

أثر تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية :
دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في المنطقة الغربية
بالمملكة العربية السعودية
The Effect of Employees Empowerment to
Improve Organizational Identity:
An Empirical Study Banking Sector in the Western Region,
Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

دكتور / عبد الرحمن فسان الصديقي

قسم إدارة الأعمال

جامعة الطائف - المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على أبعاد تمكين العاملين وأثرها في تحسين الهوية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي، محل الدراسة (بنك الراجحي، البنك الأهلي التجاري، بنك الرياض)، بالمنطقة الغربية، كونها أقدم البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية، ويعمل بها أكبر عدد من العاملين، وتخدم أكبر عدد من العملاء، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (٢٩٩) مفردة، استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بياناتها.

وقد توصل البحث إلى ارتفاع المتوسط العام لأبعاد تمكين العاملين في البنوك (وضوح الغرض، الأخلاقيات، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة)، هذا إلى جانب ارتفاع المتوسط العام لإجابات المبحوثين على أبعاد الهوية التنظيمية، كما توصلت نتائج البحث إلى وجود أثر لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة، العمل الجماعي، الاعتراف والتقدير، الأخلاقيات، وضوح الغرض) في تحسين الهوية التنظيمية، وتفسر هذه النتيجة الجهود الكبيرة التي تقوم بها البنوك محل الدراسة لدعم أبعاد تمكين العاملين باعتباره من أهم العناصر الداعمة لتميزها ونموها.

ويوصي البحث بضرورة تعزيز أبعاد تمكين العاملين من خلال وضع برامج لتطوير وتنمية قيم واتجاهات وسلوكيات القادة تمكنهم من اكتساب القدرات والمهارات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين في مجالاتها المتعددة، إضافة إلى الاهتمام بدراسة وتحليل أبعاد الهوية التنظيمية بشكل مستمر، ودراسة علاقاتها بالأبعاد الإدارية والتنظيمية والسلوكية الأخرى داخل التنظيم.

كلمات مفتاحية: تمكين العاملين - الهوية التنظيمية.

Abstract:

The research aims to identify the dimensions of empowerment and its impact in improving organizational identity from the perspective of employees in the banking sector. The study conducted in (Al Rajhi Bank, the National Commercial Bank, and Riyadh Bank), in the western region being the oldest banks operating in kingdom of Saudi Arabia, employs the largest number of employees, and serve a greater number of customers. To achieve that the researcher use a questionnaire to collect data from respondents, in which population reached about (299) individual, and applied the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze the data.

The research have reached high overall average dimensions to enable bank employees (clarity of purpose, the ethics, recognition and appreciation, teamwork, participation), this along with higher overall average for the respondents answers on organizational identity dimensions, also found the search results to the presence of the impact of the dimensions of enable employees (participation, teamwork, recognition and appreciation, Ethics, and clarity of purpose) in improving organizational identity. This result explains the considerable efforts undertaken by the banks under this study to support the dimensions to enable employees as they considered one of the most important elements for supporting excellence and growth.

The research recommends to strengthen the dimensions of empowerment of employees through the development of programs ,and development of values, attitudes and behaviors of leaders to enable them to acquire the skills and abilities relating to the dimensions of empowerment of employees in multiple fields, in addition to concern on study and analysis of organizational identity dimensions on an ongoing basis, and the study of relations administrative, organizational and behavioral and other dimensions within the organization .

Keywords: Empowering Employees - Organizational Identity

تمهيد:

زاد الاهتمام بموضوع تمكين العاملين مع بداية ١٩٩٠م وانعكس ذلك في الكم الهائل من البحوث والدراسات لدرجة أنه أطلق على فترة التسعينيات عصر التمكين (Hanold, 1997) وأصبح تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد في مجال الفكر الإداري. وقد أرجع البعض أهمية التمكين إلى نتاجه السلوكية المهمة ، حيث يزيد من الكفاءة الشخصية للعاملين الناجمة عن أن حرية التصرف تسمح لهم باختبار أفضل أسلوب لأداء المهمة (أفندي، ٢٠٠٣م) . كما أن عملية التمكين تعد انتقالاً بالمنظمة من المفاهيم التقليدية للسلطة إلى تطبيق المفاهيم الجديدة التي تعتمد على حماية العاملين وإعطائهم حرية اتخاذ القرارات ، والمسئولية الكاملة عن النتائج. (Umiker, 1992)

وتؤكد الأدبيات العلمية على أن المنظمة قبل أن تعرف ما يتوجب عليها عمله، عليها أن تدرك ما هي؟ ماهيتها؟، أو ما يعرف بـ "الهوية التنظيمية". ويشير مصطلح الهوية التنظيمية Organizational Identity إلى ما يشعر به أفراد المنظمة وما يفكرون به وما يحملونه من اتجاهات ورؤى مشتركة تجاه منظماتهم، قيماً وفلسفةً وهياكل تنظيمية ونمط عمل والتي تتشكل من خلال العديد من العوامل والمؤثرات. ومن أبرز تلك العوامل تأثير القادة والمديرين وما يحملونه من رؤى وفلسفة وما يطورون من استراتيجيات وما يخلقونه من ثقافة تنظيمية. (البريدي، ٢٠٠٧).

ولقد لقي مفهوم الهوية التنظيمية قدراً كبيراً من الاهتمام في العقود الأخيرة. للتعرف على أثرها في المنظمات، والآليات التي من خلالها تؤثر في النتائج التنظيمية. وتهدف هذه الدراسة للمساهمة في التعرف على الآثار المترتبة على الهوية التنظيمية في عمليات التكامل والاندماج بعد الحيازة، وكيف يتم خلق القيمة المتوقعة بعد التكامل والاستحواذ. في الأونة الأخيرة، تم تكريس العمل لدراسة العمليات والمحتوى المرتبط بتشكيل الهوية. ونظراً لحجم العمل العلمي الكبير ودراسات الباحثين والكتاب حتى الآن، فيعد هذا هو الوقت المناسب للتفكير في وجهات النظر والمجادلات والنتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا العمل. لما لاقاه موضوع التغيير والهوية التنظيمية .

وانطلاقاً من أن المورد البشري يُعد من أهم أصول المنظمة الواجب حسن استثماره، فلقد أصبح من الضروري الاهتمام بالجانب السلوكي للعاملين بالمنظمة مثل الانتماء التنظيمي، وقيم العاملين ومستوى تمكينهم بما يؤثر على دعم الأفراد لهوية منظماتهم (حسن، ٢٠٠٢م).

ويرى الباحث أنه بالرغم من أهمية التمكين بشكل عام وانعكاسه على العديد من المتغيرات التنظيمية المعاصرة ، إلا أن الاهتمام بموضوع التمكين لم ينل الاهتمام الواجب في البيئة السعودية خاصة في علاقته بالهوية التنظيمية في القطاع المصرفي. كما يرى الباحث أيضاً أن الدراسات التي تناولت موضوع التمكين والهوية التنظيمية في معظمها دراسات أجنبية.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

فيما يلي يلقي الباحث نبذة مختصرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

تمكين العاملين :

يتمثل تمكين العاملين في تحرير الموظف من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية؛ وخصوصاً تلك التي تحد من حرية التصرف، وهو أمر يعود للمنظمة نفسها وإدارتها، فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين العاملين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم؛ مما يقوي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى (ملحم، ٢٠٠٦)، والطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن ذلك الفرد على استعداد لأن يصبح موظفاً متمكناً فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل؛ وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج (المعاني، ٢٠٠٨) فالفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية مع تشجيع إدارة المنظمة على هذا التبني، تتوافر لدى هذا الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته المعرفية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما : إدارة المنظمة والموظف الممكن ، مما ينتج نجاح عملية التمكين . فمن الممكن أن تشجع المنظمة عملية التمكين وتقوم بما يلزم لإنجاحه، ولكنها تواجه بموظف ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات، وليس لديه مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، وكذلك ممن يفضلون البقاء في الصفوف الخلفية، فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة . وفي المقابل قد نجد موظفاً لديه كافة متطلبات الموظف الممكن، ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل عملية التمكين أيضاً.

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة .وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور

التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية، وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز (Spreitzer, 2007). وقد أطلق علماء النفس والاجتماع على هذا الشق من التمكين مسمى التمكين النفسي والذي يتحقق من خلال إدراك الفرد لما يلي:

- أ . المعنى **Meaningfulness** ، والذي يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل (المعاني، ٢٠٠٨) .
- ب . الكفاءة والجدارة **Competence** ، وتتحقق الكفاءة والجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفته (Spreitzer, 1996) .
- ج . حرية التصرف **Self-Determination** ، وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله (Deci, et al, 1989) .
- د . التأثير **Impact** ، والذي يعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

أما بالنسبة للمنظمة، ولكي تكتمل عملية التمكين وتتم بنجاح فلا بد من أن تتوافر لديها

المستلزمات التالية:

- أ . القيادة الممكنة : وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.
- ب . العمليات الممكنة : تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومن أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيف العمليات الأساسية مثل؛ الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين (المعاني، ٢٠٠٨) .
- ج . ثقافة ممكنة : تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق (Martin, 1992)

د . إدارة المعرفة : تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة (Fernandez, et al, 2004). وعليه فإن إدارة المعرفة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

هـ . فرق العمل : لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي ، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وفي هذا تمكين كبير للفرد ولل فريق (Besterfield, 2003). كما أن فرق العمل تحقق العديد من الفوائد منها : المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات. (Little and Ferris, 2002).

و . تكنولوجيا الإنتاج : إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين (المعاني، ٢٠٠٨) .

وإن ما يثبت ما تم ذكره من أن عملية التمكين هي معادلة ذات طرفين هما الموظف القابل للتمكين، والإدارة الممكنة هو أنه مهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لا تجدي نفعاً إذا لم تتوافر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا (ملحم، ٢٠٠٦) .

أما Scott & Jaffe, (1991) فقد عدداً مجموعة من العوامل الجوهرية التي تمثل أبعاد التمكين وهي : وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية. ومن النظرة الفاحصة للأبعاد السابقة تتضح الزوايا التي يجب التركيز عليها من جانب الإدارة لوضع هذا المفهوم موضع التطبيق العملي والتي تبلورت في الاهتمام بالتدريب لإكساب العاملين مهارات معينة مثل مهارة حل الصراع، ومهارة العمل الجماعي، ومهارة حل المشكلات، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال خلق المناخ الذي تسوده الثقة بين الإدارة والعاملين والاهتمام بالتغذية المرتدة واستخدام قاعدة موافقة الأغلبية إلخ . وتتمثل المحصلة النهائية للاهتمام بالأبعاد السابقة في توفير العديد من المزايا التي تعود على المنظمة وعلى العاملين .

وبناء على ما سبق سوف يعتمد الباحث على الأبعاد التي عددها (Scott & Jaffe , 1991) ، ولكنه قام بتقسيم هذه الأبعاد إلى المجموعات الخمس التالية :

١- وضوح الهدف. ٢- الأخلاقيات. ٣- الاعتراف والتقدير.

٤ - العمل الجماعي . ٥ - المشاركة .

الهوية التنظيمية:

يقدم العاملون أنفسهم في كثير من الأحيان بصفتهم أعضاء في المنظمة التي يعملون فيها، فالعمل في المنظمة يشكل مصدراً مهماً لتكوين هوية الفرد، ذلك لأنه يحتاج إلى الانضمام إلى مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدھا. والفرد الذي يعمل في منظمة ما تنسجم مبادئها وممارساتها مع مفاهيمه الذاتية، توجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعوراً أكثر التصاقاً بالهوية التنظيمية، ويكون لديه استعداد أكبر لبذل الجهود والسعي لتحقيق أهداف المنظمة.

يرى حريم، (٢٠٠٤) أن الهوية التنظيمية تتعلق بمدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني، ويعرف Albert and Whetten, (1985) الهوية التنظيمية بأنها: فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية أو مركزية Central في المنظمة التي تميزها عن غيرها Distinctive ، وتتسم عادة بالاستمرارية Endurance. ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية في المنظمة أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة، كما أنه ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل التي تساعدها على أن تميز نفسها عن المنظمات الأخرى المنافسة . ويعرف Aust, (2004) الهوية التنظيمية بأنها الشخصية المميزة للمنظمة التي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج

وفي هذا المجال يذكر Scott and Lane, (2000) أن هوية الفرد ترتبط ارتباطاً قوياً بالهوية التنظيمية إذ يمكن أن يكون للهوية التنظيمية تأثير فعال في السلوك الفردي داخل العمل وخارجه . ويكمن مفهوم الهوية التنظيمية في الإجابة عن استفسارات العاملين في المنظمة على السؤال الذي يطرح نفسه " من نحن كمنظمة ؟ "Who are we? .

تتشكل الهوية التنظيمية في المنظمة من القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العاملين بالمنظمة، إذ يكون للإدارة العليا دور أساسي في تشكيلها والإجابة عن السؤال " من نحن كمنظمة ؟ "فذلك يؤثر في تفسير الأمور وتحديد التهديدات عند صياغة الاستراتيجية والاتصال بالخارج وحل النزاعات التنظيمية . (Foreman and Whetten, 2002)

وينحو De Souza, Carrieri, and De Faria, (2008) منحى آخر فيقولون إن الهوية التنظيمية تعبر عن إدراك مشترك بوجود تفسيرات عن هذه المنظمة. ومن الجدير بالذكر أنه لا يجب الاكتفاء بالتميز الذي يتصوره أعضاء المنظمة بل يجب أن يكون هذا التميز في الواقع الفعلي، إذ تعتقد بعض المنظمات أنها تمتلك هوية متميزة عن الآخرين في حين يكون الواقع عكس ذلك.

بعد مراجعة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى الهوية التنظيمية على أنها سمات تعرف بها المنظمة بما يميزها عن غيرها من المنظمات، ومن ثم فإن على إدارة المنظمة الاهتمام بها وأخذها بالحسبان عند نقاط اتصال المنظمة بالأطراف المعنية كالعاملين والمنافسين والموردين.

ومن الجدير بالذكر أن هناك دوراً للمؤسسين الأوائل للمنظمات ولقاداتها التي تمتلك قدرات كبيرة وصفات قيادية مؤهلة في تحديد معالم الهوية التنظيمية أمام الأطراف المعنية في المنظمة كافةً بما فيها العاملون وهذا ما ينمي ويقوي من مستوى الانتماء لدى هؤلاء العاملين ليأتي سلوكهم وتصرفاتهم متطابقة مع سلوك وتصرفات قادتهم، مما يؤدي إلى تعزيز السمات الجوهرية للمنظمة وتمييزها عن غيرها من المنظمات. وتصبح الهوية التنظيمية مصدراً للميزة التنافسية إذا كانت تلك الهوية قيمة ونادرة ومن الصعب تقليدها، فالمنظمة التي تتأصل فيها سمات جوهرية تتميز بها عن غيرها من المنظمات وتستمر مدة طويلة، تتمتع بميزة تنافسية في مجالها بحيث يكون من الصعب محاولة محاكاتها أو تقليدها.

ويقارن (Hofstede, 2005) بين حياة الإنسان وتطور الثقافة والهوية عند طرحه لمفهوم الهوية ، إذ ذكر بأنه خلال حياة الإنسان تحل خلايا جديدة محل الخلايا القديمة وبذلك عندما يبلغ الإنسان سن العشرين لا تبقى أي خلية من الخلايا عند ولادته . وبالمعنى المادي الضيق يمكن القول : إنه لا توجد هوية وإنما نحن مجموعة متتابعة من الخلايا المجتمعة ، وذلك لأن الخلايا تتشارك في الجينات نفسها . وتتكرر الظاهرة نفسها في المجتمع إذ لدى المجتمعات القدرة الكبيرة على حفظ هويتها من خلال تعاقب الأجيال رغم ما تحدثه قوى التغيير المختلفة من تأثيرات.

يخط بعضهم بين مصطلحي الهوية التنظيمية **Organizational Identity** ، والتماثل التنظيمي **Organizational Identification** إلا أنه يمكن النظر إلى التماثل التنظيمي على أنه شعور الموظف بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين . أما الهوية التنظيمية فهي خصائص أو سمات موروثية و متميزة طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة، وهي تركز على محاولة إجابة الأفراد عن السؤال المتعلق بمن نحن كمنظمة، أي ماذا يميزنا عن غيرنا من المنظمات المماثلة، وما مجالات الإدراك المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة؟.

ويوضح (Albert and Whetten, 1985) أبعاد الهوية التنظيمية من خلال تعريفهما للهوية إذ يمكن وضع ثلاثة أبعاد أساسية في هذا المجال : السمات المركزية، والسمات المتفردة، والاستمرارية في هذه السمات.

١. السمات المركزية للمنظمة : وهى السمات التي يمكن اعتبارها جوهرية فيما يخص المنظمة . وليست هناك سمات محددة تعد دليلاً للسمات المركزية المفروض توافرها في أي منظمة، إذ أن هذه السمات تختلف من منظمة إلى أخرى وقد تختلف في المنظمة نفسها من وقت إلى آخر.
٢. السمات المتفردة : وهى السمات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى . وقد تعرف بعض المنظمات بسمة مميزة لها مثل Polaroid & IBM .فشركة IBM تميزت بجودة خدماتها في مجال عملها بالحاسبات الإلكترونية وشركة Polaroid كذلك ارتبط اسمها بالصورة السريعة لأنها تفردت أمام منافسيها في هذا المجال.
٣. الاستمرارية : وهى استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة في المنظمة بمرور الزمن، وهذه السمات لها صفة الديمومة ولا تتأثر سريعاً بتغيرات البيئة.

وتظهر سمات الهوية التنظيمية بشكل واضح ومحدد أمام العاملين بالمنظمة والعملاء وباقي الأطراف المعنية بمرور الزمن وبعد أن تترسخ الثقافة التنظيمية وتتفاعل لتكون الهوية التنظيمية .إن الفهم الجماعي لسمات المنظمة وخصائصها يعتمد على الأنماط الثقافية السائدة وخبرات العمل فضلاً عن التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة .ومن الضروري استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة للمنظمة إذ يعد بعد الاستمرارية ركناً أساسياً في موضوع الهوية التنظيمية، فإذا لم يتحقق هذا البعد فإن مفهوم الهوية التنظيمية يكون ضعيفاً.

ويمكن تصنيف الهوية التنظيمية في هذا المجال إلى مستويين رئيسيين:

١. الهوية التنظيمية الضعيفة : يكون شعور الأطراف المعنيين بالهوية التنظيمية ضئيلاً إذ قد تتوافر السمات الجوهرية وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها، إلا أنه لم يمض الزمن الكافي (عامل الاستمرارية) ، كما أن تبني المنظمة لأنماط سلوكية جديدة قد يتطلب بروز هوية أخرى أو تغييرات في الهوية السائدة، لكن هذا التغيير في الهوية سيكون ضعيفاً حتى يمر عليه وقت.
٢. الهوية التنظيمية القوية : يشعر الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية القوية عند وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، مع مرور زمن طويل على تلك السمات. فالهوية التنظيمية القوية تساعد الإدارة على تخطي الأزمات التي تواجهها، وتسهم في نجاح إدارة المنظمة ورفع مستوى أدائها.

وفي أغلب الأحيان يكون للمنظمة هوية واحدة يتفق على مفهومها الأطراف المعنيون في المنظمة كلهم، إلا أنه في بعض الحالات قد يوجد للمنظمة هوية أخرى تتعلق بسمات جوهرية

ومتميزة أخرى يراها قادة آخرون . وفي هذا المجال يذكر Voss, Voss, Cable, and (2006) أنه قد تكون هناك اختلافات في وجهات النظر بين بعض قادة المنظمة، إلا أن اتفاهم على هوية واحدة يزود المنظمة بأرض خصبة وأساس متين يكون فيه الصراع التنظيمي والتنوع في الأفكار ظاهرة صحية لصالح المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن وجود الفرد في جماعة عمل معينة قد يوجد لديه نوع من الشعور بالهوية إزاء تلك المجموعة بجانب الشعور بالهوية التنظيمية الأساسية. وقد يكون الشعور بالهوية الفرعية أقوى من الشعور بالهوية التنظيمية بسبب أن الارتباط بالمجموعات الصغيرة يكون أقوى من الارتباط بالمجموعات الكبيرة مع وجود فرص أكبر لظهور الفرد وتميزه عندما يكون عضواً في المجموعات الصغيرة.

وقد يكون لرسالة المنظمة وطبيعة عملها دور في ازدواجية الهوية لديها، فالبنوك الخاصة لها هوية نفعية Utilitarian تهدف إلى الربح ، وهوية معيارية Normative تهدف إلى تحقيق رسالة سامية تتعلق بالتعليم والبحث وخدمة المجتمع. فهوية البنوك أساساً هي الهوية المعيارية، إلا أن هناك بعداً جديداً أضيف عندما ظهرت البنوك الخاصة وهو البعد المتعلق بالهوية النفعية. إن للهوية التنظيمية للبنوك أثراً في تصرفاتها والتنبؤ بتلك التصرفات، وعندما يتعرض بنك خاص لأوضاع مالية متعثرة فما هو التصرف الذي يتوقع أن نقوم به، آخذين بالحسبان إمكانية إغلاق البنك لأنه بنك هادف إلى الربح،-، على الرغم من صعوبة الإجراءات المتعلقة بهذا القرار والتأثيرات الاجتماعية السلبية الناتجة، أو ضرورة الاستمرار في العملية البنكية لأن البنك له رسالة يجب العمل على تحقيقها مهما كانت الظروف والإمكانات.

ويرجع (Albert and Whetten, 2006) تحول المنظمات إلى ازدواجية الهوية التنظيمية Duality إلى عدة أسباب أهمها:

١. تعقد البيئة: إذا تغيرت البيئة التي تعمل المنظمة بشكل سريع وأصبحت بيئة معقدة لتفرز خليطاً من الفرص والمخاطر فالمنظمة ذات الهوية المزدوجة Dual Identity Organization تتمتع بقدرتها على التكيف والعمل على الاستفادة من الظروف البيئية الجديدة.
٢. الاضطرار إلى الازدواجية: قد يكون من الضروري لبعض المنظمات، ولاسيما تلك التي تعمل في القطاع الحكومي، أن يكون لها أكثر من هوية تنظيمية، إذ أنها أصبحت مستودعاً للقيام بكل الأمور التي لا تقوم بتأديتها المنظمات الأخرى.
٣. التحول الإجباري: من السهل الحصول على هوية تنظيمية خلال بداية عمل المنظمة، ولكن تغيير خصائص الهوية القديمة إلى خصائص جديدة بعد ذلك قد يتطلب وجود أكثر من هوية خلال مرحلة الانتقال التدريجي.

٤. **نجاح المنظمة** : إن نجاح المنظمة في مجال معين قد يجعلها تدخل في مجال آخر من النشاط مما يعني وجود هوية مزدوجة، فبعض المنظمات التي تحقق أرباحاً كبيرة قد تدعى إلى القيام بدور في مجال دعم الفنون أو الرياضة فتصبح لها أكثر من هوية. إن تعدد الهويات التنظيمية في هذا المجال قد يعطي قوة دافعة أكبر للفرد ولاسيما إذا كان هناك انسجام بين مفاهيم هذه الهويات المتعددة. وحتى تكون الإدارة فعالة لا بد لها من الاستفادة من هذا التعدد والقيام بإدارته بكفاءة وفاعلية ، بحيث تعمل على إيجاد الانسجام بين الهوية الفرعية والهوية الأساسية لأجل تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الفرعية.

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين:

تناولت دراسة (Robert et al., 2000) تأثير التمكين في الرضا الوظيفي في أربع ثقافات مختلفة هي: الولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك وبولندا والهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في الرضا الوظيفي في الثقافة الهندية، في حين أن التمكين يؤثر طردياً ومعنوياً في الرضا الوظيفي في الثلاث ثقافات الأخرى وقد يرجع ذلك إلى أن الثقافة الهندية قائمة على التبعية وبذلك يمكن القول بأن سياسية تمكين العاملين يمكن أن تكون ملائمة لبعض الثقافات دون غيرها.

واستهدفت دراسة المغربي، (٢٠٠١) تحليل وتشخيص العوامل والمتغيرات التي تمكن من الوقوف على سلوكيات تمكين العاملين بالمصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص بمحافظة دمياط. ولقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج منها أن أبعاد تمكين العاملين تتمثل في:

- أ- وضوح الغرض
- ب- الأخلاقيات
- ج- العدالة والإنصاف
- د- الاعتراف والتقدير
- هـ- العمل الجماعي
- و- المشاركة
- ز- الاتصالات الفعالة
- ح- البيئة الصحية.

وأن هناك اختلافاً جوهرياً بين آراء العاملين في مختلف المصالح الحكومية العاملة بمحافظة دمياط نحو عوامل تمكين العاملين ، كما توجد اختلافات جوهرية بين العاملين في منظمات القطاع الخاص نحو عوامل تمكين العاملين ، ويوجد فرق معنوي بين آراء العاملين في المصالح الحكومية والعاملين في منظمات القطاع الخاص فيما يخص عوامل التمكين الثمانية . كما اختلفت آراء العاملين في المصالح الحكومية عن آراء قرنائهم في منظمات القطاع الخاص

بمحافظة دمياط اختلافاً جوهرياً فيما يتعلق بترتيب مزايا وفوائد تمكين العاملين، كذلك فيما يتعلق بالمعوقات .

أما دراسة Savery & Lucks, (2001) فقد سعت إلى فحص العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي ومستويات الضغط الناتجة عن تنفيذ سياسة تخفيض العمالة. وقد توصلت الدراسة إلى أن سياسات تخفيض العمالة وما ترتب عنها من تغيرات في بيئة العمل مثل زيادة ساعات العمل، وتهديد الاستقرار الوظيفي، وخروج زملاء العمل يؤدي إلى زيادة الضغط الوظيفي على العاملين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي. كما أن المنظمات التي أعطت للعاملين بها سيطرة أكبر في وظائفهم ومنحتهم قدراً أكبر من السلطة واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم قد أدى ذلك إلى تقليص مستويات الضغط الناتجة عن تنفيذ سياسات تخفيض العمالة، وفي نفس الوقت زاد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وذلك مقارنة بالمنظمات التي منحت العاملين بها مستويات منخفضة من السلطة واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.

كما استهدفت دراسة Corsun & David, (2002) التعرف على تأثير تمكين العاملين على العملاء. وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما زاد إدراك العاملين لمفهوم التمكين داخل مجتمع البحث، زادت العلاقة بين العاملين والعملاء مما يساعد على إنجاز خدمات وأعمال العملاء بسهولة ويسر وجودة مرتفعة.

واستهدفت دراسة المسدي, (٢٠٠٣) التعرف على خصائص ومحددات التمكين في إحدى شركات الغزل والنسيج بالمحلة الكبرى والوصول إلى محددات التمكين المؤثرة في دافعيه الأفراد للإنجاز وتحديد أكثر المحددات تأثيراً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين متغيرات التمكين (حرية الاختيار - معني العمل - الفعالية الذاتية - التأثير) ودافعية الموظف للإنجاز كما أظهرت الدراسة أن مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات أكثر تأثيراً على دافعيتهم للإنجاز من جماعية العمل.

كما استهدفت دراسة عبيد, (٢٠٠٣) التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين والتعرف على مدى اهتمام الإدارة العليا في البنوك التجارية والأجنبية بدولة الإمارات العربية المتحدة بمفهوم تمكين العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الاهتمام بتمكين العاملين داخل البنوك. كما أوصت بضرورة الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين داخل هذه البنوك كمدخل لزيادة فاعلية المنظمة وبناء فريق عمل فعال.

وسعت دراسة الشربيني, (٢٠٠٤) إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين وإنتاجية العاملين والكشف عن أثر كل بعد من أبعاد التمكين على إنتاجية العاملين. توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى تمكين العاملين في مجموعة الشركات ذات الإنتاجية

المرتفعة مقارنة بمستوى التمكين في مجموعة الشركات ذات الإنتاجية المنخفضة. كما أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين جميع الأبعاد الخاصة بالتمكين وإنتاجية العاملين.

واستهدفت دراسة Hochwalder & Brucefor, (2005) التنبؤ بالأعراض المرضية للموظف من خلال التمكين السيكولوجي (الشعور النفسي بالتمكين الوظيفي) والعلاقة بين التمكين السيكولوجي ومظاهر صحة الموظف مثل (الصحة النفسية بصفة عامة - الإجهاد - معدل الأجازات المرضية). وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع مستوى شعور الموظف بالتمكين كلما أدى ذلك إلى انخفاض الأعراض المرضية للموظف والمرتبطة بالحالة المزاجية أو النفسية والإجهاد والشعور بالإعياء وكذلك معدل الإجازات المرضية التي يطالب بها.

كما سعت دراسة Moye & Henkin, (2006) إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين تمكين الموظف وثقته في المديرين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين التمكين وثقة الموظف في رؤسائه بمعنى أن الموظفين الذين يشعرون بأعلى مستويات التمكين والتمثلة في (معنى العمل - التصميم الذاتي - التأثير) يملكون أعلى مستويات الثقة في المديرين أي أن العلاقة إيجابية بينهما، أما متغير الكفاءة أو الجدارة فعلاقته سلبية مع مستوى الثقة.

واهتمت دراسة الحاجة, (٢٠٠٦) ببحث أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة من العوامل المؤثرة في المناخ تنظيمي وأن الهيكل التنظيمي المسطح هو أفضل أنواع الهياكل التنظيمية مناسبة لتطبيق التمكين، كما أن نمط الاتصال المتكامل هو أفضل الأنماط القيادية، وأن هناك ضرورة لتطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة.

وسعت دراسة Antonis et al., (2007) إلى اختبار احتمالات أربعة للتنبؤ بسلوك تمكين الموظفين من خلال تقديم الخدمات للعملاء. وقد توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين في الفنادق الضخمة يعتبر من أكثر العوامل المؤدية لزيادة رضا العملاء عن الخدمة المقدمة وبالتالي زيادة الإقبال والتردد على الفنادق، كما أشارت إلى تراجع الإيرادات لبعض الفنادق نتيجة لعدم تطبيق التمكين بشكل سليم كأسلوب إداري يحقق أهداف المنظمة ويحقق رضا الموظفين والعملاء.

واستهدفت دراسة Emerson, (2008) معرفة الأسباب التي تجعل تمكين الموظف أكثر من مجرد شعار وتحقيق أهداف رضا الموظفين من خلال التمكين. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة حرص الإدارة على ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين مع الاهتمام بالاتصال بالموظفين والاهتمام بأخذ آرائهم مع ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكون الاتصال في كلا الاتجاهين. كما يجب أن يكون لهم الرأي في القضايا التي تخصهم ، بما يشعرهم بأهميتهم وتقدير المنظمة لجهودهم وفكرهم ومقترحاتهم.

كما استهدفت دراسة أصرف، (٢٠٠٩) قياس مدى توافر متطلبات تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وقياس مدى توافر أبعاد تمكين العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، ثم تحديد أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية على أبعاد تمكين العاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود انخفاض مدركات العاملين لمدى توافر متطلبات تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية ووجود انخفاض مدركات العاملين لجميع أبعاد التمكين والتمكين بشكل كلي. كما توصلت إلى أن التمكين الكلي يتأثر بكل من المتطلبات الفنية والتنظيمية والإدارية ولا يتأثر بمتطلبات تطوير الموارد البشرية.

كما هدفت دراسة زاهر، (٢٠١٢) إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (وضوح الغرض، الاتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين الذين هم على علاقة مباشرة مع النزلاء في الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها. وخلصت الدراسة إلى أن توجهات أفراد عينة البحث نحو المناخ التنظيمي هي توجهات مقبولة، وإن هناك تأثيراً إيجابياً لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الرغم من اختلاف هذا التأثير الذي راوح بين الجيد والمتوسط نوعاً ما.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالهوية التنظيمية

استهدفت دراسة Jo Hatch and Schultz, (2001) تحليل العلاقة بين الشفافية والهوية، وذلك من خلال نمذجة ديناميات الهوية التنظيمية، حيث تؤكد على أن الهوية التنظيمية هي عملية مستمرة تعكس الحياة التنظيمية للأفراد كما تعبر عن ثقافتهم والصور التي يحتفظ بها أصحاب المصلحة عن تلك المنظمات. ويعد هذا الرأي امتداداً لنظرية الهوية الاجتماعية والذي يفترض أن الهوية الفردية ولدت من محادثة بين "أنا" و"لي". ومن ثم خلصت الدراسة إلى وجود علاقات متداخلة في دورات الهوية التنظيمية. كما أن هناك تأثيراً لمستويات الشفافية التنظيمية في الهوية التنظيمية فيما يتعلق بعمليات الثقة والمخاوف، ومن ثم يجب فحص الشفافية التنظيمية باستمرار بما لا يؤدي إلى الاختلالات في ديناميات الهوية التنظيمية في مجالين هما: النرجسية التنظيمية وفقدان الذات التنظيمي (أو الثقافة).

وسعت دراسة رشيد، (٢٠٠٣ م/١٤٢٤هـ) إلى محاولة إلقاء الضوء على مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، فضلاً عن الدراسة التطبيقية للمفهومين من خلال محاولة الإجابة عن سؤالين يتعلقان بدرجة تماثل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الجامعة وأقسامهم الأكاديمية، وكذلك محاولة اختبار فرضيتين، الأولى تتعلق بمستوى التماثل مع القسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس مقارنة بالتماثل على مستوى الجامعة إجمالاً، والثانية تتعلق بالارتباط بين عدد سنوات خدمة عضو هيئة التدريس في الجامعة بمستوى التماثل التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التماثل مع الجامعة والأقسام كان نسبياً، وإن كان التماثل

مع الأقسام أقوى منه مع الجامعة إلى حد ما. فضلاً عن ذلك فقد أظهرت النتائج أن مستوى التماثل للفرد يزيد بزيادة عدد سنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة دعوة الباحثين إلى التوسع في دراسة المحددات المختلفة التي تؤثر في مستوى التماثل.

استهدفت دراسة Brickson, (2005) بيان كيفية قيام إدارة المنظمة بربط هويتها التنظيمية بالأطراف الأخرى في الجامعات الأردنية الخاصة ، واختارت الباحثة عينة مكونة من ١١٢٦ موظفاً في نحو ٨٨ منظمة تعمل في صناعات الشراب دون كحول في بريطانيا . وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات مع الأطراف المعنية لها تأثير كبير في إدراك الفرد لماهية المنظمة التي يعمل معها. كما أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالهوية التنظيمية إذ إن المنظمات كأفراد تمتلك هوية تنظيمية خاصة بها.

واهتمت دراسة (Shultz, 2006) ببيان التغيرات البيئية التي تدعو الموظف إلى إثارة الأسئلة عن الهوية التنظيمية. توصل الباحث إلى نتائج من أهمها تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في التأثير في تصورات العاملين وإدراكهم . وقد قام الباحث بتطوير إطار نظري يبين كيفية تفاعل تصورات العاملين عن المنظمة مع الثقافة التنظيمية لتشكيل الفهم المشترك للهوية التنظيمية. وقد أوصى الباحث بضرورة تركيز إدارة المنظمة على الثقافة التنظيمية لدورها المؤثر في هذا المجال.

كما استهدفت دراسة Cole and Bruch, (2006): التعرف على قوة الهوية التنظيمية، والتماثل التنظيمي، والالتزام وعلاقتهم بنية ترك العمل ، ولذا اهتمت بتوضيح الفروق الوظيفية بين قوة الهوية التنظيمية ، والتماثل التنظيمي، والالتزام التنظيمي. وتم الحصول على البيانات من ١٠٩٤٨ موظفاً في قطاع صناعة الحديد والصلب. ولقد تم استخدام أسلوب تحليل التمايز بين المتغيرات الثلاثة، وذلك تطبيقاً على ثلاثة مستويات هرمية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والعمال). حيث أشارت النتائج إلى: (١) تعكس المقاييس المستخدمة المتغيرات الثلاثة بشكل تجريبي، (٢) ترتبط المفاهيم الثلاثة عبر مستويات هرمية، (٣) كانت العلاقات المتبادلة مع النية لترك العمل مختلفة بين الموظفين. وتشير النتائج الحالية إلى أن تصورات الأفراد نحو الهوية التنظيمية تتسم بالقوة، وكذلك التماثل التنظيمي، والالتزام التنظيمي ، وأن تلك المتغيرات قد تؤثر على نية الموظفين نحو ترك العمل بطرق فريدة من نوعها، اعتماداً على مستواها الهرمي داخل المنظمة.

واستهدفت دراسة أبوحلاوة، (٢٠٠٨) : استكشاف الهوية التنظيمية لشركة كهرباء محافظة إربد بالأردن وقياس أبعادها . وقامت الباحثة بإعداد استبانة وزعتها على عينة مكونة من ١٥١ فرداً من المديرين والموظفين العاملين في الشركة ، أظهرت نتائج الدراسة أن الأوجه الأكثر بروزاً لهوية شركة كهرباء محافظة إربد تتمثل في طبيعة علاقة الشركة بالمجتمع المحلي

والعملاء ثم الأوجه المستديمة للهوية، ثم الأوجه المركزية لها، تليها أوجه طبيعة العلاقة بين الموظفين أنفسهم، ثم طبيعة العلاقة بين الشركة والموظفين، ثم أوجه طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارة العليا، وأخيراً الأوجه المميزة للشركة. كما أظهرت الدراسة أن العوامل الديموغرافية والوظيفية كان لها تأثير واضح في إدراك العاملين لأبعاد الهوية التنظيمية. وقد خلصت الباحثة إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات التي من الممكن أن تخدم الشركة للمحافظة على هويتها التنظيمية، فضلاً عن بعض التوصيات التي قد تخدم الباحثين في مجال الهوية التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Colman, 2008) التعرف على أثر الهوية التنظيمية في خلق القيمة بعد عمليات الاندماج والاستحواذ وتزايد القدرات للمعايير والأهداف المنشودة. ومن خلال دراسة خمس عمليات استحواذ واندماج لاستكشاف العلاقة بين الهوية التنظيمية، والتفاعل والتكامل لتحقيق الأهداف وتحقيق النتائج. توصلت النتائج إلى أن كلا من خصائص الأهداف وما تحصل عليه الشركات من نتائج يزيد من التفاعل في عملية خلق القيمة المتوقعة. كما تسهم المعايير الواضحة والمشاركة، في خلق الدور الفعال وخلق القيمة المنشودة من الاندماج بعد الحيازة. هذا إلى جانب تخفيض الأخطاء وتحسين إجراءات التعبئة، وتطوير الأدوار المشتركة بين المنظمات وتصورات قرار السلطة الفردية. كما أكدت النتائج على ضرورة مراعاة وجهات نظر الإداريين والاهتمام بالقدرات والكفاءات المترجمة التي تمثل الهويات التنظيمية للشركات المستهدفة.

واستهدفت دراسة (Gioia, et al., 2013) التعرف على علاقة الهوية التنظيمية والتغيير. وذلك من خلال تعرف أعضاء المنظمة على هوية وكيان المنظمة سواء على المستوى النظري أو التجريبي حيث الاهتمام الكبير بدراسات الهوية التنظيمية والتغيير خلال العقود الثلاثة الأخيرة. ولقد توصلت الدراسة بعد استعراض الجوانب المفاهيمية والتجريبية إلى وجود ثلاثة أركان للهوية التنظيمية: الهوية الثابتة والقوية مع مرور الزمن (المستقرة)، والهوية القابلة للتغيير (الديناميكية)، والهوية التي تقع في الوسط فنظير من خلالها بعض التناقضات التي تعرضها لعدم الوضوح والحسم بشكل مميز.

كما أشارت الدراسة إلى أهمية الجوانب الخارجية التي تؤثر على الهوية التنظيمية، فضلاً عن الموارد الداخلية المستخدمة. وأخيراً، ناقشت الدراسة وقيمت أربع وجهات نظر سائدة تؤثر على تشكيل الهوية التنظيمية وعلاقتها بالتغيير، هي: ١- البناء الاجتماعي، ٢- الممثل الاجتماعي، المؤسسون، الآراء الفكرية للسكان.

واستهدفت دراسة (Schultz and Hernes, 2013) التعرف على أثر التراكم الزمني والأحداث التنظيمية على الهوية التنظيمية. وذلك بهدف تقديم إطار مفاهيمي لكيفية تأثير الماضي في الهوية التنظيمية الحالية. واهتمت الدراسة بتحليل مفهوم النصوص، المادة، وأشكال الذاكرة، والكلمة

المنطوقة التي تتناولها الجهات التنظيمية في الماضي وتأثيرها على تشكيل الهوية التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها :

- (١) كلما طالت الفترة الزمنية أدى ذلك إلى تراكم الأحداث التنظيمية ورسخت أبعاد الهوية التنظيمية
- (٢) يرتبط نطاق التطبيق الأوسع من الهوية في المستقبل بقوة واتساع مزيج الذاكرة والأشكال التنظيمية
- (٣) ترتبط عناصر وأركان الهوية في المستقبل بفهم ديناميات الزمن وارتباطها بالهوية التنظيمية.

كما استهدفت دراسة He and Brown, (2013) مراجعة الأدبيات المتعلقة بالهوية التنظيمية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي مع تقديم اقتراحات للبحث في مستقبل تلك العلاقة . قدم الباحثان في هذا البحث لمحة عامة عن أربعة أساليب رئيسة للهوية التنظيمية: الأسلوب العملي، أسلوب البناء الاجتماعي، والمتغيرات النفسية، المعاصرة والحداثثة. وأوصيا بضرورة اهتمام الأدبيات الإدارية والتنظيمية بالهوية التنظيمية ودراسة أثر مختلف أبعادها على التماثل التنظيمي لما يتيح ذلك من مجالات القوة المهيمنة بالمنظمة. كما استعرضا البحوث التي أجريت مؤخرا على التماثل التنظيمي بخصوص نتائج الأداء وعلاقتها بأسلوب القيادة ومنظور التبادل الاجتماعي، ثم تم عرض بعض الاقتراحات لإجراء مزيد من البحوث.

التعقيب على الدراسات السابقة :

باستقراء الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

- ١- تناولت بعض الدراسات مفهوم تمكين العاملين، وتناول البعض الآخر الهوية التنظيمية في منظمات متعددة، وتناول البعض الثالث عوامل أو متطلبات تمكين العاملين ، في حين تناول فريق رابع من الدراسات أثر تمكين العاملين على العديد من المتغيرات السلوكية والتنظيمية، وتناول فريق خامس من الدراسات أثر تطبيق العديد من المتغيرات التنظيمية على تحسين الهوية التنظيمية.
- ٢- رغم كثرة الدراسات التي تناولت تمكين العاملين وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية المتعددة، إلا أن الغالبية العظمى منها قد تم تطبيقها على المؤسسات الصناعية فقط، والقليل منها تم تطبيقه في مجال المؤسسات الخدمية، والمصرفية على وجه الخصوص.
- ٣- عدم وجود دراسات عربية - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين تمكين العاملين والهوية التنظيمية.

٤- بعد استعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة عدم وجود أي دراسة تربط بين تمكين العاملين والهوية التنظيمية بشكل مباشر. ومن ثم فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو سعيها لبيان أثر أبعاد تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية، وذلك في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية. وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي تتصدى لها الدراسة الحالية.

المشكلة البحثية:

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل التالي:

ما هو أثر أبعاد تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية، وذلك في البنوك محل الدراسة (بنك الراجحي، البنك الأهلي التجاري، بنك الرياض)، بالمنطقة الغربية، العاملة بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من عدة جوانب هي :

- ١- تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال متابعة الجهود العلمية والدراسات التي تم إجراؤها في هذا المجال، حيث يتضح من الدراسات السابقة أن الدراسات التي أجريت عن تمكين العاملين، أجريت في غالبيتها على الشركات الصناعية ولم تحظ المنشآت الخدمية سوى بالقليل، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تسهم في عملية التراكمية العلمية.
- ٢- قلة الكتابات العربية التي تعرضت لموضوع الهوية التنظيمية مقارنة بما تزخر به المؤلفات الأجنبية من كتب ومجلات لهذا المفهوم وتطبيقاته، وأهمية النتائج المترتبة على تطبيقه في مختلف القطاعات الصناعية والخدمية، وهو الأمر الذي يحتاج إلى توجيه الكثير من جهود الباحثين إلى هذا الموضوع لمواكبة التوجهات العالمية أكاديمياً وعملياً.
- ٣- تتضح أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية بتطبيقها على القطاع المصرفي الذي يعد من أهم القطاعات المؤثرة في المستوى القومي، ونتيجة تطوير الممارسات الإدارية يمكن للقطاع المصرفي الاستفادة من نتائج هذه الدراسة، من أجل رفع مستوى المنافسة وتحسين الأداء لدى جميع المؤسسات المصرفية .
- ٤- هناك حاجة ماسة لنتائج مثل هذه البحوث والدراسات الميدانية في تمكين العاملين وتنمية الموارد البشرية، وينعكس ذلك إلى حد كبير على تحسين الهوية التنظيمية للبنوك .

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - الوقوف على مستوى تمكين العاملين في البنوك العاملة بالمنطقة الغربية بالسعودية، بما يسهم في التعرف على دورها في تحسين الهوية التنظيمية للبنوك.
- ٢ - التعرف على مستوى إدراك الهوية التنظيمية في البنوك العاملة بالمنطقة الغربية بالسعودية من وجهة نظر العاملين بتلك البنوك.
- ٣ - التعرف على مدى تأثير أبعاد تمكين العاملين في البنوك محل الدراسة في تحسين الهوية التنظيمية لتلك البنوك .
- ٤ - تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في تنمية عمليات تمكين العاملين بما يؤدي لتحسين الهوية التنظيمية لتلك البنوك .

فروض الدراسة :

في ضوء أهمية ومشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة الحالية تقوم على اختبار الفروض التالية:

- ١ . توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين بالبنوك السعودية الخاضعة للدراسة من حيث أبعاد تمكين العاملين (وضوح الغرض ، الأخلاقيات ، الاعتراف والتقدير ، العمل الجماعي ، المشاركة) .
- ٢ . توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين بالبنوك السعودية الخاضعة للدراسة من حيث مستوى الهوية التنظيمية .
- ٣ . يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية حول تأثير أبعاد تمكين العاملين في تحسين مستوى الهوية التنظيمية بها من وجهة نظر العاملين في البنوك السعودية الخاضعة للدراسة .

منهج وأسلوب الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وفروضها، فإنه سوف يتم اتباع المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك للوصول إلى أهداف البحث، من خلال جمع وتوصيف وتحليل البيانات، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وقد اعتمد الباحث أسلوب الدراسة المكتبية ، وأسلوب الدراسة الميدانية للحصول على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- البيانات الثانوية :

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة من مصادرها المختلفة، وتتمثل أهم هذه المصادر في المراجع العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات، والبحوث المنشورة للجهات المتصلة بمجال البحث، والبحوث غير المنشورة، والإحصائيات والتقارير المنشورة الخاصة بالقطاع المصرفي والتي تتناول موضوع الدراسة.

٢- البيانات الأولية :

تم الاعتماد على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث من خلال قائمة الاستبيان التي تم توجيهها إلى الفئات المختلفة للعاملين في البنوك محل الدراسة (العاملين بالبنك الأهلي - العاملين ببنك الراجحي - العاملين ببنك الرياض) وذلك بغرض جمع البيانات التي تتطلبها طبيعة ومشكلة الدراسة .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون القطاع المصرفي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية من عشرة بنوك كما يوضحه الجدول رقم (١)، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في البنوك التي وقع عليها الاختيار من بين البنوك العاملة بتلك المنطقة وهي : بنك الراجحي ، والبنك الأهلي التجاري ، وبنك الرياض باعتبارها أكثر البنوك انتشاراً، ويوجد بها أكبر عدد من العاملين، ولديها أكبر عدد من العملاء ، كما أنها من أقدم البنوك الموجودة بالسوق المصرفي السعودي . وقد بلغ عدد العاملين ببنك الراجحي ٨٢٠ مفردة، وعدد العاملين بالبنك الأهلي التجاري ٨٩٥ مفردة، وعدد العاملين ببنك الرياض ٥٣٣ مفردة (مؤسسة النقد العربي السعودي ٢٠١٣)، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد عمد الباحث إلى اختيار عينة عشوائية طبقية ، وذلك في ضوء معادلات العينات باعتبار أن نسبة الثقة ٩٥% ، ونسبة الخطأ ٥% ، ومن ثم فقد بلغ حجم العينة ٣٤١ (بازرة، ١٩٩٥).

الجدول رقم (١)

عدد الفروع وعدد العاملين بالقطاع المصرفي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية في عام ٢٠١٤ م

الاجمالي	عدد موظفي البنك		عدد الفروع	جدة	مكة	الطائف	البنك
	الإدارة العامة	البنك					
٨٩٥	٥٥	٨٤٠	٨٤	٥٥	١٧	١٢	الأهلي التجاري
٥٣٣	٥٣	٤٨٠	٤٨	٣٥	٩	٤	الرياض
٨٢٠	٦٠	٧٦٠	٧٦	٤٣	١٨	١٥	بنك الراجحي
٢٥٠	٤٥	٢٠٠	٢٠	١٦	٣	١	سامبا
٢٣٠	٣٤	١٨٠	١٨	١١	٤	٣	البلاد
٢٢٠	٤٠	١٧٠	١٧	١٤	٢	١	الجزيرة
٣٠٠	٤٨	٢٥٠	٢٥	١٦	٧	٢	العربي
١٧٠	٤٦	١٢٠	١٢	١٠	١	١	الهولندي
١٨٠	٤٣	١٣٠	١٣	٨	٣	٢	السعودي للاستثمار
٢٣٠	٤٩	١٨٠	١٨	١٥	٢	١	ساب
٣٧٨٣	٤٧٣	٣٣١٠	٣٣١	٢٢٣	٦٦	٤٢	الإجمالي

المصدر: مؤسسة النقد العربي السعودي ٢٠١٤م.

وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية عند جمع البيانات، وذلك من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، وقد قام الباحث بجمع قوائم الاستقصاء ومراجعتها للتأكد من أن الإجابات كاملة عن جميع الأسئلة، واستبعاد القوائم التي لا تصلح للتحليل، وقد تم استرداد ٣٢٦ استمارة، وقد أسفرت نتائج المراجعة عن وجود ٢٧ استمارة لا تصلح للتحليل، ومن ثم يصبح حجم الاستبيانات الخاضع للتحليل الإحصائي هو ٢٩٩ مفردة بنسبة استجابة ٨٤.٥ %، وقام الباحث بتوزيعها بالأسلوب المناسب، ويوضح ذلك الجدول رقم (٢).

الجدول رقم (٢)

توزيع مفردات المجتمع والعينة على البنوك محل الدراسة

البنك	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستثمارات المستردة
بنك الراجحي	٨٢٠	١٢٤	١٠٨
البنك الأهلي التجاري	٨٩٥	١٣٦	١١٧
بنك الرياض	٥٣٣	٨١	٧٤
مجموع	٢٢٤٨	٣٤١	٢٩٩

قياس متغيرات الدراسة :

اعتمد الباحث في قياس متغيرات الدراسة على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها اعتماداً على الأداة البحثية (قائمة الاستبيان) التي تم إعدادها مسبقاً لهذا الغرض حيث تضمنت قسمين هما :

القسم الأول:

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقياس Testing the climate for Empowerment الذي صممه كل من سكوت وجافي Scott & Jaffe وورد في كتابهما Empowerment: A practical Guide for success, 1991. ، حيث صمم هذا المقياس لاختبار سلوكيات تمكين العاملين وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويصلح هذا الاستقصاء لقياس درجة تمكين العاملين في أي منظمة، وقد تم تنمية هذا الاستقصاء ليغطي ثمانية عوامل جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين، وتتمثل تلك الأبعاد في :

- ١ - وضوح الغرض Clarity of purpose
- ٢ - الأخلاقيات Morales.
- ٣ - العدالة والإنصاف Fairness.
- ٤ - الاعتراف والتقدير Recognition.
- ٥ - العمل الجماعي Team work.
- ٦ - المشاركة Participation.
- ٧ - الاتصالات الفعالة Communication.
- ٨ - البيئة الصحية Healthy Environment.

وميزة هذا الاستبيان أنه يوضح مناخ التمكين بشكل محدد ، كما يتميز بأنه يعرض لجوانب تفصيلية عديدة من سلوكيات الأفراد والمديرين مما يساعد على اختيار سلوكيات التمكين بيئية

العمل. وقد قام الباحث بترجمة الاستبيان، ثم قام بعرضه على بعض الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال وعلم النفس، كما قام أيضاً بتجربته على عينة من الأفراد العاملين بالبنوك مما أدى إلى إجراء بعض التغييرات في العبارات والألفاظ بما يتفق وثقافة مجتمع التطبيق، وقد انتهى الباحث إلى اختيار العوامل التالية بقائمة الاستقصاء :

- ١- وضوح الغرض، ويشمل العبارات من ١ إلى ٥.
- ٢- الأخلاقيات، وتشمل العبارات من ٦ إلى ١٠.
- ٣- الاعتراف والتقدير ويشمل العبارات من ١١ إلى ١٥.
- ٤- العمل الجماعي (فرق العمل) ويشمل العبارات من ١٦ إلى ١٩.
- ٥- المشاركة وتشمل العبارات من ٢٠ إلى ٢٣.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط حتى يمكن تحويل المفاهيم الوصفية المجردة إلى قيم كمية يسهل إخضاعها للتحليل الإحصائي واختبار فروض الدراسة

القسم الثاني :

ويتضمن الأداة المستخدمة لقياس درجة توافر معايير الهوية التنظيمية في البنوك محل الدراسة، ويحتوي على ست عشرة فقرة لقياس أبعاد الهوية التنظيمية والتي تهتم بالتوجهات الاستراتيجية والنظم والعمليات التنظيمية الداخلية للبنك، والعلاقات الخارجية، ودرجة اهتمام البنك بالعاملين به، كل ذلك بما يميز البنك عن غيره من البنوك الأخرى. وقد قام الباحث باستخدام المقياس الذي وضعه (Abu Hallaweh, 2008) بعد أن أجريت التعديلات عليه لكي يصبح ملائماً لطبيعة الدراسة وبيئتها.

اختبارات الصدق والثبات:

- اختبار الصدق: يستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث. واعتمد الباحث في إجراء اختبار الصدق على كل من:
 - صدق المحتوى: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على عدد من السادة أساتذة إدارة الموارد البشرية العاملين بقسم إدارة الأعمال بكلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الطائف وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء، وتم تعديلها وفقاً لهذه الملاحظات.

- الصدق الذاتي: يستخدم لتأكيد صدق البناء والمحتوى، وقد تم حسابه عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول (٣).
- اختبار الثبات: يقصد بثبات الاستقصاء الاستقرار في نتائج قائمة الاستقصاء وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات قائمة الاستقصاء من خلال الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٣)

نتائج اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا	معامل الصدق
أبعاد تمكين العاملين	٢٣	٠.٨٥	٠.٩٣
أبعاد الهوية التنظيمية	١٨	٠.٨٩	٠.٩٢
المقياس ككل	٦٤	٠.٨٦٥	٠.٩٣٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول (٣) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠.٨٥ إلى ٠.٩٣)، وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية:

حدود الدراسة :

اقتصرت الدراسة على بنك الراجحي، والبنك الأهلي التجاري، وبنك الرياض، وذلك لأن هذه البنوك تقدم كافة الخدمات المصرفية، في المنطقة الغربية، كما تعد أقدم البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية، ويعمل بها أكبر عدد من العاملين، وتخدم أكبر عدد من العملاء.

المعالجة الإحصائية للبيانات :

تم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي وجد أنها تحقق أهداف الدراسة الحالية، ولقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل بيانات الدراسة :

- ١- حساب معاملي الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha) وذلك لبحث مدى الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها.
- ٢- مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف فئات الدراسة اعتماداً على النسب المئوية ولترتيب متغيرات الدراسة طبقاً لأهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية.
- ٤- اختبار كروسكال والاس Kruskal - Wallis وهو أحد الاختبارات اللامعلمية، وذلك بهدف المقارنة واكتشاف أي فروق جوهرية بين عدة عينات مستقلة، حيث تم استخدام هذا الأسلوب في تحديد معنوية الفروق بين آراء كل من العاملين بالبنوك موضع الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥.
- ٥- تحليل الانحدار البسيط والمتدرج لاختبار أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع .
- ٦- أسلوب تحليل التباين وقد استخدم لاختبار معنوية نماذج الانحدار الممثلة في العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ٧- اختبار (T) لتحديد معنوية تأثير معامل الانحدار للمتغير المستقل على المتغير التابع .

اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة :

١. اختبار الفرض الأول ومؤداه : توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين بالبنوك السعودية الخاضعة للدراسة من حيث أبعاد تمكين العاملين (وضوح الغرض، الأخلاقيات، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة). ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال - والاس، ويوضح ذلك الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

اختبار كروسكال - والاس (Kruskal-Wallis Test) لآراء العاملين حول أبعاد تمكين العاملين

مستوى الدلالة ومستوى المعنوية	البنك			الإحصاءات	المحور الأول
	الرياض	الأهلي	الراجحي		
٠.٢٤ غير معنوي	٤.٠٠	٣.٨٥	٣.٩٢	الوسط الحسابي	أبعاد تمكين العاملين
	٢.١٧			٢١٤	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال تحليل الجدول رقم (٤) عدم معنوية قيمة كا ٢١ المتعلقة بالمحور الأول والمتعلق بآراء العاملين في البنوك محل الدراسة حول أبعاد تمكين العاملين، ومن ثم عدم قبول الفرض الأول ومؤداه " توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين بالبنوك السعودية الخاضعة للدراسة من حيث أبعاد تمكين العاملين (وضوح الغرض، الأخلاقيات، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة) " .

٢. اختبار الفرض الثاني ومؤداه : توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين بالبنوك السعودية الخاضعة للدراسة من حيث مستوى الهوية التنظيمية . ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال- والاس ، ويوضح ذلك الجدول رقم (٥) .

جدول رقم (٥)

اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis Test) لآراء العاملين حول مستوى الهوية التنظيمية

مستوى الدلالة ومستوى المعنوية	البنك			الإحصاءات	المحور الثاني
	الرياض	الأهلي	الراجحي		
٠.١٥ غير معنوي	٣.٩٥	٣.٩٤	٣.٩٦	الوسط الحسابي	مستوى الهوية التنظيمية
	٤.٣٠			٢١	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من خلال تحليل الجدول رقم (٥) عدم معنوية قيمة كا ٢١ المتعلقة بالمحور الثاني والمتعلق بآراء العاملين في البنوك محل الدراسة حول درجة توافر الهوية التنظيمية بتلك البنوك، ومن ثم عدم قبول الفرض الثاني ومؤداه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء العاملين بالبنوك السعودية الخاضعة للدراسة من حيث مستوى الهوية التنظيمية.

٣. اختبار الفرض الثالث ومؤداه : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية حول تأثير أبعاد تمكين العاملين في تحسين مستوى الهوية التنظيمية بها من وجهة نظر العاملين في البنوك السعودية الخاضعة للدراسة . ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار للتعرف على مدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية ، يوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية للبنوك محل الدراسة كما يلي:

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية

أبعاد تمكين العاملين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة *t
وضوح الغرض	٠.١٥٠	٠.٠٥٢	٠.١٥٦	*٣.١٨٠	٠.٠٠٠
الأخلاقيات	٠.٢١٠	٠.٠٤٨	٠.١٨٠	* ٥.١٨٥	٠.٠٠٠
الاعتراف والتقدير	٠.٢٥٠	٠.٠٥٩	٠.٢٦٨	*٦.٣٢٢	٠.٠٠٠
العمل الجماعي (فرق العمل)	٠.٣٢٠	٠.٠٦٠	٠.٣١٨	*٧.١٠٨	٠.٠٠٠
المشاركة	٠.٣٩٠	٠.٠٦٥	٠.٣٧٨	*٧.٨٩٠	٠.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

* معنوى عند مستوى معنوية ٠.٠٥

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٦)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (المشاركة، العمل الجماعي، الاعتراف والتقدير، الأخلاقيات، وضوح الغرض) لها تأثير في تحسين الهوية التنظيمية للبنوك محل الدراسة، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (٧.٨٩٠، ٧.١٠٨، ٦.٣٢٢، ٥.١٨٥، ٣.١٨٠) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق بالمشاركة له الأثر الأكبر في تحسين الهوية التنظيمية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (٧.٨٩٠) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

ومما سبق يمكن قبول الفرض الثالث والمتعلق بوجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين في تحسين الهوية التنظيمية في البنوك محل الدراسة.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد تمكين العاملين (وضوح الغرض، الأخلاقيات، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة) في تحسين الهوية التنظيمية، كما يتضح من الجدول رقم (٧) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن المشاركة تفسر ما مقداره (٤٣.٥%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العمل الجماعي حيث فسر مع الخصائص المرتبطة بالمشاركة

(٤٨.٥%) من التباين في المتغير التابع أي يفسر (٥.٨%)، ودخل ثالثاً متغير الاعتراف والتقدير حيث فسر مع المتغيرين السابقين (٥٥.٦%) من التباين في المتغير التابع أي يفسر (٨.٣%). ثم يأتي متغير الأخلاقيات حيث فسر مع المتغيرات السابقة (٦١.٦%) أي يفسر (٤.٧%)، من التباين في المتغير التابع ، وأخيراً يأتي متغير وضوح الغرض حيث فسر مع المتغيرات الأربعة السابقة لتمكين العاملين (٧٣.٣%) أي يفسر (١٣.٥%)، من التباين في المتغير التابع الهوية التنظيمية في البنوك محل الدراسة ،

جدول (٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بتحسين الهوية التنظيمية من خلال أبعاد تمكين العاملين كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في المعادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
المشاركة .	٠.٤٣٠	*٧.٨٩٠	٠.٠٠٠
العمل الجماعي.	٠.٤٨٨	*٧.١٠٨	٠.٠٠٠
الاعتراف والتقدير .	٠.٥٧١	*٦.٣٢٢	٠.٠٠٠
الأخلاقيات .	٠.٦١٨	* ٥.١٨٥	٠.٠٠٠
وضوح الغرض.	٠.٧٥٣	*٣.١٨٠	٠.٠٠٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0.05)$

ملخص نتائج البحث :

(١) ارتفاع المتوسطات الحسابية المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين في البنوك محل الدراسة (وضوح الغرض، الأخلاقيات، الاعتراف والتقدير ، العمل الجماعي ، المشاركة) ، ويعد ذلك مؤشراً إيجابياً حيث إن تمكين العاملين يعد أحد مميزات المنظمات الناجحة، ويتفق ذلك مع ما طرحه أفندي، (٢٠٠٤) من أن تمكين العاملين يسهم في مشاركة العاملين في المعلومات وإتاحة الأطر الإرشادية فقط لتصرفات العاملين ، وتكوين فرق العمل مع تقليل الاعتماد على المركزية في عملية اتخاذ القرارات مع تحسين المكافآت، كما تتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الكساسبة، (٢٠٠٩) من أن تمكين العاملين يسهم في تعزيز ثقافة المنظمة المتعلمة وتحسين قدرة القائد في إدارة الموارد البشرية من خلال

القرارات وحل المشكلات، هذا ، ولقد خلصت دراسة (Emerson, 2008) إلى أن حرص الإدارة على ممارسة وتشجيع أسلوب تمكين العاملين بما يشعرهم بأهميتهم وتقدير المنظمة لجهدهم وفكرهم ومقترحاتهم يؤدي لزيادة تفاعلهم التنظيمي . كما توصلت دراسة راضي، (٢٠١٠) إلى أن التوجهات الإيجابية للأفراد نحو المناخ التنظيمي للعمل بالبنوك ينتج عنها التأثير الإيجابي في أبعاد تمكين العاملين.

(٢) ارتفاع المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد الهوية التنظيمية. والتي ظهرت على النحو التالي (٤.٠٣ بنك الراجحي ، ٣.٩٤ البنك الأهلي ، ٣.٩٧ بنك الرياض) ، مما يدل على وجود معايير وقيم أخلاقية مشتركة داخل تلك البنوك واعتناق الأفراد لها ، كما أنهم على دراية ووعي برؤية البنك ورسالته وأهدافه واستراتيجيته ، وثبات واستمرارية نظم العمل بالبنك مع قابليتها للتطوير دون النظر لتغيير الإدارة ، مع اعتماد البنك على العلاقات الجيدة مع الأطراف الخارجية . وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Colman, 2002) من أن الهوية التنظيمية تسهم في خلق القيمة للمنظمات وتزيد من قدرتها في تحقيق أهدافها المنشودة، كما تسهم في خلق الدور الفعال وتطوير الأدوار المشتركة بين المنظمات. كما تلقت بعض نتائجها مع ما توصلت إليه دراسة (2013)، Schults and Hermes والتي تشير إلى أنه كلما طالت الفترة الزمنية أدى ذلك إلى تراكم الأحداث التنظيمية ورسخت أبعاد الهوية التنظيمية ، كما أن عناصر وأركان الهوية في المستقبل ترتبط بفهم ديناميات الزمن وارتباطها بالهوية التنظيمية.

(٣) وجود أثر لأبعاد تمكين العاملين (المشاركة ٤٣.٠%، العمل الجماعي ٤٨.٨%، الاعتراف والتقدير ٥٧.١، الأخلاقيات ٦١.٨%، وضوح الغرض ٧٥.٣%) في تحسين الهوية التنظيمية. وتفسر هذه النتيجة الجهود الكبيرة التي تقوم بها البنوك محل الدراسة لدعم أبعاد تمكين العاملين ، باعتباره من أهم العناصر الداعمة لتمييزها ونموها. ويتجلى ذلك في اهتمام تلك البنوك بالأبعاد التالية :

• فيما يتعلق بوضوح الغرض :

- معرفة الأفراد بالخطط العامة المستقبلية للبنك.
- معرفة الأفراد بالمطلوب منهم على وجه التحديد .
- وضوح المهام والمسئوليات المطلوبة بدقة ووضوح.

- كفاية النظم والإجراءات المعمول بها في البنك .

• فيما يتعلق بالأخلاقيات :

- انتشار الثقة التنظيمية فيما بين العاملين بالبنك .

- تحلي الإدارة بالعدالة والحيادية .

- اهتمام المسؤولين بالاختلافات الفردية ورعايتها وتقديرها عند توزيع العمل.

- دعم الإدارة للعاملين والوقوف بجانبهم بشكل مستمر.

• فيما يتعلق بالاعتراف والتقدير:

- تقدير إدارة البنك للجهود الفردية المبذولة من قبل العاملين بالبنك.

- استشعار المسؤولين لأهمية كل وظيفة ودورها في البنك.

- الشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين في البنك.

• فيما يتعلق بالعمل الجماعي :

- انتشار ثقافة العمل الجماعي في البنك.

- مواجهة المشكلات ومعالجتها بشكل جماعي .

- اهتمام الأفراد ببعضهم البعض وظهور تعاونهم بشكل واضح.

• فيما يتعلق بالمشاركة :

- السماح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.

- مشاركة الأفراد في حل المشكلات فيما بينهم .

- اطلاع العاملين على المعلومات الحديثة الواردة للإدارة .

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

أولاً : تعزيز أبعاد تمكين العاملين : وذلك من خلال وضع برامج لتطوير وتنمية قيم واتجاهات وسلوكيات القادة تمكنهم من اكتساب القدرات والمهارات المتعلقة بأبعاد تمكين العاملين في

مجالاتها المتعددة ، وذلك على النحو التالي :

١. في مجال وضوح الغرض : يجب تدعيم القادة في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية بموضوعية، وتطبيق القوانين والنظم بكل شفافية، مع زيادة الاهتمام بتوجيه المرؤوسين وتحفيزهم وتقديم التسهيلات اللازمة لهم للقيام بمهامهم، مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة والإبداع والتعبير والنقد لما يرونه ضروري لتحسين الأداء ورفع مستواه، هذا إضافة إلى إشاعة روح التعاون والعمل بروح الفريق والاهتمام بتوفير بيئة ومناخ يتسم بجودة الحياة الوظيفية للعاملين.
٢. في مجال الأخلاقيات : يجب التأكيد على التزام القادة بتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية عند توزيع الواجبات والمهام على المرؤوسين، وتحري الصدق مع المرؤوسين والوفاء بالوعود، والاعتراف بالأخطاء أمام الآخرين والتخلي بالصبر في إنجاز المهام والأنشطة، مع معاقبة من ينتهك المعايير الأخلاقية، هذا مع مراعاة الأمانة، وتقبل آراء الآخرين وانتقاداتهم.
٣. في مجال الاعتراف والتقدير : يجب التأكيد على التزام القادة بتقدير واحترام المرؤوسين والتواضع في تعاملاتهم معهم والمحافظة على أسرارهم، والإنصات إليهم، والاهتمام بحاجاتهم والتسامح معهم، والمبادرة في معاونتهم والوقوف إلى جانبهم وإن لم يطلبوا ذلك، والحرص على إقامة علاقات اجتماعية معهم ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية.
٤. في مجال العمل الجماعي : يجب التأكيد على التزام القادة بتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية عند توزيع الواجبات والمهام على المرؤوسين، وتحري الصدق مع المرؤوسين والوفاء بالوعود، والاعتراف بالأخطاء أمام الآخرين والتخلي بالصبر في إنجاز المهام والأنشطة، مع معاقبة من ينتهك المعايير الأخلاقية، هذا مع مراعاة الأمانة، وتقبل آراء الآخرين وانتقاداتهم.
٥. في مجال المشاركة : يجب التأكيد على التزام القادة بتقدير واحترام المرؤوسين والتواضع في تعاملاتهم معهم والمحافظة على أسرارهم، والإنصات إليهم، والاهتمام بحاجاتهم والتسامح معهم، والمبادرة في معاونتهم والوقوف إلى جانبهم وإن لم يطلبوا ذلك، والحرص على إقامة علاقات اجتماعية معهم ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية.

ثانيا : الاهتمام بدراسة وتحليل أبعاد الهوية التنظيمية بشكل مستمر، ودراسة علاقاتها

بالأبعاد الإدارية والتنظيمية والسلوكية الأخرى داخل التنظيم، وذلك على النحو التالي :

- ١- في مجال تحسين التوجهات الاستراتيجية : يجب الاهتمام برؤية ورسالة البنك وأهدافه واستراتيجياته والتأكد من معرفة العاملين بالبنك بها ومشاركتهم في صياغتها كل فترة معينة. كما يجب الاهتمام بشعار البنك بشكل مستمر والحفاظ على مكانته بما يسهم في تأكيد هويته، وأخيرا اعتبار فلسفة تطوير البنك بشكل مستمر قاعدة متصلة به .

٢- في مجال تحسين العمليات التنظيمية : من الضروري الاهتمام بصياغة سياسات وإجراءات العمل بالبنك والحفاظ على استمراريتها بحيث لا تتأثر بتغير الإدارة من وقت لآخر، كما يجب الاهتمام بالمعايير الأخلاقية في البنك والسعي المستمر لاستقرارها ، والحرص على تطبيق نظم المكافآت السخية والامتيازات كعنصر ثابت لدفع الأفراد للإنجاز ، هذا بالإضافة إلى تدعيم روح العمل الجماعي بالبنك.

٣- في مجال تحسين العلاقات مع الأطراف المعنية : من الضروري أن تسعى الإدارة إلى المحافظة على تدعيم العلاقات مع مختلف الأطراف المعنية وخاصة العملاء وجودة الخدمة المقدمة لهم وقد يستدعي ذلك قيام البنك بالحملات الترويجية التي تميزه عن منافسيه .

ثالثا : مقترحات لبحوث مستقبلية :

يمكن استكمال دراسات الهوية التنظيمية من خلال العديد من البحوث والدراسات ، ومنها:

- ١- أثر الهوية التنظيمية على تحقيق الفعالية والأداء التنظيمي .
- ٢- علاقة الهوية التنظيمية بالخصائص التنظيمية (عمر المنظمة / حجمها / نوع النشاط/الهيكل).
- ٣- أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية على تشكيل الهوية التنظيمية .
- ٤- دور الهوية التنظيمية في تحسين قيمة المنظمة .

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أبو حلاوة، سوزان عيسى (٢٠٠٨) " استكشاف الهوية التنظيمية : شركة كهرباء محافظة إربد كحالة دراسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن
- ٢- ف، حامد جودت حامد(٢٠٠٩)، " أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية على تمكين العاملين بالتطبيق على العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ٣- دي، عطية حسين (٢٠٠٣) ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- ٤- البريدي ، عبد الله (٢٠٠٧) ، هوية المنظمة: كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم؟ ، مجلة التدريب والتقنية، الرياض، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد ٩٦ .
- ٥- البند، خولة خميس عبيد(٢٠٠٣) ، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في الإمارات المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس .
- ٦- الجميلي ، مطر عبد المحسن (٢٠٠٨)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الوزراء ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض .
- ٧- الخاجة، فاطمة عبد الحميد(٢٠٠٦) ، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين: دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة
- ٨- الرقب ، أحمد صادق محمد (٢٠١٠)،علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة .
- ٩- الشربيني، صفاء أحمد(٢٠٠٤) ، أثر التمكين على إنتاجية العاملين بالشركات التابعة للشركات القابضة للصناعات الكيماوية في مصر ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلد الثامن والعشرون، العدد الرابع .
- ١٠- الشريف ، عزة حسين ردة العبدلي (٢٠١٥) ، واقع التمكين الإداري للمديرين وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة .

- ١١- الكساسبة ، محمد مفضي و الفاعوري، عبير حمود و عبد الله ، كفاية محمد طه (٢٠٠٩)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الأول.
- ١٢- المسدي، عادل عبد المنعم(٢٠٠٣) ، أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيهم للإنجاز، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد الرابع، العدد الثاني .
- ١٣- المسعود ، ريم ناصر(٢٠١٣) ، واقع التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٤- المعاني ، أحمد إسماعيل (٢٠٠٦) ، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، عمان ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ١٥- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠١) ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الثاني ، العدد الأول .
- ١٦- بازرة، محمود صادق(١٩٩٥)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية (الطبعة الخامسة) ؛ القاهرة: دار النهضة العربية.
- ١٧- حريم، حسين (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ١٨- حسن، سالي على محمد(٢٠٠٢) ، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة، جامعة عين شمس .
- ١٩- راضي، جواد محسن (٢٠١٠) ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد الأول.
- ٢٠- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣ م) الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي : تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته ، الرياض، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- ٢١- زاهر ، تيسير(٢٠١٢) ، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد ٢٨ - ، العدد الثاني.
- ٢٢- عريقات ، أحمد يوسف (٢٠١١) ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة ، الزرقاء ، الأردن.

- ٢٣- عفانة ، حسن مروان (٢٠١٣) ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة .
- ٢٤- على ، عالية جواد محمد ، وأحمد ، سيف الدين عماد (٢٠١٣) ، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد السادس والثلاثون ، بغداد .
- ٢٥- فوطة ، سحر محمد ، القطب ، محيي الدين (٢٠١٣) ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية : سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد الخامس عشر ، العدد الأول .
- ٢٦- ملحم ، يحيى سليم (٢٠٠٦) ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٧- هندر ، عبد السلام مسعود (٢٠١٢) أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات ، مجلة جامعة سبها (العلوم الإنسانية) المجلد الحادي عشر العدد الأول.

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

1. Abu Hallaweh, Suzan Issa (2008), "Exploring Organizational Identity: Irbid District Electricity Company as a Case Study", MBA Dissertation, Yarmouk University, Jordan.
2. Albert, Stuart and David A. Whetten (1985), "Organizational Identity", In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds), Research in Organizational Behavior, Vol. 7 : 263- 295, Greenwich, CT: JAI Press.
3. Albert, Stuart and David A. Whetten (2006), " Organizational Identity" In. Organizational Identity, Edited by Mary Jo Hatch and Majken Shultz, Oxford University Press.
4. Antonis ,Klidas & et.al., (2007)" Managing Employee Empowerment in Luxury hotels in Europe" , international Journal of Service industry management ,vol.18 .
5. Aust, P.J. (2004), "Communicated Values as Indicators of Organizational Identity" Communication Studies, 55(4): PP 515-534
6. Besterfield, D. H., and others (2003) Total Quality Management, New Jersey: Prentice Hall.
7. Brickson, S.L.(2005), "Organizational Identity Orientation", Administrative Science Quarterly, 50:PP 576-609
8. Carter , Tony (2009) " Managers Empowering Employees " , American Journal of Economics and Business Administration ,1 (2).
9. Cole, Michael S. and Bruch, Helke(2006) , "Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?", Journal of Organizational Behaviour. 27,PP 585–605.
10. Colman, Helene Loe (2008), Organizational Identity and Value Creation in Post-Acquisition Integration The Spiralling Interaction of the Target's Contributive and the Acquirer's Absorptive Capacities, BI Norwegian School of Management, PhD degree In management.
11. De Souza, Mariana, Alexandre Carrieri, and Antonio De Faria (2008), "The Construction of Organizational Identity: Discourses on a Brazilian Private Railroad", Brazilian Administration Review, Vol.5, No.3:PP 177-192
12. Deci, E.L., Connel J. P and Ryan, R. M. (1989). Self Determination in a work organization. Journal of Applied psychology, 74.
13. Emerson, A ., (2008)," Why Employee Empowerment should be more than just A Buzz word at your Cu" , credit union Journal , Vol.12 .

14. Foreman, P. and D.A. Whetten (2002), "Members` Identification with Multiple-Identity Organizations", *Organization Science*,13(6):PP 618-635
15. Gandz , J., (1990), "The Employee Empowerment Era" , *Business Quarterly*
16. Gioia, Dennis A. et al.,(2013), "Organizational Identity Formation and Change", *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, No. 1, PP123–193.
17. Hackman .J.R. & Old ham .G.R., (1976), " Motivation Through The design of Work , Test of a Theory ", *Organizational Behavior and Human Performance* Vol.16 .
18. Hanold , L. (1997), "A Review of the literarure on Employee Empowerment" , *Empowerment in organization* , Vol. 4 .
19. He, Hongwei and Brown, A.D. (2013) *Organizational identity and organizational identification : A review of the literature and suggestions for future research. Group and Organization Management*, 38 (1). pp. 3-35. ISSN 1059-6011
20. Hofstede, Geert and Gert Jan Hofstede (2005), *Cultures and Organizations Software of the Min*, McGraw-Hill.
21. Jin-Liang Wang, Da-Jun Zhang& Linda A. Jackson (2013) "Influence of self-esteem, locus of control, and organizational climate on psychological empowerment in a sample of Chinese teachers , *Journal of Applied Social*, Volume 43, Issue 7 .
22. Jo Hatch, Mary and Schultz, Majken (2001), "Transparency and Identity: Modeling Organizational Identity Dynamics", *Manuscript submitted to Human Relations* 10 July.
23. Ken Blanchard , et al., (1996) "Empowerment takes More than a Minute" *San Francisco : Berrett – Koehler Publishers* .
24. Kirkman , B. L. & Rosen , B., (1999) *Bey and self – Management Antecedents and consequences of Team Empowerment . Academy of Management Journal*, Vol. 42 , No.1.
25. Little, J. and Ferries, S. (2002) *SelfFunding Improvement Teams. Industrial Management*, 44(6).
26. Martin, J. (1992). *Cultures in Organization: Three perspective*. New York: Oxford university press
27. Moye, M.J. & Henkin , A.B., (2006)" Exploring Associations between Employee Empowerment and Interpersonal Trust in Managers " , *Journal of Management Development* Vol.25,No.2 .
28. Savery, L.k., Lucks, J.A., (2001), "The Relationship Between Empowerment Job Satisfaction an Reported Stress Levels: Some Australian Evidence" , *Leadership & Organization Development Journal* , Vol.22, No.3 .

29. Schultz, Majken & Hernes, Tor (2013), "A Temporal Perspective on Organizational Identity , Organization Science, Vol. 24, No. 1 .
30. Schultz, Majken (2006), "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture", Academy of Management Journal, Vol.49, No. 3: PP 433- 458
31. Scott, Cynthia D. & Jaffe, Dennis T., (1991) Empowerment: A practical Guide for success , Crisp publications Inc., California .
32. Scott, S. and V. Lane(2000),"A Stakeholder Approach to Organizational Identity" Academy of Management Review, Vol.25, No. 1:PP 43-62
33. Sigler , Tracey Honey cutt , (1997) " The Empowerment Experience : A study of front – Line Employee (Textile workers) , Industrial sociology and labor Relations , vol. 58 , No 12 .
34. Sivanesan G. & Sylvester M.J. (2015) . A Study on Employee Empowerment and Job Satisfaction in Chennai Micro Print Private Limited, Chennai , International Journal of Management , Vol. 6, No.1
35. Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. Academy of Management Journal, 39 .
36. Tung-shui Chan (2012) " The Relationship between Elementary School Principal's Empowerment and Teachers' Work Stress, Reciprocity as a Moderator", Master's Thesis, Graduate Institute of Education Entrepreneurship and Management , China.
37. Umiker , William (1992) , "Empowerment the latest Motivational Strategy" , Health Care Supervisor , Vol. 11 , No. 2 .
38. Voss, Z.G., Cable, D.M., and Voss, G.B. (2006), Organizational Identity and Firm Performance, Organization Science, 17(6): PP 741-755.