



الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة

يتناول هذا الكتيب ظاهرة شائعة في المؤسسات العامة، وخصوصا في الوطن العربي، لما لهذه الظاهرة من آثار مدمرة على المؤسسة وعلى نموها واستمراريتها. وسيتم الحديث في هذه الكتيب عن عدة أمور داخل التنظيم، والتي لها علاقة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة ونموها واستمراريتها، كالإبداع الوظيفي، والاستغراق الوظيفي، والحوكمة، والتي تنعكس على أداء الموارد البشرية التي تعتبر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة وسيرها في ركب المنظمات المنافسة ومواكبة التطورات الحاصلة في ظل نظام العولمة، مع التركيز على ظاهرتين متضادتين وهما العدالة التنظيمية والاستبداد التنظيمي. ومن خلال الدراسات التي أجريت في مجالات العدالة والتنظيمية والاستبداد التنظيمي سيتم التوضيح والاستنتاج أن وجود العدالة التنظيمية لا يعني بالضرورة عدم وجود الاستبداد التنظيمي، وأن على قادة المنظمات وصانعي السياسات العمل بكا ما لديهم من قدرات وطاقات للتخلص من ظاهرة الاستبداد التنظيمي، من منطلق التخلص من السلبيات وتعزيز الإيجابيات.

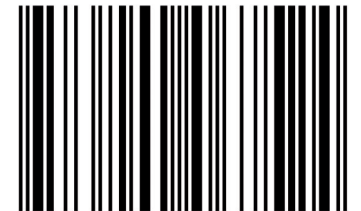
سمير سليمان الجمل ، حاصل على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، يعمل محاضرا في العديد من الجامعات الفلسطينية، لديه العديد من المؤلفات المنشورة، وشارك في العديد من المؤتمرات العلمية المحلية والدولية، عضو في العديد من الجمعيات والمؤسسات الخيرية.

سمير الجمل

الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة

واقعه وآثاره

NOOR
PUBLISHING



978-620-0-06752-4

سمير الجمل

الاستعداد التنظيمي في المؤسسات العامة

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

سمير الجمل

الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة

واقعه وآثاره

FOR AUTHOR USE ONLY

Noor Publishing

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Noor Publishing

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

ISBN: 978-620-0-06752-4

Copyright © سمير الجمل

Copyright © 2019 International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

FOR AUTHOR USE ONLY

الاستعداد التنظيمي في المؤسسات



إعداد وتأليف: د. سمير سليمان عبد الجمل

مقدمة:

يتناول هذا الكتيب ظاهرة شائعة في المؤسسات العامة، وخصوصا في الوطن العربي، لما لهذه الظاهرة من آثار مدمرة على المؤسسة وعلى نموها واستمراريتها. وسيتم الحديث في هذه الكتيب عن عدة أمور داخل التنظيم، والتي لها علاقة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة ونموها واستمراريتها، كالإبداع الوظيفي، والاستغراق الوظيفي، والحوكمة، والتي تنعكس على أداء الموارد البشرية التي تعتبر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة وسيرها في ركب المنظمات المنافسة ومواكبة التطورات الحاصلة في ظل نظام العولمة، مع التركيز على ظاهرتين متضادتين وهما العدالة التنظيمية والاستعداد التنظيمي. ومن خلال الدراسات التي أجريت في مجالات العدالة والتنظيمية والاستعداد التنظيمي سيتم التوضيح والاستنتاج أن وجود العدالة التنظيمية لا يعني بالضرورة عدم وجود الاستعداد التنظيمي، وأن على قادة المنظمات وصانعي السياسات العمل بكا ما لديهم من قدرات وطاقت للنخيل من ظاهرة الاستعداد التنظيمي، من منطلق الت خيلص من السلبيات وتعزيز الإيجابيات. وفيما يلي شرح لكل فصل من فصول الكتيب:

الفصل الأول: التنظيم الإداري.

الفصل الثاني: الإبداع.

الفصل الثالث: الحوكمة.

الفصل الرابع: الإستغراق الوظيفي.

الفصل الخامس: أداء الموارد البشرية.

الفصل السادس: العدالة التنظيمية.

الفصل السابع: الاستعداد التنظيمي.

الفصل الثامن: الخلاصة.

الفصل الأول/التنظيم الإداري

التنظيم هو الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود.

وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المنظمة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية. فهما الهيكل والأداء اللذان بواسطتهما، يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة، وتوجيه المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من أجل تحقيق الهدف المنشود.

إن الغرض من التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العاصر التالية:

1. هدف معين موحد ومتفق عليه.
2. مجموعة من الأفراد بينهم علاقة محسوسة.
3. اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف.

1.1 مفهوم التنظيم:

يهدف التنظيم إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وإنتاجيتها، ومن خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لها، ومن هنا يتبين أن التنظيم يعنى بصفة رئيسية بتجميع وتقسيم الأعمال والوظائف في وحدات تنظيمية، والتنسيق والربط فيما بين هذه الوحدات لتحقيق أقصى قدر من التكامل ووحدة الهدف (حريم، 1995).

فقد عرفه النعيمي (2008) بأنه: الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية أي انه الحقل الذي تعمل فيه الإدارة وباعتباره وظيفة من وظائف المدير.

بينما عرفه إسماعيل (2009) بأنه: تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محدده الواجبات والحقوق ومن ثم أيضا اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها.

وعرفه بسبيوني (2009) بأنه: وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات المباحة وتقسيم مهامها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة مع الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة وفقا للشرح الحنيف من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقا.

مما سبق نخلص بأن التنظيم هو الآلية التي يتم بها تقسيم الأعمال والمهام على العاملين في المنظمة، كل حسب اختصاصه ومهامه، مع ضرورة توخي العدل والمساواة في توزيع تلك المهام، من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاءة في العمل وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي. ومن ناحية أخرى لابد لنا من التفريق بين لفظ التنظيم كوظيفة (Organizing) والتنظيم (Organization) كمنظمة.

فالتنظيم كوظيفة من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة، المطلوب انجازها لتحقيق الأهداف، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي يتواءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية، أساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة، بالإضافة إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح من الذي يقوم بهذا، ومن المسؤول عن هذا... الخ، والنتائج المطلوب بلوغها عند تحديد شبكات الاتصال واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيق الأهداف.

أما التنظيم كمنظمة فهو وحدة اتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المستقلة التي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، بمعنى هو نظام (System) كلي هادف يحتوي على عدد من الأدوار والوظائف والعلاقات بين هذه الوظائف، وبين الأفراد بعضهم البعض والتنظيم ككيان أو بناء يحتوي على عدد من المكونات بعضها ملموس والبعض الآخر غير ملموس، ومن بين المكونات الملموسة:

1. الوظائف/ الأنشطة/ الأدوار.
 2. الأفراد (مرووسين ورؤساء) أي أعضاء التنظيم، و الموارد المادية الأخرى.
 3. الأماكن أي مواقع تنفيذ الأنشطة واتخاذ القرارات.
 4. العلاقات القائمة بين الأنشطة والأفراد.
- أما المكونات غير الملموسة فهي على سبيل المثال لا الحصر:

1. الدوافع والحاجات.
2. أنماط السلوك والاتجاهات.
3. القيم المشتركة بين أعضاء التنظيم.

2.1 طبيعة التنظيم:

هو عملية مستمرة ومتحركة وليست عملية ثابتة أو جامدة تهتم فقط بتفويض السلطات ورسم الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف، حيث يتركز الاهتمام في تصميم هيكل تنظيمي سهل من رسم السياسات وتنفيذ الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الإدارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب خصوصا وإنما تعمل على بيئة عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير، هذا

بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري (بسيوني، 2009).

3.1 أهمية التنظيم:

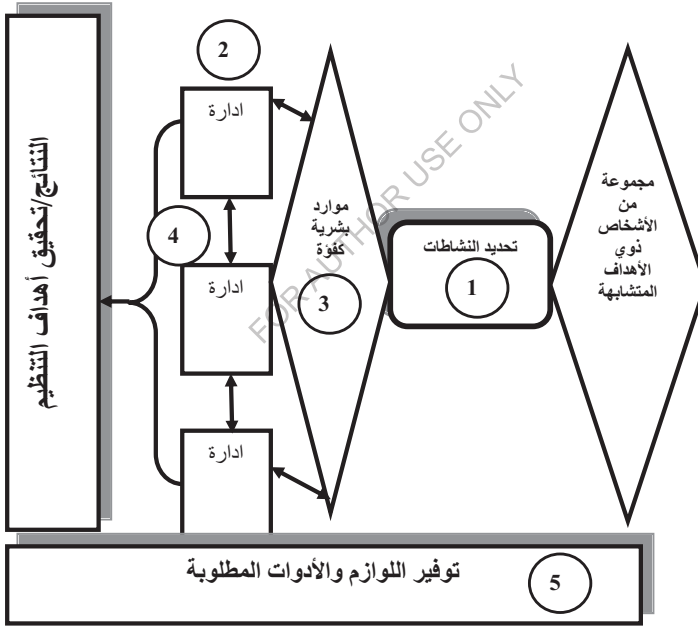
- تعتبر وظيفة التنظيم من الوظائف الرئيسية والهامة من أجل ضبط الأعمال وتحديد الواجبات والمسؤوليات، ومنع الازدواجية في تنفيذ المهمات، وكذلك وضوح الدور، وتكمن أهمية التنظيم في الآتي:
1. يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة.
 2. يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.
 3. يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.
 4. يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.
 5. يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما يرفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات.
 6. يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار نظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة (بسيوني، 2009).
 7. تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعاً للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.
 8. توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
 9. منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة (النعيمي، 2008).

4.1 خطوات التنظيم:

- بات من المعروف أن التنظيم هو عملية هامة وجوهرية، فمن خلال التنظيم الجيد والمتين يمكن تحقيق الأهداف المنشودة، وغير ذلك فلن يتمكن أفراد التنظيم من الوصول إلى أهدافهم، ويمكن حصر الخطوات التي تمر بها عملية التنظيم، بالآتي (النعيمي، 2008):
1. تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها، بالاستناد على أهداف المنظمة.

2. تحقيق هذه النشاطات لمواقع معينة (إدارات، أقسام، وحدات) وأفراد يكلفون بانجاز المهام التي تتضمنها هذه النشاطات.
 3. تعيين مسؤول عن كل نشاط وتحويله السلطات المناسبة للإشراف على المرؤوسين وإنجاز المطلوب.
 4. الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها.
 5. توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل في أفضل صورة ممكنة.
- والشكل (1/1) يوضح خطوات التنظيم:

شكل (1/1): خطوات التنظيم.



المصدر: إعداد الباحث (2019).

5.1 مبادئ وأسس التنظيم:

يمكن تحديد مبادئ وأسس التنظيم بالآتي (التهامي، 2009):

1. نطاق الإشراف: أي عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة وفعالية، ولا يمكن الحزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (10-30) بالنسبة للعاملين الموظفين، و (3-8) بالنسبة للعاملين الإداريين.

2. وحدة الأمر (وحدة القيادة): أي ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس لرئيسين أو أكثر، فالشخص الذي يجبر على إرضاء رئيسين، لا يستطيع في الحقيقة أن يبذل كل جهده، ويحاول المماثلة ومعرفة أيهما أعظم تأثيرا وربما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الآخر غاضبا لعدم إتباع أوامره كما ينبغي، مما يؤدي إلى الفوضى وتشعب الازدواجية والتعارض داخل التنظيم.

3. المركزية واللامركزية: يتم توزيع السلطة الإدارية في المنظمات بطريقتين:

- الطريقة الأولى: المركزية: وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الإداري الأعلى ويتم اللجوء إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الأمر.

- الطريقة الثانية: اللامركزية: وتعني تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية الممثلة في المستوى الإداري الأعلى والهيئات الأخرى غير المركزية حيث تقوم الأخيرة بممارسة سلطاتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى. فمع كبر حجم المنظمات والتوسع في أنشطتها وانتشار فروعها يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئية التي تحيط بكل فرع من الفروع ومن ثم يلزم اللجوء إلى إتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفرا من الاستقلال لكل فرع من فروع المنظمة.

وفي واقع الأمر، لا تجد منظمة تتبع النظام الإداري المركزي بشكل كامل أو ترى أخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة فلكل سياسة مزاياها وعيوبها، وهناك بعض المحددات الواجب مراعاتها من اختيار المنظمة إتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها:

أ. حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها، كلما كانت حاجتها إلى إتباع سياسة اللامركزية.

ب. فلسفة الإدارة: ما يعتقد المديرون في الإدارة العليا يؤثر تأثيراً كبيراً في اختيار المنظمة للسياسة المناسبة، فإذا اعتقد هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعلية المنظمة فإن ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو إتباعها، والعكس صحيح.

ج. مدى أهمية القرارات: القرارات المهمة والخطيرة غالبا تتطلب أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى إداري مركزي (مستوى الإدارة العليا)، وعلى العكس من ذلك القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات إدارية أقل، وبالتالي يكون الاتجاه لإتباع اللامركزية أكثر احتمالا.

د. توافر الرقابة الفعالة من عدمه: لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظاما رقابيا فعالا على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها.

4. تفويض السلطة: يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى أدنى. وتستمد السلطة من مصدرين:

- إحداهما رسمي، والذي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها.

- وثانيها غير رسمي، والذي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري. وفي الحقيقة لا يمكن لأي قائد إداري أن يفوض جميع سلطاته، لان ذلك يمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد، وتفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويض المسؤولية بمعنى إعفاء المفوض (القائد الإداري) من التزاماته الأصلية، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب آثارها.

5. التنسيق: عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية وأقسام معينة، تأتي خطوة تالية، تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضمانا لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت.

التنسيق: هو ترتيب جميع جهود الأفراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل والحيلولة دون أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الإدارية وصولا لقدر من التوافق والانسجام. والتنسيق قد يكون راسيا من أعلى إلى أسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون أفقيا بين المستويات المتماثلة في الوحدات الإدارية وأيضاً قد يأخذ شكلا داخليا بين الأفرع والأقسام الإدارية داخل المنظمة نفسها أو قد يأخذ شكلا خارجيا يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الأخرى ذات العلاقة.

6. السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر إلى الآخرين، وحق التصرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة أنها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دوره انطلاقا من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرمى تحقيقه من وراء ممارستها، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حدتها الوظيفة، وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد توجيهه قبل التنفيذ، وأيضاً حق تقييم العمل بعد

تنفيذه، ومن ثم إقراره أو تعديله أو إلغائه، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي اسند من قبل إلى احد المرؤوسين.

أما المسؤولية: فهي التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات، طبقا لإرادة الرئيس، فهي انفاق تعاقدى يقوم فيه الموظف بأداء عمل معين مقابل مكافأة أو اجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل، فهو مدين بأداء ما التزم به.

فالسطة يمكن تفويضها، في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسؤولية التي يتحملها، فالمسؤولية لا تفوض، ويترتب على ممارسة السلطة صاحبها مسئولاً، وهكذا تكون المسؤولية رهينة السلطة وقرينة لها.

7. التماثل الوظيفي: تصبح المنظمة أكثر فاعلية وتماسكا إذا كانت الوظائف مجموعة مرئية وفقا لتماثلها الوظيفي، وذلك عند ترتيب الوظائف تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعا لاختلاف خصائصها وطبيعتها وبحسب التشابه والاختلاف في المهام وواجباتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها، ويتم ترتيب الوظائف بطريقتين:

- **الطريقة الأولى** تركز على الموظف وليس الوظيفة، ويتحدد المركز القانوني للموظف في ضوء خبرة الموظف ومؤهلاته الدراسية وتعتمد الترقية في تلك الطريقة على الأقدمية ومدة الخدمة، ويرتبط الأجر بالمؤهل الدراسي للفرد، ويقسم الكادر الوظيفي في تلك الطريقة إلى درجات وظيفية، حيث يحدد لكل درجة مرتب محدد يتقاضاه كل من شغل الدرجة المقررة لها هذا المرتب بغض النظر عن طبيعة الأعمال التي يباشرها من يشغل هذه الدرجة.

- **الطريقة الثانية** تعتمد الوظيفة كأساس لترتيب الوظائف، وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ أساسي يوضح أن الوظيفية لا تتميز بطابع الدوام، ويتحدد الأمر وفقا للأقدمية ومدة العمل بالمنظمة.

6.1 أنواع التنظيم:

أورد عبد المحسن (2006) أنواع التنظيم بالآتي:

أولاً: التنظيم الرسمي: يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم.

ما الذي يتحقق في إطار التنظيم الرسمي؟

1. وجود مستويات محددة للاختصاصات، والسلطة والمسئوليات في اتخاذ القرارات، والبيت في المشكلات والإشراف والتوجيه.

2. هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل، وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.

3. تقسيم العمل داخل المنشأة على أساس التخصص.
 4. وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنشأة مرة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.
 5. تحقيق العلاقات داخل المنشأة بوضوح، بحيث يعلم كل موظف رئيسيه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه.
 6. إمكانية السيطرة على المشكلات أو الخلل الذي يتسرب إلى الأجزاء الأخرى.
 7. تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته.
- ثانياً: **التنظيم غير الرسمي**: حيث ينظم العاملون أنفسهم في شكل تجمعات وبالتالي وجود نوع آخر من التنظيم (التنظيم غير الرسمي).

1.6.1 مميزات التنظيم الغير الرسمي:

- يمكن حصر أهم مميزات التنظيم غير الرسمي بالآتي (عبد المحسن، 2006):
1. التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان.
 2. التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الأعضاء لها يتم على أساس التجمع، ويتم الاختيار بين الأعضاء من ذوي المصالح المشتركة واتجاهات وميول متقاربة.
 3. التنظيمات غير الرسمية ليس بها نظام أو هيكل محدد من قبل.
 4. التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها إشباع حاجاتهم التي لا يشبعها التنظيم الرسمي.

7.1 نظريات التنظيم:

يمكن إدراج نظريات التنظيم بالآتي (التهامي، 2009):

1.7.1 النظرية التقليدية (الكلاسيكية): تتعامل تلك النظرية مع الأفراد العاملين في المنظمة بصورة آلية في التجاهل الواضح للجانب البشري والإنساني لهم، فهي تعتبر الفرد العامل وكأنه آله عليه أن يتكيف مع ظروف العمل وطبيعة الوظيفة التي يتم تكليفه بها، وأعطت للإدارة الحق الكامل في التحكم بالعامل والاستغناء عنه وفق رغبتها وقد ركزت تلك النظرية على ضرورة وضع معايير للدعاء وأهمية تقسيم العمل وزيادة الإنتاج.

2.7.1 النظرية السلوكية: ترى تلك النظرية أن الفرد العامل هو أساس المنظمة وانه لا يتحرك ولا ينتج معتمداً على الدفع المادي فقط بل معتمداً على إشباع المنظمة لحاجاته المتعددة، إلا أن البعض قد وجه لتلك النظرية بعض الانتقادات، ومن أهمها تجاهل تلك النظرية لأهمية

الهيكل التنظيمي وطبيعة الوظيفة والعمل ذاته، واختزال النظرية السلوكية لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في العلاقات الإنسانية والمبالغة في تأثيرها على عملية الإنتاج والتقليل من قيمة واثر الحوافز المادية على تحريك الدوافع نحو الإنتاج.

3.7.1 نظرية النظم: تنظر تلك النظرية إلى التنظيم على أنه نظام مكون من مجموعة مترابطة من المكونات والتي يتأثر كل منها بالآخر، حيث يتميز ذلك النظام بأنه نسق مفتوح يتفاعل مع ما حوله من المؤثرات والعناصر البيئية، والذي يعمل على مواجهة أي مشكلة إدارية قد تطرأ أو تواجهها المنظمة.

8.1 الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن نظام من الجهات والتقارير وعلاقات في السلطة التي تجري من داخل المنظمة، وهو رسم بياني توضيحي بين الدوائر والأقسام الرئيسية للمنظمة (النعيمي، 2008).

1.8.1 كيفية رسم الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة المخطط (الخريطة) التي توضع مكان كل موظف في المنظمة، وطبيعة اتجاه خطوط السلطة، وكيفية تدفق المعلومات داخل التنظيم، ويمكن توضيح خطوات رسم الهيكل التنظيمي كما يلي (إسماعيل، 2009):

1. توضيح الوظائف والإدارات العليا في أعلى الخريطة كمجلس الإدارة (المدير العام ثم مدير الإدارات ثم رؤساء الأقسام ثم الوحدات الأصغر حتى قاعدة الخريطة التي توجد فيها الوظائف العمالية).

2. توضيح انسياب خطوط الاتصال: حيث تشير الأسهم الهابطة انسياب خطوط الاتصال من أعلى إلى أسفل لتنتقل الأوامر والقرارات من أعلى التنظيم إلى الإدارات والأقسام الأقل ومن الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والدنيا وتحمل هذه الخطوط (الهابطة) القرارات والتوجيهات من المستويات الأعلى إلى المستويات الأقل بالمنظمة

3. الخطوط الصاعدة من أسفل إلى أعلى توضح خطوط الاتصال بين الأجزاء الأدنى والمستويات الأعلى وهي تقوم بإيصال التقارير والمقترحات والاستفسارات والشكاوي والتوصيات من الإدارات والأقسام الأقل للجهات الأعلى بحيث توضح سير الأداء والنتائج والانحرافات.

4. الخطوط المتقطعة: توصل بين الأجزاء والأجهزة الاستشارية والإدارة العليا أو المدير العام والأجهزة المختلفة.

5. تأخذ الإدارات التي في المستوى الواحد شكلا موحدا (مربعات أو مستطيلات) كما تتضح على مستوى واحد من أعلى إلى أسفل بحيث توجد الإدارات الأكبر أعلى الخريطة ثم تليها الأقل مستوى فيها وهكذا. ويراعى عدم تضارب خطوط الاتصال.
6. هنالك أقسام صغيرة تجدها تتبع مباشرة للمدير العام لأهميتها كالمسكوتارية أو العلاقات العامة والأمن والمستشار القانوني وقسم البحوث والتطوير وأحيانا المراجعة الداخلية.

2.8.1 أنواع الهياكل التنظيمية:

يوجد العديد من الهياكل التنظيمية التقليدية، وهي (التهامي، 2009):

1. **الهيكل التنظيمي التنفيذي:** أبسط أنواع الهياكل التنظيمية وهو هيكل يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وفيه يكون كل شخص في المنظمة مسؤولاً أمام مشرف أو رئيس فقط.

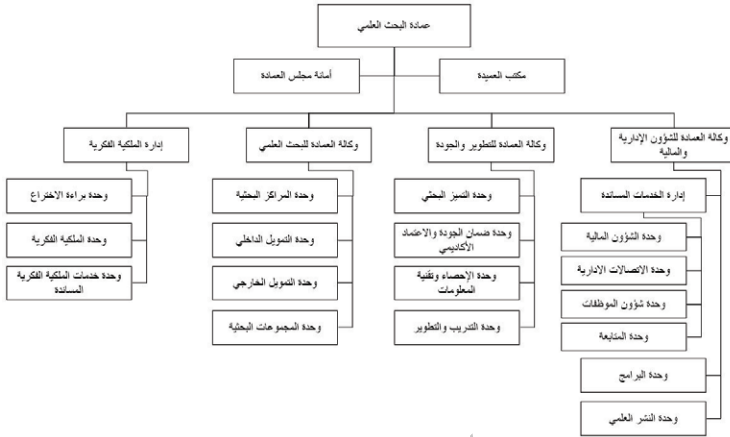
ولكن ومع كبر المنظمة يكون من الصعب على المدير الإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل في إدارته، ومن ثم فلا بد من استعمال مساعدين لمساعدة المدير التنفيذي في أداء الوظائف الأدق تخصصا حيث يقدمون له النصح والمشورة دون ان يكون لهم دور في ممارسة السلطة ولذلك يطلق عليهم الاستشاريون. ويتميز ذلك الهيكل بسرعة اتخاذ القرارات وضعف الهروب من المسؤولية وحاجة التنظيم الدائمة لمديرين ذوي خبرات عالية، ويبين الشكل (2/1) نموذج لهيكل تنظيمي تنفيذي.

شكل(2/1): مخطط هيكل تنفيذي



المصدر: الانترنت.

شكل (4/1): مخطط هيكل استشاري



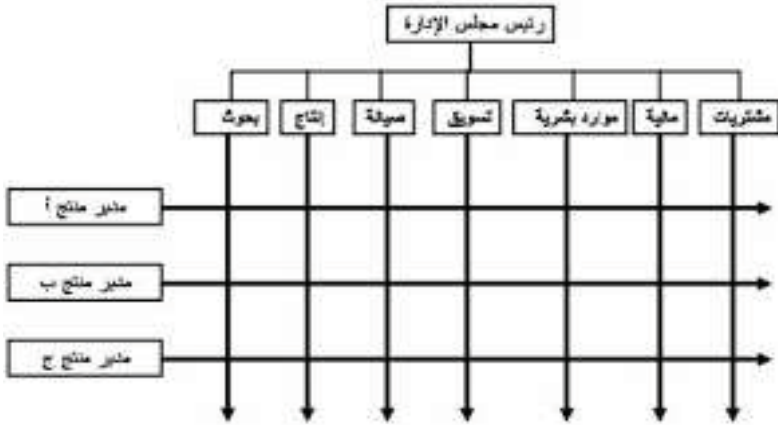
المصدر: الانترنت.

1.2.8.1 أنواع الهياكل التنظيمية المعاصرة:

بين النعيمي (2008) أنواع الهياكل التنظيمية المعاصرة بالآتي:

1. هياكل المصفوفة: يتم بموجبها تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات وفق أسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية، وتبرز خصوصية هذا النوع بوجود المشاريع التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات معينة، حيث يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية، ويبين الشكل (5/1) نموذج لهيكل المصفوفة.

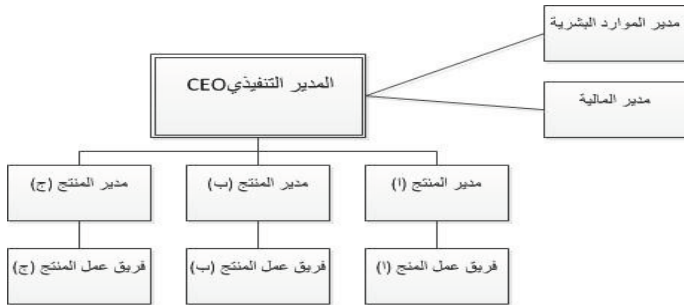
شكل(5/1): مخطط هيكل المصفوفة



المصدر: الانترنت.

2. هياكل الفريق: وهي هياكل تضم تشكيل (فرق عمل) حيث يتم تجميع أفراد ذوي تخصصات معينة من إدارات وأقسام المنظمة لغرض تكليفهم بإنجاز مهمات دائمة أو مؤقتة، ويبين الشكل (6/1) نموذج لهيكل الفريق.

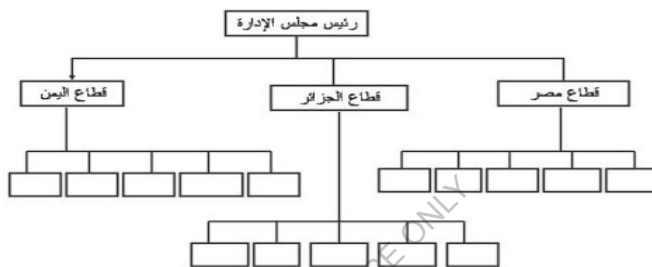
شكل(6/1): مخطط هيكل الفريق.



المصدر: الانترنت.

3. هياكل شبكية: وهي هياكل معاصرة تلائم المنظمات الكبيرة التي تعمل في إطار واسع من العلاقات وتمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة، خارج حدود البلد، لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات التابعة لها أو مع متعهدين خارجيين، ويبين الشكل (7/1) نموذج لهيكل شبكي.

شكل(7/1): مخطط هيكل شبكي.



المصدر: الأنترنت.

9.1 المنظمة والنظام

1.9.1 مفهوم النظام: هو مجموعه من العناصر المعتمدة على بعضها بعضا والتي تعمل معا لترميز هدف ثم تحديده مسبقا ويتم ذلك بوعي كامل بالقيم والأبعاد والبيئة التي تقدم عليها ويتفاعل هذا النظام (بسيوني، 2009).

2.9.1 أنواع النظم:

1. النظام المغلق: وهو النظام المستقل أو المكثف ذاتيا أو المنعزل عن البيئة الخارجية (بسيوني، 2009).

ويرى النعيمي (2008) أن النظام المغلق: هو الذي لا يستلم طاقة من المحيط الخارجي ولا يصدر أية طاقة إلى ذلك المحيط.

2. النظام المفتوح: وهو النظام الذي يتداخل مع البيئة المحيطة به ويعتمد عليها ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها (بسيوني، 2009)، وهذا التأثير يمثل الأساس في تغيير معالم النظام ويتجدد مساراته وحركته، كما أن بقاء النظام يقرر معالم النظام من عدمه، ومن الواضح

أن هذا النظام هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع بيئته وعليه فهو أكثر واقعية لدارسه المنظمات (النعيمة، 2008).

3.9.1 مفهوم المنظمة:

يمكن تعريف المنظمة من خلال خمسة مناظير، هي:

-**المنظور السلوكي:** المنظمة عبارة عن مجموعة سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها (النعيمة، 2008).

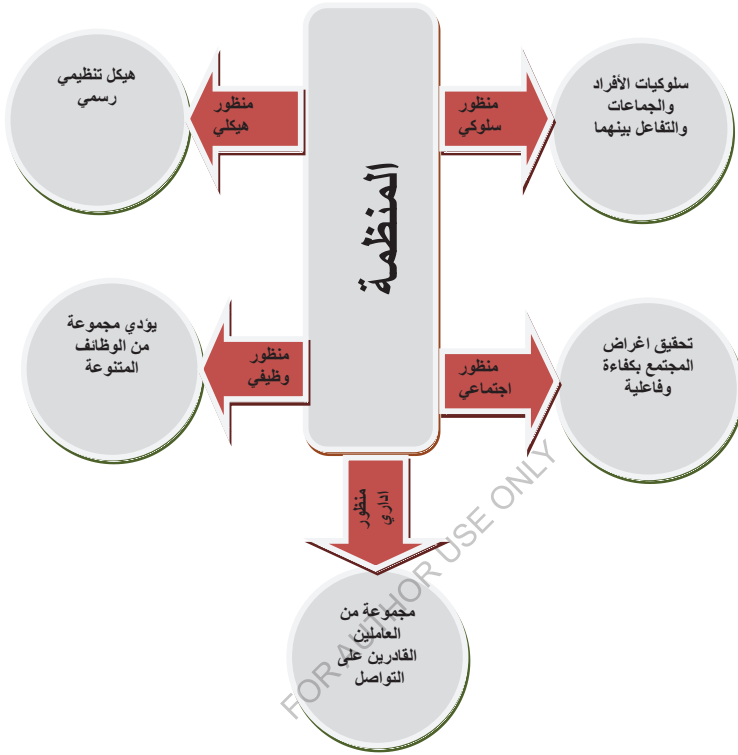
-**المنظور الاجتماعي:** المنظمة هي تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع (النعيمة، 2008).

-**المنظور الهيكلي:** المنظمة عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الأدوار بينهما علاقات تبادلية (النعيمة، 2008).

-**المنظور الوظيفي:** هي عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة مثل: التخطيط والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات (النعيمة، 2008).

-**المنظور الإداري:** المنظمة هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) القادرين على التواصل فيما بينهم، والراغبين في المشاركة بالعمل معاً لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقاً، وتمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً (النصر، 2009). ويمكن توضيح مفهوم المنظمة من خلال الشكل (8/1):

شكل (8/1): مفهوم المنظمة



المصدر: إعداد الباحث (2019).

4.9.1 أهمية المنظمة:

يمكن حصر أهمية المنظمة بالآتي (النعيمي، 2008):

1. حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة.
2. توفير المجال للإبداع.
3. استخدام التصنيع الحديث والتكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر.
4. تحقيق فائض المنفعة للمالكين، المستهلكين، المستخدمين.
5. التكيف والتأثر في التغيير البيئي.

5.9.1 خصائص المنظمة:

بين التهامي (2009) خصائص المنظمة بالآتي:

1. المنظمة كيان اجتماعي ديناميكي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون معا ويتعاونون للوصول إلى تحقيق أهداف معينه وانجاز مهام معينه.
2. لا تتم التفاعلات بين أفراد المنظمة بصورة عفوية أو عشوائية أو تلقائية، وإنما تتم بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ أهداف وتحقيق الغايات.
3. لكل منظمة حدود معينة تميزها من غيرها من المنظمات، وتشكل هوية المنظمة وتميز أعضائها.
4. تقوم المنظمة بممارسة بعض الأنشطة والأعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية وليس بصورة مؤقتة أو عارضة.
5. تهدف أي منظمة إلى تحقيق أهداف مشتركة لصالح كل الأطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين ومستهلكين وعملاء..... الخ، من خلال الجهود المشتركة والمتعاونة والمتفاعلة.

6.9.1 مراحل نمو المنظمة:

تمر المنظمة بعدد من المراحل والتي تؤدي في النهاية إلى نموها وخروجها إلى الواقع، ويمكن توضيح مراحل نمو المنظمة كالاتي (بسيوني، 2009):

1. التكوين: هو التجمع الأولي للجماعة حيث يتم الاتفاق على العضوية ويمكن أن يتغير ذلك فيما بعد، لكن شخصية الجماعة خلال المراحل الأولية تنشأ وتؤسس في أذهان أعضائها ويتم الاعتراف بها من قبل الموجودين خارجها.
2. العصف/الصراع المبكر: يبدأ أعضاء الجماعة بتأسييس مراكزهم مع بعضهم البعض، وفي هذه المرحلة تتضح الأدوار، حيث تنشأ ادوار للقيادة ويحدد مختلف الأفراد مكانهم في الجماعة، وتنشأ الأهداف خلال انتشار مختلف العمليات.
3. وضع القواعد: يتم وضع اطر ومعايير لسلوك أعضاء الجماعة، وقد يقرر بعض الأعضاء الأصليين ترك الجماعة في هذه المرحلة أو قد يتم رفضهم من جانب الجماعة لتمييز الجماعة وجعلها مختلفة من غيرها من الجماعات التي تماثلها في النوع.
4. الالتزام بقواعد الجماعة: تجسد عمليات الجماعة تلك القواعد، وهكذا يفرض الضغط للالتزام بتلك المعايير والبقاء في إطارها، وتتحدد في الجماعات الأفضل تأسيسا طرق التعامل مع الانشقاق والتمرد على الجماعة، وفي جماعات أخرى.
5. الأداء: إذا مرت الجماعة بتلك المراحل بنجاح، فان من الممكن اعتبارها مستعدة لأداء العمل نحو تحقيق مهامها المشتركة.

10.1 تطور/ تطوير المنظمة:

عبارة عن تحسين العمليات الداخلية للمنظمة عن طريق فتح قنوات الاتصال وتقليل قوى الهرم الداخلي وزيادة الإبداع في حل المشاكل (حسني، 2002).

1.10.1 أهداف تطوير المنظمة:

بين صالح (2003) الأهداف المتوخاة من تطوير المنظمة بالآتي:

1. البحث عن المشاكل والعمل على حلها في المنظمة.
2. زيادة فاعلية حل المشاكل واتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتاحة.
3. زيادة نظم المكافآت في المنظمة والتي تستند على انجازاتها وتطويرها.
4. زيادة الثقة بين الأفراد وجماعات العمل صعوداً ونزولاً في الهيكل التنظيمي.
5. مساعدة المدراء على إدارة المنظمة أو الأهداف من خلال قوة العمل.
6. دعم السلطة المرتبطة بالدور الإداري أو الموقف مع الكفاءة والمعرفة العلمية.
7. رفع الشعور بالولاء إلى المنظمة أو الأهداف من خلال قوة العمل.
8. زيادة أو رفع الإشراف والتوجيه الذاتي للأفراد داخل المنظمة.
9. جعل المنافسة أكثر ارتباطاً بأهداف العمل وزيادة الجهود التعاونية.

2.10.1 مراحل تطوير المنظمة:

تمر عملية تطوير المنظمة بعدد من المراحل ذكرها حسني (2002) بالآتي:

1. **الاستكشاف:** يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار تطوير المنظمة بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
2. **الدخول:** يقترح مسئولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، يتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

3. **التشخيص:** يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وإخبار المسئولون بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.

4. **التخطيط:** توافق المنظمة على ما قدمه مستشار تطوير المنظمة من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير.
5. **خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن، وفي حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

6. **التثبيت والتقييم:** عند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثًا، والنظم، وترميم مراحل العمل، تصبح مثبتة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، ونقاس النتائج بشكل كمي.
7. **إنهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى).

FOR AUTHOR USE ONLY

مراجع الفصل الأول:

- إسماعيل، ذكي مكي. (2009). "أصول الإدارة والتنظيم"، ط2. السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
- التهامي، حسين. (2009). "المدخل إلى أصول إدارة الأعمال"، ط1. التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب.
- حريم، حسين. (1995). "سلوك الأفراد في المنظمات". عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (2005). "إدارة الأعمال الحكومية". الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- النصر، مدحت محمد احمد. (2009). "التخطيط للمستقبل للمنظمات الذكية". القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). "الإدارة". عمان: دار الغلزوري العملية للنشر والتوزيع.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (2006). "إدارة المنشآت المتخصصة". القاهرة: دار الفكر العربي.
- بسيوني، بسمة عدنان. (2009). "حماسية التجديد الذاتي في المنظمات المعاصرة". الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- حسني، محمد حسن. (2002). "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير". السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- صالح، احمد صالح. (2003). "قراءات في التنمية والتطوير الإداري". بنغازي: دار الكتب الوطنية.

الفصل الثاني/الإبداع creativity

من الضروري أن تقوم الإدارة بتشجيع مناخ الإبداع في المنظمة، حيث أنها تعمل في ضوء ظروف متغيرة باستمرار، تفرض عليها مجابهة التحديات المصاحبة لهذه التغيرات، وهذا الأمر يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات لكي تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من البقاء والاستمرار، ويزداد الاهتمام بموضوع الابتكار في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقات الدولية وغيرها (حريم، 2003).

ويعد الإبداع عاملاً هاماً لضمان استمرار المنظمة نظراً لما يقدمه من قدرة على تطوير خدمات موجودة وتقديم خدمات جديدة تتلاءم مع طبيعة عمل الشركات.

1.2 مفهوم الإبداع:

شهدت الكثير من المنظمات المحلية والدولية ولادة إبداعات جديدة في شتى مناحي الحياة وكافة مجالات الأعمال، حيث تعيش المنظمات في القرن الحادي والعشرين في ضوء بيئة تتغير باستمرار كالتطورات التكنولوجية وأذواق العملاء ووسائل الاتصال وغيرها، وهذا ما يفرض على إدارة هذه المنظمات التعامل مع هذه التغيرات وتشجيع الأفكار الإبداعية في منظماتهم. وقد ذكرت العديد من التعريفات لمفهوم الإبداع، نذكر منها:

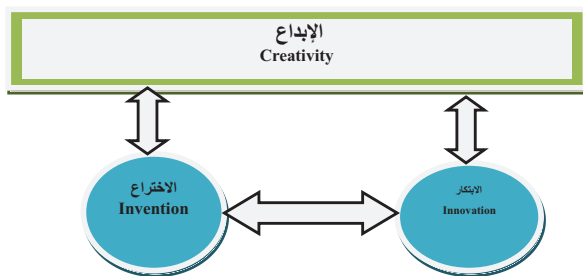
عرف القحطاني (2002) الإبداع بأنه مفهوم يشير إلى استنباط الموظف لأساليب إدارية جديدة مختلفة تمكنه من الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه مصلحة المنظمة. وقد أشار الدوري والعزاوي (2004) إلى أن الإبداع يعد أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذا لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في الكثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تتوخى النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

إن من الضروري توفير مناخ إبداعي جيد للعاملين وإيجاد الظروف التي تمكن المنظمة من دعم النشاطات الإبداعية، كما ويعد الإبداع هاماً لأجل تمكين المنظمات الصغيرة من التنافس في الأسواق المحلية والدولية (Hitt et al, 2001).

إلا أن بعض الباحثين يخلط بين كلمتي الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) والاختراع (Invention)، إلا أن هناك اختلاف في الواقع بين الكلمتين، حيث يذكر (Moorhead & Grffin, 2000) أن الابتكار يتعمق بتقديم فكرة جديدة بهدف تطوير المنتج أو تغيير أسلوب العمل، أما الإبداع فيشير إلى عملية نقل الفكرة الجديدة إلى التطبيق،

ويمكن توضيح الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع من خلال الشكل (1/2). والجدول (1/2) يبين الفرق بين الإبداع والابتكار:

شكل (1/2): الفرق بين الإبداع والابتكار.



المصدر: إعداد الباحث (2019).

بالنظر إلى شكل (1/2) يتضح الابتكار والاختراع هما نتيجة لاحقة لعملية الإبداع، فالابتكار يبدأ بفكرة الإبداع، والاختراع يبدأ بفكرة الإبداع، أي أن المصدر الرئيسي هو الإبداع، والذي يعني خلق فكرة جديدة، ومن ثم يتم تطوير هذه الفكرة أو مجموعة الأفكار للبدء بعملية الابتكار أو عملية الاختراع، ومن ثم تعود للإبداع لخلق فكرة أو مجموعة أفكار جديدة، وهكذا. وكذلك الأمر فإن الابتكار والاختراع يتطلبان إبداعاً في تطبيقهما.

جدول (1/2): الفرق بين الإبداع والابتكار.

الابتكار	الإبداع
جهد جماعي	جهد فردي
عملية مستمرة	عملية متقطعة ولحظية
أثره قابل للقياس	أثره غير قابل للقياس
يتم فيه تسيير المشاريع	يتم فيه عصف الأفكار
يتم فيه تقارب الأفكار والإجماع حولها	يتم فيه تضارب الأفكار وتشعبها
هو كفاءة في المؤسسة	هو مصدر في المؤسسة
تطبيق الأفكار الإبداعية لإنتاج الجديد	استغلال الأفكار وتجميعها وترتيبها

ومن الجدير بالذكر أن نشر ثقافة الإبداع (Innovation Culture) عملية مهمة لتشجيع المفكرين والمبدعين في المنظمة على تقديم أفكارهم والعمل عمى تطبيقها، فثقافة الإبداع تتعمق بطريقة تفكير الفرد وإيجاد قيم واتجاهات داخل المنظمة تعزز التفكير الإبداعي.

2.2 خطوات عملية الإبداع التنظيمي:

تشتمل عملية الإبداع التنظيمي على عدة خطوات (التميمي والخشالي، 2004):

1. الاهتمام بمصلحة العمل: اهتمام العاملين بمصلحة العمل وتفضيلها على المصلحة الشخصية والانتقاء بالحاجة إلى أفكار إبداعية لأجل إجراء التحسينات في المدخلات والعمليات والمخرجات.
2. بروز أفكار جديدة لتطوير منتج أو تعديل أسلوب العمل.
3. جمع المعلومات اللازمة عن الفكرة المطروحة للاستفادة منها قبل اتخاذ القرار والنظر في إمكانية تطبيقها.
4. إجراء التجربة: تطبيق الفكرة الجديدة مع مراعاة إمكانية ظهور عقبات أثناء عملية التطبيق، وضرورة إزالتها، ويمكن أن يكون الإبداع في ثلاثة مستويات:
أ. الإبداع على مستوى الفرد: الإبداع الذي يقوم به شخص محدد، حيث من الضروري أن تتوفر في هذا الشخص المبدع سمات معينة كالمعرفة والقدرة على التحمل والمبادرة واستقلالية التفكير.
- ب. الإبداع على مستوى المجموعة (الابتكار): أي الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المجموعة، فنتاج إبداع المجموعات يمكن أن يكون أكثر من نتاج الإبداعات الفردية، وذلك بسبب طبيعة تكوين المجموعة إمكانية تبادل المعارف والآراء فيها.
- ج. الإبداع على مستوى المنظمة (الابتكار): وهو الإنتاج الإبداعي الذي تتوصل إليه أكثر من جماعة داخل المنظمة، ويظهر ذلك جلياً في المنظمات الصغيرة حيث تكون الجماعات قريبة بعضها من بعض، مما يسهل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك خبرات متعددة للوصول للحلول الإبداعية. وذلك يحتاج إلى الخبرة الميدانية ومعرفة احتياجات العملاء وتشجيع الإدارة للإبداع والبساطة في الهيكل التنظيمي.

3.2 مقومات الإبداع:

يمكن تلخيص مقومات الإبداع فيما يلي (Oregon et al,2006):

1. نشر ثقافة الإبداع في المنظمة.
 2. توظيف الأفراد المتميزين الذين يمتلكون صفات معينة كالذكاء والشخصية والاستقلالية في التفكير.
 3. توفير مناخ الابتكار، ويتطلب ذلك وجود أساليب إدارية بعيدة عن البيروقراطية، وكذلك ضرورة توفير الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، كما يفترض توفير بيئة تنسم بالحرية في العمل والتحفيز على الإبداع والأفكار الجديدة.
 4. تقبل الإدارة لمعدلات مخاطرة أعلى وإتاحة الفرصة الكاملة لإجراء التجارب، مع اعتبار الأخطاء فرص للتطوير.
 5. تخصيص الموارد المالية للبحث والتطوير.
 6. تشجيع العمل الجماعي، فمن خلال فرص العمل تتدفق الأفكار الإبداعية ويمكن تبادل الآراء التجارب.
 7. إدارة المعرفة، حيث تحتاج عملية الإبداع إلى معرفة أكبر من قبل الأفراد والمجموعات.
 8. تنفيذ الدورات التدريبية لأجل زيادة المعارف وتحسين المهارات في مجال التفكير الإبداعي.
- على الرغم من أن توفر مناخ الإبداع يعطي مزايا كثيرة لمعاملين وللمنظمة، إلا أن العديد من المنظمات وخاصة الصغيرة، لديها صعوبات أو معوقات في الوصول إلى مستوى فعال من النشاط الإبداعي على الرغم من أنها استثمرت مبالغ غير قليلة في مجال البحث والتطوير.

4.2 معوقات الإبداع:

يمكن تقسيم معوقات الإبداع إلى (حريم، 1997):

1.4.2 المعوقات الشخصية: هناك العديد من المعوقات الشخصية التي تعترض طريق الإبداعات في المنظمات كالخوف من ارتكاب الأخطاء، وتمييط معظم نشاطات العمل واقتناع الفرد بضعف إمكانياته في التفكير الإبداعي وكذلك تحويل المسؤولية إلى الآخرين.

2.4.2 المعوقات التنظيمية: هي تلك المعوقات التي يكون منشأها التنظيم نفسه، ومن أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعميمات والإجراءات.
- عدم ثقة المديرين بأنفسهم وبالمرؤوسين.
- المناخ التنظيمي غير صحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والتصرف.

-سوء إدارة الصراع.

-عدم دعم الإدارة للمبادرات واختبار الأفكار .

-تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

3.4.2 المعوقات الاجتماعية: مثل انتشار ثقافة لوم الآخرين على ارتكاب الأخطاء، والميل نحو تخفيض التكاليف في أي مجال حتى لو كان في مجال البحث والتطوير، ومقاومة التغيير والافتناع أو الرضا بالوضع الحالي.

FOR AUTHOR USE ONLY

مراجع الفصل الثاني:

- التميمي، إباد فاضل؛ والخشالي، شاكر جاد الله. (2004). " السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر: مجلد(8)، عدد(2)، ص ص 159-195.
- حريم، حسين. (1997). " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات". عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2003). " إدارة المنظمات: منظور كلي". عمان، الأردن: الحامد للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا مطلق؛ والعزاوي، بشرى هاشم محمد. (2004). " إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28 نيسان.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2002). " المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية: مجلد(2)، عدد(2)، ص ص 327-373.
- Hitt, M.A. et al. (2001). "Guest Editors, Introduction to the Special Issue – Strategic Entrepreneurship", **Strategic Management Journal**, Vol(22), p.p. 479-491.
- Moorhead G, Griffin WR. (2000). "**Organizational Behavior: Managing people and organization**", (5th Edition). Delhi: AITB.
- Oregon et al. (2006)," Fast Tracking Innovation in Manufacturing SMEs". **Technovation**, Vol(26), No(2), p.p.251-261.

الفصل الثالث/الحوكمة Governance

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002م (أبو موسري، 2008).

1.3 نشأة الحوكمة وتطورها:

شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجر الكثير من القضايا التي طفت على السطح وظهرت فيها التجاوزات الإدارية والمالية، وقد كشفت هذه الأزمات والانهيارات عن أنماط من الفساد المالي والإداري مما جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة، والمتتبع لجنور هذا الموضوع يجدها تعود إلى فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ استطاعت الهيئات القانونية الكشف عن أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات والإسهامات غير المشروعة المتمثلة بتقديم الرشاي لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح وعدم الشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة الفساد عام (1922م) الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض عدد كبير من الشركات إلى الانهيارات المالية (طالب والمشهداني، 2011).

ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة وشكلت بدايات وإرهاصات الحوكمة في مفهومها الحالي وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة والاعتماد الدولي، حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية والمصرفية بما مثله هذا الانهيار من أزمة ثقة ومصداقية كادت تعصف بذلك البنك، ومن العوامل الأخرى التي عملت على تطوير فكرة الحوكمة وجعلها موضع اهتمام ونقاش على المستوى العالمي هو أن الاهتمام بالأمور العامة لم يعد مقصوراً على الحوكمة، لأن هناك عناصر أخرى مثل مؤسسات المجتمع المدني، المؤسسات الدينية والصحافة، والقطاع الخاص، تشارك في الاهتمام في الشأن العام، وتقديم الحلول لها (Fredothers & Robinson, 2002).

كما بينت لجنة بازل معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة وأصدرت وثيقة في سبتمبر (1999م) حول "تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية" تضمنت مجموعة من المعايير، ومن أهمها (طالب والمشهداني، 2011):

1. الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي بعمامة وللمصرف بخاصة، فضلا على تحديد مسؤوليات الإدارة.
2. التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة التنظيمية وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.
3. ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.
4. ضرورة توفير الشفافية والإفصاح عن جميع أعمال أنشطة المصرف والإدارة.

2.3 مفهوم الحوكمة:

1.2.3 تعريف الحوكمة لغة:

الحوكمة هي اشتقاق غير قياسي، لأنه ليس بجارٍ على قواعد اللغة العربية في اشتقاق المصادر، فليس مصدر (فعله) من المصادر القياسية الجارية على نسق اللغة، فإن مادة (حَكَمَ) في تلك المعاجم لا تليث أن تطالعه بالمعاني التالية:

1. الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد (طالب والمشهداني، 2011)، كما دل على ذلك قوله تعالى: (أَتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابَ) (سورة ص، آية 20)، وقوله سبحانه وتعالى: (وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا) (سورة البقرة، آية 269).
2. الحَكْمُ: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة (طالب والمشهداني، 2011)، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى: (وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا) (سورة النساء، آية 35).

2.2.3 الحوكمة اصطلاحاً:

وقد عرفت الحوكمة بأنها: الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة (حماد، 2005).

مما سبق يتبين أن الحوكمة تشير إلى الحكم الرشيد، والشفافية في اتخاذ القرارات والإجراءات، بحيث يسمح بمراقبة تلك القرارات من قبل كافة المعنيين بهذا الشأن سواء كانوا أفراداً أو جماعات.

3.3 أسباب حوكمة المؤسسات:

- هناك أسباب جوهرية أدت إلى اللجوء إلى حوكمة الشركات وهي كالتالي (إبراهيم، 2007):
1. إفلاس وتعثر بعض الشركات المساهمة بسبب سوء الإدارة وإساءة استغلال السلطة.
 2. وضع معايير تكفل سلامة المراكز المالية للشركات العامة محل الخصخصة.
 3. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الشخصية دون اعتبار لمصالح غيرهم.
 4. طلب المؤسسات الاستثمارية العالمية توافر مستوى عالٍ من الحوكمة لتوجيه الاستثمارات.
 5. التداخل في مسؤولية مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

4.3 خصائص حوكمة المؤسسات:

- وهي تمثل السمات التي يجب أن تتوفر في حوكمة الشركات وتساعد على تكامل الإطار الفكري الخاص بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها وفعاليتها تطبيقها، وهي (حجازي، 2007):
1. المسؤولية أمام مختلف الأطراف.
 2. استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
 3. الانضباط الذاتي والالتزام بالقوانين.
 4. منع المتاجرة بالسلطة والمعلومات الداخلية للوحدة الاقتصادية.
 5. حماية أصول الوحدة الاقتصادية.

كما ذكر (Colley et al, 2005) في كتابه حول حوكمة المؤسسات أن نموذج حوكمة المؤسسات الناجحة يجب أن يشمل الخصائص التالية :

1. مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة.
2. رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة ويتم إعطاؤه السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال المؤسسة.
3. الأعمال التي يتم اختيارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها ضمن نصيحة وموافقة مجلس الإدارة.
4. نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة وكذلك ضمن نصيحة مجلس الإدارة وموافقتهم.
5. إفصاح كافٍ وملئم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي.

5.3 مقومات حوكمة المؤسسات:

هناك مجموعة من الدعائم الأساسية التي ينبغي توافرها لتدعيم ونجاح حوكمة المؤسسات، وهي (حجازي، 2007):

1. توفر القوانين واللوائح الخاصة لضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية.
2. وجود لجان أساسية ومنها لجنة المراجعة والتي تكون تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية.
3. وضع السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية.
4. فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية والإمداد بالمعلومات.
5. وجود الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية.

6.3 خصائص ومميزات الحوكمة:

لخص الكايد (2003) خصائص الحوكمة بالآتي:

1. الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها.
2. المشاركة: تركز على أن المشاركة في اتخاذ القرارات حق للجميع.
3. المساواة: تركز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.
4. المساءلة: تركز على مسؤولية متخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع وكل من له علاقة بذلك.
5. النزاهة: تركز على تعزيز سلطة القانون.
6. الفاعلية: تركز على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات البشرية، والمادية والتقنية والطبيعية.

7.3 أهداف الحوكمة:

لخصت العريني (2014) أهداف الحوكمة بالآتي:

1. تعزيز فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
2. وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي المؤسسة في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
3. تعزيز مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في عمل المؤسسة في صنع القرارات.
4. تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين؛ للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
5. توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة.

6. تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء.

8.3 أبعاد الحوكمة:

مفهوم الحكم الرشيد يستعمل كحكم قيمي على ممارسات السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تطوري، وأن إدارة شؤون المجتمع تتضمن ثلاثة أبعاد مترابطة وهي (www.bchaib.net):

1. البعد السياسي المتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها.
2. البعد التقني المتعلق بالإدارة وكفاءتها وفعاليتها.
3. البعد الاقتصادي والاجتماعي المتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى حيويته واستقلالته عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي، وتأثيرهما على المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة.

9.3 أدوات الحوكمة ووسائلها:

حتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال لابد من توافر الآتي(الشوارة، 2009):

1. إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها.
2. وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق ومتوازن.
3. توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.
4. إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.
5. توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.

10.3 دور الحوكمة في الأداء:

تلعب الحوكمة دوراً جوهرياً في دفع الأداء وبالتالي زيادة الإنتاج، ويتضح دور الحوكمة في النقاط التالية:

1. أسلوب الحوكمة يؤدي إلى تعزيز الإيجابيات والتقليل من السلبيات.
2. مبادئ الحوكمة متجذرة من الشريعة الإسلامية، وضرورة أن يتطابق وصفها مع عملها، وأن تبين للناس مدى التزامها، الذي يوجب توفر البنية التحتية للمنظمات، التي هي من أهم ركائز الحوكمة.

3. وجود دور دال لتطبيق حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي على موثوقية البيانات المالية.
4. التدقيق والتفتيش يوفر تطبيقا عادلا لمبدأ المساءلة والنزاهة، بالإضافة إلى توفر نظام محدد للتعويضات والحوافز والمكافآت في المنظمات.
5. وجود دور بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مجالات (الشفافية الإدارية، والتمكين، والمساءلة) ودرجة جودة إجراءات العمل.

FOR AUTHOR USE ONLY

مراجع الفصل الثالث:

- القرآن الكريم.
- إبراهيم، رأفت. (2007). "استخدام النماذج الكمية في تقدير كفاءة شركات التأمين في ظل حوكمة الشركات بالتطبيق على تأمينات الممتلكات والمسؤولية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، عدد(33).
- أبو موسري، اشرف درويش. (2008). "حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حجازي، وجدي. (2007). "مؤشرات تحسين فعالية لجان المراجعة وأثرها في تفعيل الحوكمة الجيدة للشركات"، دراسة نظرية وميدانية، عدد (31).
- حماد، طالب. (2005). "حوكمة الشركات (المفاهيم المبادئ التجارب)"، تطبيقات الحوكمة في المصارف.
- الشواورة، فيصل. (2009). "قواعد الحوكمة و تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد(33)، عدد(2).
- طالب، علاء؛ والمشهداني، ايمان. (2011). "الحوكمة التنظيمية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف"، ط5. عمان، الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- العريني، منال. (2014). " واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام سعود الإسلامية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة : مجلد(3)، عدد(12)، ص ص 114-148.
- الكايد، زهير. (2003). " الحكمانية قضايا وتطبيقات". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- Colley, John.et al. (2005). "What is Corporate Governance", McGraw-Hill Professional, www.worldcat.org.
- Robinson, Fred & others. (2002). " the governance of public and non-profit organization".

الفصل الرابع/الاستغراق الوظيفي Occupancy

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تواجه التحديات الموكبة لهذه العوامل والمتغيرات وتتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لا بد وأن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها، إن العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيمياً تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخليا، وإن كانت تهدف جميعها إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معا حيث تتيح تلك العوامل إشباعاً لحاجات ودوافع العاملين، ومن أهمها: العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الاجتماعية، تمكين العاملين، دعم وتأكيد الذات، تنمية درجة الاستقلالية في العمل .. وغيرها من العوامل والمتغيرات (المغربي، 2004).

1.4 مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يعرف الاستغراق الوظيفي على أنه الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله ويكون مهتم بالعمل المرتبط به الأفراد المحبين لوظائفهم ويعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أفضل من هؤلاء الذين لا يحبون وظيفتهم (المغربي، 2004).

ويعتبر الاستغراق الوظيفي أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، مثل الغياب عن العمل، وترك العمل والجهد في العمل، ويعتبر الاستغراق الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم تقديمه بشكل أكثر وضوحاً في الستينات من القرن الحالي استناداً إلى أفكار قدمت في السابق عن أهمية العمل في حياة الأفراد (عريشة، 1995).

2.4 تطور مفهوم الاستغراق الوظيفي:

يعود أصل المصطلح إلى وقت مبكر في بداية سنة (1921) في الدراسات التي أجريت على معنويات أو استعداد مجموعة من الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد ساهم الجيش الأمريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للنتبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب إلى أي مدى من أجل رفاهية المنظمة (Perrin, 2007).

وكانت هناك حاجة إلى إيجاد مصطلح لوصف شعور ارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفة، وأعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح (الاستغراق الوظيفي)، حيث يكون الموظفون الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم مائة بالمائة لصالح المنظمة (العبادي والجاف، 2012).

وقد أجريت دراسة في مصنع أعمال هوثورن، وهو مصنع الكهرباء الغربي في ضواحي شيكاغو ما بين (1924-1932) لمعرفة فيما إذا أصبح العمال أكثر إنتاجية في مستويات الإضاءة العالية أو المنخفضة، وقد اقترحت الدراسة أن الزيادة في الإنتاجية كانت بسبب التأثير التحفيزي للفائدة التي يتم عرضها للعمال، وأصبح مفهوم (الاستغراق الوظيفي) موضوعاً للمناقشة في دوائر الشركات لعدة سنوات، حيث سيطر على اهتمام الجميع من عاملين وأرباب عمل، وكل واحد منهم لديه طريقة مختلفة للنظر إليه وأدرك كلاهما أهمية هذا المفهوم (Tiwari, 2011). فقد عرف (Pollock, 1997) الاستغراق الوظيفي بأنه الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التوافق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتماً بالعمل المرتبط به.

ويرى (Riipinen, 1997) أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالناحي العقلية والعاطفية معاً، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكتابة والإحساس باليأس.

إن المفاهيم العديدة للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية يمكن تجميعها في أربعة عناصر جوهرية (Ramsey et al.,1995) :

1. العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.
2. المشاركة الفعالة في العمل.
3. الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.
4. الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

ثانياً: من هو الموظف المستغرق وظيفياً ؟

إن من أهم الأصول التي تميز منظمين عن بعضها البعض هو مواردها البشرية، فكل مجموعة تتألف من مزايا فريدة من نوعها مثل المعرفة والمهارات والقدرات، وتعد الموارد البشرية من أهم أصول أي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدراً للميزة التنافسية، وقد أصبح من الضروري

بالنسبة للمنظمات إيجاد طريقة للإفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء أو النمو المتزايد، ويتطلب المدخل الناجح لأية رسالة الجمع بين السلوك العقلاني والسلوك الشعوري سويةً، ولذا يتعين على المنظمة أن تبذل جهداً مقصوداً للوصول إلى هذين المستويين، وهنا لا يعمل الدافع وحده، إذ أنه من المهم جداً غرس شعور الانسجام والوحدة بين الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة، وقد يكون هذا ممكناً فقط عندما يمكن تحويل جهودهم بنجاح إلى مبدأ الالتزام، ولتحقيق هذه الغاية، يعد الاستغراق الوظيفي أداة قوية للغاية متاحة لأرباب العمل (Tiwari, 2011).

وبحسب (Gibbons, 2006) فإن استغراق الموظفين هو عبارة عن علاقة رفيعة العواطف وعقلية والتي يمتلكها الموظف اتجاه عمله والذي يؤثر فيها المنظمة أو المدير أو زملاء العمل في المقابل من أجل تطبيق الجهود المنظورة الإضافية في عمله.

وبعبارة أخرى يمكن القول أنه كلما زاد استغراق الموظف كلما ازدادت احتمالية تكلمه بأشياء إيجابية عن المنظمة وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل ورغبته في البقاء في ضمن المنظمة وبالنتيجة تقليل أو خفض نسبة دوران العمل وتركه وبذل الجهد على المستوى الأعلى وبشكل منظم وبالنتيجة التأثير الفاعل على متغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا الزبائن وارتفاع الإنتاجية والمبيعات وزيادة الربحية... الخ. إن أهمية الاستغراق تكمن في أنه يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.

3.4 استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي:

ذكر العبادي والجاف (2012) مقترحات (Tiwari, 2011) في تطوير استراتيجيات الاستغراق في ضوء العوامل التي تؤثر على الاستغراق، وهذه الإستراتيجيات هي:

1. العمل نفسه (The work itself): تعتمد على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، والتي تحفز الدوافع الذاتية نحو العمل، وقد ميز (Lawler, 1969) ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزاً جوهرياً:
 - أ. يجب أن يتلقى الأفراد ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات، وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل، كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي.
 - ب. استخدام القدرات: يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

ج. التحكم الذاتي (الاستقلالية): يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم درجة عالية من ضبط النفس حول تحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق هذه الأهداف.

2. بيئة العمل (The work environment): تهتم هذه الإستراتيجية بزيادة الاستغراق من خلال بيئة العمل بشكل عام، وذلك بتطوير الثقافة التي تشجع المواقف الإيجابية للعمل، وتعزيز الاهتمام والإثارة في الوظائف التي يقوم بها الأفراد والحد من الإجهاد، ويعتقد (Land End) أن الموظفين الذين يتمتعون بأنفسهم، والذين تم دعمهم وتطويرهم، والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل الخدمات للعملاء، والسبب وراء تفكير الشركة برغبتها في إلهام الموظفين هو كون استعداد الموظفين للقيام بذلك نابعاً من شعورهم بالفخر لما تمثله المنظمة لهم، أي الخدمة، الجودة والقيمة، فهي تجعل الفارق بين التجربة الجيدة للعملاء والتجربة الفاشلة. وتحتاج الإستراتيجية أيضاً إلى اعتبار جوانب معينة من بيئة العمل، وخصوصاً الاتصالات، والانخراط، والموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل، ويمكن أن تشمل الإستراتيجية صياغة وتطبيق سياسات "إدارة علاقة الموهبة"، والتي تهتم ببناء علاقات فعالة مع الأفراد في أرواحهم، ومعاملة الموظفين على نحو لائق وملائم، والاعتراف بقيمتهم، ومنحهم صوتاً وتوفير فرص للنمو.

3. القيادة (Leadership): تركز هذه الإستراتيجية على ما يجب على المديرين التنفيذيين القيام به كقادة من أجل أداء دورهم الحيوي والمباشر في زيادة مستويات الاستغراق، ويشمل هذا تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها، وتشمل كذلك البرمجيات والتدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، ولكن التأثير الأكبر سيكون من قبل مزج أساليب متنوعة من التعلم مثل إعادة التعلم، والتدريب والتوجيه. ويجب الاعتراف أيضاً بأن عملية إدارة الأداء يمكن أن تقدم للمديرين التنفيذيين إطاراً مفيداً يمكن من خلاله نشر مهاراتهم في تحسين الأداء على الرغم من زيادة الاستغراق، وهذا ينطبق بشكل خاص على أنشطة إدارة الأداء لتعريف الدور وتخطيط تنمية الأداء، والانخراط المشترك في مراقبة الأداء، والتغذية العكسية، ولذلك ينبغي أن تشمل هذه الإستراتيجية الخطوات المطلوبة لجعل إدارة الأداء أكثر فعالية من خلال زيادة التزام المدراء بها وتطوير المهارات التي يحتاجون إليها.

4. فرص النمو الشخصي (Opportunities for Personal Growth): وينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم، الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون بها باستمرار.

وعلى وجه الخصوص، ينبغي أن تحدد الإستراتيجية الخطوات اللازمة لضمان حصول الأفراد على الفرصة وإعطائهم التشجيع على التعلم والنمو في أدوارهم، وهذا يشمل استخدام السياسات التي تركز على دور المرونة، أي إعطاء الأفراد فرصة لتطوير دورهم من خلال الإفادة بشكل أفضل من مواهبهم، وهذا يعني تجاوز إدارة المواهب للقلة المحبذة وتطوير قدرات الأفراد الأساسيين الذين تعتمد عليهم المنظمة. وينبغي أن يكون مفهوم الفلسفة القائمة أن الجميع لديه القدرة على النجاح، والهدف يجب أن يكون "تحقيق نتائج غير عادية مع أفراد عاديين"، وهذا يتضمن استخدام إدارة الأداء في المقام الأول باعتبارها العملية التنموية مع التركيز على تخطيط التنمية الشخصية.

وينبغي لهذه الإستراتيجية أن تشمل أيضاً فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والدعم والتشجيع الذي يحتاجون إليه إذا ما أريد لهم تحقيق إمكاناتهم وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم.

5. فرص المساهمة (Opportunities to Contribute): تزويد الأفراد بفرصة للمساهمة ليست مجرد مسألة وضع العمليات التشاورية الرسمية، على الرغم من أنها تكون مهمة، بل إنها تتعلق بإنشاء بيئة العمل التي تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع المستويات للاستماع والاستجابة لأية مساهمات يقدمها أفرادها.

4.4 محفزات جعل الموظفين مستغرقين في العمل:

يمكن جعل الموظفين مستغرقين في عملهم من خلال مدهم بالمحفزات التالية:

1. سلوك القادة العاطفي له تأثير مباشر على الاستغراق المعرفي والذي بدوره يؤدي للاستغراق الوجداني والذي أثر على بقاء العاملين في المنظمة، وأن سلوك القادة العاطفي يسبق الاستغراق العاطفي.

2. الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي.

3. توفير العدالة التنظيمية بشكل عام والعدالة التوزيعية على وجه الخصوص حيث أثبتت الدراسات أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على مستوى الاستغراق الوظيفي هو العدالة التوزيعية.

4. في المنظمات المعاصرة، فإن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية لتطوير قوى العمل التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتحويل الضروري، والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي في العمل وبشكل فاعل وكفاء.

5. يمكن للعمل بحد ذاته أن يخلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى التحفيز الذاتي، وزيادة الاستغراق الوظيفي وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق الأداء العالي.
6. تحسين معايير جودة حياة العمل (شروط العمل، الأهمية الاجتماعية للعمل في الحياة، فرص النمو، تطوير القدرات، العمل وفترة حياة العامل، الاندماج الاجتماعي في المنظمة) والاستغراق الوظيفي.

FOR AUTHOR USE ONLY

مراجع الفصل الرابع:

- العبيدي، هاشم فوزي، والجاف، ولاء جودت. (2012). " إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال/ دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل"، **مجلة دراسات ادارية: مجلد(5)**، عدد(9)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
- عريشة، محمد. (1995). " تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل/ دراسة تطبيقية"، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**.
- المغربي، عبد الحميد. (2004). " جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، **بحث منشور**، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق**، مجلد(2)، عدد(2).
- Gibbons, J. (2006). "Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications", **The Conference Board**, New York.
- Perrin, Towers. (2007). "**Global Workforce Study**", <http://www.towersperrin.com>.
- Pollock , T. (1997). " Building Employee's Interest in their work". **Automotive Manufacturing & Production** , Vol(109). No(1), P.10.
- Ramsey et al. (1995). "A Critical evaluation of a measure of Job Involvement: the use of the Lodahl and kejner (1965) scale with salespeople", **Journal of personalselling & Sales Management** , Vol(15) , No(3) , PP. 65-74.
- Riipinen , Markku (1997) , "The Relationship between Job involvement and well-being" , **The Journal of psychology** , Vol (131) , No(1) , P.P. 81 – 89.
- Tiwari, Shashi. (2011). "**Employee Engagement – The Key to Organizational Success**", ICOQM-10, Kolkata.

الفصل الخامس/أداء الموارد البشرية Performance of human resources

أجمع الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة أن الإدارة اليوم هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم للموارد البشرية، والذي يمثل نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة، لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاءً بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم (الهوراري، 2003).

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين (البرادعي، 2008).

1.5 مفهوم الأداء:

يشير آل سعود (2008) بأن الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.

كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عبارة عن: عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل (أرمسترونج، 2004).

2.5 محددات الأداء:

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، ولذلك فإن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل، هي (آل سعود، 2008):

-الدافع الفردي على العمل: إن الدافع هو مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين.

ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم .

-بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، وتتمثل البيئة الداخلية في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي: البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

-القدرة على أداء العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر عاشور بأن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

ولكن لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عمليا، وعليه فهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية:

1. يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة أخرى، وبالتالي فليس بالضرورة أن محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى.
2. إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

3.5 تقييم الأداء:

لم يعد يقتصر الهدف الأساسي لعملية تقييم الأداء على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء أدائهم أعمالهم، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده، حيث تعددت منافع تقييم الأداء وتنوعت، حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين وتطوير أدائهم و تحفيز العاملين، وأيضا إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج وطرق تقييم الأداء بموضوعية ودقة (آل سعود، 2008).

1.3.5 مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء، منها أنها تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به (صالح، 2004).
في حين عرف زويلف (2003) تقييم الأداء بأنه: ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.

2.3.5 أهمية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتتنظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن أهمية تقييم الأداء في الآتي (الهيتمي، 2009):

1. الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب قدراته.
2. تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3. تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.
4. تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

3.3.5 أهداف تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم أداء العاملين كما ذكرها صالح (2004) إلى:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: حيث يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم مع بيئة عمله، وبالتالي تستطيع الإدارة بناء على ذلك وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

2. وضع نظام عادل للحوافز: حيث أن نتائج عملية التقييم تبين الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة.

أما البرادعي (2008) فقد ذكر بأن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين، هما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، وبناء على ذلك فإن أهداف التقييم هي كالتالي:

1. إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.
2. إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم، ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم، مما يؤدي إلى:
 - أ. مساعدة المشرفين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
 - ب. تحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين، وتقوية العلاقة بينهم.
 - ج. زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
3. تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين، إذ يؤدي إلى:
 - أ. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
 - ب. يساعد ذلك على المحافظة على مستوى عالٍ ومستمر للكفاية الإنتاجية.
4. تقييم الاستعداد للترقية وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجر.
5. تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء.
6. التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز.
7. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
8. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

4.3.5 فوائد تقييم الأداء:

تهدف عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، وإحدى سياسات الإدارة العامة نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان، ومن أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها (زويلف، 2003):

1. الروح المعنوية: عند شعور العاملين بأن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة فإن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم،

كما أن تقديم العلاوات والترقية وغيرها يتم بناء على تقييم موضوعي وعادل وبالتالي خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، وكل ذلك يدفع العاملين للقيام بأعمالهم بروح معنوية مرتفعة. 2. إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبدل المزيد من الجهد لتأدية عمله على أحسن وجه.

3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة: حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن يحصل كل فرد على ما يستحقه من ترقية أو علاوة على أساس جهده وكفاءته في العمل.

4. الرقابة على الرؤساء: إن عملية تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية وذلك عن طريق نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها.

5. تقييم سياسات الاختيار والتدريب: إن عملية تقييم الأداء تساعد في الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليل على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم، وأيضاً تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها.

4.5 الأداء والتحديات العالمية:

إن ظهور العديد من التحديات العالمية المتمثلة في التطور التقني ونظم المعلومات والاهتمام بالبيئة المحيطة والعمل الجماعي، أدت إلى زيادة الحاجة إلى مهارات إدارية قادرة على الأداء المتميز وزيادة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية والجودة والتحسين المستمر للأداء، لذلك لا بد على المنظمة من الأخذ في الاعتبار بعض العناصر التي تساعد في مواجهة التحديات العالمية المعاصرة، ومن هذه العناصر ما يلي (آل سعود، 2008):

1. التحسين المستمر: إن مسؤولية التحسين لا تقع على عاتق المدير فقط، وإنما هي مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة وجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة وذلك من خلال فهمهم ما يحيط بالمنظمة من مستجدات وتحديات، كما أن التحسين المستمر يتطلب تطوير كافة الأنظمة وأساليب الأداء في المنظمة، وزيادة قدرة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (آل سعود، 2008).

وهناك مجموعة من المقومات التي تساعد في تحقيق التطور المستمر، منها (آل سعود، 2008):

1. تعزيز القيم الأساسية الثابتة للمنظمة وذلك لتحقيق الاستقرار والتحسين المستمر.
 2. اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع تحفيزهم ومتابعتهم.
 3. أن يكون التحسين مكونا حيويا من إستراتيجية العمل بالمنظمة.
 4. بناء اتجاهات ايجابية لدى القادة والعاملين تدفعهم إلى التطوير والتحسين المستمر.
 5. تحديد أهداف التحسين في الأداء.
 6. تصميم برامج تدريبية لكافة العاملين وذلك لأن التدريب المستمر للعاملين يساهم في تحقيق التحسين المستمر.
 7. تسجيل أي تحسينات تحصل في الأداء، والتغلب على المشكلات التي تحول دون تحقيق المطلوب.
 8. المتابعة المستمرة لآراء العاملين والمستفيدين الخاصة بالتحسين والتطوير.
 9. الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة المادية والبشرية.
- وبناء على ما سبق فإن المنظمة لكي تضمن الأداء المتميز لابد عليها من تحسين وتطوير خططها وسياساتها وإجراءاتها بصورة مستمرة.
2. استثمار الوقت: يوجد ارتباط وثيق بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة.
- ويشير أحد الباحثين إلى أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الإستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسئوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسئوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره.
- إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة، حيث أن استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت، يساعد أيضا في البدء في الأعمال المطلوب انجازها حسب الأولوية، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمه (آل سعود، 2008).

5.5 أداء الموارد البشرية:

1.5.5 مفهوم أداء الموارد البشرية:

يمكن تعريف الأداء على أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (عبد الكريم، 2009).

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، ومثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض (حسن، 2004).

ويعرفه نيكولاس بأنه: نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي نتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك (سالم، 2006).

ويقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها (عبد المحسن، 1998). ويشير **الأداء الوظيفي**، إلى الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور (المهام) ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: (الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام)) (حسن، 2004).

ويشير **الجهد**، إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) في الطاقة الجسمية والعقلية؛ التي يبذلها الفرد لأداء مهمته (حسن، 2004).

أما **القدرات**، فهي الخصائص الشخصية المستخدمة أداء الوظيفة؛ ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة (حسن، 2004).

أما **الإلمام** فيشمل: الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، الالتزام بالادوم، ومدى الحاجة للإشراف (حسن، 2004).

ويشير **إدراك الدور أو المهمة**، إلى الاتجاه الذي يوجه به الفرد جهده في العمل من خلاله؛ ويتمثل ذلك في مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء (حسن، 2004).

ويتم قياس أداء الموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية:

***جودة العمل:** وتشمل الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

***كمية العمل:** وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

***المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل: المعرفة، المهارة المهنية، المعرفة الفنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛

2.5.5 معوقات أداء الموارد البشرية:

هناك العديد من المعوقات التي تعيق الأداء فمنها ما يستطيع الفرد السيطرة عليه، ومنها ما هو خارج نطاق سيطرته والتي يمكن أن تسيطر على أدائه، وبالرغم أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً ما يلي (شاويش، 2003):

-النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد.

-عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات، التجهيزات، السياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة.

-نقص التعاون مع الآخرين.

-نمط الإشراف.

-الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات.

ويجب النظر إلى هذه المعوقات على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة، والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل. وأيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ، لذا فإن من أكبر مسؤوليات الإدارة هي:

-توفير شروط كافية ومناسبة للعمل.

-توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى حد أدنى.

3.5.5 مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

هي عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من

خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته(شاويش، 2003).

4.5.5 مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء:

تشير المسؤولية إلى المهام والواجبات التي يلتزم بأدائها، وهنا تتوزع المهام والواجبات التقييمية، بين وحدة الموارد البشرية وبين المديرين المباشرين للعاملين في وحدات الأداء (ماهر، 2004). إن تقييم الأداء عملية مستمرة، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، وذلك يتوقف على المقيم، أو على ما تفصح عليه اللوائح والقوانين.

ويرى بعض الكتاب، أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث -يحددها- في سجل خاص يحتفظ به، ولا يترك أية فرصة تحتاج إلى التسجيل، ثم يقوم ببناء تقريره بناءً على ما حرره للفرد طيلة الفترة التقييم.

تعريف عملية تدريب الموارد البشرية: يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى التدريب: هو عملية تعلم معارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه (عبد الباقي، 2001).

تعريف تصميم أنظمة الحوافز: منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، وأدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية، والحوافز الجماعية، وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

مراجع الفصل الخامس:

- أمسترونج، ميشيل. (2004). "المرجع الكامل في تقنيات الإدارة". السعودية: مكتبة جرير.
- آل سعود، سعود. (2008). "الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية"، ط1. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- البرادعي، بسويوني. (2008). "تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين". مصر: ابتراك للنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (2004). "إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية". الإسكندرية: الدار الجامعية.
- زويلف، مهدي حسن. (2003). "إدارة الأفراد". عمان، الأردن: دار صفاء.
- سالم، الياس. (2006). "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر.
- شاويش، مصطفى، نجيب. (2003). "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد"، ط3. عمان، الأردن: دار الشروق.
- صالح، محمد. (2004). "إدارة الموارد البشرية". عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، ط1. عمان، الأردن: الدار الجامعية.
- عبد الكريم، أبو الفتوح درويش. (2009). "إدارة الأداء، منظور التميز التنظيمي". الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
- عبد المحسن، توفيق. (1998). "تقييم الأداء". القاهرة: دار النهضة العربية.
- ماهر، احمد. (2004). "الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية". الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الهوري، سيد. (2003). "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21". القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهيتمي، صلاح. (2009). "تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر". عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الفصل السادس/العدالة التنظيمية Organizational Justice

إن جودة أداء العنصر البشرى هي مفتاح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ذلك فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها كأفراد، وكجماعات، وكتنظيمات. كما أصبحت العلاقة بين الموظف والمنظمة من الموضوعات الهامة التي نالت اهتمام الباحثين، وذلك في إطار سعى المنظمات لاستخدام مواردها البشرية بشكل أكثر فاعلية للحصول على ميزة تنافسية، والتميز في تقديم خدماتها وسلعتها (Jamaludin, 2009).

وتحرص المؤسسات المتميزة على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية. ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للمورد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامهم وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء، حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل والتميز (غازي، 2014).

وترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي قدمها آدمز (Adams, 1963)، والتي تنظر للعدالة كدافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها. كما يسعى الشخص أيضاً إلى مقارنة مخرجاته على مدخلاته بمخرجات الآخرين من زملائه على مدخلاتهم، وقد يكون هؤلاء الزملاء في نفس الوظيفة، أو في وظائف أخرى مشابهة في نفس المنظمة أو في منظمة أخرى. فالعدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. فعندما يزداد شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، وزيادة الشعور بالعزلة والاعتراب الوظيفي... الخ، مما يؤدي إلى

انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة (زايد، 2006).

وتعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعامليها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات انجازهم. ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحدي في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين والناجمة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية (عواد، 2003).

وقبل توضيح مفهوم العدالة التنظيمية سنتطرق إلى مفهوم العدل ومفهوم التنظيم:

1.6 مفهوم العدل:

يعرف العدل لغة في مختار الصحاح بأنه ضد الجور يقال (عَدَلَ) عليه في القضية من باب رَبَّ فهو (عادل). وَيَسَطُّ الحاكم عَدْلَهُ (وَمُعْدِلْتُهُ) بكسر الدال وفتحها. وفلان من أهل (المعدلة) بفتح الدال أي من أهل العدل. ورجل (عَدْلٌ) أي رضا ومقنع في شهادته. وقوم (عَدْلٌ) و(عُدُولٌ) أيضاً وهو جمع عَدْلٍ. وقد (عَدَلَ) الرجل من باب ظرف. قال الأخفش: (العدل) بالكسر والمثل (العُدْل) بالفتح أصله مصدر قولك: (عَدَلْتُ) بهذا (عُدْلاً) حسناً. تجعله اسماً للمثل لتفريق بينه وبين (عدل) المتاع.

وقال الفراء: (العُدْل) بالفتح ما عدل الشيء من غير جنسه والعدل بالكسر المثل تقول: عندي عدل غلامك وعدل شاتك إذا كان علاماً يعدل غلاماً أو شاة تعدل شاة.

والعادل المشرك الذي يعدل بريه ومنه قول المرأة للحجاج: إنك لقاسط عادل (الرازي، دن، ص 17-418). قاموس مختار الصحاح.

ومعنى عدل في لسان العرب: ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور والظلم. عَدَلَ الحاكم في الحكم يعدل عدلاً وهو عادل من قوم عُدُول وعدل، الأخيرة اسم للجمع. وفي أسماء الله سبحانه: العُدْل، هو الذي لا يميل به الهوى فيظلم في الحكم، والعدل: الحكم بالحق، يقال: ويقضي بالحق ويعدل. والعدل من الناس: المرضي قوله وحكمه. ورجل عدل بين العدل

والعدالة: وُصف بالمصدر، معناه ذو عدل. ويقال: رجل عدل ورجلان عدل ورجال عدل وامرأة عدل ونسوة عدل، كل ذلك على معنى رجال ذوو عدل ونسوة ذوات عدل، والعدالة والعدولة والمعدلة والمعدلة، كله: العدل. وتعديلي الشهود: أن تقول إنهم عدول. وقد عدل الرجل، بالضم، عدالة. وقوله تعالى: "وأشهدوا ذوي عدل منكم" (الطلاق: آية 2)، والعدل أربعة أنحاء: العدل في الحكم، قال الله تعالى "وإن حكمت فاحكم بينهم بالعدل" (المائدة: آية 42)، والعدل في القول، قال الله تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا" (الأنعام: آية 152)، والعدل في الفدية، قال الله عز وجل "لا يقبل منها عدل" (البقرة: آية 123)، والعدل في الإشراف، قال الله تعالى "ثم الذين كفروا بربهم يعدلون" (الأنعام: آية 1)، أي يشركون، أما قوله تعالى "وَلَنْ تَسْتَطِيعُوا أَنْ تَعْدِلُوا بَيْنَ النِّسَاءِ وَلَوْ حَرَصْتُمْ" (النساء: آية 129) لسان اللسان تهذيب لسان العرب، ص ص145-146).

وأخيراً يوضح المعجم الوسيط معنى كلمة العدل لغةً عدل- عدلا، وعدولة: استقام وفي حكمه: حكم بالعدل. الطريق: حاد. وإليه: رجَع وفي أمره عدلا، وعدالة، ومعدلة: استقام وفي حكمه: حكم بالعدل. وتعرف كلمة العدل في الفلسفة بأنها: إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم وهي: الحكمة، والشجاعة، والعفة، والعدالة، كما ويعرف العدل على أنه الإنصاف، وهو إعطاء المرء ما له وأخذ ما عليه"، والعدل يقال للواحد وغيره ويقال: امرأة عدل وعدلة أيضا(المعجم الوسيط، ص 609)، وقد وردت كلمة العدل في القرآن الكريم على اختلاف صيغها في ثمانية وعشرون مرة (أبو ندا، 2007).

2.6 مفهوم العدالة التنظيمية Organizational Justice Concept:

العدالة هي: كل ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز، بإعطاء كل ذي حق حقه، ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات، في شؤون الحياة العامة وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر (الداية، 2012).

عرف (Adams, 1965) العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف يشعر الفرد حينئذٍ بالظلم. وضمن حقل الإدارة، فإن إدارة شؤون العاملين، تقر بأنه قد تكون هناك فروق أو فجوات بين إدراك العاملين وتصورات الإدارة فيما يتعلق بوجود العدالة التنظيمية بمختلف صورها ووجودها. لذلك فإنها تفترض بالنتيجة وجود صراع بين توقعات العاملين وأهدافهم، وما تتوقعه منهم الإدارة. وفي ضوء هذا الطرح تصبح العدالة التنظيمية آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي، وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكل من العاملين والإدارة (Bardwell & Holden, 2001).

ويعرفها أبو ندا (2007) بأنها: الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة أسلوب، التعامل الذي يستخدمه المدير مع مرؤوسيه على المستوى الوظيفي والإنساني. في حين عرفها أبو جاسر (2010) بأنها: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في حقوق العاملين والواجبات الموكلة إليهم والتي تعبر عن علاقة العاملين بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها والتأكيد على الثقة التنظيمية التي يحتاجها الطرفان.

ويعرفها الداية (2012) بأنها: القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة.

من خلال ما تقدم يمكن الاستنتاج بأن أساس العدالة التنظيمية هي المعاملة على:-
-المساواة في الثواب والعقاب.

-المعاملة بالمثل.

-البعد عن التحيز في الشؤون العامة والاجتماعية.

3.6 نظرية العدالة :

بنيت نظرية العدالة التي قدمها آدمز على الافتراضات التالية (جوده، 1998):

-يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه في ضوء المقارنة بين معدلين هما:

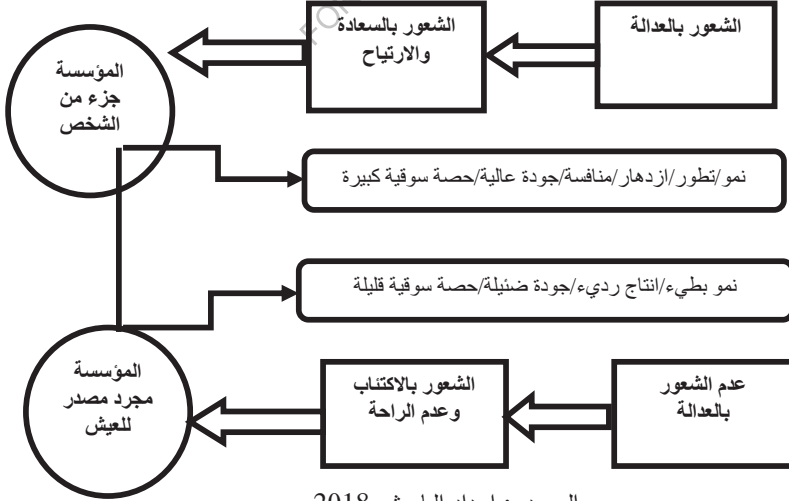
$$\frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاته}} \leq \frac{\text{مخرجات الآخرين (شخص مرجعي)}}{\text{مدخلاتهم}}$$

حيث تشير مخرجات الفرد إلى ما يحصل عليه من وراء وظيفته، وتتمثل في الأجور، والمكافآت، والخدمات، والأمان، والمركز الاجتماعي من تقدير واحترام، وأي مزايا إضافية أخرى، وبعض هذه المخرجات قد يكون ملموس مثل المزايا الاقتصادية، وبعضها غير ملموس مثل الإحساس بالإنجاز والرضاء الداخلي. أما مدخلات الفرد فتشير إلي مقدار الجهد المبذول، والتضحيات التي يقدمها للمنظمة علاوة على ما يتمتع به من مستويات تعليم وخبرة ومهارة وتدريب وغيرها. ووفق المقارنة بين المعدلين السابقين يشعر الفرد بعدم العدالة إذا كانت مدخلات الشخص أكبر من مخرجاته، أو أن مخرجاته على مدخلاته أقل من مخرجات الآخرين على مدخلاتهم. إن شعور الفرد بالعدالة يؤدي إلي رفع معنوياته، ويقوى لديه الدافع للإنجاز، ويتجه إلى مضاعفة جهده في الوظيفة، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه، بالإضافة إلى زيادة درجة انتمائه للمنظمة،

وغيرها من أنماط السلوك الايجابية. وعلى العكس فإن شعور الفرد بعدم العدالة يولد لديه شعوراً بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه لإتباع أنماط سلوكيه ضاره بنفسه أو بالمنظمة، كما سينجم عنه:

- أ. حالة من الإحساس بعدم الرضاء.
 - ب. الميل إلى خفض مستوى الجهد الذي يبذله حتى يصبح معدل العائد مساوياً لمعدل العائد على مدخلات الآخرين من زملائه.
 - ج. تعويض عدم العدالة من خلال نهج سلوك غير شريف مثل الرشوة والاختلاس.
 - د. السعي إلى ترك العمل والالتحاق بالجهة الأكثر سخاء في المعاملة.
- وانطلاقاً مما سبق، فيلزم أن تحرص إدارة المنظمة أولاً على توفير العدالة الداخلية في الأجور بين الوظائف بعضها وبعض، ثم تسعى بعد ذلك إلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال دفع ذات المعدلات التي تدفعها المنظمات الأخرى للوظائف المماثلة. حيث تحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، في حين تتحقق العدالة الخارجية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى (حواس، 2003).
- ويمكن توضيح النتائج المترتبة عن الشعور بالعدالة وعدم الشعور بها من خلال الشكل (1/6):

شكل (1/6): الشعور وعدم الشعور بالعدالة



المصدر: إعداد الباحث، 2018.

بالنظر إلى الشكل (1/6) يتضح أهمية تحقيق العدالة داخل التنظيم، لما لذلك من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة وديمومتها وحصولها على حصة سوقية كبيرة، وخصوصاً في ظل العولمة والانفتاح على العالم، وتعدد الشركات والمؤسسات، وكذلك تعدد النشاطات الاقتصادية.

4.6 أبعاد/مجالات العدالة التنظيمية: Organizational Justice Dimensions

أشار (Niehoff & Moorman, 1993) أن هناك أربعة أبعاد للعدالة التنظيمية، وهي:

1.4.6 العدالة التوزيعية/عدالة التوزيع (Distributive Justice): وهي عدالة المخرجات

التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وتشير أيضاً إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها، حيث يقارن الفرد بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى. وحدد سلطان (2006) قواعد العدالة التوزيعية في الآتي:

أ. قاعدة الإنصاف: تقوم هذه القاعدة على أساس توزيع العوائد وفقاً لمستوى المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام جزئي لا يتساوى بالأجر مع العامل الذي يعمل بدوام كلي.

ب. قاعدة المساواة: تركز هذه القاعدة على مبدأ أن يأخذ الجميع فرصاً متساوية في توزيع العوائد حيث لا بد أن توزع بناءً على المعرفة والمهارة والإنجابية.

ج. قاعدة الحاجة: وتعتمد هذه القاعدة في توزيع العوائد وفقاً لمبدأ الحاجة، بحيث يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي جميع الظروف.

ويضيف (Giapet) أن عدالة التوزيع تتضمن الآتي (العبيدي، 2012):

- جانب مادي: حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

- جانب اجتماعي: وتعتبر عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرارات مع العاملين عند منحهم المكافآت.

2.4.6 العدالة الإجرائية/عدالة الإجراءات (Procedural Justice): وهي عبارة عن مدى

إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. وعدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا

كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. كما تشير إلى عدالة

الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء.

ويرى جرينبرج وبارون (2004) أن العدالة الإجرائية تشمل جانبين وهما:

1. الجانب الهيكلي: وهو الطريقة التي يتم عبرها صنع القرارات، وحتى تبدو هذه الطريقة عادلة يجب مراعاة التالي:

- أ. إعطاء دور في إجراءات صنع القرارات، من خلال مشاركتهم في صنعها.
- ب. إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء.
- ج. تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.
- د. أن تكون القرارات المتخذة غير منحازة.

2. الجانب الاجتماعي: يعتمد هذا الجانب على درجة احترام متخذي القرارات للعاملين، وإخبار العاملين بكيفية اتخاذها، أي أن هذا الجانب يتعلق بنوعية المعاملة التي يتم التعامل بها مع العاملين. وحتى تكون الإجراءات عادلة فلا بد أن تتوفر فيها بعض الأمور (Colquitt et al., 2001):

* أن تطبق باستمرار على اختلاف الأشخاص والأزمنة.

* أن تكون خالية من التحيز.

* أن تضمن جمع المعلومات الدقيقة واستخدامها في صنع القرارات.

* أن تتضمن بعض الآليات لتصحيح القرارات الخاطئة أو غير الدقيقة.

* أن تتفق مع المعايير الأخلاقية.

* أن تأخذ في الحسبان وجهات نظر كافة الأطراف المتأثرة بالقرار.

وأشار زايد (2006) أن عدالة الإجراءات لا بد أن تشمل على ثلاثة عناصر وهي:

* القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

* شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

* التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار)، والعاملين الذين يتأثرون بالقرار.

وقد حددت بالدوين (Baldwin, 2006) ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها

المنظمات وهي:

أ. قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات، إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.

ب. القاعدة الأخلاقية: وتعني بأن عملية توزيع المصادر والموارد لا بد أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، دون تأثر تلك الإجراءات بعوامل خارجية أو عوامل شخصية مثل العمر والجنس والجنسية.

ج. قاعدة التمثيل: وتعني استيعاب عملية اتخاذ القرارات لآراء أصحاب العلاقة وتمثيلهم، بحيث تأخذ المنظمة بنتائج ملاحظاتهم وآرائهم بعين الاعتبار، عند صياغة القرارات، فمثلاً لو قمنا باستشارة كل من المدخنين وغير المدخنين حول إجراء حظر التدخين داخل المنظمة والنظر في

عمل مقارنة بين الطرفين ليصبح القرار قابل للحياة والتطبيق بالنسبة لأولئك الذين سيزعجهم هذا الإجراء.

د. قاعدة الدقة: عملية اتخاذ القرارات يجب أن تُبنى على معلومات صحيحة ودقيقة وموثقة، وتجنب الاعتماد على الإشاعات والتحقق من صحة القرار وتناغمه مع سياسات الموارد البشرية قبل اتخاذه.

هـ. قاعدة عدم الانحياز: أن لا تؤثر المصالح الشخصية وأهواء متخذي القرارات عند اتخاذهما، وتغليب الصالح العام، بحيث تستند هذه القرارات على الحقائق وعلى التوزيع لمصادر المعلومات بحيث تؤدي إلى خلق نظرة شاملة وموضوعية ومحيدة.

و. قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم الإجراءات المتخذة لتوزيع المكافآت والعقوبات على العاملين بين الجميع في كل الأزمنة ودون تمييز، وعلى سبيل المثال عدم رفض الموظفين لمجرد نزوة.

3.4.6 العدالة التفاعلية (Interactional Justice): وهي مدى إحساس العامل بعدالة

المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية، ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً. لذلك فإن عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة، ويمكن النظر إلى عدالة التفاعلات على أنها تعكس نوعية المعاملة الشخصية أثناء

تنفيذ الإجراءات الرسمية للقرارات، وتشير أيضاً إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية (Yavuz, 2010)، وينقسم هذا النوع من العدالة إلى نوعين:

أ. عدالة التفاعلات **Interpersonal justice**: وهي الدرجة التي يتعامل بها القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير (Colquitt et al., 2001). وتحتوي عدالة التفاعلات على مكونين (الخشروم، 2011):

- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم.

-التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد توزع عليهم.

إن إدراك العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل:

-مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

-مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته.

-مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

-مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

ب. عدالة المعلومات **Informational justice**. وتشير إلى كفاية المعلومات فيما يتعلق بالإجابة على عدة تساؤلات:

س1) لماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة ؟

س2) كيف تم تحديد المخرجات؟ (Bell et al., 2002).

س3) لماذا تم توزيع المخرجات بهذا الأسلوب؟ (Jamaludin,2009).

4.4.6 العدالة التقييمية Evaluation Justice: وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة.

5.4.6 العدالة الأخلاقية Moral Justice: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستفاد من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:

1. إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.

2. تحدد طرق التفاعل والنصح الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.

5.6 أهمية العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية في حقل الإدارة العامة، من الموضوعات الفاعلة والمهمة يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر، في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية، ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات إلى أن العدالة التنظيمية، وقد أشار جرينبرج (Greenberg, 1990) كقيمة ومضمون ومتغير له دلالة في التأثير التنظيمي للعاملين في المنظمة. وتبرز أهمية العدالة التنظيمية للمنظمات العامة

والخاصة، في كونها عنصراً مهماً وفاعلاً وأساسياً في بناء واستقرار وتطور المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتوضح أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية (الداية، 2012):

1. تبين العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور من خلال العدالة التوزيعية.
2. تحقق العدالة التنظيمية السيطرة الفعلية والتحكم في عملية اتخاذ القرارات.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عند المرؤوسين تجاه الرؤساء، ونظم القرارات، وعلى الالتزام التنظيمي.
4. تكشف العدالة التنظيمية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، مما يظهر دور العدالة التعاملية.
5. إن العدالة التنظيمية تظهر منظمة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند العاملين، وتحدد طرق التفاعل الأخلاقي والقيمي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة في المنظمة.
6. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة، والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العملية التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

ويمكن توضيح العدالة التنظيمية على مستويين (Bruckner, 2002):

- أ. المستوى الإنساني: تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية (كالقلق والغضب).
- ب. المستوى التنظيمي: إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية، وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر، عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عده مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والانتماء التنظيمي، والرضا الوظيفي....).

من خلال ما تقدم يتبين أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً بالغ الأهمية كونها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة بحيث أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها.

كما أشار القريوتي (2010) بأن أصول الإدارة العلمية تقتضي أن تحتكم المنظمات لأسس العدالة في إجراءاتها بدءاً من طرق اختيار الأفراد وفق معايير الكفاءة والاستحقاق، ومن ثم

الاستمرار في تطبيق هذه المعايير في إجراءات، الترقية، وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز والأجور والعوائد الأخرى للأفراد.

6.6 الحساسية للعدالة التنظيمية:

قام عدد من الباحثين بتصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من حيث درجة حساسيتهم للعدالة التنظيمية، واختلاف تفضيلاتهم، وهم (عواد، 2003):

1. **الشخص الحساس للعدالة:** حيث يسعى هذا الفرد باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذلك فإن هذا الفرد إذا لم يدرك العدالة فإنه يتحرك بأحد اتجاهين:
أ. زيادة عائداته أو تخفيض مدخلاته في حالة الإحساس بعدم الرضا.
ب. تخفيض عائداته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.
2. **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يدرك العدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن عائداته عند المقارنة بالآخرين، لذا فإنه يرضا بنصيبه في الحياة ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزام للغير بحيث تفوق التزاماته ما يحصل عليه من فوائد.
3. **الشخص غير الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة عندما تزيد عائداته عن مدخلاته بالمقارنة مع الآخرين، لذا فإنه لا يقبل بنصيبه بالحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد بحيث تفوق ما يقدمه من التزامات.

وقسم أبو جاسر (2010) الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة:

1. **المؤثرون أو المعطاءون:** هم الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغلب مدخلاتهم على ما يستحقون من مخرجات (عوائد) وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يرضون بأجر أقل مما يستحقونه.
2. **الوسطيون أو المساوون:** هم الأفراد التي تتحقق لهم أقصى حالات الرضا عندما تتساوى نسب العدالة عندهم مع نسب العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة تبذل إحساسها بين حالة الرضا (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).
3. **الذاتيون أو الأنانيون:** هم الأفراد الذين يحيون أن يأخذوا أكثر مما يعطون، أي يجب أن تكون معادلة العدالة في صالحهم، وإن كانت عكس ذلك فإن الشعور من القلق وعدم التوازن والاضطراب يمتلكهم وذلك كون معادلة العدالة ليست في صالحهم.

7.6 التغلب على الشعور بعدم العدالة:

عندما يشعر العامل بعدم العدالة فإنه من المتوقع إن يسلك واحد أو أكثر من أنماط السلوك التالية من أجل استبداله بالشعور بالعدالة (المحمود، 2011):

1. تغيير مدخلات العمل، كتحليل مجهود الأداء.
2. محاولة تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها، من خلال المطالبة بزيادة المكافآت.
3. ترك الموقف، كترك العمل.
4. تغيير نقاط المقارنة، كالمقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة.
5. التعديل النفسي للمقارنة كالتبرير بأن عدم العدالة أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل.
6. اتخاذ إجراءات من أجل تغيير المدخلات أو المخرجات الخاصة بالشخص موضوع المقارنة لإقناع الشخص بقبول عمل أكثر.

8.6 نظريات العدالة التنظيمية:

نظرا للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، هناك الكثير من نظرية ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية:

1.8.6 نظرية العدالة لآدمز: ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها باسم آدمز وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها. ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله، وللنظرية عدة افتراضات كالآتي (جقيدل، 2015):

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).

-عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.

-كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيف حالة التوتر .

-ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة.

وطبقا لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية:

* نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الآخر أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته.

* إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين والتي تؤدي إلى الشعور بعدم العدالة وبالتالي شعور الفرد بالغبين حال أدرك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيا في علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم.

2.8.6 نظرية العدالة لرولس (الطعامنة، 2011): اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة ، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة. وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وطوعية، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكنا في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنوها جميعا من جراء التعاقد والتعاون، كذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي رولز العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافا، أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى.

3.8.6 نظرية العدالة لبورتر ولولر: قام بورتر ولولر بتطوير نظرية التوقع لفروم حيث تصيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغيرا جديدا هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعليا للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل أنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتخفض الدافعية للاستمرار

في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل: الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل: الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته (العميان، 2005).

4.8.6 نظرية العدالة الاجتماعية: يعتبر فردركسون نظريته كبديل عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، وإتاحتها دون تمييز في الحقوق والأجور وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات، إذ صنفت العدالة إلى أربعة أنواع وهي: العدالة الفردية في احترام الذات الإنسانية، والعدالة الفنية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، والعدالة الطبقية بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم، والعدالة القطاعية وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص (معمري، 2014).

وقد وضع (فردركسون) الافتراضات التالية لنظريته (جقيدل، 2015):

- أ. **التمثيل البيروقراطي:** تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.
- ب. **حرية التعبير في الصحافة:** لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التخلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.
- ج. **قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.**

9.6 مبادئ العدالة التنظيمية:

- للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ (دره، 2008):
- **مبدأ المساواة:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
 - **المبدأ الأخلاقي:** ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
 - **مبدأ الدقة والتصحيح:** يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ.

-مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

-مبدأ المشاركة: أي يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيقها.

10.6 أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ومن أشكال العدالة التنظيمية ما يلي (صابر وخرموش، 2017):

1. **العدالة الداخلية:** يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلا أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا. وبمعنى آخر فإن هذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة.

2. **العدالة الخارجية:** يركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة حيث يمكن التواصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

3. **العدالة الفردية:** تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة. إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين

في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه وما يحصل عليه غيره. من خلال ما سبق ذكره نجد بأن العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة في حد ذاتها، والمقارنة بينها، بينما العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين الوظائف في المؤسسات مختلفة، وأخيرا العدالة الفردية هي أن الأفراد هم الذين يقومون بالمقارنة في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة. ونظرا لتعدد الأشكال التي تظهر بها العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها، ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعاً من التعامل مع عمالها.

11.6 مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري (معمرى، 2014).

إن إدراك الفرد للعدالة تتحقق من خلال أربع خطوات (البشاشة، 2008):

1. تقييم الفرد لذاته في المنظمة التي يعمل بها.
2. تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم.
3. مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين.
4. ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

وقد بينت جقيدل (2015) بعض السلوكيات التي تتحقق من خلالها مقومات العدالة التنظيمية، وهي:

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية.
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.
- يبني الأفراد توقعاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك.

12.6 الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

أوردت أبو جاسر (2010) عدداً من الآثار السلبية الناجمة عن عدم وجود العدالة التنظيمية، وهي:

1. انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
2. انخفاض الجودة في الأداء.
3. تشتت التعاون القائم بين الزملاء.
4. ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
5. انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.
6. نقص الرضا الوظيفي للعاملين.
7. انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي.

FOR AUTHOR USE ONLY

مراجع الفصل السادس:

-القرآن الكريم.

- (الرازي، دت)، ص ص 417-418). قاموس مختار الصحاح.
- أبو جاسر، صابرين مراد. (2010). "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ندا، سامية خميس. (2007). "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البشاشة، سامر عبد المجيد. (2008). "أثر العدالة التنظيمية في بلورة النماذج الوظيفية في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: مجلد(4)، عدد(4)، ص ص 427-428.
- جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (2004). "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات" ، ط7، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسبوني). الرياض: دار المريخ.
- جقيدل، سميرة. (2015) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر -بكرة، وزارة التعليم العالي، الجزائر.
- الخشروم، محمد. (2011). "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: مجلد (27)، عدد (3)، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية.
- الداية، سناء. (2012). "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دره، عمر محمد. (2008). "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية الحديثة" . القاهرة: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- زايد، عادل محمد. (2006). "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" . القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سلطان، سوزان. (2006). "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

- صابر، بحري؛ وخرموش، منى. (2017). " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر"، *مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث: مجلد(3)، عدد(2)*.
- الطعامنة، محمد عبد الله. (2011). "دور تمكين العاممين في تحقيق الميزة التنافسية/ دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة معان، الأردن.
- العبيدي، نماء. (2012). "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية: مجلد(8)، عدد(24)*، جامعة تكريت، العراق.
- العميان، محمود سلمان. (2005). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 3. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عواد، عمرو. (2003). " تحليل أبعاد العدالة التنظيمية/دراسة تطبيقية"، *مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: مجلد(21)، عدد(1)*، ج.م.ع.
- غازي، علي علي. (2014). "الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز التنظيمي"، *مجلة المدير الناجح*، سلسلة التميز: عدد (3)، ص ص 12-8.
- القيروني، محمد. (2010). " نظرية المنظمة و التنظيم". عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- المحمود، علاء الدين. (2011). " إدارة المنظمات". عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- المعجم الوسيط. (2005). " مادة عدل"، القاهرة:مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة.
- معمرى، حمزة. (2014). "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- Adams, J.S.(1963). "Toward an Understanding of Inequity", **Journal of Abnormal and Social psychology**, Vol.(67), p.p:422-436.
- Adams, J. S. (1965). "Towards an Understanding of Inequity" **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67, 422-436.
- Bardwell, Lan, & Holden, Len. (2001). "**Human Resource Management: Contemporary approach**", 3rd (Ed), England, Financial Times, Prentice hall.

- Baldwin, Susanna. (2006). "**Organizational Justice**. Copyright **Institute for Employment Studies**", University of Sussex Campus, Falmer, Brighton BN1 9RF, UK,.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors and superior service quality". **Journal of retailing**, 78 (2), 131-146.
- Boruckner, J.(2002)."Making Sense of Procedural Fairness", **Academy of Management Review**,vol.27,p.p: 73-96.
- Colquitt, J.A. (2001)."On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure ". **Journal of Applied Psychology**, Vol.56, 386-48
- Greenberg, J.(1990). "Taxonomy of Organizational Justice Theories", **Academy of Management Review** , Vol. (12), No .(1).p.p: 34-65.
- Jamaludin, z,(2009)," **Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments**": A regression Analysis.
- Niehoff, B. & Moorman , R, (1993). "Justice as A mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol.(36)p.p:38-77.
- Yavuz, Mustafa,(2010). "The Effect of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment"
African Journal of Business Management, Vol. 4, No. 5.

الفصل السابع/ الاستبداد التنظيمي Organizational tyranny

إن كلمة الاستبداد كلمة مفيتة على النفس البشرية في مضمونها ومعناها، فهي تشير إلى التصرف بصورة مطلقة، غير قابلة للاعتراض، وهي شكل من أشكال التعسف والتسلط، والتي تؤدي بالنهاية إلى الظلم وفرض الإرادة من دون مبرر، وفي موسوعة السياسة يعرف "الاستبداد" على أنه: "حكم أو نظام يستقل بالسلطة فيه فرد أو مجموعة من الأفراد دون خضوع لقانون أو قاعدة ودون النظر إلى رأس المحكومين"، أي أن المستبد يفعل ما يشاء دون مسؤولية، ودون رقيب أو عتيد، وحسب ما تقتضيه أهواؤه ومزاجه الشخصي.

والحقيقة أن العدل في الأرض هو أمر نسبي وغير مطلق، فالعدالة المطلقة في السماء ومن السماء، فالخالق سبحانه وتعالى هو العادل . لكن هذا لا يعني أن على كل شخص وكل قائد وكل مسؤول وكل مرسوم أن يعمل قدر المستطاع وبما أوتي من معرفة وعلم وقوة وإيمان على تحقيق العدل بشكل عام والعدالة التنظيمية موضوعنا على وجه الخصوص .

وإذا ما نظرنا إلى المؤسسات العامة نلاحظ أنها ختت خطوات إيجابية وبناءة في السير قدماً نحو تحقيق العدالة التنظيمية، من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات بشكل متساو وعادل على كافة العاملين في المؤسسة، وإذا ما أخذنا مؤسستين أو وزارتين، أحدهما يتوفر فيها قائد عادل يطبق التعليمات والأنظمة والقوانين على الجميع وعلى نفسه بشكل متساو، والمؤسسة الأخرى فيها قائد مستبد يطبق القوانين والأنظمة والتعليمات حسب أهوائه ورغباته لشخصية ورغبات أهوانه وحاشيته، وقمنا بقياس درجة الرضا الوظيفي في المؤسستين، فسوف نجد أن درجة الرضا الوظيفي في المؤسستين ليست ضمن المطلوب والمرغوب مع الفارق في الدرجة بالتأكيد بين المؤسسة العادلة والمؤسسة المستبدة.

وهنا يمكن تحليل الأمر بعيداً عن المؤسسة المستبدة، لأن النتيجة الحتمية للمؤسسة المستبدة هي: صراعات تنظيمية واحتراق وظيفي وبالتالي ضعف في الأداء وعدم تحقيق الأهداف المنشودة، وأما بالنسبة للمؤسسة العادلة، فهنا يجب العودة والرجوع إلى التعليمات والأنظمة التي طبقت في المؤسسة، حيث أن عدم الرضا ناجم عن ظلم وقصور في الأنظمة والتعليمات والقوانين المطبقة في تلك المؤسسة، فنجد على سبيل المثال أن التدرج في الرتب الوظيفية غير عادل، وكمثال آخر وقوي وحى هي العلاوات التي تمنح للعاملين، حيث نلاحظ اليون الشاسع في الرواتب بين الأشخاص، وبدون أي مبرر، وهناك الكثير من الأمثلة التي تدل على الاستبداد، والذي يعني الظلم في الأنظمة والتعليمات والقوانين.

كل ما تقدم يقودنا إلى التسليم بوجود ظاهرة الاستبداد التنظيمي في المؤسسات العامة، والذي مرده إلى قادة المؤسسات أحياناً، ولكن أساسه الظلم في الأنظمة والتعليمات والقوانين السائدة،

مما يقود إلى خمول المؤسسة وجمودها بسبب خمول العاملين فيها . لذا وجب الاهتمام بهذه الظاهرة والوقوف عليها ومعالجتها حتى تتم تنمية مؤسساتنا بشكل لائق ومميز.

1.7 مفهوم الاستبداد:

كلمة المستبد (Despot) مشتقة من الكلمة اليونانية (Despots)، والتي تعني رب الأسرة، أو سيد المنزل أو السيد على عبيده، ثم خرجت من هذا النطاق الأسري إلى عالم السياسة لكي تطلق على نمط من أنماط الحكم الملكي المطلق الذي تكون فيه سلطة الملك على رعاياه ممثلة لسلطة الأب على أبنائه في الأسرة أو السيد على عبيده (إمام، 1994).

ويرجع مصطلح الاستبداد إلى أرسطو الذي قارنه مع الطغيان وقال أنهما نوعان من الحكم يعاملان الرعايا على أنهم عبيد، والاستبداد يراه عند البرابرة (ويقصد أرسطو بالبرابرة البشر من غير اليونانيين ويسميهم أيضا الأعراب)، فهو ذو سمة آسيوية ويعني خضوع المواطنين للحاكم بإرادتهم، لأنهم عبيد بالطبيعة، ولابد من الإشارة هنا إلى أن أرسطو يناقش فكرة العبد وهل هو عبد بالطبيعة أم أنه عبد بالطبع، ويقصد بالطبيعة أن المرء يولد وهو عبد لذا فواجب عليه الخضوع لسيدته وواجب عليه الطاعة والقيام بالأعمال التي يوكلها إليه سيده، أما ما يقصده أرسطو بالطبع فهو أن العرف والتقاليد الاجتماعية هي التي تفرض على الإنسان أن يكون عبداً، وكانت المدرسة السفسطائية تميل إلى الرأي الثاني بينما أرسطو يميل إلى الرأي الأول الذي يعد العبد عبداً بالطبيعة، لذا فهو يعد الآسيويين طبيعتهم هي هكذا أي أنهم يخضعون لحاكمهم المستبد، فهم بالطبيعة وليس بالطبع يخضعون لحاكمهم. وللوقوف على مفهوم الاستبداد لا بد من المرور على معناه اللغوي، ومعناه الاصطلاحي، والذي يتمثل فيما يلي (موقع على الانترنت، 2018).

-**المعنى في اللغة:** تعكس هذه المفردة في اللغة معنى الانفراد بالشيء، ويقال استبد بالشيء بمعنى انفرد به دون غيره، واسم الفاعل منها مُستَبِد.

-**المعنى الاصطلاحي:** هناك العديد من التعريفات للاستبداد بحسب الجهة التي تقوم به، والمجالات التي يمكن أن يأتي عليها لكنه في معناه العام يعني التصرف المطلق في شؤون الأفراد، والتعدي على حقوقهم المختلفة، سواء كانت سياسة، أو اجتماعية، أو وظيفية، أو مدنية، ويكون هذا التصرف صادراً عن جهة تملك السلطة، وتتوافر على بعض الصلاحيات التي تمكنها من الهيمنة على الآخرين، وبسط النفوذ، والتمادي في التصرف. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم بالاستحواذ على ما لدى الآخر، والانفراد به من غير وجه حق، وهو من أهم الأسباب التي دفعت الشعوب على مختلف الأزمان إلى القيام بالثورات، رفضاً للأحكام المستبدة التي سلبتهم

حقوقهم، وجعلتهم أقل قدرة على اللحاق بمتطلبات الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، ومست حاجاتهم التي لا غنى عنها بشكل أو بآخر.

ويرتب أفلاطون أنظمة الحكم الذي ينتهي بأسوأ النظم وهو الطغيان إلى:

1. **الأرستقراطي (Aristocracy)** : أفضل أنواع الحكم وهو حكم القلة الفاضلة ويتجه نحو الخير مباشرة ومن ثم فهو نظام الحكم العادل.

2. **الحكم التيمقراطي (Timocracy)** : وهو الحكم الذي يسوده طابع الطموح من محبي الشرف أو الطامحين إلى المجد الذين تكون وجهتهم السمو والتفوق والغلبة.

3. **الحكم الأوليغاركي (Oligarchy)** : وهي حكومة القلة الغنية حيث يكون للثروة مكانة رفيعة.

4. **الديمقراطية (Democracy)** : هي حكم الشعب حيث تقدر الحرية تقديراً عالياً.

5. **حكومة الطغيان (Tyranny)** : وهي حكومة الفرد الظالم أو الحاكم الجائر، حيث يسود الظلم الكامل بغير خجل.

وعند أفلاطون النظامان اللذان يمثلان الشطط في السياسة: ملكية فارس وديمقراطية أثينا: الأول الإفراط في السلطة، والثاني الغلو في الحرية (خنافر، 1995).

وأما مونتسكيو يعد الاستبداد نظاماً طبيعياً بالنسبة للشرق لكنه غريب وخطر على الغرب، وهي نفس الفكرة الأرستقراطية التي يقسم فيها العالم إلى شرق وغرب، للشرق أنظمة سياسية خاصة لا تصلح إلا له وهي بطبيعتها استبدادية يعامل فيها الحاكم رعاياه كالحيوانات أو كالعبيد، وللغرب أنظمة سياسية خاصة تجعل تطبيق الاستبداد يهدد شريعة النظام الملكي (خنافر، 1995).

وأما هيغل وماركس أعادا فكرة أرسطو وأصبح الطغيان والاستبداد هما نظام الحكم الطبيعي للشرق لأسباب ومبررات مختلفة فيما بينهما وظهر ما يسمى نمط الإنتاج الآسيوي.

وأسباب كل هذا تعود إلى بعض السمات السيئة في الشخصية الشرقية، فمثلاً شخص واحد حر هو الحاكم في الصين، فهو الأب وأمره مطاع وينظر إلى المواطنين قصراً والشعب لم يخلق إلا ليجر عربة الإمبراطور وهذا هو قدره المحتوم، صورته بشعة للرجل الشرقي كما يمثلها الصينيون القداماء (إمام، 1994).

2.7 الاستبداد في الفكر الكلامي والفلسفي الإسلامي:

1.2.7 الاستبداد في الفكر الكلامي :

يعجب من يسمع أو يقرأ أن هناك استبداداً في الفكر الكلامي، إذ المفروض ألا يكون هناك استبداد في الفكر، خصوصاً إذا كان الفكر يقيم ركائزه على الدين، لكن واقع الحال عكس ذلك تماماً، فعندما نقرأ فكر الفرق الكلامية: كالمعتزلة والأشاعرة والشيعة والخوارج والماتريدية، نجد أن الاستبداد قد مورس بشكل واضح وجلي، ووصل الأمر بأن يكفر بعضهم البعض الآخر.

ووصل الأمر بهذا الاستبداد أن تؤسس فرقة كلامية، وتعمل مثلما فعلت الفرق الأخرى بقراءة كتاب الله والسنة النبوية لتفسر نصوصاً دينية وفقاً لما هي تؤمن به لكي يسود فكرها وتصبح آراؤها الأفضل والأسلم والأدوم والأصح، واستغلت العقل كسلطة بحيث رجح على الدين. ولم تكن المعتزلة هي الفرقة الوحيدة المستبدة، بل إن الفرق الأخرى مارست الدور نفسه، ولو دققنا بطبيعة المشكلات التي ناقشتها تلك الفرق الكلامية نجدها تتمثل في:

1. مشكلة الإمامة.
2. مشكلة الذات والصفات.
3. مشكلة الجبر والاختيار.
4. مشكلة السماع والعقل.

وتعد مشكلة الإمامة المشكلة التي ارتبطت كلياً بالسياسة واحتاجت كل الفرق إلى أدلة من الدين للدفاع عن آرائها، فهي دخلت في مبحث العقائد، إذ أن الشيعة اعتبروها من أصول العقائد على الرغم من عدم موافقة الفرق الأخرى على ذلك، وكان رد الفرق الأخرى يعتمد هو الآخر على الدين، تأويل نصوص دينية لدعم أفكارهم، عليه يمكن القول إن الخلافات السياسية التي حدثت في صدر الإسلام ارتبطت بالدين وعقائده، واتخذت من الدين قاعدة للدفاع عن أفكارها الكلامية. فسيطرة قبيلة قريش على القبائل العربية الأخرى نوع من أنواع الاستبداد، الذي أدى بالقبائل فيما بعد إلى أن يستكفوا من هذه السيطرة والتمرد عليها والخروج من شرنقتها، ذلك لأن هذه القبائل قدمت إلى الإسلام أشياء كثيرة، وبدؤوا يعتزرون بأنسابهم مثل قبائل ابن وائل وربيعة والأزد من اليمن وتميم وقيس من مصر، لكن هذا التمرد هو الآخر نوع من أنواع الاستبداد، نعم إنه خروج عن استبداد قريش لكنه في نفس الوقت استبداد قبلي يكرس عقلية التسلط.

لذا فروح الشريعة الإسلامية تتكلم عن واجبات للإنسان وليس حقوقاً، فمالك الحقوق هو الله سبحانه وتعالى، والإنسان ملزم مكلف بالمحافظة على هذه النعم والانتفاع بها بحدود، فكان تعريف الإنسان عند المعتزلة (كائناً مكلفاً) فأبو الهزبل يعرف الإنسان (الشخص الظاهر المرئي الذي له يدان ورجلان، ولا ينسب فعل إلى عضو من أعضاء الإنسان وإنما الفعل هو للإنسان ككل، فلا يفعل عضو له على انفراد) (صبحي، 1982).

2.2.7 الاستبداد في الفكر الفلسفي:

يعد الغزالي في كتابه تهافت الفلاسفة نموذج الاستبداد في الفكر الفلسفي الإسلامي، إذ كان غرضه صريحاً وواضحاً من تأليفه لهذا الكتاب، وهو أن يهدم الفلسفة ويبين بطلانها، فترتد الناس عنها، ويصبح العمل في الفلسفة غير ذي قيمة أو فائدة، ويتخذ من الإسلام وسيلة في الرد على الفلاسفة، وعلى أساس أن هؤلاء الفلاسفة الذين يرد عليهم استحقروا شعائر الدين،

كوظائف الصلوات والتوقي عن المحظورات، ويشبههم باليهود والنصارى ويعتقد أن مصدر كفرهم هو سماعهم لآراء سقراط وأبقراط وأفلاطون وأرسطوطاليس، ويعترف بدقة علومهم كالمهندسة والمنطق والطبيعة والإلهيات، وعلى الرغم من أن هؤلاء الفلاسفة اليونانيين يمتنعون برزانة العقل وغزارة الفضل، إلا أنهم منكرون للشرائع والنحل، وجاحدون لتفاصيل الأديان والملل، وهي في نظرهم نواميس مؤلفة وحيل مزخرفة.

لذا فالفلاسفة المسلمون حسب ما يعتقد الغزالي تجملوا باعتقاد الكفر تحيزاً إلى غمار الفضلاء وانخرطوا في سلكهم وترفعا عن مسايرة الجماهير واستتكافوا من الفناعة بأديان الآباء، ظنا منهم أنها الجمال (وغفلة منهم عن أن الانتقال إلى تقليد عن تقليد، خرف وخيال، فأية رتبة في عالم الله أخس رتبة ممن يتجمل بترك الحق المعتقد تقليداً بالتسارع إلى قبول الباطل تصديقاً دون أن يقبله خيراً وتحقيقاً (الغزالي، دت).

ويصفهم بالحماقة ويسمهم الأغبياء والملاحدة الشرذمة، أصحاب العقول المنكوسة والآراء المعكوسة، زمرة الشياطين الأشرار، الأغبياء والأعمار (الغمر كقفل الذي لم يجرب الأمور، وغمار الناس بضم الغين وفتحها، زحمتهم) أصحاب التخابيل والأباطيل.

أما بشأن رأي الغزالي في الإمام المطاع وهل يجوز خلعه أو الثورة عليه، يرفض الغزالي خلع الإمام إلا إذا تم ذلك دون فتنة شعبية أو حرب أهلية تصبح الإمامة أفضل من الحروب الأهلية فهو يقول: (فأى حاكم، مهما كان مصدر سلطته، خير من الفوضى، نعم، على الإمام أن يحاول إقامة العدل الطبيعي بحيث لا يخالف الشريعة، ولكن حتى لو لم يعدل، فلا يجوز خلعه إذا كان في منازعته إثارة الفتن، أو خوفاً من اضطراب الأمور) (الغزالي، دت). لذا فإنه في ظل الظلم والاستبداد يصبح الإلزام السياسي:

- إن الحاكم هو ظل الله على الأرض.

- إن ظلمه على سؤئه، يبقى أقل شراً من انهيار المجتمع.

3.2.7 أشكال الاستبداد في الواقع الثقافي العربي المعاصر

لم يكن الاستبداد ظاهرة جديدة في الثقافة العربية أو الواقع العربي المعاصر، بل إنه متأصل ويمتد في جذوره إلى عمق وجود الإنسان العربي، بحيث أصبح التسلط جزءاً من الشخصية العربية، وليس المقصود بالتسلط هنا، السلطة بمفهوم الدولة، بل التسلط كمكون من مكونات الشخصية العربية، وللتسلط في ثقافتنا أشكال أو صور يمكن أن نلخصها بما يلي:

١. تسلط الموتى على الأحياء، سيطرة التراث.

٢. سلطة الأب والشرطي والموظف والمعلم.

٣. سلطة الحزن والخوف.

٤. الدين المزيف، كافة الدخل. لدين المزيف.

٥. الفقر أو قلة مستوى الدخل.

٦. تضخيم شعارات الأحزاب والفرق والمذاهب وجعل ألفاظها تفكر لنا بدلاً من أن نفكر بها.

٧. المتحدث في الندوات أو المؤتمرات أو المحاضرات يتبوأ مقعده من الاستبداد، ويزعم دائماً أن

الرأي الذي يطرحه أو النص الذي يستشهد به أو محاضراته هي غاية الوضوح والدقة.

وأخيراً يمكن القول إن الطغيان ما هو إلا تدمير للقيم الأخلاقية للإنسان، والطاغية في عرف

الجميع، أسوأ ما يوجد على الأرض سواء أكان فرداً أم جماعة، ولكل شعب الحق في مقاومة

الطاغية، ولنرفض فكرة كون أمراء العالم آلهة والشعب تابعاً ذليلاً، فلم نقل الأديان هكذا، ولا

يمثل الحاكم الله على الأرض، ولندع القلق ونبني شخصية مستقرة

3.7 أنواع الاستبداد

يمكن للاستبداد أن يُمارَس على عدة أصعدة، وهذا يجعله يتخذ العديد من الأنواع التي من أهمها ما يلي (الانترنت، 2018):

1.3.7 الاستبداد الفكري: ويعني التزمّت في الفكر، وتبني أفكار لا يمكن تغييرها من قبل

أشخاص معينين، وهذا يدفع من يحملون هذه الأفكار إلى التقليل من شأن ما يخالفهم فيها، وقد يدفع بهم الأمر إلى إلحاق الضرر بمن يختلف معهم فكرياً.

2.3.7 الاستبداد السياسي: وهو من أشهر الأنواع، والذي يتم ممارسته من قبل السلطات

والحكام ضد الشعوب، من خلال تركيز السلطة ويسط النفوذ بما يحدث الضرر للشعوب.

3.3.7 الاستبداد الاجتماعي: ويظهر من خلال محاولة طائفة معينة فرض الأحقية أو اكتساب

الشرعية على حساب الطوائف والمذاهب الأخرى، ويسعى أصحاب هذه الطائفة إلى أن يسودوا

على الطوائف الأخرى، وقد يكون ممارسة هذه النوع من قبل هذه الجماعات نفسها، أو من قبل

السلطة الحاكمة.

مراجع الفصل السابع:

- إمام، عبد الفتاح. (1994). "الطاغية"، عالم المعرفة، العدد(183)، ص 52.
- خنافر، خضر. (1995). " الطغيان والاستبداد و الديكتاتورية": دار المنتخب العربي.
- صبحي، أحمد محمود. (1982). " في علم الكلام، المعتزلة" : مؤسسة الثقافة الجامعية.
- الغزالي، أبو حامد. (دت). " تهافت الفلاسفة"، تحقيق سليمان دنيا، ط6: دار المعارف.
- موقع على الانترنت، <http://weziwezi.com>، (2018/10/14).

FOR AUTHOR USE ONLY

الفصل الثامن/الخلاصة

من خلال استعراض الفصول السابقة فالتنظيم هو عبارة عن الإطار الذي تتحرك بداخله أي مجموعة بشرية نحو هدف محدد، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ويعني أيضا التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود. ويهدف التنظيم إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وإنتاجيتها، ومن خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لها.

كما سبق نخلص بأن التنظيم لن يستطيع تحقيق أهدافه إلا من خلال الموارد البشرية الكفوءة، والتي ستمو به في الوصول إلى مكانة مرموقة بين مختلف المنظمات، وهذا لن يتحقق إلا بتوفير المتطلبات الضرورية للعناصر البشرية العاملة، حتى تشعر بالراحة والطمأنينة التي تقودها للعمل بكل ما أوتيت من مقدرة ومعرفة وخبرة ومهارة للوصول إلى تلك الأهداف. وحتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه بكفاءة واقتدار، وجب على قادة المؤسسات عمل الآتي:

1. أن تقوم الإدارة بتشجيع مناخ الإبداع في المنظمة، من أجل مجابهة التحديات التي تواجهها في ظل التغيرات الحاصلة والمستمرة في البيئة الخارجية، وهذا الأمر يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات لكي تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من البقاء والاستمرار. ويعد الإبداع عاملاً هاماً لضمان استمرار المنظمة نظراً لما يقدمه من قدرة على تطوير خدمات موجودة وتقديم خدمات جديدة تتلاءم مع طبيعة عمل الشركات.

2. اعتماد الحوكمة والحكم الرشيد منهجاً راسخاً، ودستوراً قائماً في منهج المنظمة ومنهج قاداتها، حيث أن الحوكمة تقود المنظمة إلى العديد من الإيجابيات، منها:

- أسلوب الحوكمة يؤدي إلى تعزيز الإيجابيات والتقليل من السلبيات.

- مبادئ الحوكمة متجذرة من الشريعة الإسلامية، وضرورة أن يتطابق وصفها مع عملها، وأن تبين للناس مدى التزامها، الذي يوجب توفر البنية التحتية للمنظمات، التي هي من أهم ركائز الحوكمة.

- وجود دور دال لتطبيق حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي على موثوقية البيانات المالية.

- التدقيق والتفتيش يوفر تطبيقاً عادلاً لمبدأ المساواة والنزاهة، بالإضافة إلى توفر نظام محدد للتعويضات والحوافز والمكافآت في المنظمات.

- وجود دور بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مجالات (الشفافية الإدارية، والتمكين، والمساءلة) ودرجة جودة إجراءات العمل.

من خلال ما تقدم يتبين أن الحوكمة تقود إلى جودة في الأداء، وبالتالي جودة في المخرجات، مما يعزز الموقع التنافسي للمنظمة.

3. جعل العاملين مستغرقين وظيفياً، فكلما زاد استغراق الموظف كلما ازدادت احتمالية تكلمه بأشياء إيجابية عن المنظمة وبذلك تزداد مساهمته في تطوير علامة تجارية إيجابية لصاحب العمل ورغبته في البقاء ضمن المنظمة وبالنتيجة تقليل أو خفض نسبة دوران العمل وتركه وبذل الجهد على المستوى الأعلى وبشكل منظم وبالنتيجة التأثير الفاعل على متغيرات عديدة مثل جودة الخدمة ورضا الزبائن وارتفاع الإنتاجية والمبيعات وزيادة الربحية... الخ.

وهناك العديد من المحفزات التي تجعل الموظفين مستغرقين في وظائفهم، منها:

- سلوك القادة العاطفي له تأثير مباشر على الاستغراق المعرفي والذي بدوره يؤدي للاستغراق الوجداني والذي أثر على بقاء العاملين في المنظمة.

- الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي.

- توفير العدالة التنظيمية بشكل عام والعدالة التوزيعية على وجه الخصوص حيث أثبتت

الدراسات أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على مستوى الاستغراق الوظيفي هو العدالة التوزيعية.

- إن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية لتطوير قوى العمل التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتحويل الضروري، والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي.

- يمكن للعمل بحد ذاته أن يخلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى التحفيز الذاتي، وزيادة الاستغراق الوظيفي وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق الأداء العالي.

- تحسين معايير جودة حياة العمل (شروط العمل، الأهمية الاجتماعية للعمل في الحياة، فرص النمو، تطوير القدرات، العمل وفترة حياة العامل، الاندماج الاجتماعي في المنظمة) والاستغراق الوظيفي.

4. توفير العدالة التنظيمية داخل المنظمة في كافة المجالات، وأساس العدالة التنظيمية هي المعاملة على:

- المساواة في الثواب والعقاب.

- المعاملة بالمثل.

- البعد عن التحيز في الشؤون العامة والاجتماعية.

5. العمل بشكل جدي وأكد على منع الاستبداد التنظيمي داخل المنظمة بكافة مظاهره وأشكاله، فلاستبداد يعني التصرف بصورة مطلقة، غير قابلة للاعتراض، وهي شكل من أشكال التعسف والتسلط، والتي تؤدي بالنهاية إلى الظلم وفرض الإرادة من دون مبرر.

وإذا ما قمنا بتحليل الموضوع بصورة منطقية وواقعية، نجد أن العديد من المنظمات يسودها العدالة التنظيمية بكافة عناصرها ومتغيراتها، وفي نفس الوقت يمارس الاستبداد التنظيمي داخل المنظمة، من خلال بعض التصرفات التي تكون مقصودة أو عفوية، ويمكن أن تتجلى مظاهر الاستبداد التنظيمي بالآتي:

أولاً: الاستبداد القيادي، حيث يمارس القائد الاستبداد بحق المرؤوسين، وتتمثل في الآتي:

1. يتم اتخاذ القرارات بشكل مركزي وبيروقراطي.
2. يمارس المدير النمط المتسلط في الإدارة.
3. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة لا تلائم احتياجات العاملين.
4. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة تعاكس احتياجات العاملين.
5. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة بعيدة عن المنطق والواقعية.
6. القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة تتحيز لأشخاص دون الآخرين.
7. تمارس إدارة المنظمة القوة والإجبار في حل الخلافات بين العاملين.
8. تعمل إدارة المنظمة على إحباط العاملين أصحاب الأفكار المبدعة.
9. تعمل إدارة المنظمة على خلق الصراعات والمنازعات بين العاملين.
10. تشجع إدارة المنظمة العمل الفردي، ولا تحفز العمل الجماعي.
11. تطبق إدارة المنظمة القوانين بناء على الأهواء الشخصية.
12. تطبق إدارة المنظمة القوانين بحرفيتها، ولا تراعي الاحتياجات الخاصة للعاملين.

ثانياً: الاستبداد في الإجراءات، حيث تسير إجراءات العمل بشكل بيروقراطي، وتوزع بطريقة غير عادلة، وغير منصفة، وتتمثل في الآتي:

1. توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بطريقة لا تتناسب مع مؤهلات الفرد.
2. الفجوة الكبيرة بين ما يحصل عليه الفرد من أجر وما يحمله من مؤهلات علمية.
3. المسؤوليات المعطاة للأفراد غير ملائمة وفوق طاقتهم.
4. التعقيد والغموض في القوانين والأنظمة، مما يصعب على الفرد الالتزام بها.
5. إجراءات العمل في المنظمة معقدة، مع أنه يمكن تبسيطها.
6. خطوات العمل تسير بشكل روتيني ممل.
7. يتم تأخير مستحقات العاملين أثناء الخدمة وبعدها.

ثالثاً: الاستبداد في توزيع المهام، حيث يتم توزيع المهام على العاملين بشكل غير منطقي وبطريقة الأمر، وتتمثل في الآتي:

1. اتخاذ القرارات من قبل المسؤول بأسلوب جائر ومستبد.
2. اتخاذ القرارات بشكل منفرد.

3. اتخاذ قرارات العمل بشكل ارتجالي.
 4. يخفي المسؤول كافة التفاصيل للأعضاء حال استفسارهم عن ذلك.
 5. لا يسمح للعاملين بالاعتراض على القرارات التي يتخذها المسؤول.
 6. لا يتم منح العاملين حقهم في الإجازات، بحجة ضغط العمل.
 7. لا يتم منح الصلاحيات للعاملين حسب اختصاصاتهم.
 8. يتم تطبيق أساليب العقاب بشكل أكبر من أساليب الثواب.
 9. القوانين السائدة لا تمنح الحوافز المناسبة.
- رابعاً: الاستبداد في التعامل مع العاملين**، حيث يتم التعامل مع العاملين بطريقة ديكتاتورية، وبصيغة الأمر والنهي، وتتمثل في الآتي:

1. عدم إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملهم.
2. معاملة العاملين بطريقة بعيدة عن الاهتمام والود الخاص بالقرارات المتعلقة بعملهم.
3. عدم إيلاء الاهتمام بمصالح العاملين فيما يخص القرارات المتعلقة بهم.
4. الابتعاد عن مناقشة النتائج المترتبة على القرارات التي يمكن أن تؤثر في أعمال العاملين.
5. عدم الحرص على مشاركة العاملين في اللقاءات المهنية.
6. عدم الاهتمام بالحقوق المهنية للعاملين.
7. عدم تفويض المسؤوليات الإدارية إلى بعض الأعضاء.
8. ربط المكانة الوظيفية للعاملين بطبيعة العلاقة مع المسؤول.

خامساً: الاستبداد في التقييم، حيث يتم تقييم العاملين بطريقة غير منطقية، وتتمثل في الآتي:

1. لا يحظى العامل بالفرصة المناسبة للترقية كلما تميز في عمله.
2. يتم تقييم أداء العاملين بشكل غير موضوعي.
3. لا يتم اطلاع العاملين على المعايير التي يتم من خلالها تقييم أدائهم.
4. عدم وجود فرصة للعامل للاعتراض على تقييم الأداء إذا شعر بأنه غير عادل.

سادساً: الاستبداد في التشريعات:

1. التشريعات المعمول بها في المؤسسة غير واضحة.
2. التشريعات المعمول بها في المؤسسة غير مناسبة.
3. التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تراعي الحالات الإنسانية.
4. التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تعزز الولاء التنظيمي.
5. التشريعات المعمول بها في المؤسسة تزيد من الاحتراق الوظيفي.
6. التشريعات المعمول بها في المؤسسة ترفع من معدل دوران العمل.
7. التشريعات المعمول بها في المؤسسة تزيد من الصراعات التنظيمية.

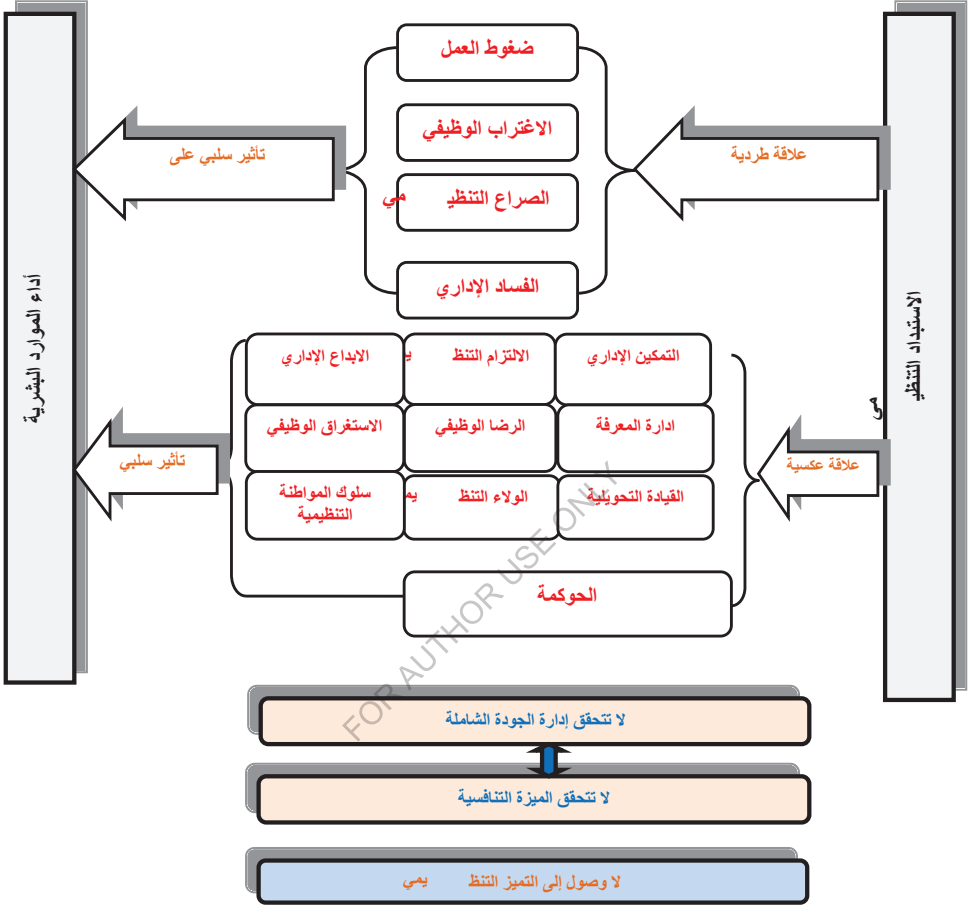
8. التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تلاءم احتياجات العاملين.
9. التشريعات المعمول بها في المؤسسة تعزز عدم الاستقرار الوظيفي.
10. التشريعات المعمول بها في المؤسسة لا تسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم.

من خلال ما تقدم يتضح أن وجود العدالة التنظيمية داخل المنظمة لا يعني بالضرورة عدم وجود الاستبداد التنظيمي داخل المنظمة، فالعدالة تعني المساواة في المعاملة بين كافة العاملين داخل التنظيم، لكن المركزية الزائدة في العمل، والبيروقراطية الزائدة، وجمود الأنظمة والتشريعات، والضبابية السائدة داخل التنظيم، وعدم تحفيز الإبداع والمبدعين،.... الخ، كلها عوامل تؤدي إلى تأثيرات سلبية على العاملين من خلال شعورهم بعدم الرضا الوظيفي مما يقلص من انتمائهم ويقلل ولائهم، ويزيد من احتراقهم الوظيفي، مما يجعلهم غير مستغرقين في أعمالهم، وهذا سيقود حتماً إلى ضعف الأداء وبالتالي تراجع في وضع المنظمة التنافسي، مما يؤدي إلى عدم ديومتها، وسيرها في ركب المنظمات المنافسة.

ويمكن إجمال الآثار الناجمة عن الاستبداد التنظيمي بالآتي:

1. ضعف أو انعدام الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مما ينعكس سلباً على الأداء.
 2. ارتفاع معدل دوران العمل وترك الوظيفة مما ينعكس سلباً على الأداء.
 3. زيادة درجة الاحتراق الوظيفي مما ينعكس سلباً على الأداء.
 4. قتل روح الإبداع مما ينعكس سلباً على الأداء.
 5. ارتفاع معدلات الصراعات الوظيفية داخل التنظيم مما ينعكس سلباً على الأداء.
 6. زيادة الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين مما ينعكس سلباً على الأداء.
 7. انتشار ظاهرة الفساد الإداري داخل التنظيم بسبب كثرة الضغوط مما ينعكس سلباً على الأداء.
 8. عدم الشعور بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين مما ينعكس سلباً على الأداء.
 9. ضعف الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.
 10. عدم ممارسة أسلوب القيادة التحويلية مما ينعكس سلباً على الأداء.
 11. عدم القدرة على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مما ينعكس سلباً على تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات الأخرى.
 12. عدم القدرة على تحقيق التميز التنظيمي.
- والشكل (1/8) يوضح الآثار السلبية الناجمة عن شيوع ظاهرة الاستبداد التنظيمي:

شكل (1/8): آثار الاستبداد التنظيمي.



المصدر: إعداد الباحث (2019).

- من خلال النظر إلى شكل (1/8) تتضح الآثار الناجمة عن شيوع ظاهرة الاستبداد التنظيمي، وما يشكله من عائق أمام وصول المنظمة إلى التميز التنظيمي، وذلك كما يلي:
1. الاستبداد التنظيمي يزيد من ضغوط العمل التي يشعر بها العاملون داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية.
 2. الاستبداد التنظيمي يزيد من الاغتراب الوظيفي الذي قد يشعر بها العاملون داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية.
 3. العدالة التنظيمية يزيد من الصراعات بين العاملين داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية.
 4. الاستبداد التنظيمي يزيد من ظاهرة الفساد الإداري، بسبب النفور الدائم من قبل العاملين وضعف الانتماء الحقيقي للمنظمة، وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية.
 5. الاستبداد التنظيمي يحد ويقلل من تمثيّن العاملين داخل التنظيم مما يقلل انتماءهم ويحد من معرفتهم، وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية.
 6. الاستبداد التنظيمي يقود إلى عدم تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها، مما يقلل الشفافية والوضوح، وبالتالي يؤدي إلى عدم رضا العاملين ويقلل انتماءهم وولائهم، وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية.
 7. الاستبداد التنظيمي يحجم الرؤساء عن ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطات مما يقلل من رضا العاملين ويقلل انتماءهم وولائهم، وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية.
 8. الاستبداد التنظيمي يقلل من الكفاءة في القيام بالمهام الإدارية والمالية، مما يؤدي إلى عدم رضا العاملين ويقلل انتماءهم وولائهم، وهذا بدوره يحد من إبداع العاملين من خلال عدم استغراقهم داخل العمل مما ينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية.
 9. الاستبداد التنظيمية يقلل من سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مما يقود إلى الاحتراق الوظيفي لدى العاملين، وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية.

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الاستبداد التنظيمي يخلف آثاراً سلبية ومدمرة على المنظمة وعلى العاملين فيها، من خلال ضعف وربما انعدام الأداء، مما يقلل وربما تتعدم فرص المنظمة من الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي.

محتويات الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع	الفصول
2	الاستعداد التنظيمي في المؤسسات	مقدمة
3	التنظيم الإداري	الأول
23	الإبداع	الثاني
29	الحوكمة	الثالث
36	الإستغراق الوظيفي	الرابع
43	أداء الموارد البشرية	الخامس
53	العدالة التنظيمية	السادس
73	الاستعداد التنظيمي	السابع
80	الخلاصة	الثامن
87	الفهرس

FOR AUTHOR USE ONLY

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
..... الفصل الأول: التنظيم الإداري.....		
3	مفهوم التنظيم	1.1
4	طبيعة التنظيم	2.1
5	أهمية التنظيم	3.1
5	خطوات التنظيم	4.1
7	مبادئ وأسس التنظيم	5.1
9	أنواع التنظيم	6.1
10	نظريات التنظيم	7.1
11	الهيكل التنظيمي	8.1
11	رسم الهيكل التنظيمي	1.8.1
12	أنواع الهياكل التنظيمية	2.8.1
16	المنظمة والنظام	9.1
16	مفهوم النظام	1.9.1
16	أنواع النظم	2.9.1
17	مفهوم المنظمة	3.9.1
18	أهمية المنظمة	4.9.1
19	خصائص المنظمة	5.9.1
19	مراحل نمو المنظمة	6.9.1
20	تطوير المنظمة	10.1
20	أهداف تطوير المنظمة	1.10.1
20	مراحل تطوير المنظمة	2.10.1
..... الفصل الثاني: الإبداع الإداري.....		
22	مفهوم الإبداع	1.2
25	خطوات عملية الإبداع التنظيمي	2.2
26	مقومات الإبداع	3.2
26	معوقات الإبداع	4.2
..... الفصل الثالث: الحوكمة.....		
29	نشأة الحوكمة وتطورها	1.3
30	مفهوم الحوكمة	2.3
31	أسباب حوكمة المؤسسات	3.3
31	خصائص حوكمة المؤسسات	4.3
32	مقومات حوكمة المؤسسات	5.3

32	خصائص ومميزات الحوكمة	6.3
32	أهداف الحوكمة	7.3
33	أبعاد الحوكمة	8.3
33	أدوات الحوكمة ووسائلها	9.3
33	دور الحوكمة في الأداء	10.3
الفصل الرابع: الإستغراق الوظيفي.....		
36	مفهوم الاستغراق الوظيفي	1.4
36	تطور مفهوم الاستغراق الوظيفي	2.4
38	استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي	3.4
40	محفزات جعل الموظفين مستغرقين في العمل	4.4
الفصل الخامس: أداء الموارد البشرية.....		
43	مفهوم الأداء	1.5
43	محددات الأداء	2.5
44	تقييم الأداء	3.5
47	الأداء والتحديات العالمية	4.5
49	أداء الموارد البشرية	5.5
الفصل السادس: العدالة التنظيمية.....		
54	مفهوم العدل	1.6
55	مفهوم العدالة التنظيمية	2.6
56	نظرية العدالة	3.6
58	أبعاد/مجالات العدالة التنظيمية	4.6
61	أهمية العدالة التنظيمية	5.6
63	الحساسية للعدالة التنظيمية	6.6
64	التغلب على الشعور بعدم العدالة	7.6
64	نظريات العدالة التنظيمية	8.6
66	مبادئ العدالة التنظيمية	9.6
67	أشكال العدالة التنظيمية	10.6
68	مقومات العدالة التنظيمية	11.6
69	الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية	12.6
الفصل السابع: الاستبداد التنظيمي.....		
74	مفهوم الاستبداد	1.7
75	الاستبداد في الفكر الكلامي والفلسفي والإسلامي	2.7
78	أنواع الاستبداد	3.7
80	الفصل الثامن: الخلاصة.....	

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	خطوات التنظيم	(1/1)
12	مخطط هيكل تنفيذي	(2/1)
13	مخطط هيكل وظيفي	(3/1)
14	مخطط هيكل استشاري	(4/1)
15	مخطط هيكل المصفوفة	(5/1)
15	مخطط هيكل الفريق	(6/1)
16	مخطط هيكل شبكي	(7/1)
18	مفهوم المنظمة	(8/1)
24	الفرق بين الإبداع والابتكار	(1/2)
57	الشعور وعدم الشعور بالعدالة	(1/6)
85	آثار الاستبداد التنظيمي	(1/8)

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

More
Books!

Yes
I want
morebooks

اشترى كتبك سريعاً و مباشرة من الأنترنت, على أسرع متاجر الكتب الإلكترونية في العالم
بفضل تقنية الطباعة عند الطلب, فكتبتنا صديقة للبيئة

اشترى كتبك على الأنترنت

www.morebooks.shop

Kaufen Sie Ihre Bücher schnell und unkompliziert online – auf einer der am schnellsten wachsenden Buchhandelsplattformen weltweit!
Dank Print-On-Demand umwelt- und ressourcenschonend produziert.

Bücher schneller online kaufen

www.morebooks.shop

KS OmniScriptum Publishing
Brivibas gatve 197
LV-1039 Riga, Latvia
Telefax +371 686 20455

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY