



## تفعيل دور أسلوب التحفيز في تحقيق الانتماء الوظيفي

### لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت

#### ”دراسة تحليلية“

بحث مشتق من رسالة الماجستير في التربية "تخصص إدارة  
تربوية" لاستكمال متطلبات الحصول عليها

إعداد

شروق محمد عبد العزيز جاسم التورة

تحت إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

٢٠٢٠م



## تفعيل دور أسلوب التحفيز في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت

”دراسة تحليلية“

إعرارو

شروق محمد عبد العزيز جاسم التورة

### المستخلص باللغة العربية

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على كيفية تفعيل دور أسلوب التحفيز من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لأسلوب التحفيز وفقاً للأدبيات المعاصرة، والكشف عن المضمون العلمي للانتماء الوظيفي لدى العاملين، والوقوف على أهم ملامح المدرسة الثانوية بدولة الكويت، وتحديد أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور أسلوب التحفيز من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت، واستخدام البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته العلمية وكان من أبرز نتائجها أن المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي يزداد فيها ولاء العاملين تجاه مدرستهم وحب العمل لهذه المدارس على اعتبار أن العمل يتوافق مع رغباتهم ويلبي طموحاتهم إلا أنه توجد بعض المدارس التي يغلب عليها النمط البيروقراطي في الإدارة حيث حب الاستحواذ على السلطة والانفراد بالقرار ومن ثم يقل الانتماء الوظيفي لدى العاملين بهذه المدارس وفي المقابل نجد أن بعض المدارس الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بالمجتمع الكويتي تقبل على تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة على كافة العناصر البشرية المتميزة بها من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي لهم ومن هذه الأساليب أسلوب التحفيز وأسلوب التوازن.

الكلمات المفتاحية : دور - الأسلوب - التحفيز - الانتماء الوظيفي - المدرسة

الثانوية - دولة الكويت.

***Abstract in Arabic***

The current research aims to identify how to activate the role of the motivation method in order to achieve the functional affiliation of the employees of the high school in the State of Kuwait, by identifying the theoretical foundations of the motivation method according to contemporary literature, revealing the scientific content of the employee affiliation, and identifying the most important features of the secondary school In the State of Kuwait, and defining the most important proposed measures to activate the role of the motivation method in order to achieve the functional affiliation of the employees of the high school in the State of Kuwait, and the research used the descriptive approach in order to achieve its goals and answer its scientific questions. Work for these schools on the basis that work corresponds to their desires and meets their aspirations, but there are some schools that are predominantly bureaucratic in management, where the love for power and the exclusivity of decision-making and then the functional affiliation of those working in these schools decreases, and in contrast we find that some secondary schools in different educational areas Kuwaiti society accepts the application of some modern administrative methods to KAF The human elements are distinguished by them in order to achieve their functional affiliation, and among these methods are the motivation method and the balance method.

**Key Words :** Role - Style - Motivation - Functional Affiliation - High School – Kuwait.

**أولاً : الإطار العام للبحث :****مقدمة البحث :**

يعد العنصر البشري بمثابة رأس المال الحقيقي الذي يمكن استثمار طاقاته وتوظيف مهاراته وتنمية استعداداته عبر الإعداد والتدريب والتطوير المستمر حتى يصبح على أعلى درجة من الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها ومن ثم تزداد إنتاجيته ويتحقق الهدف المنشود الذي وجدت من أجله المؤسسة<sup>(١)</sup>، معنى ذلك أن الانتماء الوظيفي للفرد يزداد ويتنامى لديه إذا كانت المؤسسة تهتم بحاجات وتشبع رغبات وتنسق معاييرها مع معاييرها وكذلك تتفق قيمها مع قيمه وأهدافها مع أهدافه مع التركيز على القواسم المشتركة دون أن يطغى طرف على الآخر حيث أن القبول من الطرفين يتولد عنه استعداد الفرد لقيامه بدوره كعضو فاعل في المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي فإنه يقوم بدوره الاجتماعي من خلال إدراكه للمعايير المشتركة التي تتحدد على أساسها الأدوار الأخرى، ويقوم بدوره الوظيفي حيث احترام أخلاقيات الوظيفة والحفاظ على أسرارها ومعرفة فنياتها وتجسيد إنجازاته بصورة تتفق مع معايير الجودة بالإضافة إلى دوره المؤسسي والذي يتجسد في زيادة ثقته في إدارة المؤسسة وزيادة انتمائه لكيانها بل يعتبر نفسه أنه جزءاً منها يفعل من أجلها ويتفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق غاياتها المنشودة<sup>(٢)</sup>.

**مشكلة البحث :**

تضطلع بيئة المؤسسة بدور هام في زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها ومن ثم يتولد الانتماء الوظيفي لدى العاملين من خلال البيئة الحافزة للهمم والتي تتوفر فيها شروط الملاءمة والظروف الصحية ومن ثم تزداد رغبة العاملين في العمل بهذه المؤسسة دون غيرها ويأتي التفاني من قبل هؤلاء العاملين في خدمة أهداف المؤسسة على اعتبار أن ذلك يحقق لهم قدراً كبيراً من المردود الاقتصادي والنفعي على المدى القريب وال المدى البعيد أيضاً وهذا يعني أن الانتماء الوظيفي من شأنه أن يحقق التواصل والفهم المشترك والتبادل بين إدارة المؤسسة بمستوياتها المختلفة سواء العليا أو الوسطى أو الدنيا والعاملين في تلك المؤسسة وبالتالي يتم تعزيز جسور الثقة بين كافة العناصر البشرية وبعضها البعض وبين المؤسسة من جهة أخرى<sup>(٣)</sup>.

**يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :**

- كيف يمكن تفعيل دور أسلوب التحفيز من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت؟
- ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :
- ما أهم الأسس النظرية لأسلوب التحفيز وفقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ما المضمون العلمي للانتماء الوظيفي لدى العاملين؟
- ما ملامح المدرسة الثانوية بدولة الكويت؟
- ما أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور أسلوب التحفيز من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت؟

**أهداف البحث :**

- استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تفعيل دور أسلوب التحفيز من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت، وذلك من خلال:
- التعرف على الأسس النظرية لأسلوب التحفيز وفقاً للأدبيات المعاصرة.
- الكشف عن المضمون العلمي للانتماء الوظيفي لدى العاملين.
- الوقوف على أهم ملامح المدرسة الثانوية بدولة الكويت.
- تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور أسلوب التحفيز من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت.

**مصطلحات البحث: أرتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية:****١-الدور Role :**

- يمكن أن نعرف الدور على أنه الوظيفة أو المركز الإداري في المؤسسة والذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون<sup>(٤)</sup>، وعلى هذا فإن الدور يركز على توجيه فرد داخل مجموعة من العاملين بالجزء الذي ينبغي أن يقوم به من خلال عمله في المؤسسة، وعلى هذا فإن الدور يحتمل المناظير التالية<sup>(٥)</sup>:
- **توقعات الآخرين :** وتمثل كل ما تقرره الثقافة في توقعاتها عن الفرد.
- **تقبل الدور :** ويمثل قبول الدور من الشخص الذي يقوم به سواء كان متفقاً مع توقعات الآخرين أو خارج عن توقعاته.

- تصور الدور : ويمثل الصورة التي لدى الفرد عن دوره الذي يقوم به. ويمكن أن ينظر إلى الدور أيضاً على أنه مجموعة من الوظائف والمهام الأساسية التي يمكن أن تطلع بها مؤسسة معينة<sup>(٦)</sup>.
- وعلى هذا فإنه يمكن تعريف الدور إجرائياً على أنه مجموعة من البدائل أو الخيارات التي يمكن أن تؤديها إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت حتى تحقق أهدافها المنشودة والتي يأتي في مقدمتها تحقيق الأمن الفكري للطلاب وذلك من خلال التعاون الإيجابي مع كل القائمين على تسيير أمورهم عبر استخدام كافة الإمكانيات المتاحة مع مراعاة ظروف المجتمع. ويمكن تقسيم الدور إلى ثلاث مستويات هي :
- الدور المحدد : أي المرسوم أو الموصوف وهو الموجود في أصابير القوانين.
- الدور الواقعي أو المنفذ أو الممارس أو الفعلي : وهو الذي يمارس على أرض الواقع.
- الدور المتوقع أو المنتظر أو المثالي : وهو ما يتوقعه الجمهور من صاحب الدور.

## ٢- الأسلوب Style :

ونعني به تلك الطريقة التي يستخدمها الإنسان ليعبر بها عن طموحاته أو يوظفها في عمله من أجل تحقيق أهدافه.

## ٣- التحفيز :

يعد التحفيز Motivation بمثابة مجموعة الدوافع التي تدفع الإنسان لعمل شئ معين ونتيجة هذا الدافع يأتي التحفيز نحو سرعة إنجاز العمل وإتقانه ويمكن النظر إلى الحوافز بشكل عام على أنها تمثل مجموعة الأساليب التي تستخدمها إدارة المؤسسة من أجل حث العاملين نحو العمل الجاد والأداء الأفضل وتحقيق الجودة المنشودة<sup>(٧)</sup>.

## ٤- الانتماء الوظيفي Career Affiliation :

يعرف الانتماء الوظيفي على أنه : "وجود إيجابية من قبل العاملين في أداء المهام والمسئوليات المنوطة به وذلك لشعوره بسعاده لانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها"<sup>(٨)</sup>.

**٥- المدرسة الثانوية :**

وهي تلك المؤسسة التعليمية التي تلي المدرسة المتوسطة وتسبق الجامعة ويلتحق بها الطالب وعمره في الخامسة عشر ويدرس بها لمدة (٣) سنوات وبعدها يلتحق بالجامعة أو ينخرط في سوق العمل وفقاً لمجموعة المهارات التي اكتسبها والمعارف والمعلومات التي تعلمها من خلال سنوات دراسته بها مع الأخذ في الاعتبار أن التعليم في المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة بالمجتمع الكويتي إلزامياً.

**منهج البحث :**

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور<sup>(٩)</sup>.

ثانياً : الأسس النظرية لأسلوب التحفيز وفقاً للأدبيات المعاصرة : ويندرج تحتها :

**أ- ماهية أسلوب التحفيز وأهميته :**

يعد التحفيز Motivation بمثابة مجموعة الدوافع التي تدفع الإنسان لعمل شئ معين ونتيجة هذا الدافع يأتي التحفيز نحو سرعة إنجاز العمل وإتقانه ويمكن النظر إلى الحوافز بشكل عام على أنها تمثل مجموعة الأساليب التي تستخدمها إدارة المؤسسة من أجل حث العاملين نحو العمل الجاد والأداء الأفضل وتحقيق الجودة المنشودة<sup>(١٠)</sup>.

وهناك من ينظر إلى التحفيز على أنه يعبر عن مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته<sup>(١١)</sup>، وبالتالي فإن التحفيز يعني شعور داخلي لدى الإنسان يولد لديه الرغبة في ممارسة نشاط معين من أجل تحقيق هدف معين في زمن معين<sup>(١٢)</sup>.

وعلى هذا فإن التحفيز يساوي قوة الرغبة في العمل × التوقع بنجاح العمل، وبالتالي فإن التحفيز يعد بمثابة ممارسة إدارية لمدير المؤسسة يؤثر من خلالها على دوافع العاملين ويحركها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة عبر سرعة الإنجاز وتحسين الأداء وبالتالي فإن التحفيز يعتبر



من اختصاص مدير المؤسسة والذي بدوره يستخدمه من أجل تعبئة العاملين بدنياً ونفسياً لترجمة الاستعداد في شكل إنجازات تعود بالنفع على المؤسسة<sup>(١٣)</sup>.

### ويمكن عرض أهمية التحفيز على النحو التالي :

أ- بالنسبة للمؤسسة : تتمثل أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة فيما يلي :

- رفع مستوى أداء العاملين بها.
- تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.
- ترقية المركز التنافسي للمؤسسة.
- ب- بالنسبة للفرد : تتمثل أهمية التحفيز بالنسبة للفرد فيما يلي :
- إشباع الحاجات المادية والمعنوية للفرد.
- إيجاد علاقات تعاونية بين الفرد وزملائه في العمل.
- إيجاد جو من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.
- تقليل الصراعات بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.
- تنمية روح المشاركة في العمل الجماعي لدى الفرد.
- تنمية مهارات الفرد وإثارة دوافعه نحو العمل.
- غرس ثقافة التنافس الشريف بين العاملين.

### ب- أسس التحفيز وأنواعه :

يرتكز التحفيز على مجموعة من الأسس الواضحة والتي يمكن عرضها على النحو

التالي :

- الأداء **The Performance** : يعد الأداء المتميز من أهم الأسس التي تساعد على منح التحفيز لصاحب هذا الأداء.
- الجهد **Effort** : يعبر الجهد عن مجموعة المحاولات التي يقوم بها الفرد من أجل سرعة إنجاز عمله وخلوه من الأخطاء وبالتالي تأتي مكافأة هذا الجهد عبر التحفيز.
- الأقدمية **Seniority** : وتعبر عن طول الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في العمل بالمؤسسة وبالتالي فهي تعد مؤشراً للولاء المؤسسي وأيضاً الانتماء الوظيفي ومن ثم يستحق المكافأة والتي تتمثل في التحفيز.

- المهارة Skill : وتعتبر عن تفوق الفرد في إتقان عمله وخلوه من الأخطاء نظراً لأنه حصل على شهادات علمية عليا أو إجازات علمية متميزة أو دورات تدريبية متخصصة ومن ثم يستحق عليها التحفيز<sup>(٤)</sup>.

### أما عن أنواع التحفيز فيمكن عرضها على النحو التالي :

أ- تصنيف الحوافز من حيث موضوعها/نوعها : تنقسم إلى :

- حوافز مادية Material Incentives : تتمثل في إعطاء المؤسسة حافزاً مادياً للفرد مثل العلاوات أو المشاركة في الأرباح أو التأمين الوظيفي وبالتالي فإنها تشمل حافز الأجر والعلاوات الدورية والزيادة في الأجور والمشاركة في الأرباح بالإضافة إلى المكافآت التي يتقاضاها الفرد مقابل العمل الإضافي أو مقابل الترقية أو كضمان اجتماعي له في المستقبل بعد سن التقاعد، وكذلك التأمين الصحي والذي يأتي في إطار تحفيز العبد المالي على الفرد.

- حوافز معنوية Moral Incentives : وتركز على إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية والتي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية من أجل رفع الروح المعنوية لديه وتحسين جو العمل بالمؤسسة وينضوي على هذه الحوافز الأمن والاستقرار في العمل، إتاحة فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الاعتراف بأهمية الفرد في وظيفته، المشاركة في اتخاذ القرار، قبول المنافسة الشريفة بين العاملين، بالإضافة إلى تلبية الحاجات الاجتماعية مثل توفير النشاطات الترفيهية أو الرياضية وغيرها وكذلك إثراء العمل عبر إعطاء الفرد الحرية في عمله حتى يستطيع أن يواجه التحديات وينافس الآخرين ويبدع في مجال عمله<sup>(٥)</sup>.

ب- تصنيف الحوافز من حيث آثارها : تنقسم إلى :

- حوافز إيجابية Positive Incentives : وتحمل مبدأ الثواب للعاملين وخاصة في مجال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم من أجل تحسين أدائهم في العمل، ويتأتى ذلك من خلال إشعار الفرد بقيمة إنجازهم، توجيه الشكر والتقدير للفرد على ما حققه من إنجاز، توفير فرص الترقية أمام العاملين، إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم، توفير الجو المناسب للعمل سواء إضاءة جيدة أو معاملة حسنة.

- حوافز سلبية Negative Incentives : وتستخدم لمنع السلوك السلبي ومنع تكراره وتقويمه من أجل الحد منه مثل التساهل أو التكاسل أو الهروب من تحمل المسؤولية أو إهمال أوامر الرئيس المباشر وبالتالي تأتي الحوافز السلبية كالعقاب كمدخل لتغيير سلوك

العاملين نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود، وينضوي على الحوافز السلبية الانذار أو الردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية<sup>(١٦)</sup>.

### ج- تصنيف الحوافز من حيث أطرافها : تنقسم إلى :

- **حوافز فردية Individual Incentives** : وتعتبر عما يحصل عليه الفرد نتيجة إنجازه لعمل معين في وقت معين ومن هذه الحوافز العلاوة التشجيعية أو الترقية الاستثنائية والتي من شأنها إيجاد روح التنافس بين العاملين ومن ثم تمنح الفرد قوة وحب للمؤسسة وبالتالي يضاعف من بذل الجهد ويستمر في تحسين الأداء، وفي ذات السياق يأتي الحافز على الوقت بمعنى أن الفرد يمكن أن يتلقى تحفيزاً على الوقت الإضافي الذي قضاه في العمل من أجل إنجاز العمل في الوقت المحدد، ويأتي أيضاً الحافز مقابل تقديم الخدمة المتميزة في الوقت المحدد على أن تحظى برضا المستفيدين.

- **حوافز جماعية Group Incentives** : وتقدم للعاملين كمجموعة ومن ثم فهي تشجع العمل الجماعي من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين أداء العاملين كمجموعة، ولاشك أن المردود الجماعي يأتي من خلال نتائج جماعية تعبر عن مهام متكاملة ومن ثم يأتي التحفيز الجماعي مماثلاً في مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة وتحسين ظروف العمل بالإضافة إلى مشاركة العاملين في أرباح المؤسسة، أو إعطاء العاملين أجوراً جماعية تشجيعية كمكافأة للمردود الجماعي<sup>(١٧)</sup>.

### د- تصنيف الحوافز من حيث أهدافها : تنقسم إلى :

- **حوافز الاستمرار على الأداء العادي Incentives for Continuing to Perform Normall** : وتتمثل في الحوافز التي تستخدمها المؤسسة لرفع مستويات الأداء المتدني من قبل بعض العاملين.

- **حوافز تحقيق الأداء العالي Incentives for Achieveing high Performance** : وتتمثل في الحوافز التي تهدف إلى تحقيق مستوى متميز من الأداء الذي لا يتوقع من العاملين إنجازه شريطة الإبداع في العمل حتى تتحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة<sup>(١٨)</sup>.

**ج- أهداف التحفيز وخصائصه :**

- يمكن عرض أهداف التحفيز على النحو التالي :
- تنمية ثقافة التعاون بين العاملين في المؤسسة.
- نشر ثقافة المنافسة الشريفة بين العاملين في إطار الصالح العام.
- تنمية أواصر المحبة بين العاملين بالمؤسسة.
- إشباع حاجات العاملين وتلبية رغباتهم.
- زيادة الانتماء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة<sup>(١٩)</sup>.
- أما عن خصائص التحفيز فيمكن عرضها على النحو التالي :
- **المرونة Flexibility** : وتعني تعديل نظام التحفيز وفقاً لظروف المؤسسة وإمكاناتها المتاحة.
- **الملائمة Convenience** : وتعني أن يتناسب التحفيز مع المستوى الإداري للموظف وعمره الزمني وحاجاته الإنسانية من حيث الأرقام أو الكمية.
- **التحديد Selection** : ويعني اعتماد التحفيز على وجود معدلات واضحة ومحددة وموضوعية لأداء العاملين بالمؤسسة حتى يشعر كل فرد أن مجهوده يمكن أن يحصل من خلاله على حافز مقابل أدائه.
- **الوضوح Clarity** : ويعني وجود مواصفات محددة في نظام التحفيز حتى يسهل استيعابه من قبل العاملين بالمؤسسة<sup>(٢٠)</sup>.
- **البساطة Simplicity** : وتعني تحديد ماهية التحفيز وأساليبه بأسلوب سهل يمكن تطبيقه على أرض الواقع.
- **التطبيق The Application** : وتعني أن يكون التحفيز واقعياً وموضوعياً عبر تحديد معايير دون مبالغة أو غموض.
- **القياس Measurement** : ويعني ترجمة سلوكيات وتصرفات العاملين التي يمكن أن يتم تحفيزها في شكل أرقام يمكن قياسها أو قياس أبعادها.
- **المشاركة Sharing** : وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بمشاركة العاملين في وضع نظام التحفيز حتى يقتنعوا به.

- الإثارة **Excitement** : وتعني اهتمام إدارة المؤسسة بإثارة دافع العاملين وحثهم على العمل وإقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق جودة الأداء من خلال إعلان نظام التحفيز بوضوح.
- التوقيت **Timing** : ويعني أن يتم تقديم التحفيز للعاملين في الوقت المناسب وخاصة بعد حدوث الفعل أو التصرف<sup>(٢١)</sup>.

### ثالثاً : المضمون العلمي للانتماء الوظيفي : ويندرج تحته : أ- مفهوم الانتماء الوظيفي ومكوناته :

يعبر الانتماء الوظيفي عن الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المؤسسة التي يعمل بها<sup>(٢٢)</sup>، وهناك من ينظر إلى الانتماء الوظيفي على أنه قبول من جانب العاملين لأهداف المؤسسة وقيمها ومن ثم يبذلون قصارى الجهد من أجل تحقيق أهدافها بل ويقدمون مصالحتها على مصالحهم الشخصية<sup>(٢٣)</sup>، ويأتي فريق ثالث وينظر إلى الانتماء الوظيفي على أنه عبارة عن رغبة قوية موجودة لدى الإنسان تجاه العمل بالمؤسسة التي ينتمي إليها ومن ثم فهو يحب العضوية فيها والدفاع عنها والمحافظة على سمعتها والارتقاء بمكانتها وحب الاستمرار في العمل بها<sup>(٢٤)</sup>، ويأتي فريق رابع لينظر إلى الانتماء الوظيفي على أنه عبارة عن قوة ارتباطية تتعلق باندماج الفرد بوظيفته حيث يتقن أساليبها ويحافظ على أسرارها ويضيف إليها ما يجعلها في مصاف وظائف المؤسسة ومن ثم تضمن البقاء والنمو والاستمرار بما يبرهن على استغراق الفرد في العمل الذي يقوم به بل ويحب الاستمرار فيه<sup>(٢٥)</sup>.

وعلى هذا فإن الانتماء الوظيفي يعد بمثابة استثمار متبادل بين الفرد والوظيفة يعبر عن استمرار العلاقة التعاقدية بين الطرفين ويترتب عليه سلوكاً إيجابياً من قبل الفرد ربما يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه بالإضافة إلى وجود رغبة قوية لديه في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل إنجاز مهامه بسرعة ودقة حتى يضمن بقائه في هذه الوظيفة واستمرار نجاحه في المؤسسة التي يعمل بها<sup>(٢٦)</sup>.

### وعلى ضوء التعريفات السابقة فإن الانتماء الوظيفي يتكون من :

- قبول العاملين لقيم وأهداف وظائفهم.
- قبول العاملين لقيم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها.

- استعداد العاملين لبذل كل الجهود لتحقيق أهداف وظائفهم.
- وجود رغبة قوية لدى العاملين في العمل بالمؤسسة.
- تنامي ارتباط العاملين بوظائفهم نتيجة للإنتاجية المتزايدة والتحفيز المستمر<sup>(٢٧)</sup>.

### ب- أهمية الانتماء الوظيفي وتأثيراته :

يمكن بلورة أهمية الانتماء الوظيفية على النحو التالي :

#### ١- أهمية الانتماء الوظيفي بالنسبة للفرد : وتتمثل في :

- تحقيق مركز اجتماعي مرموق.
- تأكيد الفرد لذاته.
- زيادة ثقة الفرد بنفسه.
- تحقيق القبول الاجتماعي للفرد.
- حصول الفرد على تقديرات ومزايا من المؤسسة.
- التنبؤ بسلوكيات الفرد داخل وظيفته.
- مساعدة الفرد على سرعة إنجاز مهامه.
- تشجيع الفرد على الإبداع في وظيفته.
- مساعدة الفرد على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة.
- مساعدة الفرد على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية للمؤسسة.
- تحفيز الفرد نحو تحقيق الجودة المنشودة في عمله.
- مساعدة الفرد على إقامة علاقات طيبة مع المربع المعني (الرؤساء - المرؤوسين - الزملاء - المستفيدين)<sup>(٢٨)</sup>.

#### ٢- أهمية الانتماء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة : وتتمثل في :

- تحقيق التماسك الاجتماعي بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة.
- مشاركة كافة العاملين في صناعة مستقبل أفضل للمؤسسة.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها.
- الحفاظ على قيم المؤسسة وأخلاقياتها.
- مساعدة المؤسسة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة لتحقيق التمايز المأمول.

- مساعدة المؤسسة على تعزيز مكانتها بين المؤسسات المناظرة.
- مساعدة إدارة المؤسسة على إقامة علاقات طيبة مع كل العاملين بها.
- تشجيع إدارة المؤسسة على قبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة إقليمياً وعالمياً<sup>(٢٩)</sup>.

## ويمكن عرض تأثير الانتماء الوظيفي على النحو التالي :

### ١-التأثير على العاملين : ويندرج تحته :

- الروح المعنوية **Morale** : تعبر الروح المعنوية عن الحالة النفسية والذهنية والعصبية لدى العاملين بالمؤسسة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم ومن ثم فإن الانتماء الوظيفي يؤثر إيجاباً على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يمكن النظر إليها على أنها مؤشر من مؤشرات الانتماء الوظيفي وبمعنى آخر فإن الانتماء الوظيفي يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين والعكس صحيح فإن ضعف الانتماء الوظيفي لدى العاملين انخفضت الروح المعنوية لديهم، على اعتبار أن الروح المعنوية العالية تعكس حماس العاملين تجاه العمل بالمؤسسة وامتلاكهم روح المبادرة والابتكار وتطبيقهم للوائح وتعليمات المؤسسة والرغبة في العمل الجماعي أو التعاوني وتقديم المصالح المؤسسية على مصالحهم الشخصية والشعور بالفخر والانتماء للعمل والوظيفة والمؤسسة معنى ذلك أن الانتماء الوظيفي ينشر الاستقرار في المؤسسة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لديهم في حين أن ضعفه يعمل على إيجاد مجموعة من الاضطرابات والصراعات وتفشي السلوكيات السلبية لدى العاملين.

- تسرب العاملين **Staff Droupt** : يعبر التسرب الوظيفي عن توقف الفرد عن عضويته في المؤسسة التي يعمل فيها ويرجع هذا التسرب إلى فقدان الشخص لذاته وقلة شعوره بكفاءته ومن ثم تدني الأداء لديه ناهيك عن زيادة التكاليف سواء في الإعداد أو التدريب أو غيره مثل هذه الأمور تؤدي إلى حدوث التسرب الوظيفي ويعكس ذلك سلباً على الانتماء الوظيفي على اعتبار أن الأول يعمل ضد مصالح المؤسسة حيث أنه يعطل العمل ويزيد التكلفة في حين أن الثاني يزداد فيه ارتباط الفرد بوظيفته ومتوجهاً نحو الإبداع لإثبات ذاته ومشاركاً في العمل التعاوني لتحقيق أهداف المؤسسة وتحمل أعباء العمل وتحقيق جودة الأداء<sup>(٣٠)</sup>.

**٢-التأثير على المؤسسة : ويندرج تحته :**

- الأداء المتميز **Outstanding Performance** : يؤثر الانتماء الوظيفي إيجاباً على أداء العاملين بالمؤسسة من خلال التزامهم بقيم وأخلاقيات العمل، والاهتمام بتحقيق أهدافها ويتم ذلك في إطار حب المؤسسة والتفاني في العمل ومن ثم يتأتي الإبداع الوظيفي الذي من شأنه أن يرفع المؤسسة إلى المكانة التي تنشدها معنى ذلك أن الأداء المتميز يجعل المؤسسة وحدة متعاونة تحل مشاكلها أولاً بأول وتحافظ على حقوق العاملين وتحثهم على أداء واجباتهم من أجل إحراز التفوق في الأداء المؤسسي على اعتبار أنه يعد بمثابة محصلة بين الحفاظ على الحقوق والتفاني في أداء الواجبات مع إدخال كل ما هو جديد ومفيد إلى وظائف المؤسسة والحفاظ على أسرارها وتحديث سبل إنجازها.

- دوران العمل **Work Turnover** : تتعكس زيادة الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة سلباً على معدلات دوران العمل بمعنى أن زيادة الانتماء الوظيفي لدى العاملين يغير من سلوك الفرد وأفعاله بل ويمتد إلى نيته نحو ترك العمل بالمؤسسة وبالتالي فإن الفرد الأكثر انتماءً لوظيفته يتفانى في إنجاز مهامه ويزداد حبه لها ولا يفكر في ترك العمل، وعلى هذا فإن الانتماء الوظيفي يساعد على انخفاض معدل الدوران وبالتالي تتولد العلاقة العكسية بين الانتماء الوظيفي ودوران العمل، ولاشك أن التخلص من دوران العمل أو تركه يتوقف على تقليل المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب الخاص بالعاملين بشكل عام والعاملين الجدد بشكل خاص، كما أن انخفاض الإنتاجية يؤدي إلى زيادة دوران العمل والعكس صحيح، بالإضافة إلى أن غياب الفرد عن عمله أو تركه يترتب عليه انخفاضاً في الروح المعنوية له ومن ثم يمكن أن يكره العمل بالمؤسسة ويبحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى، وعلى هذا فإن زيادة إنتاجية المؤسسة وارتفاع الروح المعنوية للعاملين تعتبر بمثابة نتاج تنامي الانتماء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية<sup>(٣١)</sup>.

**ج- أبعاد الانتماء الوظيفي ومجالاته :**

يمكن عرض أبعاد الانتماء الوظيفي على النحو التالي :

- الانتماء العاطفي **Emotional Affiliation** : ويعني تطابق الفرد مع الوظيفة التي يشغلها وزيادة ارتباطه بها ومن ثم فهو يعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار للعمل



فيها على اعتبار أنه يجتهد من أجل تحقيق أهدافها والالتزام بقيمتها ومعاونة الآخرين معه من أجل الارتقاء بها والمحافظة على مكانتها بين المؤسسات الأخرى.

- **الانتماء الاستمراري Continuous Affiliation** : ويعني وجود رغبة لدى الفرد في إطار الاستمرار بالعمل في المؤسسة حيث أنه إذا ترك العمل فإن ذلك يكلفه جهداً أكبر ووقتاً من أجل البحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى ومن ثم فإنه يحافظ على الاستمرار في العمل بها ولا يفكر في ترك العمل وربما يرجع ذلك إلى زيادة العوائد التي يحصل عليها من العمل أو قلة البدائل المتاحة أمامه أو الخوف من التضحية التي ترافق تركه للعمل بذات المؤسسة.

- **الانتماء المعياري Normative Affiliation** : ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في وظيفته بالمؤسسة بسبب ضغوط الآخرين حيث أنه ينظر صاحب هذا الانتماء إلى المؤسسة على أنها تأخذ عنه انطباعاً معيناً ويخشى إذا تركها أن يتكون لدى المؤسسة انطباعاً سيئاً عنه وخاصة لدى زملائه بسبب تركه العمل ومن ثم فإن الانتماء المعياري يعد التزاماً أدبياً من قبل الفرد تجاه وظيفته ثم تجاه المؤسسة التي يعمل بها<sup>(٣٢)</sup>.

**أما عن مجالات الانتماء فيعبر عن الأشياء التي يمكن للفرد أن ينتمي إليها ومنها ما يلي :**

- يتداخل الانتماء الوظيفي مع مصطلحات الانتماء المهني والانتماء في العمل.
- يختلف الانتماء الوظيفي اختلافاً جوهرياً عن الأداء أو ترك العمل.
- تتعدد مفاهيم الانتماء الوظيفي نظراً لتعدد التحالفات والكيانات داخل المؤسسة الواحدة (المدير - الموظف - الزملاء - العملاء).
- يوجد تكامل بين مجال الاتجاه ونمط الاتجاه على اعتبار أن الأول يشير إلى أشكال الانتماء الوظيفي في حين أن الثاني يشير إلى الأشياء التي يمكن أن ينتمي إليها الفرد وبالتالي فهما منهجان متكاملان<sup>(٣٣)</sup>.

### د-العلاقة بين الانتماء الوظيفي والانتماء التنظيمي :

يأتي الانتماء التنظيمي ليعبر عن تلازم الحالة الإنسانية لدى الفرد الذي يعمل بالمؤسسة مع العوامل التنظيمية التي توفر له الفرص المتاحة من أجل التفاعل مع كافة العناصر البشرية والمشاركة في صنع القرار واتخاذ بل والمساهمة في توليد مناخ مؤسسي

مشجعاً للعمل وحافزاً للهمم وموظفاً للإبداع أما الانتماء الوظيفي فيبرهن على إقبال الفرد على وظيفته واستغراقه في إنجاز مهامه المنوطة به من قبل شغله هذه الوظيفة ومن ثم فإن الانتماء الوظيفي يؤدي إلى الانتماء التنظيمي أي أن الانتماء الوظيفي جزء من الانتماء التنظيمي، وبشكل عام فإن الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي يؤديان إلى دعم الانتماء التنظيمي لدى الفرد حيث توجد علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والانتماء التنظيمي، بمعنى أن الانتماء التنظيمي للفرد يحتاج إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديه ثم تحقيق الانتماء الوظيفي وبعدهما يأتي الانتماء التنظيمي<sup>(٣٤)</sup>.

#### رابعاً : ملامح المدرسة الثانوية بدولة الكويت في الوقت الحاضر : ويندرج تحتها :

##### أ- ماهية المدرسة الثانوية وأهميتها :

تأتي المدرسة الثانوية في المجتمع الكويتي بعد المدرسة المتوسطة ويدرس بها الطالب لمدة (٣) سنوات حيث يلتحق بها وعمره (١٥) وينتهي دراسته بها وعمره (١٨) وبعدها يلتحق بالجامعة أو ينخرط في سوق العمل وهذا يبرز أهمية هذه المدرسة في كيان السلم التعليمي على اعتبار أنها تعد الطالب للمشاركة في تنمية المجتمع من خلال إكسابه مجموعة من المعارف والمهارات والمعلومات العصرية بل وتهيئه للانخراط في سوق العمل وفق مستجدات العصر ومتغيراته، كما أنه تتعامل مع طالب في سن المراهقة الذي يحتاج إلى معاملة من طراز خاص على اعتبار أن مرحلة المراهقة يصاحبه مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية والعقلية حيث التطلع إلى إثبات الذات وزيادة الطموح وحب المشاركة والتعبير عن الرأي وهذه الأمور تفرض على المدرسة الثانوية تحديد الأسلوب العلمي المناسب للتعامل مع هذا الطالب حتى تجعله عضواً فاعلاً في مجتمعه مشاركاً في عجلة التنمية التي يحتضنها هذا المجتمع<sup>(٣٥)</sup>، وعلى هذا تبرز أهمية المدرسة الثانوية من خلال الأمور التالية :

- تحقيق رسالة المجتمع من خلال تربية الأجيال وفق فلسفته وإمكاناته المتاحة.
- توظيف كافة الطاقات البشرية لخدمة الطالب حتى يصبح عضواً فاعلاً في مجتمع المستقبل.
- تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبراء التي تساعد على تربية الأجيال وتعليمها مع التأكيد على تحقيق النمو المتكامل لشخصية هذه الأجيال.

- دراسة مشكلات المجتمع وأمانيه والعمل على حلها وتحقيق أهدافه عبر العمل الجاد الدعوب.
- تزويد الطالب بمجموعة من الخبرات المتنوعة والمهارات العصرية التي تساعده على التكيف مع الحياة المجتمعية<sup>(٣٦)</sup>.

### ب-أهداف المدرسة الثانوية ووظائفها :

- تهدف المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي إلى ما يلي :
- تهيئة شخصية الطالب على مواجهة واقع الحياة العملية.
- دفع الطالب نحو الابتكار والتجديد من خلاله إكسابه مجموعة من المهارات الفكرية.
- التعرف على قدرات الطالب ومهاراته وتطويرها على ضوء الإمكانيات المتاحة.
- تهيئة الطالب لمواصلة التعليم الجامعي وتشجيعه للوصول إلى أعلى نقطة في السلم التعليمي بالمجتمع الكويتي.
- الاعتناء بالطالب المتفوق أو الموهوب الذي يمتلك مهارة نوعية.
- حث الطالب الأقل قدرة أو الأقل مهارة لدخول دائرة المنافسة مع زملائه الآخرين.
- تعليم الطالب بعض المفاهيم العلمية والعملية وكيفية تطبيقها على أرض الواقع.
- تنمية شعور الطالب بتحمل المسؤولية تجاه نفسه ومدرسته ومجتمعه.
- تعريف الطالب بحقوقه وواجباته حتى يتسنى له الاتصال الفعال بواقع الحياة المجتمعية<sup>(٣٧)</sup>.

### أما عن وظائف المدرسة الثانوية في المجتمع الكويتي فيمكن عرضها على النحو التالي :

- وظيفة مجتمعية **Community Function** : وتضطلع المدرسة الثانوية من خلالها بتقديم خدمات للمجتمع الذي تنتمي إليه والمشاركة في حل قضاياها وكذلك الاستعانة بخبراء المجتمع.

- **وظيفة إنسانية A humanitarian Function** : وتقوم المدرسة الثانوية من خلالها بتحديد رسالة الإنسان من خلال إبراز حقوقه وواجباته مع احترام قيمته والارتقاء بكرامته في كل مجالات العمل المدرسي.
- **وظيفة تعليمية Educational Function** : وتقوم المدرسة الثانوية في إطار هذه الوظيفة بإكساب الطالب مجموعة من المعلومات والمعارف والمهارات العصرية التي تساعد على التكيف مع مجتمعه وحياته الحالية والمستقبلية.
- **وظيفة تربوية Educational Function** : وتؤكد المدرسة الثانوية من خلالها على مجموعة من القيم مثل احترام الوقت وكيفية استثماره واحترام حرية التعبير عن الرأي واحترام رأي الآخرين وبث روح الفريق والعمل الجماعي بين كل العاملين بها.
- **وظيفة عالمية Universal Function** : وتؤكد المدرسة الثانوية من خلالها على أهمية التواصل مع المنظومة العالمية من أجل التعرف على مستجداتها وكيفية التكيف مع متغيراتها لتحسين أداء كافة العناصر البشرية العاملة بها.
- **وظيفة ثقافية Cultural Function** : وتقوم المدرسة الثانوية من خلالها بتنمية الوعي الثقافي تجاه العاملين بها نحو قضايا مجتمعهم وكيفية المشاركة في حلها وقضايا عالمه وكيفية التعامل معها.
- **وظيفة إرشادية Indicative Function** : وتقوم المدرسة الثانوية من خلالها بتوجيه وإرشاد طلابها نحو السلوك المرغوب فيه مع تقديمه مجموعة متنوعة من الخدمات على المستوى الصحي والعلمي والمجتمعي وفقاً لمعايير الجودة<sup>(٣٨)</sup>.
- ويقوم على تسيير أمور المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي حتى تحقق أهدافها وتطلع بمهامها تجاه أجيالها ومجتمعها الذي تنتمي إليه مدير للمدرسة يساعده مجموعة من العناصر البشرية تتمثل في مساعد المدير لشؤون التعليم والطلاب ومساعد المدير للشؤون الإدارية وفي القانون الجديد (٢٠٢٠) أصبح مديراً مساعداً ثالثاً يختص بشؤون البيئة والمجتمع بالإضافة إلى العناصر البشرية التي تتحمل أعباء العملية التعليمية ويتمثلون في المعلمين والمعلمين الأوائل وذلك وفقاً للتخصصات العلمية المطروحة للمدرسة بالإضافة إلى مجموعة العناصر البشرية العاملة بالجهاز الإداري بالمدرسة والتي تتضوي على السكرتير وأمناء المعامل وأمناء المكتبة والفنيين وعمال الخدمات وغيرهم.

### ج-اهتمام إدارة المدرسة الثانوية باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بها :

- تؤدي مجموعة الأساليب الإدارية الحديثة مثل أسلوب التحفيز وأسلوب التعزيز وأسلوب التجسير وغيرها إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مختلف وحدات المدرسة الثانوية بل تحثهم على بذل المزيد من الجهد من أجل تحسين الأداء وتحقيق أفضل النتائج والتي بدورها تؤدي إلى سرعة إنجاز العمل المدرسي وإحراز الجودة المنشودة لكل مجالاته، حيث توجد مجموعة من المؤشرات التي تبرهن على استخدام إدارة المدرسة الثانوية لبعض الأساليب الحديثة من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي للعاملين بها ومن أبرزها أسلوب التحفيز ومن هذه المؤشرات ما يلي :
- تستخدم قيادات المدرسة الثانوية بمختلف المناطق التعليمية نتائج تقييم أداء العاملين كوسيلة أساسية لإبراز العناصر المتميزة وتحفيزها مادياً ومعنوياً.
  - تهتم قيادات المدرسة الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بزيارة العاملين في مواقع عملهم من أجل تعزيز الانضباط في العمل وسرعة إنجازه.
  - تهتم قيادات المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي بتكليف العاملين بأعباء تتناسب مع قدراتهم، وبالتالي يشعرون بالثبات والأمان الوظيفي.
  - تهتم قيادات المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي بمناقشة أداء العاملين وإبراز نطاق القوة والضعف مع تعزيز الأولى وعلاج الثانية على ضوء ظروف المدرسة وإمكاناتها المتاحة.
  - يلجأ غالبية قيادات المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي إلى تقييم أداء العاملين بناءً على الوصف الوظيفي الذي يحتوي على المسؤوليات والمهام والمؤهلات والمهارات المطلوبة<sup>(٣٩)</sup>.
  - تهتم غالبية قيادات المدارس الثانوية بالمجتمع الكويتي بعقد لقاءات توعوية وتنقيفية مع العاملين بإبراز أهمية المدرسة الثانوية بشكل عام والعمل بها بشكل خاص.
  - تهتم قيادات المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي بتقليل ضغوط العمل على العاملين بمختلف وحداتها وذلك عبر التخلص من السياسات التي من شأنها أن تشغلهم عن أداء أعمالهم مثل المهاتفة أثناء العمل أو تكرار بعض الأعمال الإدارية وغيرها.

**د- طبيعة الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت :**

المعايش للمدرسة الثانوية في دولة الكويت يجد أنها تنعم بمناخ مؤسسي ديمقراطي يحترم حرية التعبير عن الرأي وإعطاء فرصة للرأي الآخر على ضوء تحديد الحقوق والواجبات وتقدير الصالح العام للمدرسة والمجتمع على المصالح الشخصية، ومن ثم فإن هناك مجموعة من المؤشرات التي تدل على طبيعة الانتماء الوظيفي لدى العاملين في هذه المدرسة ومن هذه المؤشرات ما يلي :

- تهتم قيادات المدرسة الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بعقد ندوات ولقاءات مفتوحة بينها وبين العاملين من أجل تكوين علاقات طيبة وتنمية أواصر المحبة بينها وبين العاملين.
- تهتم قيادات المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي بتقدير جهود العاملين وخاصة المتميزين وتحفزهم مادياً ومعنوياً وبالتالي يزداد ارتباطهم بالعمل المدرسي بشكل خاص وبالمدرسة بشكل عام.
- تركز غالبية قيادات المدرسة الثانوية على تطبيق مبدأ الشفافية عند طرح المعلومات أو توصلها لدى كل العاملين بها وينعكس هذا إيجاباً على انتمائه الوظيفي.
- تهتم إدارة المدرسة الثانوية بمختلف المناطق التعليمية بالمجتمع الكويتي بتوفير بيئة عمل جاذبة تسهم في تعزيز وتحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بها وذلك من خلال منح العاملين الفرصة في المشاركة بالحوار وطرح الأفكار البناءة.
- تتبنى غالبية المدارس الثانوية بدولة الكويت - ممثلة في قياداتها - فلسفة الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل عند التعامل مع كل العاملين بمختلف وحداتها ويترتب على ذلك زيادة ارتباط العاملين بالمدرسة وحبهم لمجتمعهم.
- يدعم جو العمل الديمقراطي بالمدارس الثانوية مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين بها.
- تهتم غالبية قيادات المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي بتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين بها مع تعزيز الاتصالات الرسمية.
- يشعر غالبية العاملين بالمدرسة الثانوية بالفخر بالعمل في هذا المجال نظراً لوجود تناسب بين قيمهم وقيم المدرسة مع الانسجام بين أهدافهم وأهداف المدرسة<sup>(٤٠)</sup>.

- تشجع قيادات المدرسة الثانوية بالمجتمع الكويتي العاملين على اكتساب معارف ومهارات وقدرات جديدة تؤهلهم بالقيام بواجبهم على أفضل وجه ممكن.
- يرتبط العاملین بأعمالهم على اعتبار أن العمل بالمدرسة الثانوية يثبت الذات ويلبي الحاجات ويضمن الاستمرار في الحياة.
- تزداد ثقة العاملين بأنفسهم على اعتبار أن العمل بالمدرسة الثانوية يحقق لهم قبولاً مجتمعياً يشعر العاملين بالمدرسة الثانوية بمكانة مميزة في عالم الواقع الذي يعيشونه في المجتمع الكويتي.
- يقل الانتماء الوظيفي لدى بعض العاملين بالمدرسة الثانوية نتيجة لقلّة الفرص المتاحة أمامهم عند الترقية.
- يشعر بعض العاملين بالمدرسة الثانوية بالاغتراب نتيجة لقلّة شعورهم بالأمن أو الاستقرار في الوظيفة.
- يقل الانتماء الوظيفي لدى بعض العاملين بالمدرسة الثانوية نتيجة بروز التقنية الحديثة واختفاء المهارة اليدوية لديهم.
- يقل الانتماء الوظيفي لدى بعض العاملين بالمدرسة الثانوية نتيجة تجاهل قيادات المدرسة لظروفهم المجتمعية أو الأسرية.
- يعاني بعض العاملين بالمدرسة الثانوية من بعض الصراعات الفكرية أو القبلية والتي بدورها تقلل شعورهم بالانتماء الوظيفي.
- يعاني بعض العاملين بالمدارس الثانوية بالمجتمع الكويتي من تجاهلهم عند الترقية للمناصب العليا وبالتالي يقل انتمائهم للوظيفة بشكل خاص وللعمل المدرسي بشكل عام.
- توجد بعض أساليب الوساطة التي تستخدم من قبل بعض العاملين وخاصة عند الترقية أو النقل إلى مدرسة أخرى وبالتالي يؤثر ذلك على الانتماء الوظيفي لدى فئة أخرى من العاملين.
- تسهم المساواة في فرص الترقية في زيادة الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية.
- يسهم التواصل الاجتماعي أو الثقافي من قبل إدارة المدرسة الثانوية بمختلف المناطق التعليمية في تنمية الانتماء الوظيفي لدى العاملين بها<sup>(٤)</sup>.

ولاشك أن طبيعة العصر ومتغيراته المتلاحقة تحتم على إدارة المدرسة الثانوية أن تتعامل بأسلوب حضاري مع كافة العاملين بها ينضوي على تحديد الحقوق لكل فرد وتأدية الواجبات المنوطة به مع نشر ثقافة الانضباط مع جميع العاملين وتقديم الصالح العام على المصالح الشخصية والتخلص من النزاعات القبلية أو الانتماءات الحزبية وغيرها حتى يشعر جميع العاملين بأنهم أسرة واحدة يتحرك جميع أفرادها وفقاً للميثاق الأخلاقي للمدرسة وعلى ضوء مبدأ المساواة والعدالة والشفافية والمحاسبية للجميع على اعتبار أن المدرسة للجميع وبالجميع فالكل يعمل من أجل تحقيق أهدافها ولا مجال للعمل الفردي أو انتهاز الفرص أو العشوائية في إنجاز العمل.

### خامساً : الإجراءات المقترحة لتفعيل دور أسلوب التحفيز في تحقيق

#### الانتماء الوظيفي : ويندرج تحتها :

#### أ- إجراءات تتعلق بأسلوب التحفيز :

- رفع الروح المعنوية **Improve Spirit** : حيث تعبر عن مجموعة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساعد العاملين على الشعور بالرضا عن العمل وزيادة ثقتهم في بعضهم البعض بالإضافة إلى ثقتهم في إدارة المؤسسة.

- تحقيق الولاء التنظيمي **Achieve Organizational Loyalty** : حيث يعبر الولاء التنظيمي عن تطابق الفرد مع المؤسسة وارتباطه بها ومن ثم فهو يبذل قصارى جهده من أجل تحقيق مصالح المؤسسة وعلى هذا يتولد لديه رغبة قوية بالاستمرار في العمل بالمؤسسة<sup>(٤٢)</sup>.

- تحقيق الرضا الوظيفي عن العمل **Achieving Job Satisfaction from work**: ويعني سعادة الفرد بعمله في المؤسسة ومن ثم يتحقق توازنه النفسي ويتحسن أدائه في إطار وضوح أهداف المؤسسة ووضوح المهام والاختصاصات بالإضافة إلى وضوح نظام التحفيز وتحديد معايير تقييم الأداء.

- تناسق الهيكل التنظيمي للمؤسسة **The Consistence of the Organizational Structure of the Insitution** : حيث أن هذا التناسق يبرهن على ترابط العاملين بأهداف المؤسسة مع التركيز على القواسم المشتركة بين وحدات المؤسسة والتي



تتسم بالاستمرارية وتشجع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق الإبداع في إطار مناخ مؤسسي يحفز الجميع نحو إتقان العمل.

#### - تبني سياسة العمل الجماعي **Adopting A collective Action Policy**

**Policy** : حيث أن هذه السياسة تشجع تفاعل العاملين بحرية مع تحديد المسؤولية والمشاركة في تحقيق الهدف مع تميز العلاقة بالتجانس والرقى في التعامل وإنهاء النزاعات والتواصل المستمر بين كل العاملين في إطار تحقيق الصالح العام للمؤسسة.

#### - تعديل السلوك **Behavior Modification** : حيث أن تعديل سلوك

العاملين نحو الاتجاه المرغوب فيه يتأتى من خلال تشجيعهم والبعد عن إحباطهم ومشاركتهم في إحداث التغيير على أرض الواقع.

#### - المشاركة في اتخاذ القرارات **Participation in Decision – Making**

حيث أن المشاركة تزيد انتماء العاملين بالمؤسسة وترفع درجة الالتزام نحو إداء العمل المنوط به.

#### - التغذية الراجعة **Feedback** : حيث أنها تسهم في تصحيح الأخطاء وتعديل

السياسات وتطوير الخطط من أجل تحسين أداء العاملين من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة<sup>(٤٣)</sup>.

### ب- إجراءات تتعلق بالانتماء التنظيمي : ويندرج تحتها :

#### - القبول **Acceptance** : حيث أن الانتماء الوظيفي يولد قبولاً قوياً لدى الفرد

تجاه أهداف المؤسسة وقيمها وأنسابها وأعرافها وعاداتها وتوجهاتها ومن ثم يشارك في تحقيقها والالتزام بها على المستوى القريب أو البعيد.

#### - الرغبة **The Desire** : حيث أن الانتماء الوظيفي يولد رغبة قوية لدى الفرد

نحو بذل قصارى جهده من أجل تحقيق مصالح المؤسسة وغاياتها، كما أنه يولد لديه تقديم حب المؤسسة ومصالحها على حب شخصه ومصالحه.

#### - المناخ التنظيمي **Organizational Climate** : يعبر المناخ التنظيمي

عن مجموعة الخصائص الداخلية بيئة المؤسسة والتي تبرهن على وجود الاستقرار داخل وحدات المؤسسة ومن ثم فإن المناخ التنظيمي الفاعل يتسم بوضوح الأهداف وتحديد الأدوار والاهتمام بالعاملين والارتقاء بمنظومة القيم ووجود ثقافة الاحترام المتبادل بين الجميع مع تحمل المسؤولية

من قبل العاملين عن نتائج العمل وبالتالي فإن تحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة يؤدي إلى زيادة الانتماء الوظيفي للعاملين بها والعكس صحيح<sup>(٤٤)</sup>.

- **الحاجات الإنسانية Humanitarian Needs** : وتعني أن اهتمام المؤسسة بإشباع الحاجات الإنسانية للعاملين بها يساعد على زيادة الانتماء الوظيفي لهؤلاء العاملين على اعتبار أن الحاجات الإنسانية تحمل بين طياتها شعور العاملين بالأمن والمكانة والتقدير والاحترام من قبل المؤسسة التي يعملون بها وفي المقابل يزداد انتماء العاملين ويؤدون العمل بجد وإخلاص معنى ذلك أن إشباع الحاجات الإنسانية تحقق احترام الفرد لمؤسسته وتحقيق التوازن بين الجانب المادي والجانب النفسي للفرد بالإضافة إلى أن الفرد حينما يشعر بالحب والتقدير من قبل إدارة المؤسسة فإنه يبذل قصارى جهده من أجل تحقيق أهدافها على اعتبار أن مثل هذه الأمور تعبر عن اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات الفرد وإشباع حاجاته ومن ثم يزداد انتمائه الوظيفي لعمله ولمؤسسته.

- **مشاركة العاملين The Employees** : تعبر المشاركة عن مساهمة العاملين عقلياً وانفعالياً في مختلف المواقف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحمل المسؤولية تجاه نتائج العمل وهذه الأمور تعمل على زيادة الانتماء الوظيفي للفرد على اعتبار أن مثل هذه المشاركة تجعل الفرد أكثر قدرة على العمل ورغبة في التفوق وتحقيق النجاح للمؤسسة من خلال الأداء الجيد له.

- **تحديد الأدوار Define Roles** : يعبر الدور عن مجموعة المهام المنوطة بكل فرد داخل المؤسسة وبالتالي فإن تحديد هذه المهام من شأنه أن يمنع الصدام بين العاملين ويقلل من الصراعات فيما بينهم أو تداخل الأدوار مع بعضها البعض ومن ثم فإن تحديد الأدوار يسهم في منع الخلافات بين العاملين ونشر ثقافة الاستقرار بين وحدات المؤسسة ومن ثم يزداد الانتماء الوظيفي لكافة العاملين بالمؤسسة والعكس صحيح.

- **وجود ثقافة مؤسسية Corporate Culture** : تعبر ثقافة المؤسسة عن مجموعة القيم والاتجاهات والأهداف المشتركة بين العاملين بمختلف وحدات المؤسسة مع تحديد حاجاتهم والعمل على إشباعها، معنى ذلك أن ثقافة المؤسسة تشير إلى وجود أسرة عمل متناغمة داخل كل وحدات المؤسسة ومثل هذه الأسرة تهتم بالأداء الجيد وتحفز الموظف

المتميز وترتقي بمهاراته وقدراته حتى يشعر بذاته وبالتالي يزداد انتمائه الوظيفي والعكس صحيح<sup>(٤٥)</sup>.

### مراجع البحث وهوامشه

- (١) عدنان بدري الإبراهيم : الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (٢) جمال أبو الوفاء، سلامه عبد العظيم حسين : اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٣) إبراهيم محمد أبو فروة : الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ٩٧-٩٨.
- (٤) يعقوب حسين نشوان : الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥، ص ص ١٠٩-١١٠.
- (٥) يوسف عبد الفتاح يحيي : صراع الأدوار وعلاقته بشخصية المرأة في الإمارات، مجلة مركز البحوث التربوية، ع ٥، س ٧، جامعة قطر، ٢٠٠١، ص ص ٦٢-٦٣.
- (٦) سمير محمد حسين : الإعلام والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢٢٠.
- (٧) محمد عبد الله آل ناجي : الإدارة الفاعلة لمدرسة المستقبل في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠١٦، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (٨) عبد الرزاق حسن منصور : الانتماء والاعتراب، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ١١٦-١١٧.
- (٩) جابر عبد الحميد جابر : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (١٠) محمد نابض أبو الكشك : الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢٠٦-٢٠٧.
- (١١) إبراهيم عبد الله الدبيغي : تقييم نظام الحوافز - رؤية عصرية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠١٤، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (١٢) على السلمي : الدوافع والحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠١٠، ص ص ٥٤-٥٥.

- (١٣) عبد الله عبد العزيز العنقري : نظام الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٣٢-٣٣.
- (١٤) موسى اللوزي : اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل، مجلة العلوم الإنسانية، مج ٢٢، ٢٤، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٩٥-١٩٦.
- (١٥) فاروق المجذوب : الإدارة العامة العلمية والإدارية - الوظيفة العامة والإصلاح الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠١٧، ص ص ١٢٦-١٢٧.
- (١٦) سليمان ناصر المسلم : السلوك الوظيفي المهني، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.
- (١٧) مصطفى أحمد تركي : بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٧، ص ص ٨٦-٨٧.
- (١٨) امثال محمد حسن وآخرون : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ٢٢٢-٢٢٣.
- (١٩) حمود مطلق العماج : علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٨٧-٨٨.
- (٢٠) حنفي عبد الغفار : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ص ٢٣٣-٢٣٤.
- (٢١) عبد الباري درة : العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ص ١٨٢-١٨٣.
- (٢٢) سلمان أبو جاموس : الوجه الآخر للإدارة، مكتبة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٢، ص ص ٩٢-٩٣.
- (٢٣) أحمد أبو هنطش : الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، مكتبة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٤، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- (٢٤) ملياتن العربي، على البثيني : تقويم الأداء والانتماء الوظيفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- (٢٥) أمل عبد الرحمن البكري : الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة اليرموك، عمان، ٢٠١٣، ص ص ٣٦-٣٧.

- (٢٦) صالح حسن ردايدة : الولاء التنظيمي، مكتبة الصفا للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ١٩٤-١٩٥.
- (27) L. Carry & et al., : Strategies for Reliving Stress at Work, Personnel Management, Vol. 11, No.6, New York, 2016, PP.113-114.
- (٢٨) عبد الرازق رشيد : مشكلات الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الحكومية بدولة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ٢٠١٢، ص ٣٤-٣٥.
- (٢٩) زيد الكيلاني وآخرون : الظروف الملائمة للاستقرار في العمل، مكتبة الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠١٥، ص ٤٢-٤٣.
- (30) Keith Davis & et al., : Human Behavior at Work : Organizational Behavior, 5<sup>th</sup> ed., McGraw – Hill Book Company, New York, 2017, PP. 187-188.
- (٣١) عبد الله السعافين : الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣، ص ١٢٥-١٢٦.
- (٣٢) محمد على شهاب : السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٦، ص ١٧٨-١٧٩.
- (33) G. Herbert : Personal Human Resources Management I Illinois, Richard Lewis, INC, Englewood Cliffs, 2016, PP. 156-157.
- (٣٤) أيمن المعاني : الانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ١١٦-١١٧.
- (٣٥) وزارة التربية : التعليم الثانوي في الكويت، الكويت، ٢٠١٨، ص ٣-٥.
- (٣٦) فانت محمد عزازي : تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل - رؤى وتوجهات إستراتيجية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٤-٥.
- (٣٧) سعاد دليل محمد العازمي : تطوير أداء مديرات مدارس البنات الثانوية الحكومية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢٢-٢٣.

(٣٨) فيصل سعد فالح الوسمي : درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ٤٣-٤٤.

(٣٩) صالح القاسمي : أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٣١، ٣٤، جامعة تشرين، دمشق، ٢٠١٩، ص ص ١٨٣-١٨٤.

(٤٠) وليد هوانه، تقى علي : مدخل إلى الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٨، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.

(٤١) مؤيد النقيب : العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة الأنبار الاقتصادية والإدارية، مج ٤، ٩٤، جامعة الأنبار، العراق، ٢٠١٧، ص ص ٢١٢-٢١٣.

(٤٢) وليد هوانه، تقى علي : مدخل إلى الإدارة التربوية - الوظائف والمهارات، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٥، ص ص ٤٢-٤٣.

(٤٣) أحمد سبر الشمري : تطوير التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٦٤، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٥، ص ص ١٢٣-١٢٤.

(٤٤) محمد السيد محمد السيد : وظائف الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية العامة - التنظيم - التوجيه - الإشراف - الواقع والانطلاق نحو الجودة الشاملة، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ص ٤٦-٤٧.

(٤٥) مجدي عزيز إبراهيم : رؤية مستقبلية في تحديث منظومة التعليم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ٢٢-٢٣.