

بناء القدرات وتحقيق الالتزام التنظيمي من منظور الخدمة الاجتماعية

"دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الخيرية بمكة المكرمة"

## Capacity Building and Achieve the Organizational Commitment from Social Work Perspective

سناء عبده عبد الله سفياني

محاضر بقسم الخدمة الاجتماعية- كلية العلوم الاجتماعية

جامعة أم القرى



## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** بناء القدرات وتحقيق الالتزام التنظيمي من منظور الخدمة الاجتماعية دراسة مطبقة على العاملين بالجمعيات الخيرية بمكة المكرمة.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى هدف رئيس وهو التوصل لنموذج لبناء قدرات الجمعيات الخيرية وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بها من منظور الخدمة الاجتماعية.

**نوع الدراسة ومنهجها وأدواتها:** تنتمي هذه الدراسات إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، وقد اعتمدت منهج المسح الاجتماعي الشامل، وأداتين في جمع البيانات تمثلت في: مقابلات شبة مقننة، ومقياس خاص بجمعيات الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للجمعيات الأهلية بمدينة مكة المكرمة والتي بلغ عددها (18)، والمسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين بالجمعيات الخيرية بمكة وقد بلغ عددهم (783).

**الأساليب الإحصائية:** الإحصاء الوصفي: لوصف متغيرات الدراسة، الإحصاء الاستدلالي: المتمثل في اختبار (T test) واختبار (F anove) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات العاملين، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفروض.

**نتائج الدراسة:** أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين لمفهوم بناء القدرات وأهميته كان متوسطاً، كما أظهرت أن واقع عملية بناء القدرات ومستوى الالتزام التنظيمي كان متوسطاً، وقد أكدت على عدم وجود تأثير للعوامل الديمغرافية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وأن بناء القدرات يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي والتنبؤ به، وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يحظى موضوع بناء القدرات والالتزام التنظيمي باهتمام الإدارة العليا بالجمعيات الخيرية، وتقييم عملية بناء القدرات بالجمعيات الخيرية للتأكد من مساهمتها في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي، وأن تحرص الجمعية على الاستفادة من مستويات الالتزام التنظيمي الجيدة لدى العاملين بها لتقليل من نية دوران العمل، وضرورة استفادة الإدارة العليا بالجمعيات من مستوى بناء قدراتها كمدخل لزيادة فاعليتها وإيجاد حلول لمشكلاتها وتحسين خدماتها وتحقيق أهدافها التنموية.

**الكلمات المفتاحية:** بناء القدرات، الالتزام التنظيمي، العاملين بالجمعيات الخيرية، الجمعيات الخيرية، الخدمة الاجتماعية

## Abstract

### Study Summary

**Title of Study:** Capacity Building and Achieve the Organizational Commitment from Social Work Perspective.

**Researcher Name:** Sana Abdo Abdullah Sofyani.

**Supervisor Name:** Prof. Dr. Khalil Abdel Maksoud Abdel Hamid Ibrahim

**Academic Authority:** Umm Al-Qura University, Faculty of Social Sciences, Department of Social Work.

**Objectives of the Study:** The main objective of the study is to achieve a model to build the capacity of nongovernmental organizations (NGOs) and achieve the organizational commitment of the workers from the perspective of social work.

**Type of Study:** These studies belong to the pattern of descriptive-analytical.

**Study Methodology and Tools:** The present study is based on the comprehensive social survey method, Moreover, the study relied on two data collection tools: developing the proposed scenario and a questionnaire.

**Study Population:** The study will use a comprehensive inventory method of NGOs in the city of Makkah (total of 18 NGOs), whereas the comprehensive social survey of all workers in the NGOs in Makkah reached 783.

**Statistical Methods:** The extraction of arithmetic averages, standard deviations, iterations, percentages, and relative strength to describe the variables of the study represent the descriptive statistics.

**Deductive Statistics:** The study will use the *t*-test and ANOVA to determine the differences between the mean responses of workers on the level of organizational commitment according to demographic variables and analysis of simple linear regression (simple linear regressions) to test assumptions and predict organizational commitment through the process of capacity building.

**Study Findings:** The study results indicated that the employees' awareness of the concept of capacity building and its importance was average. The results also showed that the workers' organizational commitment was also average, with no trace of influence from demographic aspects. The study recommended capacity building and organizational commitment to the interest of senior management in the NGOs, , and assessing the capacity building process in the NGOs to make sure that they contribute to enhancing the level of organizational commitment. NGOs must build capacity to increase effectiveness, find solutions to problems, improve services, and achieve development goals.

### Key Words:

Capacity Building- Organizational Commitment - Charity Organizations Staff- Charity Organizations- Social Work

## المقدمة:

أصبحت المنظمات الاجتماعية غير الحكومية مع بداية القرن الواحد والعشرين معلماً أساسياً من معالم عالمنا المعاصر، ويتعاضد دور هذه المنظمات في الدول النامية، حيث لا يزال تحقيق التنمية الشاملة هو التحدي الرئيسي لكل من المجتمع والدولة، وتتزايد أهمية المنظمات غير الحكومية باعتبارها قنوات للتعبير عن توجهات المواطنين، وتنظيم مشاركتهم، ومن هنا يمكن أن تساهم هذه المنظمات في تحقيق التنمية كشريك أساسي مع الدولة، لذا زاد الاهتمام بتطويرها وبرز مفهوم "بناء القدرات" والعمل على تعزيز قدرات هذه المنظمات، حتى ينعكس ذلك كله على عمل ودورها في أداء رسالتها التي قامت من أجلها ومن هنا يكتسب مفهوم "بناء القدرات" أهمية متنامية (عبد الفتاح، 2012: 95-96)، لاسيما وأتينا نعيش ثورة إدارية جديدة تحتم على المنظمات مواكبة تلك المتغيرات والتطورات للحفاظ على موقعها (ناجي، 2015: 7)، ومواجهة التحديات التي تهدد بتدمير قدراتها، ومنعها من تحقيق أهدافها (الطراونة وآخرون، 2012: 32)، و يتفق معظم المعنيين بدراسة المنظمات، على أن الموارد البشرية أحد المتطلبات اللازمة التي تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار في تحقيق أهدافها (حمزة، 2015: 56)، بل أنها تجسد بقدراتها ومستوى تأهيلها ومهاراتها، قدرات المجتمع وقدر التحديث والتطور الذي قطعه (www.arado.org.eg, 2010: 3)، من هنا يصبح العنصر البشري المؤهل لاستيعاب هذه التطورات والتغيرات هو الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة، ويتفق علماء الإدارة على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها يرتبط بدرجة كبيرة، بإضافة وتنمية مهارات جديدة لمواكبة هذه التطورات وإذا كان التدريب باعتباره ركناً أساسياً من أركان عملية التنمية الإدارية يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في معلومات وخبرات ومهارات وسلوكيات واتجاهات المتدرب لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها العمل الذي يؤديه (الخطيب، 2011: 44)، إلا إن أهميته لا تقتصر على ذلك وإنما تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين، وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي (الخاطر، 2010: 13)، وقد بينت الإدارة إن العامل الأهم في تحديد قدرات المنظمات على مواجهة الصعاب والتحديات، هو سلوك العاملين بها (عوض، 2008: 14)، وبذلك تتضح أهمية بناء القدرات والالتزام التنظيمي، خاصة بعد ما أشارت رؤية المملكة

العربية السعودية (2030) إلى مجموعه من المرتكزات، من شأنها أن تساهم في بناء قدرات الجمعيات الخيرية، وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه المنظمة.

**مدخل ومشكلة الدراسة:** شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح التنمية المستدامة، واعتبرت الاستدامة شرطاً أساسياً لجدوى جهود التنمية على المدى البعيد ( امباي، 2013: 836)، فالتنمية لم تعد مسئولية القطاع العام وحده، إذ أن هناك أهمية متزايدة على مستوى العالم سواء المتقدم أو النامي لمبادرات القطاع التطوعي في إدارة الأنشطة التنموية (ناجي، 2015: 8)، لا سيما أن إحرار التقدم في مجال الاستدامة الاجتماعية، يعتمد على إدماج أفراد المجتمع وتمكينهم من المشاركة، والمسئولية الكبرى في ذلك تقع على عاتق الدولة، فهي الطرف الوحيد المسؤولة عن عملية التمكين والمشاركة (بلبع، 2015: 1969)، فالمجتمعات اليوم أكثر احتياجاً إلى العمل التطوعي، والذي يكون في صورة نشاط مؤسسي، ذلك أن الحكومات مهما كانت إمكاناتها المادية لا تستطيع إن تشبع كل احتياجات الناس، وجدير بالذكر أن العمل التطوعي وتنظيماته في المملكة العربية السعودية قد مر بالعديد من التطورات والأشكال المختلفة (مركز إيفاد للدراسات والاستشارات، 2010: 23 )، فالهيئات الاجتماعية الحكومية تقوم بالنصيب الأكبر في توفير الرعاية الاجتماعية للمواطنين، أما الهيئات الاجتماعية الأهلية فإن أمامها المجال متسع في ملء الفراغ في الخدمات ، وهذا يولد الحاجة إلى تنسيق العمل بين الهيئات الحكومية والأهلية وعلى هذا يفرق العاملون في أنشطة الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية بين نظريتين تحددان العلاقة بين المنظمات الحكومية والمنظمات الأهلية العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية هما: نظرية الأعمدة المتوازية - نظرية امتداد السلم (حمزة، 2015: 59-60)، وقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية هذه المنظمات، فأنشأت لها إدارة لتصبح مسؤولة عن أعمال الرعاية الاجتماعية والإشراف عليها ومتابعتها وإصدار اللوائح المنظمة للعمل التطوعي الخيري حيث صدر في عام 1382هـ نظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية الاجتماعية والأهلية، لتنظيم أعمال هذه الجمعيات والمؤسسات التي تزايد انتشارها في مختلف مناطق المملكة (حمزة، 2015: 23)، إذ تشرف هذه الوزارة على ما يقارب (844) جمعية خيرية منتشرة في أنحاء المملكة (موقع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية [www.mlsd.gov.sa/ar/services/615](http://www.mlsd.gov.sa/ar/services/615)، 2018)، وعلى الرغم من أهمية الجمعيات الخيرية والتزايد في أعدادها ، إلا أن الدراسات والمؤتمرات أثبتت أن هناك قصور في الأداء أو معوقات تعيقها عن القيام بدورها، كما أكدت على ذلك كلاً من (قنديل وفهمي، 2016: 241)، وحددته وزارة العمل

والتنمية الاجتماعية في (التقرير السنوي لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية لعام 2016: 53)، مما يؤكد على ضرورة بناء قدراتها، فالمنظمات تحتاج إلى مهارات معينة إذا كان لها أن تعيش في عالم سريع التغير (Lewis, 2001:94)، خاصة وأن نجاح العمل الخيري ومؤسساته يعتبر مقياساً تقويمياً لمستوى الأمم والأفراد والدول (حمزة، 2015: 302)، لذا يعتبر بناء القدرات الفعال في البلدان النامية أمر ضروري، حتى أن البعض جادل بأن بناء القدرات هو مرادف للمساعدة الإنمائية، أو أنه ينبغي أن يكون مؤشر الأداء لمشروعات التنمية (Potter & Brough, 2004:336)، ويعتبر مفهوم بناء القدرات، من المفهومات الحديثة نسبياً (عبد الفتاح، 2012: 96)، فالهدف النهائي لبناء القدرات هو خلق مجتمعات آمنة ومنتجة، حيث يمكن للناس العمل والعيش وتطوير إمكانياتهم (Vita & Fleming, 2001:5)، وبناء القدرات عملية تعلم مستمر تراكمية تهدف إلى تطوير أداء المنظمة على صعيد الحكم الداخلي، وفي علاقاتها بالمستفيدين، وفي اتصالاتها بالبيئة المحيطة بها (عبد الفتاح، 2012: 96)، و على الجانب الآخر فإن أمور المنظمات لن تستقيم دون الالتفات إلى بعد على قدر كبير من الأهمية، يتعلق ببناء الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا لديهم (الطراونة وآخرون، 2012: 291-292)، فالعنصر البشري هو الأهم، و مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها عن طريق إيجاد ما يعرف بالمناخ التنظيمي السليم وخلق الولاء التنظيمي لدى الأفراد (اللوزي، 2010: 117)، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل (عبد الواحد، 2015: 49)، ويتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث مكونات هي: الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري و الالتزام الأخلاقي (Meyer & Allen, 2001:82-83)، فالعمل على تحسين أداء المؤسسات، وتقوية معنويات العاملين من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ويعتبر تحقيق ذلك من الأمور التي تتطلب جهداً كبيراً (سليمان وآخرون، 2005: 350)، ومن المهم أن نعرف أن هذين الجانبين مترابطين ومتفاعلين مع بعضهما، فتدني مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بالمنظمة ينذر بانخفاض الروح المعنوية، وتدني مستوى الالتزام التنظيمي وهذا ما أثبتته بعض الدراسات كدراسة (القطان، 1978) و(العتيبي، 1993) والتي أكدت على وجود علاقة ايجابية بين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، في حين أن هناك دراسات أشارت إلى أن الأداء الوظيفي أحد المؤشرات التي يستطيع من خلالها الرئيس أو المدير التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى مرؤوسيه، وأنه كلما ازداد مستوى تأهيل الفرد ازداد ارتباطه بالمنظمة وجدانياً مثل دراسة

(ريان، 2000)، وهناك إجماع متزايد بين العلماء والممارسين أن خلق، والحفاظ على مشاركة المواطنين النشطة من خلال الجمعيات والمجموعات سمة مهمة للمجتمعات القوية Vita & Fleming, (2001:1) ، والخدمة الاجتماعية كمهنة قائمة على الممارسة، ونظام أكاديمي يشجع التغيير الاجتماعي والتنمية، والتماسك الاجتماعي، وتمكين وتحرير الناس وتحقيق جودة الخدمة الممتازة والنتائج (Engelbrecht, 2015:326) تسعى إلى تعزيز قدرة المجتمعات على التفاعل مع الحكومات، وبناء مؤسسات فعالة وشاملة ومسؤولة ، وهذا ما نصت عليه خطة عام(2030) بشكل لا لبس فيه، على أن المجتمعات السلمية والعادلة والشاملة والخالية من الخوف والعنف ضرورية للتنمية المستدامة (Lombard, 2015:488)، كما ويبرز دورها في كونها مهنة جوهر اهتمامها الإنسان فهي تستثمر طاقاته وقدراته، وتعمل على إعداده وتأهيله ليكون دوره فعالاً ومنتجاً، وبهذا تلتقي الخدمة الاجتماعية بالتنمية بشكل أو بآخر وتساهم في تحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية مدخل بناء القدرات في كونه أحد مداخل الخدمة الاجتماعية، ومطلب أساسي للتنمية وسبيل المنظمات للاستدامة(عبد الفتاح، 2012: 30) ، وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن الجمعيات الخيرية كشريك في التنمية، مطالبة بتخطي جوانب القصور في قدراتها بما يحقق لها أهدافها، وأهداف المجتمع في تحقيق ما جاء في رؤية المملكة(2030): المسؤولية/ المشاركة/ العدالة/ الشفافية/ الحوكمة الرشيدة/ المحاسبية/ غرس ثقافة التطوع/ الاهتمام بالتدريب/ التعاون/ بناء رأس المال الاجتماعي/ توفير بيئة عمل ايجابية، لذا كان لابد لها من الأخذ بمدخل بناء القدرات لتقادي جوانب القصور بها، وزيادة فاعليتها وحل مشكلاتها، وتحسين خدماتها وتطوير برامجها بما يتناسب مع المتغيرات المجتمعية المعاصرة، ويساهم في تحقيق أهدافها التنموية، ولإكساب العاملين المهارات والمعارف التي تمكنهم من الانجاز والشعور بالرضا والالتزام والاحترام وانخفاض معدل دوران العمل، والتي تمثل في مجملها مؤشرات للالتزام التنظيمي، متخذة من التدريب المناسب وسيلتها مستعينة في ذلك بمهنة الخدمة الاجتماعية، والتي تمارس مع المنظمات لتمكينها من القيام بأدوارها وتحقيق أهدافها.

**تحديد وصياغة مشكلة الدراسة:** استنادا إلى الطرح العام لموضوع الدراسة، والدراسات السابقة في حدود علم الباحثة، وفي ضوء الموجهات النظرية تتضح الحاجة الماسة لبناء قدرات الجمعيات الخيرية ، وتحقيق الالتزام التنظيمي لتمكين الجمعيات الخيرية من المشاركة، والقيام بمسئوليتها بجانب الدولة في تحقيق التنمية المستدامة، معتمده في ذلك



على موظفين قادرين على القيام بمهامهم ، ولملتزمين بالعمل تجاه الجمعية، لاسيما وأن هذه الجمعيات كانت ومازالت تعاني من جوانب قصور تعيقها عن القيام بمهامها، ومما يزيد الأمر سوءاً أن الوضع الذي هي عليه الآن، لا يتناسب والدور الذي تطلع إلى تحقيقه في ضوء رؤية المملكة (2030)، مع الأخذ في الاعتبار أن عملية بناء القدرات ليست بالأمر السهل، فهي تتطلب تخطيطاً دقيقاً لتحديد الاحتياجات التدريبية ولبناء المهارات المناسبة، لذلك يسعى البحث إلى التعرف على واقع عملية بناء القدرات بمجالاتها المختلفة، وكيف تساهم سلباً أو إيجاباً في تحقيق الالتزام التنظيمي، لدى العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة مكة لتقديم نموذج مقترح يساهم في تفعيل بناء القدرات والإفادة منه في تطوير الجمعيات الخيرية.

**أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها العلمية والمهنية والمجتمعية والمؤسسية والبحثية على النحو التالي:

|  |                   |
|--|-------------------|
| يمكن أن تكون الدراسة إضافة علمية للتراث النظري الخاص بالإدارة في المؤسسات الاجتماعية.  | الأهمية العلمية   |
| اهتمام مهنة الخدمة الاجتماعية بحل مشكلات المجتمع من خلال أجهزتها، والتي تمثل الجمعيات الخيرية أحدها  | الأهمية المهنية   |
| أهمية مجال التطبيق المتمثل في الجمعيات الخيرية وبناء قدراتها، خاصة في الأونة الأخيرة لتصبح أكثر قدرة في تحقيق الجودة الشاملة وتحمل مسئولية الدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية المستدامة   | الأهمية المجتمعية |
| وتتمثل فيما يمكن أن تضيفه من معلومات تفيد القائمين على العمل بالجمعيات الخيرية لزيادة فاعلية الجمعيات وعلاج مواطن الضعف بما يحقق لها الإدارة الجيدة والإفادة من مواردها البشرية بما يحقق لها الاستدامة.  | الأهمية المؤسسية  |
| الاستجابة للعديد من الدراسات التي أشارت إلى ضرورة بناء قدرات الجمعيات لحل مشكلاتها، ولمواكبة التغيرات - يمكن أن تفيد نتائجها الباحثين الآخرين، خاصة وأنها أول دراسة تطبق على الجمعيات الخيرية في مكة المكرمة-على حد علم الباحثة- تربط بين بناء القدرات والالتزام التنظيمي. | الأهمية البحثية   |

**أهداف الدراسة:** يتمثل هدف الدراسة في هدف رئيس وهو: التوصل لنموذج لبناء قدرات الجمعيات الخيرية وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بها من منظور الخدمة الاجتماعية.

**تساؤلات الدراسة:** تتمثل تساؤلات الدراسة في تساؤل رئيس: ما النموذج المناسب لبناء قدرات الجمعيات الخيرية وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بها من منظور الخدمة الاجتماعية؟

**الفرضيات:** قامت الباحثة بوضع فروض صفرية تحقيقاً للموضوعية وعدم التحيز، وذلك على النحو التالي: لا يساهم بناء القدرات بمجالاته المختلفة في التنبؤ بمدى تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العينة المدروسة.

**الدراسات السابقة:** اعتمدت الدراسة على ثلاثة أنواع من الدراسات دراسات تتعلق ببناء القدرات و دراسات تتعلق بالالتزام التنظيمي و دراسات تتعلق بالعمل الخيري والتطوعي في المجتمع السعودي و فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات: أشارت الدراسات إلى أهمية بناء القدرات للمنظمات كمدخل لزيادة فاعليتها، وإيجاد حلول لمشكلاتها وتحقيق أهدافها التتموية، وتحسين مستوى خدماتها، كونه مدخل رئيسي لمساعدة الجمعيات في إعادة النظر في سياساتها وخططها وبرامجها، واقتراح خطط وبرامج ملائمة لطبيعة المتغيرات المجتمعية المعاصرة و صياغة رؤية ورسالة واضحة للجمعية و من هذه الدراسات دراسة(احمد رشوان 2011، 2013 MANSOUR ALDEHAIMAN، محمد فرعون 2015، هناء غز 2008، أمل غباري 2010، خالد نصر 2012)- هناك دراسات أكدت على أهمية التدريب وضرورة الأخذ به كوسيلة فعالة من وسائل بناء القدرات للمنظمات الغير حكومية، لإكساب العاملين بالمعارف والمهارات، التي تنعكس على كفاءة العمل ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى الخدمات، ويقود المنظمة للتفوق والتميز كدراسة (سرمد الشمري والاء غالب 2015، هدى درنوني 2015، سعد البقمي 2012، مها الزيايدي 2011، سميرة بالأطرش 2011، موسى خير الدين ومحمود النجار 2010، سامي غالب وانس احمد 2015، مها العنزي 2016، عبد الله عوده 2010، أمل غباري 2010، إيمان البدراني 2015، 2013، Maria Ahmed and etal، 2016 Alsaudi & etal، محمد العمري وعبيد السهلي 1437)- أوضحت العديد من الدراسات أن المنظمات بشكل عام، والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص لم تحقق الآمال المعلقة عليها، فمازالت هناك جوانب قصور، ومعوقات تحول دون تحقيق الجمعيات لأهدافها وهذا ما أشارت إليه دراسة كلا من(احمد رشوان 2011، احمد الجمل 2011، احمد رشوان 2010، خالد نصر 2012، هدى حجازي 2013، عبد الله عوده 2013، عابد الشمري 2013، مها العنزي 2016، ماجد العروان 2013، احمد ناجي 2006، احمد رشوان 2007) - أظهرت العديد من الدراسات العلاقة بين بناء القدرات وقضايا مثل رأس المال الاجتماعية والشفافية والمساءلة، والحكم الرشيد والتمكين والتوجه الاستراتيجي، كعوامل أساسية تساهم في دعم بناء القدرات كدراسة ( أمل غباري 2010، إيمان البدراني 2015، الهام البقمي 2013، عبد الله عوده 2013، محمد العمري وعبيد السهلي 1437) - أبرزت الدراسات أن طريقة تنظيم المجتمع، والتي تمثل إحدى طرق الخدمة

الاجتماعية تشتمل على موجهاً، ونماذج تسهم في بناء قدرات المنظمات من خلال البرامج التدريبية، وبرامج التدخل المهني التي يشارك فيها الأكاديميون والباحثون والمتخصصون في هذه الطريقة ، بالتعاون مع المسؤولين بهذه الجمعيات، لتحقيق التكامل بين الجانب الأكاديمي والميداني والعملي كدراسة (احمد الجمل 2011)، خالد نصر 2012، هدى حجازي 2013، احمد رشوان 2011) - اتفقت الدراسات على مجموعة من المقترحات، والاستراتيجيات لبناء القدرات ولتحقيق الالتزام التنظيمي في المنظمات بشكل عام وفي الجمعيات الخيرية بشكل خاص مثل دراسة (باسم كريدي 2010، Kamel Al-Hawajreh 2011، موسى خير الدين ومحمود النجار 2010، صبحي شرف ومحمود بدوي ، عثمان القصير 2015، فيصل الزيات 2015، العنود ابن المحيا 2014، عفيفة الاسمري 2017، نهى قطب 2015، احمد الشهري 2013، عابد الشمري 2013، سعد النقمي 2012، زياد التركي 2014، مها الزياتي 2011، مخلص الجميلي 2012، سميرة بالأطرش 2011، شتح كريمة 2016، خالد الزعبي 2010، سلطان اللحياني 2015، هيئة التحرير 2010، فوزي ندا 2014، صلاح إسماعيل 2015، Imran Ali & etal 2010، ماجد العروان 2013، حمد السيف 2014، سلطان العتيبي 2015، مها العنزلي 2016، سامي غالب وانس احمد 2015، احمد ناجي 2006، احمد رشوان 2007، سامية فرج 2008) - أشارت الدراسات إلى أن أهم الجوانب الأكثر احتياج إلى التطوير بالجمعيات الخيرية كدراسة (احمد ناجي 2006، احمد رشوان 2011، احمد رشوان 2010، احمد الجمل 2011) - أكدت بعض الدراسات على ضرورة تطوير العمل الخيري، وبرامجه ومشروعاته بما يتناسب مع واقع احتياجات المجتمع وتطورها كدراسة (إبراهيم البيشي 2014، احمد رشوان 2010، سامي غالب وانس احمد 2015) - أشارت الدراسات إلى العمل التطوعي وأهمية جذب المتطوعين، ونشر ثقافة التطوع للجمعيات الخيرية كدراسة (حمد السيف 2014، ماجد العروان 2013، سلطان العتيبي 2015، هناء غز 2008، هدى حجازي 2013) - أشارت دراسات إلى وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية كدراسة (مزنه الحربي 2018، عاشور ابتسام 2015، عفيفة الاسمري 2017، احمد الشهري 2013، مخلص الجميلي 2012، سلطان اللحياني 2015) - أشارت دراسات إلى أن من أهم السلوكيات والمؤشرات التي تعبر عن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي كدراسة (عابد الشمري 2013، باسم كريدي 2010، Lynn McFarlane Shore and Sandy J. Wayne 2014، İlhami Yücel 2012)

**موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :** من خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة والدراسات السابقة، أمكن للباحثة استخلاص أوجه الشبه والاختلاف، وما يميز الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة على النحو التالي: تتفق

الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع بناء القدرات، والالتزام التنظيمي وفي تناولها للالتزام التنظيمي كمتغير تابع- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في محاولة تحديد واقع بناء القدرات بالجمعيات الخيرية، ومدى مساهمته في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، و في تناولها لمتغير بناء القدرات من أكثر من جانب ، كما تختلف في الإطار الزمني والمكاني- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تربط بين متغيرين لم يربط بينهما احد من قبل - على حد علم الباحثة- وهما من المتغيرات الهامة التي تحتاج إليها كل منظمة تسعى للتطور والجودة- لوحظ عدم التركيز من جانب الدراسات التي توفرت للباحثة فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه عملية بناء القدرات في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، اما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فقد تم الاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة والإطار النظري، أهمية موضوع الدراسة، بناء المقياس وتحديد منهج الدراسة، حيث استخدمت غالبية الدراسات الدراسة الوصفية التحليلية ومنهج المسح الاجتماعي، كما ساعدت في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي المراد قياسها في هذه الدراسة، ومجالات عملية بناء القدرات.

### المفاهيم:

**مفهوم بناء القدرات:** بناء القدرات عملية تستهدف العمل على تحقيق حزمه أنشطة، تؤدي إلى تنمية بشرية ومؤسسية، من خلال تعزيز المهارات، وتشجيع القدرات الدافعة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتلك هي الأولوية عند التخطيط للتنمية طويلة المدى، التي تركز على التعامل مع ثلاثة متغيرات فاعلة في آن واحد: الإنسان، القدرات (الكفاءات)، البيئة (السياسية والاجتماعية والثقافية) (بدران، 2008: 287)، وتعرف على أنها "عملية تعلم مستمر تراكمية تهدف إلى تطوير أداء المنظمة على صعيد الحكم الداخلي، وفي علاقاتها بالمستفيدين، وفي اتصالاتها بالبيئة المحيطة بها ، بهدف تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة (محمد، 2012: 96)، في حين يعرفها كلا من Vita & Fleming بأنها " قدرة المنظمات غير الربحية على انجاز مهامها بطريقة فعالة" ( Vita & Fleming, 2001: 1) وعليه ترى الباحثة بعد استعراض عدد من التعاريف أن المقصود ببناء القدرات في الدراسة الحالية ما يلي (عملية مقصودة تستهدف تحقيق التكامل والتساند بين جميع العاملين بالمنظمة، وغرس الشعور بالانتماء بين أعضائها لتحقيق الاستفادة في موارد المنظمة، وتطوير أدائها وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها، وهي تمارس على عدة مستويات، على مستوى المنظمة والأفراد، كما توجه لبناء القدرات الذاتية (على اعتبار أن المنظمة نسق مغلق له حدود التي تفصل عن غيره) أو بناء القدرات الخارجية(على اعتبار أن المنظمة نسق مفتوح يسعى للاستمرار والاستقرار والاتزان)، وحينها تكون موجهة

إلى الظروف البيئية، مع الأخذ في الاعتبار السياق المجتمعي الذي توجد به المنظمة في جميع الأحوال)، التعريف الإجرائي لبناء القدرات: عملية تعلم مستمر تراكمية ، مجموعه من الأنشطة مترابطة ومستمرة، توجه للعاملين لإكسابهم معارف ومهارات جديدة لمواجهة تحديات التنمية ، كما تستهدف المنظمات كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة السياسية والاجتماعية والثقافية المحيطة به، تهدف في نهاية المطاف إلى تطوير أداء المنظمة الغير حكومية من خلال الاهتمام بعدة جوانب (الموارد البشرية، النظام، العلاقات والتفاعل، الموارد، التكنولوجيا)، أنشطة تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، تتطلب تخطيطاً دقيقاً لاستهداف الأشخاص المناسبين وبناء المهارات المناسبة، عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمة في علاقاتها برسالتها وأهدافها وفي علاقاتها بالإطار الذي توجد فيه، ليست مرادفة للتدريب ولكن التدريب يعتبر احد وسائلها، أن بناء القدرات للمنظمات يساهم في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تهتم بالمستقبل من خلال تهيئة العاملين والمنظمات للتعامل مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع.

**مفهوم الالتزام التنظيمي:** لا يخلو سلوك العاملين في المنظمات من النماذج الثلاثة التالية: الايجابيون المبدعون المبتكرون، المحايدون الذين لا يعطون إلا الحد الأدنى من الأداء رغم قدرتهم، السلبيون المزعجون الذين يعطون أعمالهم وجهود الآخرين، وهنا من السهل على المدير أن يطبق العقوبة على الموظف، ومن السهل عليه أن يأمر الموظف بأداء العمل بموجب الأنظمة واللوائح ولكن من الصعب عليه أن: يخلق الغيرة المهنية لدى الموظف، يخلق التقدير، يخلق الحب، يخلق الوفاء له وللمنظمة ، يخلق الإخلاص(عوض، 2008: 19)، من هنا تبرز أهمية المفهوم الثاني في هذه الدراسة وهو الالتزام التنظيمي (والذي ورد في بعض الدراسات والمراجع بمسمى الولاء التنظيمي)، وهناك وجهتين نظر فيما يتعلق بمفهوم الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي: وجهة النظر الأولى للبطاح الذي يميز بين المفهومين فيرى بان الالتزام التنظيمي يعني: التزام الفرد العامل في المؤسسة بقوانينها، وأنظمتها وقيامه بواجباته لأفضل مستوى ممكن، بغض النظر عن رأيه الشخصي بهذه القوانين، أما الولاء التنظيمي فانه أكثر من مجرد الالتزام، انه الإيمان بأهداف المؤسسة والحماسة لمتطلباتها ورسالتها الأمر الذي يقود إلى عطاء متميز(البطاح، 2006: 184)، أما وجهة النظر الأخرى للعوفي الذي يرى الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة للمصطلح commitment (العوفي عنه بالأطرش، 2010: 12)، لكن الباحثة ستأخذ بوجهة نظر العوفي التي ترى بان "الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي كلمتان مترادفتان بالعربية وهي ترجمة للمصطلح commitment وذلك لعدة أسباب لا يسع المجال لذكرها هنا، فالالتزام: شعور يدفع الشخص إلى القيام بأفعال معينة لتحقيق هدف محدد

(السيد، 1417: 35)، وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حاله يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه" (اللوزي، 2010: 119-120)، يرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية، إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، فبديها أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي، أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، ومن هنا فان نجاح المنظمة، ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف، وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها، أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية، وتشير الأدبيات إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات، خاصة وان مفهومه العلمي الصحيح لم يحظى بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين (فليه وعبد المجيد، 2005: 284 )، يطلق عليه البعض "الالتزام الوظيفي أو الالتزام المؤسسي" وهو عبارة عن حاله نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة، وتقلل من احتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة (حريم، 2013: 390)، كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة من الارتباط إلى منظمة ينتمي إليها الشخص"، ومنهم من يرى أن الالتزام التنظيمي هو: القوة المحتملة التي تقود فرد كعضو في منظمة، لأداء أدوار محددة و التصرف بطريقة مبتكرة وطوعية، ومنهم من قال أن الالتزام التنظيمي هو: محاولة فرد لمواصلة سلوك معين، مع الاهتمام بالمنظمة نظرًا لكونه قد قام بعمل استثمار كبير في المنظمة (Park & Seo, 2016: 2) ، من خلال الاطلاع على تعاريف الالتزام التنظيمي تقدم الباحثة تعريفاً إجرائياً: حاله أو شعور أو موقف أو اتجاه أو سلوك قوي يتخذه الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، يمكن تعزيزه لدى العاملين من خلال التحفيز والمكافآت والثقة، وإشباع حاجات الأفراد للإنجاز والعدالة، يساهم الالتزام التنظيمي بشكل ايجابي في تحقيق أهداف المنظمة، يشعر الفرد بالانتماء القوي لهذه المنظمة، وهو جزء لا يتجزأ منها وهو ما عبر عنه في هذه الدراسة بالالتزام العاطفي، يصبح الفرد ملتزماً أخلاقياً وأدبياً تجاه المنظمة، ويرفض تركها حتى مع وجود فرص عمل أفضل وهو ما عبر عنه في هذه الدراسة بالالتزام الأخلاقي، يصبح معها الفرد واعي للتكاليف التي سيتكفلها في حال تركه للمنظمة، والمزايا التي سيفرط بها وهو ما عبر عنه في هذه الدراسة بالالتزام المادي، يخلق لدى العاملين التقدير والحب والولاء والوفاء، والإخلاص للمنظمة التي يعملون بها دون غيرها، يتوحد فيها الفرد مع قيم وأهداف المنظمة، وجوده يقلل من احتمالية الهجر وقبول الوظائف الأخرى، ويقبل من دوران العمل.

**مفهوم العاملين في الجمعيات الخيرية:** وهم العاملين بالجمعيات على اختلاف مناصبهم ووظائفهم داخل الجمعية، سواء كانوا مديريين تنفيذيين، أو أعضاء في لجان، أو من العاملين في الجهاز الوظيفي أو المتطوعين.

**مفهوم الجمعيات الخيرية:** يوظف مفهوم المنظمات الأهلية في المنطقة العربية باعتباره مرادفا للجمعيات الأهلية، أو مرادفا لمفهوم المنظمات غير الحكومية، الذي يتسم بشيوع استخدامه في كل دول العالم (عباس، 2013: 34)، وتعرف بأنها "كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة، أو غير معينة مؤلفة من أشخاص ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معا، غير هادفة للربح أساسا، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر، أو التكافل أو من أجل نشاط ديني تحدده وزارة الشؤون الإسلامية، والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو نشاط اجتماعي أو ثقافي أو صحي أو بيئي أو تربوي أو تعليمي، أو علمي أو مهني أو إبداعي أو شبابي أو سياسي، ونحو ذلك من النشاطات" (نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، موقع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية: 2018).

**المنطلقات النظرية:** من أهم المداخل والنظريات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية ما يلي:

**أولا: مدخل التدريب لبناء القدرات:** إذ يعد التدريب وسيلة من وسائل بناء القدرات للجمعيات الخيرية، فهو يكسب العاملين المعارف والمهارات ويؤثر في سلوكياتهم تجاه الجمعية.

**ثانيا: نظرية الأنساق العامة:** على اعتبار أن الجمعيات الخيرية نسق فرعي داخل نسق عام هو المجتمع يؤثر ويتأثر به، وحتى نضمن بقاء واستمرار هذه الجمعيات كان لابد من دراسة التفاعلات والتأثير المتبادل بين أجزاء هذا النسق، وبينه وبين النسق العام مع الأخذ في الاعتبار المدخلات، والتي تمثل عملية بناء القدرات أحدها وانعكاس ذلك على مخرجات الجمعية.

**ثالثا: نظرية المنظمات:** على اعتبار أن لكل جمعية هدف تسعى إلى تحقيقه لذا لابد أن يتسم هذا الهدف بالوضوح والمرونة ليسهل تعديله بما يتوافق مع احتياجات المجتمع وأهدافه فبناء القدرات كعملية يسعى إلى مساعدة الجمعية لصياغة هدف ورؤية واضحة تمكن العاملين من تفهمه وتبنيه والسعي لتحقيقه.

**رابعا: المدخل التنظيمي لبناء القدرات المؤسسية:** نظر لكون الجمعيات الخيرية منظمة تعتمد في أداء عملها على مجموعه من الأفراد لكل فرد دور ومسئولية وواجب يجب عليه القيام ويتوقف ذلك على مدى فهمة لأدواره وبناء القدرات كعملية تمكن الجمعية من تقسيم المهام وتوزيع الأدوار والمسئوليات بوضوح مع تحديد السلطات وخطوط سير العمل بطريقة فعالة تمكنها من الوصول لأهدافها.

**الإجراءات المنهجية:**

**نوع الدراسة ومنهجها:** تستخدم الباحثة في هذا البحث الدراسة الوصفية التحليلية، لوصف خصائص عملية بناء القدرات والالتزام التنظيمي، ولتحديد الواقع الفعلي لعملية بناء القدرات، ومدى مساهمته في التنبؤ بمدى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة مكة، معتمده في ذلك على منهج المسح الاجتماعي، وأسلوب الحصر الشامل للجمعيات الخيرية بمكة، والمسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين بالجمعيات الخيرية بمكة .

**مجالات الدراسة:**

**المجال البشري:** جميع العاملين في الجمعيات الخيرية بمدينة مكة المكرمة والتي بلغ عددها (18) جمعية -

**المجال المكاني:** الجمعيات الخيرية بمدينة مكة المكرمة.

**المجال الزمني:** وهي الفترة الزمنية لجمع البيانات من 1440/6/18 هـ إلى 1440/8/15 هـ - مجتمع الدراسة: مجموع العاملين في الجمعيات الخيرية والذين يعملون حتى الفصل الثاني من العام الدراسي (2018) والذين بلغ عددهم (783). **مصادر البيانات:** أولية من خلال المقياس، غير أولية (دراسات سابقة وكتب ودوريات ومجلات ونشرات). أدوات الدراسة: مقابلات شبة مقننة مع الخبراء في الخدمة الاجتماعية، وخبراء في العمل الإداري للمساهمة في وضع النموذج المقترح، مقياس خاص بمجتمع الدراسة.

**نتائج الدراسة في ضوء عرض وتحليل جداول الدراسة وتفسيرها:**

- **أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الديمغرافية لمجتمع الدراسة:**

جدول رقم (1) يوضح خصائص مجتمع الدراسة



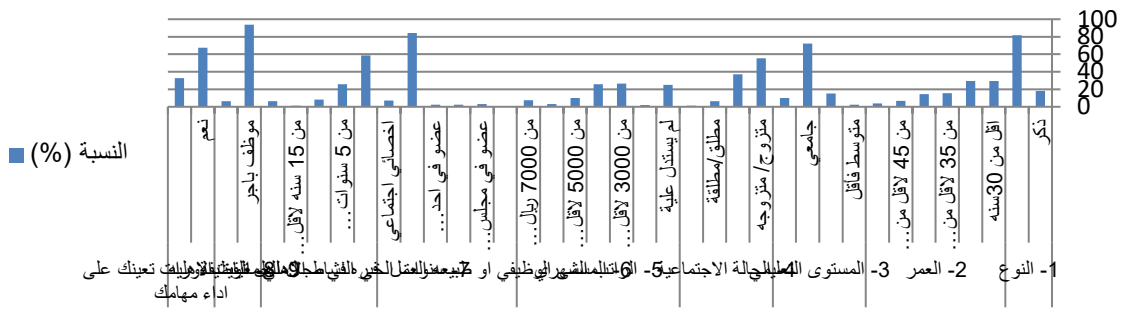
| 1.9  | 3   | أقل من 3000 ريال            | 5- الراتب الشهري                                  |
|------|-----|-----------------------------|---|
| 26.4 | 42  | من 3000 لأقل من 4000 ريال   |   |
| 25.8 | 41  | من 4000 لأقل من 5000 ريال   |   |
| 10.1 | 16  | من 5000 لأقل من 6000 ريال   |   |
| 3.1  | 5   | من 6000 لأقل من 7000 ريال   |   |
| 7.5  | 12  | من 7000 ريال فأكثر          |   |
| 25.2 | 40  | غير مبين                    | خصائم محتملة                                      |
| 0.6  | 1   | عضو في الجمعية العمومية     | 6- المسمى الوظيفي أو طبيعة العمل في النشاط الأهلي |
| 3.1  | 5   | عضو في مجلس الإدارة         |   |
| 2.5  | 4   | مدير تنفيذي                 |   |
| 2.5  | 4   | عضو في أحد اللجان           |   |
| 63.5 | 101 | عضو في الجهاز الوظيفي       |   |
| 6.9  | 11  | أخصائي اجتماعي              |   |
| 0.6  | 1   | أخصائي نفسي                 |   |
| 19.5 | 31  | معلم / معلمة                |   |
| 0.6  | 1   | أخصائي علاج طبيعي           |   |
| 58.5 | 93  | أقل من 5 سنوات              | 7- سنوات الخبرة في مجال الجمعيات الخيرية          |
| 25.8 | 41  | من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات |   |
| 8.2  | 13  | من 10 سنوات لأقل من 15 سنة  |   |
| 1.3  | 2   | من 15 سنة لأقل من 20 سنة    |   |
| 6.3  | 10  | موظف باجر                   | 4- الحالة الاجتماعية                              |
| 93.7 | 149 | موظف متطوع                  | 8- الوظيفة  |
| 67.3 | 107 | نعم                         | 9- هل تلقيت دورات تعينك على أداء مهامك            |
| 32.7 | 52  | لا                          |   |

فيما يتعلق بالنوع كانت أعلى نسبة للإناث، و هذا يدل على اهتمام الوزارة بمشاركة المرأة للقيام بدور فعال في مجال العمل الاجتماعي التطوعي والتمموي، وكانت أعلى نسبة للفئتين العمريتين (أقل من 30) و(من 30 لأقل من 35)، فالجمعيات الخيرية بمكة، مدركة لأهمية تمكين شبابها والإفادة من طاقاتهم وقدراتهم و هذا قد يضع الجمعيات امام تحدي هو العمل على اعداد برامج التطبيق التنظيمي لربط العاملين بالجمعية، وتعزيز التزامهم، وهذا ما اكدته

دراسة الشمري (2013) على وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر لصالح 50 سنة فأكثر، كما نجد أن أعلى نسبة كانت للحاصلين على مؤهل جامعي، وبالتالي يمكن الاستفادة من المستوى التعليمي بما يعود على الجمعية بالنفع، و يتضح من الحالة الاجتماعية أن أعلى نسبة كانت لفئة متزوج / متزوجة، وهذا يعني ان غالبية المبحوثين لديهم مسؤوليات عائلية، مما قد يؤدي إلى كثرة الغياب وهذا يؤثر على فاعلية ادائهم ومستوى التزامهم، وعلى النقيض لذلك قد تكون مسؤوليتهم الأسرية امتداد لمسئولياته تجاه العمل، مما يؤثر على التزامه فالعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والالتزام التنظيمي إيجابية و قوية و هذا ما اكدتها دراسة، (Ali & etal, 2010) فيما يتعلق بالراتب الشهري تبين أن أعلى نسبة كانت لمن يحصل على راتب شهري يقع في الفئة (من 3000 لأقل من 4000)، في حين ان (25.2%) لم يصرحوا بمقدار الراتب ورغم حساسية الموضوع تناولت الدراسة هذا السؤال كونه لا يخفى على احد ما للأجور من أهمية فهي من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل و مستوى التزامهم كما اشارت إلى ذلك دراسة اللحياني (2015) كما يوضح الجدول ان غالبية أفراد مجتمع الدراسة كانوا من العاملين في الجهاز الوظيفي وهم يمثلون ما نسبته (84.2%) تليهم في النسبة الاخصائيين الاجتماعيين اذ بلغت نسبتهم (7%)، وهي نسبة قليلة مقارنة بدور الذي يمكن ان يلعبه الاخصائيين الاجتماعيين داخل هذه الجمعيات، خاصة وان هناك دراسات عده اثبتت بانه لا بد ان يتوافق التخصص مع طبيعة العمل لتعزيز الالتزام كدراسة عسيري (2014) و دراسة العمري والساهلي (1437) اذف إلى ذلك ان الخدمة الاجتماعية تمتلك من المداخل والأساليب ما يمكن الجمعيات من بناء قدراتها وتحسين خدماتها وقد اكدت ذلك دراسات عده كدراسة رشوان (2011)، و نصر (2012)، وحجازي (2013)، ومحمد (2015) - فيما يتعلق بسنوات الخبرة، تبين أن أعلى نسبة للعاملين الذين يمتلكون خبره لا تتجاوز الخمس سنوات، وقد تفسر هذه النتيجة في ضوء ارتباطها بأعمار العاملين، حيث كانت غالبيتهم من الشباب حديثي العمل في مجال، وعليه نستطيع القول ان قلة سنوات الخبرة تؤكد حاجة العاملين لاكتساب معارف ومهارات، لتمكينهم من العمل، كما ان هذه الخبرة قد تقلل من الثقة الممنوحة للعاملين من قبل الجمعية، فيؤثر على مستوى التزامهم التنظيمي، كما اكدت على هذه العلاقة دراسة لـ (هيئة التحرير، 2010) واتفقت معه دراسة كلا من بالأطرش(2010-2011) و (Al-Hawajreh (2011) فيما يتعلق بنوع الوظيفة اتضح أن أعلى نسبة كانت للعاملين باجر، وعلى الجانب الاخر شكل المتطوعين النسبة الاضعف وهي نسب متفاوتة بشكل كبير، مما يؤكد إلى حاجة الجمعيات لجذب المتطوعين وزيادة عددهم، وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة العروان (2013) ، و دراسة السيف (2014)، و دراسة العتيبي (2015) ، اما فيما يتعلق بتلقي العاملين دورات، كانت النسبة الاعظم لمن حصل على دورات، وهذا يعني ان الجمعيات اهتمت بالتدريب الذي اكدت على أهميته دراسات عده كدراسة غز (2008) ودراسة الغباري (2010) ودراسة (Ahmed & etal (2013) و على الرغم من أهمية التدريب ما زالت الجمعيات تعاني من معوقات، وفقا للخلفية النظرية الواردة في هذه الدراسة، وقد يرجع ذلك إلى التركيز على الدورات

دون الاهتمام بنوعية هذه الدورات، ومدى جدوها، وهذا ما أكدته دراسات عده كدراسة ناجي (2006) ودراسة رشوان (2010)، ودراسة عوده (2010) ودراسة الخطيب (2011) ودراسة شمرخ (2014).

خصائص مجتمع الدراسة



1- النوع 2- العمر 3- المستوى التعليمي والاجتماعي 4- المهنة او التخصص 5- الدخل الشهري او الشهري 6- الوظيفة او المهنة 7- الحالة الاجتماعية 8- التعليم 9- الوظيفة او المهنة 10- الوظيفة او المهنة 11- الوظيفة او المهنة 12- الوظيفة او المهنة 13- الوظيفة او المهنة 14- الوظيفة او المهنة 15- الوظيفة او المهنة 16- الوظيفة او المهنة 17- الوظيفة او المهنة 18- الوظيفة او المهنة

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المرتبطة بواقع عملية بناء القدرات بمجالاته المختلفة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات بمكة:

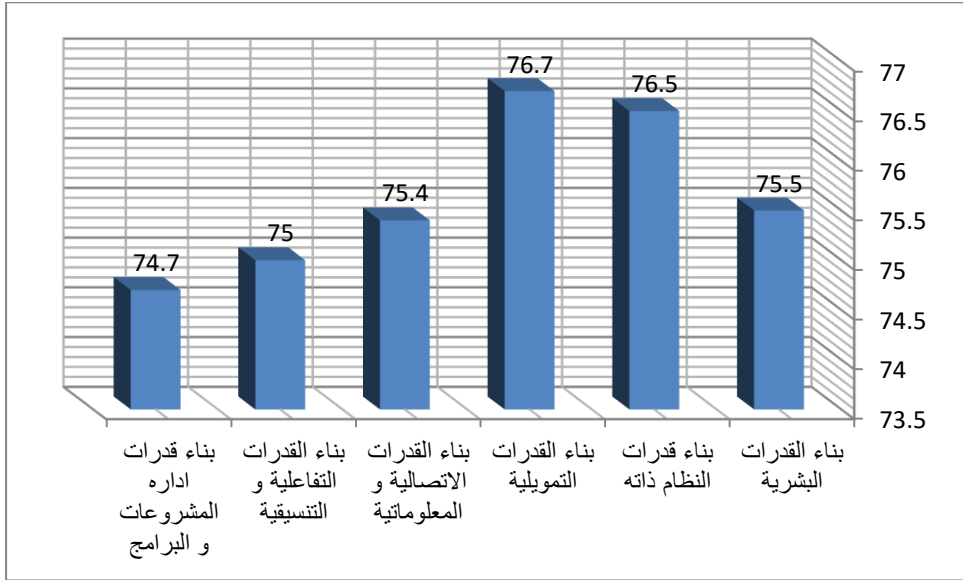
| م | العبارة                             | موافق بشدة |         | موافق  |         | لا أدري |         | غير موافق |         | غير موافق بشدة |         | القوة النسبية |
|---|-------------------------------------|------------|---------|--------|---------|---------|---------|-----------|---------|----------------|---------|---------------|
|   |                                     | النسبة     | المتوسط | النسبة | المتوسط | النسبة  | المتوسط | النسبة    | المتوسط | النسبة         | المتوسط |               |
| 1 | بناء القدرات البشرية                | 24.6       | 15.47   | 91.6   | 57.61   | 27.2    | 17.11   | 13.8      | 8.68    | 1.13           | 1.83    | 75.5          |
| 2 | بناء قدرات النظام ذاته              | 31.5       | 19.8    | 87.5   | 55.0    | 24.7    | 15.5    | 11.7      | 7.3     | 2.33           | 3.73    | 76.5          |
| 3 | بناء القدرات التمويلية              | 28.75      | 18.1    | 87.7   | 54.7    | 34.75   | 21.9    | 5.25      | 3.35    | 3.25           | 5.5     | 76.7          |
| 4 | بناء القدرات الاتصالية والمعلوماتية | 23.2       | 14.6    | 93.0   | 58.5    | 29.3    | 18.4    | 10.0      | 6.3     | 2.23           | 3.53    | 75.4          |
| 5 | بناء القدرات التفاعلية والتنسيقية   | 24.4       | 15.35   | 79.6   | 50.06   | 47.6    | 29.94   | 5.6       | 3.52    | 1.13           | 1.83    | 75            |
| 6 | بناء قدرات ادارة المشروعات والبرامج | 19.95      | 11.8    | 93.8   | 58.99   | 34.38   | 21.38   | 9.4       | 5.91    | 1.76           | 2.86    | 74.7          |

|      |       |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |
|------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|
| 75.6 | 398.3 | 3.7 | 1.8 | 2.8 | 5.8 | 9.3 | 20.7 | 32.9 | 55.8 | 88.8 | 15.9 | 25.2 |
|------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|

جدول رقم (2) يوضح واقع عملية بناء القدرات بمجالاته المختلفة

- اظهرت الدراسة ان واقع بناء القدرات بالجمعيات الخيرية بمدينة مكة من حيث مستواه جاء متوسط بمتوسط حسابي (3.7).

- كما اظهرت الدراسة ان كل مؤشر من مؤشرات بناء القدرات (مجالات بناء القدرات) يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث المتوسط الحسابي والقوة النسبية كالتالي: بناء القدرات التمويلية جاء في المرتبة الأولى اذ بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر ككل (3.8) والقوة النسبية (76.7)، وهذا يدل على ان الجمعيات بمكة تعمل على بناء قدراتها المالية وزيادة مواردها، بناء قدرات النظام جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي للمؤشر ككل (3.8) و قوة نسبية (76.5)، وهذا يدل على ان الجمعيات بمكة تهتم بهذا الجانب فيما يتعلق بالرؤية والرسالة واللوائح واتخاذ القرارات والشفافية والمحاسبية وبيئة العمل ولا يخفى على احد أهمية ان المشاركة من قبل العاملين فهي من العوامل التي تعزز الالتزام كما اكدت ذلك دراسة (Ali etal ,2010) ، بناء القدرات البشرية جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.8) و قوة (75.5)، وهذا يعني ان الجمعيات بمكة تهتم بالعمل الفريقي، والتدريب والتطوع، ناء القدرات الاتصالية جاء في المرتبة الرابعة فبلغ المتوسط الحسابي (3.8) والقوة النسبية (75.4)، فالجمعيات بمكة تدرك أهمية بناء قدراتها التفاعلية والتنسيقية بينها وبين غيرها من الجمعيات كأنساق أخرى على كافة المستويات، بناء القدرات التفاعلية جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.7) و قوة (75)، فالجمعيات بمكة كنسق مفتوح تتأثر بالبيئة المحيطة بها، والعصر المعلوماتي الذي فرض نفسه على كل انشطتها، الأمر الذي جعلها تدخل تقنية المعلومات في انجاز اعمالها والتدريب على كل ما هو جديد من تقنيات، بما ينعكس بالإيجاب على ادائها ويحقق الالتزام للعاملين، كما اشارت إلى ذلك دراسة الشمري (2013) و دراسة الزيادة(2015)، بناء قدرات ادارة المشروعات والبرامج جاء في المرتبة السادسة اذ بلغ المتوسط الحسابي للمؤشر ككل (3.7) والقوة النسبية (74.7) ، فالجمعيات بمكة تتعرض للتغيير نتيجة التغيرات المجتمعية التي تفرض احتياجات جديدة ومتغيرة باستمرار، الأمر الذي فرض على الجمعيات بناء قدراتها على التغيير في مشاريعها وبرامجها ودراساتها، لتأتي متناسبة مع متطلبات النسق الاكبر الذي توجد به بما يحقق لها اتزانها واستمرارها.



شكل رقم (2) يوضح واقع عملية بناء القدرات بمجالاته المختلفة

ثالثاً: يوضح مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة طبقاً لاستجابات العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة مكة المكرمة:

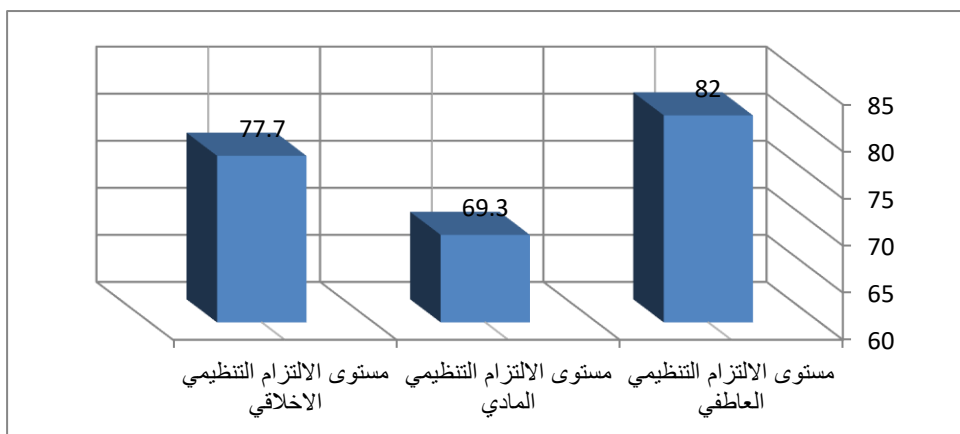
جدول رقم (3) يوضح مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة طبقاً لاستجابات العاملين بالجمعيات بمكة.

| الترتيب | القوة النسبية | المتوسط المرجح | المتوسط الحسابي | غير موافق بشدة |         | غير موافق |         | لا أدري |         | موافق |         | موافق بشدة |         | العبارة                            |
|---------|---------------|----------------|-----------------|----------------|---------|-----------|---------|---------|---------|-------|---------|------------|---------|------------------------------------|
|         |               |                |                 | %              | المتوسط | %         | المتوسط | %       | المتوسط | %     | المتوسط | %          | المتوسط |                                    |
| 1       | 82            | 651.6          | 4.1             | 2.39           | 3.8     | 4.28      | 6.8     | 9.94    | 15.8    | 47.92 | 76.2    | 35.47      | 56.4    | 1 مستوى الالتزام التنظيمي العاطفي  |
| 3       | 69.3          | 550.8          | 3.5             | 4.15           | 6.6     | 19.50     | 31      | 19.12   | 30.4    | 40.25 | 64      | 16.98      | 27      | 2 مستوى الالتزام التنظيمي المادي   |
| 2       | 77.7          | 618            | 3.9             | 2.8            | 4.5     | 10.8      | 17.25   | 13.4    | 21.25   | 40.75 | 64.75   | 32.2       | 51.25   | 3 مستوى الالتزام التنظيمي الاخلاقي |
|         | 76.3          | 606.8          | 3.8             | 3.1            | 5.0     | 11.5      | 18.4    | 14.2    | 22.5    | 43.0  | 68.3    | 28.2       | 44.9    | اجمالي مستوى الالتزام التنظيمي     |

- اظهرت الدراسة ان مستوى الالتزام التنظيمي بالجمعيات بمدينة مكة من حيث مستواه جاء متوسط بمتوسط حسابي (3.8).

- كما اظهرت الدراسة ان كل بعد من أبعاد الالتزام يتوافر بدرجة معينة لدى العاملين وهي مرتبة كالتالي:  
الالتزام التنظيمي العاطفي جاء في المرتبة الأولى اذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.1) والقوة النسبية (82)، وهذا يدل على ان العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة مكة يشعرون بالارتباط العاطفي بجمعيتهم، وانهم جزء لا يتجزأ منها، وبالتالي يمكن التنبؤ بسلوك العاملين تجاه التنظيم اذا ان هناك ارتباط ايجابي بين الالتزام التنظيمي العاطفي، وسلوك الموظفين نحو المنظمة كما اشارت إلى ذلك دراسة شور وواين (Shore & Wayne,2014)، الالتزام الاخلاقي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.9) وقوة (77.7)، وهذا يدل على ان العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة مكة ملتزمون اخلاقياً تجاه جمعيتهم، الالتزام المادي جاء في المرتبة الثالثة اذ بلغ (3.5) والقوة النسبية (69.3)، وهذا يعني ان العاملين بالجمعيات بمدينة مكة بحاجة إلى رفع مستوى التزامهم المادي لتقليل من احتمالية ترك أعمالهم أو الانتقال إلى مكان عمل آخر اذا ما توفرت الفرصة لهم كما اشارت إلى ذلك دراسة كريدي(2010).

وعليه على الجمعيات بمدينة مكة الاستفادة من وجود مستويات متوسطة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين و العمل على زيادته و تنميته كونه يساعد الجمعيات في الآتي: يجعل الرؤوسين ملتزمون أدبياً وأخلاقياً تجاه جمعيتهم، كما اشارت إلى ذلك دراسة كريدي (2010)، يحقق جودة في الخدمات التي تقدمها الجمعية كما جاء في دراسة الشمري وغالب (2015)، كما انه يقود الجمعية للتميز والتفوق كما اشارت إلى ذلك دراسة درنوني (2015).



شكل رقم (3) يوضح مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة طبقاً لاستجابات العاملين بالجمعيات بمكة رابعاً: نتائج الفروض الصفرية لا يساهم بناء القدرات بمجالاته المختلفة في التنبؤ بمدى تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العينة المدروسة.

-نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط عند دراسة تأثير بناء القدرات البشرية في الجمعيات بمكة على الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (4) يوضح تأثير بناء القدرات البشرية في الجمعيات بمكة على الالتزام التنظيمي

| المتغير المستقل      | المعامل البائي B | الخطأ المعياري للمعامل البائي | بيتا B | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|----------------------|------------------|-------------------------------|--------|----------|---------------|
| بناء القدرات البشرية | 0.111            | 0.03                          | 0.34   | 4.5      | 0.000         |
| ثابت الانحدار        | 12.9             | 1.3                           | -      | 9.6      | 0.000         |

باستقراء الجدول السابق يتضح وجود تأثير دال احصائياً (عند مستوى معنوية 0.00) بما يعني أن بناء القدرات البشرية للعاملين بالجمعيات بمكة يفسر (34%) من التباين في درجات الالتزام التنظيمي.

-نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط عند دراسة تأثير بناء قدرات النظام في الجمعيات بمكة على الالتزام

التنظيمي. جدول رقم (5) يوضح تأثير بناء قدرات النظام في الجمعيات بمكة على الالتزام التنظيمي

| المتغير المستقل   | المعامل البائي B | الخطأ المعياري للمعامل البائي | بيتا B | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------------------|------------------|-------------------------------|--------|----------|---------------|
| بناء قدرات النظام | 1.2              | 0.13                          | 568    | 8.7      | 0.000         |
| ثابت الانحدار     | 26.5             | 3.2                           | -      | 8.4      | 0.000         |

يتبين من الجدول وجود تأثير دال احصائياً (عند مستوى معنوية اقل من 0.05) والذي مفاده "يساهم بناء قدرات النظام السائد لدى العاملين في الجمعيات بمكة في التنبؤ بمدى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العينة المدروسة".

-نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط عند دراسة تأثير بناء القدرات التمويلية في الجمعيات بمكة على الالتزام

التنظيمي. جدول رقم (6) يوضح تأثير بناء القدرات التمويلية في الجمعيات بمكة على الالتزام التنظيمي

| المتغير المستقل        | المعامل البائي B | الخطأ المعياري للمعامل البائي | بيتا B | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|------------------------|------------------|-------------------------------|--------|----------|---------------|
| بناء القدرات التمويلية | 1.6              | 0.21                          | 0.519  | 7.6      | 0.000         |
| ثابت الانحدار          | 28.8             | 3.3                           | -      | 8.8      | 0.000         |

تبين من الجدول السابق وجود تأثير دال احصائياً (عند مستوى معنوية اقل من 0.05) مما يعني ان بناء القدرات التمويلية السائد لدى العاملين في الجمعيات بمكة يساهم في التنبؤ بمدى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العينة المدروسة".

-نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط عند دراسة تأثير بناء القدرات الاتصالية في الجمعيات بمكة على الالتزام

التنظيمي. جدول رقم (7) يوضح تأثير بناء القدرات الاتصالية في الجمعيات بمكة على الالتزام التنظيمي

| المتغير المستقل                    | المعامل البائي B | الخطأ المعياري للمعامل البائي | بيتا B | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|------------------------------------|------------------|-------------------------------|--------|----------|---------------|
| بناء القدرات الاتصالية المعلوماتية | 1.5              | 0.175                         | 0.56   | 8.5      | 0.000         |
| ثابت الانحدار                      | 25.6             | 3.3                           |        | 7.7      | 0.000         |

تبين من الجدول السابق وجود تأثير دال احصائياً (عند مستوى معنوية اقل من 0.05) والذي مفاده " يساهم بناء القدرات الاتصالية المعلوماتية السائد لدى العاملين في الجمعيات الخيرية بمدينة مكة المكرمة في التنبؤ بمدى تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، المادي، الاخلاقي) لدى العينة المدروسة"

-نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط عند دراسة تأثير بناء القدرات التفاعلية في الجمعيات بمكة على الالتزام

التنظيمي جدول رقم (8) يوضح تأثير بناء القدرات التفاعلية في الجمعيات بمكة على الالتزام التنظيمي

| المتغير المستقل                  | المعامل البائي B | الخطأ المعياري للمعامل البائي | بيتا B | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|------------------|-------------------------------|--------|----------|---------------|
| بناء القدرات التفاعلية التنسيقية | 0.125            | 0.17                          | 0.704  | 7.7      | 0.000         |
| ثابت الانحدار                    | 24.5             | 3.4                           | -      | 6.9      | 0.000         |

تبين من الجدول السابق وجود تأثير دال احصائياً (عند مستوى معنوية اقل من 0.05) فبناء القدرات التفاعلية يساهم في التنبؤ بمدى تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العينة المدروسة".

-نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط عند دراسة تأثير بناء قدرات إدارة المشروعات في الجمعيات بمكة على الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (9) يوضح تأثير بناء قدرات إدارة المشروعات في الجمعيات بمكة على الالتزام

التنظيمي

| المتغير المستقل                     | المعامل البائي B | الخطأ المعياري للمعامل البائي | بيتا B | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|------------------|-------------------------------|--------|----------|---------------|
| بناء قدرات إدارة المشروعات والبرامج | 1.6              | 0.185                         | 0.577  | 8.9      | 0.000         |
| ثابت الانحدار                       | 22.8             | 3.5                           | -      | 6.5      | 0.000         |

تبين من الجدول السابق وجود تأثير دال احصائياً (عند مستوى معنوية اقل من 0.05) لبناء قدرات إدارة المشروعات للعاملين بالجمعيات بمكة بما يساهم في التنبؤ بمدى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العينة المدروسة".

**النتائج العامة للدراسة:** أشارت الدراسة إلى أن واقع بناء القدرات بالجمعيات بمكة من حيث مستواه جاء متوسط و أن كل مؤشر من مؤشرات بناء القدرات يتوافر بدرجة معينة- أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي بالجمعيات بمكة من حيث مستواه جاء متوسط وان كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي يتوافر بدرجة معينة لدى العاملين - وضحت أن بناء القدرات بمجالاته المختلفة يساهم في التنبؤ بتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة - توصلت إلى نموذج مقترح



لبناء قدرات الجمعيات الخيرية وتحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بها من منظور الخدمة الاجتماعية (و قد اشتمل على مقدمة- أهم الصعوبات التي تعاني منها الجمعيات الخيرية والتي تستدعي التدخل المهني لبناء قدراتها وتحقيق الالتزام التنظيمي، الركائز التي اعتمد عليها النموذج، أهداف النموذج، مسلمات النموذج، مبادئ النموذج، متطلبات تطبيق النموذج، مفاهيم مرتبطة بالنموذج ، أدوات النموذج لبناء القدرات، استراتيجيات النموذج لبناء القدرات، معوقات قد تواجه تطبيق النموذج بنجاح، خطوات النموذج لبناء القدرات بشكل منهجي، بناء القدرات وتحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الدليل على نجاح النموذج المطب).

وبناء على الطرح السابق للإطار النظري ونتائج الدراسة المتعلقة ببناء القدرات قدمت الباحثة تصور مقترحات للجمعيات الخيرية لبناء قدراتها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030) تضمن ما يلي: مرتكزات الرؤية - الوضع الراهن للجمعيات الخيرية وفقا لما أشارت إليه الدراسات والمراجع النظرية- التصور المقترح لجمعيات (2030).

**التوصيات:** ضرورة أن يحظى موضوع بناء القدرات والالتزام التنظيمي باهتمام الإدارة العليا بالجمعيات حيث تؤكد الدراسات أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تنظيم الدورات وتشجيع العاملين للالتحاق بها، كما أنها مسؤولة عن غرس وتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين، تفعيل دور الأخصائي الاجتماعي بالجمعيات لبناء قدراتها، من خلال البرامج التدريبية وبرامج التدخل، مساعدة الجمعيات لقياس الوضع الراهن لها، وتحديد أكثر الجوانب احتياجا لبناء القدرات، ضرورة تطوير العمل الخيري وبرامجه ومشروعاته بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وتطوره، ضرورة أن تعنى الجمعيات بالعمل التطوعي، وجذب المتطوعين ونشر ثقافة التطوع مستعينة في ذلك بوسائل الاتصال المختلفة، تفعيل دور المراكز المتخصصة لتوجيه المتطوعين، وحثهم للتطوع في المجالات المناسبة، تقييم عملية بناء القدرات بالجمعيات بصفة مستمرة، لتأكد من مساهمتها في رفع مستوى الأداء وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، أن تحرص الجمعية على الاستفادة من مستويات الالتزام التنظيمي الجيدة لدى العاملين بها و العمل على تنميتها، لتقليل من نية دوران العمل لدى العاملين خاصة في سياق ندرة الموارد المادية والبشرية، ضرورة استفادة الإدارة العليا بالجمعيات من مستويات الالتزام التنظيمي الجيدة، واستغلال العلاقة الإيجابية للالتزام التنظيمي، مع جودة الخدمات في تعزيز نوعية الخدمات المقدمة لعملائها، قيام الإدارة العليا بتصميم استقصاء لقياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشكل دوري، للتعرف على الجوانب المؤثرة عليه والعمل على تحسينها، الحرص على رفع مستوى الالتزام التنظيمي المادي للعاملين بالجمعيات من اجل عدم تركهم العمل في حالة توفرت فرصة أفضل لهم، وذلك من خلال الاهتمام بالدخل والرواتب، أن تتولى الإدارة العليا بالجمعيات بناء القدرات المناسبة، بما يحقق الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال إنشاء وحدة داخلية مسؤولة عن بناء القدرات والاستعانة بالخبراء، ضرورة التزام الإدارة العليا بالجمعيات ببناء القدرات، وفقا

لاحتياجات العاملين بالشكل الذي يوجه سلوكهم نحوها بالإيجاب، التنسيق والاتصال المستمر بين الباحثين والأكاديميين في الخدمة الاجتماعية، والجمعيات الخيرية للوقوف على كل ما هو جديد والإفادة من برامج التدخل المهني، وتحقيق التكامل بين الجانب الأكاديمي والعملي عند بناء القدرات، على الجمعيات الاستفادة من مستوى بناء قدراتها المتوسط والعمل على ترقيته، كونه مدخل لزيادة فاعليتها وإيجاد حلول لمشكلاتها وتحسين خدماتها وتحقيق أهدافها التنموية، التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي من خلال عملية بناء القدرات.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البطاح، احمد (2006). قضايا معاصره في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمزة، احمد إبراهيم (2015). إدارة المؤسسات الاجتماعية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمزة، أحمد (2015). العمل الاجتماعي التطوعي الواقع والمأمول. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخاطار، فايز (2010). إستراتيجية التدريب الفعال. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خير الدين، موسى، النجار، محمود (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. عمان: المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
- سليمان، حسين، عبد المجيد، هشام، البحر، منى (2005). الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- السيد، سميرة احمد (1417). مصطلحات علم الاجتماع. الرياض: مكتبة الشقري.
- الطراونة، حسين، عريقات، احمد، عبد الهادي، توفيق، العرموطي، شحادة (2012). نظرية المنظمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عباس، منال (2013). العمل التطوعي بين الواقع والمأمول. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الفتاح، محمد (2012). إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية قضايا ورؤى معاصرة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عبد الواحد، محمود (2015). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية). (د. م): دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- العنزي، مها (2016). مؤسسات العمل الخيرية الواقع والمأمول دراسة تقييمية للمؤسسات في المملكة العربية السعودية. الرياض: مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.
- عوض، عامر سالم (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار أسامة للنشر.
- فليه، فاروق، عبد المجيد، السيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- اللوزي، موسى (2010). التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة". عمان: دار وائل للنشر.
- مركز إيفاد للدراسات والاستشارات (2010). تصنيف الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية. الرياض: إصدارات مؤسسة الملك خالد الخيرية.
- ناجي، أحمد عبد الفتاح (2015). الخدمة الاجتماعية ومواجهة تحديات الثورة الإدارية الجديدة مداخل - استراتيجيات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المؤتمرات والمجلات العلمية:
- إسماعيل، صلاح (2015). "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة تدريس الخدمة الاجتماعية في مصر والسعودية". بحث منشور في مجلة الخدمة الاجتماعية (الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين) - مصر، 53.

- امباي، أبو عمرة (2013). " دور أجهزه المدافعة في تحقيق أهداف الاستدامة الاجتماعية لفقراء المناطق العشوائية ". المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية - الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات. حلوان: كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، (3)
- بدران، إبراهيم (2008). " الإبداع الإداري في إصلاح الجامعات وبناء القدرات في العالم العربي ". المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع والتجديد في الإدارة - الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة). مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- البدراني، إيمان (2015). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل. بحث منشور في مجلة دراسات إدارية-العراق، 14(7).
- بلبع، سحر (2015). " الأبعاد النظرية والمؤشرات الامبريقية للاستدامة الاجتماعية. بحث منشور في مجلة كلية الآداب- جامعة بنها، 40(3).
- الجمل، أحمد (2011). ممارسة تنظيم المجتمع لدعم وبناء قدرات الجمعيات الأهلية كإحدى منظمات المجتمع المدني. بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية - جامعة حلوان- كلية الخدمة الاجتماعية، 30(4)
- الجميلي، مخلص شياح (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار. بحث منشور في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(9)
- حجازي، هدى (2013). نموذج مقترح لممارسة تنظيم المجتمع في بناء قدرات الجمعيات الأهلية. بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية - جامعة حلوان- كلية الخدمة الاجتماعية، 35(6)
- الخطيب، نهي محمد (2011). " تقويم التدريب للارتقاء بمستوى الموارد البشرية في ظل الدور الجديد للدولة ". بحث منشور في مجلة الإدارة - اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، 1(49).
- رشوان، احمد (2007). " العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة ". المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان- كلية الخدمة الاجتماعية، (5)
- رشوان، احمد (2010). القاعدة المعلوماتية كآلية لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية- جامعة حلوان- كلية الخدمة الاجتماعية، 28(2)
- رشوان، أحمد (2011). " متطلبات بناء القدرات التفاوضية كآلية لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية العاملة في مجال حقوق الإنسان للدفاع عن عملاتها: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع ". المؤتمر العلمي الدولي الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية (الخدمة الاجتماعية والعدالة الاجتماعية) - جامعة حلوان- كلية الخدمة الاجتماعية، (24)
- ريان، عادل ريان (2000). محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى الرؤوسين ونتائجه" دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط. بحث منشور في المجلة العربية للعلوم الإدارية الكويت، 7(3).
- الزعبي، خالد يوسف (2010). أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية المتخصصة بالإقراض. بحث منشور في مجلة مؤتة للبحوث والدراسات". العلوم الاجتماعية والإنسانية - الأردن، 25(1)
- الزيايدي، مها عادل رمضان (2011). أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل: دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. بحث منشور في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- جامعة عين شمس - كلية التجارة، (4)

- شرف، صبحي، بدوي، محمود، السبوق، محمد (2011). السلوك القيادي لعميد الكلية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية. بحث منشور في *مجلة البحوث النفسية والتربوية* - جامعة المنوفية - كلية التربية، 26(14)
- الشمري، سرمد، غالب، الاء (2015). "متطلبات إدارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات: دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة بغداد". بحث منشور في *مجلة المنصور*، ع23.
- العتيبي، آدم غازي (1993). "أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي" دراسة مطبقة على العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت". بحث منشور في *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، (1)1
- العمري، محمد، السهلي، عبيد (1437). "أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض". بحث منشور في *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* - عمادة البحث العلمي، ع39
- عودة، عبد الله (2010). متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية لمواجهة كارثة السيول بأسوان: دراسة مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع بقرى ابو الريش. بحث منشور في *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية* - جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، 28(6)
- غالب، سامي، احمد، انس (2015). "الجمعيات الخيرية ودورها في تقديم الخدمة الاجتماعية: المملكة العربية السعودية نموذجاً". بحث منشور في *مجلة العلوم والبحوث الإسلامية* - معهد العلوم والبحوث الإسلامية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - الخرطوم، 2(15)
- غباري، أمل (2010). "العلاقة بين متطلبات بناء القدرات البشرية وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها التنموية". *المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية (انعكاسات الازمة المالية العالمية على سياسات الرعاية الاجتماعية)* - القاهرة - جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، ع23.
- غز، هناء (2008). "بناء القدرات ومساعدة الجمعيات الأهلية العاملة في مجال رعاية المعاقين ذهنياً على تحقيق أهدافها". بحث منشور في *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية* - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، 27(4)
- فرج، سامية (2008). "دور الشبكات في بناء القدرات المؤسسية للمنظمات الغير حكومية العاملة في مجال البيئة والتنمية المستدامة دراسة مطبقة على المنظمات الأعضاء الشبكة العربية للبيئة والتنمية المستدامة". بحث منشور في *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية* - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، 24(2)
- فرعون، محمد ثابت (2015). بناء قدرات الموارد البشرية ودوره في تطوير نموذج للمنظمات الذكية": بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق. بحث منشور في *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية* - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، (36)
- القطان، عبد الرحيم علي (1987). "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي" دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية. بحث منشور في *المجلة العربية لعلوم الإدارة* (عمان)، 11(2)
- قنديل، أماني، فهمي، شيرين (2016). "التحولات التي شهدتها خريطة المنظمات الأهلية العربية 2000-2015: التقرير السنوي الرابع عشر للمنظمات الأهلية الشبكة العربية للمنظمات الأهلية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية* - جامعة القاهرة - القاهرة.
- كريدي، باسم عباس (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية. بحث منشور في *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(3)

- ناجي، أحمد عبد الفتاح (2006). "التطور التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات الجمعيات الأهلية في مصر: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية". بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية - جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، 4(21).
- نداء، فوزي (2014). "العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين دراسة مقارنة". بحث منشور في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع3.
- نصر، خالد (2012). "العلاقة بين بناء القدرات الاتصالية للجمعيات الأهلية العاملة في مجال تنمية الدخل وتحسين مستوى خدماتها". المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان (مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة) - جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، (5)
- هيئة التحرير (2010). "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي/ دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت". بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - بغداد، ع83.
- الرسائل العلمية:
- البقمي، إلهام (2013-2014). دور الشفافية التنظيمية في بناء قدرات القيادات الجامعية دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة. [رسالة غير منشورة]. جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- ابتسام، عاشوري (2014-2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة). [رسالة غير منشورة]. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية.
- ابن الحيا، العنود (2014). الحوافر المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. [رسالة غير منشورة]. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية الإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- الاسمري، عفيفة (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات. [رسالة غير منشورة]. وزارة التعليم العالي، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- البقمي، سعد (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. [رسالة غير منشورة]. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- البقمي، سعد (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة. [رسالة غير منشورة]. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- البيشي، ابراهيم (2014). العمل الخيري في المملكة العربية السعودية: تقدير اقتصادي إسلامي: دراسة حاله. [رسالة غير منشورة]. اربد: جامعة اليرموك، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية.

- التركي، زياد (2014). المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات بالرياض. [رسالة غير منشورة]. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- الحربي، مزنة (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة بريدة. [رسالة غير منشورة]. وزارة التعليم العالي، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- الزباد، فيصل (2015). التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي إمارة منطقته الرياض. [رسالة غير منشورة]. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية الإدارية، قسم العلوم الإدارية.
- السيف، حمد (2014). حول بناء رؤية إستراتيجية للعمل التطوعي في المملكة العربية السعودية. [رسالة غير منشورة]. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية، قسم الأمن الإنساني.
- الشمري، عابد (2013). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قياده حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. [رسالة غير منشورة]. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- الشهري، احمد (2013). الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: واقعه، محدداته، واليات تمثيته دراسة وصفية تحليلية لعينة عشوائية. [رسالة غير منشورة]. وزارة التعليم العالي، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- العتيبي، سلطان (2015). رؤية إستراتيجية إعلاميه لتعزيز ثقافة العمل التطوعي في المجتمع السعودي. [رسالة غير منشورة]. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية العلوم الإستراتيجية- قسم الدراسات الإستراتيجية.
- العروان، ماجد (2013). دور جمعية البر الخيرية في مواجهة الفقر في المجتمع السعودي. [رسالة غير منشورة]. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص الرعاية والصحة النفسية.
- القصير، عثمان محمد (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الحكومية. [رسالة غير منشورة]. الأردن: جامعة اليرموك كلية التربية.
- اللحباني، سلطان حميد (2015). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية. [رسالة غير منشورة]. مكة: جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة والتخطيط.

- بالأطرش، سميرة (2010-2011). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية لدى عينه من مربيات رياض الأطفال- ولاية ورقلة). [رسالة غير منشورة]. ورقلة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية/ قسم العلوم الاجتماعية.

- درنوبي، هدى (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعه الكوابل الكهربائية - بسكرة). [رسالة غير منشورة]. بسكرة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.

-قطب، نهي (2015). القيم الإدارية السائدة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات. [رسالة غير منشورة]. وزارة التعليم العالي، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.

- كريمة، شتح (2015-2016). اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد - طولقة. [رسالة غير منشورة]. بسكرة: جامعة محمد خيضر - بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

▪ الأدلة والتقارير والمواقع الالكترونية:

- التقرير السنوي لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية لعام (2016/1437-1438)

- بناء القدرات البشرية العربية (2010). منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة [www.arado.org.eg](http://www.arado.org.eg)

- موقع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، المملكة العربية السعودية <https://mlsd.gov.sa/ar>

- موقع وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (2018) <https://mlsd.gov.sa/ar/services/615>

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Ahmed, Maria; Arora, Sonal; Baker, Paul, ; Hayden ,Jacky; Vincent, Charles; Sevdalis, Nick (2013). Building Capacity and Capability for Patient Safety Education: A train-The-Trainers Programme For Senior Doctors. Original Research. Published by group.bmj.com <http://qualitysafety.bmj.com>
- AL Saudi, M.; Alonizat H.; Almkhareez L. (2016). Impact of Training on Employees Performance in the Ministry of Social Development. DAR Publishers, The University of Jordan, Administrative Sciences, Volume 43, Supplement 1.
- ALDehaiman, Mansour (2013). Capacity Building and Non- Profit Organizations Effectiveness in Riyadh City: Saudi Arabia. King Saud University, Department of Social Studies
- Al-Hawajreh, Kamel (2011). Exploring the Relationship between Occupational Stress and Organizational Commitment among Nurses in Selected Jordanian Hospitals. An - Najah Univ. J. Res. (Humanities). Vol. 25(7).
- Ali, Imran; Ur Rehman, Kashif; Ali, Syed; Yousaf, Jamil; Zia, Maria (4 October 2010). Corporate Social Responsibility Influences, Employee Commitment and Organizational Performance. African Journal of



- Business Management. Academic Journals Full Length Research Paper, Vol. 4(12), (pp. 2796-2801).<  
<http://www.academicjournals.org/AJBM>>
- Engelbrecht, Lambert (2015). Revisiting the Esoteric Question: Can Non-Social Workers Manage And Supervise Social Workers? Social work (Stellenbosch. online) vol.51 n.3. Scielo South Africa.
  - Lewis, David. (2001). The Management of Non-Governmental Development Organizations. published by Routledge Taylor & Francis Group. London and New York
  - Lombard, Antoinette (2015). Global Agenda for Social Work and Social Development: A path Tow Ardsustainable Social Work. Journal of Social Work, Maatskaplike Werk, Vol 50 No 4;(Issue 2). <http://socialwork.journals.ac.za/pub doi:http://dx.doi.org/51-3-462>
  - Meyer J. and Allen. (2001), a three-component conceptualization of organizational commitment, university of western Ontario.
  - Park, Eun-Mi; Seo, Joung-Hae (July 2016). The Effect of Authentic Leadership on Organizational Effectiveness: The Mediating Effects of Self-Efficacy. Indian Journal of Science and Technology, Department of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea, Vol 9.
  - Potter, Christopher; Brough, Richard (2004). Systemic Capacity Building: A hierarchy Of Needs. Health Policy and Planning, University of Wales College of Medicine, Vol 19.
  - Shore M., Lynn; Wayne S. (2014). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived. Journal of applied psychology.
  - Vita, Carol; Fleming, J. Cory (April 2001). Building Capacity in Nonprofit Organizations. The Urban Institute.
  - Yücel, İlhami (October 16, 2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 20.<http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p44>