

الوصول إلى التميز التنظيمي



الطبعة الأولى

1440هـ - 2019م

دولة فلسطين
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطني
(/ / 2019)

رقم التصنيف:

عنوان الكتاب: الوصول إلى التميز التنظيمي

بيانات المسؤولية: د. سمير سليمان الجمل

بيانات النشر: دار العماد للنشر والتوزيع: فلسطين؛ 2019

المواصفات: العلوم الإدارية؛ العدالة التنظيمية

() ص ر.أ.: (/ / 2019).

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا
يعتبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة
حكومية أخرى.

ISBN

جميع الحقوق محفوظة للناشر. لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه
"أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي.

الوصول إلى التميز التنظيمي



تأليف

د. سمير سليمان عبد الجمل

2019م

إهداء

إلى نبع الحنان ومصدره، إلى اللذين زرعاً في حب العلم والتعلم،

إلى من علماني مكارم الأخلاق، حفظهما الله ورعاهما...

"والديَّ الحبيبين"

إلى رقيقة الدرب ورمز الوفاء، صاحبة العزيمة المتوقدة،

التي ذللت الصعاب أمامي، ومنحتني دعماً وتعزيراً منقطعي النظير...

"زوجتي الحبيبة"

إلى فلذات كبدي، ومنيري دربي، ونعمة الله علي....

"أبنائي الأحباء "

إلى أخي وأخواتي...

إلى من هم أكرم منا جميعاً إلى أرواح من قضاوا وهم يدافعون عن الكرامة والوطن

"شهدائنا الأبرار"

إلى كل محب للعلم والعلماء ولكل من ساعدني بإخراج هذا الكتاب

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وعرفان

قال تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم" (إبراهيم - آية-26).

مع اكتمال هذه الجهد وانجاز مخطوطة هذا الكتاب الذي أرجو الله أن يكون من العلم الذي ينتفع به، وأن يفيد منه الطلبة في الجامعات وخصوصاً طلبة الدراسات العليا، أتقدم بالشكر الموصول لكل من كان له جهد في اخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، وأخص بالذكر الأخ والصدیق دكتور موسى الحافظ، لما قدمه لي من مساعدة في تنسيق هذا الكتاب، كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى زوجتي وأبنائي الذين قدموا لي كل عون، ووفروا لي الوقت، وتحملوا انشغالي وبعدي عنهم، وترقبوا ثمرة جهدي هذه. ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذا العمل المتواضع، فجزاهم الله عني كل خير.

والله الموفق،

المؤلف

د. سمير سليمان الجمل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة الكتاب

الوصول إلى التميز التنظيمي

الحمد لله المنزه عن كل عيب، والصلاة والسلام على رسوله الكريم الذي حض على الاتقان في كل شيء فقال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" وبعد، فرغم كل الندوات والمؤتمرات التي تعقد هنا أو هناك، إلا أن العديد من المنظمات وخصوصاً المنظمات العامة ما زالت لم تصل إلى تحقيق اهدافها المنشودة، والمرجوة. ونظراً للتغيرات المتسارعة في كافة مناحي الحياة التكنولوجية والمهنية، واتساع نطاق عمل تلك المنظمات نتيجة العولمة، التي أتاحت سرعة الانتشار والتوسع في مجالات الحياة المختلفة، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة والمنتشرة في كافة بقاع الأرض، وحتى تستطيع المنظمة الاستمرارية والديمومة، فإنه وجب عليها مجاراة ومنافسة مثيلاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تحقيق التميز التنظيمي للمنظمة.

لقد جاء هذا الكتاب "الوصول إلى التميز التنظيمي" ليتناول الموضوعات الإيجابية والتي يؤدي تعزيزها إلى نمو وتقدم المنظمة ودخولها بقوة إلى عالم المنافسة مع مثيلاتها، والموضوعات السلبية والتي يحدث وجودها الخلل في المنظمة، وبالتالي خمولها ومرضاها، بالتحليل وفق منهج علمي ينطلق من تحديد مفهوم التنظيم، وخصائص التنظيم الجيد، وينتقل إلى التعرف على أهمية العدالة التنظيمية وما لها من تأثير إيجابي على شعور العاملين بالرضا، والذي يقود المنظمة إلى تحقيق

أهدافها، وتحقيق ديمومتها، واستمراريتها من خلال مواردها البشرية العاملة فيها، وتم الحديث عن العوامل السلبية الناجمة عن انعدام العدالة التنظيمية مثل: ضغوط العمل، والصراع التنظيمي، والفساد الإداري، والاعتزاب الوظيفي، ثم تم الانتقال إلى العوامل الإيجابية الناجمة عن وجود العدالة التنظيمية مثل: الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وإدارة المعرفة، وسلوك المواطنة التنظيمية، والتمكين الإداري، وأداء الموارد البشرية، والإبداع الإداري، والإستغراق الوظيفي، والحوكمة، والإدارة التحويلية، وإدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، والتميز التنظيمي. ويختم الكتاب في فصله الأخير بتناول آلية الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال توفير العدالة التنظيمية.

والله الموفق وهو الهادي إلى سواء الصراط.

د. سمير سليمان الجمل

الفصل الأول

التنظيم الإداري

الفصل الأول/التنظيم الإداري Administrative Regulation

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 الاعمال 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 اوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة، وهذا يتطلب توفر العاصر التالية:

1. هدف معين موحد ومتفق عليه.

2. مجموعة من الافراد بينهم علاقة محسوسة.

3. اشتراك الافراد 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: الاطار 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 اسماعيل (2009) بأنه: تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محدده الواجبات والحقوق ومن ثم ايضا اختيار وتحديد الاشخاص الذين يقومون بها.

وعرفه بسيوني (2009) بأنه: وظيفة ادارية تهتم بتحديد النشاطات المباحة وتقسيم مهامها على الافراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الاداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة مع الاستغلال الامثل للإمكانات المتاحة وفقا للشرع الحنيف من اجل تحقيق اهداف 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 تتواءم 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 المسئول 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 (مرؤوسين 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 الادارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب خصوصا وإنها تعمل على بيئة

عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير، هذا بالإضافة إلى ضمان وجود عامل الكفاءة والفاعلية الادارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الاداري (بسيوني، 2009).

3.1 أهمية التنظيم:

1. تعتبر وظيفة التنظيم من الوظائف الرئيسية والهامة من أجل ضبط الأعمال وتحديد الواجبات والمسؤوليات، ومنع الإزدواجية في تنفيذ المهمات، وكذلك وضوح الدور، وتكمن أهمية التنظيم في الآتي:
1. يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع باحسن 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 الافراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين ارجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.
4. يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد لبلوغ الأهداف المحددة.
5. يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في اداء 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 اولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الافراد والجماعات وفق اسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعاً للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.

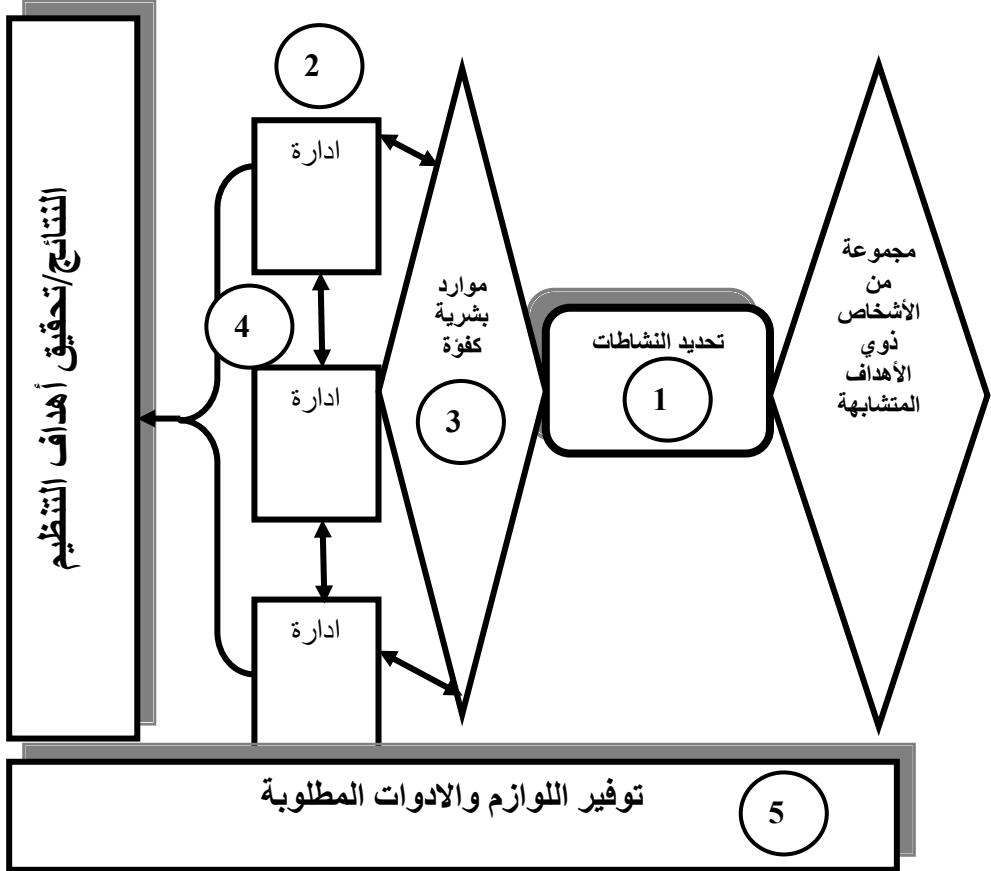
8. توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق اسبقيات واهمية الأهداف المطلوب انجازها.
9. منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب اداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والافراد في المستويات الادارية المختلفة (النعيمي، 2008).

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 اهداف المنظمة.
 2. تحقيق هذه النشاطات لمواقع معينة (ادارات، اقسام، وحدات) وأفراد يكفون بانجاز المهام التي تتضمنها هذه النشاطات.
 3. تعيين مسؤول عن كل نشاط وتخويله السلطات المناسبة للإشراف على المرؤوسين وإنجاز المطلوب.
 4. الربط والتنسيق بين الادارات والأقسام وتحديد اسس العلاقات الرسمية فيما بينها.
 5. توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل في افضل صورة ممكنة.
- والشكل (1/1) يوضح خطوات التنظيم:

شكل (1/1): خطوات التنظيم.



المصدر: إعداد الكاتب (2019).

5.1 مبادئ واسس التنظيم:

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

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

2. وحدة الامر(وحدة القيادة): أي ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس لرئيسين أو اكثر، فالشخص الذي يجبر على ارضاء رئيسين، لا يستطيع في الحقيقة أن يبذل كل جهده، ويحاول المماطلة ومعرفة ايهما اعظم تأثيرا وربما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الاخر غاضبا لعدم اتباع اوامره كما ينبغي، مما يؤدي إلى الفوضى وتشيع الازدواجية والتعارض داخل التنظيم.

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

-الطريقة الاولى:المركزية: وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الاداري الاعلى ويتم اللجوء اليها بقصد تدعيم السلطة الادارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الامر.

-الطريقة الثانية:اللامركزية: وتعني تقسيم السلطة الادارية وتوزيعها من الهيئة المركزية الممثلة في المستوى الاداري الاعلى والهيئات الاخرى غير المركزية حيث تقوم الاخيرة بممارسة سلطتها الادارية تحت اشراف ورقابة الاولى. فمع كبر حجم المنظمات والتوسع في انشطتها 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 اتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفرا من الاستقلال لكل فرع من فروع المنظمة.

وفي واقع الامر، لا تجد منظمة تتبع النظام الاداري المركزي بشكل كامل أو ترى اخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتي تمثل خروجاً عن السيطرة فكل سياسة مزاياها وعيوبها، وهناك بعض المحددات الواجب مراعاتها من اختيار المنظمة اتباع المركزية أو اللامركزية في سياستها:

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

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

ج. **مدى أهمية القرارات:** القرارات المهمة والخطيرة غالباً تتطلب أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها من مستوى اداري مركزي (مستوى الإدارة العليا)، وعلى العكس من ذلك القرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات ادارية اقل، وبالتالي يكون الاتجاه لإتباع اللامركزية أكثر احتمالاً.

د. **توافر الرقابة الفعالة من عدمه:** لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظاماً رقابياً فعالاً 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:

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

- **وثانيها غير رسمي**، والذي يستمد من قوة اعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الاداري.

وفي الحقيقة لا يمكن لأي قائد اداري 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 اعفاء المفوض (القائد الاداري) من التزاماته الاصلية، أو هروبه من المسؤولية أو تجنب آثارها.

5. التنسيق: عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات ادارية 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 الافراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل والحيلولة دون حدوث أي تضارب أو تعارض بين الاختصاصات الادارية وصولا لقدرة من التوافق والانسجام.

والتنسيق قد يكون راسيا من اعلى إلى اسفل أو العكس في الهيكل التنظيمي أو قد يكون افقيا بين المستويات المتماثلة في الوحدات الادارية وأيضا قد يأخذ شكلا داخليا بين الافرع والأقسام الادارية داخل المنظمة نفسها أو قد يأخذ شكلا خارجيا يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الاخرى ذات العلاقة.

6. السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق اصدار الاوامر إلى الاخرين، وحق التصرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة انها تؤدي إلى تحقيق اهداف 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 يرجى تحقيقه من وراء ممارستها، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة، وتعطي السلطة لصاحبها حق الاشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ، وأيضاً حق تقييم العمل بعد تنفيذه، ومن ثم اقراره أو تعديله أو الغائه، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي اسند من قبل إلى احد المرؤوسين.

اما المسؤولية: فهي التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات، طبقاً لإرادة الرئيس، فهي اتفاق 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 اكثر فاعلية وتماسكا اذا كانت الوظائف مجموعة مرئية وفقاً لتماتها 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 الاولى تركز على الموظف وليس الوظيفة، ويتحدد المركز القانوني للموظف في ضوء خبرة الموظف ومؤهلاته الدراسية وتعتمد الترقية في تلك الطريقة على الاقدمية ومدة الخدمة، ويرتبط الاجر 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 الاعمال التي يباشرها من يشغل هذه الدرجة.

-الطريقة الثانية تعتمد الوظيفة كأساس لترتيب الوظائف، و تعتمد هذه الطريقة على مبدأ اساسي يوضح أن الوظيفية لا تتميز بطابع الدوام، ويتحدد الامر وفقا للأقدمية ومدة العمل بالمنظمة.

6.1 انواع التنظيم:

اورد عبد المحسن (2006) انواع التنظيم بالآتي:

أولاً: التنظيم الرسمي: يطلق على عملية تجميع الاعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في اقسام والأقسام في ادارات بالتنظيم الرسمي، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الاشخاص أو العلاقات القائمة بينهم.

ما الذي يتحقق في اطار التنظيم الرسمي؟

1. وجود مستويات محددة للاختصاصات، والسلطة والمسئوليات في اتخاذ القرارات، والبت في المشكلات والإشراف والتوجيه.
2. هذا التسلسل يحقق المبدأ للتنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل، وتمتد فاعليتها إلى كل اجزاء البناء التنظيمي.
3. تقسيم العمل داخل المنشأة على اساس التخصص.
4. وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع اجزاء المنشأة مارة 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 الاجزاء الاخرى.

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 انفسهم في شكل تجمعات وبالتالي وجود نوع اخر 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 الاعضاء لها يتم على اساس التجمع، ويتم الاختيار بين الاعضاء 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 اشباع 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 الانتاج.

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 اشباع 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 الانسانية والمبالغة في تأثيرها على عملية الانتاج والتقليل من قيمة واثر الحوافز المادية على تحريك الدوافع نحو الانتاج.

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 ادارية 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 والاقسام 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 (اسماعيل، 2009):
1. توضيح الوظائف والإدارات العليا في اعلى الخريطة كمجلس الإدارة (المدير العام ثم مدير الادارات ثم رؤساء الاقسام ثم الوحدات الاصغر حتى قاعدة الخريطة التي توجد فيها الوظائف العمالية).
 2. توضيح انسياب خطوط الاتصال: حيث تشير الأسهم الهابطة انسياب خطوط الاتصال من اعلى إلى أسفل لتنتقل الاوامر والقرارات من اعلى التنظيم إلى الادارات والأقسام الاقل ومن الإدارة العليا إلى الادارات الوسطى والدنيا وتحمل هذه الخطوط (الهابطة) القرارات والتوجيهات من المستويات الأعلى إلى المستويات الاقل بالمنظمة.
 3. الخطوط الصاعدة من أسفل إلى أعلى توضح خطوط الاتصال بين الاجزاء الادنى والمستويات الاعلى وهي تقوم بإيصال التقارير والمقترحات والاستفسارات والشكاوي والتوصيات من الادارات والأقسام الاقل للجهات الاعلى بحيث توضح سير الاداء والنتائج والانحرافات.
 4. الخطوط المتقطعة: توصل بين الأجزاء والأجهزة الاستشارية والإدارة العليا أو المدير العام والأجهزة المختلفة.
 5. تأخذ الادارات التي في المستوى الواحد شكلا موحدا (مربعات أو مستطيلات) كما تتضح على مستوى واحد من اعلى إلى اسفل بحيث توجد الادارات الاكبر اعلى الخريطة ثم تليها الاقل مستوى فيها وهكذا. ويراعى عدم تضارب خطوط الاتصال.

6. هنالك اقسام صغيرة تجدها تتبع مباشرة للمدير العام لأهميتها كالمسكوتارية أو العلاقات العامة والأمن والمستشار القانوني وقسم البحوث والتطوير وأحياناً المراجعة الداخلية.

2.8.1 انواع الهياكل التنظيمية:

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

1. الهيكل التنظيمي التنفيذي: ابسط انواع الهياكل التنظيمية وهو هيكل يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى ادنى مستوى، وفيه يكون كل شخص في المنظمة مسؤولاً امام مشرف أو رئيس فقط.

ولكن ومع كبر المنظمة يكون من الصعب على المدير الامام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل في ادارته، ومن ثم فلا بد من استعمال مساعدين لمساعدة المدير التنفيذي في اداء الوظائف الادق تخصصاً 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.

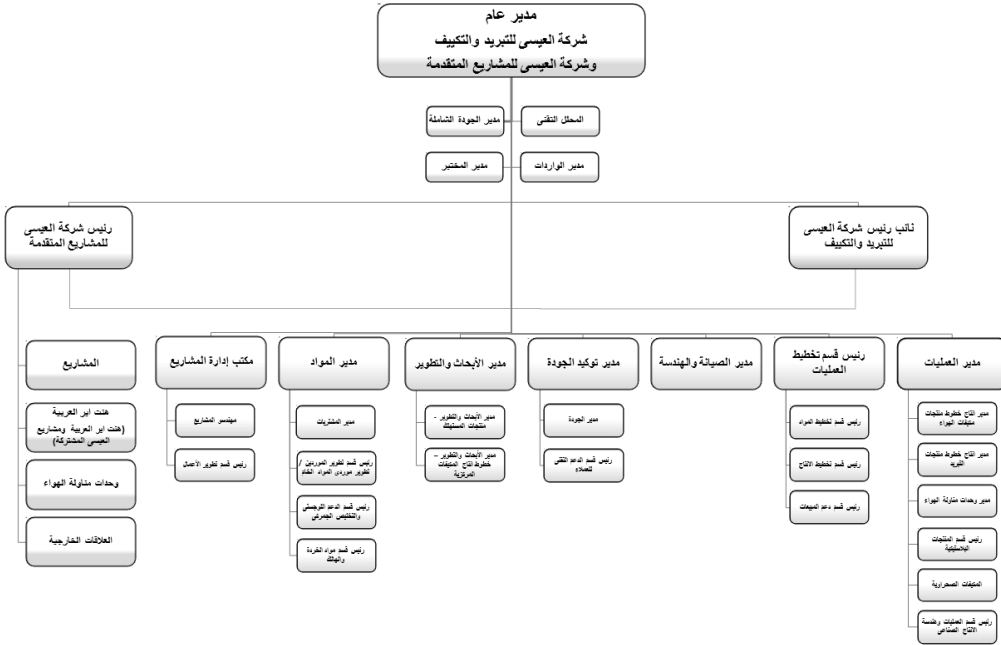
شكل (2/1): مخطط هيكل تنفيذي



المصدر: الانترنت.

2. الهيكل التنظيمي الوظيفي: يهدف إلى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا إلى أقصى تخصص وظيفي ممكن، حيث يملك المدير في ذلك الهيكل سلطة على الأفراد في جميع الإدارات الأخرى بالنسبة لأدائهم للوظيفة التي يكون هو مسئولاً عنها، ويبين الشكل (3/1) نموذج هيكل تنظيمي وظيفي.

شكل(3/1): مخطط هيكل وظيفي

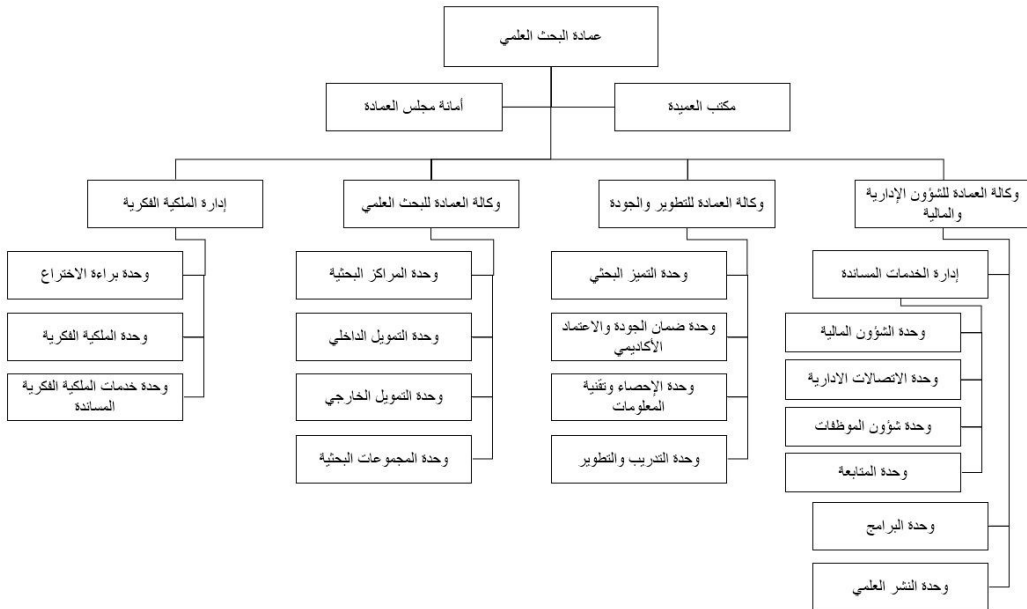


المصدر: الانترنت.

3. الهيكل التنظيمي الاستشاري: من المعروف أن للاستشاري دورا هاما في تقديم الرأي والنصح علاوة على أن لديهم قوة التوصية، ولكن ليس لهم قوة السلطة لتنفيذ ما يرون بالنسبة للإدارات الأخرى، وعلى الرغم من ذلك فإن للاستشاري الفرصة للممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذي يعمل بتوصيته على الرغم من رئاسته للمسئول الاستشاري. وغالبا ما تلجأ معظم المنظمات إلى الاستشارة نظرا لحاجتها الملحة في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لتقديم النصح واتخاذ

القرار بالنسبة لبعض الصعوبات، ويبين الشكل (4/1) نموذج لهيكل تنظيمي استشاري.

شكل (4/1): مخطط هيكل استشاري



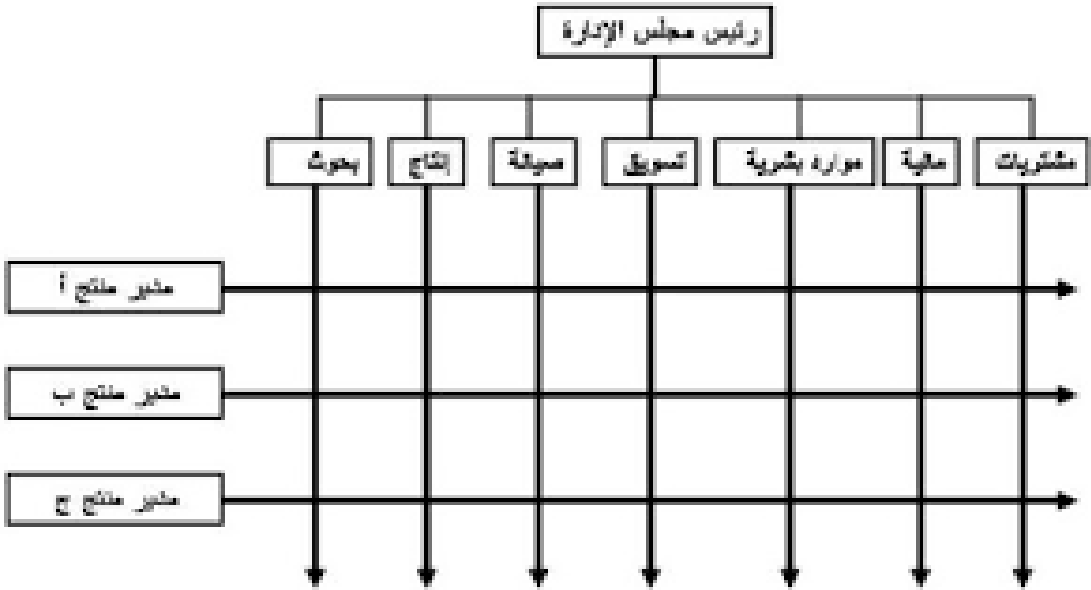
المصدر: الانترنت.

1.2.8.1 أنواع الهياكل التنظيمية المعاصرة:

بين النعيمي (2008) أنواع الهياكل التنظيمية المعاصرة بالآتي:

1. **هياكل المصفوفة:** يتم بموجبها تجميع الافراد والأجهزة والمعدات وفق اسس 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.

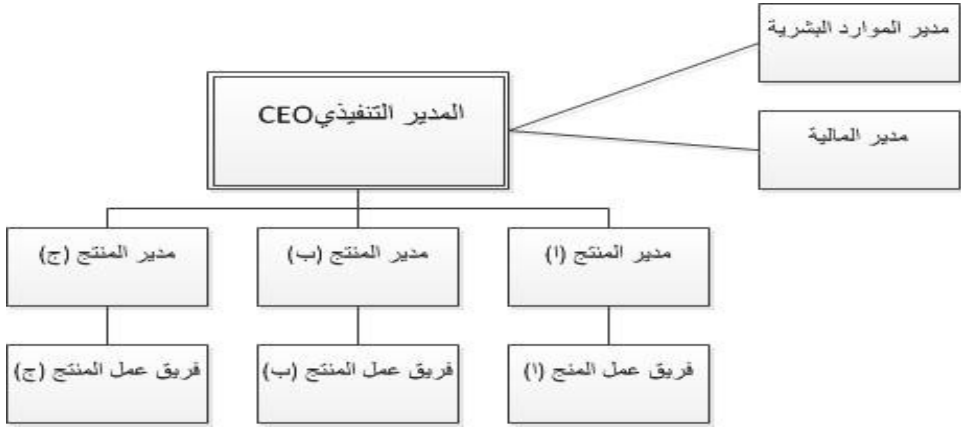
شكل(5/1): مخطط هيكل المصفوفة



المصدر: الانترنت.

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

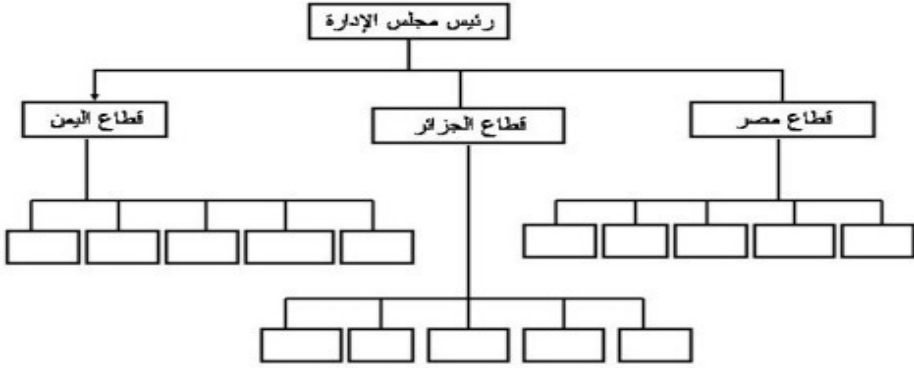
شكل(6/1): مخطط هيكل الفريق.



المصدر: الانترنت.

3. **هياكل شبكية:** وهي هياكل معاصرة تلائم المنظمات الكبيرة التي تعمل في اطار 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: الانترنت.

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 والابعاد والبيئة التي تقدم عليها ويتفاعل هذا النظام (بسيوني، 2009).

2.9.1 انواع النظم:

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

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

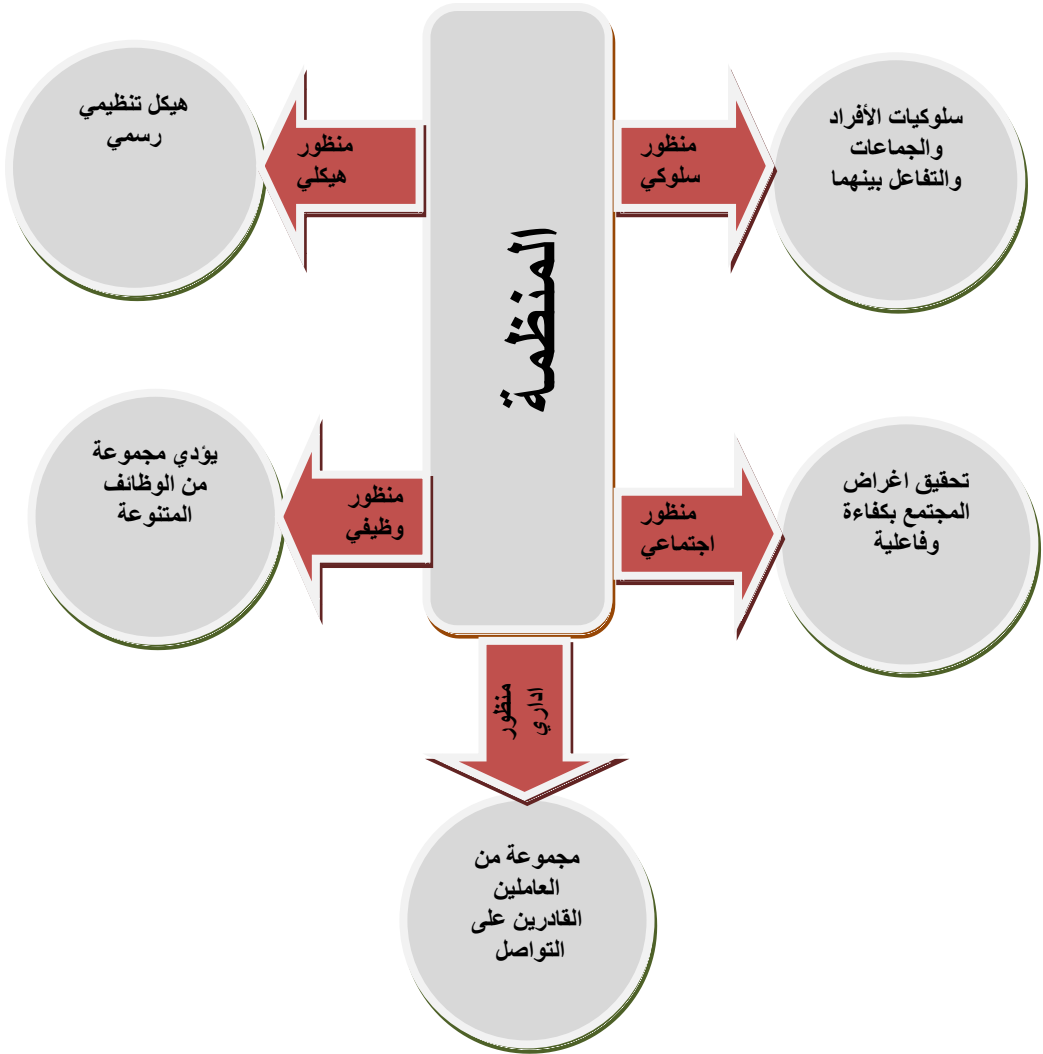
2. **النظام المفتوح:** وهو النظام الذي يتداخل مع البيئة المحيطة به ويعتمد عليها ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها (بسيوني، 2009)، وهذا التأثير يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وبتجديد مساراته وحركته، كما أن بقاء النظام يقرر معالم لنظام من عدمه، ومن الواضح أن هذا النظام هو الذي يجسد التفاعل الحركي للنظام مع بيئته وعليه فهو أكثر واقعية لدارسه المنظمات (النعيمي، 2008).

3.9.1 مفهوم المنظمة:

يمكن تعريف المنظمة من خلال خمسة مناظير، هي:

- **المنظور السلوكي:** المنظمة عبارة عن مجموعة سلوكيات الافراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها (النعيمي، 2008).
- **المنظور الاجتماعي:** المنظمة هي تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق اغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع (النعيمي، 2008).
- **المنظور الهيكلي:** المنظمة عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الادوار بينهما علاقات تبادلية (النعيمي، 2008).
- **المنظور الوظيفي:** هي عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة مثل: التخطيط والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات (النعيمي، 2008).
- **المنظور الإداري:** المنظمة هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) القادرين على التواصل فيما بينهم، والراغبين في المشاركة بالعمل معاً لتحقيق اهداف محدده 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 الكاتب (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 الافراد يتفاعلون معا ويتعاونون للوصول إلى تحقيق اهداف معينه وانجاز مهام معينه.
2. لا تتم التفاعلات بين افراد المنظمة بصورة عفوية أو عشوائية أو تلقائية، وإنما تتم بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ اهداف وتحقيق الغايات.
3. لكل منظمة حدود معينة تميزها من غيرها من المنظمات، وتشكل هوية المنظمة وتميز اعضائها.
4. تقوم المنظمة بممارسة بعض الانشطة والأعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية وليس بصورة مؤقتة أو عارضة.
5. تهدف أي منظمة إلى تحقيق اهداف مشتركة لصالح كل الاطراف 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 الاولي للجماعة حيث يتم الاتفاق على العضوية ويمكن أن يتغير ذلك فيما بعد، لكن شخصية الجماعة خلال المراحل الاولية تنشأ وتؤسس في اذهان اعضائها ويتم الاعتراف بها من قبل الموجودين خارجها.

2. العصف/الصراع المبكر: يبدأ اعضاء الجماعة بتأسس مراكزهم مع بعضهم البعض، وفي هذه المرحلة تتضح الادوار، حيث تنشأ ادوار للقيادة ويحدد مختلف الافراد مكانهم في الجماعة، وتنشأ الأهداف خلال انتشار مختلف العمليات.

3. وضع القواعد: يتم وضع اطر ومعايير لسلوك اعضاء الجماعة، وقد يقرر بعض الاعضاء الاصيلين ترك الجماعة في هذه المرحلة أو قد يتم رفضهم من جانب الجماعة لتميز 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 اطارها، وتتحدد في الجماعات الافضل تأسيسا طرق التعامل مع الانشقاق والتمرد على الجماعة، وفي جماعات اخرى.

5. الاداء: اذا مرت الجماعة بتلك المراحل بنجاح، فان من الممكن اعتبارها مستعدة لاداء 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 الابداع 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 الافراد وجماعات العمل صعودا ونزولا في الهيكل التنظيمي.
5. مساعدة المدراء على إدارة المنظمة أو الأهداف من خلال قوة العمل.
6. دعم السلطة المرتبطة بالدور الاداري أو الموقف مع الكفاءة والمعرفة العلمية.
7. رفع الشعور بالولاء إلى المنظمة أو الأهداف من خلال قوة العمل.
8. زيادة أو رفع الاشراف والتوجيه الذاتي للأفراد داخل المنظمة.
9. جعل المنافسة اكثر ارتباطا 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 المسئولون عن المنظمة ومستشار تطوير المنظمة بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستتباط البيانات من الاعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
2. **الدخول:** يقترب مسئولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، يتكون العقد السيكولوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للاخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

3. **التشخيص:** يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه وإخبار المسئولون بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد استراتيجيات 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 طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن، وفي حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
6. **التثبيت والتقييم:** عند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا، والنظم، وترميم مراحل العمل، تصبح مثبتة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، ونقاس النتائج بشكل كمي.
7. **انهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل اخر(منظمة اخرى).

مراجع الفصل الأول:

- اسماعيل، نكي مكي. (2009). "اصول الإدارة والتنظيم"، ط2. السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
- التهامي، حسين. (2009). "المدخل إلى اصول إدارة الاعمال"، ط1. التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب.
- حريم، حسين. (1995). "سلوك الأفراد في المنظمات". عمان، الأردن : دار زهران للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد. (2005). "إدارة الاعمال 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 البازوري العملية للنشر والتوزيع.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (2006). " إدارة المنشآت المتخصصة". القاهرة : دار الفكر العربي.
- بسيوني، بسمة عدنان. (2009). "خماسية 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 الاداري". بنغازي: دار الكتب الوطنية.

الفصل الثاني

العدالة التنظيمية

الفصل الثاني/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 الكاتبيين، 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، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر. فعندما يزداد شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وإنخفاض الالتزام التنظيمي، وزيادة الشعور بالعزلة والاعتراب الوظيفي... الخ، مما يؤدي إلى إنخفاض 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، من منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها 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:

1.2 مفهوم العدل:

يعرف العدل لغة في مختار الصحاح بأنه ضد الجور يقال (عَدَلَ) عليه في القضية من باب ضَرَبَ فهو (عادل). وَيَسَطُّ الحاكم عدله و(مَعْدَلْتَهُ) 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 عَدْلٌ. وقد (عَدَلَ) الرجل من باب ظرف. قال الأخفش: (العدل) بالكسر والمثل (العَدْل) بالفتح أصله مصدر قولك: عَدَلْتُ بهذا (عَدَلاً) حسناً. تجعله اسماً للمثل لتفرق بينه وبين (عِدْل) المتاع.

وقال الفراء: (العَدْل) بالفتح ما عدل الشيء من غير جنسه والعدل بالكسر المثل تقول: عندي عدل غلامك وعدل شاتك إذا كان علامةً يعدل غلاماً أو شاةً تعدل شاةً. والعدل المشرك الذي يعدل بربه ومنه قول المرأة للحجاج: إنك لقاسط عادل (الرازي، دن)، ص 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 عُدُولٌ وعدل، الأخيرة اسم للجمع. وفي أسماء الله سبحانه: العَدْلُ، هو الذي لا يميل به الهوى فيظلم في الحكم، والعدل: الحكم بالحق، يقال: هو يقضي 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. وتعدي الشهود: أن تقول إنهم عدول. وقد عدل الرجل، بالضم، عدالة. وقوله تعالى: "وأشهدوا ذوى 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 الإشراك، 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 145-146).

وأخيراً يوضح المعجم الوسيط معنى كلمة العدل لغةً عَدَل - عدلا، وَعُدُولًا: مال. ويقال: عَدَل عن الطريق: حاد. وإليه: رَجَعَ 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، والعاقل 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).

2.2 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 والموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء 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.

3.2 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:

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

حيث تشير مخرجات الفرد إلى ما يحصل عليه من وراء وظيفته، وتتمثل في الأجور، المكافآت، 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 إلى 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 للانجاز، 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.

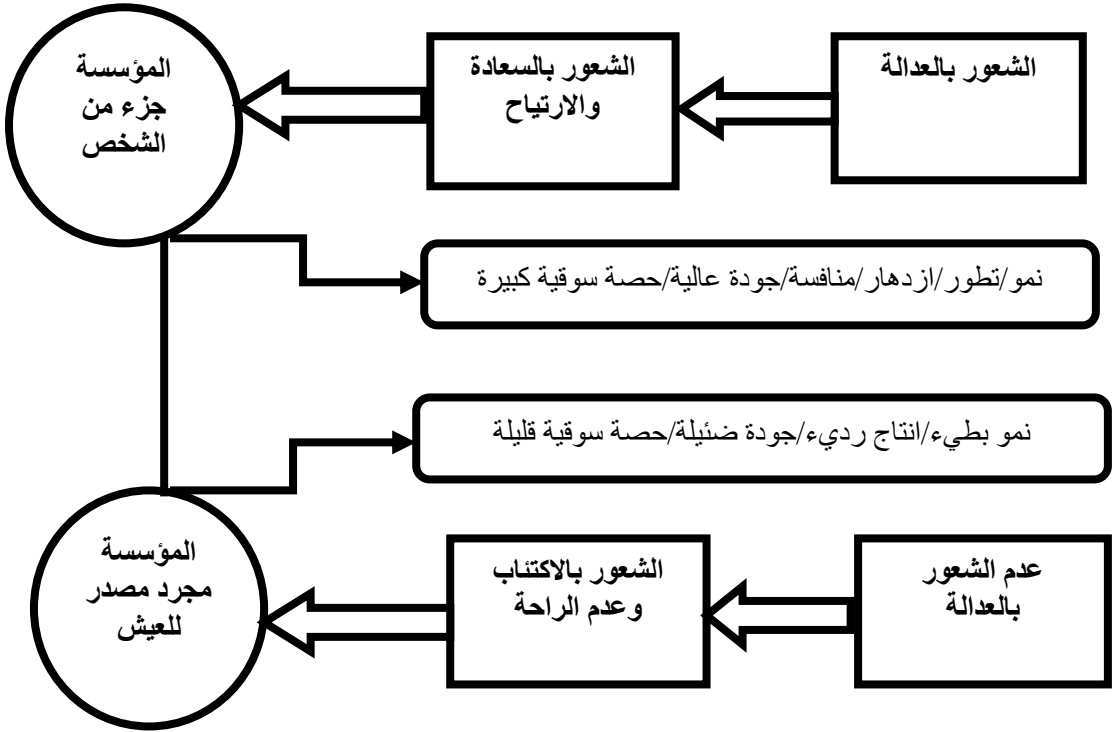
د. السعي إلى ترك العمل والالتحاق بالجهة الأكثر سخاءً في المعاملة.

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 (1/2):

شكل (1/2): الشعور وعدم الشعور بالعدالة



المصدر: إعداد الكاتب، 2019.

بالنظر إلى الشكل (1/2) 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.

4.2 أبعاد العدالة التنظيمية Organizational Justice Dimensions

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

1.4.2 العدالة التوزيعية/عدالة التوزيع (Distributive Justice): وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. وتشير أيضا 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 وفقا 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 فرصا متساوية في توزيع العوائد حيث لا بد أن توزع بناء على المعرفة والمهارة والإنتاجية.

ج. **قاعدة الحاجة:** وتعتمد هذه القاعدة في توزيع العوائد وفقا 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.

2.4.2 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 لابد 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 اتخاذها، وتغليب الصالح العام، بحيث تستند هذه القرارات على الحقائق وعلى التنوع 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.

3.4.2 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 لمنظّمته، 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 (Kumar et al., 2009)، وتشير أيضاً إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية (Yavuz, 2010)، وينقسم هذا النوع من العدالة إلى نوعين:

أ. **عدالة التعاملات Interpersonal justice:** وهي الدرجة التي يتعامل بها القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير (Colquitt et al., 2001). وتحتوي عدالة التعاملات على مكونين (الخشروم، 2010):

-**الحساسية الشخصية:** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء المرؤوسين، 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 ادراكات 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).

4.4.2 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.

5.4.2 العدالة الأخلاقية Moral Justice: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة 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 والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.

5.2 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، وقد أشار جرينبرج (Greenberg, 1990) إلى أن العدالة التنظيمية قيمة 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 كما أوردها (الداية، 2012) في النقاط التالية:

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 التفاعلية.

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 دورا 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.

6.2 الحساسية للعدالة التنظيمية:

قام عدد من الكاتبيين 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 يرضى بنصيبه في الحياة ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات 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 المعطاعون:** هم الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغلب مدخلاتهم على ما يستحقون من مخرجات (عواد) 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

تبدل 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 يحبون 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.

7.2 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، كتقليل 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 كإقناع الشخص بقبول عمل أكثر.

8.2 نظريات العدالة التنظيمية:

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

1.8.2 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 تخفيض 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.

2.8.2 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 إقتسام 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 إنصافاً، أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى.

3.8.2 نظرية العدالة لبورتر ولولر: قام بورتر ولولر بتطوير نظرية التوقع لفروم حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعلياً 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).

4.8.2 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 الفئوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، والعدالة التطبيقية 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.

9.2 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.

10.2 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 مثلاً 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 عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة.

2. العدالة الخارجية: يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً 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.

11.2 نماذج العدالة التنظيمية:

يوجد نموذجان يوضحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين هما:

1.11.2 النموذج ثنائي العوامل: اقترحت دراسة كونوفسكي وفولجر & Konovnsky (Folger, 1991) أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من النقيضات الأكثر عمومية، مثل: تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية

ارتبطت بدرجة أكبر بالتقسيمات على المستوى الشخصي، مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة (جقيدل، 2015).

2.11.2 النموذج الإضافي: يفترض أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقسيمات على المستوى الشخصي وعلى المستوى التنظيمي. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات (عبد الحميد ومحمد، 2015).

12.2 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 استنادا 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 بمكافأتهم، 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.

13.2 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.

14.2 العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدداً من المتغيرات، وهي :

-أجرى علوان (2007) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري بين أوساط العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري، حيث بينت النتائج أن (72%) من انتشار الفساد الإداري يعود إلى غياب العدالة التنظيمية، و(28%) يرجع إلى عوامل أخرى مثل نظام الاختيار والتعيين، نظام الحوافز، نظام تقييم الأداء.

-أجرى درة (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية، ودراسة مصادر ضغوط العمل التي تواجه (الأطباء، وهيئة التمريض، والإداريين) في مستشفيات جامعة عين شمس، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ومدى ارتباط كل منها بضغوط العمل، وخلصت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية تؤثر تأثيراً عكسياً في جميع مصادر ضغوط العمل محل البحث (صراع الدور، عبء الدور الزائد، بيئة العمل المادية). في حين أن العدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً عكسياً في صراع الدور فقط، بينما عدالة التعاملات تؤثر تأثيراً عكسياً في عبء الدور الزائد فقط. وخلصت الدراسة أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً من قبل العاملين بمستشفيات عين شمس الجامعية هو العدالة التوزيعية، يلي ذلك عدالة التعاملات، وأخيراً العدالة الإجرائية. وأن أكثر مصادر ضغوط العمل تواجداً لدى العاملين بمستشفيات عين شمس الجامعية هو بيئة العمل المادية، ثم عبء الدور الزائد، وأخيراً صراع الدور.

-أجرى السعود والسلطان (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

-أجرى (Hasan, 2011) دراسة هدفت إلى تحليل آثار تصورات العدالة التنظيمية لموظفي القطاع العام على سلوك المواطن التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى تراجع في العلاقات الإيجابية بين العدالة الإجرائية والمساهمة في التطوير التنظيمي ورعاية العمل. كما بينت تراجع في العلاقات الإيجابية بين عدالة المعاملات ورعاية العمل. وكذلك تراجع في العلاقات الإيجابية بين عدالة التوزيع والمساهمة في التطوير التنظيمي وتحسين الذات.

-أجرى العقلة (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

-أجرى عبد الغني (2012) دراسة هدفت إلى تحديد مدى إدراك العاملين في البنوك للعدالة التنظيمية وكذلك الوقوف على مستوى استغراقهم الوظيفي، ثم تحديد تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بتلك البنوك، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية بين مدى إدراك العاملين بفئتي البنوك موضع الدراسة للعدالة التوزيعية، الإجرائية، والنفاعية، وتبين عدم وجود فروق معنوية بين مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بكل من فئتي البنوك موضع

الدراسة، كما ثبت أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بفئتي البنوك موضع الدراسة هو العدالة التوزيعية. -أجرى المعمري (2012) دراسة هدفت إلى تعزيز الإدراك بالعدالة التنظيمية، والتعرف على أثر غيابها على انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري وذلك من وجهة نظر الموظفين العاملين في مؤسسات الدولة في محافظة تعز، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية وممارسة الفساد المالي والإداري. كما تبين تدني إحساس العاملين في المؤسسات الحكومية بالعدالة التنظيمية وكذلك ارتفاع مستوى ممارسة الفساد المالي والإداري بشكل عام.

-أجرت بوزير، ولوينسي (2015) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مؤسسة "مون جرجرة" الجزائرية، ومعرفة طبيعة العلاقة وقوة الارتباط بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية في مجتمع البحث، كما هدفت إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعامل) والولاء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، كما تبين عدم وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، وتبين وجود علاقة موجبة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، في حين تبين وجود علاقة موجبة متوسطة بين العدالة التعاملية والولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.

- أجرى عليان (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في مدينة غزة، حيث بينت نتائج دراسته وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

-أجرى مهني (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين بمقر بلدية شتمه، بولاية بسكرة، وخلصت الدراسة إلى وجود دور متوسط للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

جدول (1/2): ملخص الدراسات التي بينت العدالة التنظيمية وتأثيرها على عدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	علوان (2007)	*وجود تأثير للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على انتشار الفساد الإداري. * انتشار الفساد الإداري بسبب غياب العدالة التنظيمية.
2	درة (2007)	*العدالة التوزيعية تؤثر تأثيراً عكسياً في جميع مصادر ضغوط العمل. *العدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً عكسياً في صراع الدور فقط. * عدالة التعاملات تؤثر تأثيراً عكسياً في عبء الدور الزائد. *أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً: (التوزيعية، التعاملات، الإجرائية). * أكثر مصادر ضغوط العمل تواجداً (بيئة العمل المادية، عبء الدور الزائد، صراع الدور).
3	السعود والسلطان (2009)	* وجود علاقة إيجابية طردية دالة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
4	(Gul, Hasan, 2011)	* تراجع في العلاقات الإيجابية بين العدالة الإجرائية والمساهمة في التطوير التنظيمي ورعاية العمل. *تراجع في العلاقات الإيجابية بين عدالة المعاملات ورعاية العمل. *تراجع في العلاقات الإيجابية بين عدالة التوزيع والمساهمة في التطوير التنظيمي وتحسين الذات.
5	العقلة (2011)	* وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس.
6	عبد الغني (2012)	* لا توجد فروق معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية. *أكثر أبعاد العدالة تأثيراً على الاستغراق الوظيفي هو العدالة التوزيعية.

7	المعمري (2012)	* وجود علاقة عكسية بين إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية وممارسة الفساد المالي والإداري. *تدني إحساس العاملين في المؤسسات الحكومية بالعدالة التنظيمية وارتفاع مستوى ممارسة الفساد المالي والإداري بشكل عام.
8	بويزري، ولوينسي (2015)	* وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
9	عليان (2016)	*وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
10	مهني (2016)	* وجود دور متوسط للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

15.2 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/1) نستنتج الآتي:

1. غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى انتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي.
2. غياب العدالة التنظيمية يزيد من ضغوط العمل، مما ينعكس سلباً على الأداء.
3. غياب العدالة التنظيمية يزيد من الصراعات بين العاملين، مما ينعكس سلباً على الأداء.
4. غياب العدالة التنظيمية يقلل من ولاء الموظف للمنظمة، مما ينعكس سلباً على الأداء.
5. غياب العدالة التنظيمية يقلل من التطوير التنظيمي، مما ينعكس على جودة المنتجات، وبالتالي على الحصة السوقية والمنافسة.
6. غياب العدالة التنظيمية يقلل من استغراق الموظف واندماجه في العمل، مما ينعكس سلباً على الأداء.
7. غياب العدالة التنظيمية يقلل من التزام الموظف تجاه المنظمة، مما ينعكس سلباً على الأداء.

8. غياب العدالة التنظيمية يقلل من الرضا الوظيفي إلى أدنى مستوياته، ويزيد من الاحتراق الوظيفي مما ينعكس سلباً على الأداء.
9. أكثر أبعاد العدالة التنظيمية ذات التأثير على الموظفين هي العدالة التوزيعية، والتي يؤدي غيابها إلى تأثيرات سلبية على المنظمة والعاملين.

مراجع الفصل الثاني:

-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.
- ابي الفضل، جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الافريقي المصري. (2005). "لسان العرب"، ط4، بيروت: دار صادر، مجلد 5.
- 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 التماثل الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: مجلد(4)، عدد(4)، ص ص 427-428.
- بويزري، سمراء؛ ولوينسي، دليلة. (2015). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية/دراسة ميدانية بمؤسسة مون جرجرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اكلي محمد الحاج، البويرة، الجزائر.
- جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (2004). "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، ط7، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني). الرياض: دار المريخ.

-جقيدل، سمية. (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-بسكرة، وزارة التعليم العالي، الجزائر.

-حواس، أميرة محمد. (2003). "أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

-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.

-درة، عمر محمد. (2007). " أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل /دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

-درة، 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.

- السعود، راتب؛ والسultan، سوزان. (2009). "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية"، *مجلة جامعة دمشق*: مجلد(25)، عدد(1+2)، ص ص 37-50.
- 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 المواطنة 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.
- عبد الغني، شيماء. (2012). "أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنصورة، مصر.
- 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.
- العقلة، ربما محمود. (2011). " العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها"، (أطروحة دكتوراة غي منشورة) ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- علوان، قاسم. (2007). " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، عدد(7)، ص ص 57-82.

- عليان، محمد عبد سعيد. (2016). " العدالة التنظيمية وعرققتها بالالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العميان، محمود سلمان. (2005). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3. 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 8-12 .
- 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.
- مهني، سارة. (2016). " العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة-بسكرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 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.
- Borocker , 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.
- Gul, Hasan (2011). "The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions", Karamanoğlu Mehmetbey University", **International Journal of Business and Management** ,Vol. 6, No. 6; June .
- Jamaludin, z,(2007)," **Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments**": A regression Analysis.
- Konovsky, M. and Folger, R.(1991). "The Effects of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.(4), No.(3), p.p:231 - 239 .
- 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 الثالث

ضغوط العمل

الفصل الثالث/ضغوط العمل

Job Stress

الضغوط ظاهرة إنسانية قديمة موجودة مع وجود الإنسان ذاته، لقول الله سبحانه وتعالى: (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ) (سورة البلد: آية 4)، وتعتبر ضغوط العمل أحد التحديات التي يتعرض لها العنصر البشري في أي منظمة على اختلاف طبيعتها أو نوع نشاطها، وقد أصبحت الضغوط سمة من سمات هذا العصر ومن الأمور الملزمة لحياتنا اليومية. ويحظى موضوع ضغوط العمل باهتمام كبير من قبل الكتاب والكتابين، وأصبح من أبرز الموضوعات التي لاقت اهتماماً في موضوع السلوك التنظيمي لما له من أهمية في مجال التنظيم والسلوك والأداء. ومع ذلك فإنه ما زال هناك جدل وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لضغوط العمل، وقد ظهرت عدة تعريفات للضغوط اختلفت باختلاف وجهات النظر حول مفهوم الضغوط، ويمكن حصر محاولات الكتابين في ثلاثة اتجاهات لتحديد مفهوم الضغوط:

الاتجاه الأول: الضغوط هي مجموعة من المثيرات والقوى البيئية المحيطة بالفرد:

يرى هذه الاتجاه أن الضغوط عبارة عن مجموعة من المثيرات أو القوى البيئية ذات التأثيرات الإيجابية والسلبية على الفرد من الناحية النفسية والجسدية والسلوكية مما يؤثر على الفرد ويسبب له إجهاداً ومشقة، وهذه المثيرات هي مسببات الضغوط، والضغوط تمثل قوة خارجية تُحدث عملها في النظام سواء أكان فرداً أو منظمة، وهذه القوى الخارجية يترتب عليها تغيرات داخلية تتمثل في صورة إجهاد، وهذه الضغوط تنشأ من مطالبة العامل بمجهود غير عادي أو فرض مزيد من القيود على أدائه، وعدم إعطائه الحرية الكافية عند القيام بمهام وظيفته.

الاتجاه الثاني: الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال التي تصدر عن الفرد نتيجة عرضه للمثيرات والقوى البيئية:

يرى هذا الاتجاه أن الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال الجسمانية والنفسية والسلوكية، التي تحدث للفرد نتيجة تعرضه لقوى ومثيرات خارجية، حيث يركز هذا الاتجاه على الاستجابة التي يظهرها الفرد نحو المثير أو المسبب، كما يركز هذا الاتجاه أيضاً على الإجهاد الذي يشير إلى درجة الانحراف النفسي والجسماني والسلوكي عن الأداء السوي للفرد وهذه الضغوط هي استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية، والتي يترتب عليها العديد من الآثار السلوكية والفسولوجية والسيكولوجية للعاملين بالمنظمة.

الاتجاه الثالث: الضغوط هي نتائج التفاعل وعدم التوافق بين الفرد وبيئته:

يرى هذا الاتجاه أن الضغوط تحدث عندما تفرض البيئة أعباء وقيود يدركها الفرد على أنها خارج نطاق قدراته وإمكانياته، وتحدث الضغوط أيضاً عندما تكون هناك فجوة بين توقعات الفرد من البيئة المحيطة به وبين ما يحصل عليه فعلاً منها، والضغوط هي نتاج لتفاعل الأفراد مع خصائص البيئة التي تفرض التهديد وتشير الضغوط إلى عدم التوافق بين الفرد والبيئة عندما يكون هناك أعباء زائدة أو يكون الأفراد غير مستعدين للتعامل مع المواقف وغير قادرين على الاستجابة للمثير البيئي.

1.3 مفهوم ضغوط العمل:

عرف العميان (2004) ضغوط العمل بأنها: عدم مواءمة أو عدم تناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله.

في حين عرفها الخضر (2005): بأنها عملية يدرك الفرد من خلالها بأن هناك فرصاً هامة أو تهديداً محتملاً لا يستطيع التعامل معها بصورة فاعلة.

بينما يعرفها جرينبرج وبارون (2005): بأنها نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية، أما الإجهاد فهو

التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.

ويرى صالح (2009) أن ضغوط العمل هي الضغوط التي ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضاً ضغوط الوظيفة أو الضغوط المهنية والتي غالباً ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه. وترى حسن (2004) أن مفهوم ضغوط العمل يتضمن ثلاثة معاني على النحو التالي:

-**المفهوم الذاتي للضغوط:** ويعني استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والسيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.

-**المفهوم البيئي للضغوط:** ينظر إلى الضغوط على أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى، بالتالي فالضغوط هي مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين.

-**المفهوم المتكامل للضغوط:** وينظر إلى ضغوط العمل من هذا المنظور على أنها تحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به وبالتالي تعرف ضغوط العمل على أنها حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي النفسي لذلك الفرد.

من خلال ما تقدم يتبين أن الضغوط هي عبارة عن مثيرات إضافية زائدة عن المثيرات التي يستطيع أن يتحملها الفرد، مما ينتج عنه خلل في الاتزان الفسيولوجي النفسي للفرد، أي انها رداً فعل سلبية، ربما تظهر آثارها على الفرد بشكل مباشر وخصوصاً

إذا زادت المثبرات السلبية التي يتعرض لها الفرد بدرجة كبيرة عن قدرة تحمله، وفي أحيان أخرى لا يكون تأثيرها بشكل مباشر ولكنها تظهر بعد فترة زمنية تتفاوت من فرد لآخر نتيجة تراكم عدد من المثبرات السلبية.

2.3 مراحل ضغوط العمل:

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها العامل حتى يظهر أثر تلك الضغوط عليه، ولضغوط العمل أربع مراحل بينها الهلالي (2009) على النحو التالي:

1. مرحلة التعرض للضغوط: وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند التعرض لمثير داخلي أو خارجي، حيث أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

2. مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط): وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين:

-المواجهة لمحاولة التغلب عليها.

-أو الهروب ومحاولة التخلص منها.

وبذلك يعود العامل إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة التالية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

3. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف: في هذه المرحلة يحاول العامل علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، وإذا

نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

4. مرحلة التعب والإنهاك: يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار، أهمها الاستياء من جو العمل، وانخفاض معدلات الإنجاز، والتفكير في ترك الوظيفة، والإصابة بالأمراض النفسية مثل (النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب) والإصابة بالأمراض العضوية (كالقرحة في المعدة، وضغط الدم).

3.3 مصادر ضغوط العمل:

يشير العبدلي (2012) إلى وجود سبعة مصادر رئيسة للضغوط ستة منها خارجية ومصدر واحد فقط، داخلي وهي:

-المصادر الخارجية:

1. العمل.
2. تنظيمات الدور.
3. مراحل النمو.
4. التنظيمات البيئية والمناخ.
5. العلاقات الداخلية في التنظيمات البيئية.
6. المصادر والتنظيمات العليا.

-المصادر الداخلية:

1. المكونات الشخصية للفرد.

بينما ترى الشامان (2006) أن ضغط العمل هو حالة من التوتر الناجم عن الخوف أو القلق من:

1. عدم توافق شخصية المشرف مع متطلبات التنظيم الرسمي:

تأخذ المنظمات كبيرة الحجم الشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، فيتعارض ذلك مع رغبة المشرفين في الاستقلالية والتصرف بحرية، بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادرة أو الابتكار أو الإبداع، مما يؤدي إلى ضغوط نفسية على المشرفين والعاملين.

2. اختلال بيئة العمل المادية:

إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية ورطوبة، وإضاءة، وحرارة عالية، وضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات، يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة العامل البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل (العميان، 2005).

3. صراع الأدوار:

من أهم المصادر الشائعة للضغوط هو صراع أدوار العامل في بيئة العمل بالمنظمة، ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه العامل مطلبين متعارضين، الإبقاء على احدهم يتعارض مع تحقيق الآخر (حسن، 2001).

ويحدث الصراع بين متطلبات دور العامل في العمل، ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية مثلا، فدخل كلا الزوجين للعمل طوال الوقت يخلق نوعا من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية فتوقعات الزوج أو الزوجة والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل، وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلى تزايد الضغوط الواقعة على العامل (عبد الباقي، 2004).

4. صراع الفرد والدور:

ويحدث عندما تتصارع خاصية من خصائص وسمات الفرد (قيمة - حاجة - رغبة - مبدأ معنوي) مع الدور فمثلا عندما يرقى العامل إلى مركز إشرافي بينما يجد من الصعوبة تفويض السلطة، أو عندما يكلف الفرد بواجبات معينة في وظيفة لا يفضلها (حسن، 2001).

5. غموض الدور:

يعتبر غموض الدور سببا مهما لضغوط العمل فقد أجرى ماكتيل دراسة أوضحت أن غموض الدور يمثل مصدرا لضغط العمل بالنسبة لحوالي (35%) من عينة الدراسة، وأن غموض الدور يؤدي لزيادة التوتر والشعور بعدم جدوى ما يبذلون من جهد وانخفاض الرضا الوظيفي التويم (2005).

وقد بين السباعي (2001) أن أسباب غموض الدور ترجع إلى:

أ. عدم إيصال المعلومات الكافية إلى العامل فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل.

ب. تقديم المعلومات المشوشة وغير الواضحة من القائد للمرؤوسين.

ج. إسناد مهام غير واضحة في كيفية التنفيذ.

د. عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من العامل.

6. نمط الشخصية:

إن بعض الأفراد يتصفون بمجموعة من الصفات تميزهم عن غيرهم من الأفراد بكونهم لديهم دافع عالٍ للإنجاز، ورغبة عالية في التنافس، ويشعرون بالإحاح الوقت، ورغبة في ذكر إنجازاتهم كما أنهم عدوانيون، سريعو الغضب، ويتسمون بالسرعة وقلة الصبر، ويقبلون على الأعمال التي تتسم بمسؤولية أكبر ومجازفة أعلى، وسميت هذه السمات بنمط الشخصية، أما النمط الآخر فليدعم قدر منخفض من هذه السمات.

وتشير البحوث إلى أن الأفراد الذين يتسمون بنمط الشخصية الأول أكثر عرضة للإصابة بضغط العمل، ويبدو أن متغير العدوانية وسرعة الغضب يسهمان أكثر من المتغيرات الأخرى بالإصابة بضغط العمل (الخضر، 2005).

7. مشكلة العلاقة مع الآخرين:

تؤدي العلاقات الشخصية بين العامل وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد ينتج عنها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستنتصف بسمات العداة والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال العامل أو ما يشبه حالة اغتراب (العميان، 2005).

8. تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يعتبر في كثير من الأحيان مصدراً من مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بما يتطلبه من استرجاع للمعلومات بخصوص الموظفين الذين يشرفون عليهم واسترجاع الوقائع المتعلقة بسلوكهم وأدائهم طوال العام، والعاملون يجدون أنفسهم غير قادرين على التحرر من تأثير العلاقات الشخصية مع هؤلاء الموظفين أو من ضغوط وتوجيهات الإدارة العليا (شبير، 2009).

9. الاتصال والتواصل المهني:

يعد شكل الاتصال وآلياته داخل المؤسسات أحد أسباب ضغوط العمل، حيث أن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملاً مهماً في تخفيف الضغوط في بيئات العمل، وأن قلة الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال بينهما والتي تؤدي بدورها إلى خلق جو من التوتر بين الطرفين (شبير، 2009).

10. العبء الوظيفي:

أشار هيجان (1998) إلى أن عبء العمل الزائد يعد سبباً أساسياً لضغوط العمل لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد كما أنه يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات الراحة.

11. الضغوط المرتبطة بالقرارات الوظيفية:

يتوقف اتخاذ الفرد لمثل هذه القرارات على وجود بدائل متاحة، وعلى المعلومات المتوافرة عن كل بديل وعن مدى المخاطرة التي ينطوي عليها كل بديل، فكل بديل له خصائص إيجابية وسلبية، ويشعر الفرد بالضغوط عندما يكون عليه الاختيار بين أحد هذه البدائل، وكثير من الأفراد يتخذون قرارات وظيفية من خلال الأخذ في الاعتبار للبدائل المتاحة في وقتها، كما أنهم يفكرون في البدائل الأخرى التي قد تظهر أمامهم أيضاً فهم يتأثرون إلى درجة كبيرة بالتزامهم بقرار معين، ويرأى الآخرين فيهم، وهنا يشعر هؤلاء الأفراد بالضغط الشديد إلى أن يتم اتخاذهم القرار (حسن، 2001).

12. طبيعة الإشراف:

يلعب الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المشرفون على الأفراد دوراً هاماً في الصورة التي يبدون بها عملهم، فإذا كانت نظرة المشرفين إيجابية نحو موظفيهم فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم ورضاهم عن العمل، أما إذا كانت سلبية فإنها تؤدي إلى ضغوط في العمل (حسين، 2006).

4.3 مؤشرات ضغوط العمل:

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على وجود ضغوط العمل عند الأفراد ومنها:
-التأخر في الحضور للعمل.

- الغياب وعدم المواظبة.
- الإهمال، وارتكاب أخطاء في العمل.
- اتخاذ قرارات غير سليمة.
- الاكتئاب.
- عدم التعاون مع الآخرين.
- مقاومة التغيير.
- علاقات عدائية وسيئة مع الآخرين.
- تبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية (القيروني، 2000).
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- إنتاجية العمل أقل كماً وكيفاً.
- معدل الشكاوي مرتفع.
- نسبة الحوادث مرتفعة.
- سوء استخدام المواد.
- ضياع الوقت.
- انخفاض الروح المعنوية.
- سوء الاتصالات (غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات) (شبير، 2009).

5.3 آثار ضغوط العمل:

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته، وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، ولكن في الحقيقة أن هناك آثار ايجابية لضغوط العمل، حيث ذكر كيلي بأنها تدفع الفرد نحو الإنجاز

والتفوق وتكون حافزاً له لتحقيق أهدافه وتحفزه للعمل، لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده.

1.5.3 الآثار السلبية لضغوط العمل:

تم تقسيم الآثار السلبية التي تتركها الضغوط إلى أقسام كما تم تقسيمها مسبباتها إلى أقسام فهناك آثار تعود على المنظمة وهناك آثار على سلوك الفرد وعلى نفسيته وعلى علاقاته الاجتماعية، وهي:

1.1.5.3 آثار الضغوط على المنظمة:

بين شبير (2009) الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

1. زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل).
2. تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
3. صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث.
4. الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
5. عدم الرضا الوظيفي.
6. الغياب والتأخر عن العمل.
7. ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
8. عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
9. سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
10. سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
11. التسرب الوظيفي.
12. الشعور بالفشل ككل.

2.1.5.3 الآثار السلوكية:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك التغيرات ما يلي (العميان، 2005):

- المعاناة من الأرق.
- الإفراط في التدخين.
- اضطراب الوزن.
- فقدان الشهية.
- التغير في عادات النوم.
- استخدام الأدوية المهدئة.
- العدوانية.
- التخريب.
- عدم احترام الأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة.

3.1.5.3 الآثار النفسية:

يؤثر الضغط سلبياً من خلال الحالات النفسية للعاملين، إذ ترتبط مستويات ضغط العمل العالية بالاكتئاب، والقلق، والتعب المزمن، وربما يسبب ضغط العمل الإدمان على العقاقير المختلفة، ويؤثر في معدلات الحوادث في بيئة العمل (ريجيو، 1999).

4.1.5.3 الآثار الاجتماعية:

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السلبية، منها: الشعور بالاغتراب في العمل، ويؤدي الفرد العمل بدون رغبة، وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفاعلية المطلوبة (شبير، 2009).

6.3 أبعاد ضغوط العمل:

إن ضغوط العمل لا تؤثر على الفرد وحده، فهو أحد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، لذلك فإن شعور الفرد بضغوط العمل يكون له أبعاد متعددة تحددها طبيعة هذا الفرد ومن هذه الأبعاد:

1. **البعد الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية):** كل اتصال للإنسان بغيره وهو يقوم بنشاطه اليومي، كعلاقة الجوار والتعليم والوظيفة، والعلاقات الثقافية والفنية والرياضية وغيرها، وتتعدد بتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية (بالعبيد، 2007).

2. **البعد الأسري (العلاقات الأسرية):** هي العلاقة الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الأسرة الواحدة (الأب، الأم، الأبناء) على نحو يحقق التوازن داخل الأسرة (عبد الحميد، 1985).

3. **البعد القيمي (منظومة القيم):** مجموعة قواعد ومعايير وعادات وتقاليد يتبناها الفرد ويرتضيها المجتمع، حيث تسهم جميع المؤسسات في إكسابها للأفراد، وتتحول بعد تشبع الفرد بها إلى سلوك ظاهر ملموس عند مواجهة موقف ما على أن يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية (بالعبيد، 2007).

7.3 طرق علاج ضغوط العمل:

اعتمدت معالجة الضغوط بالمنظور المتكامل على الجوانب الإيمانية والروحانية التي جاء بها ديننا الإسلامي والتي يجد فيها أي إنسان مهما كانت ديانته ملاذا للراحة والسكينة ومعالجة هوى النفس وتطلعاتها واعتمدت على المعالجة الطبية والنفسية للنفس والبدن لمواجهة الأمراض المتنوعة التي تسببها الضغوط وقد قسمت هذه الطرق بين الفرد والمنظمة والمجتمع الذي يعيش فيه العامل.

أولاً /من جانب العامل كفرد:

-الرجوع إلى الدين:

إن الدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضيء على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط (أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ) (الرعد: الآية 28). وقوله تعالى: (وَمَنْ أَعْرَضَ عَن ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكاً) (طه: الآية 124)، لذلك فإن جميع الحلول ينبغي أن تستمد من الدين الإسلامي الحنيف.

وهناك طرق يقوم فيها الفرد بنفسه بمعالجة الضغوط التي يعاني منها، ذكرها عبد الباقي (2001) بالآتي:

1. **الفكاهة:** حيث تشير بعض الدراسات إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

2. **شبكة العلاقات:** وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

ثانياً /من جانب المنظمة:

تستطيع المنظمة عمل الكثير في سبيل علاج ضغوط العمل لأنها المسبب الأكبر لهذه الضغوط، ومن الأمور التي يمكن أن تفعلها المنظمة:

1. **تحسين المواءمة المهنية:** كثيراً ما يظهر ضغط العمل لان العاملين يقومون بأعمال يكرهونها أو وظائف لا يصلحون لها، فربما يكون عدم مواءمة العامل من ناحية ميوله ومهاراته لما تتطلبه المهنة مصدر ضغط كبير، لذلك تستطيع المؤسسة

تفادي جزء كبير من الضغط للعاملين عن طريق رفع مستويات ملائمة الفرد لمهنته من خلال استخدام أساليب أفضل في الاختيار، والانتقاء، والتعيين.

2. تحسين برامج تدريب العاملين وتوجيههم: ربما يكون العاملون الجدد أكثر الفئات شعوراً بالضغط، ورغبتهم في ترك انطباع إيجابي لدى رؤسائهم الجدد عن طريق إظهار جديتهم وكفاءتهم، وربما يكون عدم الانسجام بين توقعات العاملين، ونتائج الموظفين الجدد مصدر ضغط شديد لهؤلاء الموظفين الجدد، والهدف هنا أن يكتسب العامل من خلال الدورات التدريبية أساليب إدارة الضغوط ومن ذلك إدارة الوقت تحديد الأولويات، كما أن بعضها موجه لإكساب الفرد مهارات لازمة لعمله، بدونها لن يستطيع الفرد إنجاز عمله بصورة فعالة، كالتدريب على استخدام الحاسوب والبرامج اللازمة للوظيفة (هيجان، 1998).

3. تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويره: ينتج كثير من الضغط في بيئة العمل عن وجود صعوبات في الاتصال بين الفرد ورئيسه، أو بينه وبين زملائه، وكلما كانت العلاقات المتبادلة، وأساليب الاتصال بين العاملين أفضل، كانت معدلات الضغط أدنى، وذلك لأن كثيراً من الضغط ينتج عن سوء الفهم (ريجيو، 1999).

4. المساندة الاجتماعية: أن بناء الفرد علاقات ايجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل ستعكس ايجاباً على نفسيته، حيث يكونون سنداً له عند حاجته إليهم، إما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة، أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم (الخضر، 2005).

5. رفع مستوى الأمن والسلامة: من المهم أن يشعر الفرد بأن منظمته تهتم بصحته وسلامته، لذا من الضروري أن تكون بيئة العمل خالية من المواد الضارة، وذات مستويات مقبولة من الحرارة والرطوبة والضوضاء والإضاءة (الخضر، 2005).

6. إعادة تصميم العمل: بإمكان المنظمة المساهمة في خفض الضغوط التي يتعرض لها أفرادها من خلال تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور، وصراع الدور، وزيادة أو خفض أعباء العمل، واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل من سرعة العمل (الخضر، 2005).

7. وضع أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد: وان تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث.

8.3 تفعيل دور العدالة التنظيمية وضغوط العمل:

من أجل تحقيق العدالة التنظيمية في ظل تزايد ضغوط العمل في المنظمات يجب تباع ما يلي:

1. دعم مدركات العاملين للعدالة التوزيعية من خلال عدالة الرواتب والأجور والحوافز، وموضوعية نظام الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون، وربطها بحجم خبراتهم السابقة، ومؤهلاتهم العلمية وتوزيع الأعباء والواجبات والمسؤوليات الوظيفية بشكل عادل ومناسب ووضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة، ويجب أن يكون هناك تناسب في ساعات العمل مع الظروف الخاصة لكل فرد.

2. تنمية مدركات العاملين لعدالة الإجراءات الرسمية من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم بنزاهة وموضوعية بعيدة عن التحيز، والمساواة في تطبيق كافة القرارات على كافة الموظفين، وإتاحة فرص المشاركة أمام كافة العاملين في صنع القرارات الإدارية، والسماح لهم بمناقشة أو معارضة القرارات، وإعطائهم حرية التعبير عن آرائهم، والسماح لهم بتقديم الشكاوي وتقديم المقترحات.

3. دعم مدركات العاملين لعدالة التعاملات من خلال التزام المديرين بالموضوعية في التعامل مع المرؤوسين، ومناقشة الرؤساء للمرؤوسين في وضع الخطط والأهداف، وتحسين العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل والأخذ بمطالبهم في الاعتبار عند اتخاذ قرارات خاصة بهم، ومناقشة القرارات بكل وضوح وصراحة، وشرح مبررات القرارات التي تُتخذ بالنسبة لوظائفهم ومعاملتهم باحترام وود.
4. الاهتمام بدراسة مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون، والاهتمام المستمر بتحسين بيئة العمل المادية، والقيام بتوصيف الوظائف وتحليلها.
5. زيادة اهتمام الإدارة العليا بإدارة ضغوط العمل لوضع برامج تدريبية لتوجيه الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط وتخفيف آثارها، وتوعية العاملين في المنظمة من خلال التدريب المستمر بنوعية الضغوط وكيفية تفادي مخاطرها.

9.3 العلاقة بين ضغوط العمل وعدد من المتغيرات:

فيما يلي نستعرض عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين ضغوط العمل وعدداً من المتغيرات، وهي:

- أجرى أبو العلا (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وخلصت الدراسة أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي (53.13%)، وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم

صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما تبين وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة (82.49%) .

- أجرى بن طالب (2010) دراسة هدفت إلى تحليل مصادر ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة وتحديد آثارها، وخلصت الدراسة إلى تعرض الباحثين بضغوط مرتفعة في العمل، ووجود أثر ذي دلالة احصائية لمتغيرات ضغط العمل على مستوى ضغط العمل الكلي، ولها آثار سلبية على العمال خاصة الصحية منها، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ضغط العمل الذي يشعر به الباحثين تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

- أجرى خليفات والمطارنة (2010) دراسة هدفت إلى تحديد أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسط وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل يؤول لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والعمر والحالة الاجتماعية.

- أجرى شفيق (2010) دراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل والتعرف على طبيعتها وعناصرها ومصادرها وأسبابها وتتبع آثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية، وتحديد الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط، ووضع إستراتيجية فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل، والرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن مؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل وتتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، وتبين أيضاً أن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

-أجرى عابدين (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، وخلصت الدراسة إلى أن العاملين في شركة توزيع الكهرباء يتعرضون لآثار نفسية وجسدية نتيجة الضغوط الوظيفية التي يتعرضون لها حيث أدت الضغوط الوظيفية إلى آثار سلبية نفسية على مستوى الفرد مثل انخفاض معدل الرضا الوظيفي، القلق، الاكتئاب، الإحباط واللامبالاة، كما أدت الضغوط الوظيفية على آثار سلبية جسدية على مستوى الفرد مثل صداع الرأس ارتفاع ضغط الدم قرحة المعدة أزمات قلبية ومرض السكر.

-أجرى عثمان (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الضغوط المهنية ومستوى دافعية الانجاز وكانت تهدف أيضا إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية ودافعية الانجاز والتعرف على مدى تأثير متغيري السن وسنوات الخبرة على مستوى الضغوط المهنية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الضغوط المهنية ودافع النجاح ووجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الضغوط المهنية ودافع تجنب الفشل. وأوضحت النتائج أن الضغوط المهنية لا تتأثر بكل من العمر وسنوات الخبرة.

-أجرى أبو رحمة (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة لمستويات ضغوط العمل التي تواجههم، وكذلك معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي ووكالة الغوث في محافظات غزة، والكشف أيضاً عن العلاقة بين درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة ورضاهم الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن المشرفون التربويون في محافظات غزة يتعرضون إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل بنسبة (63.34%)، ولا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات تقدير عينة الدراسة لدرجة الضغوط التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس والنوع (حكومية أو تابعة لوكالة الغوث)، وعدد سنوات الخدمة كمشرف تربوي والمنطقة التعميمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى، كما توجد فروق تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف لصالح (أكثر من 15 مدرسة) كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لدرجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، نوع المدرسة (حكومة، وكالة)، عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف، وعدد سنوات الخدمة كمشرف، والمنطقة التعليمية.

-أجرى مطاوي (2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن مسببات الضغوط التي يواجهها العامل داخل التنظيم أو خارجه وتحديد آثارها، والعمل على تقديم آليات لمواجهتها وإدارتها، وإبراز تأثيراتها على استقرار العامل في التنظيم، وخلصت الدراسة إلى عدم استقرار العمال بالمؤسسة نتيجة لبعض الضغوط في العمل منها مركزية القرارات والمناوبة وغيرها، سببت آثارا اجتماعية ونفسية.

-أجرت تماسيني (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للموظفين في بلدية سيدي عمران في مدينة الوادي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ومستوى العلاقات الاجتماعية، بينما لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل وبين ضغوط العمل والتسبب المهني.

-أجرت بوغازي (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل وقياس أثرها على الموارد البشرية والمؤسسة في المؤسسة المتناحية بسكيكدة، وخلصت

الدراسة إلى أن شعور المبحوثين بضغط متوسطة في العمل لها أثر كبير على الموارد البشرية وعلى المؤسسة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغط العمل الذي يشعر به المبحوثين تعزى لخصائصهم الديموغرافية.

جدول (1/3): ملخص الدراسات التي بينت أهمية ضغوط العمل وعلاقتها بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	أبو العلا (2009)	* ضغط العمل الذي يشعر به المدراء ضعيف، والولاء التنظيمي عالي. * العوامل التي تؤثر على الضغوط جاءت تنازلياً (عبي العمل، صراع الدور، الثقافة التنظيمية).
2	بن طالب (2010)	* وجود أثر دال لمتغيرات ضغط العمل على مستوى ضغط العمل الكلي، ولها آثار سلبية على العمال خاصة الصحية منها.
3	خليفات والمطارنة (2010)	* مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسط.
4	عابدين (2010)	* العاملون يتعرضون لآثار نفسية وجسدية نتيجة الضغوط الوظيفية، مما أدى إلى آثار سلبية نفسية على مستوى الفرد مثل: انخفاض معدل الرضا الوظيفي، القلق، الاكتئاب، الإحباط واللامبالاة، وآثار سلبية جسدية على مستوى الفرد مثل: صداع الرأس ارتفاع ضغط الدم قرحة المعدة أزمات قلبية ومرض السكر.
5	عثمان (2010)	* وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الضغوط المهنية ودافع النجاح، وبين الضغوط المهنية ودافع تجنب الفشل.
6	شفيق (2010)	* ضغوط العمل ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.
7	أبو رحمة (2012)	* مستوى متوسط من ضغوط العمل. * لا توجد فروق دالة تعزى لمتغير الجنس والنوع، وعدد سنوات الخدمة. بينما توجد فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى، ولمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها لصالح (أكثر من 15 مدرسة).
8	ملاوي (2014)	* عدم استقرار العمال بالمؤسسة نتيجة لبعض الضغوط في العمل منها مركزية القرارات والمناوبة وغيرها، سببت آثاراً اجتماعية ونفسية.

9	تماسيني (2015)	*وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل ومستوى العلاقات الاجتماعية. *لا توجد علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل ودوران العمل وبين ضغوط العمل والتسبب المهني.
10	بوغازي (2015)	*ضغوط متوسطة في العمل ولها أثر كبير على الموارد البشرية وعلى المؤسسة.

10.3 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/3) نستنتج الآتي:

1. ضغوط العمل ظاهرة موجودة في المؤسسات العامة والخاصة وبنسب متفاوتة.
2. يتعرض العاملون لآثار نفسية وجسدية نتيجة الضغوط الوظيفية، مما يؤدي إلى آثار سلبية نفسية على مستوى الفرد مثل: انخفاض معدل الرضا الوظيفي، القلق، الاكتئاب، الإحباط واللامبالاة، وآثار سلبية جسدية على مستوى الفرد مثل: صداع الرأس، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة أزمات قلبية ومرض السكر.
3. وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الضغوط المهنية ودافع النجاح، وبين الضغوط المهنية ودافع تجنب الفشل.
4. وجود علاقة عكسية دالة بين ضغوط العمل ومستوى العلاقات الاجتماعية.
5. لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين ضغوط العمل ودوران العمل وبين ضغوط العمل والتسبب المهني.
6. ضغوط العمل ترتبط بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي مما ينعكس سلباً على الأداء.
7. مركزية القرارات تسبب آثار اجتماعية ونفسية للعمال مما ينعكس سلباً على الأداء. مما سبق نخلص إلى أن لضغوط العمل آثار سلبية على العاملين والذي بدوره ينعكس سلباً على أدائهم في المنظمة، وإن غياب العدالة التنظيمية في المنظمات يولد الكثير من الضغوط داخل المنظمة، لذا وجب على المدراء والقادة العمل قدر المستطاع على

توفير العدالة التنظيمية، والعمل بالعدل والمساواة بين كافة العاملين داخل التنظيم، حيث أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى شعور الموظف بالكبت والنفور، ويولد المزيد من الضغوط، والتي تحد من قدرة الفرد على التفكير الإيجابي مما يقلص الرضا الوظيفي لدى الأفراد، ويحد من قدراتهم الإبداعية، ويقلل من انتمائهم وولاءهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها، مما ينعكس سلباً على الأداء، وبالتالي يشل من قدرة المؤسسة على النمو والتطور ومجارة متطلبات المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية. لذا فالعلاقة عكسية مع بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

مراجع الفصل الثالث:

-القرآن الكريم.

- أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009). "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي/دراسة ميدانية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو رحمة، محمد حسين خميس. (2012). " ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بالعبيد، شيخة. (2007). " القيم التربوية المتضمنة في القصص ضمن النشاط غير المنهجي بالمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- بن طالب، سامية. (2010). " ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة/ دراسة حالة: الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- بوغازي، فريدة. (2015). "تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية/دراسة ميدانية:المؤسسة المينائية سكيكدة"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية: عدد(11)، ص ص 325-345.
- تماسيني، منيرة. (2015). "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي/دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
- التويم، نايف نصر. (2005). " مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية/ دراسة تطبيقية على ضباط جوازات ومرور مدينة الرياض"، (رسالة

- ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (2004). "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، ط 7، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني). الرياض: دار المريخ.
- حسن، راوية. (2001). " السلوك في المنظمات". الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسن، راوية. (2004). " إدارة الموارد البشرية "، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
- حسين، طه، وحسين، سلامة. (2006). "استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية". عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الخضر، عثمان. (2005). " علم النفس التنظيمي". الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- خليفات، عبد الفتاح صالح؛ والمطارنة، شيرين محمد. (2010). "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق: مجلد(26)، عدد(2+1)، ص ص 599-642.
- السباعي، هنية محمود. (2001). "ضغوط العمل: مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشامان، أمل. (2006). "مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات"، رسالة التربية وعلم النفس: العدد(26)، ص ص 33-53.

-العبدلي، خالد. (2012). " الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسي لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسيا والعادين بمدينة مكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

-العميان، محمود. (2005). " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

-القيوتي، محمد. (2000). "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة". عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

-الهلالي، عادل. (2009). "بعض أساليب مواجهة الضغوط لدى طلاب مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي بمدينة مكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

-ريجيو، رونالدي. (1999). " المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي". عمان، الأردن: مكتبة شروق للطباعة والنشر والتوزيع.

-شبير، محمد. (2009). " ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-شفيق، شاطر. (2010). " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية المؤسسة الصناعية/إدارة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سونلغار"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

-صالح، أحمد. (2009). " أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين/ دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية"، مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة، جامعة الفيوم، مصر.

- عابدين، ابراهيم عبد.(2010). "علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء -محافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). "السلوك الفعال في المنظمات" . الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الباقي، صلاح الدين . (2004). "السلوك الفعال في المنظمات". الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الحميد، محمد. (1985). " العلاقات الأسرية للمسنين وتوافقهم النفسي". مصر: الدار الفنية للطباعة والنشر.
- عثمان، مريم . (2010). "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى اعوان الحماية المدنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- مطلاوي، ربيع. (2014). " ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك-قاسي الطويل"، (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الاهمال والاهتمام)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، يومي 11 و12 فيفري، الجزائر.
- هيجان، عبد الرحمن. (1998). "ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها". الرياض: معهد الإدارة العلمية.

الفصل الرابع

الاغتراب التنظيمي

الفصل الرابع/الاغتراب الوظيفي

Expatriate Career

يعتبر الاغتراب أحد الموضوعات التي باتت تفرض نفسها حيث استحوذت على اهتمام الفلاسفة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع والأدباء، و قد عكست هذه الأعمال مدى إلحاح فكرة الاغتراب على ذهن الإنسان وتفكيره ومدى طغيان صيغة الاغتراب على العلاقات بين الإنسان وبين إخوانه من البشر، حتى أن كثيراً من المفكرين يصفون هذا العصر بعدة أوصاف حيرتهم فوضعوها في شكل تساؤلات منها هل هو عصر العلم والتكنولوجيا؟ أو عصر الذرة والرعب النووي؟ أم عصر لاغتراب والقلق والوحدة؟ وفي ضوء ذلك فهم يرون أن أزمة الإنسان المعاصر إنما ترجع في صميمها إلى اغترابه عن الطبيعة وعن الآخرين بل حتى عن ذاته، لذلك يحدث الصراع والتوتر بين الفرد وواقعه الخارجي ويسوء توافقه مع نفسه ومع الآخرين. وحينما يضعف الانتماء ويشوبه الخلل فإن ذلك يشير إلى وجود الاغتراب باعتباره المقابل السلبي للانتماء ودلالة على نزيف الوعي وأزمة الهوية، حيث يشير الاغتراب إلى افتقار العلاقات وخاصة عندما تكون هذه العلاقات متوقعة وهي حالة يبدو فيها الأشخاص والمواقف الشائعة غريبة (English H.B.et English AC. 1958).

والحقيقة أن ظاهرة الاغتراب ظاهرة مرضية ميزت هذا العصر مع اختلاف المجتمعات فالتحدي والفشل والإدمان والمخدرات والاغتصاب... الخ ما هي إلا مؤشرات لما يعانيه البعض من إحساس بالاغتراب(عبد المنعم، 1988). لذا فالاغتراب ظاهرة سلبية تقود بالفرد إلى الشعور بالوحدة والانعزال، مما يدخله في حالة من الصراع الذاتي، وربما الصراع مع الآخرين.

والاغتراب الوظيفي وما ينجم عنه من تأثيرات سلبية على الفرد من صراع وعدم انسجام في بيئة العمل، وزيادة الاحتراق الوظيفي، والذي بدوره يؤدي إلى آثار سلبية على الأداء ناجمة عن ضعف الانتماء والولاء الوظيفي، وهذا بدوره سيقبل من

الإنتاجية، ولن يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي الذي تسعى له المؤسسات المعاصرة.

1.4 المعالجة النظرية لمفهوم الاغتراب في ضوء النظريات النفسية:

1. نظرية اغتراب الشباب عند "كينستون"

عرض كينستون عام (1965) نظريته عن اغتراب الشباب في كتابه "اغتراب الشباب في المجتمع الأمريكي"، حيث بين أن الاغتراب يحدث في كل المجتمعات باختلاف أنماطها الثقافية والسياسية والاجتماعية، فنظرية الاغتراب تحمل معاني تشاؤمية ولا يتحدد وجود الاغتراب بعوامل محددة، بحيث لو أزيلت هذه العوامل أزيل معه الاغتراب (Keniston, 1965).

2. نظرية أزمة الهوية عند "اريكسون":

إن الهدف الأساسي لنظرية اريكسون هو اهتمام النظرية بتطور هوية الأنا، ويرى اريكسون أن فترة المراهقة حاسمة في نمو هوية الأنا لدى الفرد حيث عندما يكون الفرد المراهق هدفا مركزيا محددًا فان ذلك يعطيه إحساسا بالتوحد، فتحدد هويته ويدخل مرحلة الألفة والانتماء لأن عدم تحديد الهوية للمراهق وعدم توحيده يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاغتراب (Erikson, 1968) نظراً لأن ظاهرة الاغتراب من الظواهر التي شغلت بال الكثير من الكاتبيين والفلاسفة في كل العصور، و قد ركزت معظم الدراسات على النشأة التاريخية لظاهرة الاغتراب وأهملت الاهتمام بأسبابها.

وأشار (Mehra, 1973) أنه يوجد مدرستان تناولتا الاغتراب:

الأولى: تناولت ظاهرة الاغتراب من ناحية اجتماعية، واعتبرت أنه مشكلة اجتماعية تنشأ كرد فعل للضغوط والتفكك والظلم الموجود في النظام الاجتماعي، وينظر للفرد المغترب بأنه ضحية لمجتمعه، وأن اغترابه قد فرض عليه بواسطة النظام الاجتماعي غير العادل، وهذه النظرية أغفلت أثر شخصية الفرد وما يعاني من اضطرابات.

الثانية: عالجت هذه الظاهرة الاغتراب من الناحية النفسية، باعتبارها مشكلة نفسية وينظر إليها على أنها تطويرية بطبيعتها وتعزو أسبابها الجذرية إلى الأمراض الشخصية، وهذا الاعتقاد ينظر للإنسان على أنه ضحية لخبرات طفولته المبكرة وأنماط العلاقات الأسرية، فاغتراب الفرد يعد اختياراً ذاتياً ويستخدم كميكانيزم دفاع ضد الصراع النفسي (بن الزاهي، 2007).

2.4 مفهوم الاغتراب في ضوء التصور الإسلامي:

وجدت فكرة الاغتراب بكل معانيها في الفكر الإسلامي الديني والفلسفي على السواء، منذ القدم واستخدمت بعدة معانٍ، وقد أشار خليف (1979) أن الاغتراب بالمعنى الإسلامي اغتراب عن الحياة الاجتماعية الزائفة، واغتراب عن النظام الاجتماعي غير العادل فالغرباء قاوموا الحياة ومغرياتها بطريقة ايجابية وسلبية فقهروا السلطتين معا سلطة الحاكم وسلطة النفس بترويضها على الطاعات.

كما جاء عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: عن أبي هريرة قال، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "بدأ الإسلام غريباً وسيعود كما بدأ فطوبى للغرباء" (صحيح مسلم، 208).

وقد أشار أبكر (1989) إلى أن الاغتراب بالمفهوم الإسلامي غربة ممدوحة وغربة مذمومة:

-فالغربة الممدوحة (الاغتراب الايجابي): هي غربة أهل الله وأهل سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم بين الخلق أو هي الغربة التي امتدحها الله تبارك وتعالى ومدح رسول الله صلى الله عليه وسلم أهلها، قال تعالى: " فلولا كان من القرون من قبلكم أولوا بقية ينهون عن الفساد في الأرض إلا قليلا ممن أنجينا منهم " (هود: 116).

-الغربة المذمومة (الاغتراب السلبي) : وهي غربة أهل الباطل وأهل الفجور بين أهل الحق، فهي غربة بين حزب الله المفلحين، وإن كثر أهلها فهم غرباء على كثرة أصحابها وأشياهم، أهل وحشة على كثرة مؤسسيهم (أبكر، 1989).

وقد أشار كذلك ابن القيم الجوزية (1408هـ) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الغربة: -النوع الأول: غربة محمودة: غربة أهل الله وأهل سنة رسوله بين الخلق وهي الغربة التي مدح رسول الله صلى الله عليه وسلم أهلها.

-النوع الثاني: غربة مذمومة: وهي غربة أهل الباطل وأهل الفجور بين أهل الحق، فهي غربة بين حزب الله المفلحين وإن كثر أهلها فهم غرباء على كثرة أصحابهم وأشياهم.

-النوع الثالث: غربة مشتركة: لا تحمد ولا تذم: وهي الغربة عن الوطن فان الناس كلهم في هذه الدار غرباء فإنها ليست لهم بدار مقام ولا هي الدار التي خلقوا لها.

3.4 مظاهر الاغتراب:

بعد التطور الذي حدث لمصطلح الاغتراب على مستوى المفهوم، يلاحظ أن أعمال كل من كلاك (1955) وديفيز (1955) وسيمان (1959) ودين (1961) كانت من أشهر المحاولات لنقل الاغتراب من المستوى المفاهيمي إلى أبعاد يمكن من خلالها ترجمة المفهوم إلى مظاهر ومكونات وسمات، وأصبح بالإمكان اعتبار الاغتراب مفهوم متعدد الأبعاد، أي يتشكل ويتكون من عدة مكونات أو أبعاد أو مظاهر، وهو

يوصف بأنه قطبي الاتجاه، أي يقع في أحد طرفيه الاغتراب وعلى طرفه الآخر يقع الانتماء.

وقد حدد سيمان (1959) خمسة استخدامات لهذا المفهوم، وهي خمسة سمات أو مكونات فرعية: (العجز أو انعدام القوة، اللامعنى، العزلة، اللامعيارية، الاغتراب عن تحقيق الذات)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1. الشعور بالعجز: ويعني شعور الفرد بأنه لا يستطيع أن يؤثر في المواقف الاجتماعية التي يواجهها وبالتالي فالفرد المغترب لا يستطيع أن يقرر مصيره أو التأثير في مجرى الأحداث أو في صنع القرارات المهمة التي تختص بحياته ومصيره فيعجزه ذلك عن تحقيق ذاته. ويقصد به شعور الفرد باللاحول واللاقوة، وأنه لا يستطيع التأثير في المواقف الاجتماعية التي يواجهها، ويعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته، وبالتالي لا يستطيع أن يقرر مصيره، فمصيره وإرادته ليستا بيده بل تحددهما عوامل وقوى خارجة عن إرادته الذاتية، كما لا يمكنه أن يؤثر في مجرى الأحداث أو وضع القرارات المصيرية الحياتية، وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته، أو يشعر بحالة من الاستسلام والخنوع (خليفة، 2003).

إذاً فالعجز هو شعور الفرد باللاحول واللاقوة اتجاه النتائج السلبية للتجارب المتكررة للفشل، والتي تؤدي إلى الاعتقاد بعدم فاعلية الاستجابة التي يولدها الفرد أمام المواقف، فيعجز عن السيطرة على تصرفاته وأفكاره ورغباته وبالتالي لا يتمكن من تقرير مصيره.

2. اللامعنى: ويعني أن الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، حيث يشعر أن الحياة فقدت معناها، ودلالاتها ومعقوليتها ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظره، وينجم مثل هذا الشعور لديه بسبب

الإحباط الذي يمكن أن يتعرض له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية (المطرفي، 2005).

3. اللامعيارية: وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة لها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه (المطرفي، 2005).

4. العزلة الاجتماعية: تعني إحساس الفرد بالوحدة ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، أي أنها حالة لا يشعر الفرد فيها بالانتماء إلى الأمة والمجتمع، كما يقصد بها شعور الفرد بالوحدة والفراغ النفسي، والافتقار إلى الأمن والعلاقات الاجتماعية الحميمة، والبعد عن الآخرين حتى إن وجد بينهم. كما قد يصاحب العزلة الشعور بالرفض الاجتماعي والانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع والانفصال بين أهداف الفرد وبين قيم المجتمع ومعاييره (النووي، 1979).

5. الاغتراب عن الذات: يشير هذا المظهر لشعور الفرد بعدم القدرة على إيجاد الأنشطة المكافئة ذاتياً، فلا يستطيع الفرد أن يستمد الرضا من نشاطاته، صلته بذاته الحقيقية، أي انه إحساس الفرد وشعوره بتباعده عن ذاته.

4.4 الآثار الناجمة عن شعور الموظف بالاغتراب:

إن شعور الموظف بالاغتراب الوظيفي وشعوره بأنه غريب عن المؤسسة التي يعمل بها يولد لديه حالة نفسية سيئة تؤدي به إلى العزلة والشعور بالتوتر والنقص، وهذه بدوره ينعكس بشكل سلبي على قيامه بمهامه الوظيفية، ويمكن حصر الآثار الناجمة عن شعور الموظف بالاغتراب، كالآتي:

1. الاغتراب الوظيفي يقلل من سلوك المواطنة التنظيمية مما ينعكس سلباً على الأداء.

2. الاغتراب الوظيفي يقلل من الرضا الوظيفي مما ينعكس سلباً على الأداء.
3. الاغتراب الوظيفي يقلل من جودة الحياة لدى الموظفين مما ينعكس سلباً على الأداء.
4. الاغتراب الوظيفي يقلل من الولاء التنظيمي مما ينعكس سلباً على الأداء.
5. الاغتراب الوظيفي يزيد من مستوى الصراع التنظيمي للعاملين مما ينعكس سلباً على الأداء.
6. الاغتراب الوظيفي يزيد من درجة ضغوط العمل للعاملين مما ينعكس سلباً على الأداء.

5.4 العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي:

تتنوع العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي بين العاملين في المنظمة وإن كانت في الغالب تعود إلى:

1.5.4 العوامل التي تعود إلى المنظمة:

1. **المكنة والأتمتة:** ساهمت الثورة التكنولوجية في انتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين، وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة وأجهزة الحاسوب والأجهزة الإلكترونية على العمل اليومي فظهر هذا الخطر التكنولوجي وكأنه مهدد للعلاقات الإنسانية ومثير للأمراض والمشاكل النفسية. فبعد ما كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم أصبحوا خدماً لها خاضعين لإرادتها (الكبيسي، 2004).
2. **الخلل في تقارير كفاية الأداء:** تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين إلى الأسس الموضوعية لاعتمادها في الغالب على تقارير فردية من جانب المشرفين مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية.

3. **ضعف الفعالية الإدارية:** إن عدم فعالية الإدارة تؤدي إلى عدم قدرتها على أداء المطلوب منها وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية بأن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء العمل لتصبح قادرة على مجاراة الخطى السريعة للتطور التقني ولتتحمل كافة مسؤولياتها ولن يتحقق لها ذلك إلا إذا كانت شروحات ووصف العمل تسمح لكل بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتتعلق بعمله (أبوسن، 1991).

4. **ضعف نظام الحوافز:** إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا يعتبر أحد العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، ومستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لاسيما أن هناك عددا من النظريات والدراسات التي سعت إلى معرفة العلاقات بين الاغتراب الوظيفي والحوافز، فترى مثلا مدرسة العلاقات الإنسانية أن الموظف السعيد هو موظف منتج، وقد تباينت الدراسات حول الاغتراب والإنتاجية، فالمدرسة السلوكية ترى أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الاغتراب والإنتاجية (عنوز، 1999).

5. **الاحتفاظ بالمعلومات:** من أخطر الآثار السلبية في مواقع العمل الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات وعدم نقلها للعاملين، وكذلك احتفاظ القيادات والمشرفين والعاملين وأصحاب الخبرات الطويلة في العمل بمعلوماتهم ولا يقومون بدورهم التدريبي لمن يعملون معهم (المطرفي، 2005).

6. **سعة حجم المنظمة:** إن سعة حجم المنظمة يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين بها ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المدراء بين العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية في المنظمة، ومن ثم يشعر العامل أن المتابعة (الإشراف) عليه من قبل الرئيس المباشر ضعيف، مما يؤدي إلى تساوي المجد بغيره من العاملين، ويسهم

هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل فتنتشر حالات الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل (الاغتراب الوظيفي) (عيسوي، 1997).

7. **عدم استعمال عوامل التحفيز:** من أهم مظاهر الالتزام هو اندفاع العاملين في العمل، والذي يعتبر مظهرا صحيا وحيويا من مظاهر العمل الجيد لتحقيق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة، بينما أهم مظاهر الهبوط في المعنويات والإحباط والاستياء لدى العاملين هي (السباعي وآخرون، 1996):

- عدم وجود الهمة والنشاط في العمل.
- عدم التعاون بين العاملين.
- عدم المحافظة على الدوام الرسمي.
- الشكوى والتذمر المستمر من العمال.
- عدم احترام موافقت انجاز الأعمال.

8. **العمل في مواقع منفصلة:** إن العمل في أماكن منفصلة لمؤسسة واحدة من شأنه

أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة ل(السباعي وآخرون، 1996):

- وجود مميزات لبعض المواقع لا تتوفر للبعض مثل الحوافز والبدلات وأوقاته وساعات العمل...الخ.

- وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملائمة ظروف العمل (التهوية والإضاءة والحرارة...الخ).

-عدم متابعة مشكلات العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة أقرانهم الموجودون في الموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه.

9. **عدم ظهور دور الفرد:** يتعرض العامل لعدد كبير من المواقف داخل المنظمة

التي يعمل بها، هذه المواقف قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذا ما تضمنت تهديدا حقيقيا بالنسبة لوجوده أو لسعادته المادية والمعنوية، فإذا ما شعر العامل أن دوره في

المنظمة التي يعمل بها يتعرض للتعنتيم من طرف بعض العاملين بقصد أو دون قصد فان ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تتناوبه مثل الخوف والغضب والضيق، هذه العمليات من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب (العيسوي، 1995).

10. ضعف القيم الدينية ودور المؤسسات الحكومية: إن الأجهزة الحكومية المتخصصة والجامعات ومعاهد التنمية الإدارية ومراكز التدريب وغيرها يمكنها أن تستثمر القيم الدينية الصحيحة للتأثير في قوى العمل بمستوياتها المختلفة لتغيير الاتجاهات وأنماط السلوك وغرس الانضباط والمحافظة على العمل واحترامه وتقويته وإعطاء المال العام النظرة المثلى والعليا ومن ثم إحداث التغيير. كما يمكن لأجهزة التعليم أن تجعل هذه القيم الدينية محاور للتربية السلوكية والنشأة الاجتماعية، وتجعل معايير الضمير الديني والإخلاص في العمل لله، ويؤدي ذلك إلى الارتقاء الإداري في الوظيفة وفي العمل، ويعتبر الدين الإسلامي عامل تغيير فعال في الإدارة العامة وإدارة الأعمال حيث أن النظرات التي تأخذ بتوجهات الإسلام تعتبر أحكام النظريات وأمثالها لقيامها على إشباع حاجات الفرد وإرضاء النفس فهي تحتوي على توجيهات خالق البشر عز وجل (الغزالي، 1987).

11. المنافسة الشديدة: إن المنافسة بين العاملين في المنظمة الواحدة تأتي غالبا في صالح العامل طالما لم تتجاوز القواعد الصحيحة والتي تتمثل في: بذل الجهود في العمل للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستفادة المادية والمعنوية من المنظمة، فإذا ما خرجت المنافسة عن أطرها الصحيحة كأن يتبع العاملين بعض الأساليب غير المشروعة للوصول إلى مكاسب غير مستحقة، فإن ذلك من شأنه أن يدفع من يجدون في العمل إلى اليأس من الوصول للمكاسب التي يريدونها ومن ثم تتخفف معدلات

أدائهم كما أن الاستسلام لليأس ومشاعر الإحباط من شأنها أن تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي(العيسوي، 1997).

12. **ضعف مستوى التدريب:** إن ضعف مستوى تدريب الموظفين ورفع مستوى كفايتهم وإنتاجهم من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي فالفرد يقوم بالتعلم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها، معنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حلول، ويعتبر كسب العيش مشكلة (البطري، 2001).

2.5.4 العوامل التي تعود إلى الفرد:

1. **الخوف وعدم الأمن الوظيفي:** إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمن الوظيفي يؤدي حتما إلى محاولتهم الهروب من تلك المشاعر والانفعالات، كما أن تشتت الجهود المبذولة أثناء وقت الدوام الرسمي من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة (عبد الغني، 1989).

2. **نقص الكفاءة:** إن نقص كفاءة العاملين في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجؤون إلى الغياب عن العمل كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضا يكثر الصراع بين العاملين وهذا يمثل وجها من أوجه الاغتراب الوظيفي (العيسوي، 1997).

3. **وقت الفراغ:** إن وجود وقت فراغ طويل لدى العاملين بالمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين، حيث ينصرف العاملين إلى بحث مشاكلهم الشخصية والتشاور في حلها بدلا من قضاء وقت الدوام الرسمي في انجاز الأعمال (العيسوي، 1997).

4. **سوء التوافق والتكيف:** إن المعوقات التي يواجهها الفرد في سبيل إشباع حاجاته بصورة منتظمة ودائمة سواء كانت معوقات مادية أو معنوية تعقد المجهودات المبذولة لكي يحقق الفرد ذاته في إطار المجتمع الذي يعمل به وينتهي به في الغالب إلى سوء التوافق وعدم التكيف (عبد الله، 2002).

وتصنف مشاكل التوافق وعدم التكيف إلى:

-الإحباط والأزمات النفسية.

-الضغوط والصراعات النفسية.

إن سوء التوافق وعدم تكيف العامل بالمنظمة التي يعمل بها من شأنه أن يؤدي إلى شعوره بأنه في دائرة الإهمال داخل المنظمة ويتراءى له أن المشكلات التي يعاني منها سببها المنظمة، ونتيجة لذلك يبحث العامل عن بدائل يقوم بتفريغ مشاكله النفسية فيها، وإذا انتشرت هذه الحالة بين قطاع كبير من العاملين فذلك من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب النفسي بينهم.

5. **قيم واتجاهات العاملين:** قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملائمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع قيم الفرد واتجاهاته وأهدافه أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه وأن محيط العمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية ولا تستشعر من قبل الآخرين (الكبيسي، 2004).

6. **سوء إدارة الوقت:** إن أكثر العاملين لا يحسن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام ولا وقت للراحة والبعض الآخر يظن أن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له ذلك لأنهم لا يقيمون للوقت وزناً ولا أهمية، وهذه المفاهيم تجعل العمل منخفض الإنتاجية فمهما عملنا واجتهدنا لعدة

ساعات فإننا لن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتخلص من كل ما يضيع علينا أوقاتنا(القرضاوي، 1985).

7. **ضعف الإيمان:** ذكر القرآن الكريم الإيمان مقرونا بالعمل في أكثر من تسعين آية، ولذا نرى المؤمن الفعلي هو الذي يندفع للعمل بحافز من نفسه وباعث ذاتي مصدره الإيمان بالله ورسوله صلى الله عليه وسلم، والمؤمن الحق هو الذي يوقن بأن النجاح في الدنيا متوقف على العمل وأن الجنة في الآخرة ليست لأهل البطالة والكسل بل لأهل الجد والعمل والإتقان قال الله تعالى: " **وتلك الجنة التي أورشتموها بما كنتم تعملون**" (سورة الزخرف، آية 772).

8. **ضعف مقومات القيادة:** إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري وعدم إلمامه بالمهارات الإدارية يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، لذا فقد حرص الدين الإسلامي على توضيح المقومات الأساسية في القائد الإداري ليكون أهلا للقيادة الرشيدة.

9. **عدم التخصص في العمل:** إن تنمية الموارد البشرية يتم عن طريق التوسع في التعليم والتدريب، ومن ثم يتوفر عدد من المختصين في مجالات العمل المختلفة، وتكمن المشكلة في عدم الاستخدام الأمثل لهذه التخصصات، وذلك بوضعها في مجالات عمل مختلفة تماما عن تخصصها، مما يقلل من أداء المختص في العمل الذي أسند إليه في غير مجال تخصصه (الهوري، 2000).

10. **اليأس والاستسلام للفشل:** إن اليأس من أسوأ الصفات التي انتشرت بين العاملين في هذا العصر، وإن عدم الاعتماد على النفس والثقة والمقدرة على العمل وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة ومدمرة في مواقع الإنتاج وفي الحياة، فالعامل قد يمر بتجربة فاشلة في عمله وليس معنى ذلك الاستسلام للفشل لأنه يحطمه، ويدخل اليأس في قلبه، عليه أن يحاول مرة

أخرى لأنه من السهل جدا أن يحقق ما يريد بتكرار المحاولة. فالاستسلام للفشل وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيئ ينعكس على العامل وبالتالي على العمل. فاليأس والاستسلام والفشل هي إحدى العوامل الرئيسية لظاهرة الاغتراب الوظيفي الذي بدأت تعرف طريقها إلى مجتمعاتنا (الغمري، 2002).

11. **الكبت واللاوعي:** إن الأعراض النفسية والفيزيولوجية للكبت واللاوعي تتمثل في القلق والتوقع السيئ والتحفيز دون أن يكون هناك سبب لذلك، مع سهولة الاستثارة العصبية وعدم الاستقرار الحركي والأرق، ومن الملاحظ على العامل الذي يعاني من الكبت عدم قدرته على أداء العمل الذي يمارسه بحيوية ونشاط وهذا من شأنه أن يساعد على اغترابه عن العمل الذي يمارسه سواء كان يدويا أو فكريا (صادق، 1996).

12. **الانطوائية والانعزالية:** إن العامل الانطوائي والانعزالي هو الذي ينتابه شعور بالغربة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة (الزغل وآخرون، 1990).

6.4 نتائج الاغتراب:

الاجتراب ظاهرة سلبية تؤثر على الفرد بشكل يقوده إلى الوحدة واعزلة والإنطوائية، مما يؤثر سلباً على قيامه بمهامه، ويمكن إبراز النتائج الناجمة عن الاغتراب بالآتي:

1. **التراجع والهامشية:** فهناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغانم المالية وتحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع. ومن أسباب ذلك استمراره في التمسك بالقيم التقليدية مما يعرقل مواجعة سلوكه

مع التغيرات الاجتماعية الجارية، وهم كثيرا ما يغالون في تصورهم للأثر الإيجابي لما يفعلون ووضعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين، وفي إطار هذه التطورات الكيفية تخف وطأة الإحباط ويتحول الإخفاق المادي إلى نجاح أخلاقي ويتصدر الشرف مختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية لبهارج الحياة (شتا، 1993).

2. **اضمحلال الهوية:** يلاحظ في ضوء الأبحاث الحديثة أن أقصى ما تصله حالة الاغتراب في سياقات التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتصنيع، هو انفصال الإنسان عن ذاته، وهي التي سماها سيمان بالاغتراب عن الذات (self-estrangement).

3. **العزلة وتآكل الانتماء:** وهي التي تكون بارزة غالبا في المجتمعات الحديثة الغربية والتي تكون قائمة على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة وكذلك ضمور التواصل بين سكان المدن الحضرية وبروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم (النوري، 1996).

7.4 مبادئ قهر الاغتراب:

يمكن القضاء أو التقليل من الاغتراب باتباع واحدة أو أكثر من الأمور التالية:

1. **الوعي بالاغتراب والقدرة على تحمل العزلة:** الوعي يعني عملية الإيقاظ ورؤية ما يكون أمام الإنسان، فالوعي يعني طرح الأوهام، ولكي ينمو الوعي لابد أن تختفي التناقضات الاجتماعية، وكل النزاعات اللاعقلية التي فرضت على الإنسان عبر تلويحه (Fromm, 1968).

2. **بزوغ الأمل:** الإنسان حسب فروم مغترب عن كل شيء، ويمكن القول أن المغترب في - رأي فروم- هو الإنسان الذي تحول إلى آله، وهو رغم انتصاره على الطبيعة إلا أنه أصبح سجيناً لابتكاره البشري، ويوضح فروم أن قشرة النفاؤل الزائفة التي يتحلى

بها الإنسان، تخفي وراءها ياساً لا شعورياً، ومن هنا فالإنسان بحاجة إلى قدر من الأمل، كي يتمكن من العودة إلى ذاته. وطبيعة الأمل غالباً ما يساء فهمها إذ تختلط مع بعض المفاهيم الأخرى، لذا يرفض فروم الاعتقاد بأن الأمل هو امتلاك الرغبات والأمنيات، وكذلك ليس هو الانتظار السلبي أو الرجاء من الزمن، وهو أيضاً ليس ادعائه العمل والمخاطرة واحتقار الواقع. إن الأمل كما يقول فروم: يعني أن تكون مستعداً في كل لحظة، لذلك الذي لم يولد بعد، وبعبارة أخرى إن الأمل هو الميلاد المستمر للحياة والفرد، والتعبير عن الإمكانيات لحقيقة الإنسان والواقع (حماد، 2005).

3. **بعث الإيمان:** مع أن الإنسان يحتاج من حيث هو حيوان لإشباع حاجاته المادية أولاً إلا أنه يتجاوز تلك الحاجات لما هو أسمى، كالسعادة والإيمان، والحب، ولقد كان الدين هو النظام الوحيد الذي يضمن إشباع تلك الحاجات، ومع حلول العلم الجديد مكان الدين، أوشكت القيم الروحية على الانهيار، والاعتراب في جزء منه يعود إلى نقص الجانب الروحي، ومن ثم فإن الإنسان الحديث بحاجة إلى بعث الإيمان، ولكنه يجب أن يكون إيماناً عقلياً، قائم على الثقة بالنفس (حماد، 2005).

4. **الارتباط التلقائي بالعالم والآخرين:** قهر الاعتراب بشكل عام لن يتم إلا بتحقيق الحرية الإيجابية، التي يستطيع الفرد معها الاتحاد بالعالم دون أن يفقد ذاته، وهذه الحرية تفترض مسبقاً النشاط التلقائي، الذي هو تعبير عن إرادة الإنسان الحرة (فروم، 1972).

5. **تحقيق المجتمع السوي:** إن تحقيق الحرية الإيجابية وقهر الاعتراب مرهون بتحقيق التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي تسمح للإنسان أن يعبر عن نفسه بشكل تلقائي حر، ومع وجود المجتمع الإنساني المناسب سينمو الفرد بطريقة سوية (حماد، 2005).

8.4 مراحل الاغتراب الوظيفي:

ان ظاهرة الاغتراب تمر بثلاثة مراحل، كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة الأخرى وهذه المراحل هي (علي، 2008):

المرحلة الأولى /مرحلة تهيؤ العامل للاغتراب: وهي المرحلة التي تتضمن مفهوم فقدان السيطرة، فعندما يشعر الفرد العامل بالعجز أو فقدان السيطرة إزاء الحياة والمواقف الاجتماعية وأنه لا حول له ولا قوة.

المرحلة الثانية /مرحلة الرفض والنفور الثقافي لدى العامل: وهي المرحلة التي تتعارض فيها اختيارات العاملين مع الأحداث والتطلعات الثقافية، وهناك تناقض بين ما هو مثالي وما يترتب عليها من صراع الأهداف.

المرحلة الثالثة / مرحلة تكيف المغترب أو العزلة الاجتماعية: ومن خلال هذه المرحلة يحاول العامل التكيف مع المواقف بعدة طرق:

الموقف الأول: الاندماج الكامل والمسايرة والخضوع لكل المواقف.

الموقف الثاني: التمرد والثورة والاحتجاج ويتخذ العامل الموقف الراض للوضع القائم.

9.4 أسباب الاغتراب:

يشير سري (1993) أن أسباب الاغتراب متعددة ومن أهمها حسب وجهة نظره هي: الأسباب النفسية والاجتماعية وهي تتمثل كما يلي:

1.9.4 الأسباب النفسية، وتتمثل بـ:

1. **الصراع:** ويكون بين الدوافع والرغبات المتعارضة، وبين الحاجات التي لا يمكن إشباعها وهذا يؤدي إلى القلق والتوتر.

2. الإحباط: ويرتبط بالشعور بخيبة الأمل، والفشل والعجز التام والشعور بالقهر وتحقير الذات.

3. الحرمان: إذ تقل الفرصة لتحقيق الدوافع أو إشباع الحاجات، كما في حالة الحرمان من الرعاية الوالدية والاجتماعية.

2.9.4 الأسباب الاجتماعية، وتتمثل بـ:

1. التطور الحضاري السريع وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه.
2. اضطراب التنشئة الاجتماعية، حيث تسود الاضطرابات في الأسرة والمدرسة والمجتمع.
3. المعاناة من خطر التعصب وعدم العدالة في المعاملة.
4. سوء الأحوال الاقتصادية وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة.

10.4 أبعاد الاغتراب الوظيفي:

إن شعور الموظف بالغربة في مكان عمله يؤدي إلى نتائج لها أبعاد سلبية، تتمثل بما يلي:

1. انعدام القوة (powerlessness):

إن فكرة الإحساس بضعف القدرة على التحكم أو التأثير في أحداث العمل تعود أصولها إلى فكرة الاغتراب في الماركسية المتضمنة ظروف العمال في المجتمع الرأسمالي واغتراب العامل عن عمله وبأنه منفصل عن أي معاني للمشاركة والاندماج في العمل بسبب عجزه نتيجة قوى خارجية تتحكم بعمله (Seeman, 1957).

إن انعدام القوة يعتبر جوهر فكرة الاغتراب، حيث يصف العواطف الخاصة بالعامل الذي يشعر بأنه فقد التحكم في الأحداث الجارية في عملة فيرى نفسه كالرهينة التي

تستجيب للأحداث بدلاً من أن يكون مولداً لها، كنتيجة للشعور بانعدام القوة حيث يرى العامل نفسه مشتركاً في سلوكيات لا تعكس حقيقته الذاتية (سالم، 2009).

2. ضعف المعنى (Meaninglessness):

يشير (Balachandran. etl, 2007) أن ضعف المعنى هو فقدان الوضوح حول ما يجب على الفرد أن يؤمن أو يعتقد به.

3. فقدان المعايير (Normlessness):

يشير فقدان المعايير إلى إدراك انهيار المعايير في العلاقات داخل المنظمة، أي شعور العامل بأن الإدارة العليا تنتهك الإجراءات القانونية في التعامل مع العاملين، أو في الوصول إلى القرارات الملائمة، بمعنى شعور العامل بأن الوسائل غير المشروعة هي المطلوبة اليوم، وأن الإنسان يحتاجها لانجاز أهدافه، مما يشعر الفرد بضياح القيم وفقدان المعايير (مبيض، 2010).

4. العزلة (Isolation and identity):

يعتبر علماء النفس ظاهرة الوحدة أو العزلة والذي ترتبط تباعاً بالقوة مرتبطة بناحيتين أساسيتين فمن الناحية الأولى لا يمكن على الإطلاق امتلاك معرفة مباشرة من الآخرين، عن طريق شعور العامل بالانفصال عن الآخرين، ومن الناحية الأخرى فإن الشعور بالتفرد والانفصال والذي يؤدي إلى العزلة والوحدة مما يؤدي إلى القلق، إن هذه المشكلة يمكن أن تضاف إلى المشاكل النفسية أو العزلة الاجتماعية (Nelson & Donohue, 2006).

5. غربة الذات (Self-estrangement):

إن تأثيرات الوحدة والعزلة قد تأخذ حيزاً كبيراً من مشاعر العامل، والتي تكون غير قادرة على مواجهة الانفصال مما يؤدي إلى غربة هوية العامل الشخصية والاجتماعية، وإلى الشعور بالانفصال عما يرغب أن يكون عليه، وبين أحساسة بنفسه في الواقع (Nelson & Donohue, 2006).

11.4 العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وعدد من المتغيرات:

فيما يلي نستعرض عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وعدداً من المتغيرات، وهي:

-أجرى أبو سلطان (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، بالتطبيق على العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

-أجرى شبات (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومدى علاقته بالمتغيرات الشخصية، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس حول مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في فروع جامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة وما هي علاقته بالمتغيرات الشخصية من حيث (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مجال العمل، مدة الخدمة، الراتب الشهري، عدد المرؤوسين)، وخلصت الدراسة إلى أن الفروق الدالة إحصائياً ظهرت فقط في المتغير الخاص بعدد المرؤوسين من عينة الدراسة، وأن نظام الحوافز يحتاج إلى إعادة النظر فيه وتطويره، وأن المستوى العام للشعور بالاغتراب الوظيفي ايجابي.

-أجرى شحادة (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى العلاقة بين الاغتراب النفسي والدافعية للإنجاز لدى المعاقين بصرياً؛ كذلك التعرف على مستوى الاغتراب النفسي، كما وهدفت للكشف عن الفروق في مستوى الاغتراب النفسي والدافعية للإنجاز، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الدرجة الكلية

للاغتراب النفسي لأفراد عينة الدراسة أقل من المتوسط، كما تبين عدم وجود فروق إحصائية في الاغتراب النفسي تعزى لمتغيرات الدراسة.

-أجرى أبو عمرة (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على التعرف على مستوى الاغتراب النفسي لدى طلبة الجامعة بغزة، كما هدفت إلى التعرف ما إذا كان هناك فروق في مستوى الاغتراب النفسي تعزى إلى اختلاف مستوى الالتزام الديني لدى أفراد العينة، كما وهدفت التعرف إلى دلالات الفروق في مستوى الاغتراب النفسي تعزى لاختلاف القيم الاجتماعية، والتعرف على العلاقة بين الاغتراب النفسي ومتغيرات الدراسة الأخرى، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب لدى طلبة الجامعات الفلسطينية في مدينة غزة بلغ (59.16%)، كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى الاغتراب النفسي في بعض مستويات الدراسة وبين متغيرات الدراسة الأخرى، وتوصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين الالتزام الديني والاعتراب النفسي، وأن هناك علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين القيم الاجتماعية والاعتراب النفسي.

-أجرى الشهراني (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما لدى الضباط، كذلك بيان الفروق الإحصائية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء متوسطاً، وكانت أبعاد الاغتراب الوظيفي حسب متوسط وجودها كالاتي: التقييم الذاتي، فقدان المعايير، فقدان القوة، فقدان المعنى، كما تبين وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي بكافة أبعاده والولاء التنظيمي.

-أجرى البغيلي (2013) دراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على ماهية الاغتراب، والمسببات التي يمكن أن تؤدي إلى ظهور هذه الظاهرة، ومعرفة تأثير الاغتراب على بيئة العمل، والأساليب التي يمكن إتباعها للقضاء على هذه الظاهرة، وخلصت الدراسة

إلى وجود تأثير للاغتراب على مستوى الصراع التنظيمي في قطاع البنوك داخل دولة الكويت، كما تبين وجود تأثير للاغتراب الوظيفي للعاملين على درجة ضغوط العمل، وتبين أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين مستوى الاغتراب الوظيفي، ومستوى الصراع التنظيمي للعاملين، وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى الاغتراب الوظيفي للعاملين ودرجة ضغوط العمل.

- أجرى ناظم وإيماني (Nazem & Eimani, 2014) دراسة هدفت إلى التحقق في العوامل المؤثرة في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في جامعة أزد الإسلامية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي، والرضا الوظيفي، والمشاركة والعدالة. كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة كبيرة بين الخبرة في العمل، ونوع العمل والاعتراب الوظيفي. وتبين أن نسبة الاغتراب عند الرجال أعلى من النساء. كما تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والاعتراب الوظيفي.

- أجرى أبو سمرة، وشعبيات، وأبو مقدم (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (جامعتي القدس والخليل)، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في مستوى الاغتراب لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الجنس والجامعة. في حين تبين وجود فروق في مستوى الاغتراب لدى أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي وسنوات العمل في الجامعة.

- أجرى العروقي (2015) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الشعور بالاغتراب النفسي، وجودة الحياة لدى الأسرى المحررين المبعدين إلى قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى

أن مستوى الشعور بالاعتراب النفسي عند الأسرى المبعدين ضعيف، كما تبين وجود علاقة عكسية بين الشعور بالاعتراب النفسي وجودة الحياة لدى الأسرى المبعدين. -أجرى سعيد (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الاعتراب الوظيفي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، كما وهدفت إلى معرفة الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الاعتراب لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة جاء بدرجة قليلة وبوزن نسبي (44.51%)، بينما جاء مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (81.93%). وأفادت النتائج إلى وجود علاقة عكسية وذات دلالة إحصائية بين الاعتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

جدول (1/4): ملخص الدراسات التي بينت الاعتراب التنظيمي وعلاقته بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	أبو سلطان (2011)	* وجود علاقة دالة بين الاعتراب الوظيفي والأداء الوظيفي.
2	شباب (2012)	* نظام الحوافز يحتاج إلى إعادة النظر فيه وتطويره. *المستوى العام للشعور بالاعتراب الوظيفي ايجابي.
3	شهادة (2012)	*وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الاعتراب النفسي. * عدم وجود فروق دالة في الاعتراب النفسي تعزى لمتغيرات الدراسة.
4	أبو عمرة (2013)	*عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة بين الالتزام الديني والاعتراب النفسي. * هناك علاقة ارتباطيه موجبة دالة بين القيم الاجتماعية والاعتراب النفسي.
5	الشهراني (2013)	*مستوى الاعتراب الوظيفي متوسط. *أبعاد الاعتراب الوظيفي حسب متوسط وجودها كالاتي: التقييم الذاتي، فقدان المعايير، فقدان القوة، فقدان المعنى. *وجود علاقة عكسية بين الاعتراب الوظيفي بكافة أبعاده والولاء التنظيمي.

6	البغلي (2013)	*وجود علاقة ارتباطيه طردية بين مستوى الاغتراب الوظيفي، ومستوى الصراع التنظيمي للعاملين. *وجود علاقة ارتباطيه طردية بين مستوى الاغتراب الوظيفي للعاملين ودرجة ضغوط العمل.
7	(Nazem &Eimani, 2014)	*توجد علاقة بين الاغتراب الوظيفي، والرضا الوظيفي، والمشاركة والعدالة. *عدم وجود علاقة كبيرة بين الخبرة في العمل، ونوع العمل والاغتراب الوظيفي. *وجود علاقة عكسية دالة بين الرضا الوظيفي والاغتراب الوظيفي.
8	أبو سمرة (2014)	*مستوى الاغتراب الوظيفي كان مرتفعاً.
9	العروقي (2015)	*مستوى الشعور بالاغتراب النفسي عند الأسرى المبعدين ضعيف. *وجود علاقة عكسية بين الشعور بالاغتراب النفسي وجودة الحياة لدى الأسرى المبعدين.
10	سعيد (2017)	*وجود علاقة عكسية دالة بين الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

12.4 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/4) نستنتج الآتي:

1. وجود الاغتراب الوظيفي بين العاملين وبدرجات متفاوتة.
2. وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.
3. وجود علاقة عكسية بين الاغتراب والرضا الوظيفي.
4. وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي وجودة الحياة.
5. وجود علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي والولاء التنظيمي.
6. هناك علاقة طردية بين مستوى الاغتراب الوظيفي، ومستوى الصراع التنظيمي للعاملين.
7. وجود علاقة طردية بين مستوى الاغتراب الوظيفي للعاملين ودرجة ضغوط العمل.

8. توجد علاقة عكسية بين الاغتراب الوظيفي، والرضا الوظيفي، والمشاركة والعدالة.

نستخلص مما سبق أن ظاهرة الاغتراب الوظيفي ظاهرة سلبية تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين من خلال ضعف الرضا الوظيفي، وضعف سلوك المواطنة التنظيمية، وضعف الولاء التنظيمي، زيادة مستوى الصراعات التنظيمية، وزيادة درجة ضغوط العمل، وهذا بدوره يحد من الإبداع الوظيفي، ويقلل من رغبة العامل في العمل، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، ويحد من قدرة المنظمة على النمو والتطور وبالتالي عدم القدرة على منافسة المنظمات المشابهة. لذا يجب على المدراء والقادة الحد من تلك الظاهرة حتى تتمكن المنظمة من منافسة مثيلاتها من المنظمات والوصول إلى درجة متقدمة في الأداء.

مراجع الفصل الرابع:

- القرآن الكريم.
(صحيح مسلم، 208).
- أبكر، سميرة حسن. (1989). " ظاهرة الاغتراب لدى طالبات آلية البنات بالمملكة العربية السعودية"، (رسالة دكتوراة)، كلية التربية للبنات، جدة، ص15.
- أبو سلطان، مياسة. (2011). " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي العاملين في وارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سمرة، محمود؛ وشعيبات، محمد؛ وأبو مقدم، أروى. (2014). " الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية/دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي : مجلد(34)، عدد(2)، ص ص 53-71.
- أبو سن، احمد ابراهيم. (1991). " الإدارة في الاسلام". القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- أبو عمرة، هاني. (2013). " مستوى الالتزام الديني، والقيم الاجتماعية، وعلاقتها بلاغتراب النفسي لدى طلاب الجامعة الإسلامية بغزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ابن القيم الجوزية. (1408هـ). " مفتاح دار السعادة ومنشور ولاية العلم والإرادة". بيروت: دار الكتب العلمية.
- البطري، أحمد ابراهيم. (2001). " القيادة وفاعليتها في الإسلام". الإسكندرية: المكتب الجامعي.

- بن الزاهي، منصور. (2007). " الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- البغلي، حامد.(2013). " علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل، بالتطبيق على قطاعات البنوك في دولة الكويت"، مجلة فكر وإبداع. الكويت، ص ص 485-512.
- حماد، حسن. (2005). " الإنسان المغترب عند إريك فروم ". القاهرة: مكتبة دار الكلمة.
- خليف، فتح الله. (1979). "الاغتراب في الإسلام"، مجلة عالم الفكر: مجلد(10)، عدد(1)، ص ص 83-98، الكويت.
- خليفة، عبد اللطيف. (2003). " دراسات في سيكلوجية الاغتراب ". القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الزغل، علي؛ وآخرون. (1990). " الشباب والاغتراب/دراسة ميدانية من شمال الأردن"، مؤتة للبحوث والدراسات: مجلد(5).
- السالم، مؤيد سعيد. (2009). "القوة التنظيمية"، ط1. عمان، الأردن: اثراء للنشر والتوزيع.
- السباعي، زهير احمد؛ وعبد الرحيم، شيخ ادريس. (1996). " الفلق وكيف تتخلص منه". دمشق: دار القلم للتوزيع والنشر.
- سري، إجلال. (1993). "الاغتراب والتغريب الثقافي والتغريب اللغوي لدى عينة جامعية مصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس : جزء(1)، عدد(17)، ص ص77-120.

- سعيد، محمود عودة عبد الله. (2017). " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- شبات، جلال. (2012). " الاغتراب الوظيفي، وعلاقته بالمتغيرات في الجامعات الفلسطينية/دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة"، (دراسة)، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- شتا، السيد. (1993). " نظرية الاغتراب من منظور علم الاجتماع": مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر.
- شحادة، حسن. (2012). "تصميم المناهج وقيم التقدم في العالم العربي" ، ط3. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- الشهراني، فيصل. (2013). " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- صادق، عادل. (1996). "الألم النفسي والعضوي". القاهرة: دار الأهرام.
- عبد الغني، جمال محمد سعيد. (1989). " آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته". القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- عبدالله، مجدي احمد محمد. (2002). " السلوك الاجتماعي ودينامياته-محاولة تفسيرية". الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبد المنعم، عفاف محمد. (1988). " بعض المتغيرات النفسية المرتبطة بالشعور بالاغتراب"، (رسالة دكتوراة)، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.

- العروقي، أسمهان. (2014). " الاغتراب النفسي، وجودة الحياة لدى الأسرى المحررين المبعدين إلى قطاع غزة ضمن صفقة وفاء الأحرار"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- علي، بشرى.(2008). " مظاهر الاغتراب لدى الطلبة السوريين في بعض الجامعات المصرية"، مجلة جامعة دمشق: مجلد (24)، عدد(1).
- عنوز، عبد اللطيف ماجد. (1999). " الاغتراب الوظيفي ومصادره/ دراسة ميدانية حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاع الصحي الاردني في إقليم الشمال"، مجلة الادارة العامة: مجلد(39)، عدد(2)، ص ص 343-385.
- العيسوي، عبد الرحمن محمد. (1995). "علم النفس ومشكلات الفرد". الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- العيسوي، عبد الرحمن محمد. (1997). " علم النفس والانتاج". الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الغمري، ابراهيم. (2002). "السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة". القاهرة: دار الجامعات المصرية.
- الغزالي، محمد. (1987). "الإسلام والمناهج الاشتراكية". القاهرة: دار الكتب.
- فروم، ايريك. (1972). " الخوف من الحرية"، (ترجمة مجاهد عبد المنعم مجاهد)، ط1. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- القرضاوي، يوسف. (1985). "الإيمان والحياة". بيروت: مؤسسة الرسالة.
- الكبيسي، عامر خضير حميد. (2004). " سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات". مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

- مبيض، هبه خليل سعدي. (2010). "اللاجئون الفلسطينيون بين الاغتراب والاندماج السياسي/دراسة حالة مخيم بلاطة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- المطرفي، شعيل بن بخيت. (2005). " الاغتراب الوظيفي، وعلاقته بالأداء/دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- النوري، قيس. (1979). " الاغتراب اصطلاحا ومفهوما ووقتا"، **عالم الفكر**: مجلد(10)، عدد(1)، ص ص 20-25.
- النوري، قيس . (1996). " مشخصات الاغتراب الاكاديمي العربي". **دراسات عربية. عالم الفكر.**
- الهوري، سيد. (2000). " **المدير الفعال**". القاهرة: مكتبة عين شمس.
- Erikson, E. (1968). "**Identity youth and crisis**", New York: W.X Norton and Company, Inc.
- English, H.B, & English, A.C.(1958). "**Avachampeny Acomprensive**", Dictionary of Psychological and Psychoanalytical, terms, Longmans, Green company, N.Y.
- Fromm, E. (1968). "**The Heart of Man**", Harpre & Row Publisher, New York, Evanston and London.
- Keniston, (1965). "**The Uncommitted: Alienated Youth in American Society**", New York, Harcourt Barce.
- Nazem, Fattah & Eimani, Mohammad.(2014). " Investigating The Factors Affecting The Employees Job Alienation In District 2 Of Islamic Azad University". **Academy for environment and life sciences**, India, Vol(3), No(1), Roudehen, Iran.
- Nelson, I & Donohue, W. (2006). "**Alienation, Psychology and Human Resource Management**"
- Seeman, Melvin. (1959). "On the meaning of alienation". **American sociological Review**, vol.24, U.S.A .

الفصل الخامس

الصراع التنظيمي

الفصل الخامس/الصراع التنظيمي

Organizational Conflict

تعد المنظمات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة منظمات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها. ويقدر ما يبذله الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية فإنه ينعكس على فعالية المنظمة، والمنظمة الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم، بالإضافة إلى المصالح الشخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة. لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعاً مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني صراعاً نتيجة لعلاقاته مع الآخرين، أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، وقد يواجه أيضاً صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد آثاراً مختلفة على الفرد نفسه والتنظيم. والتعامل مع الصراع التنظيمي يأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات المدير، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها، فإنه يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعيش المنظمات. فقد أشار توماس وشميدت (1976) إلى أن المديرين في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي (24%) من أوقاتهم في إدارة الصراع. وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المدير في عمله اليومي. (نمر، 1994).

1.5 مفهوم الصراع:

عرفه حسين وحسين (2007) بأنه: وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء، واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات.

ويعرفه (Greenberg & Baron, 2004) بأنه: إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية.

أما (Marsh & Simon, 1959) فيعرفانه بأنه: اضطراب أو تعطيل اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل.

مما تقدم نستنتج أن الصراع عبارة عن اختلال في حالة التوازن التي تلازم الفرد الطبيعي، نتيجة الرغبة في الحصول على منافع معينة يحتاجها الفرد لتلبية احتياجاته، فيجد أن هذه المنافع تعارض طرف أو مجموعة أطراف، فيحدث نتيجة لذلك الصراع بين الطرفين أو بين مجموعة من الأطراف، أي أن الصراع يحدث نتيجة رغبة طرفين في الحصول على نفس الشيء (الصراع الخارجي)، وقد يحدث أيضاً نتيجة عدم تمكن الفرد نفسه في الحصول على المنفعة التي يريدتها فيحدث الصراع الداخلي (الذاتي).

2.5 مراحل الصراع:

بين شريف وعبد العليم (2009) المراحل التي يمر بها الصراع، وهي كالتالي:
أ. مرحلة الصراع الكامن: لا يدرك الأفراد وجود صراع ظاهر وتتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن، وأحياناً لا تكون سبباً في بدء الصراع.

- ب. **مرحلة إدراك الصراع:** بلورة الشخص أو الجماعة لموضوع الصراع وتشخيص الأمور لإدراك السبب، ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما.
- ج. **مرحلة الشعور بالصراع:** تشعر الأطراف المتصارعة أنهم بحالة من التوتر والغضب والانزعاج، وأحياناً لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً يمكن تخفيفه.
- د. **مرحلة إظهار الصراع:** يتحول الصراع من الإدراك والشعور إلى واقع، ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك أثناء المناقشة في أي موقف من مواقف الصراع سلباً أو إيجاباً.
- هـ. **مرحلة مخرجات الصراع:** يتصل هذا بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت نتائج إدارة الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد أو الجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل لا يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع.

3.5 مسببات الصراعات التنظيمية:

يمكن حصر مسببات الصراع التنظيمي بالآتي:

1. تعقد الهيكل التنظيمي: كلما تعقد الهيكل التنظيمي وشابه الغموض كلما أدى ذلك إلى خلق الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
2. نظم وإجراءات العمل: كلما تعقدت نظم وإجراءات العمل وشابها الغموض كلما أدى ذلك إلى خلق الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
3. النمط القيادي: فالنمط القيادي الواضح والذي يمتاز بالشفافية والعدالة في التعامل مع الموظفين يقلل من الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.

4. نمط الاتصال: فكلما كان نمط الاتصال شفاف ودقيق فهذه بدوره يقلل من الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
5. غياب العدالة التنظيمية: النمط القيادي الذي لا يتعامل بالعدل مع كافة الموظفين سلباً أو إيجاباً، كلما أدى ذلك إلى خلق الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
6. غياب الحوافز: غياب الحوافز عن الموظفين، يؤدي إلى تقليل نسبة الرضا الوظيفي لديهم، مما يؤدي إلى خلق الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
7. عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، يؤدي إلى تقليل نسبة الرضا الوظيفي لديهم، مما يؤدي إلى خلق الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
8. المناخ التنظيمي المتوتر: كلما كان المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يشوبه التوتر، كلما أدى ذلك إلى خلق الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
9. النفع الصراعى: ما بين العاملين.
10. الجماعات غير الرسمية تسبب الصراعات وتؤثر على رضا العمال، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية كدوران العمل، وانخفاض الأداء مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
11. التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام والإزدواجية في العمل ما يدفعهم إلى الاختلاف، وجمود الهيكل التنظيمي.

4.5 أسباب الصراع:

حدد فليدمان وآرنولد أسباب الصراع داخل الجماعات إلى (Fli & Abdulmajeed, 2005):

أ. **ضعف تنسيق العمل بين الجماعات:** يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، حيث يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات، والمسؤوليات، وتوضيح السلطات والأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.

ب. **أنظمة الرقابة التنظيمية:** تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمة في الجوانب التالية:

1. تداخل وتشابك الموارد وقتلتها.

2. تنافس أنظمة الحوافز.

3. استخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز..

5.5 محاور الصراع:

يمكن إجمال محاور الصراع حول عدد من المحاور الرئيسة الآتية (عساف، 1994):

أ. **محور القيم:** ويمثل أهم محور في المنظمات المعاصرة؛ فهو يعطي الفرد أو المنظمة النوعية والخصوصية المتميزة.

ب. **محور المصالح:** تتعدد المصالح في المنظمات الإدارية المعاصرة طبقاً لتعدد العاملين، فكل شخص أو جماعة في المنظمة تمتلك مصلحة معينة باختلاف الاهتمامات والطموح، هذا الاختلاف يمثل في واقع الأمر الأسباب الأولى لحالات النزاع المحتملة.

ج. **محور المكانة والهيبة:** ويبرز في المستويات الإدارية العليا على وجه الخصوص، ويعود ذلك إلى أن القيادات الإدارية في هذا المستوى تكون قد تمكنت

بشكل أو بآخر من تحقيق قدر ملموس من الإشباع لحاجاتها المادية لتصير الفرصة قائمة لتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى.

د. محور النفوذ: ويظهر في مستوى المسؤول في الإدارة الوسطى والدنيا على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون ويحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا التي تمسك بزمام الأمور، وكلما تمكن معظمهم من كسب ود تلك القيادات أو تأييدها كلما امتلك قدرًا من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه على حساب مصالح الآخرين.

6.5 استراتيجيات إدارة الصراع:

يمكن تحديد الاستراتيجيات الآتية المتبعة في إدارة الصراع :

1.6.5 إستراتيجية التعاون/التآزر (Collaborative Strategy)/استراتيجية المواجهة

وحل المشكلات:

ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعنى باهتمامات كلٍ منهما، وتسمى هذه الإستراتيجية (بإستراتيجية الربح)، فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم (المعشر، 2005).

2.6.5 إستراتيجية التجنب (Avoiding Strategy):

ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى، وبموجب هذه الإستراتيجية فإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع، أي اهتمام قليل بالأفراد وبالإننتاج أيضا (المعشر، 2005).

3.6.5 إستراتيجية التنافس/الإجبار (Competing/Forcing Strategy):

"(Win-Loose)"، وتتمثل بعدم التعاون والحزم وتترجم هذه الإستراتيجية بالربح والخسارة (المدهون والجزراوي، 1995).

وبموجب هذه الإستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره وذلك لما يمتلكه من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير، أو هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته (الخشالي، 2004).

4.6.5 إستراتيجية التسوية (Compromising Strategy):

وهي الإستراتيجية التي يحاول فيها الفرد حل وسط يرضي جزئياً رغبات أطراف الصراع، وتتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون (المعشر، 2005).

5.6.5 إستراتيجية التنازل أو المجاملة (Accommodation Strategy):

وفيها يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع (العمامرة، 1999).

7.5 العلاقة بين الصراع التنظيمي وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين الصراع التنظيمي وعدداً من المتغيرات، وهي:

-أجرى الطراونة (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على دور أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المسؤولون في الوزارات الأردنية لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي وأثرها على انتماء المديرين للوزارة، كما تبين أن مستوى الصراع التنظيمي كان متوسطاً، وأن أهم الأساليب التي استخدمها المسؤولون في إدارة الصراع التنظيمي في الوزارات الأردنية تنازلياً: (أسلوب التنافس، وأسلوب المجاملة، وأسلوب

التعاون، وأسلوب التسوية، وأسلوب التجنب)، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى متغيرات: الجنس، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

-أجرى الرفاعي (2009) دراسة هدفت إلى قياس وتحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية ككل وأبعادها الثلاثة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملات) من ناحية، ومستويات الصراع وأساليب إدارته من ناحية أخرى، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها، وأساليب إدارة الصراع الأكثر تعاوناً من ناحية، وبين المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية وأبعادها، وأساليب إدارة الصراع الأقل تعاوناً من الناحية الأخرى.

-أجرى (Gezer, 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها طلبة التمريض في صراعهم مع أعضاء هيئة التدريس، والاختلاف في استخدام هذه الأساليب، وخلصت الدراسة إلى أن الطلاب يفضلون استخدام الأساليب التي أسفرت عن نتائج إيجابية في حل الصراعات، وشعورهم بالنجاح في الصراع قد أثر على اختيارهم للأسلوب الأفضل في مواجهة الصراع، كما يلجأ كثير من الطلاب في الغالب إلى استخدام الدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب إدارة الصراع. وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة الذين يعانون من الفشل في حياتهم الدراسية هم عرضة للصراع أكثر من غيرهم.

-أجرى العطار (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، وخلصت الدراسة أنهم يستخدمون استراتيجيات (التعاون، والحل الوسط، والتجنب، والمجاملة، والتنافس) على الترتيب، وأن تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت بدرجة متوسطة.

-أجرى المدهون (2012) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في غزة، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد وخلصت الدراسة إلى أن توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي إيجابية متوسطة، كما تبين تدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين، وأن الحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات، والتركيز على جانب العقوبات أكثر من جانب المكافآت، كما تبين أن توجهات الموظفين إيجابية نحو محور (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصال) وحيادية نحو محور (العدالة التنظيمية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، وتبين وجود علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائياً بين كل من (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصال) والصراع التنظيمي، وتبين أيضاً وجود علاقة عكسية قوية بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي. كما تبين وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، وبينت النتائج أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان الحوافز، وكلما زادت بمقدار درجة واحدة انخفض الصراع بمقدار (0.7) درجة.

-أجرى أسبوعي (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بأساليب الصراع التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين درجات ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع باستثناء أسلوب الإجماع.

-أجرى (Agway, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية الديمقراطية في التعامل مع الصراع التنظيمي، وأثر ذلك على أداء

الموظفين، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات مغزى بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين العام.

أجرى (Mughall & Khan, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الصراع وكيفية إدارته على أداء المنظمة، وخلصت الدراسة أن للصراع التنظيمي جوانب إيجابية وجوانب سلبية في آن واحد، وأن عدم معالجته ومتابعته تؤدي إلى المزيد من الضغط والتوتر، وظهور الخلافات، ونفور اجتماعي بين العاملين، وهذا يقود إلى ضعف في الأداء العام للمنظمة. وحول شكل الصراع فقد تبين أن أكبر الصراعات التنظيمية تحدث على شكل فردي (أي داخل الفرد نفسه) أو على شكل صراعات بين الأفراد، ثم أظهر الطرفان (الموظفون والمديرون) مخاوفهم من الصراع التنظيمي لما له من آثار سلبية على الأداء التنظيمي العام، وتبين أيضاً أن أكثر الإستراتيجيات التي يستخدمها المديرون لمعالجة الصراع التنظيمي تتمثل في: التكاملية، والسيطرة، والحلول الوسط.

أجرت زرقاوي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة القوالب بمدينة بسكرة، وخلصت الدراسة إلى أن الجماعات غير الرسمية موجودة وهي تسبب العديد من الصراعات تؤثر على رضا العمال، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية كدوران العمل والتغيب، وانخفاض في الأداء مما يسبب انخفاض الإنتاجية، ومن أسباب ظهور هذه المشكلات: تأخير المهام الموكلة لهم، لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع، غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز مما يؤدي إلى الشعور بالتهميش، التحريصات التي يقوم بها بعض العمال، القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات وغير مقبولة، عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال، عدم التكيف مع أسلوب الإشراف المتبع، تداخل في

خطوط الاتصال وانتشار الإشاعات بحجب المعلومات عن بعضهم البعض بسبب الصراعات، مما يؤثر سلباً على الرضا داخل المؤسسة.

- أجرى مصلح ومشاركة (2016) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وكذلك معرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية، ومظاهره، وأشكاله، وأساليب علاجه، وخلصت الدراسة إلى أن أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام وازدواجية المطلوبة من الموظفين، ما يدفعهم إلى الاختلاف، وجمود الهيكل التنظيمي، كما تبين وجود علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي، والأداء الوظيفي، حيث تبدو ملامح الصراع في المناكفات، والخلافات الشخصية، والتحيزات، والمحاور الجماعية، والتمارض، والتغيب عن العمل، أو التوجه إلى القضاء الفلسطيني.

جدول (1/5): ملخص الدراسات التي بينت الصراع التنظيمي وعلاقته بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	الطراونة (2008)	* استخدم المسؤولون في إدارة الصراع التنظيمي استراتيجيات: (التنافس، المجاملة، التعاون، التسوية، التجنب).
2	الرفاعي (2009)	* وجود علاقة ارتباط طردية دالة بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها، وأساليب إدارة الصراع.
3	(Gezer, 2009)	* استخدام الأساليب التي أسفرت عن نتائج إيجابية في حل الصراعات.
4	الطار (2010)	* يتم استخدام استراتيجيات (التعاون، والحل الوسط، والتجنب، والمجاملة، والتنافس) على الترتيب لحل الصراعات.
5	المدهون (2012)	* تدني مستوى الحوافز المقدمة، والحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات كما يتم التركيز على العقوبات أكثر من المكافآت. * وجود علاقة عكسية متوسطة دالة بين كل من (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصال) والصراع التنظيمي.

		* وجود علاقة عكسية قوية بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي. ووجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي. * أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان الحوافز.
6	السبعي (2012)	* وجود علاقة ارتباطية دالة بين تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع باستثناء أسلوب الإيجار.
7	(Agwu, 2013)	* وجود علاقة دالة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين.
8	(Mughal & Khan, 2013)	* للصراع التنظيمي جوانب إيجابية وجوانب سلبية في آن واحد، وأن عدم معالجته ومتابعته تؤدي إلى المزيد من الضغط والتوتر، وظهور الخلافات، ونفور اجتماعي بين العاملين، وهذا يقود إلى ضعف في الأداء العام للمنظمة. * أكبر الصراعات التنظيمية تحدث بشكل فردي أو صراعات بين الأفراد. * أكثر الإستراتيجيات يستخدمها المدبرون لمعالجة الصراع التنظيمي تتمثل في: التكاملية، والسيطرة، والحلول الوسط.
9	زرفاوي (2014)	* الجماعات غير الرسمية تسبب الصراعات وتؤثر على رضا العمال، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية كدوران العمل، وانخفاض الأداء مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
10	مصلح ومشاركة (2016)	* أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام وازدواجية المطلوبة من الموظفين، ما يدفعهم إلى الاختلاف، وجمود الهيكل التنظيمي. * وجود علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي، والأداء الوظيفي.

8.5 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/5) نستنتج الآتي:

1. وجود علاقة طردية بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها، وأساليب إدارة الصراع.

2. الصراع التنظيمي موجود في المؤسسات العامة والخاصة، ويتم استخدام استراتيجيات (التعاون، والحل الوسط، والتجنب، والمجاملة، والتنافس) لحل الصراعات.
3. تدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين، مما يشكل تربة خصبة لخلق الصراعات والتي غالباً ما تكون صراعات سلبية تؤدي إلى تدني أداء العاملين.
4. الحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات حيث يتم التركيز على العقوبات أكثر من المكافآت.
5. وجود علاقة عكسية متوسطة بين كل من (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصال) والصراع التنظيمي، ويمكن توضيح تلك العلاقات كالاتي:
 - كلما تعقد الهيكل التنظيمي وشابه الغموض كلما أدى ذلك إلى خلق الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
 - كلما تعقدت نظم وإجراءات العمل وشابها الغموض كلما أدى ذلك إلى خلق الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
 - بالنسبة للنمط القيادي، فالنمط القيادي الواضح والذي يمتاز بالشفافية والعدالة في التعامل مع الموظفين يقلل من الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
 - بالنسبة لنمط الاتصال فكلما كان نمط الاتصال شفاف ودقيق فهذه بدوره يقلل من الصراعات التنظيمية والعكس صحيح.
6. وجود علاقة عكسية قوية بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي.
7. وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.
8. أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان الحوافز.

9. وجود علاقة ارتباطيه بين تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين ممارسة كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع باستثناء أسلوب الإجبار.
10. وجود علاقة قوية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين.
11. للصراع التنظيمي جوانب إيجابية وجوانب سلبية في آن واحد، وأن عدم معالجته ومتابعته تؤدي إلى المزيد من الضغط والتوتر، وظهور الخلافات، ونفور اجتماعي بين العاملين، وهذا يقود إلى ضعف في الأداء العام للمنظمة.
12. الجماعات غير الرسمية تسبب الصراعات وتؤثر على رضا العمال، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية كدوران العمل، وانخفاض الأداء مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
13. أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام وازدواجية المطلوبة من الموظفين، ما يدفعهم إلى الاختلاف، وجمود الهيكل التنظيمي.
- مما سبق نخلص إلى أن الصراعات التنظيمية ظاهرة سلبية في معظم الأحيان، وهي تشكل عائقاً أمام نمو المنظمة وتطورها، حيث أنها تؤثر سلباً على أداء العاملين في المنظمة، مما يبعد المنظمة عن منافسة المنظمات الأخرى، ويعيق وصولها إلى التميز التنظيمي المنشود.
- ولتحقيق الإيجابية في الصراعات التنظيمية، فهذا يتطلب قادة مبدعين قادرين على إيجاد صراعات تنظيمية مخططة، تهدف إلى تفجير الطاقات الإبداعية في المنظمة، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على الأداء.

مراجع الفصل الخامس:

-القرآن الكريم.

- حسين، طه؛ وحسين، سلامة. (2007). "استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي". عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الخشالي، شاكرا. (2004). " استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على احساس العاملين بفعالية الادارة وحدة وايجابية الصراع/ دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن"، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*: مجلد (7)، عدد(1)، ص ص 1-24.
- الرفاعي، رجب حسنين. (2009). " تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته"، *المجلة العربية للإدارة*: عدد(1)، ص 87، القاهرة.
- زرفاوي، آمال. (2014). " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين/دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- السبعي، سعيد بن فايز بين محمد. (2012). " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- شريف، عمر؛ وعبد العليم، أسامة. (2009). "المدخل الإدارية الحديثة في التعليم". عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الطراونة، هاني خلف. (2008). " أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

- عساف، عبد المعطي. (1994). " السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة". عمان، الأردن: المكتبة الوطنية.
- العتار، سلامة إبراهيم. (2010). " أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي/دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- العميرة، محمد. (1999). " مبادئ الإدارة المدرسية". عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المدهون، اياد ابراهيم خليل. (2012). " العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- المدهون، موسى؛ والجزراوي، ابراهيم. (1995). " تحليل السلوك الإداري سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور". عمان، الأردن : المركز العربي للخدمات الطلابية.
- المعشر، زياد. (2005). " الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: مجلد(1)، عدد(2)، ص ص40-68.
- مصلح، عطية؛ مشاركة، عطية. (2016). " الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية : مجلد(2)، عدد(5)، ص ص 15-48.

-النمر، سعود. (1994). " الصراع التنظيمي عوامله وطرق ادارته"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز** : مجلد(7)، عدد(2)، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

-Agwu, Okechukwa. (2013). "Conflict Management and Employees Performance in Julios Berger Nigeria PLC. Bonny Island". **International Journal of Academic Research Management**, Vol(2), No(4), P. 128.

-Fli, F. & Abdul Majeed, A.(2005). "**Organizational behavior in the management of educational institutions**". Amman, Jordan: Dar almasirah.

-Greenberg , G.& Baron, R. (2004). "**Managing Behavior in Organizations**". Al Riyad, Saudi Arabia: Mars Publishing House.

-Gezer, N. & Kantek, F. (2009). "**Conflict in schools: student nurses, conflict management styles, Nurse Education Today**", Vol(29), No(1), p.p.100-107. Retrieved December 9, 2010 from [http://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917\(08\)00102-0/abstract](http://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917(08)00102-0/abstract).

-March J. & Simon, H. (1959). "**Organization**", Wily & Sons, New York.

-Mughal, Muhammad Ramzan, & Khan, Maria. (2013) . "Impact of Conflict and Conflict Management on Organizational Performance", **International Journal of Modern Business issues of global Market**, Vol. 1 Issue. No. 3. ISSN No. 2310- 2527 PP. 1- 19.

الفصل السادس

الفساد الإداري

الفصل السادس/الفساد الإداري Administrative Corruption

يجمع الكاتيون والمختصون في مجال السياسة والاقتصاد والاجتماع والقانون بأن ظاهرة الفساد هي ظاهرة اجتماعية وسياسية موجودة في كل المجتمعات (المتقدمة والنامية) على مر العصور، وتمثل عاملاً مشتركاً بين شعوب الأرض قاطبة، وأن الظاهرة قد ازدادت حدة في العصر الراهن بشكل كبير خاصة في الدول النامية.

فالفساد ظاهرة قديمة لازمت المجتمعات الإنسانية، تباينت أشكالها وتعابيرها وحدتها ومدى انتشارها، تبعاً للتباين في مستويات تطور واستقرار البنى السياسية والاجتماعية والاقتصادية لدى الدول، وترتب على هذا التباين درجة من الاختلاف بين مجتمع وآخر من حيث معنى وأسباب الفساد والإستراتيجيات الأمثل لمحارته. بحيث يمكننا ملاحظة تفسير ظاهرة الفساد بين مجتمع وآخر تبعاً لاختلاف الثقافات والقيم السائدة فيها، كما تختلف النظرة لظاهرة الفساد باختلاف الزاوية التي يتم من خلالها معالجتها، ما بين رؤية سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، الأمر الذي يبرر الاختلاف في تحديد مفهوم الفساد.

يعتبر شيوع الفساد أحد أهم أسباب الضعف الداخلي والخارجي للدول والمجتمعات، وهو في جوهره حالة تفكك تعزري المجتمع نتيجة فقدانه لسيادة القيم الجوهرية، ولعدم احترام القانون، وعدم تكريس مفهوم المواطنة، بما يترتب عليه من حقوق وواجبات، وغياب ثقافة حقوق الإنسان واحترامها بشكل طبيعي وتلقائي، وبذلك يستحيل أن تكون الدولة التي يدهمها الفساد قوية، لأن القوة هي سمة أساسية للنظام السياسي والاجتماعي، في مجتمع تتمكن فيه الدولة من الوصول إلى درجة عالية من مستويات التماسك حول قيم جوهرية تكون سائدة بين الأفراد بعضهم البعض، ودرجة عالية من الثقة بين الأفراد من جهة، وبين مؤسسات إدارة الشأن العام من جهة أخرى، هذه الثقة التي تكتسب من خلال انتهاج الشفافية في إدارة الشأن العام، وخضوع الجهاز

التنفيذي لرقابة ممثلي الشعب (البرلمان)، واستقلال القضاء بما يضمن أداءه بعيداً عن تأثير السلطة التنفيذية أو التشريعية، واعتماد مبدأ التداول السلمي للسلطة، من خلال الانتخابات الدورية التي تجرى وفقاً للمعايير الموضوعية المتعارف عليها عالمياً، وغير ذلك من الأمور.

والفساد كظاهرة تعاني منها في الغالب جميع المجتمعات، بل إنها ظاهرة عالمية تعاني منها كل البلدان، حتى أكثرها شفافية وديمقراطية، لكن هذا الداء متفاوت الحضور والانتشار بين بلد وآخر، حيث نلمسه في العديد من الدول المتطورة كظاهرة جزئية ومحدودة، تطل بعض رموز النخب السياسية والمالية، كالفصائح التي أحاطت ببعض المسؤولين الحكوميين في أوروبا وأميركا، مثل نيكسون وميتران وكلينتون وغيرهم. فممارسات الفساد ودرجته تتباين من مجتمع لآخر، تبعاً لمجموعة من العوامل المتداخلة والمختلفة، تقع في مقدمتها الظروف السياسية والقانونية والاجتماعية والقضائية والثقافية، إضافة إلى مستويات ونوعية البرامج التعليمية، ودرجة التأثير الديني والولاء الوطني، ومراحل التحديث الإداري والتنظيمي، ونظم الإدارة العامة، كل هذه العوامل متداخلة تخلق بيئة إما مثقلة بممارسات الفساد، أو مجتمعاً رافضاً لهذه الممارسات.

1.6 مفهوم الفساد:

لا يوجد هناك تعريف محدد للفساد بالمعنى الذي يستخدم فيه هذا المصطلح اليوم، رغم اتفاق معظم المختصين على ارتباط معنى الفساد بما هو سيء في المجمل، إذ لا يوجد تعريف جامع مانع لماهية الفساد، ويرجع اختلاف الكاتبيين حول تعريف الفساد، إلا أن الفساد كغيره من الظواهر السياسية والاجتماعية، يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، والتي قد تختلف من مجتمع لآخر، تبعاً لذلك تختلف ماهية الفساد من بلد

لآخر ومن مجتمع لأخر، كما ويرتبط بالزاوية التي يُنظر منها للفساد، التي تستند إلى أبعاد قيمية قد تختلف النظرة إليها من مجتمع إلى آخر، كما تتأثر عملية توصيف وتعريف الفساد بالحقل العلمي والمنظور الذي ينطلق منه الكاتب، فمثلاً إجراءات التمويل السياسي التي تعد قانونية في بلد معين مثل: (تمويل الحملات الانتخابية للمرشحين السياسيين)، قد تعتبر غير قانونية في بلد آخر، وقد تكون لقوات الشرطة والمدعون العامون في بعض البلدان صلاحيات واسعة في توجيه الاتهامات، الأمر الذي يجعل من الصعب حينها وضع حد فاصل بين ممارسة الصلاحيات من جانب، والفساد من جانب آخر، وقد تتحول الممارسات التي تعد فساداً سياسياً في بعض البلدان إلى ممارسات مشروعة وقانونية في بلدان أخرى (المصري، 2010)، مما يجعل للفساد معانٍ مختلفة، حسب اختلاف ثقافة وقيم المجتمعات، فالرشوة في مجتمع ما جريمة يعاقب عليها القانون، بينما قد تعني هدية في مجتمع آخر، والمسؤول أو القائد السياسي الذي يساعد أصدقاءه ومناصريه وأفراد عائلته، قد يكون صالحاً ويستحق الثناء في بعض المجتمعات، وفساداً يستحق العقاب في مجتمعات أخرى (أكرمان، 2003). وفيما يلي بعضاً لتعريفات الفساد على النحو التالي:

1.1.6 في علم الاقتصاد:

تركزت تعريفات الكاتبين في علم الاقتصاد في معظمها على العلاقة ما بين الاستثمار والتنمية الاقتصادية من جهة، ونوعية المؤسسات الحكومية من جهة أخرى. ويستدل من ذلك أن ضعف المؤسسات العامة هو أحد أهم عوامل الفساد، الذي يقود إلى انخفاض الاستثمار وبالتالي إلى بطء عجلة التنمية، وهي تربط في الغالب بين تبيد الثروة القومية وفساد الحكم، وبروز ظواهر وأنماط تسهم في تبيد ثروات الوطن، مثل: التهرب الضريبي، والاختلاس من الأموال العامة، وتحويلها للخارج لحسابات خاصة،

والتلاعب بالفواتير، والتجاوز الجمركي، وغيرها من المظاهر المرتبطة بممارسة الفساد الاقتصادي (علي، وتوت، 2005).

2.1.6 في علم القانون:

تركزت تعريفات خبراء القانون على أن الفساد يعد اختراقاً للنظم القانونية، وتجاوزاً للقوانين، سواء بالخرج عنها، أو استغلال غيابها وثرغرتها، من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو تجارية، فالبحوث في هذا المجال تحسب الفساد انحرافاً عن الالتزام بالقواعد القانونية، سواء من خلال تجاوزها ومخالفتها الصريحة أو غير المباشرة، وهناك شبه إجماع على أن للفساد أثراً مدمراً على حكم القانون، ولاسيما عندما يطل القضاء (علي، وتوت، 2005).

والفساد من الوجهة القانونية يعتبر خروج عن القانون والنظام، سواء بعدم الالتزام بهما، أو استغلال غيابهما بغية تحقيق مصالح خاصة، سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية، لفرد أو لجماعة معينة، أو من خلال التحايل والالتفاف على القوانين، وتفسيرها بطريقة تتماشى مع المصالح الخاصة لفئة محددة، أو استثمار ثرغرتها، والاستفادة منها (مصلح وآخرون، 2007).

ترتكز تعريفات الفساد من المنظور القانوني على عنصرين:

أولهما: مخالفة القانون والنظام وتعليمات المنصب العام بشكل غير منسجم مع القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع.

الثاني: سوء استخدام المنصب العام أو استغلاله بهدف خدمة أغراض خاصة أو تحقيق منافع شخصية مادية أو معنوية (الصاوي، 2004).

3.1.6 في علم السياسة:

تركزت تعريفات علماء السياسة والمختصين فيها على التأكيد والربط بين الفساد من جهة، وفساد الحكم من جهة أخرى، ذلك أن الحكم الصالح يكون عدواً للفساد بكل

أنواعه. حيث ركزت تعريفات علماء السياسة على علاقة الفساد بشرعية الحكم، ونماذج القوى السياسية، ودور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة الفساد (Dwivedi S.N & Bhargava .G.S, 1997).

كما عرف الصاوي (2004) الفساد سياسياً بأنه: الإخلال المتعمد بقواعد الحياة السياسية المنصوص عليها في الدستور والمواثيق الداخلية للدولة، وكذلك المواثيق والمعايير العالمية التي تم إقرارها بواسطة الهيئات الوطنية، ولا تخالفها.

ومن هذا المنظور السياسي للفساد، فإن الفساد هو محاولة شخص ما تحقيق مصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، وهناك نظرة أخرى في هذا السياق، تقول بأن الفساد هو ما يقرر الرأي العام أنه فساد، وذلك وفقاً لمعاييره الثقافية والاجتماعية، وهناك نظرة ثالثة إلى الفساد تركز على ما يحمله من انتقاص لمبدأ تكافؤ الفرص، ويقود بالتالي إلى الإضرار بالجمهور والمصلحة العامة (الصاوي، 2004).

ربطت هذه التعريفات بين طبيعة النظام السياسي من جهة، وبين السلوك الفاسد لرجال الحكم من جهة أخرى، فالحاكم الفاسد يدعم السياسات التي تجني الأرباح الشخصية له، حتى لو أدى ذلك إلى هبوط الدخل القومي، والحاكم الفاسد ينظم الدولة بطريقة تساعد على زيادة مكاسبه الشخصية، سواء أكانت مادية أم معنوية، فالفساد سياسياً يرتبط بنوعية وطبيعة نظام الحكم، وطبيعة المؤسسات العامة في ظل هذا النظام، ومدى توفر الإرادة لديه لبناء دولة عصرية حديثة، تنتهج الشفافية والوضوح، وتستهدف الصالح العام.

4.1.6 في علم الاجتماع:

حاول المختصون في علم الاجتماع التأكيد على أن الفساد هو علاقة اجتماعية تتمثل في انتهاك قواعد السلوك الاجتماعي التي تتعلق بالمصلحة العامة، وحقيقة أن ممارسة الفساد مرجعها إلى عدم استقامة ذاتية للشخص الذي يمارسه ومن ثم فهو انتهاك لقيمه، وقيم المجتمع الذي يمارس ضده هذا السلوك (الحطاب، 2008).

وذهب عدد من علماء الاجتماع إلى أن الصور المختلفة من السلوك الإنحرافي، إنما تنجم عن عدم القدرة على تحقيق الأهداف بالوسائل العالمية، وهو يدفع الأفراد إلى اللجوء إلى الوسائل غير القانونية بغية تحقيق الأهداف الخاصة بهم (غلين تي، دت). وقد حاولت المؤسسات الدولية ذات العلاقة بموضوع الفساد الاجتهاد في تعريف وتوصيف ظاهرة الفساد، فالفساد في تقرير منظمة الشفافية العالمية هو: سوء استعمال الوظيفة في القطاع العام من أجل تحقيق مكاسب شخصية (منظمة الشفافية العالمية، 2005).

ووضع البنك الدولي (1997) تعريفا للنشاطات التي تندرج تحت تعريف الفساد على النحو التالي: استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص.

أما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد للعام (2003)، فقد أشارت إلى الحالات التي تترجم فيها الفساد إلى ممارسات فعلية، ومن ثم تجريم هذه الممارسات، مثل: الرشوة في القطاعين الخاص والعام، والاختلاس، واستغلال النفوذ والمتاجرة به، وإساءة استعمال الوظيفة، وتبييض الأموال، والنزاع غير المشروع، وغير ذلك من أوجه الفساد (أبو دياك، 2008).

يُستنتج من التعريفات السابقة أن الفساد بمعناه العام أوسع شمولاً من الفساد الإداري، ذلك أن الفساد بمعناه العام يشمل أفعالاً تقدم على ممارستها مجموعات من الأشخاص ليست في سلك الدولة، أو المؤسسات الرسمية التابعة لها، أو أن أفرادها يعملون في الدولة، ولكنهم لا يستثمرون مواقعهم الوظيفية في تلك الأعمال، الأمر الذي ينفي عنهم ممارسة الفساد الإداري ويجعلها أقرب إلى الفساد بمعناه العام. أما الفساد الإداري فأهم شروطه أن يكون مُمارس الفساد موظفاً في مؤسسة من مؤسسات الدولة (محمد، دت).

ومهما اختلفت التعريفات في بعض جوانبها إلا أنها جميعاً تعبر عن مفهوم الفساد، الذي يعني في اللغة "خروج الشيء عن الاعتدال مثل: التلف، والعطب، والاضطراب، والخلل، وإلحاق الضرر.. الخ، كأن نقول فسد العقل أي بطل، وفسد الرجل أي جانب الحكمة والصواب... الخ"، والمفسدة هي خلاف المصلحة، والفساد يقابله الصلاح والإفساد يقابله الإصلاح. كما تتفق تلك التعريفات على بعض الجوانب المهمة في ممارسات الفساد، كاستغلال المنصب العام لتحقيق مصالح شخصية، وأن الفساد عمل مخالف للقانون والنظام، ولا ينسجم مع القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع، كما اتفقت تلك التعريفات على الهدف والغاية من الفساد، وهو الحصول على كسب خاص، أو منفعة شخصية.

مما سبق نستنتج أن الفساد هو ظاهرة سلبية مدمرة تؤدي إلى استنزاف الموارد والمقدرات وتطويرها لخدمة المصالح الشخصية، وهو يعني الخروج عن الوضع الطبيعي المستمد من الدين، والقانون، والقيم، والعادات، والتقاليد. ويشمل كذلك انعدام الشفافية في مجال الأعمال المختلفة، وعدم تكافؤ الفرص وغيرها من الأمور التي تحدث تأثيراً سلبياً على الآخرين سواء كان ذلك التأثير السلبي من القطاع العام أو من القطاع الخاص. كما أن عدم الاستغلال الأمثل للموارد يعتبر سبباً رئيسياً في انتشار الفساد.

2.6 أسباب الفساد:

الفساد ظاهرة متشعبة، تتداخل فيها جملة من العوامل والأسباب المؤدية لها، وتختلف الأسباب التي تؤدي إلى نمو الفساد وانتشاره في البلدان النامية عنها في الدول المتقدمة، فالعوامل التي تساعد في نموه في الدول النامية تختلف إلى حد كبير عن تلك العوامل المساعدة في نموه في الدول المتقدمة، إلا أن طرق ممارسة الفساد

متشابهة إلى حد كبير، ويمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة التي تؤدي إلى بروز هذه الظاهرة، تشكل في مجملها ما يُعرف بـ "بيئة الفساد". وهي أسباب تتواجد في مختلف المجتمعات، إلا أنها تتدرج في أهميتها من مجتمع لآخر، فقد يكون لسبب ما أهمية كبرى في انتشار الفساد في مجتمع ما، بينما يكون في مجتمع آخر سببا ثانوياً، وبشكل عام يمكننا إجمال أهم أسباب انتشار الفساد في النقاط التالية:

1. طبيعة النظام السياسي تلعب دور هام في محاربة الفساد أو التعايش معه واحتضانه وتشجيعه، فالنظام السياسي الديمقراطي والذي يسمح بالمشاركة السياسية، ويعتمد الانتخابات كآلية للوصول للسلطة، ويفسح المجال أمام وسائل الإعلام، ومؤسسات المجتمع المدني لتكون حرة، تتمكن من القيام بدورها في المجتمع بفعالية، وتحترم الحقوق والحريات، فإن الفساد يكون في أقل درجات انتشاره وخطورته، نظرا لامتلاك هذه الكيانات العديد من الوسائل والأدوات لمحاربة الفساد حال ظهوره، كوجود سلطة القانون والمؤسسات الفاعلة، واحترام حقوق الإنسان، وتوازن العلاقة بين السلطات الثلاث في الدولة، مما يحول دون بقاء الفساد أمرا سريا (الزبيدي، 2001).

وعلى العكس من ذلك، فالنظم السياسية ذات الطبيعة السلطوية، التي لا تسمح بالمشاركة السياسية، ولا تؤمن بحرية الإعلام، ولا تحترم حقوق وحريات الأفراد، تعتبر أنظمة حاضنة للفساد، لغياب دور المؤسسات الفاعلة، وغياب التوازن بين السلطات الثلاث في الدولة، والتضييق على الحريات، وغيرها من خصائص وسمات، والتي تعتبر خصائص مناسبة تشكل دفيئة لنمو ظاهرة الفساد واستشرائها في المجتمع.

كذلك فالأنظمة ذات الطبيعة التحويلية الانتقالية، تشكل أحيانا كثيرة بيئة مناسبة لنمو الفساد، حيث تشهد هذه الأنظمة ظروفًا خاصة، سواء على الصعيد السياسي مثل الانتقال من مرحلة الاحتلال إلى الدولة، أو على الصعيد الاقتصادي مثل الانتقال من نظام اقتصادي إلى آخر، والتي تترافق غالبا مع حادثة أو عدم اكتمال بناء المؤسسات

والقوانين والتشريعات، الأمر الذي قد يسهم في خلق بيئة حاضنة للفساد، أو قابلية للتعايش معه، ويرتبط بذلك تردي مستوى الحكم، ومدى التزامه بفرض سيادة القانون، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وضعف نظام الحكم الذي لا يستطيع نتيجة ذلك من إحكام السيطرة على مجريات الأمور، مما يسهم في بروز حالات التسبب (أبو عرفة، دت).

2. جهل أفراد المجتمع بحقوقهم التي يجب توفيرها من قبل الدولة، فالجهل بالحقوق يسهم في خلق نوع من قبول الوساطة والتعاطي معها بغية الحصول على الحقوق، كالحصول على الوظيفة العامة أو العلاج، أو غيرها من الحقوق المطلوب من الدولة توفيرها، مما يُشعر الفرد أن بعض مسؤولي الدولة يقدمون له خدمة، ويمنحونه مكانة خاصة، ويُفضلونه عن غيره من المواطنين، بالرغم من أن ما قد حصل عليه هو أقل من حقه الذي يكفله له القانون. كما أن جهل الإنسان بالإجراءات اللازمة لإنجاز معاملته يجعله عرضة لاستغلال الموظف الفاسد، الذي يقوم باستغلال جهله للحصول على المال منه، مقابل إنجاز معاملته بسرعة، بالرغم من أن واجب الموظف شرح وتعريف المراجعين بالمطلوب من إجراءات لإتمام المعاملات، ولذلك تعتبر قلة الوعي لدى المواطنين بحقوقهم وبأن تقديم الخدمة العامة لهم واجب وحق، من الأمور التي تسهل استغلالهم من الموظفين الفاسدين، مما يسهم في بروز مظاهر الفساد وتغلغلها في المجتمع (أبو دية، 2004).

3. غياب سيادة القانون بمفهومه الشكلي والجوهرى، فحينما يغيب القانون يصبح من السهل تجاوز الحريات وانتهاك الحقوق، ويختل التوازن بين السلطات الثلاث في الدولة، ويتشكل مناخ مناسب لنمو الفساد واستشرائه في المجتمع، فتصادر حرية التعبير، ويضعف دور الإعلام، وتهتمش الأحزاب ومؤسسات المجتمع المدني، وتصبح دون فعالية. فغياب القانون يشجع عناصر الفساد على الاستمرار في فسادهم، وتصبح

إدارة الشأن العام في الدولة عرضة للمزاج والأهواء، فالقانون هو الذي ينظم حياة الناس، وهو الذي ينظم عملية تقديم الخدمات العامة في المجتمع، ومن خلاله تتم عمليات المحاسبة والمساءلة للمتجاوزين (حويجة، 2005).

4. ضعف الجهاز القضائي، وعجزه عن تنفيذ الأحكام، وخضوعه لنفوذ السلطة التنفيذية، الأمر الذي ينفي عنه صفة الاستقلالية، مما يقلل من دوره في محاربة الفساد. فغياب القضاء المستقل يشجع عناصر الفساد على الاستمرار في فسادهم، لأنهم يعلمون أنه لا يوجد قضاء مستقل يحاسبهم على أفعالهم، مما يُفقد الناس ثقتهم بالقضاء والقانون، ويدفعهم للتعامل مع عناصر الفساد لقضاء مصالحهم، وإذا ما أُضيف إلى ذلك ضعف أجهزة الرقابة في الدولة، الأمر الذي يضعف أدوات المساءلة في الدولة، مما يسهم في نمو الفساد (مصلح وآخرون، 2007). كذلك غياب رقابة الدولة ومتابعة عمل الموظفين في الوزارات والمؤسسات العامة، للتأكد من التزامهم بالقانون وعدم استغلالهم لمناصبهم، وقيامهم بواجبهم في خدمة المواطنين بسرعة ودون استغلال، من الأسباب التي تسهم في انتشار الفساد. وغياب دور مؤسسات المجتمع المدني، خاصة تلك المتخصصة في محاربة الفساد، وعدم قدرتها وفعاليتها في الرقابة على ممارسات الحكومة، مما يجعل يد الحكومة طليقة دونما كوابح، ويجعل هذه المؤسسات غير ذات جدوى في الكشف عن الفساد وبالتالي محاربتة.

5. ضعف دور السلطة التشريعية (البرلمان)، سواء على الصعيد التشريعي، من خلال سن القوانين والتشريعات التي تنظم وتقن عمل المؤسسات المعنية بإدارة الشأن العام في الدولة، وتوضح منظومة الحقوق والواجبات، والعقوبات على المتجاوزين، أو على الصعيد الرقابي على عمل السلطة التنفيذية وأجهزتها، من خلال تفعيل أدوات المراقبة والمساءلة والمحاسبة التي تتيحها القوانين عادة في هذا السياق، الأمر الذي يجعل من السلطة التشريعية هيكلًا ضعيفًا، مما يسهم في نمو ظاهرة الفساد وانتشارها.

فالسطة التشريعية هي الجهة المخولة بالإشراف والمراقبة على مختلف البرامج التي ترعاها وتنفذها السطة التنفيذية، وهي التي تصادق على ميزانية الدولة، وتراقب عملية تنفيذها، وهي الجهة التي تصدر التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة والشفافية، وهي التي تحاسب الحكومة (السطة التنفيذية) على الانتهاكات التي ترتكبها.

ويمكن إجمال الدور الرقابي للبرلمانات في أربع مجالات أساسية هي (الصاوي، 2004):

- المصادقة على المطالب التشريعية التي تتقدم بها الحكومة.
 - المصادقة على الموازنة والسياسة الضريبية التي تترجها الحكومة بغية جمع الموارد المالية اللازمة.
 - المصادقة على الإنفاق أو التقديرات (عملية التوريد) حول كيفية إنفاق الضرائب التي تتم جبايتها بموجب السياسات العامة.
 - مناقشة التقارير المختلفة التي ترفعها الحكومة إليه.
6. ضعف دور وسائل الإعلام المختلفة، ومحدودية مساحة حريتها، الأمر الذي يجعلها أداة غير فعالة في منع انتشار الفساد ومحاربه، بل ومن الممكن أن تتحول بعض وسائل الإعلام إلى مساندة وداعمة للفساد، بالسكوت عنه أحيانا، أو بتجميل بعض الممارسات الفاسدة للتخفيف من وطأتها أحيانا أخرى، أو من خلال التركيز على قضايا أخرى للفت انتباه المواطنين عن الممارسات الفاسدة. وتتحمل وسائل الإعلام مسؤولية هامة في محاربة الفساد، من خلال الكشف عنه، ونشر الحقائق وتشكيل رأي عام ضاغط ضد السلوكيات الفاسدة، ولكي تقوم وسائل الإعلام بدورها لابد أن تتوفر لها الحرية التامة التي يجب أن يكفلها القانون، كما لا بد من تمكينها من الوصول إلى المعلومات اللازمة والضرورية في ظل بيئة من الشفافية المتعلقة

بالمعلومات الخاصة بعمل مؤسسات الدولة، مما يمكنها من أن تكون أداة هامة في مراقبة عمل هذه المؤسسات، والكشف عن المخالفات والسلوكيات المنحرفة الخاصة بعملها.

7. هناك عوامل اقتصادية تسهم في نمو وانتشار الفساد، كالفقر، والبطالة، والتنافس غير المنضبط في السوق الخاص، وسيادة الاحتكار، وغياب المنافسة والشفافية في العقود الحكومية والمناقصات، وتدني رواتب الموظفين في القطاع العام، وارتفاع مستوى المعيشة، الأمر الذي يدفع بعض الموظفين إلى البحث عن مصادر بديلة للدخل، والتي غالبا ما تكون من خلال استغلالهم للوظيفة العامة في سبيل تحقيق كسب خاص إضافي، مما يشجع على الفساد (العمامرة، 2006).

8. انخفاض المخاطر المترتبة على الانغماس في السلوكيات الفاسدة، فقد تكون العقوبة المنصوص عليها في القوانين لا تشكل رادعا عن ارتكاب الأعمال الفاسدة، ناهيك عن ضعف القوانين وتعطيلها، وسهولة الالتفاف عليها، وضعف الإشراف الحكومي، وإضفاء الطابع الشخصي على العلاقات الاقتصادية، بشكل يمكن أن يؤدي إلى تفويض معايير السلوك الرسمي والخاص على حد سواء، بحيث يصبح من الصعب معاقبة شخص ما على سوء التصرف إذا كان هناك تصور عام بأن الأشخاص الآخرين، بما في ذلك كبار المسؤولين يفعلون الشيء نفسه، ولا يتعرضون للمساءلة والخضوع للمحاكمة (عربية، 2008). هذا فضلا عن ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وعدم اتخاذ إجراءات صارمة لمكافحته، بسبب انغماس بعض أطرافها في الفساد، وتساهلها في محاسبة الفاسدين واحتضانهم والتستر عليهم (مصلح وآخرون، 2007)، بل واستخدام الفساد كوسيلة لضمان ولاء كبار المسؤولين للنظام الحاكم، التي تعتبر الفساد وسيلة للمحافظة على هياكل القوى القائمة الفاسدة، ونظم السيطرة السياسية (الجابري، دت).

9. انتشار ثقافة مساندة للفساد، نتيجة لضعف منظومة الموروثات والقيم، الذي يتجسد في تشوه القيم المجتمعية، نتيجة بروز عناصر المباحة، والرغبة السريعة في الثراء الفاحش، وانتشار ثقافة الاستهلاك. هذه القيم والثقافة تسهم في إيجاد سلوكيات مستجدة لا تتفق ومبادئ النزاهة، والتقيّد بالإجراءات القانونية، والبحث عن الالتفاف عليها واستثمار ثغراتها لتحقيق المنافع الخاصة (أبو عرفة، دت).

10. ضعف المؤسسات العامة في الدولة المعنية بإدارة الشأن العام وتقديم الخدمات للمواطنين، الأمر الذي يسهم في تشجيع التنافس بين عامة الناس للحصول على الخدمات العامة، وتعزيز استعدادهم لسلوك طرق ملتوية وغير قانونية للحصول على تلك الخدمات، ويشجع على ممارسة الوساطة والمحسوبية، والمحاباة وتقبل الرشوة، والتنافس غير المتكافئ للحصول على المنح التعليمية وفرص العلاج، وغيرها من مجالات الخدمة العامة (أبو دية، 2004).

11. عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة، ويضعف مؤسسات الرقابة العامة في الدولة ويحد من استقلاليتها.

12. هناك أسباب ذات علاقة بالعوامل الدولية، مثل المحاباة السياسية من قبل دول مانحة وبالتالي غض طرفها عن ممارسات الفساد في الدول المستهدفة من المنح والقروض، وأحيانا التنافس الدولي بين الشركات للحصول على العقود وخاصة في المناطق والدول النامية، تجعل من ممارسات الفساد في هذا الصعيد أمرا محتملا (العمامرة، 2006).

ومع تصاعد سياسات الانفتاح الاقتصادي بين الدول، واتساع رقعة ومساحة النشاط الاقتصادي المتزايد لرفع القدرة التنافسية للمنتجات، وضمان تسويقها ووصولها السريع

للمستهلك، ينتشر الفساد وتزايد معطياته، حيث أنه غالبا ما تترافق مع سياسات الانفتاح الاقتصادي عملية توسع كبيرة في نطاق سير وانتقال للأموال، وحركة غسيل كبيرة للأموال التي يمكن أن تكون على صلة بالجريمة المنظمة، وشراء النفوذ والولاءات، ما يسهم في بروز الفساد (الصالح، 2008).

3.6 مظاهر الفساد:

يأخذ الفساد مظاهر وأشكال مختلفة، يمكن إجمالها بالآتي:

- مظاهر الرشوة والاختلاس لدى صغار الموظفين أو كبارهم، أو لدى المتعاملين معهم، كتزوير الأوراق الرسمية، ونقل الأخبار الكاذبة، وحالات إحالة مقاولات أو عقود توريد لأشخاص قريبين جدا من المسؤولين، بدون أخذ عطاءات منافسة، أو من خلال منافسة صورية، وتدخل المسؤولين في الإحالة لأغراض المنفعة المادية الشخصية، أو لمنفعة سياسية، والتدخل بسير القضاء.
- ضعف الأداء، والذي يُعد أحد أوجه الفساد الإداري.
- الإهمال في الواجب العام، والتواكل عنه وعدم أدائه بصورة صحيحة، وإهمال الموظف وعدم إحساسه بالمسؤولية الملقاة على عاتقه للوصول للأهداف، مما يلحق الأذى بالمجتمع، ويسبب له الضرر، فبعض الدراسات التي تناولت موضوع الفساد اعتبرت سوء الإدارة والفوضى والإهمال، من أشكال الفساد، اعتبرت هذا الشكل بأنه فسادا غير مقصود، لا تتوفر به سوء النية، أو قصد الفساد، وإنما يصنف ضمن أشكال الفساد، باعتبار أن نتائجه لا تختلف كثيرا عن نتائج الفساد، من حيث إلحاق الضرر الاقتصادي والاجتماعي بالمواطنين (أبو عرفة، دت).

-قد يتخذ الفساد شكل المحاباة والتمييز بين المواطنين، بسبب الدين أو العرق أو الصداقة أو القرابة، أو التأثير على القضاء وأجهزة الرقابة، وبضمن ذلك التلاعب في الإجراءات القضائية والقانونية.

-أما الشكل الصارخ للفساد فيتم عادة باختلاس الموارد العامة، بشكل مباشر أو غير مباشر أو بطرق التفاضلية، ويتوقف تأثير هذا الشكل من الفساد على حجم عمليات الاختلاس ومقدارها وتكرارها.

والفساد قد يكون فرديا يمارسه الفرد بمبادرة شخصية ودون تنسيق مع أفراد أو جهات أخرى، وقد تمارسه مجموعة بشكل منظم ومنسق، حيث يشكل ذلك أخطر أنواع الفساد، لأنه يتغلغل في كافة بنیان المجتمع سياسيا واقتصاديا واجتماعيا.

4.6 أنواع الفساد:

فيما يلي سنحاول التعرف لأهم أنواع الفساد:

1.4.6 الفساد السياسي: يختلف الفساد السياسي من بلد لآخر ومن مجتمع لآخر، حسب طبيعة كل مجتمع وقيمه، لكن في الغالب تشير مظاهر الفساد السياسي والانحرافات إلى مخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي (المؤسسة السياسية) في الدولة (مصلح وآخرون، 2007)، وعلى الرغم من أن البعض من المختصين يرى أن الفساد السياسي هو أحد مظاهر الفساد الإداري. إلا أن هناك فارقا بين تلك المجتمعات التي تنتهج أنظمتها السياسية أساليب الديمقراطية وتنتهج الشفافية، وتوسع هامش المشاركة السياسية، وبين الدول التي يكون فيها الحكم شموليا ميالا إلى الدكتاتورية، لكن العوامل المشتركة لانتشار الفساد في كلا النوعين من الأنظمة تتمثل في نسق الحكم الفاسد غير الممثل لعموم الأفراد في المجتمع، وغير الخاضع للمساءلة الفعالة من قبلهم (أكرمان، 2003)، فلا يسهر على مصالح

الأفراد والمجتمع في بناء التنمية الإنسانية، ومن ثم لا يحقق طموحاتهم في العيش الكريم، فنسق الحكم هذا يسخر البلاد وثرواتها لخدمة مصالح ثلة من المتنفذين تمسك بمقاليد السلطة والثروة، وهو يتجلى في أفراد جماعة ما بالسلطة السياسية، واستخدام أجهزتها في قمع الآخرين، ونهب أموالهم بغرض إضعافهم، كي لا يشكلوا تهديدا لتلك الجماعة. وبصورة عامة، فالفساد السياسي هو الحكم بوسائل أخرى غير تلك الأسس والمقومات السليمة للحكم الديمقراطي، كالانتخابات الحرة والشفافة، والفصل بين السلطات الثلاث في الدولة، التشريعية والتنفيذية والقضائية، والتوازن بينها، بالإضافة إلى استقلال القضاء، وحرية الصحافة والتعبير، واستقلالية وحرية منظمات المجتمع المدني (القاهري، 2006).

2.4.6 الفساد المالي: ويتمثل في مخالفات القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها، أو مخالفة القواعد والأحكام الخاصة بطبيعة العمل كل إدارة أو مؤسسة، أو مخالفة التعليمات الخاصة بالأجهزة المالية، كالجهاز المركزي للرقابة المالية، المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات (مصلح وآخرون، 2007).

وتتجلى مظاهر الفساد المالي في أكثر من شكل فيمكن ملاحظتها في: (الرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي، وتخصيص الأراضي، والمحاباة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية، إعادة تدوير المعونات الأجنبية للجيوب الخاصة، وقروض المجاملة التي تمنح بدون ضمانات، وعمولات عقود البنية التحتية، والعمولات والإتاوات المحصلة بحكم المناصب، وظاهرة تسخير سلطة الوظيفة لغرض استغلال الآخرين (خاصة الموظفين الصغار في الدولة) في غير الأعمال الرسمية المكلفين بها، وظاهرة الإسراف في استخدام المال العام، التي تأخذ أشكالا وصورا مختلفة، مثل تبديد الأموال العامة في الإنفاق على الأبنية والأثاث والرواتب المدفوعة بلا عمل

حقيقي، على حشد من الأصحاب والمرافقة والحراسة، فضلا عن المبالغة في استخدام السيارات الحكومية في الأغراض المنزلية والشخصية، وإقامة الحفلات الترفيهية في مناسبات التهاني والتعازي والتأييد والتوديع لكبار المسؤولين تملقا ونفاقا، ومن أخطر هذه الصور لجوء الإدارات والمؤسسات إلى استقدام خبرات أجنبية ذات تكلفة اقتصادية ومالية عالية، في وقت تكون فيه الخبرات الوطنية على أتم استعدادها وجاهزيتها بتكلفة مالية رمزية مقارنة بتلك التي تدفع للأجنبي(علي وتوت، 2005).

3.4.6 الفساد الأخلاقي: تتمثل مظاهر الفساد والانحرافات الأخلاقية والسلوكية في المخالفات المتعلقة بمسلك الموظف الشخصي وتصرفاته، متمثلة في الانحرافات الأخلاقية وسلوك الفرد وتصرفاته غير المنضبطة بدين أو تقاليد أو عرف اجتماعي مقبول، كأن يرتكب فعلا فاضحا مخالفا بالأعراف في أماكن العمل، أو أن يلعب القمار أو يستعمل المخدرات، أو أن يسيء إلى مصلحة الجمهور، أو أن يطلب من أي كان هدية أو عمولة، أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون إذن إدارته، وبما يتعارض مع اللوائح المنظمة لعمله، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مآرب شخصية له على حساب المصلحة العامة، أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي، الذي يسمى (المحاباة الشخصية)، والذي يعني اختيار الأقارب والمعارف والأصدقاء وأبناء العشيرة الواحدة والمدينة الواحدة، و(المحسوبية السياسية) التي لا تتوقف عند حدود اختيار الموالين سياسيا وحزبيا فحسب، وإنما تلك التي تمتد إلى معاقبة الخصوم السياسيين والحزبيين بحرمانهم، بل وفصلهم من الوظائف العامة، دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة (الجدلي، 2008).

4.4.6 الفساد الإداري: تشير مظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية إلى تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته، والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل وبحسن انتظامه، وهو ينتج في العادة عن

مزيج من الخلل في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط، ومنظومة القيم الفردية منها الأخلاق والدين، التي لا ترتقي للإصلاح، وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين، التي تغتتم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناعات القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار (محمد، دت). فكل من استغل سلطاته من خلال وظيفته بهدف تحقيق مكاسب شخصية سواء كانت مالية، اجتماعية، أو أي منفعة كانت فإن ذلك يعتبر فسادا إداريا، فالممارسات الخاطئة مثل التأخير في الحضور أو الانصراف من وإلى العمل، أو الخروج مبكرا، أو إهدار ساعات العمل، وعدم انجاز المهام المكلف بها الموظف، كل تلك الممارسات تدخل ضمن تلك الأخطاء، وكل سلوك يرتبط بالعمل أو الوظيفة يخالف الشرع، أو النظام، أو العرف، سواء كانت مخالفات كبيرة أو صغيرة (الزهراني، 2008).

فمظاهر الفساد الإداري فيمكن ملاحظتها في عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف، أو تضييع الوقت في قراءة الصحف، واستقبال الزوار، والانتقال من مكتب إلى آخر، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل والنكوص والسلبية، وعدم تحمل المسؤولية، وإفشاء أسرار الوظيفة، والخروج عن العمل الجماعي وغيرها. والواقع أن مظاهر الفساد الإداري متعددة ومتداخلة، وغالبا ما يكون انتشار أحدها سببا مساعدا على انتشار بعض المظاهر الأخرى للفساد.

يشير بعض الكتاب أن الفساد الإداري هو عدم القدرة على التحكم في ضوابط العمل، وبالتالي عدم القدرة في تحقيق الأهداف، وتغليب المصالح الشخصية على مصالح العمل، والعمولات، والرشاوى، وقد يأتي من التسبب، ومن عدم وجود آلية نشطة، للاتصال، والتبليغ، أو ما يسمى التغذية المرتدة، بين مكونات بيئة العمل (إبريس، 2005).

لقد ترتب على انتشار ظاهرتي المحسوبية والوساطة في المجتمعات النامية، أن شغلت الوظائف العامة والمراكز الوظيفية العليا بأشخاص غير مؤهلين وكفوئين، مما أثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج، وأجهز على مقولة (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) التي هي إحدى ملامح الإدارة المتطورة في المجتمعات المتحضرة. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن مظاهر وأشكال الفساد متلازمة في أغلب الأحيان، لأن الأصل أن الفساد هو أحد الأعراض التي تشير إلى وقوع خلل في النسق الكلي للمجتمع، فالقبول بغير المسموح يشكل خلافاً في منظومة السلوك والتصرفات ينتج عن تآكل قواعد الأخلاق والقيم لدى الفاسدين (إدريس، 2005).

وكل مظهر من مظاهر الفساد التي تناولناها يسهم في بروز المظاهر الأخرى للفساد ويغذيها، فالفساد السياسي مثلاً يسهم في وجود الفساد المالي والأخلاقي والإداري، والعكس صحيح.

5.6 آثار الفساد:

لا يقتصر الفساد على جانب واحد من جوانب الحياة، إذ يمكنه التغلغل في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والقيمية، تاركا آثاره المدمرة على مختلف هذه الجوانب، حيث ينطوي الفساد على مخاطر جمة، تطال كافة هذه النواحي، من تدمير منظم لأخلاق الشعب، وإنهاك لقدرات المجتمع الاقتصادية، وإعاقة تطوره، إلى زوال مبدأ تكافؤ الفرص وانتشار الهدر، واختلاس المال العام، والمحسوبية، والمحاباة، والتزوير، والكذب، وإخفاء الوثائق، وتهريب الثروات الوطنية... إلخ، الأمر الذي يؤدي إلى انهيار شديد في البيئة الاجتماعية والثقافية، وتكمن خطورته عندما تقبل أجيال المواطنين الفساد كأسلوب في العمل، وطريقة للحصول على مزايا في المجتمع، حيث

يبدأ النسيج الأخلاقي المجتمعي في الانهيار، ويصبح الفساد أمرا يحظى بقبول اجتماعي، بعد أن يتحول من مجرد ظاهرة، إلى نظام وطريقة حياة.

6.6 أضرار الفساد:

يمكن تلخيص أهم أضرار الفساد بالآتي:

1. التأثير السلبي على عملية التنمية والتطوير، لأن التنمية والتطوير تعني أهداف وبدائل في سبيل تحقيق الأهداف الأساسية. فالفساد يعوق جهود التنمية ويحول دون تحقيق الأهداف الأساسية للتنمية، حيث يمثل الفساد فشلا في تحقيق الأهداف التي تسعى الحكومات إلى تحقيقها، خاصة في معايير اتخاذ القرارات في مجال الخدمة العامة، لأن الفساد يؤدي إلى عدم تحقيق الإنجازات المرسومة ويجعل من الأهداف الخاصة والشخصية والفئوية هي الحاضرة أثناء عملية التخطيط التنموي، هذا فضلا عن ضعف الاستثمار وهروب الأموال خارج البلد، وما يتبعه من قلة فرص العمل وزيادة البطالة والفقير (محمد، دت).

2. إهدار الأموال العامة للدولة عن طريق الدفعات غير المشروعة، وبالتالي يمثل الفساد عملية توزيع غير عادلة لمصادر الدولة، من أهداف عامة لأهداف خاصة، هذا فضلا عن الارتفاع في تكلفة الخدمة العامة فيما يتعلق بزيادة التكلفة على الأداء، فيضيع جزء كبير من أموال الدولة والتي كان من الأجدر استثمارها في مشاريع تخدم المواطنين.

3. الفساد يشجع على الفساد، حيث يفترض في الموظفين الكبار أن يكونوا قدوة للموظفين الصغار، فإن كانوا فاسدين فهذا يدفع صغار الموظفين ليكونوا فاسدين مثلهم، ويُفقد الموظفين الكبار المبرر الأخلاقي لمحاسبة صغار الفاسدين على فسادهم. وقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن كبار الفاسدين

يسعون عادة لإحاطة أنفسهم بنخب محدودة من أهل الثقة الذين يتصفون بالولاء الشخصي الكامل لهم، ليعاونوهم على طمس مظاهر الفساد التي يمارسونها، وبدلاً من أن يكون كبار الموظفين قدوة لغيرهم من الموظفين الصغار، يصبحون نموذجاً يحتذى به صغار الموظفين في ممارسة الفساد.

4. مع وجود الفساد يصعب الحديث عن التخطيط للمستقبل، ففي ظل أشخاص يمارسون الفساد ستكون مصالحهم حاضرة في أي عملية تخطيط مستقبلية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعطيل جهود التنمية، واختلال عمليات الإصلاح الاقتصادي، التي تنحرف عن مسارها الطبيعي (بلال، دت).

5. يقود الفساد إلى التشكيك في فعالية القانون وفي قيم الثقة والأمانة والإخلاص، إلى جانب تهديده للمصلحة العامة، من خلال إسهامه في خلق نسق قيمي يعكسه مجموعة من العناصر الفاسدة أو ما يسمى "Public beds" وهو ما يؤدي إلى ترسيخ مجموعة من السلوكيات السلبية (النجار، 2005).

6. ينعكس الفساد بالضرر على هيئة وسيادة القانون وذلك يؤدي بدوره إلى اختلال البيئة الاجتماعية والثقافية، وانحراف أساليب التعامل والحياة بشكل يهدد النسيج الأخلاقي للمجتمع الذي تسود فيه المظالم، وانعدام السلوكيات القويمية، كما تتعرض القرارات القضائية للتلاعب السياسي، مما يضعف من هيئة القضاء وثقة المواطنين به (الموسوي، دت).

7. يضعف الفساد من شرعية الدولة، ويمهد لحدوث اضطرابات وقلق تهدد الأمن والاستقرار السياسي، كما حدث في أندونيسيا ونيجريا والأرجنتين والبيرو وغيرها من الدول. كما يؤدي الفساد إلى زيادة الصراعات والخلافات في جهاز الدولة بين الأحزاب المختلفة في سبيل تحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة، وتصبح الأحزاب السياسية عمليات رعاية خاصة تخدم المصالح الشخصية للزعماء

(جونسون، 2006)، مما ينعكس بالسلب على النظام السياسي، ويضعف بنيته الديمقراطية، ويؤدي إلى إهدار حقوق المواطنين، خاصة حقهم في الحصول على الخدمات العامة، والحريات والحقوق السياسية، وفي مقدمتها حق المساواة، وتكافؤ الفرص، وحرية الوصول إلى المعلومات، وحرية الإعلام (أبو دية، 2004).

8. يؤثر الفساد على روح المبادرة والابتكار، ويضعف الجهود لإقامة مشاريع استثمارية جديدة، حيث تتبدى أهم مخاطر الفساد في تغييرها للحوافز والدوافع السلوكية، بحيث تسود نوع من الأنشطة غير الإنتاجية الساعية إلى الربح السريع، إلى جانب إهدار جانب من الطاقات الإنتاجية المحتملة، من خلال جهود ملاحقة ومتابعة الفساد التي تستأثر بجانب كبير من الموارد، ما يؤدي إلى استنزاف روح اليأس بين المواطنين وانتشار حالة الإحباط التي تنعكس بشكل سلبي على العمل والإبداع (علي وتوت، 2005).

كما يسهم الفساد في نشر وترسيخ قيم الأنانية واحتقار العمل وإتقانه وكفاءته كمصدر أساسي للثروة، وكقيمة ومعياري للسلوك، فينتشر التوجه إلى الفساد والغش والتدليس والمراوغة، وكل هذا يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي، إذ تطلع فئات فاسدة لا تجد موقعا لها في السلطة إلى تفويض السلطة القائمة تحل محلها في مواقع السلطة والفساد والثروة الفاسدة (بلال، دت).

9. يزيد الفساد من سلطة الأثرياء ويزيد الفجوة بين الطبقات، ويؤثر سلبا على الشريحة الفقيرة في المجتمع، ويزيد من نسبة المهمشين سياسيا واقتصاديا واجتماعيا، وبالتالي يسهم في خلق حالة من التوتر الاجتماعي التي تهدد استقرار المجتمع (علي، وتوت، 2005).

10. تأثير الفساد يطال وسائل الإعلام المختلفة، بحيث تتكيف ضمن المتطلبات الخاصة للمفسدين، ما يجعل أجهزة الإعلام بعيدة عن دورها في التوعية ومحاربة

الفساد، بل تصبح جزءاً من الماكينة الداعمة والمساندة للفساد، وتبقى ضعيفة، تعجز عن مراقبة أصحاب النفوذ (محمد، دت).

11. ضعف فعالية أداء المؤسسات العامة في الدولة، فالفساد يسهم في ترهل الجهاز الإداري للدولة، ويحرف المسؤولين عن أداء مهامهم الوظيفية، والإلهاء بأعمال وممارسات أخرى تعود بالنفع عليهم، فتتراجع أولويات التنمية والخدمة العامة لتحل مرتبة متأخرة في سلم الاهتمام لصالح أولويات أخرى سلبية.

12. يضعف الفساد من رغبة المواطنين وإقبالهم على المشاركة السياسية، نتيجة عدم اقتناعهم بنزاهة المسؤولين، وضعف الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الدولة، وبالتالي يسهم الفساد في صرف أنظار الناس عن الاهتمام بالقضايا العامة (أبو دية، 2004).

13. يؤدي الفساد إلى زعزعة القيم الأخلاقية، ويضر بالمنظومة القيمية في المجتمع، القائمة على الصدق والأمانة والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص وغيرها، ويسهم في تدني مستوى المهنية في العمل، وانتشار اللامبالاة وعدم المسؤولية، والنوايا السلبية لدى الأفراد في المجتمع، ويسهم في خلق بيئة مواتية لتفشي الجرائم، بسبب اختلال القيم وعدم تكافؤ الفرص، والشعور بالظلم لدى الغالبية، مما يسهم في الاحتقان الاجتماعي والحقد بين الشرائح الاجتماعية، وبالتالي ضعف الاستقرار الاجتماعي (أبو دية، 2004).

7.6 العوامل التي تساهم في انتشار الفساد الإداري.

يمكن إجمال العوامل التي تساهم في انتشار الفساد الإداري بالآتي:

1. التحول الاقتصادي وتحرير السوق.
2. قصور الأنظمة المحاسبية والرقابية أو عدم الإيمان بها.

3. انخفاض الأجور الحكومية.
4. العلاقات الاجتماعية والمحابة.
5. احتكار المناصب.
6. السرية والكتمان.
7. خرق القوانين بسبب عدم دقتها.
8. الخصوصية.
9. الدعم السياسي.
10. العادات والتقاليد.
11. عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة.
12. عدم الالتزام بمبادئ الشفافية ومستوى انتشار أشكال الفساد الإداري.
13. غياب عنصر الرقابة الذاتية، وقصور أساليب الجزاء التحفيزية.
14. الوضع الاقتصادي والسياسي والتنشئة الاجتماعية السيئة.
15. عدم وضوح القوانين والأنظمة.
16. غياب الرقابة الفعالة.

8.6 آليات التصدي للفساد الإداري:

يمكن التصدي للفساد الإداري باتباع الآتي:

1. الحرص على بث أخلاقيات العمل وتعزيز الرقابة الذاتية، والتركيز على الراتب المناسب مع إعطاء العلاوات والترقيات والتحفيزات اللازمة.
2. استحداث وتطوير برامج تدريبية للموظفين على مكافحة الفساد.
3. التشهير والنشر بقضايا الفساد الإداري والمالي.
4. متابعة الانحرافات في الأداء من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري.

9.6 العلاقة بين الفساد الإداري وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين الفساد الإداري وعدداً من المتغيرات، وهي :

-أجرى (Sergi klavisky, 2006) دراسة هدفت التعرف على أثر الفساد على العدالة الاجتماعية ومستويات الولاء لدى المواطنين في روسيا، حيث أوضحت الدراسة أن مطلب العدالة الاجتماعية لم يكن غائباً من موثيق الحركة الشيوعية، بل كان هو الأبرز ضمن الاتجاه العام، ولكن كانت الأولوية تمنح في الغالب للمطالب السياسية والإصلاحات الدستورية. وبيّنت الدراسة أن مفهوم العدالة الاجتماعية في روسيا اقترن على نحو خاطئ بمقولات المذهب الاشتراكي والنزعة الماركسية، التي بدأت تشهد تراجعاً داخل الوعي الروسي في هذه الفترة. حيث أوضحت الدراسة أن الفساد ينخر في رأس المال الاجتماعي، إذ تنتشر اللامبالاة والسخرية من السياسة والسياسيين، ويُنشر ويُرسخ لقيم الأنانية واحتقار العمل وإتقانه وكفاءته كمصدر أساسي للثروة، وكقيمة ومعيار للسلوك، فينتشر التوجه إلى الفساد والغش والتدليس والمراوغة، وكل هذا يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي، حيث تبرز فئات فاسدة لا تجد موقعا لها في السلطة إلى تفويض السلطة القائمة لتحل محلها في مواقع السلطة والفساد والثروة الفاسدة. كما بيّنت الدراسة أن ذلك قد يدفع الدوائر غير الفاسدة في القوات النظامية إلى الانقلاب وتفويض السلطة القائمة، بحجة القضاء على الفساد السياسي والاقتصادي، وبالتالي تكون النتيجة القضاء على الديمقراطية، وقيام حكم شمولي تتآكل قيمه ومبادئه المعلنة في ظل القهر وغياب المحاسبة والشفافية، فيتحول هو الآخر إلى بؤرة للفساد. وأوضحت الدراسة أن جميع ما سبق يؤثر على العدالة الاجتماعية داخل روسيا وبالتالي يقلل بشكل كبير من مستويات الولاء لدى المواطنين.

-أجرى الشامي (2007) دراسة هدفت إلى إبراز مظاهر وأشكال الفساد في وحدات الخدمة العامة في والآثار السياسية والاقتصادية والاجتماعية الناتجة، والتكلفة التي يتحملها المجتمع بسببه، وخلصت الدراسة إلى وجود مظاهر وأشكال عديدة للفساد الإداري في وحدات الخدمة العامة في الجهاز الحكومي، وأن للفساد تكلفة اجتماعية كبيرة، حيث يؤثر سلباً في معدلات التنمية الاقتصادية، وفي العدالة التوزيعية للدخل القومي.

-أجرى آل الشيخ (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط الفساد الإداري السائد، والتعرف على أسباب الفساد الإداري، والتعرف على سبل مكافحة الفساد الإداري، والتعرف على المعوقات التي تواجه جهود المملكة في مكافحة الفساد الإداري في السعودية، وخلصت الدراسة إلى أن أكثر أنماط الفساد الإداري شيوعاً في المملكة الوساطة، إهدار الوقت العام، استخدام الأجهزة والمعدات العائدة للإدارة لإنجاز المصالح الشخصية، كما تبين أن أكثر الأساليب التي يتم من خلالها اكتشاف آلات الفساد الإداري البلاغات يليها المراجعة والحسابات المالية.

-أجرى جمعة (2008) دراسة هدفت إلى تطوير الرقابة الحكومية (قبل وأثناء وبعد - عند استخدام نفقات وتحصيل إيرادات الدولة) في مكافحة الفساد وتفعيل هذا الدور من خلال تقديم مدخل مقترح لتطوير دور الوزارات والوحدات الحكومية والمحاسبة في مكافحة الفساد، وخلصت الدراسة إلى أن مكافحة الفساد تكتسب في السنوات الأخيرة مكاناً متميزاً في الخطابين الدولي والعربي وأضحى لها قدراً كبيراً من الدعم والتأييد على كافة المستويات العالمية والدولية والإقليمية والمحلية على حد سواء. كما تغيرت اليوم لغة الشعب العربي أكثر مما كانت عليه الحال في الماضي بسبب التطورات التكنولوجية والإعلامية التي أضحت بلا حدود، وأصبحت نزعة الشك الحقيقية ضد مهنة التدقيق الحكومي تتردد داخل أوساط متشددة في نقدها، وأصبحت موضع تساؤل

بشأن دورها في مكافحة الفساد المختلط حيث أن تأثيره على مجتمعاتنا لا يمكن أن يقاوم فهو يزيد أخطار وتكاليف الأعمال وتكاليف المعيشة ويضعف ثقة المستثمر وقوة القانون والنظام ويعيق التنمية الاقتصادية، وتبين أن الدور النشط لمهنة المحاسبة في مكافحة الفساد يمثل في الواقع قوة مهمة، كم تبين أن قواعد الأخلاقيات المطلوبة من كل المحاسبين سواء في الممارسة العامة أو في الأعمال أو الصناعة أو الحكومة تتطلب منهم إتباع أعلى معايير الموضوعية والعناية المهنية، وتم التأكيد على أن الفساد أصبح مسألة اهتمام الجمهور العام، وفي نفس الوقت بأنهم سيعملون مع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة IFAC . وتؤكد قيادات التعاون الاقتصادي والتنمية وهيئة الأمم المتحدة ومنظمة التجارة العالمية التي قدمت جهود جيدة لمكافحة الفساد لاستكشاف طرق لترقية التعاون بين الحكومات في هذه المنطقة مع المنظمات غير الحكومية، وأشارت النتائج أن الفساد يشمل الرشوة والنصب والدفعات الغير قانونية وغسيل الأموال والتهريب وأشكال أخرى كثيرة بقدرما تبتكر العقول الإجرامية، وفي بعض الأحيان قد لا يتضمن الفساد المال. وأشارت الدراسة إلى مجموعة من العوامل تساهم في ممارسة الفساد وخصوصاً في الدول العربية وهي: (التحول الاقتصادي وتحرير السوق، قصور الأنظمة المحاسبية والرقابية أو عدم الإيمان بها، انخفاض الأجور الحكومية، العلاقات الاجتماعية والمحابة، احتكار المناصب، السرية، الكتمان، خرق القوانين بسبب عدم دقتها، الخصوصية، الدعم السياسي، العادات والتقاليد. كما بينت الدراسة عدداً من المقاييس التي يمكن استخدامها للتعرف على مدى انتشار الفساد تشمل: (مؤشر السوق السوداء، ومؤشر تجاوز التشريعات، ومؤشر الرشوة، ومؤشر النزاهة، ومؤشر الشفافية، ومؤشر المساءلة المحاسبية، ومؤشر الرقابة، ومؤشر الثقة في الحكومة، ومؤشر الاعتمادية على البيانات المحاسبية).

-أجرى فارغ وآخرون (2008) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري في الوحدات الحكومية اليمنية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين أخلاقيات الوظيفة العامة والفساد الإداري، وأن الفساد الإداري يوجد بمظاهر مختلفة في الأجهزة الإدارية للدولة، وأن أكثر أشكال الفساد الإداري ممارسة هي الوساطة والمحسوبية، وأن الذكور أكثر ممارسة للفساد من الإناث، كما أن الذكور أقل التزاماً بأخلاقيات الوظيفة العامة من الإناث، وأن النزاهة والعدالة أقل الأخلاقيات ممارسة في الوظيفة العامة.

-أجرى عائض (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مدى التزام الوحدات الحكومية المدنية اليمنية بمبادئ الشفافية ومستوى انتشار أشكال الفساد الإداري فيها، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول مدى التزام الوحدات الحكومية المدنية اليمنية بمبادئ الشفافية، وعن مستوى انتشار أشكال الفساد الإداري فيها التي تعزى للمتغيرات الشخصية والديموغرافية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين مدى التزام الوحدات الحكومية المدنية اليمنية بمبادئ الشفافية ومستوى انتشار أشكال الفساد الإداري فيها، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة في مدى التزام الوحدات الحكومية المدنية اليمنية ومستوى انتشار أشكال الفساد الإداري فيها تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

-أجرى البرادعي (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على الفساد الإداري في بعض الأجهزة الحكومية، ومعرفة مفهومه الشائع لدى الموظفين والخصائص التي ترافقه، وأكثر أنماطه شيوعاً، وآثاره على الأداء والكفاءة، والأسباب المساعدة في انتشاره، ودور تفعيل القوانين، والرقابة الذاتية " المنظور الإسلامي" والتي تحد منه، وبلورة التوصيات للحد من انتشاره، وخلصت الدراسة إلى أن أهم مسببات الفساد الإداري في

الأجهزة الحكومية غياب عنصر الرقابة الذاتية، وقصور أساليب الجزاء التحفيزية، كما أن أكثر أنماط الفساد الإداري انتشارا داخل الأجهزة الحكومية الواسطة والمحابة والرشوة، كما أن أهم حل للتصدي للفساد الإداري الحرص على بث أخلاقيات العمل وتعزيز الرقابة الذاتية، والتركيز على الراتب المناسب مع إعطاء العلاوات والترقيات والتحفيز اللازمة.

-أجرى الغنام (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى السعودي، وخلصت الدراسة إلى أن استحداث وتطوير برامج تدريبية للموظفين على مكافحة الفساد من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري في المملكة وبنسبة (72.8%)، كما تبين أن التشهير والنشر بقضايا الفساد الإداري والمالي من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري في المملكة بنسبة (84.6%)، كما أن متابعة الانحرافات في الأداء من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري في المملكة بنسبة (80%).

-أجرى بحر (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على موضوع الفساد الإداري المسببات والعلاج كدراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة اعتمدت الدراسة على عينة بحث عشوائية بنسبة (6%) من مجتمع الدراسة والمتمثل بالعاملين داخل المستشفيات، وخلصت الدراسة إلى أن الوضع الاقتصادي والسياسي والتنشئة الاجتماعية السيئة تلعب دورا أساسيا في وجود الفساد الإداري. وأن القوانين والأنظمة غير واضحة مما يساعد على وجود الفساد الإداري. كما تبين أن أساليب العلاج المستخدمة للقضاء على الفساد الإداري غير فعالة. كما أن الجميع ينظرون إلى الفساد الإداري بمنظور واحد وليس للاختلاف في الجنس أو المؤهل، الخبرة العملية، السن، المستوى الوظيفي أي تأثير على هذه النظرة.

-أجرى الفتلي (2011) دراسة هدفت إلى التعريف بمشكلة الفساد الإداري والمالي ومسبباته ونتائجه وتشخيص أهم الأسباب التي أدت إلى ضعف أداء الأجهزة العليا للرقابة للحد من الفساد الإداري والمالي والارتقاء بأداء الأجهزة العليا للرقابة لمواجهة الفساد الإداري والمالي، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين أداء الأجهزة العليا للرقابة والفساد الإداري والمالي، كما تبين انخفاض كفاءة أداء المؤسسات الحكومية وغياب المساءلة والشفافية في الأداء الحكومي.

جدول (1/6): ملخص الدراسات التي بينت الفساد الإداري وعلاقته بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	(Sergi klavisky, 2006)	* الفساد ينخر في رأس المال الاجتماعي. *تنتشر اللامبالاة والسخرية من السياسيين، ويُنشر ويُرسخ لقيم الأنانية واحتقار العمل وإتقانه وكفاءته كمصدر للثروة، وكقيمة ومعيار للسلوك، فينتشر التوجه إلى الفساد والغش والتدليس والمراوغة، وهذا يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي.
2	الشامي (2007)	* وجود مظاهر وأشكال عديدة للفساد الإداري في الجهاز الحكومي، وأن للفساد تكلفة اجتماعية كبيرة، حيث يؤثر سلباً في معدلات التنمية الاقتصادية، وفي العدالة التوزيعية للدخل القومي.
3	آل الشيخ (2007)	*أكثر أنماط الفساد الإداري شيوعاً الوساطات، إهدار الوقت العام، استخدام الأجهزة والمعدات العائدة للإدارة لإنجاز المصالح الشخصية. * أكثر الأساليب التي يتم من خلالها اكتشاف آلات الفساد الإداري البلاغات يليها المراجعة والحسابات المالية.
4	جمعة (2008)	*مكافحة الفساد تكتسب مكاناً متميزاً في الخطابين الدولي والعربي. * الفساد يشمل الرشوة والنصب والدفعات الغير قانونية وغسيل الأموال والتهرب وأشكال أخرى كثيرة بقدر ما تنبكر العقول الإجرامية. * هناك مجموعة من العوامل تساهم في ممارسة الفساد وخصوصاً في الدول العربية وهي: (التحول الاقتصادي وتحرير السوق، قصور الأنظمة المحاسبية والرقابية أو عدم الإيمان بها، انخفاض الأجور الحكومية، العلاقات

		الاجتماعية والمحابة، احتكار المناصب، السرية، الكتمان، خرق القوانين بسبب عدم دقتها، الخصوصية، الدعم السياسي، العادات والتقاليد). * هناك عدداً من المقاييس يمكن استخدامها للتعرف على مدى الفساد تشمل: مؤشر السوق السوداء، ومؤشر تجاوز التشريعات، ومؤشر الرشوة، ومؤشر النزاهة، ومؤشر الشفافية، ومؤشر المساءلة المحاسبية، ومؤشر الرقابة، ومؤشر الثقة في الحكومة، ومؤشر الاعتمادية على البيانات المحاسبية).
5	فارغ وآخرون (2008)	* وجود علاقة عكسية بين أخلاقيات الوظيفة العامة والفساد الإداري. * أكثر أشكال الفساد الإداري ممارسة هي الوساطة والمحسوبية، وأن الذكور أكثر ممارسة للفساد من الإناث، والذكور أقل التزاماً بأخلاقيات الوظيفة العامة من الإناث، وأن النزاهة والعدالة أقل الأخلاقيات ممارسة في الوظيفة العامة.
6	عائض (2009)	* وجود علاقة عكسية بين مدى التزام الوحدات الحكومية المدنية بمبادئ الشفافية ومستوى انتشار أشكال الفساد الإداري فيها.
7	البرادعي (2010)	* أهم مسببات انتشار الوساطة في الأجهزة الحكومية غياب عنصر الرقابة الذاتية، وقصور أساليب الجزاء التحفيزية. وأكثر أنماط الفساد الإداري انتشارا الوساطة والمحابة والرشوة. * أهم حل للتصدي للفساد الإداري الحرص على بث أخلاقيات العمل وتعزيز الرقابة الذاتية، والتركيز على الراتب المناسب مع إعطاء العلاوات والترقيات والتحفيز اللازمة.
8	الغنام (2011)	* استحداث وتطوير برامج تدريبية للموظفين على مكافحة الفساد من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري. * التشهير والنشر بقضايا الفساد الإداري والمالي، متابعة الانحرافات في الأداء من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري.
9	بحر (2011)	* الوضع الاقتصادي والسياسي والتنشئة الاجتماعية السيئة، وعدم وضوح الأنظمة والقوانين تلعب دوراً أساسياً في وجود الفساد الإداري.
10	الفتلي (2011)	* هناك علاقة عكسية بين أداء الأجهزة العليا للرقابة والفساد الإداري والمالي. * انخفاض كفاءة أداء المؤسسات الحكومية وغياب المساءلة والشفافية في الأداء الحكومي سبباً في الفساد الإداري والمالي.

10.6 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/6) نستنتج الآتي:

1. وجود مظاهر وأشكال عديدة للفساد الإداري في وحدات الخدمة العامة في الجهاز الحكومي، وأن للفساد تكلفة اجتماعية كبيرة، حيث يؤثر سلباً في معدلات التنمية الاقتصادية، وفي العدالة التوزيعية للدخل القومي.
2. أكثر أنماط الفساد الإداري شيوعاً :
 - أ. الوساطة والمحسوبية.
 - ب. إهدار الوقت العام.
 - ج. استخدام الأجهزة والمعدات العائدة للإدارة لإنجاز المصالح الشخصية.
 - د. الرشوة والنصب والدفعات الغير قانونية وغسيل الأموال والتهريب.
3. هناك مجموعة من العوامل تساهم في ممارسة الفساد وخصوصاً في الدول العربية وهي: (التحول الاقتصادي وتحرير السوق، قصور الأنظمة المحاسبية والرقابية أو عدم الإيمان بها، انخفاض الأجور الحكومية، العلاقات الاجتماعية والمحاباة، احتكار المناصب، السرية، الكتمان، خرق القوانين بسبب عدم دقتها، الخصوصية، الدعم السياسي، العادات والتقاليد).
4. وجود علاقة عكسية بين أخلاقيات الوظيفة العامة والفساد الإداري.
5. وجود علاقة عكسية بين مدى التزام الوحدات الحكومية المدنية بمبادئ الشفافية ومستوى انتشار أشكال الفساد الإداري.
6. أهم مسببات الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية:
 - أ. غياب عنصر الرقابة الذاتية، وقصور أساليب الجزاء التحفيزية.
 - ب. الوضع الاقتصادي والسياسي والتنشئة الاجتماعية السيئة.
 - ج. عدم وضوح القوانين والأنظمة.

د. غياب الرقابة الفعالة.

7. أهم حل للتصدي للفساد الإداري:

أ. الحرص على بث برامج تدريبية، تعزيز الرقابة الذاتية، والتركيز على الراتب المناسب مع إعطاء العلاوات والترقيات والتحفيز اللازمة.

ب. استحداث وتطوير برامج تدريبية للموظفين على مكافحة الفساد.

ج. التشهير والنشر بقضايا الفساد الإداري والمالي.

د. متابعة الانحرافات في الأداء من أكثر الأساليب فعالية في مكافحة الفساد الإداري.

مما سبق نخلص إلى أن الفساد بشكل عام منتشر وبشكل كبير في المجتمعات العربية، وأن الفساد الإداري لا يقل خطورة عن الفساد المالي، وأن عدم وجود نظام رقابي فعال يعتمد على العدالة والشفافية من أهم الأسباب لانتشار ظاهرة الفساد الإداري، كما أن عدم العدالة في الحوافز المقدمة للعاملين تعتبر سبباً في انتشار ظاهرة الفساد في المجتمعات العربية، كما أن غموض الأنظمة والقوانين، وغياب الشفافية والعدالة تعتبر من المسببات الرئيسية لانتشار ظاهرة الفساد بشقيه الإداري والمالي، ولا يفوتنا في هذا الإطار الحديث عن التنشئة الاجتماعية السليمة التي تعتبر حجر الأساس في تعزيز السلوك السوي لدى الأفراد. ويعتبر الفساد الأخلاقي حجر الأساس في شيوع كافة أنواع الفساد، حيث أن انعدام أوضاع الوازع الديني والأخلاقي لدى الفرد يقود به إلى انتهاج السبل غير المشروعة لتحقيق مصالحه الشخصية، وعدم القيام بما هو مطلوب منه على أكمل وجه. إن انتشار ظاهرة الفساد يؤدي إلى هدر في الطاقات والإمكانيات وهدر في المال العام مما ينعكس سلباً على أداء المنظمات.

مراجع الفصل السادس:

-القرآن الكريم.

-أبو دياك، علي وآخرون. (2008). " السياسات والتشريعات الفلسطينية في

مكافحة الفساد"، ط1. رام الله، فلسطين: الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية (أمان).

-أبو دية، أحمد. (2004). " الفساد: أسبابه وطرق مكافحته، ط1. رام الله،

فلسطين: الائتلاف من أجل المساءلة والنزاهة، رام الله، فلسطين.

-أبو عرفة، عبد الرحمن.(دت). " الفساد في المجتمع الفلسطيني " ، موقع مؤسسة

مان الفلسطينية على الانترنت.

-إدريس، ولد القايلة. (2005). " معضلة الفساد"، مجلة الحوار المتمدن:

عدد(1372).

أكرمان، سوزان. (2003). " الفساد والحكم"، ط1، (ترجمة فؤاد سروجي). عمان،

الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.

-آل الشيخ ، خالد بن عبد الرحمن بن حسن بن عمر. (2007). "الفساد الإداري:

أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته / دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين

بمكافحته في المملكة العربية السعودية"، (رسالة دكتوراة)، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، الرياض، السعودية.

-بحر، يوسف عبد عطية. (2011). " الفساد الإداري المسببات والعلاج/دراسة

تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر : مجلد(13)،

عدد(2)، ص ص 1-46.

-البرادعي، مها. (2010). " الفساد الإداري في بعض الأجهزة الحكومية"، جدة.

-بلال، عبد الرحيم أحمد.(دت). " الشفافية والفساد والتنمية"، موقع سودان نايل

على شبكة الانترنت، متاح في

<http://www.mafhoum.com/press7/196S30.htm> . .

- البنك الدولي. (1997). " الدولة في عالم متغير"، تقرير عن التنمية في العالم.
-الجابري، عبد الله بن حاسن. (دت). " الفساد الإقتصادي، أنواعه، آثاره وعلاجه"،
كتاب إلكتروني، متاح في:
<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Economics/16226.doc> .
- الجدلي، محمد حامد. (2008). " الفساد الأخلاقي وكرامة الانسان"، موقع
مؤسسة البلاد للصحافة، متاح في:
<http://www.albiladdaily.com/articles.php?action=show&id=1435>.
- جمعة.(2008). " مدخل مقترح لتطوير الرقابة الحكومية على الأموال العامة
لمكافحة الفساد في العالم العربي الأردن نموذجاً".
- جونسون، مايكل. (2006). "ما هو الفساد"، موقع المؤتمر نت على شبكة
الانترنت،
<http://www.almotamar.net/news/42712.htm> : (2006/12/16)
- الحطاب، علاء حافظ.(2008). "وجوه الفساد الإداري"، موقع شبكة عراق المستقبل،
http://www.iraqfuture.net/all-article/2008/article_191.htm : (2008/5/11)
- حويجة، سحر. (2005). " كيف نحارب الفساد"، موقع مجلة الحوار المتمدن على
شبكة الإنترنت، عدد(1413)، متاح على
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=53424>
- الزبيدي، باسم؛ وآخرون. (2001). " الفساد في فلسطين"، (تحرير باسم الزبيدي)،
مركز البحوث والدراسات الفلسطينية، نابلس، فلسطين.
- الزهراني، بخيت. (2008). " الفساد الإداري وسبل مكافحته"، موقع شبكة المنهل
على شبكة الإنترنت،
<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=1526>. (2008/11/14)
- الشامي، احمد محمد. (2007). " الفساد الإداري في وحدات الخدمة العامة"، (بحث
منشور)، المؤتمر السابع للقادة الإداريين (26-28/نوفمبر)، المعهد الوطني للعلوم
الإدارية، صنعاء، اليمن.

-الصاوي، علي. (2004). " دور المجالس العربية في محاربة الفساد"، (ورقة مقدمة في مؤتمر برلمانيون ضد الفساد: تعزيز الشفافية والمحاسبة في العالم العربي)، بيروت، 18 نوفمبر/تشرين الثاني 2004.

-عائض، عبد اللطيف مصلح محمد. (2009). " دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري/ دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية المدنية اليمنية"، مجلة الدراسات الاجتماعية: عدد(29)، ص ص139-192.

-عربية، زيد. (2008). " الفساد وأسبابه"، موقع مجلة النور على شبكة الإنترنت، عدد(358)، متاح على

http://www.an-nour.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6299&Itemid

-علي وتوت. (2005). " توصيف ظاهرة الفساد"، موقع جريدة الصباح على شبكة الإنترنت، متاح على:

<http://www.alsabaah.com/paper.php?source=akbar&mlf=copy&sid=9145>
(2005/3/21)

-العمامرة، مالك فتحي. (2006). " الفساد: أسبابه، مظاهره، وطرق علاجه"، (ورقة عمل مقدمة في الورشة المنعقدة في عمان بتاريخ 20/5/2006، موقع مركز الرخاء للدراسات، متاح في <http://malikam.net/kitab1.htm>

-الغنام، فهد بن محمد. (2011). " مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر اعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

-غيلين تي. (دت). " ثقافة الفساد"، موقع مجلة الأضواء على شبكة الإنترنت، متاح في:

<http://www.aladwaa.nl/modules.php?name=News&file=article&sid=3531>

- فارح، وهيبية؛ وآخرون. (2008). " أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري". صنعاء، اليمن: مطابع المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
- الفتلي، قيصر. (2011). " سبل الارتقاء بأداء الأجهزة العليا للرقابة لمواجهة الفساد الإداري والمالي في الأجهزة الحكومية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، بغداد، العراق.
- القاھري، محمد. (2006). " في تعريف الفساد والحد منه :حالة اليمن"، موقع مجلة الحوار المتمدن على شبكة الانترنت، متاح في
[http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=81227.\(2006/12/19\)](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=81227.(2006/12/19))
- محمد، أبو مطر. (دت). "إصلاح النظام السياسي الفلسطيني بين المطالب الداخلية والضغوطات الخارجية"، (ورقة بحثية)، موقع بال تنك للدراسات الإستراتيجية، متاح في:
- <http://www.palthink.org/ar/news/70.html>
- المصري، "محمد زهير" فخري. (2010). " الفساد في السلطة الوطنية الفلسطينية واثر محاربه في تعزيز الانتماء الوطني للفرد الفلسطيني(1994-2006)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- مصلح، عبير؛ وآخرون. (2007)" النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد"، ط1. رام الله: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).
- منظمة الشفافية العالمية. (2005). " تقرير مدركات الفساد للعام 2005"، موقع المنظمة على شبكة الإنترنت،
http://www.transparency.org/publications/gcr/gcr_
- الموسوي، جواد كاظم. (دت). "الأضرار الإجتماعية والإقتصادية الناجمة عن الفساد"، موقع جريدة الإتحاد على شبكة الإنترنت، متاح في
<http://www.alitthad.com/paper.php?name=News&file=article&sid=14439>.

-النجار، فتحي. (2005). "الفساد"، مقال منشور على موقع شبكة الاعلام العربي
للالانترنت، متاح على

<http://www.amin.org/views>

-Dwivedi, S.N. and G.S. Bhargava, (1997). " **Political Corruption**". New
Yourk, Popular Book House.

-Sergi, klavisky, (2006). " **The impact of corruption on social justice and
the levels of loyalty among citizens in Russia**" Russia.

الفصل السابع

الالتزام التنظيمي

الفصل السابع/ الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

تختلف وجهة نظر الإدارة الحديثة عن النظرية التقليدية في نظرتها ومواقفها تجاه الفرد العامل بالمنظمة، حيث أصبح في العصر الحديث يطلق على الموارد البشرية - رأس المال الفكري - وازداد اهتمام الإدارة الحديثة في الجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين داخل المنظمة من نواحي متعددة مثل تطوير العنصر البشري وإمداده بكافة المستجدات على صعيد الأعمال التي يقوم بها، كذلك لم تغفل الإدارة الحديثة الجانب الاجتماعي والنفسي للعنصر البشري، فهي تسعى إلى توفير بيئة صحية وسليمة للعاملين كي تفجر الطاقات الكامنة بداخلهم من خلال تحفيزهم وتنمية انتماءاتهم للمنظمة بكل السبل المتاحة لتخلق لديهم الشعور بالالتزام التنظيمي بحيث يتطابق ويلتصق الفرد بالمنظمة ويسعى لعدم تركها، مما يؤدي بالحصلة إلى تخفيض معدل الدوران في المنظمة وما يرافقه من تكلفة عالية تشكل خسارة لها، هذا بالإضافة إلى تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم وضمان سعيهم مع المنظمة جنباً إلى جنب لتحقيق آمال وتطلعات وأهداف المنظمة المنشودة، والتي تساهم ببقائها بل وتطويرها نحو الأفضل.

لقد أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين، إلى انتشاره بين فئتي المديرين والأكاديميين، على اعتبار أن الفرد الملتزم يكون أكثر التصاقاً بالمنظمة التي يعمل بها وببذل أقصى ما يستطيع من أجل تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي (العوفي، 2005).

وقد اتفق العديد من الكاتبين بأن هناك رؤيتان للالتزام التنظيمي هما اللتان تسيطران على علمية البحث فيه؛ **الرؤيا الأولى**: هي التي تنظر للالتزام التنظيمي على أنه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الفرد والمنظمة، أما **الرؤيا الثانية**:

فتركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد الشعور والارتباط، ليس ارتباطه بالمنظمة فحسب، وإنما يتجاوز ذلك إلى التصرفات التي تصدر عن الفرد تجاه نظمته التي يعمل بها (آل قاسم، 2012).

1.7 مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع العصرية التي تناولتها الدراسات والبحوث أهميتها من ناحيتين الأولى: الحفاظ على الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لهم، والثانية: الحفاظ أيضاً على ولائهم والتزامهم نحو منظماتهم، والذي يؤدي بالتالي من الناحية الأخرى إلى الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

ويعرف الالتزام التنظيمي لغوياً بأنه مرتبط بالإرسال والشحن وهو الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة (حنونة، 2006).

كما ويعرف بأنه: ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف، وهو ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنّيهم لاتجاهات وقيم المنظمة (المصاروة والخفاجي، 2015).

كما ويُعرف بأنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة (القرشي، 1998). ويرى Buchanan أن الالتزام يعبر عن موالاة الموظف للمنظمة والتي تظهر بثلاث صور هي: التطابق بين قيم الأفراد، وأهداف المنظمة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه الموظف، والولاء من خلال حب العاملين وتعلقهم بالمنظمة (العنزي وصالح، 2009).

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه الشعور الداخلي الذي يتجه بالفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة (Vecchio, 1991) .

بينما عرفه السميح (2008) بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بجهد كبير لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد قيم المنظمة، ويشير على أن الالتزام التنظيمي التزاماً طوعياً ينبع عن إرادة العاملين وباختيارهم وهو غير مفروض عليهم من قبل قوى خارجية قسراً.

كما اعتبرت حريم (2004) الالتزام التنظيمي دليلاً على اتجاه حول ولاء وانتماء العاملين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم من خلالها العاملون بالمنظمة بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

كما أن التزام الموظفين يظهر من خلال إيمانهم وقبولهم للأهداف والقيم التنظيمية، واستعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم القوية للاستمرار والبقاء كأعضاء في المنظمة (Hassan, 2002).

ويعد تعريف (بورتر وزملائه) للالتزام التنظيمي هو الأكثر شيوعاً فهم يعرفونه بأنه قوة تطابق وارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وأن الفرد الذي يتمتع بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي تجاه منظمته تكون لديه الصفات التالية (القطان، 1987):

1. لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.
2. استعداده لبذل أقصى ما يملك من جهد نيابة عن المنظمة التي يعمل لديها.
3. لديه رغبة قوية في البقاء والاستمرار في العمل داخل المنظمة.

وهذا المفهوم العام ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية (وجدانية، ومعرفية، وسلوكية) وتمثل في كليتها اتجاهها يتخذ شكلاً معيناً يعبر عن موقف واضح للفرد من المنظمة التي يعمل لديها، وهذا يتفق مع ما اقترحه (كوندي وصالح) من ضرورة أن يبرز أي تعريف للالتزام التنظيمي على ما يعبر عن قوة الارتباط بين الفرد والمنظمة في أبعاده

المعرفية والوجدانية والسلوكية، فالاستجابة لصالح المنظمة تتضح لأن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولة (بعد معرفي)، وأنه يحب ويقدر المنظمة (بعد وجداني) أو أنها التصرف الأخلاقي السليم الذي يجب على الفرد أن يقوم به (بعد معياري) (Kudni, & Saleh, 1993).

وتشير الأبحاث أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي لديهم استعداد للاستمرار والبقاء في المنظمة في السراء والضراء، ويسعون لتحقيق نتائج ايجابية بما فيها انخفاض نسبة تغيبهم عن العمل وزيادة أدائهم الوظيفي وانخفاض نسبة التوتر والقلق لديهم (Dude, 2012)، ويحافظون على أصول وموجودات المنظمة، ويشاركوها أهدافها ورؤيتها (Leow & Kong, 2009).

2.7 أهمية الالتزام التنظيمي:

إن أهمية الالتزام لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالموظف أو المنظمة، وإنما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، ويمكن لنا توضيح أهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه من آثار على أربع مستويات وهي (أبو جياب، 2014):

1.2.7 أهميته على المستوى الفردي:

تحتوي نتائج الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي على الكثير من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان، وينظر ايجابياً للذات والقوة ووضع الأهداف في الحياة، كما أن الأفراد الملتزمين يستلمون مكافآت من أجل تشجيعهم. وتتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد في النقاط التالية (كردي، 2010، وعبد الباقي، 2004):

1. يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها، ويحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.
2. يكون لدى الفرد الملتزم رغبة كبيرة في التضحية من أجل المنظمة.
3. الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة التزام تنظيمي عالي يكونون على استعداد للتضحية من أجل بقاء وازدهار المنظمة، وليس بالضرورة أن تكون تكلفة التضحية عالية وإنما بعض التصرفات الصغيرة قد تكفي للتأكيد على قوة التزام الفرد نحو المنظمة.
4. احتمال مغادرة الفرد الملتزم للعمل ضئيل.
5. الأفراد الذين يتمتعون بالتزام تنظيمي قوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو التغيب عنه، بمعنى أنهم يكونون أكثر استقراراً في العمل، هذا مع العلم أن كثرة الغياب وترك العمل لا يرجع فقط لقوة الالتزام من عدمه بل قد تكون هناك أسباب أخرى لذلك منها الخلفية الثقافية على سبيل المثال.
6. إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب المدراء وعلماء السلوك الإنساني نظراً لأنه سلوك مرغوب فيه.
7. الالتزام التنظيمي قد يساعد إلى حد ما في توضيح كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

2.2.7 أهمية على مستوى المنظمة:

تتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في الجوانب التالية (أبو جياب، 2014):

1. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج، وانخفاض معدل دوران العمل، ويحسن من جودة العمل.

2. يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فيفترض أن الأفراد الملتزمون يحافظون على بقائهم في المنظمة أكثر من غيرهم، ويكونون أكثر عزمًا على تحقيق أهداف المنظمة.

3. الالتزام التنظيمي يساعد على التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثر مثل هروب الكفاءات الجيدة من الموظفين، والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، كذلك ضعف الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الإنتاج، وارتفاع تكلفة استقطاب موظفين جدد.

4. يساهم الالتزام التنظيمي في استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة بسرعة ويسر، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء التنظيمي يزداد تقبل الموظفين لأي تغيير يكون في صالح المنظمة.

5. جذب الكفاءات واستقطابهم للمنظمة، حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تتمتع بسمعة جيدة تؤدي إلى ترغيب الكفاءات من خارجها للانضمام لها.

6. الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة، ويدركون قيمتها وأهمية التطابق فيما بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة.

3.2.7 أهميته على المستوى الاجتماعي:

تشتمل آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي الآتي (أبو جياب، 2014):

1. خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.
2. تنعكس آثار الالتزام التنظيمي ايجابياً على الارتباط العائلي وعلى الحياة الشخصية للموظفين، بحيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

4.2.7 أهميته على المستوى القومي:

يساهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في زيادة الناتج القومي كمحصلة نهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمنظمة، وإن محصلة النتائج المتعلقة بالفرد والمنظمة من شأنها أن تؤثر في الناتج القومي (أبو جياب، 2014).

3.7 خصائص الالتزام التنظيمي:

يمكن إجمال خصائص سلوك الالتزام التنظيمي بما يلي:

1. يعبر سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين عن قوة الارتباط بأهداف وقيم المنظمة.
2. يجب أن يكون سلوك الالتزام التنظيمي مستمر ومتواصل ويكون مصحوباً برغبة البقاء في المنظمة.
3. الرغبة القوية في التضحية من أجل المنظمة ببذل مزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة يجب أن يتوفر في سلوك الالتزام التنظيمي. (مرزوق، 2011)
4. الالتزام التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة.
5. يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة.
6. يتصف الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي بمجموعة من الصفات مثل: قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها، ويتمتع بدرجة عالية من الارتباط والاندماج في المنظمة ولفترة زمنية طويلة، وميله لتقويم المنظمة بشكل ايجابي. (حمادات، 2006).

4.7 أنواع الالتزام التنظيمي:

يمكن توضيح أنواع الالتزام التنظيمي بالآتي (سلامة، 2003):

أ. **الالتزام العاطفي (الوجداني):** يشير إلى تطابق العضو مع منظمته وانغماسه بها وارتباطه وجدانياً وشعورياً بالمنظمة، ويعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء في المنظمة والاستمرار بالعمل بها لأنه يؤمن بأهدافها ويحترم قيمها ويرغب بالمشاركة في تحقيق أهداف تلك المنظمة.

ب. **الالتزام الاستمراري:** ويعني قوة الرغبة لدى الفرد في البقاء في العمل بمنظمة معينة وذلك لأنه يعتقد بأن ترك العمل بها سيكلفه كثيراً، فالعاملون الذين يتمتعون بالانتماء المستمر والعالي يستمرون في العمل بالمنظمة لأنهم يعتقدون أن عليهم أن يفعلوا ذلك، ويعزى ذلك إما لإدراكهم بأن البدائل المتاحة أمامهم قليلة، أو بسبب شعورهم بالخوف من المخاطرة العالية المصاحبة لترك العمل.

ج. **الالتزام المعياري:** ويشير إلى إحساس الفرد بأنه ملتزم بالاستمرار في المنظمة ويعزز هذا الجانب، الدعم الجيد من قبل المنظمة لأعضائها، وإعطائهم فرصة المشاركة الفعالة والإيجابية، ليس فقط في طريقة تنفيذ العمل وإجراءاته وإنما مساهمتهم في وضع الأهداف، والتخطيط، ورسم السياسات العامة.

5.7 مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

ركزت الدراسات والأبحاث على مدخلين رئيسيين لدراسة الالتزام التنظيمي وهما (العوفي، 2005، والعنزى، 2009):

1.5.7 **المدخل الاتجاهي (التبادلي):** ينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس علاقة الارتباط بين الأفراد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للموازنة ما بين الجهود التي يبذلونها والمنافع المقدمة التي

يحصلون عليها، ولكن مع مرور الوقت يتترك الأفراد المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهود المبذولة والتكاليف والمنافع التي يحصلون عليها، فكلما زادت رهاناتهم واستثماراتهم في المنظمة، كلما زادت فترة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة مغادرتهم للمنظمة للعمل في منظمة أخرى. ويُعرف أصحاب هذا الاتجاه الولاء التنظيمي أنه ارتباط فعال بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

2.5.7 المدخل السلوكي: ويُعنى بالعملية التي عبرها يؤدي سلوك الفرد في الماضي إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال استثماراته المادية والمعنوية فيها، فالالتزام هنا ناتج عن المنافع التي يرى الفرد أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يفقدها نتيجة تركه لها، وقد عرف أصحاب المدخل هذا الاتجاه بأنه التوجه نحو المنظمة.

3.5.7 المدخل الحديث "سلوكي واتجاهي": يدمج هذا المدخل بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي، إذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري إلى المدخل الاتجاهي، أما الالتزام المستمر فإنه ينتمي إلى المدخل السلوكي.

4.5.7 مدخل الالتزامات المتعددة: مجموعة من الالتزامات للمجاميع التي تتكون منها المنظمة، ويستقي هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل كثيرة لها علاقة بالمنظمات وتصفها كأنها كيانات متحالفة تتنافس من أجل الظفر بطاقات والالتزامات الأفراد من المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة، ويعكس هذا المدخل إشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو واضحاً في المداخل الأخرى للالتزام. ووفق هذا المدخل فإن قيم وأهداف المنظمة لا تعتبر مرجعيات نهائية للالتزام الأفراد، فالمنظمة تتكون من مجموعات عديدة تتمثل بزلاء العمل، المشرفين، العاملين، الزبائن والمجموعات الأخرى في المجتمع. والمفهوم المقترح هنا هو تفكيك الالتزام ليعبر عن التزامات لهذه المجموعات، والعنصر الرئيسي في فهم الالتزام هو من خلال

اختبار التزام الموظف لمجموعة محددة من مكونات المنظمة بشكل منفصل، بدلاً من تحليل التزامه الشامل لها.

6.7 تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من محددات الالتزام التنظيمي التي لا تستطيع الإدارة السيطرة عليها مما يحد من فرص تقوية الالتزام المتاحة للمنظمة، إلا أنه باستطاعة الإدارة عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي وذلك من خلال (كردي، 2010):

1. الإثراء الوظيفي: ويكون من خلال التعمق الرأسي للوظيفة والذي يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويمده بالمزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المساهمة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عمله وهذا يؤدي بالنتيجة إلى تقوية الالتزام التنظيمي لديه.

2. إيجاد نوع من التوافق فيما بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بها: يجب أن يشعر العاملون بأن العوائد التي تحققها المنظمة يكون لهم نصيب فيها، لأن مثل هذا الشعور من شأنه أن يسهم في تقوية التزاماتهم تجاه المنظمة، ومن هذا المنطلق أصبحت بعض المنظمات تدرك جيداً أن وضع خطط عادلة للحوافز تقوم على مشاركة العاملين في أرباح الشركة، بمعنى أن العاملين لهم نصيبهم من أرباح الشركة عند توزيعها على المساهمين في نهاية السنة المالية، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة فإنها سوف تلعب دوراً فعالاً في دعم الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

3. استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: عندما تكون قيم الأفراد متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فعند ذلك يقوى لديه الالتزام وخاصة (الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة، فمثلاً إذا كان من قيم المنظمة

الاهتمام بالعمل الدؤوب والحرص على الجودة، فيجب عليها مراعاة هذه القيم وبقوة عند اختيار العاملين الجدد بحيث يتم اختيار من يتمتع بتلك القيم.

7.7 العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

هناك عوامل مساعدة تؤثر في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومنها (فلمبان، 2007):

1. **عوامل شخصية:** وهي العوامل المتعلقة بالعامل نفسه، مثل شخصية الفرد، وثقافته، وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بعمله، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

2. **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرات العملية أو نطاق العمل نفسه، كالتغذية الراجعة والاستقلالية إضافة للإشراف المباشر، وتمسك الموظفين بأهداف المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتي تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

3. **عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل مبنية على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره الأول للعمل بمنظمة ما، حيث يكون مستوى الالتزام لدى الفرد العامل مرتفعاً عندما يكون أجر الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، وذلك يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو عندما يتبين له أن اختياره مطلقاً نسبياً لعدم توفر فرص بديلة لاحقة لتثنيه عن قراره الأول.

8.7 محددات الالتزام التنظيمي:

تناولت معظم الأبحاث في مجال الالتزام التنظيمي دراسة المحددات المختلفة التي قد يكون لها تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي، وقد اتفق معظم الكاتبين على أن المحددات الأساسية للالتزام التنظيمي هي:

1. السمات أو الخصائص الشخصية (المصاروة والخفاجي، 2015).
2. السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور المنوط بالفرد: (صراع الدور، وغموض الدور، وعبئ الدور).
3. سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي مثل (حجم التنظيم، واستقلال التنظيم).
4. الخبرات المرتبطة بالمنظمة مثل (اتجاهات الجماعة، واستقلال التنظيم) (عبد الباقي، 2004).
5. المستوى التعليمي وسن الموظف (الأفراد ذوي المناصب العليا وكبار السن أكثر التزاماً من غيرهم).
6. مقدار دعم المؤسسة للفرد العامل بها يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي.
7. العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي.
8. نوع القيادة: فالقيادة الحرة تقلل من الالتزام التنظيمي، بينما القيادة الديمقراطية تزيد الالتزام التنظيمي.
9. مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي.
10. توفر بدائل أمام الموظف تؤثر بالسلب على الالتزام التنظيمي (المصاروة والخفاجي، 2015).

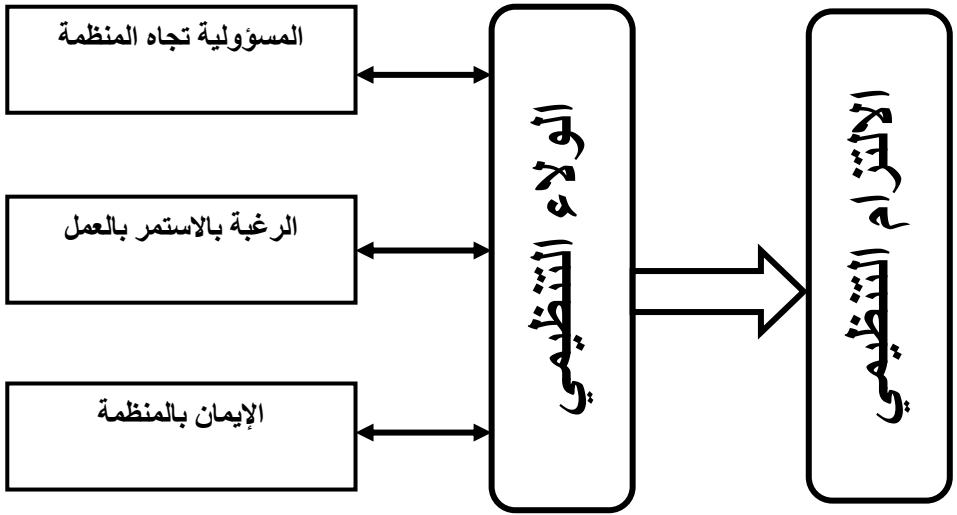
9.7 أبعاد الالتزام التنظيمي:

يمكن استعراض أبعاد الالتزام التنظيمي على النحو الآتي (العبيدي، 2012):

- 1. الولاء التنظيمي:** يرى بورتر وزملاؤه أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الشخص وارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها، أي الارتباط النفسي الذي يربط الموظفين بالمنظمة مما يحثهم على الاندماج في العمل وإلى الإيمان بقيم المنظمة، وعلى إثر ذلك يتطلب من القائد الإداري أن يكون ممثلاً للإدارة أمام الموظفين وممثلاً للموظفين أمام الإدارة.
- 2. المسؤولية تجاه المنظمة:** وتعني المسؤولية إحساس العاملين بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل المنافع الجيدة التي تقدمها المنظمة لهم، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، والمسؤولية قد تكون مسؤولية قانونية وتعني محاسبة الموظف عند تقصيره، أو مسؤولية أخلاقية وتعني الانتماء وإحكام الضمير والتي يشعر بها اتجاه العمل، فعندما يكون الموظف ملتزم أخلاقياً فذلك يعني عدم تركه للعمل لالتزامه بأخلاق المهنة التي تدفعه للبقاء بالمنظمة.
- 3. الرغبة بالاستمرار بالعمل داخل المنظمة:** يمكن قياس درجة الالتزام بقيمة العوائد التي يجنيها الفرد عند بقاءه في المنظمة، وبالتكاليف التي يتكبدها لو فكر بترك العمل للانتقال إلى منظمة أخرى.
- 4. الإيمان بالمنظمة:** ويعني درجة إيمان الموظفين بالمنظمة التي يعملون بها ويتشكل هذا البعد لدى الشخص بحجم معرفته للخصائص التي تميز عمله ودرجة استقلاليتها، وتنوع المهارات المطلوبة، ويتأثر بدرجة شعوره بالبيئة التنظيمية التي يعيش بها ومشاركته الفعالة في عملية صنع القرارات، منها ما يخصه وما يخص العمل، مما يشعره بالاعتزاز بانتمائه للمنظمة وإحساسه بالجو الأخوي الذي يربطه بالعمل.

مما تقدم يتبين أن ولاء الموظف للمؤسسة التي يعمل بها يشكل حجر الأساس في التزام الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها، والالتزام بقيمها وقوانينها وثقافتها، وعلية يمكن بيان أبعاد الالتزام التنظيمي من خلال الشكل (1/7):

شكل (1/7): أبعاد الالتزام التنظيمي.



المصدر: إعداد الكاتب (2019).

بالنظر إلى شكل (1/7) يتبين أن الولاء التنظيمي هو محور الالتزام التنظيمي، وهو بمثابة حلقة الوصل بين: (المسؤولية تجاه المنظمة، والرغبة بالاستمرار بالعمل، والإيمان بالمنظمة)، والالتزام التنظيمي.

10.7 مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي بعدة مراحل لتطوره وتبدأ منذ دخول الموظف لمنظمة ما ويتعزز من خلال العمل والانجاز المستمر وصولاً إلى مرحلة الثقة بالمنظمة، وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي، حيث يمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية يمكن توضيحها على النحو التالي (أبو نداء، 2007):

1. مرحلة التجربة: وتبدأ في العام الأول لالتحاق الفرد بالمنظمة، حيث يخضع الفرد في هذه الفترة للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه المرحلة يعتاد الفرد على الوضع الجديد، ويسعى لإثبات نفسه ليتم قبوله في المنظمة من خلال إظهار ما يمتلكه من خبرات ومهارات والتكيف مع توجهات المنظمة.

2. مرحلة العمل والانجاز: وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التجربة، وتستغرق من عامين إلى أربعة أعوام، ويعمل خلالها الفرد على التأكيد على مفهومه للإنجاز والبحث عن الأهمية الشخصية ويتخوف من العجز، ويتضح له مفهوم الولاء للمنظمة التي يعمل بها.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة تقريبا وتستمر حيث يزداد ولاؤه وتتطور علاقته بالتنظيم وينتقل بعدها لمرحلة النضوج.

11.7 مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي:

هناك بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين، وهي كالاتي (أبو النصر، 2005):

1. درجة اتحاد الأفراد العاملين بالمنظمة.
2. درجة الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين.

3. درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
4. درجة استعداد العاملين للتضحية من أجل المنظمة.
5. الحديث عن المنظمة بشكل ايجابي من قبل العاملين.
6. الدفاع عن المنظمة من أي انتقاد أو تهم موجهة لها.
7. عدم التفكير في ترك المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى.
8. ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين.
9. التركيز على حل المشكلات دون اللجوء للشكوى بشكل مستمر.
10. تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصالح الخاصة للعاملين في أحيان كثيرة.
11. انخفاض الشكاوى من قبل المراجعين.

12.7 أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي:

- هناك العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي (أبو جياب، 2014):
1. استخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقيم وأهداف وانجازات المنظمة بحيث تجعل العاملين يشعرون بالفخر لانتمائهم لها.
 2. أن تدرك الإدارة بأن الالتزام عملية ذات اتجاهين، بمعنى أنه يجب على المنظمة أن تعترف بإسهامات ومصالح العاملين بها من أجل ضمان التزامهم.
 3. إيجاد مناخ يتمتع بالثقة من خلال شعور العاملين بعدالة المعاملة وإحساسهم بالمصداقية، والإيفاء بالوعد من قبل المنظمة، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالعاملين من خلال الأخذ برأيهم ومشاركتهم.

4. أخذ مصالح العاملين بعين الاعتبار من قبل المنظمة وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إهمال حقوق العاملين بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم في السلم الوظيفي.
5. خلق الشعور بوحدة المصير لدى الفرد مع جميع زملائه في العمل والتخلص من ثقافة نحن وهم.
6. العمل على دمج الفرد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، ومشاركته بالأرباح أو بالملكية.
7. تطوير أساليب ارتباط واندماج الفرد بالعمل خلال عملية تصميم العمل، وتحقيق الإثراء الوظيفي.
8. مشاركة الموظفون في وضع أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.
9. الاهتمام بتعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجع العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض (أبو جياب، 2014).
10. وضوح المسار الوظيفي لدى العاملين، وتوفير الشفافية في التعامل مع العاملين.
11. توفر العدالة التنظيمية في التعامل مع العاملين على اختلاف اجناسهم وأعراقهم.

13.7 فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

على الرغم من التكاليف العالية والجهود الكبيرة المبذولة التي تتحملها المنظمة في عملية قياس الالتزام التنظيمي، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة لها، تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في التصرفات الإدارية، فهناك من الفوائد ما يعود على الموظفين، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، كذلك منها ما يعود على المجتمع بشكل عام، ومن هذه الفوائد (جلس، 2012):

1. يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي مما يساعد المنظمة في تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات زمنية سابقة.
2. عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية والتي تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو العديد من الأمور التي لها علاقة بالأفراد والمنظمة على حد سواء.
3. تقوم الإدارة الناجحة للمنظمة بقياس الالتزام التنظيمي الذي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للتعرف على المشكلات والمعوقات التي يتعرض لها الأفراد والمنظمة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
4. يستفيد الموظفون والمنظمة من الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، حيث ينشأ لدى الموظفين الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما يعكس إيجابياً على المنظمة وعلى الأفراد، وتتراوح هذه الآثار الإيجابية ما بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية في الإدارة، كما وتلعب هذه الدراسات دوراً في تنمية ودعم الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم.
5. يعتبر قياس الالتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض التزام الموظفين.

14.7 الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

كثيرة هي الدراسات الخاصة بقياس منافع الالتزام التنظيمي أو الآثار المترتبة على الالتزام، التنظيمي، وقد قسمها عبد الباقي (2014) إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

إن الفرد الملتزم تنظيمياً إذا حدث وحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم الوظيفي أعلى في المستقبل، ومن

المتوقع أن يكون الموظف الأكثر التزاماً راضٍ عن هذه التوقعات أكثر من غيره من الموظفين الأقل التزاماً، فإن الموظف كلما شعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به، كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في مصلحة هذه المنظمة، ونظراً لمشاركة هؤلاء الأفراد لقيم وأهداف المنظمة، فإن الاحتمال بظهور تعارض بين توقعات الأفراد الوظيفية وما تطلبه المنظمات منهم بغرض تقدمها ضئيل، وهذا لا يعني الافتراض بأن يخضع الموظف وطموحاته الشخصية بالكامل لصالح المنظمة التي يعمل بها، وهذا يعني أنه نظراً لأن الموظف الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الأقل التزاماً فإنه سوف يتنامى لديه شعور مستمر بأن المنظمة - من المؤكد - أن تكافئه مستقبلاً عن طريق مزيد من تقدمه الوظيفي.

القسم الثاني: الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

هناك علاقة ترابطية بين اتجاهات الأفراد نحو وظيفتهم واتجاهاتهم نحو أبعاد حياتهم الخاصة خارج نطاق الوظيفة، حيث تشير بعض الأبحاث إلى أن الفرد يستطيع أن يحافظ على درجة عالية من الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق والاندماج مع أسرته.

15.7 أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المنظمات:

يعود ضعف الالتزام التنظيمي لدى المنظمات إلى عدد من الأسباب منها (جلس، 2012):

1. قصور الفهم لدى الإدارة لمدى اقتناع الموظفين بأهمية أعمالهم، وكونهم مفيدون للمجتمع.

2. إهمال مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"، حيث إن عدم وضع الموظف في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس سلباً على درجة التزامه.
3. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أنه عندما يشعر الموظف بأن المنظمة التي يعمل بها لا تهتم به ولا تعمل على رعايته يتولد لديه شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
4. فرص الترقى والتقدم، إن وقوف الإدارة أمام فرص التقدم والترقية للعاملين وجعلها غير متاحة بصورة عادلة أمام جميع الموظفين على السواء من شأنه إحداث حالة من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية.
5. انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.
6. ارتفاع معدل دوران العمل.
7. انعدام توافر حلقات الجودة.
8. ضعف في الأداء الخاص بالخدمات وطول فترة الانتظار.
9. انخفاض مستوى إنتاجية العامل.
10. كثرة الدعاوى القانونية المرفوعة من قبل العاملين على منظماتهم.
11. تزايد ظاهرة السلبية والإهمال.

16.7 العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعدداً من المتغيرات، وهي :

–أجرى (Prabhakar & Ram, 2011) دراسة هدفت إلى تقييم أثر تصميم العمل والتمكين على مستوى الالتزام التنظيمي، وتناولت الدراسة الالتزام التنظيمي وفقاً لأبعاده الثلاثة وهي: (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)،

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين تصميم العمل والالتزام التنظيمي، كما تبين أن معظم العاملين غير راضين عن مستوى إشراكهم في اتخاذ القرار وأنهم بحاجة إلى تغذية راجعة ومعلومات حول آليات العمل ومستوى الأداء، وأن أكثر من نصف العاملين بحاجة إلى أعمال ممتعة وتتناسب مع مهاراتهم وتوفر لهم فرص عديدة لتحقيق ذاتهم.

-أجرى (Dude, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل لاسيما في صفوف مديري المدارس، وتركز هذه الدراسة على تأثير استقلالية الوظيفة، والتمكين النفسي وعدالة التوزيع على الالتزام التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن الزيادات في كل من هذه المتغيرات يرتبط بشكل كبير مع الزيادة في الالتزام التنظيمي، وأن الحصول على الدعم لتخفيف آثار العدالة التوزيعية والمتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين استقلالية الوظيفة والالتزام التنظيمي وعلى العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.

-أجرى (Aghaei, et al., 2013) دراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين التمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين العاملين في إدارة الشباب والرياضة بخراسان رزافي بإيران، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في عينة البحث بخصوص درجة الالتزام التنظيمي.

-أجرى فارس (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، وتبين أيضاً وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

-أجرى الأغا وحجاج (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين برامج العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لنشاط العلاقات العامة والالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين بالجامعة، وهذا يدل على أنه كلما زادت أنشطة العلاقات العامة زاد الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تحقيق السمعة الطيبة للجامعة على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

-أجرى أبو جياب (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في غزة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، كما تبين أن ضباط الشرطة الفلسطينية يتمتعون بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي.

- أجرى بن محيا (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض متوسط، كما تبين وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية، والمعنوية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض.

-أجرى عاشوري (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، كما تبين عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والعمر، والتصنيف التخصصي، وسنوات الخدمة).

-أجرى الحاج (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده السبعة (التعليم، التحفيز، وضوح الهدف، الملكية، الاحترام والتقدير، فرق العمل، الرغبة في التغيير) والالتزام التنظيمي ومستوى تطبيق كل منها في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي، وتبين أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة كان مستواه بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية فيما عدا متغير الجنس وكان الفارق لصالح الذكور.

-أجرى طموس (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى أن العاملين بالهيئات المحلية يتمتعون بدرجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (اسم البلدية، النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة)، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح نواب المدراء والمدراء.

جدول (1/7): ملخص الدراسات التي بينت الالتزام التنظيمي وعلاقته بعدد من المتغيرات:

النتائج	الدراسة	الرقم
* هناك علاقة بين تصميم العمل والالتزام التنظيمي. * معظم العاملين غير راضين عن مستوى إشراكهم في اتخاذ القرار وأنهم بحاجة إلى تغذية راجعة ومعلومات حول آليات العمل ومستوى الأداء. * أكثر من نصف العاملين بحاجة إلى أعمال ممتعة تتناسب مع مهاراتهم وتوفر لهم فرص عديدة لتحقيق ذاتهم.	(Prabhakar and Ram, 2011)	1
* الحصول على الدعم لتخفيف آثار العدالة التوزيعية والمتغيرات الديموغرافية في العلاقة بين استقلالية الوظيفة والالتزام التنظيمي وعلى العلاقة بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي.	(Dude, 2012)	2
* هناك علاقة ايجابية معتدلة بين التمكين والالتزام التنظيمي.	(Aghaei, et al., 2013)	3
* وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة بالمدراء والثقة بالمشرفين والثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.	فارس (2014)	4
* وجود علاقة طردية متوسطة بين نشاط العلاقات العامة والالتزام التنظيمي. * وجود أثر لمجال تحقيق السمعة الطيبة للجامعة على درجة الالتزام التنظيمي.	الأغا والحجاج (2014)	5
* وجود علاقة طردية بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي. * ضباط الشرطة الفلسطينية يتمتعون بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي.	أبو جياب (2014)	6
* مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية متوسط. * وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية، والمعنوية والالتزام التنظيمي.	بن محيا (2014)	7
* وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.	عاشوري (2015)	8
* وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي. * الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الدولية متوسط.	الحاج (2015)	9
* العاملين بالهيئات المحلية يتمتعون بدرجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي.	طموس (2015)	10

17.7 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/7) نستنتج الآتي:

1. هناك علاقة بين تصميم العمل والالتزام التنظيمي.
 2. معظم العاملين غير راضين عن مستوى إشراكهم في اتخاذ القرار وأنهم بحاجة إلى تغذية راجعة ومعلومات حول آليات العمل ومستوى الأداء.
 3. هناك علاقة ايجابية بين التمكين والالتزام التنظيمي.
 4. وجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.
 5. وجود علاقة طردية متوسطة دالة بين الدرجة الكلية لنشاط العلاقات العامة والالتزام التنظيمي.
 6. وجود أثر دال لمجال تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة على درجة الالتزام التنظيمي.
 7. وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية، والمعنوية والالتزام التنظيمي.
 8. وجود علاقة دالة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- مما سبق نخلص أن مستويات الالتزام التنظيمي في المنظمات تتباين بين منظمة وأخرى، وهذا يعود إلى أسباب عديدة أهمها الحوافز المقدمة للعاملين من ناحية قيمتها ومدى كفايتها، كما أن إشراك العمال في وضع أهداف المؤسسة، وزيادة تمكين العاملين، والتعامل بعدالة بين العاملين، وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين كلها عوامل تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين في المنظمة.

مراجع الفصل السابع:

- الأغا، مروان؛ وحجاج، خليل. (2014). "العلاقة بين برامج العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر - غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: مجلد(22)، عدد(1)، ص ص 65-95، غزة، فلسطين.
- آل قاسم، رؤى. (2012). "أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية - دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية"، (دراسة غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو جياب، محمد. (2014). "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو نداء، سامية. (2007). "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية/ دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو النصر، مدحت. (2005). "تنمية مهارات وبناء وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمة". القاهرة: ايترك للنشر والتوزيع.
- بن محيا، العنود. (2014). "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي/دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الحاج، أمل فوزي إبراهيم. (2015). "علاقة التمكين الإداري بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- حريم، حسين. (2004). "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال". عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حلس، صقر. (2012). " دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، (حالة دراسية على بلدية غزة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمادات، محمد. (2006). " قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس". عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حنونة، سامي. (2006). "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سلامة، رتيبة. (2003). " الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- السميح، عبد المحسن. (2008). "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، مجلة قطاع الدراسات التربوية: عدد(2)، جامعة الأزهر، ج.م.ع.
- طموس، إيمان. (2015). " التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عاشوري، ابتسام. (2015) "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية/ دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة/المديرية العامة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

-عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). "السلوك الفعال في المنظمات". رمل الإسكندرية: الدار الجامعية، 84 شارع زكريا غنيم ج.م.ع.

-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.

-العنزي، سعد؛ وصالح، أحمد. (2009). "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال". عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

-العوفي، محمد. (2005). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

-فارس، محمد. (2014). "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي/دراسة ميدانية على جامعة الأزهر"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: مجلد (22)، ص ص 165-195، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-فلمبان، إيناس. (2007). "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية.

-القرشي، سوزان. (1998). "الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

-القطان، عبد الرحيم. (1987). "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي/دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية"، المجلة العربية للإدارة: مجلد (11)، عدد (2)، ص ص 5-31.

-كردي، أحمد.(2010). "إدارة السلوك التنظيمي"، الناشر المؤلف، على موقع
http://kenanaonline.com/files

-مرزوق، ابتسام. (2011). "استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس
وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، (رسالة
ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-المصاروة، علي؛ والخفاجي، نعمة. (2015). "إدارة التنوع - منظور الالتزام
التنظيمي". عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

-Aghaei, M. Talebpour, M. Taheri, H. Mirzazadeh, Z. and Rezaeian,
M.(2013) "Relationship between employees empowerment with
organizational commitment in employees of Khorasan Razavi sport and
youth administration". **Sport Management**, 1(6): 217-220.

-Dude, David Joseph (2012). "Organizational commitment of principals:
The effects of job autonomy, empowerment, and distributive justice."
Recommended Citation, **PhD diss.**, University of Iowa,
http://ir.uiowa.edu/etd/2863.

-Hassan, Arif.(2002). "Organizational Justice as a determinant of
Organizational Commitment and intention to leave", International Islamic
University, **Malaysia, Asian Academy of Management Journal**,
Vol(7),No(2), 55-66, July.

-Kundi, Beatus, A.T., and Shoukry, D. Saleh.(1993). "Amodel of
Organizational Commitment: Instrumental and Intrinsic motivation and
Beyond", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol(10), No (2).

-Leow, Kah, Khong, Kok,(2009). "Organizational Commitment: The study
of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among
Auditors in Malaysia", **School of Business and Law Sunway University
College**, No.(5) July University Bandar Sunway, Petaling Jaya Ehaszn,
Malaysia 46150.

-Prabhakar, G. and Ram, P. (2011)."Antecedent HRM practices for
organizational commitment". **Journal of Business and Social Science**,
2(2): 55-62.

-Vecchio, Robert, P.(1991). "**Organizational Behavior**". Orlando. the
Dryden Press.

الفصل الثامن

الرضا الوظيفي

الفصل الثامن/الرضا الوظيفي

Job Satisfaction

يعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل الكاتبين والمختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، والسبب يرجع لارتباطه بأهم مورد تملكه المنظمة ألا وهو "المورد البشري" باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في ضمان نجاحها واستمرارها. لذا فإن الاهتمام بمشاعره وكسب رضاه أمر تستهدفه جميع المنظمات بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل، وغيرها من نواتج العمل. ويعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم غموضا، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات المتناولة له ولأهمية هذا الموضوع باعتباره يتناول مشاعر العاملين تجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله بأعلى فعالية ممكنة.

1.8 نظريات الرضا الوظيفي:

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، ومعرفة الجوانب التي يجب تحقيقها لبلوغ العامل مستوى عال من الرضا الوظيفي في منظمته، وفيما يلي بعض النظريات:

1.1.8 نظرية أبراهام ما سلو للحاجات:

في سنة (1943) نشر "ما سلو" نظريته في إشباع الحاجات التي تعتبر أساسا ومصدرا للعديد من البحوث والنظريات المتعلقة بالدافعية، ويقوم الغرض الأساسي لهذه النظرية على اعتبار أن الإنسان كائننا محتاجا، وأن سلوك الإنسان موجه دائما نحو إشباع حاجاته، وقد رتب "ما سلو" هذه الحاجات في خمسة مجموعات أطلق عليها اسم هرمية الحاجات وهذه الحاجات هي (عيساوي وهيبية، 2012):

-**الحاجات الفسيولوجية:** وتقع هذه الحاجات في أدنى السلم وهي الحاجات الضرورية للحياة مثل: الأكل والشرب واللبس وهي التي يتم إشباعها أولا (الصوص، 2008).

-**حاجات الأمن:** وتشير إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل آمنة خالية من الأضرار المادية والنفسية (جرينبرج وبارون، 2004).

-**الحاجات الاجتماعية:** تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وجذب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة، حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها (حنفي، 2002).

-**حاجات التقدير والاحترام:** وتتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين والاحترام الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والمركز.

-**حاجات تحقيق الذات:** وتعتبر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال رفع القيود التي تحد من انطلاقه واستخدامه لجميع قدراته ومواهبه في تحقيق أهداف يعترف الآخرون وبأهميتها.

تقوم نظرية ما سلو على مجموعة من الافتراضات، هي (عيساوي وهيبية، 2012):
-إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لأولويات تعبر عن مدى أساسية الحاجة.

-إشباع الفرد لمجموعة من الحاجات يترتب عليه بروز أهمية المجموعة التالية في ترتيب الأولوية.

-الحاجة المشبعة تفقد تأثيرها كدافع لسلوك الفرد.

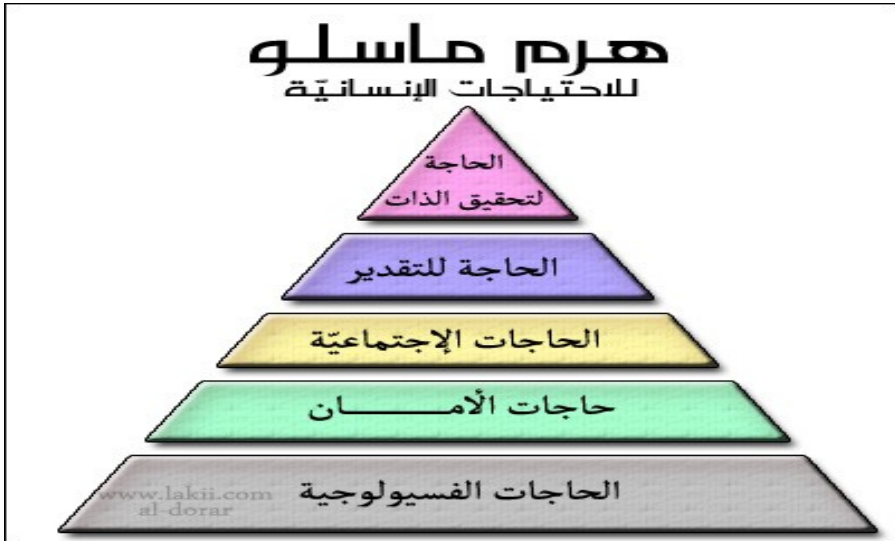
-عندما يتجه الفرد لإشباع حاجته في مستوى أعلى، فالحاجات الدنيا السابقة قد تم إشباعها.

-النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة لا بد أن يتبعه تحول في اهتمام الفرد والمتمثل في تعديل سلوكه بما يتفق مع إعادة إشباعها.

-سعادة الفرد تتحدد بمستوى الحاجات التي تمكن من إشباعها.

-الصحة النفسية للأفراد تتوقف على إشباع جميع حاجتهم.

شكل (1/8): هرم ابراهام ماسلو



المصدر: الانترنت

2.1.8 نظرية الدفر ERG:

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية "ما سلو" إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلاً من خمس، وهذه المجموعات هي (منير، 2010):

- حاجات الوجود: وتعكس الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو.
- حاجات الانتماء: وتعكس الحاجة إلى التقدير عند ماسلو.
- حاجات النمو: وتعكس الحاجة إلى تحقيق الذات عند ماسلو.

وتقوم هذه النظرية على الفروض الثلاثة التالية (الكندي، 2014):

- كلما انخفض مستوى إشباع الحاجة زادت الرغبة في إشباعها.
- كلما تم إشباع الحاجات الدنيا زادت الرغبة إلى إشباع أعلى من الحاجات.
- كلما قل إشباع الحاجات العليا فإن الرغبة في إشباع الحاجات الدنيا تظل قائمة.

3.1.8 نظرية الإنجاز لديفيد ماكلياند (1961):

ركز ماكلياند في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دوافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، ثم قام بتحديد ثلاث حاجات رئيسية يعمل الأفراد على إشباعها من أجل تحقيق الرضا عن العمل وهي (عزوز، 2009):

- الحاجة للإنجاز: حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للتفوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المادي، إن مثل هؤلاء الأفراد يملكون رغبة في تحمل المسؤولية ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعرون بأن فيها تحدياً لقدراتهم ومهاراتهم.
- الحاجة للقوة: يسعى بعض الأفراد إلى مراكز قيادية من أجل ممارسة النفوذ والتأثير في الآخرين لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذه المراكز العليا تشبع الحاجة.

-**الحاجة للانتماء:** وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين، ويشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين (حريم، 2006).

4.1.8 نظرية العاملين لهرزبرغ:

كانت هذه النظرية نتيجة للدراسة التي قام هيرزبرج ونشرها عام (1959) في كتابه الشهير (الدافعية نحو العمل)، حيث تم طرح سؤالين على مائتي مهندس ومحاسب يعملون في إحدى عشرة شركة أمريكية، وكان السؤال الأول: تذكر موقفا شعرت فيه بالرضا في عملك، والواقعة المسببة لهذا الشعور؟، والسؤال الثاني: تذكر موقفا شعرت فيه بعدم الرضا في عملك والواقعة المسببة لهذا الشعور؟، قام عالم الأمريكي فردريك هرزبرج وزمليه سيندرمان بالتفريق بين مجموعتين من العوامل وهي (ماهر، 2003):

-**العوامل الدافعة:** وهي تلك العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب

الرضا الوظيفي وتدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي توجد في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفية في:

-الإنجاز وأداء العمل.

-مسؤوليات الفرد عن عمله وعمل الآخرين.

-الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.

-فرص التقدم والنمو في العمل.

-أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

-**العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجسيد

مشاعر الاستياء ويتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة

وحماس لدى الأداء في بيئة العمل وهي على النحو التالي:

-ضرورة العمل المادية.

-العلاقة مع الرؤساء.

-العلاقة مع المرؤوسين.

-الإشراف.

-قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.

ولقد بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعة، إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، وباشتراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله، ويرى هيرزبرغ أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها، فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل، وبالتالي أكثر مردودية.

5.1.8 نظرية القيمة Locke (الشرايدة، 2008):

وضع لوك نظرية أطلق عليها اسم نظرية القيمة عام (1976) لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وقد تناول "لاندي" و"ترمبو" هذه النظرية بشيء من التحليل عام (1980) وتفسر هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تتسجم مع حاجاته، وميز "لوك" بين القيمة والحاجة فاعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان، وأنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيم لها صفة الفردية وتمثل رغبات الفرد أي كان وضعه.

كما بين "لاندي" و"ترمبو" بأن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في

تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي، لذلك فإن الفرد يسعى دوماً إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية، وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع له حاجاته ورغباته مما ينعكس إيجاباً على الوضع النفسي له، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

6.1.8 نظرية التوقع:

طور هذه النظرية فكتور فروم عام (1964) وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وإن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي (العميان، 2005):

التوقع الأول: الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد وبدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له.

وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته، لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{التوقع} \times \text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد}$$

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحليل نتائج معينة، وفي مثل هذه الظروف فإن الفرد يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة والعائد، فعندما يستحق العائد، المتوقع من التكاليف المصروفة عليه فإن هذا سيقود الفرد إلى بذل قصارى جهده من أجل تحقيقه.

تعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته، ليس بهدف الترقية، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب...الخ.

7.1.8 نظرية الإدراك:

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون أن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف ليس للموقف ذاته كما هو حادث، وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل، غير أن كثيرا من الكاتبين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحته نظرية الإدراك، وأن الإدراك ما هو إلا عامل (متغير) وسيط بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى (عباس، 2011).

8.1.8 نظرية (X, Y) لدوغلاس ماجريغور (1906-1964):

قدم العالم النفسي الاجتماعي "ماكريغور" وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختيار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية X ونظرية Y، في كتابه الجانب الإنساني لمشروع

الأعمال المشروعة، وقد لاحظ من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين ووجد فئتين (العبودي، 2008):

- **الفئة الأولى:** تطبيق (x) والتي تنظر إلى الفرد العامل أنه كسول بطبعه لا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا، كذلك ينقصه الطموح ويكره المسؤولية فهو يفضل أن يقاد بدلا من أن يكون قائدا، كما أنه منغلق داخليا لا تهمة مصالح وأهداف المؤسسة بقدر ما تهمة أهدافه الشخصية، أضف إلى ذلك فهو يرفض التغيير، إذن فهي نظرية تقليدية قائمة على استخدام السلطة في معاملة الأفراد، حيث تستند إلى ثلاث افتراضات أساسية عن الإنسان:

- الإنسان بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه قدر المستطاع.
- لا بد من دفع العامل إلى العمل عن طريق التهديد والعقاب، قصد بذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة وتأييد عمله بطريقة مرضية.

- الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجهه رؤساؤه باستمرار، ولا يرغب تحمل أي مسؤولية وهدفه الوحيد تحقيق الأمان، ومن هنا فلا ينفع معه إلا أسلوب العصا والجزرة، وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مجبرة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد، وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم، وذلك بالظهور بوجه الشدة في أسلوب الإشراف والرقابة المباشرة وهذا للتقليل من سلوك التراخي واللامبالاة.

- **الفئة الثانية:** فتطبق نظرية y التي تقوم على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة، وأن هذا العامل ما أن يرضي حاجة حتى يطالب بغيرها، فهي تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني أهمها (الشريدة، 2008):

- تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية وأنهم لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة.
- ليست الإدارة هي التي تضع العامل في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجههم نحو أهدافها، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين.

-إن الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائداً أو ليس تابعا.
-الإنسان يعمل لا خوفاً من العقاب بل أملاً في المكافآت.

9.1.8 نظرية وضع الهدف:

في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم (إدوين لوك)، أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها. على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية (هاشم، 2010):

-إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلك هؤلاء الأفراد لتحقيق الطموحات، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.

-الأهداف وطموحات الأداء هي محصلة لقيمه ومعتقداته من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.

-إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:

* تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي أن يبذله.

* تكون الأهداف مقبولة: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.

* تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد: يكون الفرد أكثر حرصاً على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف.

* تكون الأهداف صعبة: فالأهداف (الصعبة) تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة بالهدف العام.

*تكون الأهداف قابلة للقياس: وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى، خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات عن أدائهم.

2.8 أهمية الرضا الوظيفي:

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي (شفيق، 2010):

1.2.8 أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، وشرب...الخ. وحاجات غير مادية من احترام وتقدير، وأمان وظيفي...الخ. مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي والرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2.2.8 أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في الآتي:
-ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.

-ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي...الخ.
-ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فعندما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

3.2.8 أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في الآتي:

-ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
-ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

3.8 خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي:

1. تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الكاتبين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي (الجريد، 2007).

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت

لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم (مصطفى والبكري، 1990).

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة بالسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

5. الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات (البارودي، 2015).

6. رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا حول رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلا كافيا حول رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة إن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة الاختلاف في حاجات الأفراد وتوقعاتهم (مختار، 2015).

4.8 محددات الرضا الوظيفي:

في كثير من الحالات نجد اختلاف في الرضا عن العمل بين الموظفين بالرغم من أنهم يمارسون نفس الوظيفة في المؤسسة وبهذا نجد بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومنها (مرسي وإدريس، 2005):

1. التناقض أو التباعد: إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الموظف وفي نفس الوقت فإنهما يمثلان السبب الرئيسي وراء الاختلاف في الرضا عن العمل في حالة الوظائف المتماثلة، ويمكن تفسير ذلك أولاً بأن الموظفين ربما يختلفون في معتقداتهم حول الوظيفة وموضوع الاهتمام، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها، وتلك التي يتحصل عليها في مجال العمل.

2. العدالة: وتكون عندما يحس أو يدرك الموظفين أن ما يستلمونه من وظائفهم يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها.

3. الميول والنزعات: تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة، وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل.

5.8 مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء ويمكن توضيح هذه المظاهر فيما يلي (البليهد، 2014):

- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا.
- الشعور بالانتماء للعمل والولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف ولفريق العمل.
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
- تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
- زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.

6.8 أساليب قياس الرضا الوظيفي:

من أهم الأساليب لقياس الرضا الوظيفي ما يلي (طويل، 2008):

1. **الملاحظة المباشرة:** ملاحظة الآخرين وتقييم سلوكهم من واقع أساليبهم في الاتصال اللفظي وغير اللفظي، لكنها تمثل أسلوبا عشوائيا غير مخطط، حيث تعتمد على مدى فهمنا للرموز والتلميحات التي تصدر عن الآخرين لذلك قد نخطئ في أحكامنا على العمال وبالتالي لا يمكن إصدار حكم حقيقي عن مشاعرهم اتجاه متغير الرضا الوظيفي سواء كان بالسلب أو بالإيجاب.
2. **المقابلات الشخصية:** مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب

الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام وبهذا يتم استجواب الأمين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، لأنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموعة من المزايا من بينها:

- إمكانية توضيح الأسئلة وتسهيل فهمها على المستقصى منه ضمانا للدقة في الإجابة.

- ضمان أن الإجابة كانت من المفردة المختارة وليس من غيرها.

- خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية والتامة.

غير أن لها عيوب نذكر منها: صعوبة إدارة المقابلة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكلفة .

3. الاستقصاء: يعتبر الأسلوب السائد لقياس الرضا الوظيفي، نظرا لأنه يحافظ على سرية الإجابات، إضافة إلى أنه يسمح باستقصاء عينة كبيرة.

7.8 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت جهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والكاتبين، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى العوامل التالية (عبد الباقي، 2002):

1. العوامل الشخصية: عوامل الشخصية ترجع إلى الشخص نفسه، وهذه تم تقسيمها إلى:

- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل: السن والتعليم والمستوى الوظيفي.

-عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد. وبصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما قد تكون ذات فائدة عن اختيار الفرد للوظيفة.

2. العوامل المرتبطة بظروف العمل: تتعلق بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد، مثل: الضوء والتهوية والرطوبة والأترية ونظام قدرات العمل والراحة.

3. العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل: وقد تكون مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، والمستوى الإداري للوظيفة.

4. العوامل المتعلقة بنمط الإشراف وطرق الإدارة المتبعة: ومدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يجب أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين.

5. العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة: وتضم اللوائح والتنظيم التي تطبقها المنظمة مثل: نظم الاتصال داخل المنظمة والإجراءات المتبعة في العمل والتسهيلات والتجهيزات التي توفرها المنظمة (ماهر، 2000).

6. العوامل المرتبطة ببيئة العمل: ويقصد بها تلك العوامل أو الظروف التي يعمل في ظلها الفرد سواء كانت متعلقة بطبيعة الوظيفة التي يؤديها، وخصائص ومتطلبات العمل الذي يقوم به، أو بطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل سواء كانت مع الزملاء أو الرؤساء، إشباع العمل للحاجات الأساسية سواء كانت في شكل أجور أو حوافز أو فرص ترقى أو تدعيم لمكانة اجتماعية بالإضافة للعوامل الفيزيائية المرتبطة بجو العمل نفسه(عكاشة، 1999).

7. **العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقى:** وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقل الموظف والاستقرار في الوظيفة ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف كذلك تستمر هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقى الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي (عبد الباقي، 2002).

وهناك من يقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل رئيسية هي (أبو تايه وآخرون، 2012):

*العوامل الفردية: كالتعليم والشخصية والعمل والقدرات.

*العوامل الاجتماعية: كالعلاقات مع زملاء العمل والجماعات غير الرسمية.

*العوامل الثقافية: كالمعتقدات والقيم.

*العوامل التنظيمية: كالهيكلة التنظيمي والإجراءات وطبيعة العمل، ونمط القيادة.

*العوامل البيئية: كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

8.8 نتائج الرضا الوظيفي:

حدد الكاتبون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل، ومن بين هذه النتائج نذكر ما يلي (سلطان، 2003):

1. **الرضا عن العمل وانخفاض معدل دوران العمل:** يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل معدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2. **الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

3. **الرضا عن العمل والإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الكاتبون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضاء عن العمل وليس العكس وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضاء عن العمل.

4. **الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:** يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى إن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضا: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا.

9.8 العوامل التي تعزز الرضا الوظيفي:

1.9.8 العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا (العوامل الدافعة):

1. أن تتوفر لدى الفرد دوافع ذاتية للعمل.
2. توفير فرص النمو لدى العاملين.
3. الشعور بتقدير الآخرين.
4. توفير الحوافز المادية والمعنوية.

2.9.8 العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا (العوامل الصحية):

1. رواتب وأجور مناسبة.
2. سياسات مرنة وملائمة لاحتياجات العاملين في المنظمة.
3. الإشراف الفني.
4. العلاقات الشخصية.
5. ظروف العمل المادية وغير المادية.
6. العلاقة مع الرؤساء.
7. المركز الاجتماعي.
8. الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير كل من الجانب المعنوي (تأثير القيم)، الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد)، الجانب المادي (تأثير البيئة المادية للعمل).

10.8 العلاقة بين الرضا الوظيفي وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين الرضا الوظيفي وعدداً من المتغيرات، وهي:

-أجرى (Truell, Price, & et.al., 2010) دراسة هدفت إلى معرفة علاقة الدوافع مع مستويات الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية الجامعية في مدينة سننتياغو الأمريكية، واستخدم الكاتب نموذج هيرزبرغ لتصنيف الدوافع لمعرفة علاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقات دالة إحصائياً بين الدوافع الذاتية ومستويات الرضا الوظيفي.

-أجرى (Liacqu, & Schumacher, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالسعادة أو عدم الارتياح في العمل (الرضا الوظيفي)، واستخدم الكاتب تقسيم هيرزبرغ في نظرية العاملين التي تركز على تحليل العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الدراسات العليا الجامعية، وخلصت الدراسة إلى أن العوامل المسببة للرضا عن العمل (العوامل الدافعة) تمثلت في الشعور بالإنجاز وفرص النمو، وتقدير الآخرين، وأشارت أن إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدي إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وتحسين الأداء، أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا (العوامل الصحية) فترتبط بالأجور، وسياسة المنظمة، والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، المركز الاجتماعي.

- أجرى خوام (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء للموظفين في شبكة الجزيرة الفضائية، وكذلك التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين وارتباط زيادة مستوى الرضا

الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وخلصت الدراسة إلى أن (80%) عبروا عن رضاهم عن أدائهم الوظيفي بشكل جيد جداً وممتاز، وأن (68%) يشعرون برضا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال سواء بأجر أم بأوقات دوام، وأن (90%) منهم راضون عما يحصلون عليه من أجر شهري في الشبكة، وبلغت نسبة الرضا عن العدالة في توزيع المهام على الموظفين (64%) مقابل (36%) غير راضين عن ذلك بسبب سياسة المحسوبية وغيرها من الأسباب. كما تبين أن (72%) يشعرون أن وظيفتهم تتناسب مع مؤهلهم العلمي مقابل (28%) غير راضين، وأن (72%) يشعرون أن وظيفتهم تتناسب مع خبراتهم العملية مقابل (28%) غير راضين. كما تبين أن (84%) مقتنعون بأن مكان العمل يؤثر على الأداء الوظيفي، وتبين أيضاً أن (68%) يشعرون برضا عن التعامل بين الإدارة والموظفين و(32%) لا يشعرون بذلك.

أجرى أبو الروس والسقا (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوظائف العمومية عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة، ومحاولة الخروج بتوصيات عمل على زيادة وتحسين مستويات الرضا الوظيفي، وذلك من خلال دراسة نظام التعويضات المالية الحكومية في ظل تطبيق قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (4 سنة 2005)، وأيضاً دراسة تأثير الخصائص الشخصية للموظف مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدخل، والحالة الاجتماعية، وعدد المعالين، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والفئات الوظيفية لسلم الرواتب، وخلصت الدراسة إلى أن الرضا عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة منخفض ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم ودراسة بنظام التعويضات المالية الحكومية، مما أثر سلباً على درجات الرضا الوظيفي، وذلك بسبب وجود خلل في طرق وآليات تطبيق نظام التعويضات المالية التي حددها

قانون الخدمة المدنية المعدل، كذلك أظهرت الدراسة عدم الرضا عن ملائمة العلاوة الإضافية المصروفة على المعاش، وحجم المساهمة الحكومية (2.5%) في صندوق التامين والمعاشات، بالإضافة إلى عدم الرضا عن حرمان صرف ذوي الوظيفة المتوفية المعاش إذا كان زوجها موظف حكومي، وإجمالاً كان مستوى رضا الإناث أقل من الذكور بما يتعلق بنظام نهاية الخدمة والتقاعد.

-أجرى المطيري (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على تقييم زبائن شركات الاتصالات الكويتية الأنشطة وبرامج الشركات في المسؤولية الاجتماعية في مجالات: الزبائن، والمجتمع، والبيئة، وخلصت الدراسة إلى أن درجة رضا المبحوثين عن خدمات الشركتين في المجالات الثلاثة كانت متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رضا المبحوثين بين الشركتين لصالح شركة زين للاتصالات.

-أجرت عوض الله (2012) دراسة هدفت إلى الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في إدارة حسابات المشتركين، ومعرفة رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية، حيث استعرضت مشكلة الدراسة أوجه القصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين فيما يتعلق بالحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للموظفين والإداريين مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي لإدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، وخلصت النتائج عن أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الإدارة، وأن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً إلا في حالات نادرة ، وأن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

-أجرى عيساوي وهيبة (2012) دراسة هدفت إلى معرفة كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية، وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال

تأثير كل من الجانب المعنوي (تأثير القيم)، الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد) ، الجانب المادي (تأثير البيئة المادية للعمل)، كما تبين انخفاض الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيعيين، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث بلغ معامل الارتباط (0.692)، كما تبين أن الجانب المادي للثقافة التنظيمية أقوى ارتباطاً بالرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.642).

-أجرت زويش (2013) دراسة هدفت إلى توضيح ماهية كل من الرضا الوظيفي والأداء مع التعرض إلى مختلف المحددات والعوامل المؤثرة فيهم، وهدفت أيضاً إلى إبراز الدور والقيمة للرضا الوظيفي في المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن من محددات الرضا الوظيفي التي أسفرت عنها أغلب دراسات الكاتيين الأجر والترقية، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف مورداً رئيسياً في تلبية حاجاته ومتطلباته لمعيشية، أما الترقية فتمثل له انتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته وراتبه، فهذه المحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة ادعائه، وأيضاً إن للرضا الوظيفي ومحدداته تأثير قوي جداً على فعالية الأداء.

-أجرى السعيد (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي "الرأي" والكويت تايمز " الكويتيتين/ ومعرفة العوامل المؤثرة في تحقيق ذلك الرضا، وخلصت الدراسة إلى أن أولوية المهمات للعلاقات العامة قد تتغير من مؤسسة إلى أخرى، كما أظهرت النتائج أهمية دراسة أولويات العاملين من قبل الإدارات ومن قبل العلاقات العامة على وجه الخصوص للعمل على هذه الأجندة حسب الأولويات لكل مؤسسة على حدة، كما كشفت الدراسة عن أهمية السياسات الحكومية تجاه حرية التعبير والرأي وتوفير المعلومات في التأثير على العاملين في المؤسسات الصحفية على وجه الخصوص،

مما يترتب عليه رفع مستوى الرضا للعاملين، وتحقيق أفضل مستوى جودة للمنتج الذي تختص به المؤسسة، سواء كان سلعاً مادية أم مواد إعلامية وثقافية.

-أجرى بشير (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته، وأهم العوامل المؤثر على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء، وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء.

جدول (1/8): ملخص الدراسات التي بينت الرضا الوظيفي وعلاقته بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	(Truell, Price, & et.al. , 2010)	*وجود علاقات مهمة إحصائياً بين الدوافع الذاتية ومستويات الرضا الوظيفي.
2	(Liacqu, & Schumacher, 2010)	*العوامل المسببة للرضا عن العمل (العوامل الدافعة) تمثلت في الشعور بالإتجاز وفرص النمو، وتقدير الآخرين. * إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدي إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وتحسين الأداء. * أما العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا (العوامل الصحية) فترتبط بالأجور، وسياسة المنظمة، والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.
3	خوام (2010)	* (80%) عبروا عن رضاهم عن أدائهم الوظيفي بشكل جيد جداً وممتاز. * (68%) يشعرون برضا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال سواء بأجر أم بأوقات دوام. * (90%) راضون عما يحصلون عليه من أجر.
4	ابو الروس والسقا (2010)	*معظم الموظفين ليس لديهم علم ودراية بنظام التعويضات المالية الحكومية، مما أثر سلباً على درجات الرضا الوظيفي. * عدم الرضا عن ملائمة العلاوة الإضافية المصروفة على المعاش، وحجم المساهمة الحكومية (2.5%) في صندوق التأمين والمعاشات،

		بالإضافة إلى عدم الرضا عن حرمان صرف ذوي الوظيفة المتوفية المعاش إذا كان زوجها موظف حكومي، وإجمالاً كان مستوى رضا الإناث أقل من الذكور بما يتعلق بنظام نهاية الخدمة والتقاعد.
5	المطيري (2011)	*درجة رضا المبحوثين عن خدمات الشركتين كانت متوسطة.
6	إبراهيم (2012)	*الحوافز المادية والمعنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في الإدارة. *هنالك علاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي للعاملين.
7	عيساوي وهيبية (2012)	*الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير كل من الجانب المعنوي (تأثير القيم)، الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد)، الجانب المادي (تأثير البيئة المادية للعمل). *وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والرضا الوظيفي للعاملين. وتبين أن الجانب المادي للثقافة التنظيمية أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.
8	زويش (2013)	*من محددات الرضا الوظيفي التي أسفرت عنها اغلب الدراسات: الأجر والترقية، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف مورداً رئيسياً في تلبية حاجاته ومتطلباته المعيشية، أما الترقية فتتمثل له انتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته وراتبه، فهذه المحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة أدائه. * للرضا الوظيفي ومحدداته تأثير قوي جداً على فعالية الأداء.
9	السعيد (2013)	*أهمية دراسة أولويات العاملين من قبل الإدارات ومن قبل العلاقات العامة على وجه الخصوص للعمل على هذه الأجنحة حسب الأولويات لكل مؤسسة. *أهمية السياسات الحكومية تجاه حرية التعبير والرأي وتوفير المعلومات في التأثير على العاملين في المؤسسات الصحفية على وجه الخصوص، مما يترتب عليه رفع مستوى الرضا للعاملين، وتحقيق أفضل مستوى جودة للمنتج الذي تختص به المؤسسة، سواء كان سلعاً مادية أم مواد إعلامية وثقافية.
10	بشير (2015)	*وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء. *هنالك علاقة دالة بين نظام الحوافز والأداء.

11.8 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/8) نستنتج الآتي:

1. وجود علاقات مهمة بين الدوافع الذاتية ومستويات الرضا الوظيفي.
2. العوامل المسببة للرضا عن العمل (العوامل الدافعة) تتمثل في الشعور بالإنجاز وفرص النمو، وتقدير الآخرين، وإن إشباع هذه الحاجات وما تتطلبه من خدمات تقدمها المنظمة للعاملين فيها تؤدي إلى درجة عالية من الرضا عن العمل وتحسين الأداء.
3. العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى عدم الرضا (العوامل الصحية) ترتبط بالأجور، وسياسة المنظمة، والإشراف الفني، والعلاقات الشخصية، وظروف العمل، والعلاقة مع الرؤساء، والمركز الاجتماعي.
4. غالبية المنظمات تقدم للعاملين حوافز مادية بدرجات قليلة مما ينعكس سلباً على أداء العاملين.
5. هنالك علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية.
6. الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير كل من الجانب المعنوي (تأثير القيم)، الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد)، الجانب المادي (تأثير البيئة المادية للعمل).
7. يعتبر الأجر والترقية من محددات الرضا الوظيفي التي أسفرت عنها اغلب دراسات الكتاب، فالأجر يعتبر بالنسبة للموظف مورداً رئيسياً في تلبية حاجاته ومتطلباته المعيشية، أما الترقية فتمثل له انتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في مسؤولياته وراتبه، فهذه المحددات من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة أدائه.

8. للسياسات الحكومية أهمية تجاه حرية التعبير والرأي وتوفير المعلومات في التأثير على العاملين في المؤسسات، مما يترتب عليه رفع مستوى الرضا للعاملين، وتحقيق أفضل مستوى جودة للمنتج الذي تختص به المؤسسة، سواء كان سلعاً مادية أم مواد إعلامية وثقافية.

9. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء.

مما سبق نخلص إلى أن لشعور العاملين بالرضا الوظيفي أهمية كبيرة في توفير الأمن والاستقرار للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وبالتالي تعزيز مركز المنظمة التنافسي، وتحسين منتجاتها لتتنافس المنظمات الأخرى، وقد أثبتت الدراسات أن للحوافز (المادية والمعنوية) دور كبير وهام في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أن وضوح وعدالة المسار الوظيفي يساهم بدرجة كبيرة في زيادة رضا العاملين، والولاء التنظيمي مما يقود إلى الالتزام التنظيمي.

مراجع الفصل الثامن:

- أبو تايه، بندر كريم؛ والحيارى، خليل؛ والقطاونة، منار إبراهيم. (2012). " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية : مجلد (20)، عدد(1)، غزة، فلسطين.
- أبو الروس، سامي علي؛ والسقا، شفا سالم. (2010). " مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن النظام والمزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة/ حالة دراسية على وزارة الشؤون الاجتماعية بغزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة: مجلد(12)، عدد(2)، ص ص 1-62.
- البارودي، منال أحمد. (2015). " الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء". القاهرة: مجموعة العربية للتدريب والنشر.
- بشير، يوسف حسن آدم. (2015). " أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- البليهد، نوره محمد. (2014). " مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة: مجلد (3)، العدد (10).
- الجريد، عارف بن ماطل. (2007). " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- جرينبرغ، جيرالد؛ وروبرت، بارون. (2004). "إدارة السلوك في المنظمات"، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني). الرياض، السعودية: دار المريخ.

- حريم، حسين. (2006). " مبادئ الإدارة الحديثة " ، ط 1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حنفي، عبد الغفار. (2002). " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية". الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- خوام، حبيب سميح. (2010). "الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي/دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية"، (أطروحة تحضيرية في إدارة الأعمال)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
- زويش، سامية. (2013). " محددات الرضا الوظيفي وأثره علي أداء الموظفين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البويرة ، الجزائر.
- السعيد، يوسف عويد عتيق. (2013). " دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي "الرأي" و" الكويت تايمز" الكويتيتين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). " السلوك التنظيمي". الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الشرايدة، سالم تيسير. (2008). " الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية". عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- شفيق، شاطر. (2010). " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية "، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- الصوص، نداء محمد. (2008). " السلوك الوظيفي". عمان، الأردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- طويل، كريمة. (2008). " الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات"، (رسالة ماجستير غير منشورة)،كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر .
- عباس، أنس عبد الباسط. (2011). " إدارة الموارد البشرية"، ط1. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2002). " السلوك الفعال في المنظمات". الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- العبودي، فاتح. (2008). "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر .
- عكاشة، محمد فتحي. (1999). " علم النفس الصناعي". الإسكندرية: مطبعة الجمهورية.
- العميان، محمود سلمان. (2005). " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، ط1. عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عوض الله، ميرفت توفيق إبراهيم. (2012). " أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدانمارك.
- عيساوي، وهيبية. (2012). " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي/ دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- كتفي، عزوز. (2009). " الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر .

- الكندي، مصطفى بن هلال بن بدر. (2014). "الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عراسة كمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوي، الجزائر.
- ماهر، أحمد. (2000). "السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات" . ط 1، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2003). "السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات" . ط 2، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مختار، يونس. (2015). "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- المرسي، جمال الدين محمد؛ وإدريس، ثابت عبد الرحمن. (2005). "علم الإدارة السلوك في المنظمات". الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى، كامل؛ وسونيا، البكري. (1990). "دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة"، مجلة الإدارة: مجلد (23)، عدد (1)، القاهرة.
- المطيري، مشعل. (2011). " دور العلاقات العامة في شركات الاتصالات الكويتية/دراسة مقارنة بين شركتي زين والوطنية للاتصالات من منظور المسؤولية الاجتماعية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- منير، نوري. (2010). " تسيير الموارد البشرية": ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- هاشم، عادل عبد الرزاق. (2010). " القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي". عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

-Liaqu & Schumacher.(2010) ."**Total Quality Management Challenge to deal with job satisfaction for teacher in Urban School Education Leadership**",50(3) P.11u51 .

-Truell, Price & etal .(2010). "**Implementers Teacher Job satisfaction in school management**", Santiago, Preiffer, U .S A, 1991, pp1u11.

الفصل التاسع

الولاء التنظيمي

الفصل التاسع/الولاء التنظيمي

Organizational Loyalty

مهما بلغت المؤسسة من التطور في تصميمها لهيكلها التنظيمي وخطوط الإنتاج، ونظم الرقابة، إلا أنها قد تفشل بسبب عدم تعيينها لأفراد غير مناسبين، أو لعدم قدرتها على حفز موظفيها لتحقيق أهدافها. وعليه فإن بقاء وتطور وتدهور أي منظمة يعتمد اعتمادا كلياً على كفاءة مواردها البشرية، وطريقة التعامل معها، وعلى قدرة هذه المنظمة على تحفيز تلك الموارد لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية.

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى الموظفين فيها، وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية. (أبو تايه، 2012).

1.9 مفهوم الولاء التنظيمي :

عرفه بورتر وزملاؤه (Mowday, Streers & Porter, 1974) بأنه مدى اندماج الموظف أو العامل بالمنظمة التي يعمل بها وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك ولاء للتنظيم الذي يعمل به يتصف بعدة صفات منها:

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها .
 2. استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.
 3. الرغبة الجادة في المحافظة على عضويته في المؤسسة (العمري، 1999)
- وعرفه شيلدون (Sheldon, 1971) على انه التقييم الايجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه.

ويعتبر بورتر وستيرز ومودي (Mowday, Steers & Porter, 1974) من أهم الكاتبيين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماءاً للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات (العمرى، 1999):

-اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمتها.

-استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسه نيابه عنها.

-الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسه.

ويرى بوشانان (Buchanan) بأن الولاء التنظيمي اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل وقد أشار إلى ثلاث مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي (الإحساس بالانتماء، والمساهمة الفعالة، والإخلاص)(الفهداوي والقطاونة، 2004).

وينظر (العتيبي والسود) (1997) إلى الولاء التنظيمي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها.

2.9 أهمية الولاء التنظيمي:

تظهر أهمية الولاء التنظيمي أكثر من خلال تعريف " بورتر " للولاء التنظيمي حيث قال عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة لديه ما يلي (العتيبي، 1993):

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

2. استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة.
3. رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
4. يساهم في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
5. للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين، وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، و يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.
6. يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة، ويؤدي حرص المؤسسة زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.
7. جذب أفضل الزبائن حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها.

3.9 أبعاد الولاء التنظيمي:

تمحورت الدراسات المبكرة في مجال أبعاد الولاء التنظيمي حول مدخلين رئيسيين لأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك (المدخل الاتجاهي، المدخل السلوكي) (رشيد، 2004):

1.3.9 المدخل الاتجاهي (Them Attitudinal Approach):

ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها ويسميه البعض المدخل النفسي (الأحمدي، 2004).

وينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته وهكذا فإنه وفقاً لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه قوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمة معينة وانغماسه فيها (رشيد، 2004).

2.3.9 المدخل السلوكي (The Behavioral Approach):

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها (الأحمدي، 2004)، ووفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد ينكبها نتيجة تركه لها (رشيد، 2004)، وسماه البعض الآخر بالاتجاه التبادلي: كون العلاقة بين العاملين والتنظيم هي علاقة تبادلية إيجابية من الأخذ والعطاء، فأصحاب هذا الاتجاه يرون الولاء التنظيمي في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنه ظاهرة تبادلية تهدف وتعتمد على إدراك الأفراد للتوازن بين الإجراءات التي تقدمها المؤسسة والمساهمات للأفراد في العمل (إبراهيم، 1996).

4.9 مراحل تكون الولاء التنظيمي :

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء والكتابين ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر في مراحل مختلفة وقد بين بوشانان (Buchanan) في أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي (عورتاني، 2003):

أ. **مرحلة التجربة والإعداد:** وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ولكنها تعتبر فترة تجريبية ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله ويرى بوشانان أيضاً أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء ووضوح الدور وتحديات العمل وفهم التوقعات.

ب. **مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

ج. **مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتتصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظّمته، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

بينما بين مودي وآخرون أن تكون الولاء التنظيمي ضمن مراحل زمنية ثلاث وهي (إبراهيم، 1996):

أ. **مرحلة ما قبل الدخول للعمل:** وتتمثل فترة خبرات العمل السابقة للوظيفة، حيث يكون العامل صورة مسبقة عن طبيعة المؤسسة والعاملين فيها ودوره وما سيكون عليه، وحين يتم الالتحاق بالعمل يدخل الأفراد بمستويات مختلفة من الميل والاستعداد

للانتماء، وينتج هذا الاختلاف عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته عن العمل والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المؤسسة.

ب. مرحلة البدء في العمل: وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى منه، حيث تلعب هذه الخبرات كما أشار هول (Hall) دوراً خطيراً في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء والعضوية المهنية.

ج. مرحلة الترسخ: وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل اللاحقة لفترة التثبيت حيث يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للأفراد.

5.9 العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي والسلوك الناجم عنه:

يمكن حصر العوامل على تساعد على تنمية الولاء التنظيمي من خلال الآتي:

1. إشباع حاجات العاملين: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية، وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم ويسعون لأن يكونوا مقدرين، محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة، ويسعون بالتالي لتحقيق نواتهم، مما يزيد من ولائهم التنظيمي له ويدفعهم إلى مزيد من العمل، والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجتهم لا يمكن أن يكون مكاناً للاستقرار، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات (عبودي، 2006).

2. السياسات: يرى اللوزي (1999) أن ضرورة العمل تبنى على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت فإن ذلك سيترتب عليه إشباع نمط سلوكي إيجابي، بشكل معين

يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.

3. المكانة الاجتماعية: هي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي (عبودي، 2006).

وتشير الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في التنظيم تؤدي إلى تكوين ولاءه التنظيمي والاستمرار فيه وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة في المكانة، مما ينعكس إيجاباً على حسن الأداء وزيادة الإنتاجية (المعاني، 1996).

4. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما أمكن تحقيق هذه الأهداف وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم (اللوزي، 2003).

5. الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا الوظيفي من الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وقد كشفت الدراسات عن وجود ترابط بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للفرد، وأن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاءً من غيرهم (الهدلول، 2002).

6. نظام الحوافز: تعرف الحوافز بأنها: الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تهيأ له تؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاطه أو

لأنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقق أهدافه، وبذلك نجد أن أنظمة الحوافز تحقق مصلحتين هما (عبودي، 2006):

-حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

-إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

7. المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي: الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم، فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي.

ويعرفه "ريتشارد ستيرز": بأنه البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم وأثرها في سلوكهم. (عبودي، 2006).

إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي، فالبيئة التنظيمية التي لا تحظى بمناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة، وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية (اللوزي، 1999).

-**بناء الثقة التنظيمية:** تعني الثقة التي توافقت توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي: توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أو جماعات، ويرى بعض الكاتبين أن الثقة التنظيمية تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين (عبودي، 2006).

-**التطبيع التنظيمي**: عملية يكتسب الفرد فيها القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة (الهدلول، 2002).

حيث تهدف عملية التطبيع التنظيمي إلى المواءمة بين الفرد والمنظمة ويعتمد نجاحها على فهم كلا الطرفين لبعضهما البعض وقدرة المنظمة على احتواء الفرد والتركيز على خصائصه من ناحية وإمكانية تكيف الفرد مع الخصائص والأهداف التنظيمية من ناحية أخرى، وللتطبيع دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وزيادة إنتاجية الفرد وولائه وتمسكه بالمنظمة (المعاني، 1996).

-**مشاركة العاملين في التنظيم**: وتعني الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يمكن أن نستنتج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي (اللوزي، 1999):

1. المشاركة تعتبر مساهمة في تحقيق أهداف التنظيم وتعتمد على المشاركة العقلية، لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

2. تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

3. تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

-**أسلوب القيادة**: القائد له دور هام في ترغيب العاملين للبقاء في المنظمة، بحيث يتبع القائد أسلوب الإشراف والمراقبة وترصد الأخطاء ويحاول أن يشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويحاول استيعاب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة (عبودي، 2006).

6.9 أنماط الولاء التنظيمي:

ميز (Meyer, Allen & Smith 1993) بين ثلاث أنماط للولاء التنظيمي هي (رشيد، 2004):

1.6.9 الولاء العاطفي أو المؤثر: ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

2.6.9 الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لعامليها، والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات، والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

3.6.9 الولاء المستمر: درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

7.9 نظريات (مداخل) الولاء التنظيمي:

يوجد العديد من المداخل التي تفسر كيفية ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، حيث أورده صحراوي (2013) بثلاثة مداخل، وهي:

1.7.9 المدخل الموقفي (الاتجاهي): تستند فكرة هذا المدخل إلى اعتبار الولاء التنظيمي اتجاهها وليس سلوكها، أي اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل لديها، هذا

الاتجاه ناتج من التوافق والتطابق لقيم العاملين بالتنظيم وأهدافهم مع قيم المنظمة وأهدافها، ويمكن أن نفسر الولاء التنظيمي على أساس القيم بأنه التبنى الواعي من الأفراد لغايات المنظمة وأهدافها وقيمتها مما يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة، ومن ثم يكون ولاؤه للمنظمة أكثر، ومن هذا المنظور يعد الولاء التنظيمي هو التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بأهداف المنظمة سيشعرون بالانتماء إليها، ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيماناً كبيراً في قيم المنظمة وأهدافها لذا فإنه يدخل في بناء الولاء التنظيمي وترسيخه لدى الفرد عدة عوامل منها: الشعور بالأمن الوظيفي، وفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وممارسة المسؤولية، إضافة إلى ثقافة المنظمة، وعمر الفرد، والخبرة والشعور بالإنجاز، وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى ولاء الشخص لمنظمتها، رضاه عن العمل فيها والدفاع عن مصالحها وبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، وكذلك عدم رغبته في ترك العمل. وهذا سيساعد المنظمة على زيادة فعاليتها والوصول إلى أهدافها وغاياتها. ويمثل الولاء التنظيمي الاتجاهي حالة التعارف إلى شخصية الفرد من خلال دراسة خصائص التنظيم الرسمي بعينه وأهدافه النوعية ومدى توافقه مع المتطلبات الشخصية للأفراد ورغبتهم في استمرار عضويتهم العاملة داخل التنظيم الرسمي.

2.7.9 المدخل السلوكي: يرى علماء هذا المدخل أن العوامل الاجتماعية والنفسية أكثر تأثيراً وفعالية من العوامل البنائية في ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن الولاء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي يحظى به من حيث القبول الاجتماعي في حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العاملين في داخله.

كما أن الأفراد يرتبطون أكثر بالمنظمات التي يعملون فيها نتيجة سلوكهم السابق فالجهد والوقت اللذان قضاهما داخل المنظمة يجعلهم يتمسكون بها وبعصويتها، وهذا الاتجاه لا يتطلب ارتباط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة، بل نجد أن الموظفين ينشغلون بنوع من الدعم النفسي، من خلال اللجوء إلى توسيع موقفهم والإيحاء لأنفسهم أنهم اتخذوا القرار الصائب والصحيح للالتحاق بالمنظمة ويتم هذا الأمر بعدة طرق فمثلاً الموظف الذي لديه القدرة على زيادة القيمة الحقيقية للاستثمارات العائدة على من المنظمة لتي يعمل فيها سيستطيع إقناع نفسه بأن قرار التحاقه بها كان صحيحاً.

3.7.9 المدخل التبادلي: يعتمد هذا المدخل في دراسته للولاء التنظيمي على أن الولاء التنظيمي يحدث نتيجة للعلاقة التبادلية بين الأفراد والمنظمة، فكلما حصل الفرد على مزايا ومصالح من المنظمة مقابل ما يقدمه لها من جهد كان ولاؤه أكثر لتلك المنظمة، ويتضح من خلال هذا المدخل أن الولاء التنظيمي ينحصر في العملية التبادلية الناتجة من المكافآت والتكلفة التي يحصل عليها الفرد وما يخسره في مقابل انضمامه إلى عضوية المنظمة.

كما أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد يزيد بزيادة المكافآت وينقص بزيادة التكلفة في العمل، وينظر إلى الولاء التنظيمي من خلال هذا الاتجاه على أنه نتيجة أو حسيمة للعلاقة المتبادلة بين الإسهامات والمنافع التي تحدث بين المنظمة والعاملين فيها، كما أنه من الممكن فهم الولاء بطريقة أفضل لكونه وسيلة للتبادل والمقايضة وكذلك ظاهرة تراكمية، وهو مرتبط بشكل بآخر بالاستثمارات السابقة سواء كانت مادية أو نفسية مقابل الولاء المطلوب فكلما كان هناك زيادة في معدل المصالح المتبادلة من وجهة نظر الأفراد زادت درجة ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها، وبهذا يمكن أن يعد الولاء قائماً مع اعتبارات منفعية كما يمكن قياسه من خلال هذا الاتجاه.

8.9 قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهود شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة لها تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، فهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع ككل. ومن هذه الفوائد ما يلي (العنزي، 2008):

1. يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
2. تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور ذات العلاقة بين العاملين والمنظمة.
3. يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام الأفراد والتنظيم.
4. تعمل الأبحاث على زيادة أحداث تغييرات في الأداء وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص الأسباب التي تؤثر في رفع أو خوض ولاء العاملين في التنظيم.

وقد ذكر بطاح (2006) معيارين لقياس الولاء التنظيمي وهما:

-المعايير الموضوعية: أي قياس الولاء التنظيمي من خلال اثر السلوكيات، وكذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، دوران العمل، وكثرة الحوادث.

-المعايير الذاتية: أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين، درجة ولاؤهم وهذا يمكن أن يؤدي إلى بلورة مؤشرات مهنية تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

9.9 العلاقة بين الولاء التنظيمي وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين الولاء التنظيمي وعدداً من المتغيرات، وهي :

-أجريت الحراشة (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية في محافظة المفرق، وأثر المتغيرات الديمغرافية في المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة، بينما كانت درجة الولاء التنظيمي متوسطة، وتبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الدراسة تعزى للنوع الاجتماعي وسنوات الخدمة، وعدم وجود فروق بالنسبة لبقية المتغيرات الشخصية.

-أجريت (Balassiano & Salles, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المدارس الثانوية في مدينة فتوريا في البرازيل، وخلصت الدراسة أن معاملات الولاء التنظيمي كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.

-أجريت (Bollon, 2012) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بنيويورك، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في حول دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية.

-أجرت صحراوي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية،

وخلصت الدراسة إلى أن القيم السائدة لدى إطارات الجامعة هي قيمة العدل، قيمة المكافأة، وقيمة فرق العمل، كما تبين أن إطارات الجامعة الجزائرية تعاني من ضغط مهني مرتفع، وجاءت أهم أعراض الضغط المهني التي تعاني منها الإطارات الجامعية: الإتهاك البدني، كثرة النسيان وقمة التركيز. وتبين أيضاً أن مستوى الولاء لدى الإطارات الجامعية منخفض، وأن مستوى فعالية الذات لدى الإطارات الجامعية منخفض. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة، بينما لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها الولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة، كما لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وفعالية الذات، في حين توجد علاقة عكسية بين الضغط المهني وكل من فعالية الذات والولاء التنظيمي.

-أجرى (Schulz, 2013) دراسة هدفت إلى قياس أبعاد الولاء التنظيمي على أداء الطواقم الطبية في المستشفيات الحكومية في مدينة اورلينز، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير للولاء التنظيمي على تحسين أداء الأطباء، حيث أن مستوى الأطباء كان مرتفعاً وتبين ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو الأداء.

-أجرى الشواورة (2013) دراسة هدفت إلى تحديد أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء الأردنية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات التنظيمية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي متمثلة بالحوافز والترقية ودعم الإدارة العليا، وكذلك وجود أثر للمتغيرات البيئية بنوعها الداخلية والخارجية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي.

-أجرت بن حفيظ (2014) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرية هيرشي وبلاتشارد من وجهة نظر المعلمين، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي لدى

نفس العينة، وخلصت الدراسة إلى أن أسلوب التفويض يليه أسلوب الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداماً في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليها أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وبينت النتائج أن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب "هيرشي بلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس، والأقدمية في التدريس، والمؤهل العلمي.

-أجرى الهذلول (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بمستويات أداء الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود بالرياض، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للإداريات مرتفع، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين الأداء الوظيفي.

-أجرى غريب (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة بالتدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، والتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديموغرافية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة بكل من (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية، وكان لتلك المتغيرات أثر إيجابي على الولاء التنظيمي، وبينت الدراسة وجود فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس والدورات التدريبية والمؤهل العلمي والقطاع والمسمى الوظيفي، بينما لم يظهر فرق جوهري في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير

الخبرة، وتبين أيضا عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) على الولاء التنظيمي، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، مع ملاحظة أن أثر تلك المتغيرات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

-أجرى عدوان (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين في مستشفى بيت حانون بقطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر دال معنوياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين، كما أظهرت أثر دال معنوي بين لاستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي (متغير وسيط)، حيث أن الولاء التنظيمي قد نقل جزءاً من أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين.

جدول (1/9): ملخص الدراسات التي بينت الولاء التنظيمي وعلاقته بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	الحراشة (2012)	* ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع، بينما الولاء التنظيمي متوسط. * وجود علاقة بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي.
2	(Balassiano & Salles, 2012)	* وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.
3	(Bollon, 2012)	* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في حول دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية.
4	صحراوي (2013)	*القيم السائدة لدى الإطارات الجامعية هي قيمة العدل، قيمة المكافأة، وقيمة فرق العمل، كما تبين أن إطارات الجامعة الجزائرية تعاني من ضغط مهني مرتفع. *مستوى الولاء لدى الإطارات الجامعية منخفض، وأن مستوى فعالية

		الذات لدى الإطارات الجامعية منخفض. * وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني، بينما لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي. * لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية الذات. في حين توجد علاقة عكسية بين الضغط المهني وكل من فعالية الذات والولاء التنظيمي.
5	(Schulz, 2013)	* وجود تأثير للولاء التنظيمي على تحسين أداء الأطباء.
6	الشواورة (2013)	* وجود أثر دال للسياسات التنظيمية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي متمثلة بالحوافز والترقية ودعم الإدارة العليا.
7	بن حفيظ (2014)	* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب "هيرشي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس، والأقدمية في التدريس، والمؤهل العلمي.
8	الهدلول (2014)	* مستوى الولاء التنظيمي للإداريات مرتفع. * وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين الأداء الوظيفي.
9	غريب (2014)	* وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة بكل من (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) والولاء التنظيمي.
10	عدوان (2017)	* وجود أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين. * وجود أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي (متغير وسيط).

10.9 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/9) نستنتج الآتي:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي.

2. وجود أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي.
 3. لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.
 4. توجد علاقة عكسية بين الضغط المهني وكل من فعالية الذات والولاء التنظيمي.
 5. وجود أثر للسياسات التنظيمية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي متمثلة بالحوافز والترقية ودعم الإدارة العليا.
 6. وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين الأداء الوظيفي.
 7. وجود أثر لاستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين من خلال الولاء التنظيمي (متغير وسيط).
 8. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة بكل من (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) والولاء التنظيمي.
- مما سبق نخلص إلى أن الولاء التنظيمي للعاملين يؤثر بشكل واضح وإيجابي على أداء العاملين والذي بدوره يؤدي إلى حصول المنظمة على مركز متميز من بين المنظمات المنافسة، ولن يتحقق الولاء التنظيمي إلا من خلال سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية التي توفر كافة المتطلبات الضرورية واللائمة للعاملين (تدريب وترقية وحوافز وتدوير وظيفي... الخ) لخلق الولاء التنظيمي لدى العاملين، والولاء التنظيمي هو علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة، فكلما زاد ولاء الفرد لمنظمتها كلما زاد إحساسه بالرضا عن العمل بالمنظمة، فيزيد أدائه، ويستخدم كافة طاقاته وإبداعاته لتحقيق أهداف المنظمة.

مراجع الفصل التاسع:

-الأحمدي، طلال بن عايد. (2004). " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة/ دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، *المجلة العربية للإدارة* : مجلد(24)، عدد (1)، الرياض.

-أبو تايه، بندر كريم. (2012). " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن" ، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، جامعة البلقان التطبيقية: مجلد(20)، عدد (2)، الأردن.

-إبراهيم، وفاء. (1996). " تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم-أريحا"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

-بطاح، أحمد. (2006). " قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، ط1. عمان، الأردن: دار الشروق.

-بن حفيظ، شافية. (2014). "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية/ دراسة ميدانية بمدينة ورقلة"، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* : عدد(17)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

-الحراشنة، محمد؛ والخريشة، ملوح. (2012). " درجة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق"، *مؤتة للبحوث والدراسات*: مجلد(27)، عدد(2).

- رشيد، مازن فارس. (2004). " الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*: مجلد(11)، عدد(1).
- الشواورة، فيصل وآخرون. (2013). " أثر السياسات التنظيمية والمتغيرات البيئية على خلق وتعزيز الولاء التنظيمي/ بالتطبيق على شركة الكهرباء الأردنية"، *مؤتمّر للبحوث والدراسات*: مجلد(28)، عدد(5).
- صحراوي، وافية. (2013). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية"، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، الجزائر.
- عبوي، زيد منير. (2006). " التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)"، ط1. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، آدم غازي. (1993). " أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت"، *المجلة العربية*، مجلد(1).
- العتيبي، سعود؛ والسود، مطلق. (1997). " الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه"، *مجلة الإداري*: مجلد(9)، عدد(70)، ص ص 15-27، لبنان.
- عدوان، عماد عبد الله. (2017). " دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي/دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون"، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*: عدد (4)، ص ص 292-321.
- العمرى، عبید عبد الله. (1999). " الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود/دراسة ميدانية"، *مجلة جامعة الملك*

- سعود: مجلد(11)، عدد خاص بمناسبة مرور مئة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية، ص ص 111-118، السعودية.
- العنزي، عطا الله بن فاحس راضي. (2008). " اتجاهات القيادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتهم بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية"، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة المملكة العربية السعودية، الرياض.
- عورتاني، مأمون عبد القادر. (2003). " العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- غريب، معاذ نجيب. (2014). " إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي-دراسة مقارنة"، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- الفهداوي، فهمي خليفة؛ والقطاونة نشأت أحمد. (2004). " تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية": *المجلة العربية للإدارة: مجلد(24)، عدد(2)، الأردن.*
- اللوزي، موسى. (1999). " التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- اللوزي، موسى. (2003). " التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- المعاني، أيمن عودة. (1996). " الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وانجاز مبدع)"، ط1، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق.
- الهدلول، هذلول صالح. (2002). " الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الهدلول، ذكرى بنت صالح. (2014). "علاقة الولاء التنظيمي بمستويات أداء الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود بالرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية.
- Bollen, Kenneth ,A. (2012). " **The Impact of organization loyalty and job satisfaction on job performance in new york**".
- Balassiano M & Salles, D.(2012). "Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment", **A Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute**, 9 (3), P.P. 268-286.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". **Journal of Applied Psychology**, 78(4), 538-551.
- Porter , L , w , Stress R.M, Mowday, . R.T,a Boulian , P . V.(1974)."Organizational commitment ,Job satisfaction & turnover among psychiatric technicians ", **Journal of applied psychology** , Vol(6).No(59).
- Schulz ,Irene .D. (2013). "The Impact of organization loyalty in improving the performance of doctor of government hospitals in new Orleans", **Doctor Theses**, university of new Orleans.
- Sheldon.M.E.(1971)."Inverstments and Involvements as Mechanisms producing commitment to the organization", **Administrative science quaterly**,Vol(16),No(2).

الفصل العاشر

إدارة المعرفة

الفصل العاشر/إدارة المعرفة

Knowledge Management

لقد أصبحت المؤسسات المعاصرة، ومنها مؤسسات التعليم العالي، تواجه تحديات غير مسبوقة، بسبب التغييرات الناتجة عن الثورة المعلوماتية والتقنية، إضافة إلى المنافسة الشديدة بين المؤسسات المختلفة، ولذلك لا بد من استجابة مخططة ومنظمة من قبل هذه المؤسسات للحفاظ على مواكبتها عجلة التغيير ومواجهة المنافسة على أسس علمية معرفية، وللتعامل مع هذه التحديات، فإن المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها، وهناك من يعد المعرفة عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج بالمنظمة إضافة لرأس المال والعمل، ويرى فريق آخر يتعامل مع المعرفة التي تمتلكها المنظمة على أنها تعد أصلاً رأسمالياً يمكن أن يكون له قيمة نقدية ضمن موجودات تلك المنظمة (أبو خضير، 2002).

لذا فقد أصبحت إدارة المعرفة أحد الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لأن المعرفة والمعلومات أصول رئيسية لا غنى عنها لهذه المؤسسات التي ينبغي أن تتعلم كيفية استثمار هذا الرصيد المعرفي بطرق جديدة، ومن ثم مشاركة هذه المعرفة داخلياً بكفاءة، وتعلم كيفية نقلها بسرعة للظروف الخارجية من أجل التنافس وتحقيق التميز (البيلاوي وحسين، 2007).

وتعد إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة في الإدارة، وأصبحت عاملاً مؤثراً في نجاح المنظمات وتميزها، وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، كأسلوب إداري يقوم على أساس بناء قاعدة معرفية لدى المنظمة، وذلك بتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والعاملون بها إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والنقل بين الأفراد على المستويات الإدارية كافة بكل

سهولة ويسر، ومن ثم توظيف هذه المعرفة والاستفادة منها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية (الشهراني، 2010).

وبهذا التوجه نستطيع القول بأن دور العاملين بالمنظمات قد يتغير من مقدمي خدمة إلى مبدعين يمكن أن تشكل معارفهم وخبراتهم ومهارتهم أصولاً حقيقية للمنظمة يجب جمعها وتصنيفها وحفظها ونشرها واستخدامها، وكذلك وضع هذه الجهود في إطار تنظيمي يحفظ للمنظمة قدرتها على الاستمرار في أداء مهامها وتحقيق أهدافها على نفس الوتيرة من الإبداع وهذا هو مضمون إدارة المعرفة، ويعتبر قطاع التعليم سباقاً إلى ما توصل إليه الفكر الإداري من حيث اعتماده على إدارة المعرفة لضمان التقدم المستمر في شتى مجالات أعماله، وذلك لأن جودة التعليم العالي تعتمد على مدى تطبيق مدخل إدارة المعرفة وإجراءاتها وطرقها في مثل هذه المؤسسات، حيث تساعد على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، وجودة عملية صنع القرار، وفعالية البرامج الأكاديمية والتدريبية (المليجي، 2010).

1.10 ماهية المعرفة:

تعتبر المعرفة الأصل الجديد ونوعاً من رأس المال القائم على الفكر والخبرة التي تتجدد وتتطور باستمرار، وقد أصبح الاقتصاد الجديد قائماً على المعرفة بشكل أساسي، وأصبحت المعرفة القابلة للنقل والمشاركة مورداً مهماً يجب على المنظمات امتلاكها، ويعد الابتكار والتجديد هدفاً مهماً لدى العديد من المنظمات، وتعتبر المعرفة هي الأساس الذي يقود لذلك، مما جعل من الأعمال الأساسية لدى المديرين مدى القدرة والمهارة على إدارة المعرفة باعتبارها المؤثر الإيجابي على عملية الابتكار والتجديد التي تعد عنصراً مهماً في التفوق على المنافسين والتي تقوم بشكل أساسي على توليد المعرفة وهي من أهم عمليات إدارة المعرفة (عليان، 2004).

1.1.10 مفهوم إدارة المعرفة:

أعطيت لإدارة المعرفة تعريفات عدة لكنها لا تخرج فعليا عن المعنى والمضمون الذي أجمع عليه جميع من قام بتعريفها ولكن بكلمات مختلفة ومن هذه التعريفات: عرفها الزيادات (2004) بأنها: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

وعرفها مطر (2007) بأنها: عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

في حين عرفها نور الدين (2010) بأنها: هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي.

مما سبق نخلص إلى أن إدارة المعرفة هي عبارة عن عمليات مخططة تهدف إلى مساعدة المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وخرن كافة أنواع المعرفة التي لها علاقة بنشاطات المنظمة، بحيث تكون جاهزة للاسترجاع من اجل استخدامها في كافة الوحدات الإدارية ذات العلاقة، مما يرفع من كفاءة الأداء التنظيمي، وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع فإن هذا يتطلب من المنظمة ومن العاملين فيها مواكبة

المعرفة أولاً بأول، حيث أنه من المهم امتلاك المعرفة الحديثة، ولكن الأهم توظيف تلك المعرفة توظيفاً فعالاً بحيث يحقق الكفاءة المنشودة في مجالها.

2.10 أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تضيفه لها من قيمة، وما تؤديه لها من دور في تحولها إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، الذي يتم التأكيد فيه على رأس المال الفكري القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، والكوادر البشرية المؤهلة والمدرية، ويمكن تحديد أهمية المعرفة بما يلي (الكبيسي، 2011):

1. أسهمت في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل المرنة.
2. أتاحت المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار.
3. لها دور في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
4. يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عن طريق بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
5. توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
6. أصبحت المعرفة الأصل لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.

3.10 أنواع المعرفة:

قدمت للمعرفة تصنيفات عديدة من قبل المختصين، ومن أكثرها شيوعاً (الزيادات، 2004):

-**المعرفة الضمنية:** المعرفة غير المكتوبة والمخزونة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وتكون ذات طابع شخصي، مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية، كونها مختزنة في عقل صاحب المعرفة، ولا يمكن ذلك إلا عن طريق قيام صاحبها بكتابتها وتسجيلها أو من خلال الحوار والنقاش.

-**المعرفة الظاهرية:** هي المعرفة المكتوبة التي تحتويها المراجع، والكتب، والوثائق، والتقارير ووسائط تخزين المعلومات العلمية، وكذلك المعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل، فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر وهي قابلة للمشاركة، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، ومن ثم تخزينها واسترجاعها.

ويصنفها (Blumentritt & Johnston) إلى أربعة أنواع (الكبيسي، 2011):

1. **المعرفة المرمزة:** المعرفة العلنية التي أفرزت من قبل البشر عن طريق التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.
2. **المعرفة العامة:** المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسمياً، وغالباً ما تكون على شكل ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل.
3. **المعرفة الاجتماعية:** هي المعرفة حول القضايا الاجتماعية.
4. **المعرفة المجسدة:** هي الخبرات والخلفية العلمية التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، فهي مرتبطة بالشخص نفسه.

بينما يصنف (Awad & Ghaziri) المعرفة على النحو التالي (الجنابي، 2011):

1. **معرفة ماذا (Know what?):** وتشمل الحقائق القريبة للمعلومات التي يمكن نقلها كالمعرفة الصريحة.
2. **معرفة لماذا (Know why?):** وتشير للمعرفة العلمية للمواد والقوانين والعقلانية والبحوث التطبيقية وتبرير الأعمال.
3. **معرفة كيف (Know how?):** وتشير للأفعال المطلوبة إذا وقع حدث معين، ويخصصها لعمليات الإبداع، وتعتمد على التجارب الطويلة، وهي مطلوبة لبناء الأنظمة الخبيرة.
4. **معرفة من (Know who?):** وتشير إلى من يعرف ماذا ومن يعرف كيفية أداء ماذا.

4.10 خصائص المعرفة:

المعرفة نتاج عمل إنساني فكري، حيث ميز الله سبحانه الإنسان بصفات عن غيره من المخلوقات بقدرته على التفكير والابتكار والإبداع، مما مكنه من صناعة المعرفة وتوريثها إلى لأجيال، ويعمل كل جيل منها على التطوير والتحديث بما يتوافق مع متطلبات ومستجدات عصره، ويمكن تحديد خصائص المعرفة كالاتي(الملكاوي، 2007):

1. **المعرفة تولد:** يمكن لعمليات البحث العلمي توليد المعرفة عن طريق الأشخاص المبتكرين.
2. **المعرفة تموت:** وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة والراكدة الموجودة بين طيات الكتب على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، والبعض منها يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.

3. **المعرفة تمتلك:** فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، فالطريقة الأكثر استخداما لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق علمية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على مالكيها وتتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الأملاك المادية.

4. **المعرفة تخزن:** في السابق كانت تخزن على الورق وما زالت حتى الآن، ولكن في الوقت الحاضر أصبح التركيز على الوسائل الالكترونية المتعددة التي تعتمد على تطبيقات الحاسب الآلي بدرجة كبيرة والشبكة العنكبوتية.

5. **المعرفة تصنف:** قد تكون المعرفة صريحة، أو ضمنية في عقول مالكيها، وهناك أنماط أخرى من التصنيفات: كالمعرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية والعلاقات التي تستخدم في العمل.

6. **المعرفة لا تستهلك بالاستخدام:** بل تتطور وتولد بالاستخدام وبدون ذلك، فهي معرضة للموت.

7. **المعرفة تنتشر عن طريق الوسائل المتاحة.**

8. **المعرفة يمكن تقاسمها والمشاركة فيها.**

9. **المعرفة تنقل للغير إذا توفرت الوسائل اللازمة لذلك.**

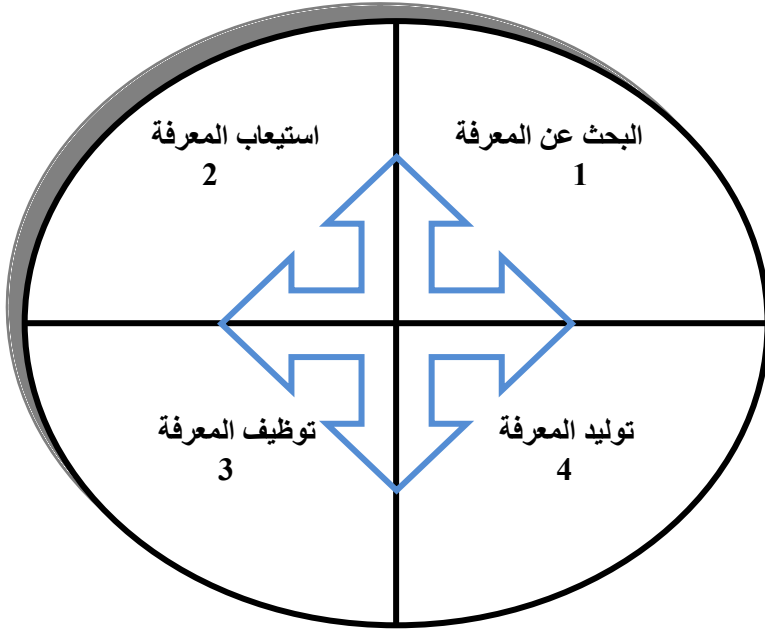
5.10 الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة:

تمر دورة حياة المعرفة بأربع مراحل هي (الملكوي، 2007):

1. **البحث عن مصادر المعرفة:** وهذه المرحلة تشير إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات، والتي باتت أكثر سهولة من ذي قبل، وذلك عن طريق الشبكة العنكبوتية التي يمكن عن طريقها تأمين غالبية المعلومات والمعارف.

2. **استيعاب المعرفة:** ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل وتبويب وفهرسة واستخلاص المعلومات، ولذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب، مما ساعد في التنقيب عن المعرفة وتميمتها.
3. **توظيف المعرفة:** وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة، وتشكل نظم المعلومات والبرمجيات أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود.
4. **توليد المعرفة:** والمراد بها الاستفادة من المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة، أو نفس معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة، ويمكن توضيح دورة اكتساب المعرفة من خلال الشكل (1/10):

شكل (1/10): دورة اكتساب المعرفة.



المصدر: إعداد الكاتب (2019).

بالنظر إلى شكل (1/10) يتبين أن دورة اكتساب المعرفة تبدأ بالبحث عن تلك المعرفة من مختلف المصادر المتاحة، ومن ثم يتم فهما واستيعابها من قبل الكاتب عن المعرفة، ثم تتم مرحلة توظيف المعرفة في المجال المناسب لتلك المعرفة المكتسبة، وأخيراً تتم مرحلة توليد المعرفة لاستخدامها في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات الملائمة، ثم تعود بعد ذلك دورة جديدة للبحث عن معرفة جديدة، وهكذا، وتعد مرحلة توظيف المعرفة من أهم المراحل كونها تحدد درجة ملاءمة المعرفة المكتسبة في تحقيق الأهداف المرجوة من الحصول على تلك المعرفة.

6.10 مصادر المعرفة:

تتخصص مصادر المعرفة في مصدرين هما (الطاهر، 2012):

1. **المصادر الداخلية:** التي تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة في مختلف مجالات نشاطاتها ويعد ذلك من ضمن المعرفة الضمنية، ومن الأمثلة عليها: (الإستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية، والمكتبات الالكترونية، والتعلم الصفي، والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الخبرة والمهارة، وكذلك من خلال التعلم بالعمل أو البحوث).

2. **المصادر الخارجية:** التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل على المنظمات استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر: (المكتبات والشبكة العنكبوتية، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون والموردون والعملاء والجامعات ومراكز البحث العلمي، وكذلك عن طريق رصد التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات واستشارة الخبراء المختصين).

7.10 موجودات المعرفة:

تقسم موجودات المعرفة في أي منظمة إلى قسمين (عليان، 2004):

1. **موجودات ملموسة:** وتتمثل في الأجهزة والمعدات وما شابه ذلك.
 2. **موجودات غير ملموسة:** وهي أكثر الموجودات أهمية، رغم أنها لا تظهر في حساب الميزانية العامة للمنظمة لذلك أطلق عليها غير الملموسة.
- ويصنف Leontiadis الموجودات المعرفية إلى أربع مجموعات:

1. **موجودات التكنولوجيا:** وتشمل المعرفة التكنولوجية، والتصاميم التكنولوجية، تكنولوجيا التصنيع، ونتائج البحوث والدراسات وما شابه.

2. **موجودات المعرفة المدونة:** وتشمل إجراءات المنظمة، وأدلة التشغيل، والخبرة الموثقة وما شابه.

3. **موجودات المعرفة البشرية:** وتشمل الخبرة الإدارية، والتشغيلية، والاحترافية وما شابه.

4. **موجودات المعرفة الأخرى:** وتشمل الأسرار التجارية، وممارسات المنظمة والعلامات التجارية وما شابه.

8.10 مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

بين السحيمي (2009) المبررات التي أدت إلى تحول المنظمات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة، وهي:

1. أهمية المعرفة في النجاح التنظيمي، لكونها فرصة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد إيرادات جديدة.

2. العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على اتصال مباشر بوسائل سهلة محدودة التكلفة كالفصائيات والشبكة العنكبوتية.

3. إمكانية قياس المعرفة ذاتها، وذلك عن طريق تلمس أثر المعرفة على عمليات المنظمة.

4. إدراك أسواق المال والأعمال العالمية أن المعرفة التي تعتبر من أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات هي مصدر الميزة التنافسية، بل وأهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.

5. تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، بل ووجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.

6. إدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة البعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

7. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تطويرها بشكل مستمر، مما يجعل إدارتها عملية معقدة، ومن ثم التوجه نحو إيجاد برامج لإدارة المعرفة.

8. التغيير الواسع والمتسارع في اتجاهات المستفيدين، مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.

9. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خصوصا في مجالات التنافس والإبداع والتجديد.

9.10 أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:

1. الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
3. خلق بيئة تنظيمية تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى المعرفة لدى الآخرين.
4. تحديد المعرفة الضرورية للمنظمة وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
5. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
6. بناء إمكانات التعلم ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها (الزيادات، 2004).
7. تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
8. نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
9. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة.

10. تطوير عملية الابتكار والإبداع بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة وإبداعية بصفة مستمرة.

11. الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة (أبو خضير، 2002).

10.10 أبعاد إدارة المعرفة:

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية حسب ما ذكرها Duek، وهي (الزيادات، 2004):

1. **البعد التكنولوجي:** ومن أمثله محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، لذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2. **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** يركز على كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد طرق وإجراءات العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3. **البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لذلك.

ويشير كل من (Grover and Davenport) إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي (خباش، 2009):

1. **التركيز على الأفراد:** ويتمثل في التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع قدرات معرفية واسعة و متميزة.
2. **التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** ويتم التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتأكيد على استخدامها.
3. **التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:** يتم التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية التي تكفل نجاحا طويل الأمد.
4. **التركيز على فعالية المنظمة:** يتم التركيز على استخدام المعرفة مما يؤدي إلى التطوير والتحسين للفعاليات التشغيلية والتنظيمية.

11.10 وظائف إدارة المعرفة:

تقوم إدارة المعرفة بدور مهم في نجاح المنظمة الحديثة، فنستطيع القول إن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة، ومن ثم عليها توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، ويمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بالآتي (عليان، 2004):

1. الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث استقطابهم ورعايتهم.
2. وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة.
3. الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تشجع على توليد وتقاسم المعرفة واستخدامها.
4. توفير السبل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
5. الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها حتى تكون قانونية وأخلاقية.

6. توفير البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

12.10 عناصر إدارة المعرفة:

تعد عناصر المعرفة البنية التحتية لإدارة المعرفة التي تحوي على مجموعة من العناصر التي على المنظمات الاهتمام بها وهي (الطاهر، 2012):

1. الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات الموجودة داخل المنظمة وبين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة متوافقة مع التعليم المستمر وإدارة المعرفة، وأن تكون كذلك مشجعة لروح فريق العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين. وهناك بعض العوامل التي تمكن العاملين من فهم ثقافة المنظمة وأهميتها في دعم إدارة المعرفة في المنظمة وهي:

- قدرة الإدارة على دعم عمليات تطبيق المعرفة في جميع مستويات المنظمة.
- قدرة الإدارة على تقديم الحوافز والعوائد للعاملين الذين يدعمون مشاركة المعرفة في المنظمة.

- قدرة الإدارة على دعم وتشجيع التفاعل بين العاملين ودعم الابتكار والإبداع.
2. الهيكل التنظيمي: يوضح التسلسل الإداري للمنظمة وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض ومسئوليات الأفراد وسلطاتهم، مما يساهم في نقل المعرفة واتجاه النقل والمشاركة، فهي تسهل عمل إدارة المعرفة من خلال ما يلي:
* تقسيم العمل وتحديد أدوار الأفراد في المنظمات.

*التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة إلى النظم اللامركزية التي تساعد على تدفق وانتشار المعرفة.

*التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي.

3. البيئة المادية: هي كل ما يتعلق في تصميم المباني والمكاتب وغرف الاجتماعات، فهناك كثيرا من الدراسات وجدت أن نسبة كبيرة من الموظفين يعتقدون بأنهم اكتسبوا معرفتهم من خلال المحادثات غير الرسمية والبرامج التدريبية التي تعقدتها المنظمات بدلا من العلاقات الرسمية.

4. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: حيث تخدم الكثير من العمليات مثل معالجة البيانات وتصنيفها وتخزينها، وكذلك تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، فهي من أهم العناصر المؤثرة على بناء نظام إدارة المعرفة، حيث ستساعد في زيادة قدرات المنظمة المعرفية من خلال سهولة الوصول إلى المعرفة وتجميعها ومن ثم تصنيفها وخبزنها، وبعد ذلك نشرها عبر الوسائل المتاحة لتحقيق أهدافها.

5. المعرفة المشتركة: تشير المعرفة المشتركة إلى التجارب والخبرات المتراكمة في المنظمات التي تدعم عمليات خلق معارف جديدة، مما يزيد الابتكار والإبداع في المنظمة.

13.10 فوائد إدارة المعرفة:

مما لاشك فيه أن إدارة المعرفة تحقق فوائد عديدة للمنظمات التي تعطيها عناية واهتماما سليما وتطبق البرامج والأنظمة الحديثة فيها ومن هذه الفوائد ما يلي:

1. الوصول إلى أفكار ومشاركات إبداعية من مختلف المستويات الإدارية العاملة في المنظمة.

2. السرعة في علاج المشاكل بتوفير جميع المعلومات المطلوبة.

3. زيادة مستوى أداء العاملين من حيث الكمية والنوعية.
4. زيادة التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية.
5. زيادة وفاعلية التنظيم كون إدارة المعرفة ترفع مستوى الأداء وتساعد في تخفيض تكاليف وسائل الاتصال، وتقليل الأعمال الورقية (حمود، 2010).
6. تحسين عملية اتخاذ القرارات.
7. تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.
8. يصبح العاملون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يكون لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون.
9. تطوير قدرات العاملين للبحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل الأكثر إتقاناً، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية.
10. قدرة المنظمة على إرضاء العملاء بتقديم منتجات وخدمات أكثر كفاءة.
11. تحسين العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
12. تحسين الإبداع داخل المنظمة، خاصة أن الإبداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة (ابو خضير، 2002).

14.10 عمليات إدارة المعرفة:

لا يوجد اتفاق بين العلماء والكاتبين على عدد وترتيب عمليات إدارة المعرفة، وهناك عدة نماذج لعمليات إدارة المعرفة التي قدمها المختصون والمهتمون في مجال إدارة المعرفة ومنها نموذج (Fraun Hofer) المكون من ست مراحل وهي كما يلي (المومني، 2005) :

1. **تشخيص المعرفة:** وفي ضوءها يتم تحديد المعرفة المتاحة ومقارنتها بالمعرفة المطلوبة، وبذلك نحدد فجوة المعرفة.
 2. **مرحلة تحديد أهداف المعرفة:** التي تحدد أساليب العمليات المعرفية الأخرى (كالتوليد، والخرن...)، ومن هذه الأهداف (تحسين العمليات، خلق الوضوح حول مجالات عمل المنظمة....)، وبدون ذلك تصبح مجرد كلفة زائدة وعملية مريكة.
 3. **إنتاج وتوليد المعرفة:** من خلال الشراء أو الاكتشاف أو الاكتساب، علما أنه قد يتجسد التوليد بفكرة يقدمها الفرد.
 4. **تخزين المعرفة:** للاحتفاظ بها وإدامتها والحصول عليها عند الحاجة.
 5. **توزيع المعرفة:** وذلك عن طريق الاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد، وهنا يبرز دور نظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في النشر والتوزيع.
 6. **تطبيق المعرفة:** باستعمالها وإعادة استعمالها والاستفادة منها.
- في حين أن نموذج (Wiig) حدد عمليات إدارة المعرفة إلى خمس مراحل على النحو التالي(المسند، 2009):**
1. **إعداد المعرفة:** من خلال البحث العلمي والإبداع والابتكار بهدف الوصول إلى المعرفة.
 2. **اكتساب المعرفة:** في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها من أجل استخدامها وعمليات المعالجة عليها.
 3. **تنقية المعرفة:** حيث يتم تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو قواعد معرفية، لتحقيق المنافع للمنظمة، أي اختبار المعرفة الأكثر فائدة للمنظمة.

4. توزيع المعرفة ونشرها: يجري خلال هذه المرحلة توزيع ونشر المعرفة على الأطراف أصحاب العلاقة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل، عن طريق التعلم والتعليم والبرامج التدريبية وشبكات الأعمال والوسائل الالكترونية وغيرها من وسائل النشر المتاحة.

5. الرفع المعرفي: بعد أن تكون المنظمة قد تبنت المعرفة ووظفتها كمحصلة للمراحل الأربع السابقة، تبدأ عملية الرفع المعرفي التي تنعكس على تحسين العمليات والسلوك وتحقق عمليات التعلم، وتزيد من عمليات الابتكار والإبداع.

15.10 مقومات تطبيق إدارة المعرفة:

يجب أن تتوفر المقومات الأساسية لكي تكون المنظمة قادرة على تطبيق أنظمة وبرامج إدارة المعرفة وهي (عليان، 2004):

1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية: وتتمثل في الحاسوب أو البرمجيات الخاصة بذلك، كونها تؤدي دورا هاما في أنظمة إدارة المعرفة من خلال قدرتها على جمع وتخزين وتنظيم المعرفة وعمليات إنتاجها وتوزيعها.

2. توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعد من أهم مقومات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاحها وتحقيق أهدافها، وهم يعرفون بأفراد المعرفة الذين يقع على عاتقهم القيام بالنشاطات اللازمة لإدارة المعرفة.

3. الهيكل التنظيمي: يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، لذلك لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، وكذلك إدارتها وتخزينها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.

4. **العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاجها ونقاسها، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، فليست التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في إدارة المعرفة وإنما تلعب الثقافة الفردية والتنظيمية دورا مهما وفاعلا.

5. **الالتزام الاستراتيجي المستدام:** بمعنى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة، ومن الأفضل هنا إنشاء وحدة تنظيمية خاصة لإدارة المعرفة ويتولاها (مدير المعرفة) مهمتها تسهيل الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية توفير فريق المعرفة (أفراد المعرفة) وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

16.10 معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

هناك عوامل قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ومن المهم العمل على تجنبها وقد حدد كل من (Fahey & prusak) بعضا من المعوقات التي يمكن أن تؤدي إلى فشل برامج إدارة المعرفة وهي (السحيمي، 2009):

1. التصور المطلق للمعرفة بوصفها خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة ضمنية في عقولهم.
2. عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
3. عزل المعرفة عن استعمالاتها.
4. إحلال الاتصال التكنولوجي بدل الحوار المباشر.
5. الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي والمعرفة الجديدة.

6. المركزية الشديدة والخوف على المنصب الوظيفي بإتباع أسلوب إداري مركزي لا يساعد على نقل وتبادل المعرفة بين موظفي المنظمة ويكون مصدر هذه المركزية في بعض الأحيان الخوف على المنصب الوظيفي.
7. الجهل بأهمية نقل المعرفة بعدم الاهتمام بالتطوير الذاتي وعدم رصد المعارف المهمة والظاهرة والضمنية.
8. عدم إدراج إدارة المعرفة في الخطط الإستراتيجية للمنظمة، مما يؤدي إلى الحد من قدرتها على إدراك قيمة إدارة المعرفة وضرورة توفير نظام لها. (القحطاني، 2002).

17.10 العلاقة بين إدارة المعرفة وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين إدارة المعرفة وعدداً من المتغيرات، وهي :

- أجرى الكبيسي (2009) دراسة هدفت إلى تعميق الفهم بماهية إدارة المعرفة وأهميتها وبمهامها ومبرراتها وأنواعها، باعتبارها حقلاً أكاديمياً معاصراً، ودورها في تنمية القيادات وغرس المهارات وتطوير أداء المنظمات. وخلصت الدراسة إلى أن أي قصور في كم أو فهم المعرفة المتاحة للمنظمات العامة في مجتمعاتنا العربية أو في أساليب نشرها وإيصالها للعاملين وللمتعاملين معها سيعني بالضرورة أن هناك فرصاً مهمة للتغيير والتطوير لم تستغل، وأن هناك طاقات بشرية وموارد معرفية لم تستثمر، ومن ثم أن هناك سياسات وقرارات تنظيمية لم تكن عقلانية ولا رشيدة. كما تبين أن المعرفة العلمية والعملية وطرائق توليدها وتغييرها ثم إدارتها، أصبحت متاحة اليوم للجميع غير أنها غير قابلة للتصميم والنقل والتقليد، لأن المعرفة التي تم بناؤها واستنباطها من البيانات والمعلومات يمكن أن تتباين في كمها ونوعها وفي صلاحيتها في كل المواقف والمواقع. كما أن المعرفة ليست هدفاً بذاته وأن هياكلها التنظيمية التي

تدار بها ليست أهم من النتائج المتحققة من توظيفها، لذا لا ينبغي أن ينتهي الاهتمام بالمعرفة عند جمعها و تخزينها في الحواسيب أو في ذاكرة المنظمات وعقول موظفيها، ولا يقتصر الاهتمام على بناء وتصميم الكيان التنظيمي الذي يتولى إدارة أقسامها وشعبها، لأنها مجرد مستلزمات أساسية ولن يكفي توفيرها ضمان النجاح وتحقيق أهداف إدارة المعرفة والمتمثلة في مضاعفة القيم المضافة من تطبيقاتها وتحويلها إلى سلوكيات وإبداعات تجعل المنظمة أكثر تميزاً وإبداعاً، ولن تستطيع أي منظمة أن تحافظ على مثل هذه المزايا التنافسية إن لم تحرص جاهدة على بقاء معرفتها صالحة وفاعلة بحمايتها من لتقادم السريع الذي تتعرض له المعرفة و إثارؤها بكل ما هو جديد.

-أجرى القحطاني (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ومستقبل إدارة المعرفة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك فجوة كبيرة في القطاع العام السعودي تتمثل في غياب مفهوم ونظام إدارة المعرفة عن ساحة المنظمات الحكومية، مما أدى إلى عدم الاستفادة من الخبرات والمعارف والقدرات التي تتكون لدى العاملين في تلك المنظمات.

-أجرى السحيمي (2009) دراسة هدفت إلى بيان مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وفوائدها التي تتمثل في استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على المعرفة المطلوبة للمنظمة وتوليدها وتوزيعها ونشرها وتطويرها بشكل مستمر، وخلصت الدراسة إلى أن جامعة الملك عبد العزيز لديها الجاهزية لإدارة المعرفة من خلال دعمها للتعليم والتطوير، ولوجود إستراتيجية اتصال قائمة على نشرات، رسائل إخبارية، شبكة معلوماتية للجامعة، دور ثقافة الجامعة لدعم التعلم والمشاركة في الأفكار والمعلومات، عنصر التدريب، وأخيراً تحديد المعرفة المطلوبة بدقة.

-أجرى (Chen, 2009) دراسة هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تبادل المعرفة من وجهة نظر مجموعة من طلبة الماجستير، وقامت الدراسة بعمل مسح ميداني لطلاب الجامعات وطلبة الماجستير في إدارة الأعمال، وذلك باختبار عدد من الفرضيات منها: ارتباط الشبكات المجتمعية واتجاه المتعلمين لتبادل المعرفة، اعتقادات المعلمين عن قدراتهم حول القدرة على المشاركة في إنتاج المعرفة بصورة الكترونية، والمعايير الموضوعية الذاتية المتعلقة ببنيّة تبادل المعرفة، والتي تؤدي إلى سلوك فعال في بيئة التعلم الافتراضية. وأشارت النتائج إلى أن الاتجاهات والمعايير الموضوعية الذاتية، والويب الذاتي، وشبكة العلاقات الاجتماعية مؤشرات جيدة بتقاسم المعرفة والمشاركة في بنائها، وهذا بدوره مرتبط بسلوك تبادل المعرفة وإنتاجها.

-أجرى خباش (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية، من خلال التركيز على خمسة متغيرات مستقلة هي: عملية الاتصال الفعال، الاختيار السليم للموظف، التدريب المدروس والمستمر، الالتزام التنظيمي للموظف، ومستوى الإدراك لدى الموظف، وخلصت الدراسة إلى أن عملية تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية متوسطة، وأن من أهم العراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة: عدم قبول التغيير والتطوير، ضعف عملية الاتصال داخل الجامعة، المحسوبة والواسطة. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف العوامل الخاصة بالدراسة وتطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والخبرة والوظيفة والمؤهل العلمي.

-أجرى الشهراني (2010) دراسة هدفت إلى زيادة معرفة الكاتيبين والممارسين إلى كيفية توظيف إدارة المعرفة في كلية الملك فهد الأمنية، وذلك في البحث في الإدارات التي يمكن تطبيقها بها، والفوائد التي يمكن أن تجنيها هذه الإدارات جراء التطبيق،

ومعرفة المقومات التي يمكن أن تساعد على التطبيق، والمعوقات التي تحول دون ذلك، وخلصت الدراسة إلى أن مجالات تطبيق إدارة المعرفة كثيرة ويمكن أن تطبق في أغلب إدارات الكلية وعملياتها الإدارية، وأن الفوائد المتوقع تحقيقها كثيرة جدا أهمها: أنها تساعد على تحقيق أهداف وغايات الكلية المنشودة وتؤدي إلى تحسين المخرجات، وزيادة إنتاجية وفاعلية الموظفين وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتسهم في إطلاق الإبداعات والابتكارات وتوثيق وحفظ الخبرات، كما توصلت إلى أن هناك مقومات يمكن أن تساعد على نجاح تطبيق إدارة المعرفة منها: وجود قيادة داعمة ومشجعة للتطوير، وتوافر التقنيات الحديثة، وصغر حجم الكلية، وتوجه الكلية لتحقيق الحكومة الالكترونية، وتوافر وسائل التعلم الالكتروني، والكفاءات العلمية الموجودة بالكلية، وخلصت الدراسة أيضا إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد من نجاح إدارة المعرفة، من أهمها قلة الأفراد المتخصصين بها، وتجاهل أفكار الآخرين، وضعف التوثيق للمعارف الضمنية، وقلة فرق العمل، وثقافة احتكار المعرفة، والقيود في الإدارة العسكرية.

-أجريت دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة من خلال التعرف على درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، وتبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ومكان العمل.

-أجريت بدر (2010) دراسة هدفت إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة كانت

مرتفعة بنسبة (79%)، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخدمة.

-أجرى الآغا وأبو الخير (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات: (سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي)، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبيا ويوزن نسبي (63.8%)، كما كشفت الدراسة أن سعة الإطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه، وتبين أيضا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية.

-أجرت عليوي (2016) دراسة هدفت إلى إيجاد السبل الكفيلة بالارتقاء بعمليات إدارة المعرفة عبر مكوناتها (الاكتساب، الخزن، التقاسم والتوزيع، التطبيق) في دعم وتعزيز الميزة التنافسية عبر مكوناته (الكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة) في عدد من المصارف العراقية، وخلصت الدراسة إلى أن جميع متغيرات عمليات إدارة المعرفة قد عززت الميزة التنافسية وأبعاها، ونالت عملية اكتساب المعرفة أفضل مستوى في ترتيب الأهمية، في حين كان تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية.

جدول (1/10): ملخص الدراسات التي بينت إدارة المعرفة وعلاقتها بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	الكبيسي (2009)	*المعرفة العلمية والعملية وطرائق توليدها وتغييرها ثم إدارتها، أصبحت متاحة اليوم للجميع غير أنها غير قابلة للتصميم والنقل والتقليد. *المعرفة ليست هدفا بذاته وأن هياكلها التنظيمية التي تدار بها ليست أهم من النتائج المتحققة من توظيفها، لذا لا ينبغي أن ينتهي الاهتمام بالمعرفة عند جمعها وخبزها في الحواسيب أو في ذاكرة المنظمات وعقول موظفيها. ولن تستطيع أي منظمة أن تحافظ على مثل هذه المزايا التنافسية إن لم تحرص جاهدة على بقاء معرفتها صالحة وفاعلة بحمايتها من التقادم السريع الذي تتعرض له.
2	القحطاني (2009)	*هناك فجوة كبيرة في القطاع العام السعودي تتمثل في غياب مفهوم ونظام إدارة المعرفة عن ساحة المنظمات الحكومية، مما أدى إلى عدم الاستفادة من الخبرات والمعارف والقدرات التي تتكون لدى العاملين في تلك المنظمات.
3	السحيمي (2009)	* جامعة الملك عبد العزيز لديها الجاهزية لإدارة المعرفة من خلال دعمها للتعليم والتطوير، ولوجود استراتيجية اتصال قائمة على نشرات، رسائل إخبارية، شبكة معلوماتية للجامعة، دور ثقافة الجامعة لدعم التعلم والمشاركة في الأفكار والمعلومات، عنصر التدريب، وأخيراً تحديد المعرفة المطلوبة بدقة.
4	(Chen, 2009)	*أن الاتجاهات والمعايير الموضوعية الذاتية، والويب الذاتي، وشبكة العلاقات الاجتماعية مؤشرات جيدة بتقاسم المعرفة والمشاركة في بنائها، وهذا بدوره مرتبط بسلوك تبادل المعرفة وإنتاجها.
5	خباش (2009)	*عملية تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة الأردنية متوسطة. *أهم العراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة: عدم قبول التغيير والتطوير، ضعف عملية الاتصال داخل الجامعة، المحسوبية والواسطة. * وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مختلف العوامل الخاصة بالدراسة وتطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعة.
6	الشهراني (2010)	* مجالات تطبيق إدارة المعرفة كثيرة ويمكن أن تطبق في أغلب إدارات الكلية وعملياتها الإدارية، وأن الفوائد المتوقع تحقيقها كثيرة جداً أهمها: أنها تساعد على تحقيق أهداف وغايات الكلية المنشودة وتؤدي إلى تحسين المخرجات، وزيادة إنتاجية وفاعلية الموظفين وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتسهم في إطلاق الإبداعات والابتكارات وتوثيق وحفظ الخبرات.

<p>*هناك مقومات يمكن أن تساعد على نجاح تطبيق إدارة المعرفة منها: وجود قيادة داعمة ومشجعة للتطوير، وتوافر التقنيات الحديثة، وصغر حجم الكلية، وتوجه الكلية لتحقيق الحكومة الالكترونية، وتوافر وسائل التعلم الالكتروني، والكفاءات العلمية الموجودة بالكلية.</p> <p>*هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد من نجاح إدارة المعرفة، من أهمها قلة الأفراد المتخصصين بها، وتجاهل أفكار الآخرين، وضعف التوثيق للمعارف الضمنية، وقلة فرق العمل، وثقافة احتكار المعرفة، والقيود في الإدارة العسكرية.</p>		
<p>*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة.</p> <p>* وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي ومكان العمل.</p>	<p>عودة (2010)</p>	<p>7</p>
<p>*درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة كانت مرتفعة.</p>	<p>بدر (2010)</p>	<p>8</p>
<p>* أن سعة الإطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه.</p>	<p>الأغا وأبو الخير (2012)</p>	<p>9</p>
<p>*جميع متغيرات عمليات إدارة المعرفة قد عززت الميزة التنافسية وابعادها، ونالت عملية اكتساب المعرفة أفضل مستوى في ترتيب الأهمية، في حين كان تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية.</p>	<p>عليوي (2016)</p>	<p>10</p>

18.10 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/10) نستنتج الآتي:

1. المعرفة العلمية والعملية وطرائق توليدها وتغييرها ثم إدارتها، أصبحت متاحة اليوم للجميع غير أنها غير قابلة للتصميم والنقل والتقليد.
2. المعرفة ليست هدفا بذاته وأن هياكلها التنظيمية التي تدار بها ليست أهم من النتائج المتحققة من توظيفها، لذا لا ينبغي أن ينتهي الاهتمام بالمعرفة عند جمعها و تخزينها في الحواسيب أو في ذاكرة المنظمات وعقول موظفيها. ولن تستطيع أي

- منظمة أن تحافظ على مثل هذه المزايا التنافسية إن لم تحرص جاهدة على بقاء معرفتها صالحة وفاعلة بحمايتها من التقادم السريع الذي تتعرض له.
3. هناك فجوة كبيرة في القطاع العام السعودي تتمثل في غياب مفهوم ونظام إدارة المعرفة عن ساحة المنظمات الحكومية، مما أدى إلى عدم الاستفادة من الخبرات والمعارف والقدرات التي تتكون لدى العاملين في تلك المنظمات.
4. الاتجاه والمعايير الموضوعية الذاتية، والويب الذاتي وشبكة العلاقات الاجتماعية ومؤشرات جيدة للتنبؤ بتقاسم المعرفة والمشاركة في بنائها، وهذا بدوره مرتبط بسلوك تبادل المعرفة وإنتاجها.
5. أهم العراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة: عدم قبول التغيير والتطوير، ضعف عملية الاتصال، المحسوبة والواسطة.
6. مجالات تطبيق إدارة المعرفة كثيرة ويمكن أن تطبق في أغلب إدارات الكلية وعملياتها الإدارية، وأن الفوائد المتوقع تحقيقها كثيرة جداً أهمها: أنها تساعد على تحقيق أهداف وغايات الكلية المنشودة وتؤدي إلى تحسين المخرجات، وزيادة إنتاجية وفاعلية الموظفين وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتسهم في إطلاق الإبداعات والابتكارات وتوثيق وحفظ الخبرات.
7. هناك مقومات يمكن أن تساعد على نجاح تطبيق إدارة المعرفة منها:
- أ. وجود قيادة داعمة ومشجعة للتطوير.
 - ب. توافر التقنيات الحديثة.
 - ج. صغر حجم المنظمة.
 - د. توجه المنظمة لتحقيق الحكومة الالكترونية.
 - هـ. توافر وسائل التعلم الالكتروني.
 - و. الكفاءات العلمية الموجودة بالمنظمة.

8. هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد من نجاح إدارة المعرفة، من أهمها:

أ. قلة الأفراد المتخصصين بها.

ب. تجاهل أفكار الآخرين.

ج. ضعف التوثيق للمعارف الضمنية.

د. قلة فرق العمل.

هـ. ثقافة احتكار المعرفة.

و. القيود في الإدارة العسكرية.

9. أن سعة الإطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرنقة لدى حملة الدكتوراه.

10. جميع متغيرات عمليات إدارة المعرفة قد عززت الميزة التنافسية وأبعادها، ونالت عملية اكتساب المعرفة أفضل مستوى في ترتيب الأهمية، في حين كان تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية.

مما سبق نخلص إلى الأهمية الكبرى والاهتمام الكبير من قبل الكتاب وعلماء الإدارة بأهمية توليد المعرفة، وخصنها، وتوظيفها التوظيف الأمثل والفعال في كافة عمليات المنظمة، مما يؤدي إلى تعظيم الإنتاج والوصول إلى المعيب الصفري من خلال زيادة تمكين العاملين، لذا على كل منظمة تود الاستمرار والنمو والتطور في خدماتها ومنتجاتها، الحرص والاهتمام بتوليد المعرفة ونقلها وخصنها لكافة الأفراد ذوي العلاقة في المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز دور المؤسسة بين المؤسسات الأخرى، وهذا بدوره يتطلب إنشاء وحدة خاصة لإدارة المعرفة.

مراجع الفصل العاشر:

- الآغا، ناصر جاسر؛ وأبو الخير، أحمد غنيم. (2012). " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطبيقها"، مجلة جامعة الأقصى: مجلد(16)، عدد(1)، ص ص 30-62.
- أبو خضير، إيمان سعود.(2002) " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي": أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: معهد الإدارة العامة، الرياض.
- بدر، يسرى رسمي عبد العزيز. (2010). " تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم ادارة المعرفة"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البيلاوي، حسن حسين؛ حسين، سلامة عبد العظيم. (2007). "إدارة المعرفة في التعليم". الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- الجنابي، أكرم سالم.(2011). " إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية". عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- خباش، نوال محمد.(2009). " العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- حمود، خضير كاظم. (2010). " منظمة المعرفة". عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الزيادات، محمد عواد.(2004). " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة". عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- السحيمي، زينب عبدالرحمن. (2009). " جاهزية المنظمات لإدارة المعرفة/ حالة تطبيقية"، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الشهراني، عبدالعزيز سعيد. (2010). "توظيف إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات التعليمية الأمنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الطاهر، أسمهان ماجد. (2012). " إدارة المعرفة". عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى. (2004). " إدارة المعرفة". عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عليوي، الهام محمد. (2016). " تحقيق الميزة التنافسية في إطار عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة الدنانير: مجلد(1)، عدد(9)، ص ص387-418، الجامعة العراقية، العراق.
- عودة، فراس محمد. (2010). "واقع إدارة المعرفة في جامعتي الخليل والقدس المفتوحة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القحطاني، سالم سعيد. (2002). " إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي: معهد الإدارة العامة، الرياض.
- الكبيسي، عامر خضير. (2009). " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات: الطموحات والتحديات"، مجلة الإدارة العامة: مجلد(49)، عدد(4)، ص ص 561-602.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2011). " إدارة المعرفة". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- المسند، طارق صالح.(2009). "متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مطر، عبد اللطيف محمود. (2007). "إدارة المعرفة والمعلومات". عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2007). " إدارة المعرفة/ الممارسات والمفاهيم"، ط1. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- المليجي، رضا إبراهيم. (2010). " إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي، مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة". القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- المومني، حسان عبد مفلح. (2005). " اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- نور الدين، عصام. (2010). " إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة". عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- Chen, I. et al (2009), "Examining the Factors Influencing Participants' Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities", **Educational Technology and Society**, Vol(12), No(1), pp 134 - 148.

الفصل الحادي عشر

سلوك المواطنة التنظيمية

الفصل الحادي عشر/سلوك المواطنة التنظيمية

Organizational Citizenship Behavior

يرجع الاهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية إلى حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على توظيف علم النفس، وعلم الاجتماع لفهم الظواهر التنظيمية، فبرزت مفاهيم جديدة كالروح المعنوية، والمشاركة، والثقة التنظيمية، والتنظيم غير الرسمي، ونظم التحفيز غير المادية، والمناخ المنظمي.

إن الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory ، حيث أكد (Organ, 1977)، على دور هذا السلوك في ترسيخ علاقة ثابتة بين فئات العاملين ومفاهيم الأداء، وظهرت في سياقات ذلك مصطلحات عديدة تناولت هذا المفهوم من بينها لوك الدور الإضافي، والسلوكيات التنظيمية المولية اجتماعياً، والمشاركة لتطوعية، والأفعال التطوعية، وسلوكيات خارج الدور الرسمي، وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤطر بقيم اجتماعية وأخلاقية تدفع باتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج حدود الدور وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية (الفهداوي، 2005). ويمكن النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من منظور ثنائي القطب والاتجاه، يتصل الأول بأنماط السلوك والممارسات التطوعية الهادفة إلى تحقيق بعد الكفاءة والفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء للقيام بأدوارهم وواجباتهم المهنية لينعكس كل ذلك في تحقيق أفضل حالات التوازن والانسجام بين البعدين الشخصي والمنظمي.

1.11 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرف (Organ,1990) سلوك المواطنة التنظيمية على انه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام التحفيز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أدائها، وزيادة فاعليتها وكفاءتها (العامري، 2002)، فالمواطنة التنظيمية تعكس عمليات توحيد للأهداف الشخصية والتنظيمية، بحيث يفضل الفرد المصلحة العامة عن مصالحه الذاتية، وذلك من خلال حرصه على التعاون ومساعدة الآخرين، والتزامه المهني، وولائه للمنظمة، ويؤدي الرضا الوظيفي دوراً مهماً في تشكيل هذه المعاني لدى العاملين بحيث تتجاوز ممارستهم المتطلبات الرسمية والتي هي أبعد من نداء الواجب نتيجة إيمانهم العميق برسالة المنظمة ورؤيتها (حسين، 2007)، حيث أكد (Organ, 1990) على أن سلوك المواطنة التنظيمي لا يمكن ملاحظته ولن يكون منظوراً لدى الموظف الذي يفقد للإحساس بالعدالة التنظيمية والرضا عن العمل (Lee & Allen, 2000)، حيث يوجد اتفاق لدى معظم الكاتبين مفاده أن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر لدى الموظف الراضي عن بيئة العمل، وأن الرضا المهني هو نتاج طبيعي للعدالة التنظيمية، حيث خلص باتمان وأورجن إلى أن سلوك المواطنة يعتمد تماما على مستوى الرضا عن العمل (Smith et al: 1983)، ويظهر سلوك المواطنة التنظيمية في الممارسات التي تقترن بحرية الإرادة، والناجمة عن الشعور العميق بالصالح العام بعيداً عن تأثير أبعاد السلطة والهيمنة والقوة التنظيمية، أو الرغبة في الحصول على المزايا والمنافع الذاتية، ليجسد بذلك أرقى المشاعر والأحاسيس الإنسانية النبيلة المفعمة بالقيم، وفي هذا الإطار يؤكد (Organ & Konovsky, 1989) في دراستهما بأن سلوك المواطنة التنظيمي يعكس بؤادر بناء وتعاونية غير إلزامية في سلوكِ الدورِ الذي يؤديه المستخدم دون انتظار مكافأة من الأنظمة الرسمية. ووفقاً لذلك قدم (Graham,1991)، تصوراً لأشكال المواطنة كما

وردت في أدبيات الفلسفة السياسية والنظرية الحديثة، حيث أشار إلى وجود أنماط ثلاث للمواطنة التنظيمية تتمثل في: **الطاعة** التي تعكس مدى استعداد العاملين للإلتزام بقواعد ولوائح المنظمة وإجراءاتها، و**الولاء** الذي يعكس درجة قبول العاملين للتضحية بمصالحهم الشخصية في سبيل الدفاع عن المنظمة وتحقيق مصالحها، و**المشاركة** التي تصف درجة استعداد العاملين للمشاركة الفاعلة في جميع منشط الحياة التنظيمية (Bolino et al, 2002). ويعكس سلوك المواطنة التنظيمية مستويات متقدمة من الاحتراف والاستغرافية والنضج المهني والأخلاقي لقيادات النظم والعاملين فيها، الذين يعملون على تأطير ممارساتهم بمنظومة قيمة رفيعة قوامها المساعدة، الإيثار، والغيرية، والمشاركة الفاعلة، والانتماء، وبقظة الضمير، ودعم المبادرات الرامية لتطوير العمل المنظمي وتحقيق بعد الفاعلية فيه، وبذلك فإنه يرسخ لحالة دائمة من التعاقد الوجداني السيكولوجي، والالتزام الذاتي بتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها من خلال تقديم الجهود الإضافية التطوعية بعيداً عن معالم الفرض والضبط والتحكم الخارجي.

2.11 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد بذلت محاولات عديدة ضمن سياقات التنظير المفاهيمي لمضامين سلوك المواطنة التنظيمية، لتوسيع دائرة الفهم، وتعمق مؤشرات هذا السلوك، حيث حدد (Koopman, 2003) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في:

1. الإيثار (Altruism): وينعكس في صورة دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية أدوارهم، وحل مشكلات العمل المنظمي، ويشمل ذلك مساعدة الزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، والمستفيدين من خدمات المنظمة.

2. **المجاملة أو الكياسة (Courtesy):** من خلال الحرص على وضع حد لمشكلات العمل، وتجنب وقوعها، وإدراك العامل لتأثير سلوكه وممارساته على الآخرين، وتجنبه لاستغلالهم، وإثارة المشاكل معهم.

3. **الضمير الحي (يقظة الضمير) (Conscientiousness):** وهو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات العمل في أداء الدور، وخدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية.

4. **الروح الرياضي (Sportsmanship):** وتعكس الرغبة في التسامح، وتحمل الضغوط الناشئة عن العمل دون تذمر أو رفض، وتوظيف كل المقدرات والجهود لإنجاز الواجبات والأدوار المهنية.

5. **فضيلة المواطنة (السلوك الحضاري) (Civic virtue):** أي المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة المنظمة، والشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، من خلال الاهتمام بمصير المنظمة ومصالحها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها (السعود، والسلطان، 2008).

ويلاحظ أن هذه الأبعاد تجسد المجالات التي أشار إليها (Organ, 1988) والتي قدمت الأوصاف والنعوت الدالة على السلوك الاختياري التطوعي الذي يعكس دور العاملين في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة من خلال تقديم الجهود التي تفوق التوقعات، وتتجاوز حدود الدور المنظمي.

أما الفهداوي (2005) فقد طور أداة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية شملت الأبعاد التالية:

1. **التفاني في الأداء (Dedication):** ويعكس مستوى الجهود التي يقدمها الفرد لصالح المنظمة، أنماط السلوك المرغوب فيه، والرأي الناضج بما يحقق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

2. **الاتزان النفسي (Self-Equilibrium)**: ويمثل درجة تماسك عضو المنظمة في أفكاره ومشاعره وقناعاته، وقدرته على التخلص من معيقات العمل، والاستحسان والتقدير الذي يحظى به من قبل الزملاء لما يصدر عنه من أحكام.

3. **إدراك المسؤولية (Responsibility Awareness)**: ويعكس مستوى حرص الفرد على إنجاز واجباته وأدواره المهنية، والاطمئنان إلى نتائجها وفوائدها التنظيمية.

4. **العلاقات المنفتحة (Open-Minded Relationships)**: وتمثل مستوى استيعاب عضو المنظمة لمختلف الآراء، والتعقيدات الناتجة عن العلاقات التنظيمية المتداخلة، والتكيف معها دون أن تؤثر في نوعية الأداء، وحجم الجهود المقدمة.

5. **السلوك الإبداع (Creative Behavior)**: ويعكس الأفعال والممارسات الخيرة، والمبادرات الإبداعية، وتعزيز قيم المنظمة للذات والآخرين.

ووضع (Bragger et al, 2005) هذه الأبعاد الخمسة ضمن بعدين هما:

-سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للأفراد:

Organizational Citizenship Behavior Individual (OCB-I) ويشمل بعدي

الإيثار والكياسة.

-سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة

Organizational Citizenship Behavior Organization (OCB-O) ويشمل

بعد النزعة الخلقية، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري أو المدني.

3.11 العلاقة بين سلوك المواطنة وعد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدداً من المتغيرات، وهي:

-أجريت محارمة (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بعدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية، وخلصت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، كما بينت النتائج إلى وجود اختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لجنس الموظف وإلى سنوات خبرته.

-أجريت أبو تايه والقطاونة (2009) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن، وخلصت الدراسة أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأن الإحساس بالعدالة التنظيمية وتحديدًا العدالة التعاملية ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.

-أجريت (Young, 2010) دراسة هدفت إلى اختبار فرضية مفادها أن الدعم التنظيمي المحسوس يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الإجرائية، والتوزيعية، والتعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمي، واستخدم الكاتب مقياس (Mueller & price, 1986)، والمكون من (5) فقرات لقياس بعد عدالة التوزيع، بينما استخدم الاستبيان المصمم من قبل (Leventhal, 1980)، لقياس بعد العدالة الإجرائية، في حين أعتمد مقياس بعد عدالة التعاملات الذي صممه (Moag & Bies, 1986)، ولقياس الدعم التنظيمي المحسوس استخدم الاستبيان المطور من قبل (Shanock and Eisenberger, 2006)، فضلاً عن ذلك استخدم الاستبيان المطور من قبل (Koys, 2001)، لقياس سلوك المواطنة التنظيمية والذي شمل أبعاد (الإيثار، والضمير الحي، والروح

الرياضية، والمجاملة، والسلوك الحضاري)، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والدعم التنظيمي المحسوس، وسلوك المواطنة التنظيمية وظهرت أعلى قيم الارتباط بين العدالة الإجرائية والدعم التنظيمي المحسوس، أما أقل قيم الارتباط فكانت بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

-أجرى (Nadiri & Tanova, 2010) دراسة هدفت إلى تفحص دور العدالة التنظيمية في دوران العمل، الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية في صناعة الضيافة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات في مخرجات العمل المتمثلة بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقة سلبية مع دوران العمل، كما دلت النتائج أن العدالة التوزيعية كان لها أثر أكبر من أثر عدالة الإجراءات في التأثير على تلك المخرجات.

-أجرى (Alhamdi et al, 2011) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة الارتباطيه بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في عدد من مصانع الأغذية في إقليم كردستان في العراق، وخلصت الدراسة إلى أن عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل ترتبط بعلاقة إيجابية سلوك المواطنة التنظيمية، بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين عدالة المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية.

-أجرى أبو تايه (2012) دراسة هدفت إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وخلصت الدراسة إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، كما بينت النتائج أن

إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية).

-أجرى (Farahbod et al, 2012) دراسة هدفت إلى التحقق من ايجابية العلاقة بين فهم الموظفين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي، واستخدم الكاتبون استبيان سلوك المواطنة التنظيمية الذي صمم من قبل (Podsakoff et al, 1990) كما استخدم استبيان عدالة التوزيع الذي صمم من قبل (price & Mueller, 1986)، فضلا عن ذلك استخدم الاستبيان المصمم من قبل (Moorman, 1991)، لقياس بعدي العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين فهم المستخدم للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبخصوص تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية تبين وجود علاقة ايجابية وحيدة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمي.

-أجرى (Abdul Rashid & Khan, 2012) دراسة هدفت إلى دراسة تأثير علاقة الالتزام التنظيمي، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين في إحدى الجامعات الخاصة في ماليزيا، استخدم الكاتب دليل الثقافة التنظيمية، واستبيان القيادة التحويلية، واستبيان العدالة التنظيمية الذي طوره (Priceller, & Mue, 1986) كما استخدم استبيان الالتزام التنظيمي الذي صممه (Allen and Mey, 1990)، واستبيان سلوك المواطنة التنظيمية الذي صممه (Asgari et al, 2010)، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة مهمة ودالة إحصائية بين متغير الالتزام التنظيمي ونمط القيادة التحويلية، وبين الالتزام

التنظيمي والثقافة التنظيمية، كما تبين أن للمتغيرات الثلاثة تأثيراً مهماً على سلوك المواطنة التنظيمية.

-أجرى الطبولي وكريم والعبار (2015) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وخلصت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي، وعلى خلاف ذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلم الترقى الأكاديمي، كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية تبين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

-أجرى بحري وخرموش (2017) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة المحلية، من خلال أبعاد (الإيثار، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين العاملين بالإدارة المحلية، كما تبين أن للعدالة التنظيمية أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية وتشكل

دافعنا نحو التوجه لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

جدول(1/11):ملخص الدراسات التي بينت سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	محارمة (2008)	* وجود درجة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
2	أبو تابه والقطاونة (2009)	*إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. *الإحساس بالعدالة التنظيمية وتحديد العدالة التعاملية ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.
3	(Young, 2010)	* وجود علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والدعم التنظيمي المحسوس، وسلوك المواطنة التنظيمية. *ظهرت أعلى قيم الارتباط بين العدالة الإجرائية والدعم التنظيمي المحسوس، أما أقل قيم الارتباط فكانت بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.
4	(Nadir and Tanova, 2010)	*وجود علاقة إيجابية للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات في مخرجات العمل المتمثلة بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. * وجود علاقة سلبية مع دوران العمل. * أن العدالة التوزيعية كان لها أثر أكبر من أثر عدالة الإجراءات في التأثير على تلك المخرجات.
5	(Alhamdi et al, 2011)	* أن عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل ترتبط بعلاقة إيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية، بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين عدالة المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية.
6	أبو تابه (2012)	*إن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط. *ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجمع أبعادها لدى عينة الدراسة. * وجود أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. * أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية).

7	(Farahbod et al, 2012)	* وجود علاقة ايجابية بين فهم المستخدم للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. * وجود علاقة ايجابية وحيدة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمي.
8	(Abdul Rashid and Khan, 2012)	* هناك علاقة مهمة ودالة إحصائيا بين متغير الالتزام التنظيمي ونمط القيادة التحويلية، وبين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، كما تبين أن للمتغيرات الثلاثة تأثيراً مهماً على سلوك المواطنة التنظيمية.
9	الطبولي وكريم والعبار (2015)	* ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي. * ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك. * وجود علاقة دالة بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
10	بحري وخرموش (2017)	* وجود علاقة ارتباطيه ايجابية قوية دالة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين العاملين بالإدارة المحلية. *العدالة التنظيمية أثر ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية وتشكل دافعنا نحو التوجه لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

4.11 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/11) نستنتج الآتي:

1. الإحساس بالعدالة التنظيمية وتحديد العدالة التعاملية ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.
2. وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة والدعم التنظيمي المحسوس، سلوك المواطنة التنظيمية.
3. إن أعلى قيم الارتباط بين العدالة الإجرائية والدعم التنظيمي المحسوس، وأقل قيم الارتباط فكانت بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.
4. وجود علاقة ايجابية للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات في مخرجات العمل المتمثلة بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

5. وجود علاقة سلبية للعدالة التنظيمية مع دوران العمل.
6. هناك علاقة مهمة ودالة إحصائية بين متغير الالتزام التنظيمي ونمط القيادة التحويلية، وبين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، كما تبين أن للمتغيرات الثلاثة تأثيراً مهماً على سلوك المواطنة التنظيمية.
- مما سبق نخلص أن لسلوك المواطنة التنظيمية دور هام وكبير في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها، وهذا بدوره يعزز الأداء ويزيد من الإبداع والابتكار لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على الإنتاج، وللعدالة التنظيمية دور كبير وإيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى لعاملين وخاصة في بعدي العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، كما أن العدالة التنظيمية لها دور كبير وإيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، وهذا بدوره يؤثر إيجاباً على أداء العاملين.

مراجع الفصل الحادي عشر:

- أبو تايه، بندر كريم. (2012). " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: مجلد(20)، عدد(2)، ص ص 145-186، الأردن.**
- أبو تايه، بندر كريم؛ والقطاونة، منار إبراهيم. (٢٠٠٩). " العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن"، **مجلة التربية (جامعة الأزهر): عدد(14٠)، الجزء الأول، ص ص 279-310.**
- بحري، صابر؛ وخرموش، منى. (2017). " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مجال الإدارة المحلية في الجزائر"، **مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث: مجلد (3)، عدد(2).**
- حسين، سلامة عبدالعظيم. (2007). " ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم"، ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- السعود، راتب؛ والسلطان، سوزان. (2008). " سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية: مجلد(9)، عدد (4)، ص ص 31-57.**
- الطبولي، محمد عبد الحميد؛ وكريم، رمضان سعد؛ والعبار، إبتسام علي حمزة. (2015). " الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي"، **مجلة نقد وتنوير: عدد(2)، ص ص 69.**
- العامري، أحمد بن سالم. (2002). " السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية: مجلد (9)، عدد(1)، ص ص 19-37.**

-الفهداوي، فهمي خليفة صالح. (2005). " علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك"، **دراسات العلوم الإدارية: مجلد (32)، عدد(2)، ص ص 392-414.**

-محارمة، تامر. (2008). " سلوك المواطنة في الأجهزة الحكومية القطرية/ دراسة ميدانية"، **دورية لإدارة العامة : مجلد (48)، عدد(2)، ص ص 161-178، الرياض.**

-Abdul Rashid, M & Khan,S.(2012). "The Mediating Effect ofOrganizational Commitment in the Organizational Culture,Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia". **International Journal of Business and Social Science**,3(8),83-91.

-Ahmadi, F., Ahmadi, S, and Tavreh, N. (2011)."Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Food Product Firms in Kurdistan Province, Interdisciplinary, **Journal of Contemporary Research in Business**, Vol(2), No(10), pp 272-281.

-Bolino,M, Turnley, W, and Bloodgood, J. (2002)."Citizenship Behaviors and The Creation of Social Capital in Organizations". **Academy of management Review**, 27(4)505-522.

-Farahbod, F,Mohammadreza, A,Rezaei-DizgahM, and Nezhadi, M.(2012)."Organizational Citizenship Behavior: The role of Organizational Justice and Leader–Member Exchange", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(9),893-903.

-Graham,j.w,(1991),"An Essay on Behavior,Employees Responsibilities and rights" **journal** Vol.4, P149-270.

-Koopman, R. (2003)."The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior" **.Journal of Management**:16:606-613.

-Lee,K and Allen, J(2002). "Organizational Citizenship Behaviour and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions", **Journal of Applied Psychology**,87(1)132-142.

- Nadiri, H., and Tanova, C., (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", **International Journal of Hospitality Management**, Vol(29), pp 33–41.
- Organ,D.W.(1977)."Areappraisal and reinterpretation of the satisfaction–causes performance hypothesis ,"**Academy of management review** :46-53.
- Organ, D. (1988)."**Organizational Citizenship Behavior, The good soldier Syndrome. Lexington Books**". Lexington.22:334-338.
- Organ, D. (1990). "**Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ & Konovsky. (1989)."Cognitive Versus Effective Determinants of Organizational Citizenship". **Journal of Applied Psychology**.74:57- 164.
- Smith, C, Dennis, W, Organ, D, and Janet, P (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". **Journal of Applied psychology**,68(4),653-663.
- Young,L (2010). "Is Organizational Justice Enough to Promote Citizenship. Behavior at Work? A Retest in Korea". **European Journal of Scientific Research**,45 (4),630-641.

الفصل الثاني عشر

التمكين الإداري

الفصل الثاني عشر/التمكين الإداري

Administrative Empowerment

في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولي العديد من المنظمات الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية بتفريعاتها المختلفة، ويعتبر موضوع تمكين العاملين من المواضيع الإدارية الحديثة التي لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الدارسين والباحثين في الدول العربية وفي الجزائر على وجه الخصوص. ويعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة، ومنذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي (Flattening)، وفي ظل التغيرات العنيفة التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جاء بمدخل تمكين العاملين كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة وكضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها (الدوري وصالح، 2009)، كما يشير (Ongori, 2009) أن تمكين العاملين (Employees Empowerment) في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة.

1.12 مفهوم التمكين:

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى رواجاً في التسعينات نتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث نتيجة التحول من التحكم والأوامر (Command and Empowered Organization) إلى ما يسمى الآن (Powered Organization)، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية (أفندي، 2003).

ويعرف التمكين لغة حسب ما ورد في معجم لسان العرب (ابن منظور، 1995) بمعنى القدرة، أما في معجم الوسيط مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه (معجم الوسيط، 2005).

وفي معجم (محيط المحيط) جاء الفعل مكن على (الشيء) أي قواه ليتمكن من الأمر (محيط المحيط، 1997).

والتمكين في اللغة الانجليزية في (Webster) ما يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث يكون تعريف كلمة التمكين (Empower to Give Sometimes Official Authority to the Freedom to do Something)، وقد ظهرت تعريفات محدودة لمفهوم التمكين الإداري من قبل الكاتبين والمختصين تبين أهمية المفهوم ودوره في الحياة الإنسانية ومكوناته وهي العناصر الأساسية للتمكين الإداري.

وقد عرفه أفندي (2003) على أنه عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيع على استخدام القرار، وكما بينت المعلومات عن الواقع التنظيمي وانعكاساتها على القادة بالإضافة إلى

الثقافة التنظيمية وتقبل ما هو جديد انعكاساتها على الواقع من خلال تمكين القادة التربويين من تطبيق المعارف والمهارات والمعلومات المتعلقة بالموازنات ومعايير استخدامها مما يؤثر في المخرجات والابتعاد عن مشكلات الآراء. كما عرفه معراج (2015) بأنه إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القدرات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنياً، مع الثقة التامة بينهم.

ويمكن استخلاص أن التمكين الإداري هو إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً ومسلحياً. **فالتمكين يتسم بخصائص معينة هي:**

1. يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
2. تزويد القادة بالمقدرة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي تواجههم.
3. يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم.
4. يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

وقد بين ملحم (2006) أن هناك اتجاهان للتمكين: (اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي).

-الاتجاه الاتصالي: هو عملية التمكين التي تتم من أعلى إلى أسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة، والإدارة الذاتية، والإستقلالية في فرق العمل.

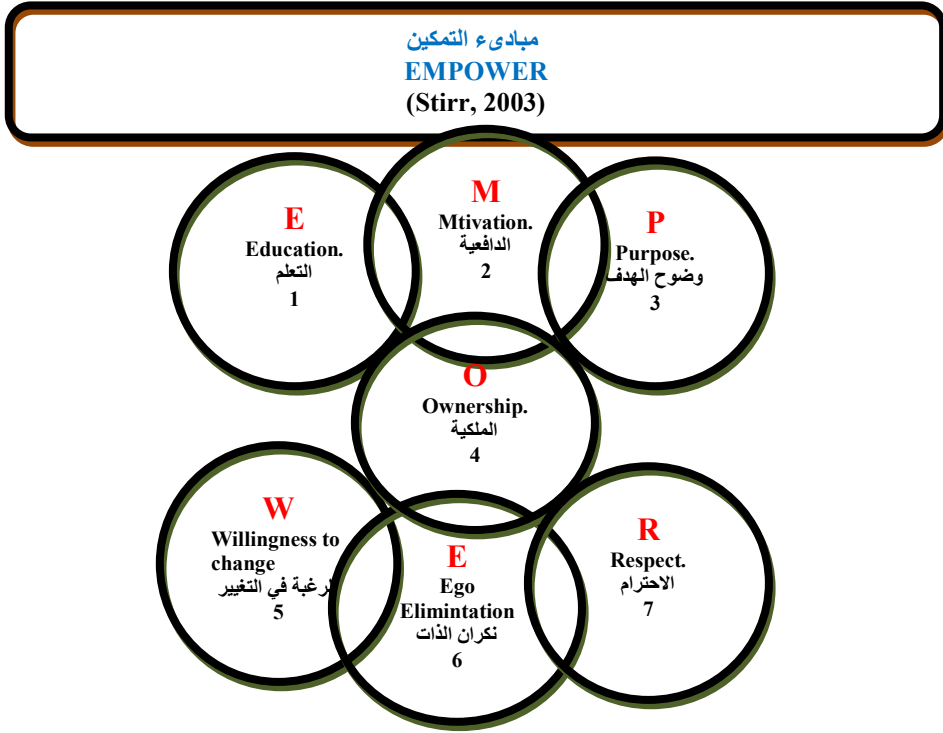
-الاتجاه التحفيزي : يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح الاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة التربوية ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي.

2.12 مبادئ التمكين :

يوضح ستير (Stirr, 2003) سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي:

- التعليم (E/Education).
- الدافعية (M/Motivation).
- وضوح الهدف (P/Purpose).
- الملكية (O/Ownership).
- الرغبة في التغيير (W/Willingness to Change).
- نكران الذات (E/Ego Elimination).
- الاحترام (R/Respect).

شكل (1/12): مبادئ التمكين كما بينها (Stirr, 2003).



المصدر: إعداد الكاتب (2018)، بالاستناد إلى ما بينه (Stirr, 2003).

كما يركز (Luthans, 1992) على وسائل لتمكين الإدارة من استخدام تمكين

العاملين لديها وهي:

-ثقة الإدارة، وتعبيرها عن التوقعات حول إمكانيات العاملين ومستوى أدائهم ومنحهم

الحرية والاستقلالية في العمل والمساهمة في اتخاذ القرار.

-أن توضح القيادة الإدارية أهداف العاملين وتستخدم السلطة بطريقة إيجابية لا

بالإجبار والإكراه.

-يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التدريب لتمكين القادة بفاعلية بما يعزز تحسين مخرجاته من خلال الجودة ورضا العاملين.
بيئة التمكين: تعتمد إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة التربوية وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فالتمكين يعزز الإنتاجية والجودة وتقليل كلفة والفاعلية إذا تم في بيئة منظمة مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي.

3.12 مفهوم تمكين العاملين Employees Empowerment:

يشير (Manuela & Bruce, 2003) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه (Darligton,2007)، حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوماً بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا.

في حين تحدد (Susan, 2006) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات. ويبرز (Carole, 2006) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة.

كما يضيف (David, 2005) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة.

ويرى كل من (Bowen & Lawler,1992) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين.

كما يتعارض رأي (Spritzer,1995) مع رأي Bowen & Lawler حيث يوضح Spritzer من خلال دراسته أن غياب إي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماما بل يحرف في معناه فقط.

وتضيف حسن (2004) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

كما عرفه القريوتي والعنزي (2006) بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي.

ويشير أفندي (2003) إلى أن التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

وهناك اتجاه آخر أتى به السلمي (2001) يعرف فيه التمكين بأنه منح الصلاحيات للأفراد والمتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

مما تقدم يمكن وصف التمكين بأنه مد العاملين بالمعرفة اللازمة والضرورية، وتدريبهم على كيفية توظيفها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وتمكينهم في العمل، مما يساعدهم في تملك القدرة في تحمل المهام والمسؤوليات بكفاءة وفاعلية.

وقد صنف (Thomas & Velthouse, 1990) أبعاد تمكين العاملين كالاتي:

- أ. **كفاءة العاملين Efficiency of Employees**: يشير إلى الدرجة التي يمكن أن يؤدي فيها الفرد أنشطة الوظيفة بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك.
- ب. **معنى العمل Meaning fullness of Job**: يشير إلى أن المهام التي يؤديها الفرد هي ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة والمهمة المطلوبة منه، وشعوره بالإرتباط بالأحداث الجوهرية للعمل.
- ج. **استقلالية العمل Self- Determination**: ويتضمن هذا البعد المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية والتقرير الذاتي للمصير أي القدرة على الاختيار والذي يزيد من قدرة الابتكار والمبادأة، وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر ونقص الثقة في النفس.
- د. **تطوير العمل Development Of Job**: يوضح هذا البعد الدرجة التي ينظر عندها إلى السلوك على أنه مميز، أي أن يكون في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة المحددة، وأن يحدث الفرد تأثيرات مرغوبة في بيئة عمله.

4.12 خطوات التمكين الإداري:

يرى (Blanchard,1996) أن تمكين العاملين يتم من خلال الخطوات التالية:

1. مشاركة المعلومات مع جميع أفراد التنظيم: حتى يتسنى للمرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، حيث يشير العنبي (2005) إلى أن توفر الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات لدى الأفراد يساعدهم على تفهم الكيفية التي تؤدي بها وظائفهم، فالتمكين بالأساس له صلة بالمشاركة حيث تعتبر المشاركة هي المفتاح الأول والركن الأساسي لتمكين العاملين.

2. رسم إطار للإدارة الذاتية: لتجنب الفوضى وخط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، ومن أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يتم تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، ويتم ذلك من خلال:

أ. التوضيح للأفراد معالم الإستراتيجية التي تدير عليها المنظمة من خلال تحديد العناصر الهامة (الرسالة، الأهداف، دور المنظمة في المجتمع، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة...الخ).

ب. وضع الأفراد في صورة النتائج التي تطمح المنظمة للوصول لها على المدى البعيد.

ج. توضيح حدود السلطة ونطاق المسؤولية للأفراد والذي يعكس درجة التمكين لديهم.

د. توفير التدريب الملائم من خلال تسطير مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تبني مدخل التمكين الإداري. بمعنى آخر فإن إطار الإدارة الذاتية ما هو إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها

تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض ودرجة عدم التأكد، وتتحدد هذه القواعد والنظم في اتجاهين:
-الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو المنظمة.

-الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع أنظمة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتي تشجع المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

3. بناء فرق العمل المدارة ذاتيا: من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين هو الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي الذي تسيطر عليه سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة، لذا فقد أصبح من الضروري على العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يجتمعوا معا لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء فريق العمل (أفندي، 2003).

5.12 مراحل عملية التمكين:

التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء وأفراد وسياسات المنظمة، وتتم عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة، حيث يصفها كل من (Davis & Goetsch,1997) بالتسلسل التالي:

1. مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها.

2. **مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا:** وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي في دور المنسق (Team Coordinator) الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.
3. **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.
4. **مرحلة التطوير:** ويتم فيه هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

6.12 دعائم عملية التمكين:

- إن عملية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وبناءها الهرمي تمثل تحدي كبير تواجهه المنظمة مما يستدعي منها توفير مجموعة من المتطلبات والإمكانيات التي تدعم هذه العملية كالاتي (بوسالم، 2010):
1. **تأييد الإدارة العليا:** يجب أن تفتتح الإدارة العليا بحتمية التمكين أولا، قبل أن يتم تطبيقه في المنظمة، لذا يتطلب من الإدارة العليا أن تتبنى فكرة التمكين ثم تحاول نقلها وزرع بذورها في أذهان العمال، لتصل بهم في نهاية الأمر إلى درجة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي يؤدي إلى نجاح التمكين.
 2. **تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين:** تتصف عملية التمكين بأنها بطيئة نسبيا كونها تتطلب تغييرا جذريا في اتجاهات المديرين والعاملين في المنظمة بل وتغيير في ثقافة المنظمة، فالتغيير لا يتأتى بين يوم وليلة حيث يرى كل من (Kirby & Wimpelberg & Keaster, 1992) أن عدم توفر عنصر الخبرة في صنع

القرارات الجماعية يجعل الأفراد يشككون في هذا الأسلوب وقد يصل بهم إلى مقاومة التغيير حيال أي برنامج يعتقدون أنه قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة.

3. وجود الثقة المتبادلة: يعتمد نجاح عملية التمكين على عامل هام جدا هو وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين في المستويات الوسطى والدنيا حيث يورد (Byham & Cox,1988) أن لعنصر الثقة دعم كبير لفكرة التمكين حيث يتطلب على المدير خلق بيئة التمكين ويقوم بتشجيع الأفراد على الأخذ بالتمكين والثناء على جميع النجاحات التي يحققونها، وإشعارهم بأن الخطأ هو فرصة للتعلم وتحسين الأداء في المستقبل، دون مواجهتهم وإشعارهم بأن الخطأ جريمة تستحق العقاب.

4. الالتزام الداخلي: تعبر عملية التمكين عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العمال نحو الإدارة العليا، ويشير (Lee,1991) بأن القائد الفعال هو الذي يلهم الأفراد ويزرع بداخلهم الدافع للتمسك برؤيته ويعبر عن ذلك (بالالتزام الداخلي).

5. المشاركة الفعالة: يتطلب نجاح عملية التمكين قيام المنظمة بتبني مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم، والتركيز على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل وإتباع هياكل تنظيمية مرنة تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية، يتسنى من خلالها فهم عملية اتخاذ القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا.

7.12 فوائد عملية التمكين:

يرى (Spatz,2000) أن التمكين الإداري يفيد المنظمة والأفراد على حد سواء وقد اقترح مجموعة من المزايا يمكن الحصول عليها من خلال تبني هذا المدخل الحديث وتشمل هذه الفوائد:

1. يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد.
2. يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار، من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة.
3. يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك.
4. زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه.
5. اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية للأفراد.
6. تخفيض نسبة الغياب ودوران العمل واختزال الوقت الضائع.
7. زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر والاعتزاز بالذات وان وظيفتهم ذات اثر كبير في المنظمة.
8. تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية.
9. شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا، مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية.
10. زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا.
11. المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية.
12. خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

8.12 مزايا التمكين:

يصف (Blanchard,1996) مزايا التمكين على النحو التالي:

1. الانتقال بمفهوم وجوب عقاب العامل المخطأ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطأه فرصة للتعلم وتطوير الذات.
2. التغيير في اتجاهات الأفراد داخل التنظيم حيث انتقل بهم الأمر من إلزامية القيام بالعمل إلى الرغبة الذاتية في تنفيذ ذلك العمل.
3. زيادة الرضا الوظيفي لدى أفراد التنظيم.
4. تحسين عملية الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
5. تحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات.
6. تحسين جودة المنتجات والعمليات.
7. تعظيم أرباح المنظمة من خلال ارتفاع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمليات.

9.12 عوائق تمكين العاملين:

لا تخلو عملية التمكين من مشاكل وصعوبات سنحاول رصدها واستعراضها، فالتمكين الإداري ليس اختياراً سهلاً، بل هو تحدي كبير ونجاحه يتطلب تضافر جهود التنظيم لتذليل مختلف العقبات والتي نذكر منها (الخطيب، 2000):

1. تخوف المديرين وخشيتهم من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل غياب التمكين وتواجد المركزية وعدم إمكانية مشاركة المعلومات، بالإضافة إلى خوف المديرين من ظهور المرؤوسين بكفاءة وتحكم أكبر في وظائفهم، مما يزعزع ويشكك في ثقة الإدارة بكفاءة المديرين.

2. تخوف المرؤوسين وعدم توفر الاستعداد الكافي لديهم لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وعدم تواجد روح المبادرة والابتكار لديهم، لاعتيادهم على الهياكل التنظيمية التقليدية على تلقي الأوامر وتنفيذها.
3. الاتجاه الخاطئ من الإدارة إلى النظر للتمكين كحل سريع لكل المشكلات الإدارية.
4. الاعتقاد الخاطئ بأن فكرة التمكين الناجح تقوم على مبدأ المحاكاة والمقارنة بالأحسن (Benchmarking)، دون مراعاة ودراسة الظروف الداخلية للتنظيم والوقوف على الكفاءات المتميزة (Distinctive Competency)، التي تتوافر في المنظمة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة.
5. تغيير مدير جديد قد يغير في فلسفة التمكين وأساليبها مما يؤثر على مجهودات التمكين.
6. قيام المنظمة بتحالفات إستراتيجية تعطل من مجهودات التمكين لعدم سهولة الربط بين مختلف البرامج والمفاهيم.
7. عدم إحساس الأفراد بالأمن الوظيفي مما يحد من درجة الإبداع لديهم ويحول دون تبنيهم لفكرة التمكين ومن الممارسات الإدارية التي تولد الخوف لدى الأفراد هو (Downsizing) أو ما يعرف بالتقليص الوظيفي ودمج الوظائف مما يخفض من روحهم المعنوية.
8. سيادة البيروقراطية التي تشكل تيار يعمل ضد نجاح التمكين، حيث تقوم البيروقراطية على الأوامر، والقواعد الحاكمة وتدفق السلطة، بينما يقوم التمكين على التسطیح الهرمي (Flattening).

10.12 نماذج تمكين العاملين:

سيتم استعراض مختلف النماذج التي تساعد على تفسير التمكين وفهمه وفيما يلي عرض على حسب تسلسلها الزمني:

1.10.12 نموذج (Conger & Kanungo, 1988):

يقوم النموذج على مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما اقترح النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين: الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض للسلطة.

الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً إلى أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية:

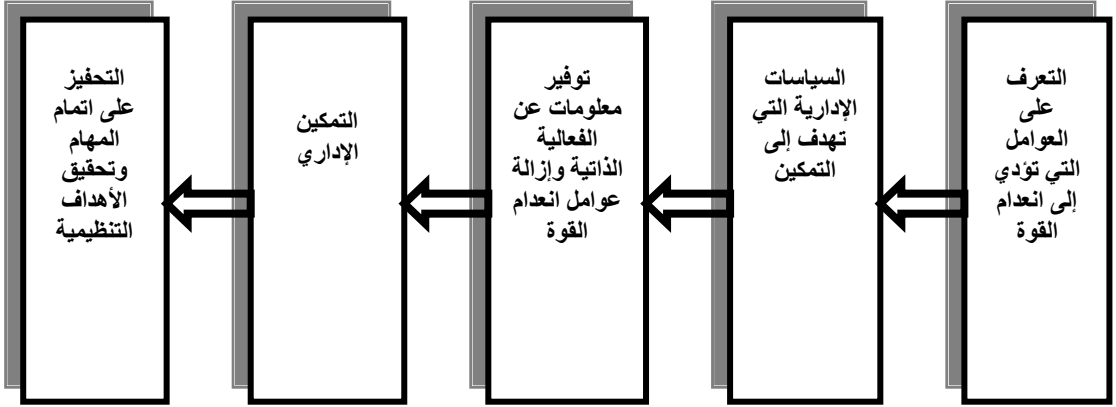
أ. التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين وهذه العوامل يمكن تقسيمها كما في الشكل (2/12)، وهي كما يلي:

-عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغيرات التنظيمية الرئيسية والبيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات، إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

-عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقاً للتنافس بين الأفراد.

- عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.
- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: عدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.
- ب. السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين: ويتم وضع السياسات الإدارية الملائمة التي تهدف إلى التمكين، كالإدارة بالمشاركة وإثراء العمل، ومحاولة ربط الحوافز والمكافآت بالأداء لإزالة العوامل المسببة لضعف العاملين.
- ج. توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين: ويتم ذلك لإزالة عوامل انعدام القوة كالتركيز على التجارب المنجزة والاستشارة العاطفية.
- د. تمكين العاملين: ويتحقق هذا الإحساس حينما تصل تلك المعلومات المقدمة إلى الأفراد، والتي تضاعف من درجة الجهد المبذول، وترفع من درجة توقعات الأداء لدى الأفراد.
- هـ. التغيير في السلوك: ويتحقق ذلك لما يتوفر الأفراد الرغبة والإصرار لإتمام المهام وتحقيق الأهداف والمهام المطلوبة.

شكل (2/12): التمكين كعملية إدارية.



Source: Jay A .Conger.(1998). "Leadership: The Art of Empowerment",
The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, P. 471

يتضح من الشكل (2/12) أنه وبعد التعرف على عوامل انعدام القوة يتم بعد ذلك وضع السياسات الإدارية الملائمة للتمكين، وبعدها ولتسهيل التمكين يتم توفير معلومات عن الفعالية الذاتية وإزالة عوامل انعدام القوة تمهيدا للوصول إلى التمكين الإداري، ثم تبدأ الإدارة بتشجيع التمكين وتحفيزه لإتمام المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2.10.12 نموذج (Tomas & Velthouse):

وضع (Tomas & Velthouse ,1990) نموذجا للتمكين يعرف بالنموذج المعرفي (Empowerment Cognitive) يتكون من أربع أبعاد وست خطوات وينطلق هذا النموذج من تحفيز ظروف العمل لينعكس ذلك بصفة مباشرة على المهمة التي يقوم بها، وهي: (معنى العمل، الكفاءة، الاستقلالية، التطوير)، أما الخطوات الستة

المتابعة التي حددها هذا النموذج فهي موضحة في الشكل (3/12)، وجاءت كالآتي:

-الخطوة (1) هي التغيير في المؤثرات الخارجية من خلال توافر المعلومات الكافية لدى الأفراد حول (القيادة وتفويض السلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت) والتي تساعدهم في تحليل وظائفهم من حيث الأبعاد الأربعة (التطوير، المعنى، الاختيار، الكفاءة) الموضحة في الخطوة (2)، وبدوره هذا التحليل للوظيفة يؤثر على سلوك الفرد الموضح في الخطوة (3)، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية وهكذا.

-أما الخطوة (4) فتمثل في الخبرات التراكمية السابقة والتي تعتمد على منحى الخبرة لدى الفرد (Experience Curve) ومدى استفادته من التحليلات السابقة والتي تؤثر في التحليل الحالي للمهام، والشكل (3/12) يوضح التأثير التبادلي بين الخطوتين (2 ، 4) فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر.

-أما الخطوة (5) المتمثلة في أنماط تفسير المعلومات والتي تعني بأسلوب تفسير الفرد للمعلومات المتحصل عليها وهناك ثلاثة أنماط هي:

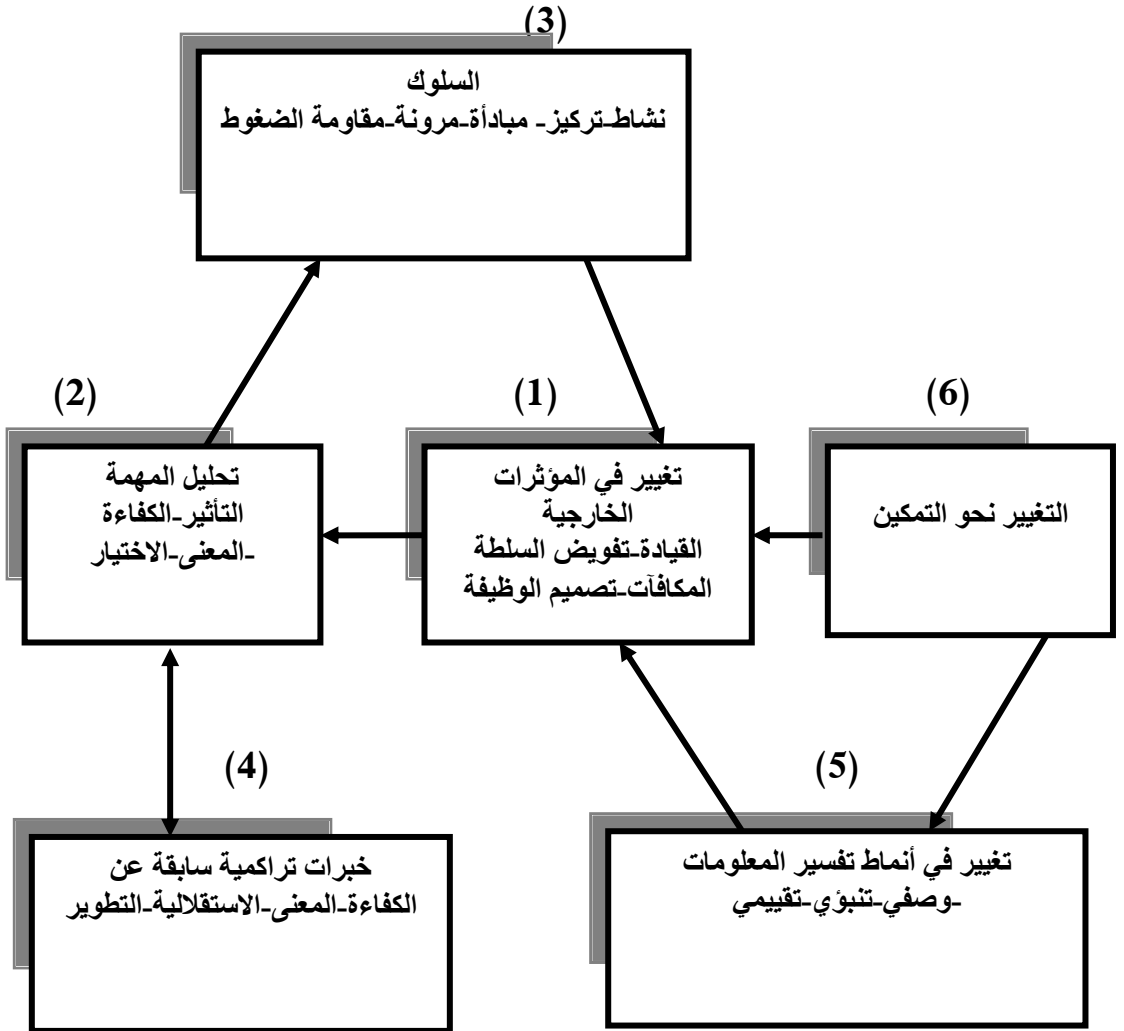
1. نمط وصفي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ولكن لا يقدم أي تعديلات أو تعليقات لأجل الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

2. نمط تنبؤي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول الوصول إلى استنتاج بعض المؤشرات.

3. نمط تقييمي: يتلقى الفرد المعلومات ويفهمها ويحاول إجراء تحليل بيئي للكشف عن نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات. حيث يؤثر نمط تفسير المعلومات للفرد في أسلوب تحليل المهمة التي يقوم بها، ويعد عاملاً هاماً جداً في تكوين اتجاهات الفرد نحو التمكين.

-أما الخطوة (6) وهي طرق التغيير نحو التمكين والتي تتضمن إجراء التعديلات والتصحيحات المناسبة على المؤثرات الخارجية وكذلك تغيير أنماط تفسير المعلومات.

شكل (3/12): النموذج المعرفي للتمكين.



Source: Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse.(1990). " Congnitive Elements Of Empowerment: An Inetrpretive Model Of Intrinsic Task Motivation", **Academy Of Management Review**, Vol. 15, No.4, p.666.

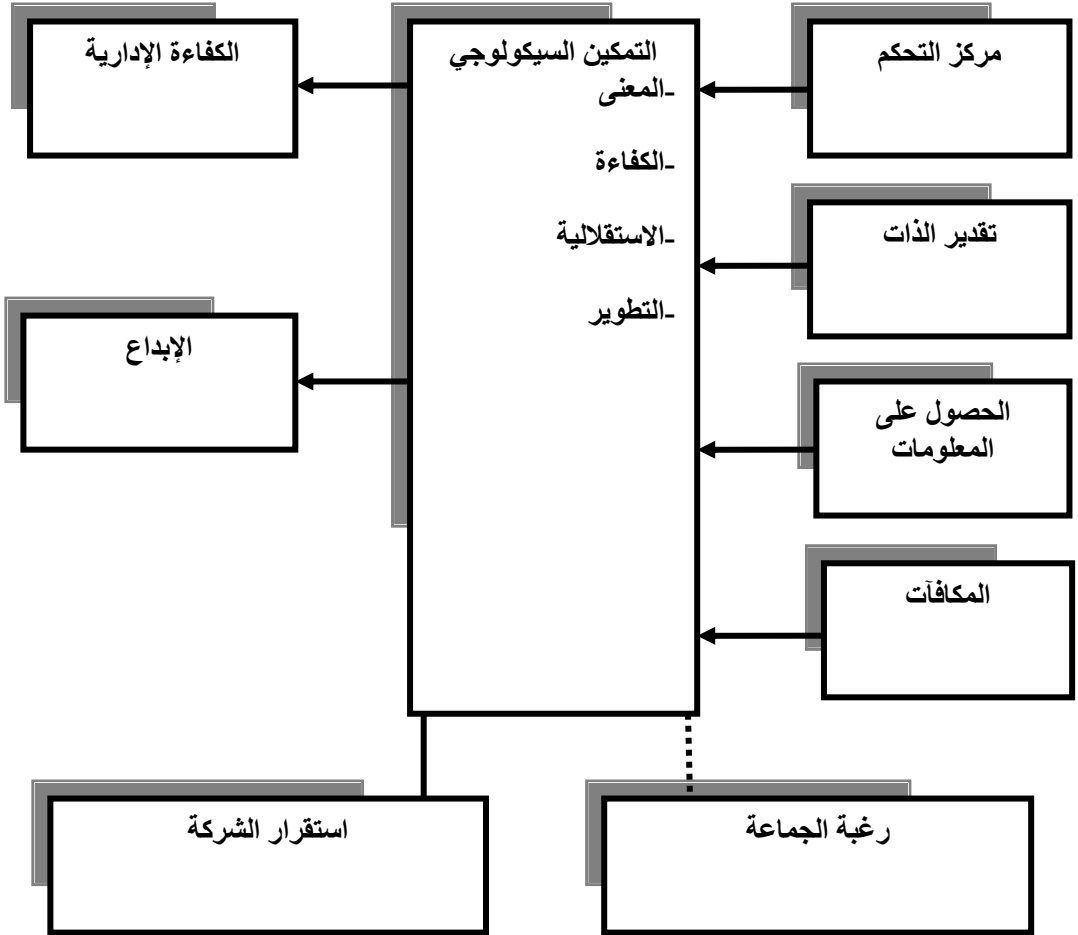
بالنظر إلى شكل (3/12) نلاحظ أن هذا النموذج يتناول التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد، حيث يركز على شخصية الفرد وتأثيرها في درجة إدراك العاملين لأبعاد التمكين الأربعة، مما يترتب على ذلك إما التغيير في سلوكيات الأفراد أو إجراء تعديلات للمؤثرات الخارجية المتمثلة في (أساليب القيادة والتفويض للسلطات وتصميم الوظائف ونظام المكافآت).

3.10.12 نموذج (Spreitzer,1995):

يعتمد نموذج (Spreitzer,1995) على مجموعة عوامل تؤدي إلى التمكين الإداري، ويمكن تقسيمها إلى:

- أ. عوامل ترجع لخصائص الفرد مثل مركز التحكم ودرجة تقديره لذاته.
- ب. عوامل ترجع لخصائص الوظيفة مثل مشاركة المعلومات ونظم التحفيز والمكافآت.
- ج. هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد هي نفسها التي أتى بها نموذج (Tomas & Velthouse) وهي (التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية) كما أن التمكين حسب هذا النموذج يؤدي إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عنصرين مهمين يدعمان عملية التمكين هما رغبة الجماعة واستقرار المنظمة، والشكل (4/12) يوضح ذلك:

شكل(4/12): التمكين كعملية إدراكية



Source: Gritchen M .Spritzer.(1995)." Psychological Empowerment In The Work Place", Op Cit, P.1445.

4.10.12 نموذج (Hartline & Ferrell, 1996) :

يقوم نموذج (Hartline & Ferrell, 1996) على مدى التزام الإدارة بمستويات الجودة المقدمة للزبائن، أي وضع الجودة كمطلب إستراتيجي للمنظمة ويتطلب ذلك من الإدارة القيام بتفعيل أساليب جديدة في القيادة وتقييم الأداء.

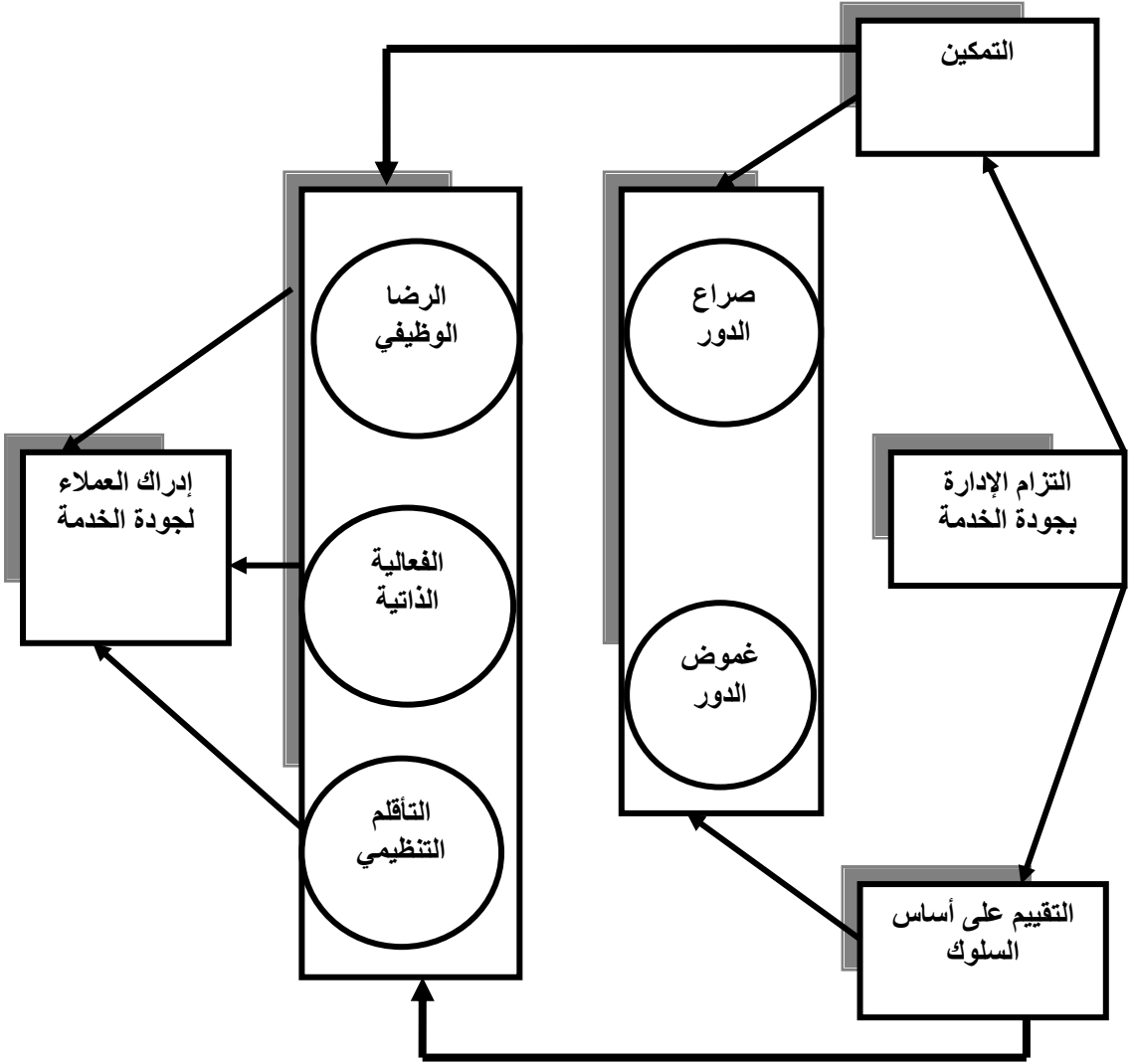
إن استخدام أسلوب تمكين العاملين والتقييم السلوكي يؤدي إلى:

1. تخفيض غموض الدور وصراع الدور والذي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى ارتفاع الرضا الوظيفي والقدرة على التأقلم والفعالية الذاتية.

2. ارتفاع الفعالية الذاتية للعاملين مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وقدرتهم على التأقلم.

3. انخفاض غموض وصراع الدور وارتفاع الرضا الوظيفي والفعالية الذاتية والقدرة على التأقلم تؤدي إلى تقديم العاملين لخدمة أفضل للزبائن و بالمقابل إدراك الزبائن لجودة الخدمة المقدمة، والشكل (5/12) يوضح التمكين من منظور تسويقي.

شكل (5/12): التمكين من منظور تسويقي.



Source: Michael D. Hartline, & O.C. Ferrell.(1996). " The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", Op.Cit, p.55.

5.10.12 نموذج (Davis, 2001) :

اقترح (Davis,2001) نموذج يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

1. التمكين من خلال المسؤوليات: حيث يقدم المدير للموظف الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.
2. التمكين من خلال الصلاحيات: هو إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد لكي يتحقق لديهم الحماس والإبداع في العمل.
3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: حيث أنه يجب وضع معايير قصوى للأداء من أجل تحفيز الأفراد للوصول إليها مع ضرورة توفر شروط لهذه المعايير كالموضوعية والمصادقية.
4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: يجب على المنظمة أن تقوم بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية فيهم.
5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات بين الأفراد هو شرط أساسي لكي يتمكن الأفراد من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، انطلاقاً من كون المعلومة هي التي تغذي القرار.
6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.
7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام المدير بتعزيز شعوره والذي يوصله إلى إدراكه لذاته.
8. التمكين من خلال الاحترام: يحتاج العمال لأن يعاملوا بكل احترام وتقدير من أجل إظهار أداء متميز.

9. التمكين من خلال الثقة: لدى شعور الأفراد بثقة مديرهم يصبحون أكثر تركيزاً في مهام عملهم دون السعي إلى البحث عن تبرير كل موقف يواجههم .

10. التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه اكبر.

11.12 العلاقة بين التمكين الإداري وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين التمكين وعدداً من المتغيرات، وهي:

-أجرى النوفل (2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراته المشاركة بالمعلومات، والحرية، والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق أهداف البنوك التجارية الاستراتيجية المتمثلة ب: الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى أهمية كل من: المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة، كما أن مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً في البنوك التجارية الكويتية كان مرتفعاً بشكل عام، وأن مستوى الأهداف الإستراتيجية المتمثلة ب: الابتكار، والإنتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية متوسطاً، كما تبين وجود أثر ذي دلالة معنوية لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بمشاركة المعلومات، والحرية، والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية في دولة الكويت.

-أجرى الطعامنة (2011) دراسة هدفت إلى معرفة دور التمكين لدى العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية للوصول إلى الميزة التنافسية، وخلصت الدراسة إلى أن

التمكين يلعب دوراً كبيراً لدى العاملين في تحقيق الاستقرار الوظيفي للوصول إلى الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، وأن أداء الموظفين تحسن بشكل كبير جداً عند تحقيق التمكين لدى الموظفين، وأصبحت الميزة التنافسية الشغل الشاغل لدى العاملين للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات.

-أجرى نسمان (2011) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم التمكين الإداري وأهميته كأسلوب إداري حديث يسهم في تحقيق الفاعلية الإدارية، والكشف عن درجة التمكين الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وهدفت إلى التعرف على علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى أن التمكين الإداري متوفر في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، والاتصال وتدفق المعلومات، وفرق العمل، والحوافز، وتفويض السلطة) وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التمكين وعلاقته بإبداع العاملين تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وفروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح العاملين في الجامعة الإسلامية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العاملين الذين أعمارهم تتراوح بين (41-50) سنة، ووجود فروق حسب سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم من (10-15) سنة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-أجرى الخشالي (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مدى تأثير تمكين العاملين في تعزيز الثقة فيما بينهم، واعتمدت الدراسة أربعة أبعاد لتمكين العاملين، وهي: المعنى، والقدرة، والتوجيه الذاتي، والتأثير. كما تم تحديد أربعة أبعاد مكونة للثقة بين العاملين، وهي: الاستعداد للثقة، والجدارة بالثقة، والسلوك، والتعلم، وأسلوب الرقابة عن قرب، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين لتعزيز الثقة بينهم.

-أجرى المبيضين (2011) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت إلى اختبار تأثير أبعاد التمكين الإداري في السلوك الإبداعي، وخلصت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته وبدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك وبدرجة متوسطة، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق إدارة عمل الفريق، وإيجاد الثقافة الداعمة، وتدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، كما تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الوظيفي).

-أجرى القحطاني (2012) دراسة هدفت إلى معرفة دور التمكين في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في المعاهد المتوسطة في المملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة إلى أن لتمكين الموظفين دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين في هذه المعاهد، كما تبين أن استعمال نطاق الحوافز له الدور الفعال في تحقيق الميزة التنافسية.

-أجرى العطار (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن

درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر، كما وافق أفراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (عن المشكلات، والمرونة، والأصالة، والطلاقة الفكرية، وتركيز الانتباه، والقدرة على التحليل والربط) في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة، وأظهرت النتائج أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر حيث بلغت درجة الموافقة على محور الإبداع الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية (82.78%)، بينما موظفي جامعة الأزهر (78.87%).

-أجرى السعودي (2013) دراسة هدفت إلى معرفة دور تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها في المستشفيات الأردنية/دراسة حالة مستشفى الإسراء، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، وأن مستوى أداء فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل (النفوذ، والاستقلالية، والأثر) في أداء فرق العمل بمستشفى الإسراء.

-أجرى الطعاني (2013) دراسة هدفت إلى تعريف التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

-أجرى البحيصي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي في الكليات التقنية في قطاع غزة ، وخلصت الدراسة إلى أن

أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، تلاه بعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج أن أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية يوافقون على توفر التميز التنظيمي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدمي) بدرجة كبيرة، وجاءت على التوالي: (التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي). وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمي من جهة أخرى. كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز التنظيمي يعزى للمتغيرات التالية: الكلية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر)، وأخيراً بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز التنظيمي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

جدول (1/12): ملخص الدراسات التي بينت التمكين الإداري وعلاقته بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	البحيصي (2010)	*توفر التمكين الإداري حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، تلاه تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة. *توفر التميز التنظيمي بجميع أبعاده وبدرجة كبيرة وجاءت على التوالي: (القيادي، البشري، الخدماتي). *وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمي من جهة أخرى.
2	النوفل (2010)	*مستوى أهمية كل من: المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة. * أهمية فرق العمل المدارة ذاتياً في البنوك كان مرتفعاً بشكل عام.

		* وجود أثر ذي دلالة معنوية إستراتيجية لتمكين الموارد البشرية المتمثلة بمشاركة المعلومات، والحرية، والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
3	الطعامنة (2011)	* يلعب التمكين دوراً كبيراً لدى العاملين في تحقيق الاستقرار الوظيفي للوصول إلى الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة. * أداء الموظفين تحسن بشكل كبير جداً عند تمكين الموظفين، وأصبحت الميزة التنافسية الشغل الشاغل لدى العاملين للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات.
4	نسمان (2011)	* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (التدريب، والاتصال وتدقيق المعلومات، وفرق العمل، والحوافز، وتفويض السلطة) وإبداع العاملين في الجامعات الفلسطينية.
5	الخشالي (2011)	وجود تأثير معنوي لتمكين العاملين لتعزيز الثقة بينهم.
6	المبيضين (2011)	* البنوك التجارية تمارس التمكين الإداري بمختلف مجالاته وبدرجة متوسطة، كما أن هناك سلوكاً إبداعياً لدى العاملين في تلك البنوك وبدرجة متوسطة. * وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق إدارة عمل الفريق، وإيجاد الثقافة الداعمة، وتدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية. * كما تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجال تمكين العاملين (إثراء العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
7	القحطاني (2012)	* لتمكين الموظفين دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية، كما تبين أن استعمال نطاق الحوافز له الدور الفعال في تحقيق الميزة التنافسية.
8	العتار (2012)	* توفر التمكين الإداري وأبعاده بنسب متفاوتة، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر. * توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (المشكلات، والمرونة، والأصالة، والطلاقة الفكرية، وتركيز الانتباه، والقدرة على التحليل والربط).

9	السعودي (2013)	* مستوى تمكين فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع، وأن مستوى أداء فرق العمل في مستشفى الإسراء مرتفع. * كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل (النفوذ، والاستقلالية، والأثر) في أداء فرق العمل بمستشفى الإسراء.
10	الطعاني (2013)	*مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة. *وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

12.12 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/12) نستنتج الآتي:

1. توجد أهمية كبيرة لفرق العمل المدارة ذاتياً في المنظمات.
2. وجود أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية المتمثلة بمشاركة المعلومات، والحرية، والاستقلالية، و فرق العمل المدارة ذاتياً، والقوة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
3. يلعب التمكين دوراً كبيراً لدى العاملين في تحقيق الاستقرار الوظيفي للوصول إلى الميزة التنافسية.
4. التمكين الإداري يحسن من أداء العاملين بشكل كبير جداً، وهو الطريق للوصول إلى الميزة التنافسية.
5. وجود علاقة طردية بين التمكين بأبعاده (التدريب، والاتصال وتدفق المعلومات، و فرق العمل، والحوافز، وتفويض السلطة) وإبداع العاملين .
6. التمكين يعزز ثقة العاملين بينهم.

7. وجود أثر لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق إدارة عمل الفريق، وإيجاد الثقافة الداعمة، وتدريب العاملين وتعليمهم) في السلوك الإبداعي.

8. لتمكين الموظفين دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين، وأن استعمال نطاق الحوافز له الدور الفعال في تحقيق الميزة التنافسية.

9. وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل (النفوذ، والاستقلالية، والأثر) في أداء فرق العمل.

10. وجود علاقة موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي.

11. وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى.

مما سبق نخلص أن تمكين العاملين أصبح ضرورة ملحة في كل المؤسسات الصغيرة والكبيرة، حيث أنه في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم وفي ظل التنافس الشديد بين القطاعات المختلفة، فإن هذا يتطلب من العاملين الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها منظماتهم، وهذا لن يتحقق إلا بتمكين العاملين لجعلهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة التي يعملون بها.

مراجع الفصل الثاني عشر:

- أفندي، عطية حسين. (2003). "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر". القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- البحيصي، عبد المعطي محمود. (2014). " دور تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي/دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- بوسالم، أبو بكر. (2012). "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/ دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر.
- حسن، سالي. (2004). "العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة.
- الخشالي، جادالله شاكر. (2011). "اثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- الخطيب، محمد. (2000). "امكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، مصر.
- الدوري، زكريا مطلق؛ وصالح احمد علي. (2009). "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، ط1. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- السعودي، موسى أحمد.(2013). "أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية/دراسة حالة مستشفى الأسراء"، *المجلة الأردنية في إدارة الاعمال*، مجلد (9)، عدد(1).
- السلمي، علي. (2001). "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية". عمان، الأردن: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطعامنة، محمد عبد الله. (2011). "دور تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة معان، الأردن.
- الطعاني، حسن احمد؛ والسويحي، عمر سلطان. (2013). " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، *دراسات العلوم التربوية: جامعة مؤتة*، مجلد(40).
- العتيبي، سعيد ابن مرزوق. (2005). "جوهر تمكين العاملين"، إطار مفاهيمي"، *الملتقى العاشر لإدارة الجودة الشاملة (17-18 ابريل)*.
- العطار، هيثم. (2012). "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القحطاني، ابو بكر. (2012). " التمكين الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة على المعاهد المتوسطة في المملكة العربية السعودية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- القيوتي، محمد قاسم، والعنزي، عوض خلف. (2006). "الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت/دراسة ميدانية"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: مجلد(22)، عدد(1)، ص ص281-310*.

-المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية. (2005). ط 4. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، ص243.

-معجم محيط المحيط. (1997).

-معراج، قديري احمد. (2015). " أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي/دراسة ميدانية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

-ملحم، يحيى سليم. (2006). "التمكين كمفهوم إداري معاصر". مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

-نسمان، ماهر. (2011). " التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

-النوفل، بدر عيسى. (2010). "استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

-Blanchard Ken, et al.(1996). "**Empowerment Takes More Than a Minute**" San Francisco: Berrett-Koehler.

-Bowen, k. and lawler. S. (1992). "Guidelines for designing in-services training programs in Jordan, **published at mansoma faculty of education journal**, sep. No. 26, Mansoura liniest, Egypt, pp. 1-26.

-Byham, W. C.,& Cox, J.(1988). "**The Lightning Of Empowerment**": How To Improve Productivity, Quality, And Employee Satisfaction. New York :Fawcett Columbine.

-Carole Eagle luby, (2006). "**A Case Study Of Psychological Empowerment Of Employees In ACommunity College**", University Of Florida, Usa.

-Conger, J. & Kanungo, R. (1988). "The empowerment process: Integrating theory and practice. **Academy of Management Review**. 13 (3), 471-482.

- Darlington M. Mgbeke, (2007). "**Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy: in the Local Government Area of Umunneochi**", Walden University, Nigeria.
- David Lars Halvorsen.(2005). "**An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors**": In The Residential Construction Industry, Brigham Young University, Usa.
- Davis, T.(2001). "Integrating Internal Marketing with Partesepative Management", **Management Decision**, 39(2), p.p 121-132.
- Davis ,Stanley B. & Goetsch, David L.(1997). "**introduction to Total Quality**", 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Jay A .Conger.(1998). "Leadership: The Art of Empowerment", **The Academy Of Management Executive**, Vol(3), No(1), 1998. P. 471.
- Hartline, H. & Ferrel, O. C. (1996). "The Management of Customer Contract Service Employees, An Empirical Instigation", **Journal Of Markting**, Vol(60), No(4), 52-57.
- Gritchen M .Spritzer, "**Psychological Empowerment In The Work Place**"., Op Cit, P.1445.
- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse.(1990). "Conginitive Elements Of Empowerment": An Inetrpretive Model Of Intrinsic Task Motivation, **Academy Of Management Review**, Vol(15), No(4).
- Kirby, P.C., Wimpellerg, R., & Keaster, R. (1992), "**Teacher Empowerment Depends On Needs, Expectation Of Principals, Schools, Districts**" .NASSP Bulletin, 76 (540).
- Lee, W. (1991), " Empowering Music Teachers: A Catalyst For Change", **Music Educators Journal**, Vol(78) , No(1).
- Luthans.(1992). "**Organizational behavior**", Mc Graw Hill Inc, pp.345-368.
- Manuela, Bruce. (2003). "measuring empowerment", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol(24), Issue (2).
- Ongori ,H. (2009). "Managing behind the scenes", A view point on employee empowerment, **African Journal of Business Management**, Vol.3(1) , pp.9-15, January.
- Spatz, David.(2000). "Team-building in construction", **Practice Periodical on Structural Design and Construction**", Vol(5).
- Spreitzer, G. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". **Academy of Management Journal**, 38 (5). 1442-1464.

-Stirr Thomas., (2003). "**Fundamentals of Empowerment** ": Its Available At [Www. 4ouncestoheaven. Com/ Fundamentals_Of_Empowerment_Final.Pdf](http://www.4ouncestoheaven.com/Fundamentals_Of_Empowerment_Final.Pdf).

-Susan M. Sasiadek,(2006). "**Individual Influence Factors That Impact Employee Empowerment**": A Multi Case Study, Capella University, Usa.

-Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation". **Academy of management review**, 15(4), 666-681.

الفصل الثالث عشر

أداء الموارد البشرية

الفصل الثالث عشر/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 (الهوري، 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).

1.13 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).

2.13 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 عملياً، 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.

3.13 معدلات الأداء:

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل

العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة (آل سعود، 2008).

4.13 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 وتتنوعت، 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).

1.4.13 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.

2.4.13 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 (الهيئي، 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 تناسب 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.

3.4.13 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 المحسوبة 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.

4.4.13 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 تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، ومن أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها (زويلف، 2003):

1. الروح المعنوية: عند شعور العاملين بأن جهودهم 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 بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد بأن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج هذا التقييم سياترّب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبذل 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.

5.13 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 مكوناً حيوياً من إستراتيجية العمل بالمنظمة.
4. بناء اتجاهات إيجابية 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 الكاتبين 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 إنجازها حسب الأولوية، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمه (آل سعود، 2008).

6.13 أداء الموارد البشرية:

1.6.13 مفهوم أداء الموارد البشرية:

يمكن تعريف الأداء على أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الكاتبين 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 نتائج 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 الجسمانية 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 **الإلام** فيشمل: الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، الالتزام بالادوام، 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، الإلتقان، 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؛

2.6.13 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.

3.6.13 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).

4.6.13 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 التقييمية.

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.

7.13 العلاقة بين أداء الموارد البشرية وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين أداء الموارد البشرية وعدداً من المتغيرات، وهي:

- أجرت صديقي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذا الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيرا واضحا على الأداء، في حين أن جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.

- أجرى الشريف (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على المسائلة الإدارية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بموضوع المسائلة الإدارية لما له من تأثيرات إيجابية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود مفهوم المسائلة ومعرفة لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسائلة الإدارية، والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين كل من (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة، المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

- أجرى العطوي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى الالتزام بأخلاقيات العمل في قيادة قطاع حرس الحدود بحقل من وجهة نظر المبحوثين، كما هدفت لمعرفة درجة كفاءة أداء الأعمال التي يمارسها المبحوثون، وإلى التعرف إلى الاقتراحات التي تساهم في رفع مستوى أخلاقيات العمل لدى منسوبي قيادة قطاع

حرس الحدود بحقل، وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون على محور التزام منسوبي قيادات حرس الحدود بحقل بأخلاقيات العمل بمتوسط حسابي (4.06)، كما أظهرت النتائج أن كفاءة أداء الأعمال التي يمارسها منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل جاءت بدرجة عالية جداً، وقد كشفت الدراسة على وجود علاقة قوية بين أخلاقيات العمل وكفاءة الأداء، حيث إن الالتزام بأخلاقيات العمل يساهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الاقتراحات التي قد تسهم في رفع مستوى أخلاقيات العمل لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بحقل باختلاف (طبيعة العمل)، وأظهر الاختبار الفروق لصالح الفئة المشتركة التي تمارس العمل الميداني الإداري في الوقت نفسه.

-أجرى (Jacobs & Others, 2013) دراسة هدفت إلى فحص أثر تقييم الأداء على أخلاقيات العمل لدى أفراد الشرطة من خلال استخدام نموذج يتعلق بالعدالة، وجمع البيانات من خلال استبانة وزعت على (332) موظف أمن وشرطة في هولندا، وخلصت الدراسة إلى أن السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للعاملين في الشرطة ينتج عن الأسلاف السابقين من العاملين في مؤسسات الشرطة، كما أظهرت النتائج أن السلوك الغير أخلاقي يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين والذي يظهر تأثيره على المدى البعيد عندها سيكون كبيراً.

-أجرى (Wahyudit, 2013) دراسة هدفت لاختبار مدى تأثير أخلاقيات العمل على الأداء من خلال فحص الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي كمتغيرات للدراسة وتشمل المتغيرات المستخدمة أخلاقيات العمل (المتغير المستقل)، والتي تمثلت بالأخلاقيات التالية) الوقت الضائع، الاعتماد على الذات، أوقات الفراغ، مركزية العمل، العمل الشاق (والرضا الوظيفي والالتزام الفعال (المتغير الوسيط)، والأداء(المتغير التابع)،

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين أخلاقيات العمل والأداء والتي كانت كالتالي: ليس جميع أخلاقيات العمل تؤثر على الأداء حيث إن العمل الجاد من أهم اتجاهات الأخلاقيات التي تؤثر بالإيجاب على الأداء، كما أوضحت أن البعد عن العمل الشاق له تأثير مباشر على الأداء، كما بينت أن هناك تقارب بين أخلاقيات العمل الدينية سواء الإسلامية أو الكاثوليكية أو البروتستانتية.

-أجرى (Weng, 2013) دراسة هدفت إلى فحص أثر القيادة الأخلاقية على أداء العاملين (الأداء الخدماتي والتوجه الخدماتي)، وخلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين المشرف المباشر، وأداء الموظفين كانت سلبية وبخاصة عند وجود تقلبات وتغيرات على مستوى المجموعة، لكن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموظفين كانت إيجابية مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين إتباع الأسلوب الأخلاقي في القيادة وبين أداء الموظفين.

-أجرى (Hernaus & Mikuli, 2014) دراسة هدفت إلى التحقق من نمط ونموذج العلاقة بين المهام المختلفة، والمعرفة والخصائص والسمات الاجتماعية لتصميم العمل ونتائجه، من خلال مسح ميداني لكبرى المنظمات الأهلية في كرواتيا، وخلصت الدراسة على أهمية التداخل بين سمات وخصائص العمل، ومخرجات العمل مع اقتراح أن خصائص العمل تؤثر تأثيراً ذو أهمية كبيرة على الأداء الوظيفي، كما أوضحت أن العمل المعرفي يعتبر أكثر خطورة من الأعمال الأخرى بسبب المعلومات التي يحصل عليها والتي تصدر عنه.

-أجرى ابو الكاس (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وتقديم توصيات للمنظمات غير الحكومية لتعزيز معرفة العلاقة بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى التزام العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع

غزة بأخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ (83.34%) ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بلغ (79.93%)، كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وتبين أن مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (النزاهة والشفافية، الاحترام وحسن المعاملة، العمل كفريق) على الترتيب، وتبين عدم وجود فروق معنوية في استجابات المبحوثين حول مجال أخلاقيات المهنة، وحول مجال الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ما عدا متغير (مكان العمل) الذي تبين وجود فروق معنوية لصالح منطقة رفح في كل من مجال أخلاقيات المهنة ومجال الأداء الوظيفي.

-أجرى (Sabourin, 2015) دراسة هدفت لانتهاج ما يسمى محركات الأداء التي من شأنها أن تدفع المدراء لتحقيق أهداف العمل، وذكرت الدراسة خمس محركات للأداء الوظيفي (القوانين والأنظمة، العواطف، المبادرات، الإجراءات الفورية، النزاهة)، ووجدت الدراسة أن من عوامل نجاح المديرين في تحقيق أهدافه تطبيقه لخمس محركات من الأداء وهي (القوانين والأنظمة، العواطف، المبادرات، الإجراءات الفورية، النزاهة)، وقد كانت العلاقة الطردية واضحة بعد إجراء التحليل بين الأداء الوظيفي وكل محرك من محركات الأداء الخمسة.

-أجرى (Karuhanga, 2015) دراسة هدفت للإجابة على سؤالين على وجه التحديد: كيف تستطيع الجامعات الحكومية في أوغندا وضع وتنفيذ نظام إدارة إستراتيجية من أجل تقديم خدمات فعالة؟ وكيف يمكن وضع أداة لتقييم هذا النظام في الجامعات الحكومية؟، وخلصت الدراسة إلى أن لدى الجامعات نظام إدارة إستراتيجية لكنه يعاني من صعوبة في التنفيذ، وعدم مشاركة كاملة من العاملين في هذا النظام.

جدول (1/13): ملخص الدراسات التي بينت تقييم الأداء وعلاقته بعدد من المتغيرات:

النتائج	الدراسة	الرقم
<p>* هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذا الالتزام واحترام الوقت على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيراً واضحاً على الأداء.</p> <p>* في حين أن جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة.</p>	صديقي (2013)	1
<p>* أفراد العينة موافقون على محور التزام منسوبي قيادات حرس الحدود بحقل بأخلاقيات العمل.</p> <p>* كفاءة أداء الأعمال التي يمارسها منسوبي قيادة قطاع حرس الحدود بحقل جاءت بدرجة عالية جداً.</p> <p>* يوجد علاقة قوية بين أخلاقيات العمل وكفاءة الأداء، حيث إن الالتزام بأخلاقيات العمل يساهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين.</p> <p>* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الاقتراحات التي قد تسهم في رفع مستوى أخلاقيات العمل لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بحقل باختلاف (طبيعة العمل)، وأظهر الاختبار الفروق لصالح الفئة المشتركة التي تمارس العمل الميداني والإداري في الوقت نفسه.</p>	العتوي (2013)	2
<p>* وجود علاقة بين أخلاقيات العمل والأداء والتي كانت كالتالي: ليس جميع أخلاقيات العمل تؤثر على الأداء حيث إن العمل الجاد من أهم اتجاهات الأخلاقيات التي تؤثر بالإيجاب على الأداء.</p> <p>* كما أوضحت أن البعد عن العمل الشاق له تأثير مباشر على الأداء، كما بينت أن هناك تقارب بين أخلاقيات العمل الدينية سواء الإسلامية أو الكاثوليكية أو البروتستانتية.</p>	(Wahyudit, 2013)	3
<p>* وجود علاقة بين أخلاقيات العمل والأداء والتي كانت كالتالي: ليس جميع أخلاقيات العمل تؤثر على الأداء حيث إن العمل الجاد من أهم اتجاهات الأخلاقيات التي تؤثر بالإيجاب على الأداء.</p> <p>* وأوضحت أن البعد عن العمل الشاق له تأثير مباشر على الأداء.</p>	(Wahyudit, 2013)	4

5	(Jacobs & Others, 2013)	* السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للعاملين في الشرطة ينتج عن الأسلاف السابقين من العاملين في مؤسسات الشرطة. * السلوك الغير أخلاقي يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعاملين والذي يظهر تأثيره على المدى البعيد عندها سيكون كبيراً.
6	(Weng, 2013)	*العلاقة بين المشرف المباشر، وأداء الموظفين كانت سلبية وبخاصة عند وجود تقلبات وتغيرات على مستوى المجموعة. لكن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموظفين كانت إيجابية مما يوضح وجود علاقة طردية قوية بين إتباع الأسلوب الأخلاقي في القيادة وبين أداء الموظفين.
7	(Hernaus & Mikuli, 2014)	*أهمية التداخل بين سمات وخصائص العمل، ومخرجات العمل مع اقتراح أن خصائص العمل تؤثر تأثيراً ذو أهمية كبيرة على الأداء الوظيفي. *العمل المعرفي يعتبر أكثر خطورة من الأعمال الأخرى بسبب المعلومات التي يحصل عليها والتي تصدر عنه.
8	ابو الكاس (2015)	* وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة اولداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. *يتأثر مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (النزاهة والشفافية، الاحترام وحسن المعاملة، العمل كفريق) على الترتيب.
9	(Sabourin, 2015)	*من عوامل نجاح المديرين في تحقيق أهدافه تطبيقه لخمسة محركات من الأداء وهي (القوانين والأنظمة، العواطف، المبادرات، الإجراءات الفورية، النزاهة). *علاقة طردية واضحة بعد إجراء التحليل بين الأداء الوظيفي وكل محرك من محركات الأداء الخمسة.
10	(Karuhanga, 2015)	*لدى الجامعات نظام إدارة إستراتيجية لكنه يعاني من صعوبة في التنفيذ، وعدم مشاركة كاملة من العاملين في هذا النظام.

8.13 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/13) نستنتج الآتي:

1. هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار وكذا الالتزام واحترام الوقت

على أداء الموارد البشرية، كما أن للإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيراً واضحاً على الأداء.

2. يوجد علاقة قوية بين أخلاقيات العمل وكفاءة الأداء، حيث إن الالتزام بأخلاقيات العمل يساهم بدرجة كبيرة في رفع كفاءة الأداء لدى العاملين.

3. البعد عن العمل الشاق له تأثير مباشر على الأداء.

4. السلوك غير الأخلاقي يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين والذي يظهر تأثيره على المدى البعيد عندها سيكون كبيراً.

5. أهمية التداخل بين سمات وخصائص العمل، ومخرجات العمل مع اقتراح أن خصائص العمل تؤثر تأثيراً ذو أهمية كبيرة على الأداء الوظيفي.

6. وجود علاقة طردية واضحة بعد إجراء التحليل بين الأداء الوظيفي وكل محرك من محركات الأداء الخمسة (القوانين والأنظمة، العواطف، المبادرات، الإجراءات الفورية، النزاهة).

7. يتأثر مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (النزاهة، الشفافية، الاحترام وحسن المعاملة، العمل كفريق) على الترتيب. مما سبق نخلص أن أداء الموارد البشرية يتأثر بعدة عوامل أهمها أخلاقيات العمل والنزاهة والشفافية، وحسن المعاملة من قبل الرؤساء للمرؤوسين، وتوفير نظام فعال للحوافز والترقيات، ووضوح المسار الوظيفي، والعدالة في التعامل بين كافة أفراد التنظيم، وهذا بدوره يقود إلى تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي وصول المنظمة إلى التميز.

مراجع الفصل الثالث عشر:

- ابو الكاس، المعتصم بالله هاني علي. (2015). " أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالتعاون مع جامعة الأقصى، غزة فلسطين.
- أرمسترونج، 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، بسبوني. (2008). " تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين". مصر: ايتراك 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.
- الشريف، حنين نعمان. (2013). "أثر المسائلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-صالح ، محمد. (2004). " إدارة الموارد البشرية". عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.

-صديقي، أمينة. (2013). " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية/دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

-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.

-العطوي، عواد محمد. (2013). " أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

-ماهر، احمد. (2004). " الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية". الإسكندرية: الدار الجامعية.

-الهوري، سيد. (2003). "الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21". القاهرة: مكتبة عين شمس.

-الهيبي ، صلاح. (2009). " تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر". عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

-Hernaus, Tomislav, and Mikuli , Josip, (2014), "Work characteristics and work performance of knowledge workers", **Euro Med Journal of Business**, Vol.(9), No (3), pp.268-292.

-Jacobs, Gabriele, Belschak, Frank, and Hartog, Deanne,(2013), "(Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice", **JBus Ethics journal**, Vol.(121) No. (1), pp.63-76.

- Karuhanga, Bernadette N,(2015),"**Evaluating implementation of strategic performance management practices in universities in Uganda**", Measuring Business Excellence, Vol.(19), No. (2).
- Sabourin, Vincent, (2015),"**Strategy execution: five drivers of performance**", Journal of Strategy and Management, Vol.(8) No. (2).
- Wahyudi, Amin,(2013), "**The Impact of Work Ethics on Performance Using Job Satisfaction and Affective Commitment as Mediating Variables: Evidences from Lecturers in Central Java**", icseard journal, Vol.(7) No.(3), pp.165-184.
- Weng, Liang-Chieh,(2013),"**Improving Employee Job Performance through Ethical Leadership and "Guanxi": The Moderation Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi Differentiation**", Asia Pacific Management Review, Vol.(19) No.(3), pp.321-345.

الفصل الرابع عشر

الإبداع الإداري

الفصل الرابع عشر/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.

1.14 مفهوم الإبداع:

شيدت 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:

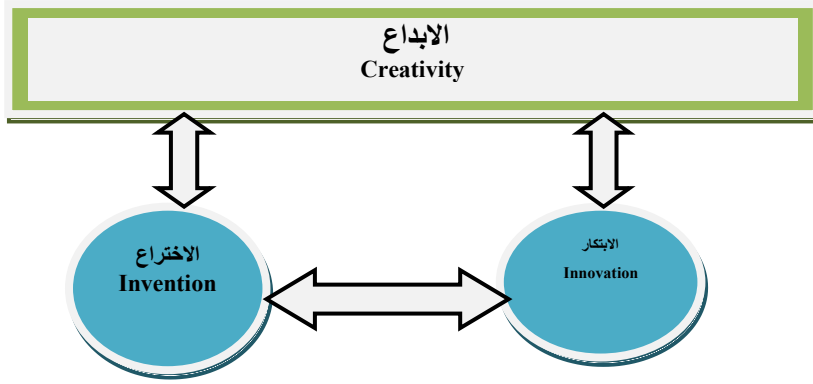
عرف القحطاني (2002) الإبداع بأنه مفهوم يشير إلى استنباط الموظف لأساليب إدارية جديدة مختلفة تمكنه من الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه مصلحة المنظمة.

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 الكتاب يخلط بين كلمتي الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) والإختراع (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 والإختراع من خلال الشكل (1/14). والجدول (1/14) يبين الفرق بين الإبداع والابتكار:

شكل (1/14): الفرق بين الإبداع والابتكار.



المصدر: إعداد الكاتب (2019).

بالنظر إلى شكل (1/14) يتضح الابتكار والإختراع 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 والإختراع يتطلبان إبداعا في تطبيقهما.

جدول(1/14): الفرق بين الإبداع والإبتكار.

الإبتكار	الإبداع
جهد جماعي	جهد فردي
عملية مستمرة	عملية منقطعة 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 وتشبعها
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.

2.14 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 والاقتناع 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.

3.14 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 تتسم 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.

4.14 معوقات الإبداع:

يمكن تقسيم معوقات الإبداع إلى (حريم، 1997):

1.4.14 المعوقات الشخصية: هناك العديد من المعوقات الشخصية التي تعترض طريق الإبداعات في المنظمات كالخوف من ارتكاب الأخطاء، وتتميط معظم

نشاطات العمل واقتناع الفرد بضعف إمكاناته في التفكير الإبداعي وكذلك تحويل المسؤولية إلى الآخرين.

2.4.14 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.
- 3.4.14 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 والافتتاح أو الرضا بالوضع الحالي.

5.14 العلاقة بين الإبداع وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين الإبداع وعدداً من المتغيرات، وهي:

- أجرى الحويلة والحويلة (2009) دراسة هدفت إلى كشف درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة

الأحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري جاءت بدرجة تقدير كبيرة من وجهة نظر المديرين، في حين تبين أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري جاءت بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأعلى.

-أجرى خلف (2010) دراسة هدفت إلى تبيان العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بقطاع غزة، وخلصت النتائج إلى وجود ممارسة على مستوى الأداء الإبداعي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة، كما أشارت النتائج بأنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية بغزة، كما يتوافر الإبداع الإداري من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري وفق متغيرات: (العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

-أجرى العيثاوي والكواري (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم بدولة قطر التي يتولى الإشراف عليها المجلس الأعلى للتعليم من وجهة نظر المعلمين في قطاع التعليم، وإلى الاختلاف في وجهات نظرهم حول واقع الإبداع الإداري ومعيقاته تبعاً لمتغيرات: العمر، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، والحالة الاجتماعية، وخلصت النتائج إلى أن الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر من وجهة نظر العاملين فيه

بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وأن أهم السبل لتفعيل الإبداع الإداري كانت في تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإداري العليا ورسالتها وأهدافها، كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول اتجاهاتهم نحو واقع الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات: العمر، وطبيعة الوظيفة، والمؤهل العلمي.

-أجرى الحارثي (2012) دراسة هدفت إلى واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين والكلاء، وإلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، ونوع المؤهل العلمي، ومكتب التربية والتعليم التابعة له المدرسة، وعدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري على الدرجة الكلية جاء متوسطاً، وأن التقديرات لمعوقات الإبداع جاءت متوسطة، وأن التقديرات لمعوقات الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة على المستوى الإجمالي.

-أجرى شقورة (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وفي الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، والتخصص في الثانوية العامة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية جاء جيداً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراً أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات: النوع، وسنوات الخدمة، والتخصص في الثانوية العامة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح مجموعتي خانيونس ورفح، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح مجموعة الدراسات العليا.

-أجرت خميسات والسليمانى (2013) دراسة هدفت إلى محاولة التعرف على الإبداع الإدارى وخصائصه، وفهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإدارى والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وإبراز واقع الإبداع الإدارى فى مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة ودوره فى جعلها تكتسب ميزة تنافسية. وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع الإدارى يتمثل فى القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم فى رفع الأداء الإدارى داخل المؤسسة، كما تبين أن للإبداع الإدارى خمس مستويات تعبر على مدى قدرة الإدارى المبدع على استنباط الأفكار، والمتمثلة فى (الإبداع التعبيرى، إبداع المنتج أو التقنى، الإبداع التخيلى، الإبداع الابتكارى، الإبداع التحليلى)، كما تبين أن الإبداع الإدارى يعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات تسهل من عملية امتلاك المؤسسة للمزايا التنافسية، كما يعتمد الإبداع الإدارى على عدة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية، والتي من أهمها استراتيجية الإدارة بالأهداف. كما تمثل الميزة التنافسية هدف أساسى وبارز لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والتفوق على منافسيها، ويعتبر الإبداع الإدارى وسيلة مهمة للغاية فى دفع المؤسسة إلى تحقيق المزايا التنافسية، كما يعتبر الإبداع فى حد ذاته مبدأ تعتمده المؤسسة فى نشاطها.

-أجرى الجعافرة (2013) دراسة هدفت إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمى ومستوى الإبداع الإدارى والعلاقة بينهما لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية فى محافظة الكرك من وجهة نظرهم، وإلى معرفة الاختلاف فى وجهات النظر حسب متغيرات الجنس وسنوات الخبرة الإدارية والمؤهل العلمى، وخلصت النتائج المتعلقة بالإبداع الإدارى أن الإبداع الإدارى لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فى تقديرات أفراد العينة لمستوى الإبداع تعزى للجنس والمؤهل العلمى، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، كما بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري.

-أجرى عبابنة والشقران (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظرهم، والتعرف إلى الاختلاف في وجهات النظر حسب متغيرات الخبرة العملية والمديرية والمسمى الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الخبرة العملية، والمديرية، والمسمى الوظيفي.

-أجرى رضوان (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي ودرجة الإبداع الإداري والعلاقة بينهما لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن من وجهة نظرهم، وخلصت النتائج المتعلقة بالإبداع الإداري إلى أن تقديرات أفراد العينة لدرجة إبداعهم الإداري مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.

-أجرت السوداني (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك التعرف إلى دور المدير في إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لديه من وجهة نظر المعلمين والمعلمات باختلاف المتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وخلصت الدراسة إلى أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة الغربية في إدارة الإبداع كان مرتفعاً، كما بينت النتائج ترتيب مجالات إدارة الإبداع تنازلياً (الأصالة، الطلاقة،

الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالانتباه)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري تعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، سنوات الخبرة)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (2/14): ملخص الدراسات التي بينت الإبداع الإداري وعلاقته بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	الحويلة والحويلة (2009)	*درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري جاءت بدرجة تقدير كبيرة من وجهة نظر المديرين. في حين جاءت بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين.
2	خلف (2010)	*وجود ممارسة على مستوى الأداء الإبداعي من قبل القيادات الأكاديمية . * توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية بغزة، كما يتوافر الإبداع الإداري من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة.
3	العينوي والكواري (2011)	*الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر من وجهة نظر العاملين فيه بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وأن أهم السبل لتفعيل الإبداع الإداري كانت في تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإداري العليا ورسالتها وأهدافها.
4	الحارثي (2012)	*مستوى الإبداع الإداري على الدرجة الكلية جاء متوسطاً، وأن التقديرات لمعوقات الإبداع جاءت متوسطة، وأن التقديرات لمعوقات الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة على المستوى الإجمالي.
5	شغورة (2012)	*مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية جاء جيداً.
6	خميسات والسليمانى (2013)	*الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسة. *للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر على مدى قدرة الإداري المبدع على استنباط الأفكار، والمتمثلة في (الإبداع التعبيري، إبداع المنتج أو التقني، الإبداع التخيلي، الإبداع الابتكاري، الإبداع التحليلي). *الإبداع الإداري يعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات تسهل من عملية

		امتلاك المؤسسة للمزايا التنافسية، كما يعتمد الإبداع الإداري على عدة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية، والتي من أهمها الإدارة بالأهداف. *تمثل الميزة التنافسية هدفاً أساسياً وبارزاً لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والتفوق على منافسيها. ويعتبر الإبداع الإداري وسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق المزايا التنافسية.
7	الجعافرة (2013)	*الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة مرتفعة. *وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 < \alpha$) بين أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري.
8	عبابنة والشقران (2013)	*درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد جاءت بدرجة متوسطة للدرجة الكلية. *لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) في تقديرات أفراد العينة لممارسة الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات الخبرة العملية، والمديرية، والمسمى الوظيفي.
9	رضوان (2013)	درجة الإبداع الإداري مرتفعة. *وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.
10	السودي (2016)	*دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة الغربية في إدارة الإبداع كان مرتفعاً. * بينت النتائج ترتيباً حين جاءتارة الإبداع تنازلياً (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالانتباه).

6.14 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (2/14) نستنتج الآتي:

1. درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري جاءت بدرجة تقدير كبيرة من وجهة نظر المديرين، في حين جاءت بدرجة تقدير متوسطة من وجهة نظر المعلمين.
2. وجود ممارسة على مستوى الأداء الإبداعي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة.

3. توجد ممارسة للقبليات التحويلية، كما يتوافر الإبداع الإداري من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة.
4. الإبداع الإداري في المجلس الأعلى للتعليم بدولة قطر جاء بدرجة متوسطة، وأن أهم السبل لتفعيل الإبداع الإداري كانت في تشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإداري العليا ورسالتها وأهدافها.
5. مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية جاء جيداً.
6. الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسة.
7. للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر على مدى قدرة الإداري المبدع على استنباط الأفكار، والمتمثلة في (الإبداع التعبيري، إبداع المنتج أو التقني، الإبداع التخيلي، الإبداع الابتكاري، الإبداع التحليلي).
8. الإبداع الإداري يعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات تسهل من عملية امتلاك المؤسسة للمزايا التنافسية، كما يعتمد الإبداع الإداري على عدة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية، والتي من أهمها الإدارة بالأهداف.
9. تمثل الميزة التنافسية هدف أساسي وبارز لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والتفوق على منافسيها. ويعتبر الإبداع الإداري وسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق المزايا التنافسية، ويعتبر الإبداع في حد ذاته مبدأ تعتمد المؤسسة في نشاطها.
10. وجود علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري.
11. وجود علاقة طردية موجبة بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري.
12. بينت النتائج ترتيب مجالات إدارة الإبداع تنازلياً (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالانتباه).

مما سبق نخلص أن الإبداع الإداري متوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبتدرجات متفاوتة، والإبداع الإداري يقود إلى التميز التنظيمي، لكن الإبداع يحتاج إلى عدة مقومات منها توفير الرضا الوظيفي، وتمكين العاملين، وتعزيز ولائهم للمنظمة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية وبشكل عادل.

مراجع الفصل الرابع عشر

- التميمي، إياد 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*.
- الجعافرة، صفاء جميل. (2013). "اساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، *مجلة دراسات: مجلد(40)، عدد(2)، ص ص 1663-1687*.
- الحارثي، مشعل بن مبارك عايض. (2012). " واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة من وجهة نظر مديريها"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية.
- 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.
- الحويلة، عبد المحسن هادي؛ والحويلة، محمد هادي. (2009). "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية لسلوكيات تحقيق الإبداع الإداري"، *مجلة اتحاد الجامعات العربية : مجلد(1)، عدد(53)، ص ص 507-541*.
- خلف، محمد كريم حسني سعيد. (2010). "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- خميسات، نوال؛ والسليمانى، وفاء. (2013). " الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية/ دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة"، (رسالة ليسانس غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 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.
- رضوان، محمد. (2013). " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في اليمن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية: مجلد(27)، عدد(5)، ص ص 981-1010.
- السودي، سناء راجي أحمد. (2016). " درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- شقورة، منير. (2012). " إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، (رسالة ماجستير غير مشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبابنة، رامي؛ والشقران، رامي. (2013). "درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية: مجلد(14)، عدد(2)، ص ص 459-486.
- العيثاوي، أحلام؛ والكواري، أسماء. (2011). " دور الإبداع الإداري في استراتيجية تطوير التعليم العام (مبادرة تعليم جديدة) بدولة قطر من وجهة نظر العاملين في

المجلس الأعلى للتعليم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات:

مجلد(2)، عدد(2)، ص ص 2-42.

-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 الخامس عشر

الإستغراق الوظيفي

الفصل الخامس عشر/الاستغراق الوظيفي

Occupancy

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تواجه التحديات المواقبة 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 داخلياً، 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).

1.15 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 وظائفهم (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).

2.15 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 الأميركي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتعويض 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 التطابق 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 بالنواحي 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 والكآبة 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 منظمتين عن بعضها البعض هو مواردها البشرية، كل 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).

ويصف (Bevan et al., 1997) الموظف المستغرق بأنه الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة.

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 منتظم 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 سلوكا بطرق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء.

3.15 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 حافزا جوهريا:

أ. يجب أن ينلقى 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 أنفسهم، والذين تم دعمهم وتطويرهم،

والذين يشعرون بالوفاء والاحترام في العمل سوف يقدمون أفضل لخدمات 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 أدوارهم، 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 تساعدهم على فهم كيفية توقعات عملهم والمهارات التي يحتاجون لاستخدامها، وتشمل كذلك البرمجيات والتدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول)، لكن 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، الموظفين 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 عطاء 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.

4.15 محفزات جعل الموظفين مستغرقين في العمل:

1. سلوك القادة العاطفي له تأثير مباشر على الاستغراق المعرفي والذي بدوره يؤدي الاستغراق 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.

5.15 العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وعدداً من المتغيرات، وهي:

-أجرى (De Lacy, 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم الاستغراق الوظيفي وبيان تأثير سلوك القادة العاطفي على كل بعد من أبعاد الاستغراق الوظيفي (المعرفي والسلوكي والوجداني)، وتم جمع البيانات من خمس شركات قطاع عام واستخدام Structural Equation Modelling لتحديد هذا التأثير، وخلصت الدراسة إلى أن سلوك القادة العاطفي له تأثير مباشر على الاستغراق المعرفي الذي أدى بدوره للاستغراق الوجداني والذي أثر على بقاء العاملين في المنظمة، وكشفت الدراسة أن سلوك القادة العاطفي يسبق الاستغراق العاطفي.

-أجرى (Cherubin, 2011) دراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في الشركات الغير ربحية الموجودة في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي لدى عينة البحث، كما تبين عدم وجود فروق إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى للجنس أو العمر أو العرق، بينما توجد فروق إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة.

-أجرى (Wickramasinghe, 2011) دراسة هدفت إلى كشف تأثير الانغماس الوظيفي كعامل وسيط بين الدعم التنظيمي المدرك والتدوير الوظيفي في شركة تتبع نظام (Turnover Intention) في سيرلانكا، وخلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط سلبياً مع معدل التدوير الوظيفي، كما يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجابياً مع الرضا الوظيفي، وسلبياً مع معدل التدوير الوظيفي.

-أجرى عبد الغني (2012) دراسة هدفت إلى تحديد مدى إدراك العاملين في البنوك بمحافظة الدقهلية للعدالة التنظيمية وكذلك الوقوف على مستوى استغراقهم الوظيفي، ثم تحديد تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بتلك البنوك، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية بين مدى إدراك العاملين بفئتي البنوك موضع الدراسة للعدالة التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية، كما تبين عدم وجود فروق معنوية بين مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بكل من فئتي البنوك موضع الدراسة، كما ثبت أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين بفئتي البنوك موضع الدراسة هو العدالة التوزيعية.

-أجرى العبادي والجاف (2012) دراسة هدفت إلى دراسة إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي كمنهج لتحقيق الأداء العالي على عينة من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي العراقي، ويقوم البحث على فرضيات أساسية تتمثل بأن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي ترتبط إيجابياً بأبعاد الأداء العالي وقد استخدم الكاتب مقياس (Armstrong, 2009) كأداة رئيسة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن المصارف تبحث دائماً عن تحقيق الأداء العالي وبالتالي فهي تجد طريقة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، لذا يعد الاستغراق الوظيفي واستراتيجياته أحد الطرائق تحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المصارف الأخرى، وتبين في المنظمات المعاصرة، فإن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية لتطوير قوى العمل التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتخويل الضروري لإيجاد والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي في العمل وبشكل فاعل وكفاء، كما يمكن للعمل بحد ذاته أن يخلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى التحفيز الذاتي، وزيادة الاستغراق الوظيفي وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق الأداء العالي.

-أجرى (Mehdipour et al., 2012) الموجود في ماضي (2014) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين جودة حياة العمل والاستغراق الوظيفي لدى معلمو التربية البدنية في إيران، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين 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 لدى معلمي التربية البدنية، كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التعويض العادل ومستوى الاستغراق الوظيفي.

-أجرى (Raymond and Mjoli, 2012) دراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستوى التشغيلي داخل مصانع شركة مرسيدس المتواجدة في شرق لندن وجنوب أفريقيا، حيث درست الرضا والاستغراق الوظيفي كمتغيرات مستقلة بينما الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وبينت الدراسة أنه رغم الارتباط القوي بين كل من الرضا والاستغراق الوظيفي مع الالتزام التنظيمي، فإن نسبة تباين الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي أعلى منها بالنسبة للاستغراق الوظيفي، كما تبين أن الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي ترتبط بنفس الدرجة مع الالتزام التنظيمي.

-أجرى نصار (2013) دراسة هدفت إلى مقارنة تأثير عوامل جودة حياة العمل على تنمية الاستغراق الوظيفي للموظفين العاملين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث والموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم الحكومي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث وفي وزارة التربية والتعليم الحكومي، كما تبين أن درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث

ولدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم جيدة جداً، ويرجع ذلك إلى ظروف دينية، اجتماعية، سياسية، ووظيفية.

-أجرى ماضي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وتحديد وسائل الدعم التنظيمي التي يقدمها المكتب الإقليمي والبحث عن معوقات استخدام الدعم التنظيمي، إضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تطوير أساليب الدعم التنظيمي للوصول لدرجة عالية من الاستغراق الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي الأونروا بدرجة متوسطة ومقبولة، كما بينت الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف وإلى سنوات الخبرة فقط.

-أجرى الساعدي وعمار (2014) دراسة هدفت إلى البحث بمتغير الاستغراق الوظيفي بأبعاده الفرعية وهي: (الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الإدراكي، الاستغراق المعرفي/الذهني، الاستغراق التنظيمي) الذي يتمثل بالدرجة التي يندمج بها العاملين مع الوظيفة التي يمارسونها وما يأتي منه لتحقيق متغير البحث الاستجابي الأداء العالي ممثلة بأربعة أبعاد فرعية هي: (التوظيف الفاعل، التدريب المعمق، فرص المسار الوظيفي، مشاركة العاملين)، انطلق البحث من مشكلة عدم التزام عدد كبير من العاملين بالدوام الرسمي ومحاولة الانصراف المبكر والحضور المتأخر والشعور بعدم الرغبة في بالعمل فضلاً عن ترقب الانصراف وتأجيل الأعمال إلى اليوم التالي ومن المحتمل تكديسها إلى لمدة طويلة مما يؤدي إلى عرقلة العملية الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاستغراق الوظيفي بوصفه الحالي يتفاعل ويؤثر

بقوة في مشاركة العاملين ومن ثم في التدريب المعمق فالتوظيف الفاعل، وأخيراً مع فرص المسار الوظيفي.

جدول (1/15): ملخص الدراسات التي بينت الاستغراق الوظيفي وعلاقته بعدد من المتغيرات:

النتائج	الدراسة	الرقم
* سلوك القادة العاطفي له تأثير مباشر على الاستغراق المعرفي الذي أدى بدوره للاستغراق الوجداني والذي أثر على بقاء العاملين في المنظمة. * سلوك القادة العاطفي يسبق الاستغراق العاطفي.	(De Lacy, 2009)	1
* هناك ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي.	(Cherubin, 2011)	2
* الرضا الوظيفي يرتبط سلبياً مع معدل التدوير الوظيفي. * يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجابياً مع الرضا الوظيفي، وسلبياً مع معدل التدوير الوظيفي.	(Wickramasinghe, 2011)	3
* عدم وجود فروق معنوية بين مدى إدراك العاملين للعدالة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية). * عدم وجود فروق معنوية بين مستوى الاستغراق الوظيفي الخاص بالعاملين. * أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على مستوى الاستغراق الوظيفي هو العدالة التوزيعية.	عبد الغني (2012)	4
* المصارف تبحث دائماً عن تحقيق الأداء العالي وبالتالي فهي تجد طريقة للحصول على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. * يعد الاستغراق الوظيفي واستراتيجياته أحد الطرائق لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية على المصارف الأخرى. * وتبين في المنظمات المعاصرة، فإن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية لتطوير قوى العمل التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتحويل الضروري لإيجاد والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي في العمل وبشكل فاعل وكفاء. * يمكن للعمل أن يخلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى التحفيز الذاتي، وزيادة الاستغراق الوظيفي وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق	العبادي (2012)	5

الأداء العالي.		
* هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين 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. * عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التعويض العادل ومستوى الاستغراق الوظيفي.	(Mehdipour et al., 2012)	6
* رغم الارتباط القوي بين كل من الرضا والاستغراق الوظيفي مع الالتزام التنظيمي، فإن نسبة تباين الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي أعلى منها بالنسبة للاستغراق الوظيفي.	Raymond and Mjoli, (2012)	7
* وجود علاقة دالة بين جودة حياة العمل وتنمية الاستغراق الوظيفي في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث وفي وزارة التربية والتعليم الحكومي. * درجة الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ولدى الموظفين في وزارة التربية والتعليم جيدة جداً، ويرجع ذلك إلى ظروف دينية، اجتماعية، سياسية، ووظيفية.	نصار (2013)	8
* وجود علاقة دالة بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي وبدرجة متوسطة ومقبولة. * وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف وإلى سنوات الخبرة فقط.	ماضي (2014)	9
* الاستغراق الوظيفي بوصفه الحالي يتفاعل ويؤثر بقوة في مشاركة العاملين ومن ثم في التدريب المعمق فالتوظيف الفاعل، وأخيراً مع فرص المسار الوظيفي.	الساعدي وعمار (2014)	10

6.15 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/14) نستنتج الآتي:

1. سلوك القادة العاطفي له تأثير مباشر على الاستغراق المعرفي الذي أدى بدوره للاستغراق الوجداني والذي أثر على بقاء العاملين في المنظمة، وأن سلوك القادة العاطفي يسبق الاستغراق العاطفي.
2. هناك ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي المدرك والاستغراق الوظيفي.
3. الرضا الوظيفي يرتبط سلبياً مع معدل التدوير الوظيفي.
4. يرتبط الدعم التنظيمي المدرك إيجابياً مع الرضا الوظيفي، وسلبياً مع معدل التدوير الوظيفي.
5. أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً على مستوى الاستغراق الوظيفي هو العدالة التوزيعية.
6. يعد الاستغراق الوظيفي واستراتيجياته أحد الطرائق لتحقيق الأداء العالي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.
7. في المنظمات المعاصرة، فإن إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي هي وسائل جوهرية لتطوير قوى العمل التي تمتلك كل القدرات والدوافع والتخويل الضروري لإيجاد والمساهمة بطرق جديدة لتحقيق الأداء العالي في العمل وبشكل فاعل وكفاء.
8. يمكن للعمل بحد ذاته أن يخلق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى التحفيز الذاتي، وزيادة الاستغراق الوظيفي وبالتالي انعكاس ذلك على تحقيق الأداء العالي.
9. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين 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.

10. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التعويض العادل ومستوى الاستغراق الوظيفي.
11. وجود علاقة دالة بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي وبدرجة متوسطة ومقبولة.
12. الاستغراق الوظيفي يتفاعل ويؤثر بقوة في مشاركة العاملين ومن ثم في التدريب المعمق فالتوظيف الفاعل، وأخيراً مع فرص المسار الوظيفي.
- نخلص مما تقدم أن للاستغراق الوظيفي تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية بشكل إيجابي، فالموظف المستغرق في عمله يكون مندمجاً في العمل بشكل يدفعه إلى الإبداع والتميز، وحتى يكون الموظف مستغرق وظيفياً فيجب على القادة والمسؤولين توفير الأمن النفسي والرضا الوظيفي، والاهتمام بتوفير العدالة التنظيمية في المنظمة وخصوصاً العدالة التوزيعية.

مراجع الفصل الخامس عشر:

-الساعدي، مؤيد؛ وعكار، زينب شلال. (2014). " دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي"، (بحث استطلاعي تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد)-جامعة كربلاء، موقع على الانترنت،

https://www.researchgate.net/publication/320957577_dwr_alastghraqlwzyfy_fyalada_alaly?

-العبادي، 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.

-عبد الغني، شيماء. (2012). "أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنصورة، مصر.

-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.

-ماضي، احمد ديب محمد. (2014). " أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-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).

- نصار، إيمان. (2013). " جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي/دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ودائرة التربية والتعليم الحكومي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- Chernbin, Gene. (2011). " **Perceived Organizational Support and Engagement**", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organizational Leadership School of Business and Leadership, Nyack College.
- De Lacy. Jonnie.(2009). "Employee Engagement: The development of a three dimensional model of engagement; and an exploration of its relationship with affective leader behaviours", **A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Of Business (Research)**.
- 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.
- Raymond, toga anad Mjoli, themba. (2013). " The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower-level employees at a motor-car manufacturing company in East London, South Africa ", **Journal of Business and Economic Management** , Vol(1), No(2), P.P. 025-035.
- 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.
- Wickramasinghe,D. & Wickramasinghe,V.(2011). "**Perceived organizational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka** ", Int J Adv Manuf Technol , 55:817–830.

الفصل السادس عشر

الحوكمة

الفصل السادس/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).

1.16 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 لجذور 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 الرشاوي 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 بعامة وللمصرف بخاصة، فضلاً 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.

2.16 مفهوم الحوكمة:

1.2.16 تعريف الحوكمة لغة:

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

1. الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد (طالب والمشهداني، 2011)، كما دل على ذلك قوله تعالى: (أَتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَّلَ الْخِطَابِ) (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 وإلى 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).

2.2.16 الحوكمة اصطلاحاً:

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.

3.16 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.

4.16 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 وموافقته.
5. إفصاح كافٍ وملاءم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي.

5.16 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.

6.16 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.

7.16 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.

8.16 أبعاد الحوكمة:

مفهوم الحكم الرشيد يستعمل كحكم قيمي على ممارسات السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تطويري، 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 وكفاءاتها 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.

9.16 أدوات الحوكمة ووسائلها:

حتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال لابد من توافر الآتي(الشواورة، 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.

10.16 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 تطبيقاً عادلاً لمبدأ المساواة 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.

11.16 العلاقة بين الحوكمة وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين الحوكمة وعدداً من المتغيرات، وهي:

- أجري (Mok, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق الحوكمة في جامعات سنغافورة وماليزيا وكيفية قيام الأكاديميين بتقييم تطبيق الحوكمة وأثرها في التغيرات التي حدثت على الحياة الجامعية، وخلصت الدراسة إلى أنه رغم إعطاء الإدارة العليا بهذه الجامعات بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، إلا أن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم أظهروا عدم وجود اختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحوكمة في جامعاتهم، كما أن معظم الأكاديميين ما زالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعات بدلاً من الإحساس "بالتمرّد" أو "السلطة".
- أجري آل غزوي (2010) دراسة هدفت إلى تناول أثر حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية في الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية

السعودية، وخلصت الدراسة إلى تفاوت مستوى الإفصاح في القوائم المالية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، وتبين عدم وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، كما تبين عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تركيز الملكية في الشركات العامة في المملكة و بين مستوى الإفصاح في القوائم المالية.

- أجرى بن ثابت وعبدي (2010) دراسة تناول فيا الكاتبان مفهوم الحوكمة في الوقت الذي كثرت الانتقادات حول المصارف الإسلامية في أنها تحاكي البنوك التقليدية مستخدمة الحيل والتبريرات لتضعها تحت الإطار الإسلامي في الظاهر، وأصبح الكثير من الخبراء والكاتبين ينتقدونها، وخلصت الدراسة إلى أن المصارف بأمس الحاجة لتطبيق مبادئ الحوكمة، وهي متجذرة من الشريعة الإسلامية، وضرورة أن يتطابق وصفها مع عملها، وأن تبين للناس مدى التزامها، الذي يوجب توفر البنية التحتية للصناعات المالية الإسلامية، التي هي من أهم ركائز الحوكمة.

- أجرى الآغا (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، وخلصت الدراسة إلى وجود دور لتطبيق حوكمة الشركات ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، كما تبين أن هناك دور للمبادئ المختلفة لحوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية.

- أجرت دياب (2014) دراسة هدفت إلى معرفة واقع تطبيق معايير الحوكمة التنظيمية في المصرف الإسلامي الفلسطيني والمصرف الإسلامي العربي في قطاع غزة، ومدى وضوح الهيكل التنظيمي للمصرفين ودور مجلس الإدارة بتطبيق مبادئ

الحوكمة، والتعرف على مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المصارف الإسلامية، والتزام المسؤولين في المصارف الإسلامية بتطبيق معايير الحوكمة، ومعرفة معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة التنظيمية التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة وسبل تحسينها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حرص المصارف على توفير دليل مكتوب يحتوي على مجموعة من التعليمات والقيم يساعد في تعريف العاملين في المصارف الإسلامية بأخلاقيات وسلوكيات المهنة، ويلتزم به جميع العاملين، وحرص إدارة المصارف على توفير العدالة والإنصاف في التعامل مع جميع المساهمين وذلك يكسب ثقة المساهمين ويجذبهم لفتح استثمارات جديدة، كما توصلت الدراسة إلى أهمية التدقيق والتفتيش والتي من شأنها أن توفر تطبيقاً عادلاً لمبدأ المساواة والنزاهة، بالإضافة إلى توفر نظام محدد للتعويضات والحوافز والمكافآت في المصارف، كما بينت الدراسة إلى تعاظم المصرف عن الحصول على موافقة سلطة النقد عند شغل رئيس مجلس الإدارة أو أحد الأعضاء وظيفة تنفيذية داخل المصرف.

-أجريت دراسة (2015) هدفت إلى على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام /دراسة حالة بلدية قمار الوادي بالجزائر، وخلصت الدراسة إلى ان تبني نظام الحوكمة هو الحل الأنسب لمواجهة الفساد الإداري، من خلال تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الحكومية، منح حق المائلة وضمان استقلالية ونزاهة القضاء.

-أجريت الشرياتي (2015) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين، وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات عينة

الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري المديرية والمسمى الوظيفي.

-أجرت شرف (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وخلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية كان كبيراً، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) وفي الدرجة الكلية، في حين تبين وجود فروق في واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة ولصالح جامعة النجاح الوطنية وجامعة بير زيت.

-أجرى محمود (2016) دراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية وفقاً لعدة متغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، والمديرية، وتقييم الأداء السنوي)، وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام، كما تبين أن جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية جاءت كبيرة بشكل عام، وتبين كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ

الحوكمة ومتوسطات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وجنس المدرسة، وتقييم الأداء السنوي)، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومتوسطات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديريتي طوباس وقباطية، وأخيراً تبين وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المجالات (الشفافية الإدارية، والتمكين، والمساءلة)، ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية. -أجرى الجمل (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وفقاً لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية، أشارت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة متوسطة بشكل عام وأن للحوكمة دوراً متوسطاً في الحد من الاغتراب الوظيفي، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وفق متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والمديرية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي وفق متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والمديرية. بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة في الحد من الاغتراب الوظيفي وفق متغير سنوات الخدمة ولصالح من كانت خدمتهم (15 سنة فأكثر).

جدول (1/16): ملخص الدراسات التي بينت الحوكمة وعلاقتها بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	(Mok, 2010)	* رغم إعطاء الإدارة العليا بهذه الجامعات بعض الحرية لكيفية إدارة جامعاتهم، إلا أن معظم الأكاديميين الذين تمت مقابلتهم أظهروا عدم وجود اختلافات كبيرة في الإصلاحات بعد تطبيق الحاكمية في جامعاتهم. *معظم الأكاديميين ما زالوا يتعرضون لضغوط أكثر من إدارات الجامعات بدلاً من الإحساس "بالتمرد" أو "السلطة".
2	آل غزاوي	* تفاوت مستوى الإفصاح في القوائم المالية في الشركات المساهمة. * عدم وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة العامة. *عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تركيز الملكية في الشركات العامة وبين مستوى الإفصاح في القوائم المالية.
3	بن ثابت وعبدي (2010)	*المصارف بأمس الحاجة لتطبيق مبادئ الحوكمة، وهي متجذرة من الشريعة الإسلامية، وضرورة أن يتطابق وصفها مع عملها، وأن تبين للناس مدى التزامها، الذي يوجب توفر البنية التحتية للصناعات المالية الإسلامية، التي هي من أهم ركائز الحوكمة.
4	الأغا (2011)	*وجود دور دال لتطبيق حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية. *هناك دور للمبادئ المختلفة لحوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية.
5	دياب (2014)	*حرص المصارف على توفير دليل مكتوب يحتوي على مجموعة من التعليمات والقيم يساعد في تعريف العاملين في المصارف الإسلامية بأخلاقيات وسلوكيات المهنة، ويلتزم به جميع العاملين. *حرص إدارة المصارف على توفير العدالة والإنصاف في التعامل مع جميع المساهمين وذلك يكسب ثقة المساهمين ويجذبهم لفتح استثمارات جديدة. *أهمية التدقيق والتفتيش والتي من شأنها أن توفر تطبيقاً عادلاً لمبدأ المساواة والنزاهة، بالإضافة إلى توفر نظام محدد للتعويضات والحوافز والمكافآت في المصارف. * تغاضي المصرف عن الحصول على موافقة سلطة النقد عند شغل رئيس مجلس الإدارة أو أحد الأعضاء وظيفة تنفيذية داخل المصرف.

6	الشرباتي (2015)	*درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة.
7	نصبة (2015)	* تبني نظام الحوكمة هو الحل الأنسب لمواجهة الفساد الإداري، من خلال تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الحكومية، منح حق الماعلة وضمان استقلالية ونزاهة القضاء.
8	شرف (2015)	* واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية كان كبيراً. * عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام لدرجة واقع تطبيق نظم الحوكمة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) وفي الدرجة الكلية، في حين تبين وجود فروق في واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة ولصالح جامعة النجاح الوطنية وجامعة بير زيت.
9	محمود (2016)	* درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت متوسطة بشكل عام. * جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت كبيرة بشكل عام. * وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ومتوسطات جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المديرية ولصالح مديرتي طوباس وقباطية. * وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المجالات (الشفافية الإدارية، والتمكين، والمساءلة) ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم.
10	الجميل (2018)	* تطبيق مبادئ الحوكمة متوسط، وأن للحكومة دوراً متوسطاً في الحد من الاغتراب الوظيفي.

12.16 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/16) نستنتج الآتي:

1. هناك حاجة من قبل أية صناعة إلى أسلوب الحوكمة بشأن يؤدي إلى تعزيز الإيجابيات والتقليل من السلبيات.
2. جميع المنظمات بأمس الحاجة لتطبيق مبادئ الحوكمة، وهي متجذرة من الشريعة الإسلامية، وضرورة أن يتطابق وصفها مع عملها، وأن تبين للناس مدى التزامها، الذي يوجب توفر البنية التحتية للصناعات المالية الإسلامية، التي هي من أهم ركائز الحوكمة.
3. وجود دور لتطبيق حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية.
4. أهمية التدقيق والنقثيش والتي من شأنها أن توفر تطبيقاً عادلاً لمبدأ المساءلة والنزاهة، بالإضافة إلى توفر نظام محدد للتعويضات والحوافز والمكافآت في المصارف.
5. درجة تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم كانت متوسطة.
6. وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في المجالات (الشفافية الإدارية، والتمكين، والمساءلة) ودرجة جودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم.
7. للحوكمة دوراً متوسطاً في الحد من الاغتراب الوظيفي.
8. تبني نظام الحوكمة هو الحل الأنسب لمواجهة الفساد الإداري، من خلال تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الحكومية، منح حق المائلة وضمان استقلالية ونزاهة القضاء.

مما سبق نخلص أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات والمؤسسات الصناعية والتعليمية متوسط، وهذا بدوره يؤثر سلباً على موثوقية البيانات الإدارية والمالية مما يقود إلى قرارات غير سليمة وبالتالي أداء متدني، لذا وحتى تستطيع المؤسسات الوصول إلى مركز تنافسي جيد مع باقي المؤسسات المنافسة فإنه يجب على قادتها تطبيق مبادئ الحوكمة، للحصول على بيانات موثوقة ودقيقة تقود إلى قرارات سليمة وكفؤة.

مراجع الفصل السادس عشر:

-القرآن الكريم.

-الأغا، عماد. (2011). " دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

-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.

-آل غزوي، حسين. (2010). "حوكمة الشركات واثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية"، كلية الادارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية، الدنمارك.

-بن ثابت، علال؛ وعبدي، نعيمة. (2010). " الحوكمة في المصارف الإسلامية"، **يوم دراسي: التمويل الإسلامي واقع وتحديات**، (9-10) ديسمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر.

-الجمل، سمير سليمان عبد. (2018). " تطبيق الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في فلسطين ودورها في الحد من الاغتراب الوظيفي - دراسة ميدانية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مجلد(3)**، عدد(1)، ص ص 129-150.

-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.
- دياب، رنا مصطفى. (2014). " واقع تطبيق معايير الحوكمة التنظيمية في المصارف الإسلامية في فلسطين/دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الشرباتي، هشام . (2015). " تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين " ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- شرف، هناء.(2015). " واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات ذلك من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الشواورة، فيصل. (2009). "قواعد الحوكمة و تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، مجلد(33)، عدد(2).
- طالب، علاء؛ والمشهداني، ايمان. (2011). "الحوكمة التنظيمية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف"، ط5. عمان، الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- العريبي، 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.

-محمود، جمال معزوز سليم. (2016). " درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

-نصبة، الأمين. (2015). " أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام/دراسة حالة بلدية قمار الوادي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.

-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".

-Mok, Ka Ho. (2010). "When State Centralism Meets Neo-Liberalism : Managing University Governance Change in Singapore and Malaysia. Higher Education: **The International Journal of Higher Education and Educational Planning**, 60(4), P419-440. www.bchaib.net:

الفصل السابع عشر

الإدارة التحويلية

الفصل السابع عشر/الإدارة التحويلية

Transformational Management

يتسم العصر الحالي بالتطور السريع والمتلاحق في شتى العلوم والمعارف، ولقد دفعنا هذا التطور المذهل إلى البحث وتخصيص دراسات لتطوير اساليب العمل ووسائله، ليتماشى مع ما يشهده العالم من تضخم في الاعمال والمهام وصعوبة ادارة تلك الاعمال في جميع الميادين سواء الاقتصادية والصحية والتربوية وغيرها، ولذلك فإنه من الحكمة بمكان أن يتخذ المدير قراره بتفويض السلطة (عريفج، 2007).

ويتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المناطة بهم، وإسهامهم في تطوير منظماتهم، وفقاً لما لديهم من قدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق أهدافهم (الطويل، 1999). والإدارة التحويلية كما وصفها بيرنز هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية (Owens, 1995).

ولعل ما يشهده العصر من تغيير ملحوظ في مختلف مناحي الحياة، وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية وتكنولوجية هائلة اجتاحت جميع المنظمات بمختلف أنواعها، وما وفرته التكنولوجيا من طرق مبتكرة لإنجاز مهماتها، مما أوجد بيئة ذات تنافسية عالية دعت المنظمات إلى إيلاء عناية فائقة لطبيعة الجهود المبذولة لإنجاز الأعمال، للوصول إلى الفاعلية القصوى بالتركيز على ما يبذله العاملين من جهود تتجاوز حدود ادوار الوظيفة الرسمية ومتطلباتها (Che-Meh & Nasurdin, 2009).

وتعتبر القيادة التحويلية اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي القيادة التي تحتاجها منظمات اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم

الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزمي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري، 2001).

لقد بات من الصعب على الإدارات العليا أن تقوم باتخاذ جميع القرارات التفصيلية والتنفيذية بمفردها، وخصوصاً في العصر الحالي الذي يتسم بتوسع الأعمال وتعقدها، وفي ظل العولمة والانفتاح على العالم، وما أفرزته تلك الأمور من تعقيدات في تلك الأعمال، وما يتطلب ذلك من سرعة ودقة في اتخاذ القرارات، وتفجير الطاقات الإبداعية داخل التنظيم، لمجاراة التطور والتقدم، وكذلك المحافظة على وضع تنافسي جيد ومقبول، يحافظ على استمرارية المنظمة وديمومتها، وهذا كله لن يتم من قبل الإدارات العليا بمفردها دون معاونة ومساعدة من مختلف المستويات الإدارية، الامر الذي يستدعي تفويض السلطة الى المستويات الإدارية الأقل.

1.17 مفهوم الإدارة التحويلية:

يعد مصطلح الإدارة التحويلية (Transformational Leadership) من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة في عام (1978م) بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماجروجر بيرنز، وقد تركزت نظرية بيرنز في الإدارة التحويلية حول نمط القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها كي تصبح أكثر إنتاجية وحسابية (الهالي والهالي، 2001).

وتعد نظرية الإدارة التحويلية كما ورد لدى الرقب (2010) من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية، فعملية تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على

تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم. ويركز جوهر الإدارة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود(الغامدي، 2000).

كما وأن الإدارة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى رؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل(الهواري، 1996).

1.1.17 لغة: ورد في لسان العرب: "حول، بتشديد الواو، أي تحويل الأمور، وتحويل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحويل من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً ويكون تحولاً" (أبي الفضل ابن منظور، دت، ص 225).

2.1.17 اصطلاحاً: لا يوجد هناك تعريف متفق عليه من قبل التربويين والعلماء بسبب اختلاف وجهات النظر والفلسفات، ولكن هناك اتفاق واضح في مضمون المعني، وهنا نورد أهم هذه التعريفات:

يعرفها (Bass & Avolio, 1993) بأنها: القيادة التي تتضمن عدداً من المكونات ذات العلاقة المتبادلة من الكاريزما أو التأثير المثالي الخصائص أو السلوك، والتحفز الإلهامي، والحفز أو الاستثارة الفكرية أو العقلية، والاعتبار الفردي، ويؤثر سلوك الإدارة التحويلية في تغيير دوافع المرؤوسين، ويحول المرؤوسين بحيث يصبحوا أكثر

وعيا نحو المهام المطلوبة، والترقي بهم نحو مستويات أعلى من الحاجات، وتجاوز دائرة الاهتمامات الذاتية للأفراد من أجل مصلحة المنظمة (العتيبي، 2005).

2.17 مفهوم القيادة التحويلية:

إزاء حال منظمات الأعمال اليوم وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات وزيادة التعقيدات في بيئة الأعمال بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة (Barnett, 2003).

ونظرية القيادة التحويلية والتي تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرون محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم.

ومن هنا جاء اهتمام الكاتبيين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005).

وينظر (Conger, 2002) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية (جواد، 2000):

أ/ توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الوحدات في المنظمة.

ب/ إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.

ج/ توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

وتعني القيادة التحويلية حسب وجهة نظر (Rafferty & Griffin, 2004) استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع من التطلعات وبحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي.

ويرى (Trofino, 2000) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد التحولي إلى الارتقاء بمستوى مؤسسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة كلها.

بينما يشير (Leihwood, 1992) أن القيادة التحويلية يجب أن تعمل على:

1. تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.

2. تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

3. تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
4. تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل وأحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالا واسعة ممكنة التحقق وترسخ مناخا تعاونيا باعثا على الإبداع والتميز.
5. تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين بالمنظمة وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم.
6. تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير.

3.17 أهمية القيادة التحويلية:

- للقيادة التحويلية أهمية على أداء العاملين، من خلال تعزيز شعورهم بالمسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وتتلخص أهمية القيادة التحويلية، بما يلي:
1. القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل.
 2. هناك تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.
 3. القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجموعة تعزز سلوك المواطنة التنظيمية.
 4. سلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة تزيد من الإبداع التنظيمي.
 5. القيادة التحويلية تزيد من الانتماء المهني للموظف.

4.17 أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع بعض الكاتبين أمثال (Bass, 1990; Bass, 1985) و (Avolio,etal, 1991) و(Bass&Avolio,1994) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي: (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التحفيز).

وقد أضاف كل من (Avolio, etal, 1999) و (Jafferty & Griffin, 2004) بعداً خامساً ألا وهو التمكين، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence): ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم (Bass, 1994). ويحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على لعاملين معه (Woods, 2003). أو هي قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (Barbuto, 2006). ويعرف (Avolio, etal, 1991) التأثير المثالي بأنه: إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها، فخبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقُدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة

وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (القيوتي، 2000).

2. **الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل (Bass, 1994). ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم وشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة (krishnan1998).

إن الاستشارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة (Avolio, etal, 1991).

3. **الاعتبارية الفردية (individualized Consideration):** وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Bass, 1994).

ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (Avolio,etal, 1991).

4. التحفيز (Motivation): العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass & Avolio, 1994).

ويعرف (Woods, 2003) التحفيز بأنه: إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه"، وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعد ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (Avolio, 1994).

5. التمكين (Empowerment): أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية كي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. فالقائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على

إمداد مرووسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass & Avolio, 1993).

5.17 وظائف عملية القيادة التحويلية:

حدد (الهواري، ١٩٩٩) مهمات القيادة التحويلية بالاتي:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير: ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

2. صياغة الرؤية والرسالة: إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم، وبشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح. والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء

والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة (Kotter & Heskett, 1992).

3. اختيار نموذج التغيير ومساراته: يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة. ويؤكد (Kotter, 1996) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد، كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم بعضاً، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

4. صياغة الإستراتيجية الجديدة: لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

5. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: إن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، وأصبح يتطلب التزاماً برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة، وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية

والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزما أكيدا من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

6.17 تفويض السلطة:

تعددت تعريفات التفويض وتنوعت نتيجة للاختلاف في رؤى الكاتبين لمفهومه فقد عرفه عريفج (2007) بأنه: إعطاء المدير بعض الصلاحيات الخاصة به لمن يليه في سلم الهيكل التنظيمي ليقوموا بالتصرف في الشؤون الموكلة إليهم دون الرجوع إليه في كل خطوة من خطواتهم.

بينما عرفه الصيرفي (2003) بأنه: عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسة ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

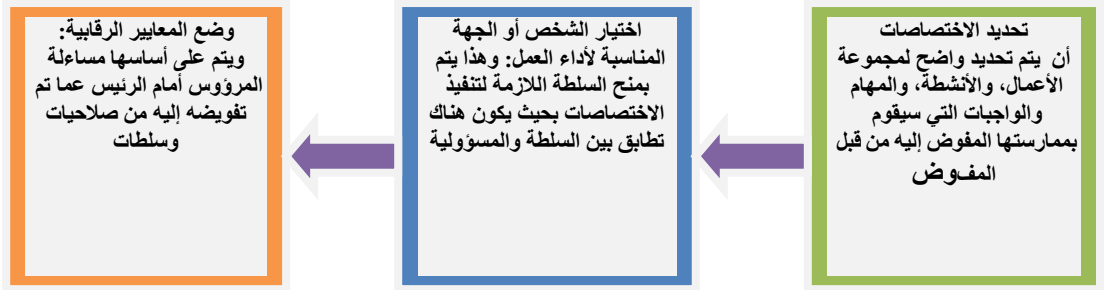
أن عملية التفويض بالنسبة لأي مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها، وفي غياب التفويض تصل المؤسسة إلى حالة لا يملك فيها أي فرد، باستثناء مديرها، أن يقوم بعمل من الأعمال، وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة (مهنأ، 2006).

نخلص مما تقدم أن عملية التفويض عملية هامة وضرورة ملحة حتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من وجودها، وتحثل مركزاً متقدماً على منافسيها، ولكن يجب على مديرو المؤسسات ولضمان تحقيق الهدف من التفويض ونجاحه تمكين العاملين وزيادة مقدرتهم على توظيف المعرفة بالشكل الأمثل.

1.6.17 خطوات تفويض السلطة:

كلما ازداد توسع المنظمة وتعددت المستويات التنظيمية فيها، زادت الحاجة إلى تفويض السلطة وخلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات، ومهما كانت درجة التفويض التي تتخلل هذه السلسلة المتدرجة، لا بد لهذه العملية من خطوات، حيث بين مهنا (2006) ثلاث خطوات، يمكن توضيحاً من خلال الشكل (1/17):

شكل (1/17): خطوات التفويض



المصدر: مهنا (2006)

2.6.17 مميزات التفويض:

يتفق الكاتبون والعاملون في الإدارة للممارسة الناجحة للتفويض ايجابيات ومميزات تعود على كل من الرئيس والمرؤوس والمؤسسة على حد سواء وذلك اذا استخدم التفويض بشكل مناسب:

1.2.6.17 مميزات تعود على الرئيس:

- أ. الإبداع والتفكير والابتكار والتفرغ للمهام الأساسية.
- ب. التقليل من ضغط العمل.
- ج. يهيئ له قدراً من صفاء الذهن.
- د. يقلص الهوة بين الرؤساء والمرؤوسين.

2.2.6.17 مميزات تعود على المرؤوسين:

- أ. يتيح للمرؤوسين حافزاً معنوياً للعمل والاجتهاد والمرونة دون ضغوط.
- ب. تمتع المرؤوسين بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء.
- ج. إعداد جيل جديد من الكوادر القيادية.

3.2.6.17 مميزات تعود على المؤسسة:

- أ. يخلق التفويض جو من التنافس مما يحفز العاملين على إتقان الأداء.
- ب. يخلق جيل مؤهل للقيادة.

7.17 معوقات التفويض:

لكل عمل مهما كانت روعته وفائدته مشاكل ومعوقات تحول دون اتمامه بالشكل المطلوب، ومن تلك المعوقات التي تعتبر عقبة في وجه عملية التفويض ما يلي:

1.7.17 معوقات تتعلق بالرئيس:

- أ. الرئيس الذي تنقصه الخبرة العلمية يبقى في حالة من التردد فيما يواجهه من اتخاذ القرارات.
- ب. عدم وجود ثقة من الرئيس للمرؤوسين.
- ج. انعدام النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء، فلا يتخلى عن بعض سلطاته حفاظاً على هيئته الاجتماعية.
- د. عدم الرغبة في تنمية المرؤوسين وفي تكوين صف ثاني.
- هـ. الخوف من عدم السرية.
- و. عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

2.7.17 معوقات تتعلق بالمرؤوسين:

- أ. رغبة العاملين في التصل من المسؤوليات: فهناك من العاملين من تعود على عدم تحمل المسؤولية إما لجهل أو لضعف فيكفون عن العمل خوفاً من المسؤولية.
- ب. عدم توفر حوافز فعالة بعد انتهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوس.
- ج. افتقار الخبرة وعدم توفر المعلومات.
- د. الخوف من الفشل.
- هـ. غياب العدالة داخل التنظيم.

3.7.17 معوقات تتعلق بالمؤسسة:

- أ. صغر حجم المؤسسة وتمركزها في مكان واحد، فكلما اتسع حجم المؤسسة كلما كان من الصعب على عدد محدود من الإدارة تنفيذ معظم مسؤوليات المؤسسة.
- ب. المركزية الشديدة وبالتالي يخشى الرئيس تفويض سلطاته إلى من هو دونه.
- ج. عدم الاستقرار الوظيفي وتعرضه المستمر للنقل أو الإعارة يؤدي في الغالب أحجامه عن القيام بالتفويض.
- د. عدم وضوح المسار الوظيفي، مما يدفع المرؤوسين إلى التصل من التفويض لغموض مستقبلهم الوظيفي.

8.17 العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية:

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة، ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة، بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن توزيع السلطة، فتركيز السلطة أو توزيعها يتوقف على درجة أو حجم السلطة المفوضة لا على نوع السلطة.

تختلف المنظمات والمديرين في أوجه تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، أما في حالة المركزية فإن عملية التفويض تنتقلص كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة يظهرها الشكل (2/17):

شكل(2/17): أثر المركزية واللامركزية على عملية التفويض.



المصدر: إعداد الكاتب (2019).

9.17 التفويض واتخاذ القرار:

هناك من يخلط بين مفهوم اتخاذ القرار والقرار نفسه، وللتمييز بينهما نوضح التالي:

1.9.17 مفهوم القرار:

لغة: مشتق من القر وأصل معناه هو التمكن فيقال قر في المكان أي قر به وتمكن فيه. وهو سلوك، واختيار واعي من بين عدة بدائل، أو اختيار واعي بين بديلين فأكثر.

وعرفه كنعان (2009) بأنه: مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الاهداف التي يبتغيها.

أما صنع القرار: فيتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية الى القرار (حريم، 2010).

وتشمل جميع العوامل المشتركة في عملية اتخاذ القرار سواء أكانت هذه العوامل اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية، أي أنها العملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار، أما مفهوم اتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية من عملية صنع القرار (حرز الله، 2007).

فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الاحداث التي تؤدي الى لحظة الاختيار وما بعدها، وتتبع أهمية عملية اتخاذ القرارات من خلال دورها في تحقيق أهداف الادارة، وكذلك من خلال ارتباطها بالعمليات الإدارية ابتداء بالتخطيط الذي تتشابه خطوته بخطوات اتخاذ القرار فيما يتعلق بما سيكون عليه الحال في المستقبل.

ويواجه صانعو القرارات الادارية ضغوط وتحديات متزايدة ومواقف يصعب السيطرة عليها من اهمها (حريم، 2010):

1. ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة.
2. التغيير البيئي المتسارع والثورة الاتصالية والمعلوماتية وعدم التأكد البيئي.
3. زيادة حجم المنظمات وتعقد أعمالها.

2.9.17 عمليات ومراحل اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وصعبة يتدخل فيها العديد من العوامل النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والخبرة والممارسة والعلم والفن للإدارة، فهي تحتاج إلى قدر كبير من الجهد والوقت واتباع الخطوات المخططة والمنظمة والمتأنية والمتعاقبة، وتتضمن مراحل اتخاذ القرارات، الآتي (حرز الله، 2007):

1. **وضع اهداف محددة:** يعتمد القرار الناجح على فهم واضح للموضوع قيد النقاش، فإن وجود أهداف واضحة ومحددة يساعد على تحديد النتائج الواجب تحقيقها، وتساعد أيضاً في توحيد جهود أفراد المنظمة (حريم، 2010).

2. **تحديد وتشخيص المشكلة:** فالمشكلة الادارية عبارة عن موقف يواجه المسئول الاداري أثناء قيامه بإتمام الاعمال بواسطة مجموعة الافراد العاملين معه (الصباب واخرون، 2010).

ويلجأ المدير الى عدة وسائل لاكتشاف المشكلات الادارية، فقد تبرز المشكلة امام المدير وتواجهه، أو أن يتلمس المدير المشكلة من خلال استقراء الحقائق ودراسة التقارير الواردة إليه، وقد يقوم أحد العاملين في المنظمة بالتعرف على المشكلة وايصالها لمتخذي القرار.

3. **تحديد سبب المشكلة:** فعلى متخذ القرار التعرف على العامل المؤثر والفعال في هذه المشكلة وهو ما يسمى بالعامل الاستراتيجي (العامل المحدد) والتحقق من ملاسبات وظروف الحدث بجمع المعلومات اللازمة وتحليلها في وقت محدد، ويتوقف نجاحه في اتخاذ القرار على دقته في هذه الدراسة (الصباب وآخرون، 2010).

وينبغي على القائد عدم الخلط بين اعراض المشكلة وأسبابها التي قد تكون متداخلة مع بعضها بشكل يجعل من الصعب تمييز هذه الاسباب، فالخطأ في تحديد أسباب المشكلة أو الخلط بين أسبابها وأعراضها يؤدي الى خطأ في تشخيصها، ويؤثر بالتالي على صواب القرار.

4. **تحديد معايير القرار:** أي تحديد العناصر المناسبة للقرار، وتشمل عناصر او عوامل مثل: التكلفة، المواصفات، المردود...الخ.

5. **بحث البدائل المتاحة:** يقصد بالبدل الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة امام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها، وذلك بالبحث عن منهج قويم مبتكر ورأي ابداعي

وابتكار العديد من الخيارات، واستخدام طرق العصف الذهني، وان تكون الحلول المطروحة منطقية وقائمة على القياس.

وقد تناول كنعان (2009) ثلاثة اعتبارات مهمة لتطوير البدائل، وهي:

-تجاوز التفكير المنطقي في التفكير الابتكاري عند تطوير البدائل.

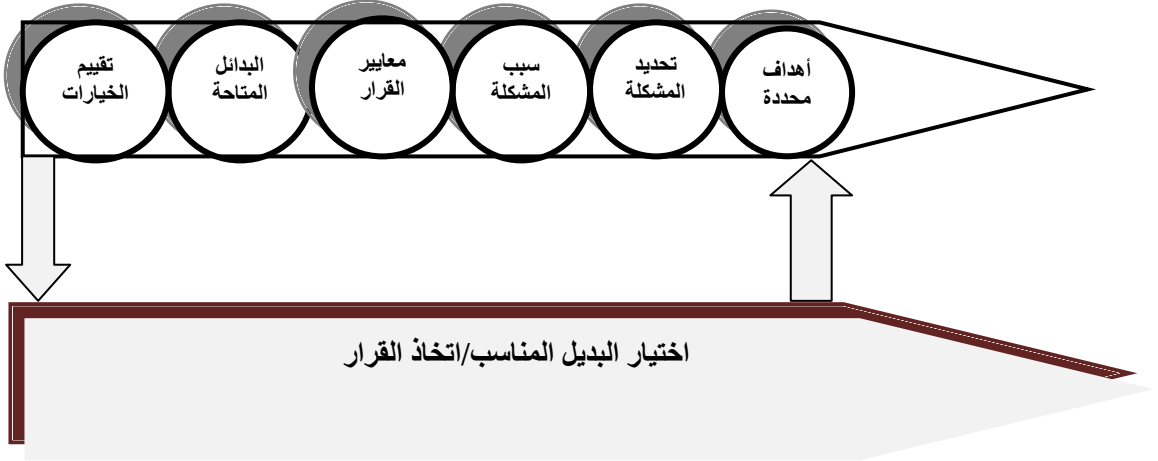
-الاستعانة بفريق ذوي خلفيات متنوعة لاستعراض البدائل معهم.

-إنعاش جلسات الفريق المكلف بدراسة المشكلة واثارة حماسهم.

6. تقييم الخيارات: وذلك بتحليل مزايا وعيوب كل بديل، ومدى ملائمة كل بديل والمخاطر المحتمل مواجهتها والمدة الزمنية لتنفيذ القرار المقترح، وكلفته، واستجابة المرؤوسين له.

7. اختيار البديل الانسب واتخاذ القرار: وهي من أصعب الخطوات التي يقوم بها المدير، حيث يقوم المدير باختيار الحل الافضل من خلال تحديد طريقة اتخاذ القرار فإما يكون: (بالأجماع، او التصويت بالأغلبية، أو قد تقوم القيادة مباشرة باتخاذها). من خلال ما تقدم يتبين أن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة ومركبة، تتطلب خطوات متسلسلة ومتتالية، حيث تتم من خلال المفاضلة بين البدائل باختيار البديل الأفضل، وإن عملية تحديد البدائل من اهم مراحل عملية اتخاذ القرار، فهي عبارة عن تصفية وتنقية وفرز المعلومات التي تم جمعها لاتخاذ القرار، والشكل (3/17) يوضح مراحل اتخاذ القرار:

شكل (3/17): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: إعداد الكاتب (2019).

10.17 العلاقة بين القيادة التحويلية وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين القيادة التحويلية وعدداً من المتغيرات، وهي:

-أجرى الكساسبة، وآخرون (2009) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين (الفني، الإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً لكل من ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة.

-أجرى (Tasi, 2009) دراسة هدفت إلى اختبار الدور الوسيط للمزاج الايجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة

التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.

-أجرت سعادة وخلايلة (2009) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجموعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأبعاد منها: التعاون والوعي والاهتمام والسلوك الحضاري، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة وسالبة وذات دلالة إحصائية، كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية متباً متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤ هو التأثير المثالي، يليه الدافع الإلهامي، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

-أجرى (Aku & Balci, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى الولاء التنظيمي وحول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدرسة، والكشف أيضاً عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات، والكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمدير المدرسة على الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية كان منخفضاً، كما تبين عدم وجود أثر للقيادة التحويلية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

-أجرى الشريفي، والتتح (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية

من وجهة نظر معلمهم، وخلصت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة.

-أجرى العمر (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر وممارسة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وخلصت الدراسة إلى توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبدرجة كبيرة، كما تبين أن ممارسة رؤساء الأقسام لمحاور خصائص القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة جدا عدا محوري خصائص (التحفيز والتشجيع والرؤية والرسالة) حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة.

-أجرى عباس (2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعا. كما تبين أن مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطا. وتبين أن مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعا. وأخيراً تبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

-أجرى ابو هذاف (2011) دراسة هدفت إلى معرفة دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول

دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح الأقل من (5) سنوات، وأخيرا أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغير المحافظة وكانت الفروق لصالح محافظة رفح على حساب خان يونس أما باقي المحافظات فلا توجد فروق بينها.

-أجرى عواد (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها والعلاقة بينهما، وكذلك التعرف على أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والمنطقة التعليمية، والمؤهل، والخبرة) على درجة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، وخلصت الدراسة إلى أن درجة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها عالية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاهتمام الفردي والمجال الإداري ولصالح الذكور.

-أجرت كنعان (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في شمال فلسطين، وخلصت الدراسة إلى أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية، وتبين وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلم، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، ولمتغير موقع المدرسة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الإنسانية ولصالح المدينة، ولمتغير المحافظة في مجالات الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفية، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية وعلى المجال الكلي للدراسة. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة والمحافظة في باقي المجالات غير المذكورة أعلاه.

جدول (1/17): ملخص الدراسات التي بينت الإدارة التحويلية وعلاقتها بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	الكساسبة وآخرون (2009)	* هناك تأثيراً دال لكل من ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة.
2	(Tasi, 2009)	* القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل. * هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.
3	سعادة وخاليلة (2009)	* وجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون والوعي والاهتمام والسلوك الحضاري، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة وسالبة وذات دلالة إحصائية. * أن القيادة التحويلية منتبأ متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤ هو التأثير المثالي، يليه الدافع الإلهامي، بينما انتقلت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.
4	(Aku & Balci, 2009)	* مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية كان منخفضاً. * عدم وجود أثر للقيادة التحويلية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.
5	الشريفي، والتتح (2010)	* درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية كانت مرتفعة.
6	العمر (2010)	* توافر محاور خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبدرجة كبيرة. * إن ممارسة رؤساء الأقسام لمحاور خصائص القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة جداً عدا محوري خصائص (التحفيز والتشجيع والرؤية والرسالة) حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة.
7	عباس (2010)	* مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطاً. * مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً. * وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

<p>* وجود إحصائية حولالة إحصائية حول دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث.</p> <p>* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.</p> <p>* وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح الأقل من (5) سنوات.</p> <p>* وأخيراً أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعزى إلى متغير المحافظة وكانت الفروق لصالح محافظة رفح على حساب خان يونس أما باقي المحافظات فلا توجد فروق بينها.</p>	<p>ابو هذاف (2011)</p>	<p>8</p>
<p>* درجة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها عالية.</p> <p>* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الاهتمام الفردي والمجال الإداري ولصالح الذكور.</p>	<p>عواد (2011)</p>	<p>9</p>
<p>* درجة توافر سمات القيادة التحويلية .</p> <p>* وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس والانتماء المهني للمعلم.</p> <p>* كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، ولمتغير موقع المدرسة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الإنسانية ولصالح المدينة، ولمتغير المحافظة في مجالات الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفية، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية وعلى المجال الكلي للدراسة.</p> <p>* كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية</p>	<p>كنعان (2014)</p>	<p>10</p>

لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وموقع المدرسة والمحافظة في باقي المجالات غير المذكورة أعلاه.		
--	--	--

11.17 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/17) نستنتج الآتي:

1. القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل.
 2. هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.
 3. وجود علاقة ارتباطيه موجبة ومتوسطة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية أنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية وأربعة أبعاد منها: التعاون والوعي والاهتمام والسلوك الحضاري، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة وسالبة.
 4. وجود تأثير لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.
 5. وجود ارتباط ايجابي بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية والانتماء المهني للمعلم.
- مما سبق نخلص أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وعلى نتائجهم في العمل، كما أنها تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وتحفز الإبداع، وتعزز الانتماء المهني، وكل ذلك تحتاجه المنظمات من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي.

مراجع الفصل السابع عشر:

-القرآن الكريم.

-أبو هذاف، سامي. (2011):" دور الإدارة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

-أبي الفضل جمال الدين محمد ابن منظور (د.ت):" لسان العرب". بيروت: دار صاد: مجلد(15).

-الرقب، أحمد. (2010):" علاقة الإدارة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

-جواد، شوقي ناجي.(2000). "السلوك تنظيمي"، ط1. عمان، الأردن: دار الحامد.

-الطويل، هاني عبد الرحمن. (1999). " الإدارة التحويلية مفاهيم وآفاق " . عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

-حريم، حسن. (2010). "مبادئ الإدارة الحديثة النظريات-العمليات الادارية-وظائف المنظمة"، ط1. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

-حرز الله، أشرف رياض. (2007). "مدى مشاركة معلمي المرحلة الثانوية في اتخاذ القرار وعلاقته برضاهم الوظيفي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

-سعادة، سائدة؛ والخلايلة، هدى. (2009). " درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها"، حولية كلية الرياضة، مسقط، سلطنة عمان.

- الشريفي، عباس عبد مهدي؛ والتتح، منال محمود محمد. (2010). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم"، *مجلة علوم إنسانية: عدد(45)*، كلية التربية، الإمارات.
- الصاباب، أحمد. دياب، عبد الحميد، ميمني، خالد. حبيب، شكيلي. (2010). "أساسيات الإدارة الحديثة". جدة، المملكة العربية السعودية : خوارزم العلمية.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). "مفاهيم إدارية حديثة"، ط1. عمان، الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
- العامري، أحمد. (2001): "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية: مجلد(9)*، العدد(1)، ص ص (19-39).
- عباس، شريف. (2010). "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- العتيبي، سعد. (2005): " دور الإدارة التحويلية في إدارة التغيير"، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)، جدة، السعودية.
- عريفج، سامي السلطي. (2007). " الإدارة التربوية المعاصرة" ، ط 3. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- العمر، أمينة بنت سليمان. (2010). " خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

-عواد، ريم. (2012). " علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

-الغامدي، سعيد. (2000):"الإدارة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.

-القيوتي، محمد قاسم. (2000). "السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، ط2. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

-الكساسبة وآخرون. (2009). " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: مجلد(5)، عدد(1).

-كنعان، نواف. (2009). " اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق"، ط8. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

-كنعان، رؤيا محمود محمد. (2014). " درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

-مهنا، إبراهيم عفيف. (2006). " العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، فلسطين.

- الهلاي، الهلاي. (2001): "استخدام نظريتي الإدارة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية)، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد السابع، العدد(21)، ابريل، ص ص (95-120).
- الهواري. سيد. (1996). "ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى الإدارة التحويلية". القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد.(1999): " القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ال 21"، ط2. عين شمس، مصر: مكتبة عين شمس.
- Aku, A. & Balci.(2009)." Organizational Commitement and Transformational Leadership in High Schools, **Journal of New Science Academy**, Vol(4), No(4).
- Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F.(1991), Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, **Journal Of European Industrial Training**, (15):9-16.
- Avolio, B.J. (1994). "The Natural Some Antecedents to Transformational Leadership", **International Journal Of Public Administration**, 17 (9): 1559 – 1581.
- Avolio, B., Bass, B. and Jung, D. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire", **Journal of Occupational And Organizational Psychology**, vol(72).
- Avolio, B., Dvir, T. and shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment", **Academy Of Management Journal**, vol(45), No(4).
- Barbuto, J. & Burbach, M. (2006)" The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials", **The Journal Of Social Psychology**, 146(1):51-64.
- Barnett, R. & McCormick, J. (2003.: "Vision relationships and teacher motivation: A case study", **Journal of Educational Administration**, Vol(41), No(1), PP: 84-92
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free Press.

- Bass, B., M. (a). (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". **Organizational Dynamics**. (Winter), 19-31.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). "**Transformational Leadership: A Response to Critiques**". New York : Free Press.
- Bass, B. (1994). "**Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership**". London: Sage Publications.
- Bass, B. & Avolio, B.J. (1994). "**Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership, London SAGE publication**", Inc.132.
- Che-Meh, S. & Nasurdin, M. (2009). "The relationships between job resources, job demands and teachers' OCB. **Tenth International Business Research Conference**, Dubai, UAE, 16th-17th Apr., 2009.
- Conger, M.(2002). "Leadership: Learning to Share The Vision", **Organizational Dynamics**, Vol(19).
- Griffith, J. (2004). "Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performanc, **Journal of Educational Administration**, 42 (3), 333-356.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992). "**Corporate Culture And Performance**", The Free Press, New York
- Kotter, J. P. (1996). "**The New Rules: How To Succeed In Today's Post-Corporate World**", Free Press, New York.
- Krishnan, V. (1998). "Influencing the transformational leadership: strategies used by followers" , **International Association Of Management**, 16(1): 21-27.
- Leithwood, K. (1992). "**Transformational Leadership, Where Does It Stand? Education Digest**", 58(3), 17-21.
- Murphy, L. (2005). "Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction", **Journal Of Nursing Management**, vol(13), No(1).
- Owens, Robert. (1995). "**Organizational Behavior in Education wren, Thomas the Leaders companion**" New York: The Free Press .
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2004). " Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions", **The Leadership Quarterly**, 15.
- Tasi, Wei-chi, Hsien-wen chenb and Jen-wei cheng (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol(20), No(1).

-Trofino, A.J., (2000), "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations, **International Nursing Review**, 47: 232-242.

-Woods, R. (2003). "Inspirational Leadership Model". **International Leadership Studies Conference**.

الفصل الثامن عشر

إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثامن عشر/ إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحويلات في شتى المجالات، والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات محلياً ودولياً، من أجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر وجذب الزبائن وكسب رضاهم وولائهم. وحتى تستطيع المؤسسات التأقلم ومسايرة التطورات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي حتى تحافظ على وجودها، وتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية، أصبحت تتسابق إلى تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبنت المفاهيم الإدارية الحديثة. وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشاراً واستعمالاً لتطوير أساليب العمل، ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقاً للأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنين، كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات، والرقي والتطور في أداء العاملين بها.

1.18 تعريف الجودة:

وردت تعريفات مختلفة للجودة نتجت عن محاولة الكاتبين إبراز بعض سماتها، إذ لا يوجد اتفاق حول تعريف الجودة سواء عند عامة الناس أو عند المدراء أو عند العلماء والدارسين للعلوم الإدارية، فمنهم من يرى أنها تعني التفوق والتميز، ومنهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، ومنهم من يرى بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر.

وأصل كلمة الجودة هي طبيعة Qualities والتي تعود إلى الكلمة اللاتينية Quality التي تعني درجة الصلابة أو الدقة والإتقان للأعمال التي يؤديها الأفراد أثناء قيامهم

بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من قلاع وتمائيل وقصور، بهدف التباهي والتفاخر، أو استخدامها للحماية و غير ذلك من الأغراض.

والجودة في اللغة العربية مشتقة من كلمة " جود " وهو كثرة العطاء أو السخاء، وجاد الشيء أي صار جيداً، ومنه فالمعنى اللغوي للجودة هو العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يصل إلى حدود التفوق والتميز (الكرخي، 2015).

وقد تبني الكتاب تعاريف مختلفة للجودة:

عرفها جوران (J. Juran) بأنها مدى الملائمة للاستخدام، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة للاستخدام كلما كانت جيدة (الدرادكة والشبلي، 2001).

وعرفها كروسبي (Philip Grosby) على أنها المطابقة مع المتطلبات، وأكد أن الجودة تنشأ من خلال الأنشطة الوقائية وليس من الأنشطة التصحيحية، أي الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها (بوكميش، 2010).

وعبر سيكيموتو (Sikomoto) عن الجودة بقوله: إن المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها، أي أن جوهر الجودة تلبية حاجات الزبائن وغيرهم (مجيد والزيادات، 2015).

أما المعهد الأمريكي لضبط المعايير فقد عرف الجودة بأنها: جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة طعيمة، وآخرون، 2006)، ويقصد هنا تلبية احتياجات الزبائن وما يحققه لهم المنتج أو الخدمة نظير ما يدفعه الأفراد لقاء الحصول على هذا المنتج أو الخدمة.

في حين قدمت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة سنة (1983) تعريفاً للجودة بأنها: السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية (سعدي، 2016).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن وصف الجودة على أنها ملائمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته.

كما يمكن تعريف الجودة بأنها: مطابقة المنتج أو الخدمة وفق رغبات واحتياجات العميل وتوقعاته، أو ما يفوق توقعات العميل، وبأقل التكاليف الممكنة باستخدام أسلوب الوقاية من الخلل قبل حدوثه، ومن خلال الوصول إلى المعيب الصفري.

2.18 محددات الجودة:

يمكن للسلع أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها من خلال الاعتماد على أربع محددات وهي (عبد المحسن، 2003):

أ/التصميم: يشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في السلعة أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للسلعة أو الخدمة واعتبار التكاليف عند التقييم للسلع والخدمات.

ب/التوافق مع المصمم (جودة التوافق): أي درجة تطابق السلعة أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذا بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات ومهارات العاملين والتدريب والحوافز، كما تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التوافق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها

ج/سهولة الاستخدام: إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها الأهمية في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة وفقا لما هو مصمم لها.

د/خدمات ما بعد التسليم: من الأهمية بما كان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء السلعة أو الخدمة كما هو متوقع.

من خلال ما تقدم يتبين أن الجودة تعني التميز في تقديم السلعة أو الخدمة من خلال أربعة محددات هي:

-تصميم السلعة وما يتضمنه هذا التصميم من سمات وخصائص تحقق رغبات العميل.

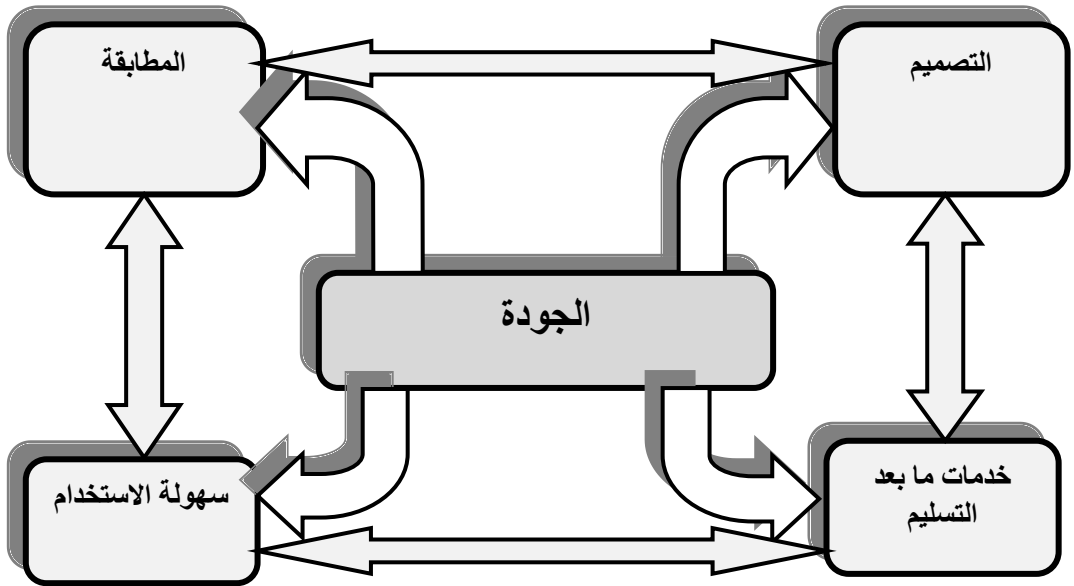
-مطابق التصميم لخطة التصميم المعدة مسبقا.

-سهولة استخدام السلعة ودرجة الأمان المتوفرة في السلعة عند استخدامها.

-خدمة السلعة ما بعد الشراء من صيانة، وتبديل، وغيرها.

ويمكن توضيح محددات الجودة من خلال الشكل (1/18):

شكل (1/18): محددات الجودة.



المصدر: إعداد الكاتب (2019).

3.18 ماهية إدارة الجودة الشاملة:

إن التحديات الكثيرة التي تواجهها المؤسسات في المجتمع الإنساني المعاصر تدفعها لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي على الصعيدين السلعي والخدمي، ولقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة، حيث ظهرت هذه الأخيرة كثورة ثقافية جديدة وأسلوب استراتيجي لكسب ثقة العملاء وتحقيق الاستمرارية في السوق، وهذا ما جعلها تستحوذ على الاهتمام الواسع من قبل المؤسسات سواء اقتصادية، أو خدمية نظرا لأهميتها في جميع المجالات.

1.3.18 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين والمختصين فتتعدد آرائهم تبعاً لخلفياتهم ونظراتهم إلى هذا المدخل الإداري الحديث، فقد كان لكل منهم أسلوبه الخاص في تقديم العديد من الإسهامات والمبادئ، وقبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تجدر الإشارة إلى تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (الطائي والعلاق، 2009):

1. الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.
2. الجودة: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.
3. الشاملة: يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

كما تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:

تعريف W.Edwarde deming :

هي طريقة الإدارة في المنظمة وتهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع (أبو النصر، 2008).

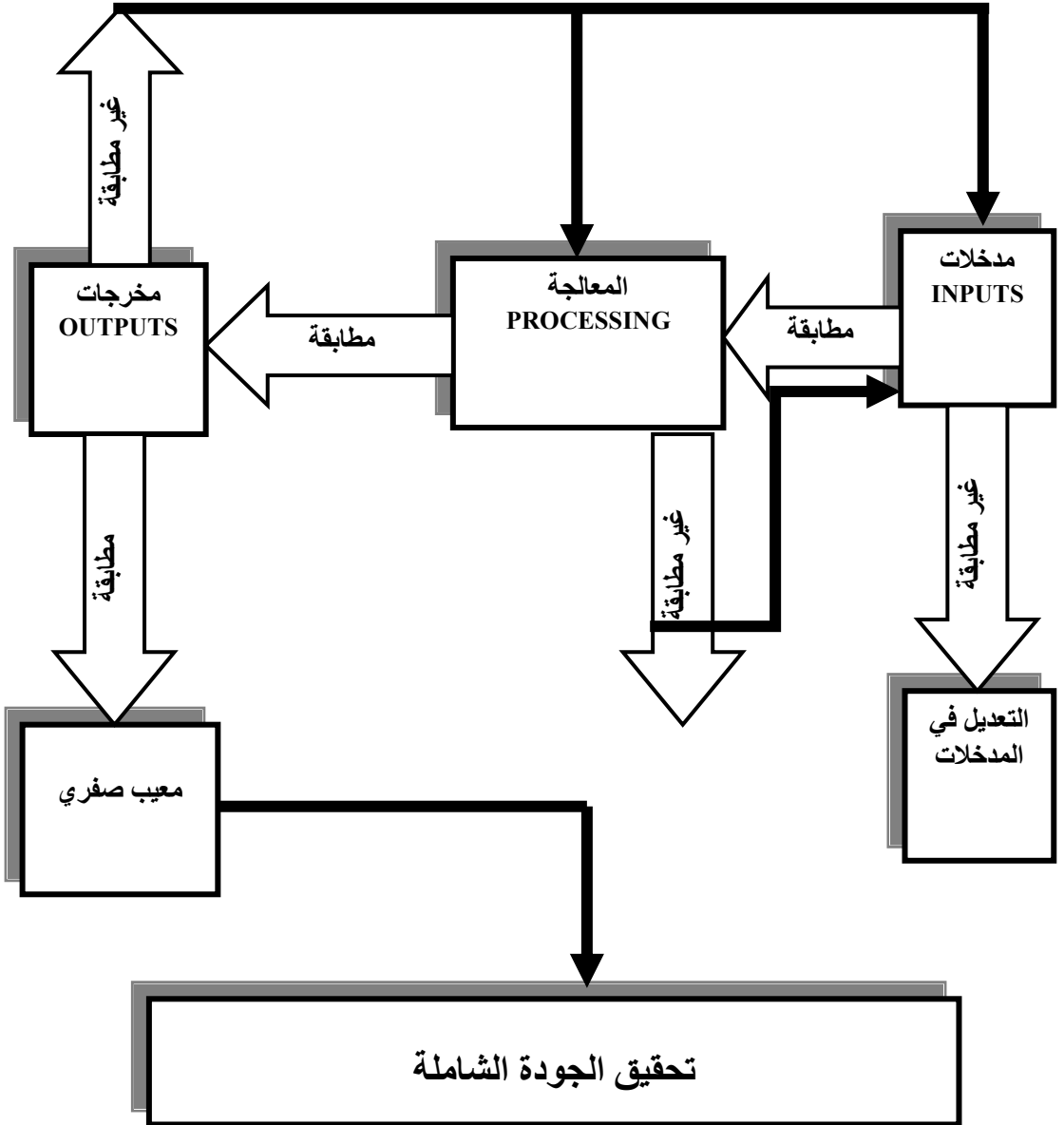
تعريف N.Chorn :

هي أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات، وإن إدارة الجودة الشاملة في تعزيز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل (الحراحيشة، 2010).

من خلال ما تقدم نخلص إلى أن الجودة الشاملة هي تفاعل المدخلات والأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق جودة للمخرجات.

والجودة الشاملة تعني السيطرة على المدخلات والعمليات أولاً بأول للوصول إلى منتجات تحقق بل وتنفوق التوقعات، ويمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل (2/18):

شكل (2/18): مفهوم إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: إعداد الكاتب (2019).

من خلال الشكل (2/18) يتبين أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن الآتي:

1. السيطرة التامة والشاملة على مدخلات العملية، فإذا تحققت المطابقة يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي معالجة المدخلات، وإذا كانت المدخلات غير مطابقة، يتم تعديلها.
2. السيطرة التامة والشاملة على عمليات المعالجة، فإذا تحققت المطابقة يتم الانتقال إلى المرحلة التالية، وهي الحصول على النتائج، وإذا كانت المعالجة غير مطابقة، يتم تعديلها، أو الرجوع إلى المدخلات لفحص الخلل.
3. مرحلة النتائج والتي يتم فيها مطابقة المنتج لجودة التصميم، وجودة الأداء، فإذا تحققت المطابقة، وتم الوصول إلى المعيب الصفري، تكون قد تحققت الجودة الشاملة. وإذا لم تتحقق الجودة المنشودة يتم فحص خطوات العملية من جديد، وهكذا.

4.18 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشرت بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كانت هناك محاولات عديدة من قبل عدد من المفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها، حيث أن مفهوم الجودة تطور ومر بأربعة مراحل رئيسية تتمثل في (كاظم، 2002):

-مرحلة الفحص والتفتيش: ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبرز حالات إنتاج كبير، وظهر نظام الإنتاج الحرفي الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية، وكانت الضرورة قائمة حيثما بدأت حالات الإنتاج الكبير واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية وذلك لقياس اختبار المنتج وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعية وتصحيح الأخطاء والعيوب الموجودة.

-مرحلة مراقبة الجودة: بدأت في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم شورت الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب العالمية الثالثة حتى الوقت الحاضر ولكن بصورة أكثر تطوراً.

ومن بين هذه الأساليب المستخدمة:

*خرائط المراقبة الإحصائية؛

*خرائط المراقبة المتميزة؛

*عينات القبول؛

*العينات الإحصائية.

-مرحلة تأكيد الجودة: إن لهذه المرحلة أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقل العمليات الإنتاجية، والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين داخل المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن حلقات الجودة تلعب الدور الأساسي، ولا زالت في بلورة آفاق التطورات لإدارة الجودة الشاملة.

-مرحلة إدارة الجودة الشاملة: حيث تبين هذه المرحلة أهمية الجودة الشاملة (النوعية) كونها سلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المتحدية سيما في إطار العولمة والتجارة الحرة والتوسعات وثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي جعلت العالم قرية صغيرة يستطيع الإنسان أن يحقق الاتصال بصورة سريعة ومن ثم المفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة، وهذا ما يجعل المنظمة تركز على ثلاث مقومات أساسية لدعم موقفها التنافسي: التحسين والتطوير المستمر، إدماج العاملين، تحقيق رضا العميل (السيسي، 2011).

5.18 أبعاد الجودة الشاملة:

بين الحراشة (2010) أبعاد الجودة الشاملة بما يلي:

-الأداء: الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة.

-الميزات: خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان، سهولة الاستخدام، أو التكنولوجيا المتقدمة.

-الاعتمادية: قدرة المنتج على أداء مرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن.

-الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع، أي مدة بقاء المنتج أو الخدمة صالحة.

-المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو المعايير الصناعية، وكذلك تطابق صفات وأداء المنتج أو الخدمة مع الوصف المرفق.

-الخدمات المطبقة: تتضمن حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة الإصلاح، ويتم قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة الإصلاح، كذلك مدى التجاوب مع الزبون مثل اللطف والكياسة في التعامل مع العميل.

-الجمالية: ذوق وإحساس العميل من حيث الخصائص المفضلة لديه مثل الشكل، التصميم، الصوت، الطعم، الرائحة أو الملمس التي بها المنتج أو الخدمة.

-السمعة: الخبرة والمعلومات والانطباعات عن المنتج، والتي تتركز حول إدراك الزبون لجودة المنتج، وذلك ناتج عن الاسم التجاري أو الإعلانات التجارية أو الصورة

6.18 فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الأتي (الطائي وآخرون، 2009):

1. **تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:** فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن وتكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس.

2. **زيادة الفعالية التنظيمية:** حيث أن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة اكبر على العمل الجماعي لتحقيق تحسنا في الاتصالات وإشراكا اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

3. **كسب رضا الزبون:** إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة.

4. **تقوية المركز التنافسي للمنظمة:** إدارة الجودة الشاملة نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتجات ذات جودة عالية وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب وبالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج والذي ينعكس ايجاباً على المنظمة ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين، والحصول على اكبر حصة سوقية.

5. **المحافظة على حيوية المنظمة:** إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق شعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك جودة منتجاتها.

7.18 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

حدد المثنى (2009) مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

1. التركيز على العميل: التركيز هنا يكون على العميل الداخلي والخارجي، لأن مستوى الجودة يتوقف على أداء العاملين داخل المنظمة.
2. التركيز على العمليات والنتائج معاً: لأن النتائج المعيبة تعتبر مؤشراً لتدني مستوى الأداء للعمليات ثم لا بد من التركيز على حسن سير العمليات بنسبة أكبر من التركيز على السلع والخدمات في المنظمة.
3. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: وهذا يتطلب استخدام الأدوات والتقنيات للتحقق من أداء العمليات بدلاً من القيام بالفحص والتفتيش بعد الانتهاء من الأداء.
4. مكافأة العاملين بحسب أداءهم: على اعتبار أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد بل إن العاملين يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء، وأن تكون موضع احترام وتقدير من رؤسائهم.
5. اتخاذ القرارات استناداً للحقائق: وهذا يتطلب وجود نظام معلومات فعال يقدم المعلومة المناسبة في الوقت والمكان الملائمين.
6. التغذية الراجعة: حيث تلعب الاتصالات الدور المحوري في أي إدارة من الإدارات.

8.18 عناصر إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على عناصر أساسية متمثلة في الآتي (حميود، 2011):

1. دعم ومساندة الإدارة العليا: إن هذا العنصر يعد من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن الإدارة العليا هي العقل المدبر والمخطط لما يجب أن تكون عليه المنظمة، فتبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بمثابة حجر الأساس في

نجاح تطبيق هذا النظام، ويتجلى دعم ومساندة الإدارة العليا، من خلال اهتمامها بتحسين نوعية وجودة السلع والخدمات التي تقدمها إلى الزبائن، وإدراكها لما تحققه عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترتيب وزيادة الأرباح واستمرارية النجاح.

2. التحسين المستمر: فهو الفلسفة الإدارية التي تتعامل مع عوائق تحسين المنتج والعملية... وهو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، ويستخدم خصيصاً للتحسين المستمر للألات والمواد والاستفادة من جهود الموظفين، وأساليب الإنتاج خلال تطبيق اقتراحات وأفكار أعضاء الفريق"، ويحتوي برنامج التحسين المستمر للجودة على العناصر التالية:

-تحديد تكلفة الجودة؛

-التعرف على الأسباب الرئيسية لتكلفة الجودة ؛

-تثبيت استحقاق الإدارة للبرنامج.

3. مشاركة الموظفين: فالمشاركة هي علاقة مبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة والعمال الذين يقومون بعمليات الإنتاج، والعمليات المساعدة الأخرى حيث أن المشاركة الجيدة للموظفين تؤدي إلى تقليل التعليمات والتوجيهات التي تقدم لهم، ذلك لأنهم اشتركوا وساهموا في وضع السياسات وخطط العمل.

9.18 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق بالشكل الذي يتناسب معه هذا المفهوم، وحتى يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمرين أساسيين (المتى، 2009):

1. لا بد من وجود معرفة عملية بالشركة؛
 2. أن يتوفر لدى الأفراد الوعي الكامل بإدارة الجودة الشاملة؛
- كما يحتاج تطبيقها إلى توافر المتطلبات التالية التي تعتبر عوامل أساسية لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق العملي:
- ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فتنبي فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير التي يترجم في صورة خطط يليها التنفيذ العملي؛
 - ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة؛
 - يجب أن تكون هذه الأهداف موجهة باحتياجات ورغبات المستهلك في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير فضلاً عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل؛
 - التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنشأة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتجلى في هذه الوظيفة أكثر من أي وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق في الجهود؛
 - ضرورة إدخال التحسينات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المديرين والعاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج؛
 - ضرورة استناد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة؛
 - إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم؛
 - الابتعاد عن سياسة تخويف وترهيب العاملين؛
 - التدريب المستمر؛

-النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات.

10.18 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل، وهناك خمسة مراحل لانجاز نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات وهي (بن عيشاوي، 2006):

1. المرحلة الصفرية (الإعداد): تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

-قرارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

-تدريب المدربين على إدارة الجودة الشاملة؛

-صياغة رؤية المؤسسة.

2. مرحلة التخطيط: يتم في هذه المرحلة ما يلي:

-اختيار أعضاء لجنة الجودة؛

-اختيار مستشار الجودة؛

-تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار؛

-الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص المواد اللازمة.

3. مرحلة التقييم: تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

-التقييم الذاتي؛

-التقييم التنظيمي؛

-تقييم رأي الزبائن؛

-تقييم تكلفة الجودة.

4. **مرحلة التنفيذ:** وتحتوي على الخطوات التالية:

-اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة؛

-تدريب المدربين والمرؤوسين؛

-تشكيل فرق العمل.

5. **مرحلة تبادل الخبرات:** في هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة

سابقا في مجال الجودة وإدارتها.

11.18 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يرى سنتيفن كوفي أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن الأسباب الرئيسية التي تعرقل

الجودة في أي منظمة هي (جودة، 2006):

-فقدان الثقة في المدير؛

-الاتصالات الرديئة؛

-الموظفون غير المنضبطون؛

-ضيق الوقت والانفراد في الرأي؛

-سوء نظام المكافآت والحوافز؛

-تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

-الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى

التدريب؛

-التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في

الوقت المناسب.

12.18 أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية:

- تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً هاماً ومحورياً، في تحقيق الميزة التنافسية، بحيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق الميزة التنافسية، دون الوصول إلى الجودة الشاملة، ويمكن توضيح أهمية الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في النقاط التالية:
1. الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج، وأن عمل إدارة الجودة لا يتنافى مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليها.
 2. المديرين يقومون بالتعرف على حاجات ورغبات العملاء.
 3. توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفاعلية كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي.
 4. وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والشركات علي للعاملين.
 5. تمتاز منظمات الصناعات التحويلية بأسبقيات تنافسية عالية، نتيجة لتطبيقها جميع استراتيجيات العناصر التنافسية المهمة وهي: (الجودة الشاملة، مرونة الأداء، التكلفة المنخفضة، التسليم على الوقت، دعم الابتكار).
 6. وجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
 7. وجود أثر إيجابي لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
 8. وجود أثر دال لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة وبنسب متفاوتة.
 9. وجود علاقة دالة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.
 10. وجود علاقة دالة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية.
 11. ووجود علاقة دالة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات.

12. إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد الشركات على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية.
13. أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، وثوثيق الاتصال بين الشركة الخدمية والعملاء.
14. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع.
15. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
16. اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة يعد مطلب عصري لا بد منه لمواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة التسويقية.
17. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية.
18. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تبني الممارسات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة.
19. استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة كان لها دور كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاته.
20. إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها.

21. إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.

13.8 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعدداً من المتغيرات، وهي:

- أجرى عبد الفتاح (2009) دراسة هدفت إلى معرفة أهمية الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيق مبادئها في القطاع الحكومي أسوة بالقطاع الخاص، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مهم وضروري لتحسين الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من المعوقات كقلة الوعي، وغياب الدعم التنظيمي، ومقاومة التغيير، وقلة المشاركة وغيرها.

- أجرى عمران وسعدلي (2012) دراسة هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخاصة الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى أن هدف تعظيم الربح في المؤسسة أصبح ثانوياً وليس أساسياً وأن إرضاء الزبائن هو الهدف الأول، كما تبين أن الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج، وأن عمل إدارة الجودة لا يتنافى مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليها.

- أجرى السامرائي (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة في تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال تطبيقه على مصنع سيراميك رأس الخيمة، وخلصت الدراسة إلى أن معظم العاملين في مصنع السيراميك حاصلين على

مؤهلات عليا مما ساهم في زيادة فاعلية العامل وجودة عمله، كما تبين أن المديرين يقومون بالتعرف على حاجات ورغبات العملاء، وأن المصنع يتميز بسرعة تلبية طلبات الزبائن وذلك دليل على أن المصنع يطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

-أجرى أبو زيادة (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية الفلسطينية، وخلصت الدراسة إلى أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم، كما تبين أنه يوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفاعلية كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

-أجرى بوخلوة وبن قرينة (2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين مما يؤكد على أن محطة تكرير النفط تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية لتكريس هذا التوجه.

-أجرى (Russell & Millar, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تركيز شركات الصناعات التحويلية في منطقة الكاربيي على الأسبقيات التنافسية وعناصرها (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم، الابتكار)، وخلصت الدراسة إلى أن منظمات الصناعات التحويلية في منطقة الكاربيي تمتاز بأسبقيات تنافسية عالية، وذلك نتيجة لتطبيقها جميع استراتيجيات العناصر التنافسية المهمة وهي (الجودة الشاملة، مرونة الأداء، التكلفة المنخفضة، التسليم على الوقت، دعم الابتكار).

-أجرت بالجبيل (2014) دراسة هدفت إلى البحث عن العوامل المساهمة في تسيير الموارد البشرية والمساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة إلى أن

العوامل الحاسمة نظرياً في المشاركة والتمكين الإداري، تسير المعارف، التدريب على الجودة، كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات جاء بمستويات عالية فيما تعلق بالتركيز على العملاء الخارجيين من دون وعي بوجود زبائن داخليين.

-أجرى المعمر (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفع ويقدر ب (68.8%)، ومستوى الأداء الوظيفي ايجابي، ومرتفع بنسبة (68.27%)، وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

-أجرى قنديل (2015) دراسة هدفت إلى بيان أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية/ دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي/ دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، وخلصت الدراسة إلى أن جميع نتائج الدراسة إيجابية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن أبرزها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية للمستشفيات الخاصة الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

-أجرت جريب (2017) دراسة هدفت إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً، حيث احتل بُعد التركيز على الزبون المرتبة الأولى، كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة

محل الدراسة جاء مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة لكن بنسب متفاوتة باستثناء بُعد مشاركة العاملين، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول (1/18): ملخص الدراسات التي بينت إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	عمران وسعدلي (2012)	* تعظيم الربح في المؤسسة أصبح ثانوياً وأن إرضاء الزبائن هو الهدف الأول. * الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج، وأن عمل إدارة الجودة لا يتنافى مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليها.
2	السامرائي (2012)	* معظم العاملين في مصنع السيراميك حاصلين على مؤهلات عليا مما ساهم في زيادة فاعلية العامل وجودة عمله. * المديرين يقومون بالتعرف على حاجات ورغبات العملاء. * المصنع يتميز بسرعة تلبية طلبات الزبائن وذلك دليل على أن المصنع يطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
3	ابو زيادة (2012)	* المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم. * توجد علاقة دالة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفاعلية كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي.
4	عبد الفتاح (2009)	* تطبيق إدارة الجودة الشاملة مهم وضروري لتحسين الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من المعوقات كقلة الوعي، وغياب الدعم التنظيمي، ومقاومة التغيير، وقلة المشاركة وغيرها.
5	بوخلوة وبن قرينة (2013)	* وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين.
6	Russell & Millar, (2014)	* تمتاز منظمات الصناعات التحويلية في الكاريبي بأسبقيات تنافسية عالية، نتيجة لتطبيقها جميع استراتيجيات العناصر التنافسية المهمة وهي (الجودة الشاملة، مرونة الأداء، التكلفة المنخفضة، التسليم على الوقت، دعم الابتكار).

7	بالجبل (2014)	*العوامل الحاسمة نظرياً في المشاركة والتمكين الإداري، تسير المعارف، التدريب على الجودة. * تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات جاء بمستويات عالية فيما تعلق بالتركيز على العملاء الخارجيين من دون وعي بوجود زبائن داخليين.
8	المعمر (2014)	*درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع. *مستوى الأداء الوظيفي مرتفع. *توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة.
9	قنديل (2015)	*وجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية. *وجود أثر إيجابي لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
10	جربيع (2017)	* مستوى إدارة الجودة الشاملة متوسط، حيث احتل بُعد التركيز على الزبون المرتبة الأولى. ومستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة مرتفع. *وجود أثر دال لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة بنسب متفاوتة باستثناء بُعد مشاركة العاملين. * عدم وجود أثر دال بين مشاركة العاملين والأداء الوظيفي بالمؤسسة.

14.18 خلاصة:

بالنظر إلى الجدول (1/18) نستنتج الآتي:

1. تعظيم الربح في المؤسسة أصبح ثانوياً وأن إرضاء الزبائن هو الهدف الأول.
2. الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج، وأن عمل إدارة الجودة لا يتنافى مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليها.
3. المديرين يقومون بالتعرف على حاجات ورغبات العملاء.
4. تهتمت بعض المنظمات في فلسطين وخصوصاً المصارف التجارية بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين وتحفيزهم.
5. توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفاعلية كل من إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

6. وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين.
 7. تمتاز منظمات الصناعات التحويلية بأسبقيات تنافسية عالية، نتيجة لتطبيقها جميع استراتيجيات العناصر التنافسية المهمة وهي (الجودة الشاملة، مرونة الأداء، التكلفة المنخفضة، التسليم على الوقت، دعم الابتكار).
 8. العوامل الحاسمة نظريا في المشاركة والتمكين الإداري، تسيير المعارف، التدريب على الجودة.
 9. توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة.
 10. وجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي لدى العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
 11. وجود أثر إيجابي لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية.
 12. وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة بنسب متفاوتة باستثناء بُعد مشاركة العاملين.
 13. ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والتخلص من معيقات تطبيقها.
- نخلص مما تقدم التوجه من قبل المنظمات على اختلاف اتجاهاتها ومنتجاتها إلى الاهتمام بتحسين جودة المنتج، حيث أصبح الهدف الرئيس والأول لقادة المؤسسات هو إرضاء الزبون، والذي لن يتحقق إلا بتحقيق الجودة الشاملة، حيث أن تحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى التميز التنظيمي، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تمكين العاملين وتعزيز انتمائهم وولائهم، وزيادة رضاهم الوظيفي، ومشاركتهم في صنع القرارات، وغيرها من الأمور التي تزيد من رغبة العاملين للعمل.

مراجع الفصل الثامن عشر:

- أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2012). "إدارة الوقت و الجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: عمان، مجلد(8)، عدد(1).
- ابو النصر، مدحت. (2008). "اساسيات إدارة الجودة الشاملة". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- بالجبل، نادية. (2014). "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية"، (رسالة دكتوراه علوم التسيير)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- بن عيشاوي، عمار. (2006). "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على سياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية": *الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر*.
- بوخلوة، باديس؛ بن قرينة، محمد. (2013). " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي /دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة"، *مجلة الكاتب، جامعة قاصدي مرباح*: مجلد(3)، ص ص 103-114، الجزائر.
- بوكميش، لعلی. (2010). " إدارة الجودة الشاملة- الإيزو 9000". عمان، الأردن: دار الراهبة للنشر.
- الحراخشة، حسن محمد. (2010). "ادارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي". عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- جريبع، حورية. (2017). " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي/دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة المغير/الوادي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- جودة، محفوظ أحمد. (2006). " إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات". عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حميود، عمار. (2011). "أثر إدارة الجودة الشاملة في المزيج التسويقي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن.
- الدراركة، مأمون؛ والشبلي، طارق. (2001). "إدارة الجودة الشاملة". عمان، الأردن: دار صفاء للنشر.
- السامرائي، برهان الدين. (2012). " دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- سعدي، نوال. (2016). "تطبيقات نظام الإيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: عدد(23)، جامعة بسكرة، الجزائر.
- السيسي، صلاح الدين حسن. (2011). "إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة أيزو"، ط1. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- الطائي، حميد عبد النبي؛ والعلاق، بشير. (2009). "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي". عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- طعيمة، رشدي أحمد وآخرون. (2006). " الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد". عمان، الأردن: دار الدسيرة للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، نبيل. (2009). " إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية في الأجهزة الحكومية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط: مجلد(6)، عدد(55)، ص ص 91-95.
- عبد المحسن، توفيق محمد. (2003). " قياس الجودة والقياس المقارن، اساليب حديثة في المعايرة والقياس". القاهرة: دار النهضة العربية.

- عمران، حميدة؛ وسعدلي، فطيمة. (2012). " أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية/حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر.
- قنديل، يزن عزت محمد. (2015). " أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية/ دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي/دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- كاظم، حمود خضير. (2002). "ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء" ، ط 1. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الكرخي، مجيد. (2015). " إدارة الجودة الشاملة". عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المتى حسان. (2009). "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات"، (رسالة ماجستير منشورة)، دمشق.
- مجيد، سوسن شاكروالزيادات، محمد عواد. (2015). " إدارة الجودة الشاملة". عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المعمر، وسام سليمان. (2014). " علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

-Russell, S., & Millar, H. (2014). "Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean", **Journal of Business and Management**, 16 (10), 72-82.

الفصل التاسع عشر

الميزة التنافسية

الفصل التاسع عشر/الميزة التنافسية

Competitive Advantage

لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا منذ الثمانينات ثم بدأت بالانتشار والتوسع بعد كتابات مايكل بورتر "Maykel Porter" بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية (1980، 1985، 1990)، فقد أصبحت تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وفي ظل الانفتاح والعولمة التي يشهدها عالم اليوم، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، وجدت المنظمات نفسها مضطرة على العمل ضمن اساليب وخطوات حديثة لتتمكن من مجاراة حدة المنافسة في السوق للحفاظ على وضعها والتغلب على منافسيها.

1.19 مفهوم الميزة التنافسية:

للتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف تقدم مختلف وجهات نظر أصحاب الاختصاص.

-**التعريف الأول:** يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط حيث تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل لمختلف القدرات والكفاءات والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة.

-**التعريف الثاني:** حسب الكاتب Porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع (حيدر، 2002).

-**التعريف الثالث:** تعرف الميزة التنافسية على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية

طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، كما أن الميزة التنافسية تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، ويعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين (الداوي، 2004). من التعاريف السابقة يتضح أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المؤسسة، والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل المؤسسة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن. وأوضح العنزي وإبراهيم (2014) أن هناك أربعة أنواع من رأس المال يجب توافرها للوصول إلى الميزة التنافسية، وذلك حسب الشكل (1/19).

شكل (1/19): توسع رأس المال من أجل تحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: العنزي وإبراهيم (2014).

بالنظر إلى الشكل (1/19) يتضح أن رأس المال التقليدي، غير كافي للوصول إلى الميزة التنافسية، فهناك رأس المال البشري والذي هو أساس بناء المنظمة ووصولها لتحقيق أهدافها، ثم رأس المال الاجتماعي والذي يعنى بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وأخيراً رأس المال النفسي، والذي يهتم بالحالة النفسية للفرد، ومدى توافر الجو النفسي الملائم للعمل داخل التنظيم.

2.19 خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها (الخصيري، 2004):

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

3.19 أنواع المزايا التنافسية:

هناك نوعين من المزايا التنافسية هما:

1.3.19 الميزة التنافسية الداخلية:

تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين، فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، وبالتالي على المؤسسة إكساب ميزة التكلفة الأقل والتي

تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر (مرسي، 1997). ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، ولا تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين (أحمد، 2001)، وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي:

1. مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

2. مراقبة التعلم: ينتج التعلم من الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وفي هذا الصدد يكون المسيريون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3. مراقبة الروابط: تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على استغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تتجم عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها اقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

4. **مراقبة العوامل التأسيسية:** تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنيين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

5. **مراقبة الرزنامة:** تستحوذ المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى احتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يتمتعون بالخبرة بحيث نجد أن امتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والانتظار إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون، وإما لغرض دراسة سلوك المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6. **مراقبة التموضع:** ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

وهناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل وتتمثل في:

أ. التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة.

ب. إهمال أنشطة التمويل والإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.

ج. غياب استغلال الروابط وتهديد التميز.

2.3.19 الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال، وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز، ومن هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز (مرسي، 1997).

ومن أجل التقديرية والتمييز يتم الاستناد إلى عوامل التفرد التالية:

- 1. المقاييس التقديرية:** تستند المؤسسة إلى عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردها وتتمثل هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:
 - أ. خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
 - ب. كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار) ومحتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات).
 - ج. المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
 - د. جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط.
 - هـ. الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- 2. الروابط:** إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

أ. الروابط بين الأنشطة: لتلبية حاجيات الزبائن لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا آجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبات وتردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

ب. الروابط مع الموردين: لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد، لابد من التنسيق الجيد مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية انتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وبهذا تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها.

ج. الروابط مع قنوات التوزيع: ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الاستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، مثلا تكوين موزعين، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع...الخ.

3. الرزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت سباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها اكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من استعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

4. التموضع: إن حسن اختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5. التعلم: يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن امتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

6. التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

وبعد عرض مختلف العناصر الأساسية للتميز لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، فأى مؤسسة تسعى للحصول على خاصية التفرد تخصص مبالغ كبيرة فمثلا من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة لا بد من استعمال أكبر قدر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسون، وتكلفة التميز تختلف من مؤسسة لأخرى وهذا لاختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وهذا يعني أن تكلفة التميز ترتبط بعوامل تطور التكاليف وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، ومن خلال عملية البحث عن خاصية التميز، يمكن لبعض المؤسسات أن تقع في بعض الأخطاء الناجمة عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي: (التميز المفرط، سعر إضافي مرتفع بالإضافة إلى عدم معرفة تكلفة التميز) (Porter, 1993).

4.19 معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

يمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف هي (مرسي، 1997):

أولاً: مصدر الميزة: ونميز نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

1. مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

2. **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

أ. يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً على القدرات الفنية الداخلية.

ب. مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.

ج. تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمستمرة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً. **ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

5.19 محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هامين وهما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام

كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها (مرسي، 1997). ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن الميزة التنافسية دورة حياة، وفيما يلي دورة حياة الميزة التنافسية:

1. مرحلة التقديم: وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

2. مرحلة التثبيت: تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار لاعتبار أن المتنافسون بدعوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتنج شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف: إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو

تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.

6.19 الأبعاد المحددة لنطاق التنافس:

من أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول (1/19):

جدول (1/19): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها، في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: مرسي (1997).

7.19 مصادر الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة ويستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، ومن هذا المنطلق سنعالج مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال هذا المبحث.

1.7.19 التفكير الإستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية:

حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الإستراتيجي، باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس.

2.7.19 الإستراتيجيات العامة للتنافس:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وبناء على ذلك توجد ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس:

1.2.7.19 إستراتيجية القيادة في التكاليف: وتعني أن تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها (راوية، 2004)، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: (توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر) (عبد السلام، 2002). وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

أ. ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.

ب. المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

ج. فيما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

د. المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

وتتحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية بتوفر الشروط التالية:

أ. وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.

ب. نمطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

ج. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

د. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

ولتحقيق ميزة التكلفة الأقل يجب توفر العوامل التالية:

أ. وفورات اقتصاديات الحجم و منحى التعلم والخبرة.

ب. النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.

ج. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

د. درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.

هـ. تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع للمصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.

و. اختيارات إستراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.

2.2.7.19 إستراتيجية التمييز: وتعني إستراتيجية التمييز أو الاختلاف تمييز منتجات وخدمات المنظمة واختلافها عما يقدمه المنافسون (السلمي، 2002)، وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج، جودة متميزة، تصميم هندسي، سمعة طيبة....الخ.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي:

أ. التمييز على أساس التفوق الفني.

ب. التمييز على أساس الجودة.

ج. التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

د. التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

وحتى تحقق إستراتيجية التمييز مزايا أكبر لابد من وجود عدة شروط منها:

أ. عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

ب. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

ج. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

ويمكن إتباع إستراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة التالية:

أ. شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.

ب. تكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج، بحيث تتمكن من احتلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.

ج. عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.

د. نظام تسليم في أقصر زمن.

ه. أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع، وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

3.2.7.19 إستراتيجية التركيز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:

أ. تواجد مجموعات متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

ب. عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف.

ج. عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين.

د. عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

ويتم الدخول في إستراتيجية التركيز من خلال خطوتين هما:

أ. اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

ب. تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولاختيار أي من القطاعات يتم التركيز عليه، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع، ربحيته، مدى شدة قوى التنافس فيه، أهميته الإستراتيجية، ثم تتم المقارنة بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

وتتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال طريقتين:

أ. النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

ب. التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

3.7.19 مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية:

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة. فما هي هذه الموارد؟

1.3.7.19 الموارد الملموسة: وتشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج والموارد المالية.

1. المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

2. معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3. الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2.3.7.19 الموارد غير ملموسة: وتضم ما يلي:

1. الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، وتتحقق هذه الأخيرة عندما تتجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويمكن

للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على المقومات التالية (عامر، 2001):

أ. استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.

ب. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.

ج. اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.

د. تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.

هـ. تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

و. تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقق من وجود الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه.

ز. تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

ح. التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.

2. التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

3. المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

4. المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدّها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

4.7.19 الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى وهذا لأنها تمس العنصر البشري، فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزام ومهارة.

8.19 العلاقة بين الميزة التنافسية وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية وعدداً من المتغيرات، وهي:

- أجرى حريق (2011) دراسة هدفت إلى استكشاف أثر استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى أن مسؤولية التدريب تكمن على عاتق المدير والمتدرب نفسه، وتبين أن التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة له آثار إيجابية تتمثل في ضمان جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل، فضلاً عن أن تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ساعدت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في تحقيق أعلى مستويات الميزة التنافسية.

- أجرى التلباني والآغا وشراب (2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة

وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسة، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات.

-أجرى (Al-Qudah, 2012) دراسة هدفت إلى استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الأردن، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد شركات تصنيع الأدوية على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية.

-أجرى (Korankye, 2013) دراسة هدفت إلى استكشاف إذا ما كانت إدارة الجودة الشاملة مصدر للميزة التنافسية في قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق التحسين والتقدم المستمر في مجالات التكلفة والموثوقية والجودة والابتكار والكفاءة والفاعلية، وقد أظهرت المقارنة أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، وتوثيق الاتصال بين الشركة الخدمية والعملاء، أما تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع.

-أجرى (Munizu, 2013) دراسة هدفت إلى استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للصناعات السمكية في جنوب سولاويزي في أندونيسيا، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية

في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة السمكية.

-أجرى الأسمرى (2014) دراسة هدفت إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية، ومدى إسهام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على متطلباتها ومعوقاتهما، وكذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية)، وخلصت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، ويتمثل في وجود وحدة لإدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن أبرز معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعوق عمليات التطبيق.

-أجرى (Ware, 2014) دراسة هدفت إلى التحقيق في الفائدة الناتجة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين المزايا التنافسية في شركة تعبئة الكوكاكولا في غانا، وخلصت الدراسة إلى أن اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة يعد مطلب عصري لا بد منه لمواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة التسويقية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية، بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة ساعدت شركة الكوكاكولا على نيل جائزة الرئيس للتميز (المجموعة الأفريقية).

-أجرى (Gitangu, 2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيروبي، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً حيوياً في توفير فرص العمل وتعزيز الاقتصاد في البلاد، وأن إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة لدى تلك الشركات، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيروبي تحاول تبني الممارسات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة.

-أجرى (Daru, 2016) دراسة هدفت إلى إلى التحقيق في دور استراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية في الهند، وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة كان لها دور كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاته، وأن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها. كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.

-أجرى حسن (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، ورقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج)، وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت

النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة.

جدول (2/19): ملخص الدراسات التي بينت الميزة التنافسية وعلاقتها بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	حريق (2011)	* مسؤولية التدريب تكمن على عاتق المدير والمتدرب نفسه. * تبين أن التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة له آثار إيجابية تتمثل في ضمان جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل. * أن تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ساعدت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في تحقيق أعلى مستويات الميزة التنافسية.
2	التلباني والأغا وشراب (2012)	* وجود علاقة دالة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية. * وجود علاقة دالة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية. * وجود علاقة دالة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات.
3	(Al-Qudah, 2012)	* إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد شركات تصنيع الأدوية على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية.
4	(Korankye, 2013)	* إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق التحسين والتقدم المستمر في مجالات التكلفة والموثوقية والجودة والابتكار والكفاءة والفاعلية. * أظهرت المقارنة أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوط التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، وتوثيق الاتصال بين الشركة الخدمية والعملاء. * أما تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع.

<p>* ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة السمكية.</p>	<p>(Munizu, 2013)</p>	<p>5</p>
<p>*أفراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، ويتمثل في وجود وحدة لإدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي. *أبرز معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعوق عمليات التطبيق.</p>	<p>الأسمرى (2014)</p>	<p>6</p>
<p>*اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة يعد مطلب عصري لا بد منه لمواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة التسويقية. *ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية.</p>	<p>(Ware, 2014)</p>	<p>7</p>
<p>*الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً حيوياً في توفير فرص العمل وتعزيز الاقتصاد في البلاد. *أن إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة. *المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تبني الممارسات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة.</p>	<p>(Gitangu, 2015)</p>	<p>8</p>
<p>*استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة كان لها دور كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاته. *إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها. *إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.</p>	<p>(Daru, 2016)</p>	<p>9</p>

<p>*هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. *عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة.</p>	<p>حسن (2017)</p>	<p>10</p>
---	-------------------	-----------

9.19 خلاصة:

بالنظر إلى جدول (2/19) نستنتج الآتي:

1. تبين أن التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة له آثار إيجابية تتمثل في ضمان جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل.
2. إن تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ساعدت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في تحقيق أعلى مستويات الميزة التنافسية.
3. وجود علاقة بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.
4. وجود علاقة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية.
5. وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات.
6. إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد شركات تصنيع الأدوية على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية.
7. أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، وتوثيق الاتصال بين الشركة الخدمية والعملاء.

8. أما تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع.

9. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

10. أبرز معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعوق عمليات التطبيق.

11. اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة يعد مطلب عصري لا بد منه لمواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة التسويقية.

12. ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية.

13. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تبني الممارسات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة.

14. استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة كان لها دور كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاته.

15. إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها.

16. إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.

مما سبق نخلص أن تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات متطلب رئيسي وأساسي لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطوير العمليات والتحسين المستمر على المنتجات، وهذا بدوره يعظم الأداء مما يقود إلى التميز التنظيمي.

مراجع الفصل التاسع عشر:

- الأسمرى، هناء. (2014). " دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- أحمد، سيد مصطفى. (2001). "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين"، أفاق الاقتصادية: مجلد(22)، عدد(27).
- التلبناني، نهاية؛ والأغا، مروان، وشراب، سائد. (2012). " التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية/دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية: مجلد(14)، عدد(2)، ص ص 209-248.
- حسن، أحمد ابراهيم سعيد. (2017). "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات"، جامعة الشرق الأوسط.
- حريق، خديجة. (2011). " استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب- سعيدة"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- حيدر، معالي فهمي. (2002). " نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". القاهرة: الدار الجامعية.
- الخضيري، محسن احمد. (2004). "صناعة المزايا التنافسية" ، ط 1. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- الداوي، شيخ. (2004). "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، (9+10) مارس 2004.
- راوية، حسن. (2004). "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية". القاهرة: الدار الجامعية، الاسكندرية.
- السلمي، علي. (2002). "إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة". القاهرة: دار غريب.
- عامر، سعيد ياسين. (2001). "الإدارة وتحديات التغيير". الإسكندرية: دار الكتب.
- عبد السلام، أبو قحف. (2002). "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات". الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- العنزي، سعد؛ وإبراهيم، إبراهيم. (2014). "رأس المال النفسي الإيجابي) منظور فكري في المكونات والمرتكزات الجوهرية للبناء والتطوير"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: مجلد (18)، عدد(65)، ص ص 1-31.
- مرسى، نبيل. (1997). " الميزة التنافسية في مجال الأعمال". القاهرة: مركز الإسكندرية للكتاب.
- Al-Qudah, K. (2012). "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan". **Perspectives of Innovations, Economics & Business**, 12(3): 59-75.
- Daru, M.(2016)."Total Quality Management (TQM):A Strategy for Competitive Advantage", **International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)**, 6(9): 51-55.
- Gitangu, I.W. (2015). "Total Quality Management and Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Nairobi City County", **Doctoral Dissertation**, University of Nairobi, Kenya.
- Korankye, A. (2013). "Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and

Service Firms in Ghana". **International Journal of Asian Social Science**, 3(6): 1293-1305.

-Munizu, M. (2013). "The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia". **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 7(1):184-197.

-Porter, Michael E.(1993)." **Avantage concurrentiel des Nations**" , Inter Editions, France.

-Ware, E. (2014). Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. **Research Journal of Finance and Accounting**, 5(23): 97-99.

الفصل العشرون

التميز التنظيمي

الفصل العشرون/التميز التنظيمي

Organizational Excellence

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif, 2008)، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007). والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2002).

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).

1.20 مفهوم التميز :

رغم تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة: أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشتمل على: (التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره (Aldallal, 2005). فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

ويؤكد (Zairi, 2005) إلى أن المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات.

ويشير جواد والخرشة (2008) إلى أن التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها: يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق لإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها (الرشايدة، 2007)، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتع لي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى (العوايشة، 2006)، فالتميز يمثل الخبرة المقدره من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة (الصيرفي، 2009).

3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء: ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به (عبد الفتاح، 2004)، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة (توفيق، وآخرون، 2008).

ويؤكد (Standen, 2004) أن التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة

والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة (التيجاني، 2007).

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز والتي يطلق عليها "The Fundamental Concepts of Excellence" دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها (Harrington, 2008). ومن أهم المفاهيم الرئيسية للتميز ما يلي (Porter & Tanner, 2004):

1. القيادة وثبات الغاية Leadership & Constancy of Purpose: وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

2. التميز المستمد من المتعاملين Customer Driven Excellence: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

3. التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

4. التعلم والتحسين المستمر Continuous Learning & Improvement: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين

تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

5. التركيز على الأفراد People Focus: مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

6. تطوير الشركات Partnership Development: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

7. الإدارة بالحقائق Management By Fact: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية متطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

8. توجيه النتائج Results Orientation: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

9. المسؤولية الاجتماعية Public Responsibility: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

2.20 مفهوم التميز التنظيمي :

ينطلق تعريف التميز التنظيمي من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز التنظيمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز التنظيمي مصطلحات مثل العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة، وي طرح (Peters & Waterman, 2004) عوامل التميز التنظيمي من خلال تحديد خصائص وسمات (62) من المنظمات الأمريكية المتميزة فكانت على النحو التالي:

1. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
4. الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
5. الاهتمام بقيم المنظمة.
6. الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة.
7. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
8. رقابة ضمنية فاعلة والتنظيمي بالمركزية واللامركزية.

وفيما يلي بعض التعاريف للتميز التنظيمي:

عرفه (Kinji,2001) بأنه: عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة.

وعرفه السلمي (2001) بأنه: حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

وعرفه (Pinar & Girard,2008) بأنه: استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

بينما عرفه خيرى (2014) بأنه: عملية تنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والأنشطة بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لتحقيق الأهداف المميزة. وتشير الشمائلة (2004) إلى أن التميز التنظيمي يمكّن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز مطلباً مهماً نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة.

مما سبق نخلص إلى أن التميز التنظيمي هو عملية يتم فيها استثمار كافة الجهود المتاحة، بحيث يقود المؤسسة إلى التفوق على منافسيها من خلال التمتع بالميزة التنافسية بين الشركات المنافسة، وتقديم المنتج أو الخدمة بدرجة تفوق توقعات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق السعادة لدى العميل، والتميز التنظيمي يكون في بيئتي المنظمة (الداخلية والخارجية) بكافة مكوناتهما، ويتحقق التميز التنظيمي من خلال:

-تحقيق الجودة الشاملة في المنتجات والخدمات المقدمة.

-تحقيق الميزة التنافسية الداخلية والخارجية.

3.20 أهمية التميز التنظيمي:

تكمن أهمية التميز التنظيمي بما يلي (زايد، 2003):

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب تربيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.

3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.

4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ويذكر السعودي (2008) بأن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له، وهذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

وذكر غوشة (2008) الموجود في منشي (2017) أن للتميز التنظيمي أهمية في عدة مجالات وهي:

1. في مجال التركيز على النتائج (وجود التناغم والتركيز في كل المؤسسة).
2. في مجال التركيز على العملاء (ولاء العميل والاحتفاظ به، السمعة الحسنة، تحفيز الموظفين، الميزة التنافسية المحددة).
3. في مجال القيادة وثبات الهدف (مجموعة قيم وأخلاق معممة، وضوح الهدف والاتجاه، موظفون فعّالون، محفّزون وملتزمون، فعالية وكفاءة قصوى في تقديم خدمات المؤسسة، إدارة أزمات فعالة).
4. في مجال تطوير وإشراك الأفراد (التمكين والتشاركية الفعالة والاستفادة من القدرات الذهنية القيّمة لدى الأفراد، التنافسية المتزايدة).

4.20 أنواع التميز التنظيمي:

يمكن إجمال أنواع التميز التنظيمي بالآتي:

1.4.20 التميز القيادي: للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم

لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز (Borghini , 2013).

2.4.20 التميز البشري: المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية (Daft, 2000). ويقصد بلفظ " موارد بشرية" كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة، وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري، وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها: أن الإنسان هو متخذ القرار، وهو المسؤول عن التجديد والابتكار، وهو وسيط التعلم في المنظمة، وبالرغم من الأساليب الكمية الحديثة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات (غازي، 2014).

3.4.20 التميز بتقديم الخدمة: إن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور (النعيمة وآخرون، 2008). وقد حدد (Hughes, 2003) مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء، ومنها:

1. وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.

2. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
3. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة في تقليص نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
4. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.
5. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
6. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

5.20 أهداف التميز التنظيمي:

- ذكر اللوقان (2011) والهلالات (2014) عدّة أهداف للتميز التنظيمي وهي:
1. تحسين الأداء التنظيمي، من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز التنظيمي ومبادئها.
 2. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
 3. تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
 4. دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
 5. فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة.
 6. تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا.
 7. تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.
 8. زيادة القدرة على مواجهة التغيير.

9. استحداث الوعي لدى الموظف نحو تحقيق هدف المنظمة وذلك بإطلاق طاقات الإبداع لديه وعدم ربطه بالسياسات المقيدة والغير مرنة.
10. توفير محيط محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء الحقيقي للمنظمة بالنسبة للموظفين.

6.20 مبادئ التميز التنظيمي:

- ذكر اللوقان (2011) عدّة مبادئ لتحقيق التميز التنظيمي في المنظمات وهي:
- 1/ مبدأ ديموقراطية القادة وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار والاهتمام بالاتصالات الغير الرسمية.
 - 2/ مبدأ القابلية للتغير ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية.
 - 3/ مبدأ الاستقلالية وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفوق والاستمرار عليه.
 - 4/ مبدأ الاقتراب من العملاء من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.
 - 5/ مبدأ الإنتاجية ويعني الاهتمام باليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة.
 - 6/ مبدأ المستقبلية ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة.
 - 7/ مبدأ الابتكارية وتعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر.
 - 8/ مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة.

9/ مبدأ البساطة والتسهيل فإن قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في المنظمات المميزة إذ أن الحجم الكبير لمهمة ما يؤدي إلى التعقيد.

10/ مبدأ المركزية واللامركزية وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية.

11/ مبدأ التنافسية.

12/ مبدأ الشراكة المجتمعية.

7.20 أبعاد التميز التنظيمي:

للمميز التنظيمي خمسة أبعاد وهي: تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، وستحدث عن كل بعد على حده، والشكل (1/20) يوضح أبعاد التميز التنظيمي:

1.7.20 تميز الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمبادئ التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما وتجمعهم بها وتميزهم عن غيرهم من المنظمات (آل مزروع، 2010)، وهي المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها عظم العاملين في المنظمة ويشعرون بها حيال بعضهم بعضاً (الخالدي، 2012)، وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية لدورها في:

1. التأثير في العاملين وذلك من حيث رفع الحالة المعنوية، زيادة كفاءة العاملين لمهامهم وأعمالهم فهي بمثابة الإطار المرجعي الذي يستطيع به العاملون تفسير الأحداث من حولهم.

2. التأثير في المنظمة وذلك من خلال عكس هوية المنظمة وتحقيق التكامل الداخلي بين كافة منتسبي المنظمة وترسيخ مبدأ العمل الجماعي كما تساعد هذه الثقافة التنظيمية للتنبؤ بسلوك العاملين.

3. التأثير في البيئة المحيطة وذلك ببناء الثقة والعلاقات المميزة بين المنظمة والمجتمع المحيط بها من خلال جودة الخدمات التي تطرحها وتحقيق التواصل والتكيف بين العاملين والبيئة الخارجية(الهالات، 2014).

ويذكر اللوقان (2011) أنه من المستحيل تحقيق التميز في أي منظمة إذا كانت البيئة الثقافية للمنظمة لا تتسم بالتميز، ثم ذكر مقترحات بوندر وآخرون (1994) لدعم ثقافة التميز منها:

1. أهمية تحديد رغبة العملاء فيما يعتقدون أنه يتناسب مع احتياجاتهم وعدم تدخل الإدارة في تحديد تلك الرغبات.
2. وضع اهتمامات العميل في مقابل اهتمامات المنظمة.
3. التركيز على فعالية المنظمة بدلاً من العمل المستمر على زيادة الأرباح.
4. أهمية التجربة العملية للمعرفة والانفتاح على كل جديد.
5. تقبل الأخطاء والاستفادة منها.
6. إدراك أهمية التطوير المستمر للمنظمات بدلاً من الثبات على نفس الوضع.

وأضاف (Zairi, 2005) أنه يمكن نشر ثقافة التميز من خلال العمل على:

- التركيز على معايير التميز من خلال توفير الإمكانيات اللازمة.
 - إشاعة جو التنافس في العمل.
 - التأكيد على الولاء والاحترام بين جميع العاملين.
 - نشر جو من الثقة والدعم المتبادل والاهتمام بالمرؤوسين.
- 2.7.20 تميز الهيكل التنظيمي: يعرّف اللوقان (2011) الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة مع التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل على شكل خارطة رسمية للتنظيم تصف كيفية توزيع

المهام والواجبات والمسؤوليات بين التقسيمات، والأفراد داخل المنظمة وتحدّد العلاقات الرسمية بينها وتعين عدد المستويات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سوية في إطار تقسيمات رسمية.

ويذكر (Organ & Batman,1991) بأن تميز الهيكل التنظيمي يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدّد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

كما ذكر الهلالات (2014) أن الهيكل التنظيمي المتميز يجب أن يتضمن الآتي:

1. يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر وتدفق المعلومات.
2. يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية ويحقق سهولة وسرعة لاتصالات بين جميع الأقسام.
3. يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات ويساعد على تشكيل فرق عمل محترفة.
4. يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم لا اعتبارات شخصية فيه.
5. يساعد على الأداء الجيد وتدريب العاملين لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية.
6. يساعد على توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءات متميزة.
7. يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المنظمة.
8. يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والمعدات المختلفة.
9. يساهم في تخفيض التكاليف واختصار الوقت والجهد والسرعة في انجاز المهام.

3.7.20 تميز المرؤوسين: إن المرؤوسين والعاملين في المنظمة هم ركيزة المنظمة وهم رأس مالها وهم أساس تميز المنظمة من عدمها، فعلى المنظمة أن تهتم بالعاملين من حيث إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز المعنوية والمادية لهم، والموازنة

بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة ومراعاة احتياجاتهم، وإعطائهم الثقة والحرية النسبية والتخلص من المركزية الشديدة مما يدفعهم إلى تحقيق التميز داخل المنظمة.

ولتحقيق تميز المرؤوسين ذكر الهلالات (2014) بأن على المنظمة ما يلي:

1. الاهتمام بالموظفين والعمل على تمكينهم واحترامهم وتشجيعهم وتنميتهم، والسعي إلى تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء والانتماء للمنظمة لديهم.
2. إتاحة الفرص وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة يجعلهم يبذلون كافة جهودهم لتحقيق أهداف منظماتهم بكفاءة واقتدار.
3. تحديث الأنظمة والقوانين والإجراءات ولوائح العمل المعمول بها والتخلي عن الروتين والمركزية.

4.7.20 تميز الإستراتيجية: درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، والإستراتيجية هي ضمن مهام الإدارة العليا وتعني التفكير المستقبلي لما يريده أصحاب المنظمة للمنظمة أن تكون مستقبلاً على المدى الطويل (Kandula, 2002).

وتمر إستراتيجية أي منظمة بعدة مراحل ذكرها الهلالات (2014)، وهي:

-**مرحلة التحليل الاستراتيجي:** يتم في هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، ومجال الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويسمى هذا بتحليل (SWAT) .

-**مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** تتضمن القيام بأربع مهام متسلسلة وهي: صياغة رؤية ورسالة لمنظمة، أهدافها، الخطط الإستراتيجية، السياسات المختلفة للمنظمة.

-مرحلة التنفيذ: تتضمن وضع الخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي من خلال برامج تنفيذية وموازنات مالية.

-مرحلة الرقابة الإستراتيجية: تتضمن تقييم أداء المنظمة للتأكد من تنفيذ ما خطط له، وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء. ويكون تميز الإستراتيجية من خلال تطوير الخطط الإستراتيجية من خلال تطوير الرؤية والرسالة وغيرها وتبني استراتيجيات التميز في الأداء.

5.7.20 تميز القيادة: القيادة هي أساس التميز التنظيمي فإن كانت تتبنى سياسة التميز وتسعى له فإنها ستيسر كافة الأبعاد الأخرى، وذلكو (Hesseblin & Johnston,2002) بأن تميز القيادة يمثل قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة. وذكر اللوقان (2011) عدّة خصائص للقيادة المتميزة منها:

1. الانفتاح العقلي.
2. المرونة والقابلية للتغيير.
3. التخطيط والتنظيم وتحديد الأهداف.
4. مهارات الاتصال.
5. التعليم المستمر وبناء الفريق.
6. تمكين العاملين والتفويض.
7. التمسك بالقيم الأخلاقية وتفعيل دورها.
8. تحفيز العاملين.
9. التحكم في التوتر وضغوط العمل.

8.20 العلاقة بين التميز التنظيمي وعدد من المتغيرات:

فيما يلي عدداً من الدراسات التي توضح العلاقة بين التميز التنظيمي وعدداً من المتغيرات، وهي:

- أجرى الجعبري (2009) دراسة هدفت إلى تعرف مدى فاعلية إدارة التميز ومساهماتها في أحداث تطوير الأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وخلصت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية تمتلك إمكانيات متوسطة فيما يتعلق بتوافر معايير التميز فيها، وكانت النتائج إيجابية نوعاً ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، كما تبين وجود تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

- أجرى النصير (2009) دراسة هدفت إلى تحليل واقع الجامعات العالمية والعربية والسعودية، وتجارب تلك الجامعات في تطبيق الجودة لتحسين أدائها والتغلب على مشكلاتها، وحصول بعضها على الاعتماد، كما هدفت إلى وضع تصور لتحسين جودة العمل الجامعي. وخلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ماسة لأي نظام جامعي إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى الأفضل والتميز، هناك تفاوت بين الجامعات العالمية والعربية والسعودية في تطبيق معايير الجودة الشاملة يعود للظروف الخاصة بهذه الجامعة أو تلك، هناك بعض العقبات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي بعضها يعود لضعف الموارد المالية أو ضعف الموارد البشرية أو سوء التخطيط والعشوائية.

- أجرى حسن (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية،

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، كما تبين وجود أثر ذي دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وتبين أيضاً وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، وأخيراً تبين وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

-أجرى النسر (2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز التنظيمي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطاً. كما تبين أن مستوى تطبيق أبعاد التميز التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) متوسطاً. كما تبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). وتبين وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

-أجرى الهادي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء، وتناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرفت الدراسة أيضا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحاً، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة والنوعية التميز من خلال وضع تصوير أنموذج هيكلية للتغيير، واختيار أنموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشتمل الترتيبات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة ونوعية وتميز في الأداء.

-أجرى الدجني (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء التنظيمي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، وخلصت الدراسة إلى أن درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء التنظيمي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (70.24%). كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين، تعزى لمتغير (الجنس، التخصص الأكاديمي، سنوات الخدمة)، كما تبين وجود فروق ذات إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين، لصالح أصحاب المسمى الوظيفي الإداري، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معيار

"القيادة والإدارة" وباقي المعايير الأخرى" التخطيط التنظيمي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع".

-أجرى سهمود (2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى بقطاع غزة وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، حيث تم ذلك من خلال وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة، في ضوء النموذج الأوروبي للتميز يقل عن (60%)، وتبين أيضاً عدم وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى يعزى للمتغيرات (المستوى الوظيفي، التخصص، المؤهل العلمي). كما تبين وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى يرجع لسنوات الخدمة، والاختلاف لصالح الفئة (أكثر من 15 سنة).

-أجرى (Saada, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.9%)، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستويات متقاربة. كما تبين أن هناك ارتفاع نسبي في المعيار الثالث في النموذج الأوروبي والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى، يليه المعيار الأول، والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في

إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة، وأخيراً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين، والعمل على نشر ثقافة التميز.

-أجرت منشي (2017) دراسة هدفت إلى هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، ودرجة توافر أبعاد التميز التنظيمي، ثم التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود، وخلصت الدراسة إلى أن درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وأن درجة تحقق أبعاد التميز التنظيمي لإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.13)، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية والتميز التنظيمي بمستوى دلالة بلغ (0.700).

-أجريت الجمل(2018) دراسة هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة التحويلية كانت متوسطة على الدرجة الكلية وفي كافة مجالاتها. كما تبين أن أعلى مجالات ممارسة الإدارة التحويلية كان استثارة التفكير، ثم الحفز الإلهامي، ثم التأثير المثالي وأخيراً مجال الاهتمام الفردي. وأظهرت النتائج أن درجة التميز التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة على الدرجة الكلية وفي كافة المجالات، وأن أعلى مجالات التميز التنظيمي كان التميز القيادي، ثم التميز في تقديم الخدمة، وأخيراً التميز البشري. وبينت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط ذا دلالة بين ممارسة الإدارة التحويلية والتميز التنظيمي.

جدول (1/20): ملخص الدراسات التي بينت التميز التنظيمي وعلاقتها بعدد من المتغيرات:

الرقم	الدراسة	النتائج
1	الجعبري (2009)	*مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية تمتلك إمكانيات متوسطة فيما يتعلق بتوافر معايير التميز فيها. *وكانت النتائج إيجابية نوعاً ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز. *مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط. *وجود تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.
2	النصير (2009)	*هناك حاجة ماسة لأي نظام جامعي إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى الأفضل والتميز. *هناك تفاوت بين الجامعات العالمية والعربية والسعودية في تطبيق معايير الجودة الشاملة يعود للظروف الخاصة بهذه الجامعة أو تلك. *هناك بعض العقبات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي بعضها يعود لضعف الموارد المالية أو ضعف الموارد البشرية أو سوء التخطيط والعشوائية.
3	حسن (2010)	*لوجود أثر دال للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية. *وجود أثر دال معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة. * وجود أثر دال لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة. *وجود أثر دال للتعويضات في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.
4	النسور (2010)	* مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التعلم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) كان متوسطاً. *مستوى تطبيق أبعاد التميز التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) متوسطاً. *وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية *وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق

<p>العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.</p>		
<p>*توصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة والنوعية والتميز من خلال وضع تصوير أنموذج هيكلي للتغيير، واختيار أنموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشمل الترتيبات الإستراتيجية ووضع الإستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، وإحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة ونوعية وتميز في الأداء.</p>	<p>الهادي (2013)</p>	<p>5</p>
<p>* درجة تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء التنظيمي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (70.24%). * عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين، تعزى لمتغير (الجنس، التخصص الأكاديمي، سنوات الخدمة). وجود فروق ذات إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين، لصالح أصحاب المسمى الوظيفي الإداري. * وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معيار " القيادة والإدارة " وباقي المعايير الأخرى " التخطيط التنظيمي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع".</p>	<p>الدجني (2013)</p>	<p>6</p>
<p>*مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة، في ضوء النموذج الأوروبي للتميز يقل عن (60%). * عدم وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى يعزى للمتغيرات (المستوى الوظيفي، التخصص، المؤهل العلمي). *وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى يرجع لسنوات الخدمة، والاختلاف لصالح الفئة (أكثر من 15 سنة).</p>	<p>سهمود (2013)</p>	<p>7</p>
<p>*مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.9%). *المعايير الفرعية مطبقة بمستويات متقاربة. * كما تبين أن هناك ارتفاع نسبي في المعيار الثالث في النموذج الأوروبي والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى، يليه المعيار</p>	<p>(Saada, 2013)</p>	<p>8</p>

<p>الأول، والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة، وأخيراً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين، والعمل على نشر ثقافة التميز.</p>		
<p>* درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية بإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة.</p> <p>* درجة تحقق أبعاد التميز التنظيمي لإسكان الطالبات بجامعة الملك سعود جاءت بدرجة متوسطة.</p> <p>* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية والتميز التنظيمي بمستوى دلالة بلغ (0.700).</p>	<p>منشي (2017)</p>	<p>9</p>
<p>*درجة ممارسة الإدارة التحويلية كانت متوسطة على الدرجة الكلية وفي كافة مجالاتها.</p> <p>*أعلى مجالات ممارسة الإدارة التحويلية كان استئارة التفكير، ثم الحفز الإلهامي، ثم التأثير المثالي وأخيراً مجال الاهتمام الفردي.</p> <p>*درجة التميز التنظيمي متوسطة على الدرجة الكلية وفي كافة المجالات، وأن أعلى مجالات التميز التنظيمي كان التميز القيادي، ثم التميز في تقديم الخدمة، وأخيراً التميز البشري.</p> <p>*وجود ارتباط دال بين ممارسة الإدارة التحويلية والتميز التنظيمي.</p>	<p>الجمال (2018)</p>	<p>10</p>

9.20 خلاصة:

بالنظر إلى جدول (1/20) نستنتج الآتي:

1. مؤسسات التعليم العالي تمتلك إمكانيات متوسطة فيما يتعلق بتوافر معايير التميز فيها.
2. هناك حاجة ماسة لأي نظام جامعي إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى الأفضل والتميز.

3. هناك بعض العقبات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي بعضها يعود لضعف الموارد المالية أو ضعف الموارد البشرية أو سوء التخطيط والعشوائية.
4. وجود أثر للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.
5. وجود أثر معنويا للتدريب والتطوير في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.
6. وجود أثر لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.
7. وجود أثر للتعويضات في تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.
8. وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي .
9. وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية.
10. وجود علاقة طردية بين معيار " القيادة والإدارة " وباقي المعايير التنظيمية: التخطيط التنظيمي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمات المقدمة للمجتمع".
11. هناك ارتفاع نسبي في المعيار الثالث في النموذج الأوروبي والذي يتعلق بتفاعل لقادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى، يليه المعيار الأول، والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه، تلاه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة، وأخيراً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين، والعمل على نشر ثقافة التميز .
12. توجد علاقة بين درجة توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى القيادات الإدارية والتميز التنظيمي .

13. وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدمات من جهة أخرى.
14. وجود ارتباط بين ممارسة الإدارة التحويلية والتميز التنظيمي.
- مما سبق نخلص إلى أن التميز التنظيمي في المؤسسات تراوح بين المتوسط المنخفض، وحتى تصل المنظمات إلى تحقيق التميز التنظيمي وجب تحقيق التميز في كافة المجالات في المنظمة أولها التميز القيادي، والذي بدوره يعزز التميز البشري الذي يقود إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمة وجودة المنتج، ولن يتحقق التميز التنظيمي دون تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات.

مراجع الفصل العشرون:

- آل مزروع، بدر سليمان. (2010). "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- توفيق، عبد الرحمن وآخرون. (2008). "التميز الإداري والفاعلية القيادية". القاهرة: مركز الخبرات المهنية بميك.
- التيجاني، هادي. (2007). "النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة ابوظبي للأداء الحكومي المتميز"، أبوظبي، الإمارات.
- الجعبري، تغريد عيد. (2009). "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- الجمال، سمير سليمان عبد. (2018). "ممارسة الإدارة التحويلية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل"، مجلة المحاسبة والبحوث التجارية التطبيقية: مجلد (1)، عدد(1)، ص ص 73-100.
- جواد، شوقي؛ والخرشة، ياسين. (2008). "المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز/دراسة تحليلية في البنوك الردينية"، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العربي الاول ادامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية لمتنمية الادارية: عمان، الأردن.
- حسن، عبد المحسن احمد. (2010). "ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- خيري، أسامة. (2014). " التميز التنظيمي". عمان، الاردن: دار الولاية للنشر والتوزيع.

- الخالدي، صالح عابر بشيت. (2012). " دور ابعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز/دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدجني، علي يحيى علي. (2013). " واقع الأداء التنظيمي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الرشايدة، نايل سالم. (2007). "مفهوم الأداء التنظيمي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، (أطروحة دكتوراه)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- زايد، عادل (2003). "الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السعودي، موسى. (2008). " أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن/دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: مجلد(4)، عدد(3)، ص ص 57-74.
- السلمي، علي. (2002). "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة". القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سهمود، ايهاب عبد ربه. (2013). "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز " EFQM"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- السيد، رضا. (2007). "عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا". القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.

- الشمائله، نانسي عبد الله. (2004). "تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة مؤتة، الأردن.
- الصيرفي، محمد. (2009). "التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم". الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح، عصمت عبدالله. (2004). "اثر التدريب على التميز في اداء الخدمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- العوايشة، أسماء. (2006). "اتجاهات العاملين في القطاع العام الأردني نحو جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- غازي، علي علي. (2014). "الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز التنظيمي"، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز: عدد(3)، ص ص 8-12.
- اللوغان، محمد فهاد. (2010). " ادارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية"، (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم القرى، السعودية.
- منشي، نور بنت فواد. (2017). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية.
- النسور، أسماء. (2010). " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

-النصير، دلال بنت منزل. (2009). "تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز"، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي : معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

-النعيمي، محمد عبد العال؛ وصويص، راتب جميل. (2008). "تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وممارسات". عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
-المهادي، شرف إبراهيم.(2013). "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي: مجلد(6)، عدد(11).

-الهلالات، صالح علي. (2014). "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، ط1. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

-Ajaif, Mona. (2008). "**Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai**", Paper for Quality Congress Middle East Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East.

-Aldallal, Mohamed. (2005). "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model": the Case of Abu Dhabi Police College", **Master Degree**, United Kingdom: University of Bradford.

-Borghini ,E,C.(2013). "Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation " **the journal of creative Behavior** ,Vol(31),No(1), P.P.226-289 .

-Daft,R.(2000)."**Management**" ,The Dryden press,New York.P22.

-Harrington, J. (2002). "The Impossible Dream", **Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award, Riyadh**: King Abdulaziz Quality Award.

-Hesseblin, Frances and Johnston, Rob. (2002). "**On Mission and Leadership: A leader to Leader Guide**", United States of America.

-Hughes , Arthur Middleton , (2003)."**The Customer Loyalty Solution : What Works (and What Doesn,t) in Customer Loyalty Programs**" , McGraw-Hill,U.S.A. , P.22 .

- Kanji. G.K ,(2002). "An Integrated Approach Business Excellence", **Total Quality Management**, Vol(12), No(2), RoutledgeTaylor&Francis Group.
- Kandula, Srinivas, R. (2002). "**Strategic Human Resource Development**", Meenakshi Printers Delhi-110006.
- Organ, D.W and Batman, T.S. (1991). "Jop Satisfaction and the Cood Solider: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", **Academy Of Management Journal**, 26.
- Peters, T,J. & Waterman, H. (2004). "**In Search of Excellence**" 2nd edition, London.
- Pinar, T. M and Girard, A. (2002)."Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future", **The Learning Organization**, Vol(15), No(4), P.P.294-308.
- Porter; Leslie J., and Steve J. Tanner. (2004). "**Assessing business excellence: a guide to business excellence and self-assessment**", Second Edition, Amsterdam & Boston: Elsevier ButterworthHeinemann Oxford.
- Saada,I.(2013). "Using Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution –Ucas as a case study ", **Paper Thesis Master In Business Administration**, Islamic University ,Gaza.
- Standen , Jim . (2004) ."**The EFQM Excellence Modil**", P.4 .
- Zairi, Mohamed.(2005). "**Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance**", Publishing TQM College, Dubai: E-TQM College.

الفصل الحادي والعشرون

الوصول إلى التميز التنظيمي

الفصل الحادي والعشرون/الوصول إلى التميز التنظيمي

مع تزايد عدد المنظمات وكبر حجمها وتزايد مسؤولياتها والمهام الملقاة على عاتقها، وفي ظل تحديات العولمة والانفتاح على العالم، وما نجم عن ذلك من منافسة شديدة بين المؤسسات والشركات على كافة الأصعدة، وحتى تواكب هذه المؤسسات التطورات السريعة.

وحيث أن معظم الدراسات أثبتت أن العنصر البشري هو لبنة البناء الأساسية لتلك المؤسسات، وهو السفينة التي تقود المؤسسة للوصول إلى بر الأمان وتحقيق الهدف المطلوب، فإنه أصبح لزاماً على تلك المؤسسات إيلاء مزيداً من الاهتمام وتوفير الراحة والطمأنينة لهذا العنصر البشري، حتى تستطيع تلك المؤسسات الوصول إلى التميز التنظيمي المنشود لتنافس نظيراتها من المؤسسات.

وحيث أن العدالة التنظيمية هي حجر الأساس في درجة شعور العنصر البشري بالعدل والمساواة، والذي ينعكس بدوره إيجاباً على أداءه، وبالتالي المساهمة الفاعلة في وصول السفينة إلى بر الأمان، وكذلك تحقيق الكفاءة التنظيمية المنشودة. فقد أشارت دراسات عديدة إلى أهمية العدالة التنظيمية في الحد من المظاهر السلبية التي تؤثر على أداء العنصر البشري، حيث بينت دراسة علوان (2007) إلى وجود أثر لغياب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري، كما أشارت دراسة درة (2007) إلى أن العدالة التوزيعية تؤثر تأثيراً عكسياً في جميع مصادر ضغوط العمل (صراع الدور، عبء الدور الزائد، بيئة العمل المادية). في حين أن العدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً عكسياً في صراع الدور، بينما عدالة التعاملات تؤثر تأثيراً عكسياً في عبء الدور الزائد. وبينت دراسة المعمرى (2012) وجود علاقة عكسية بين إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية وممارسة

الفساد المالي والإداري . كما أشارت العديد من الدراسات أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً من قبل العاملين العدالة التوزيعية كدراسة عبد الغني (2012).

1.21 الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

يمكن إجمال الآثار الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية بما يلي:

1. انتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي (علوان، 2007؛ والمعمرى، 2012).
2. زيادة ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين (درة، 2007)، مما ينعكس سلباً على الأداء.
3. انتشار الصراعات بين العاملين (الرفاعي، 2009)، مما ينعكس سلباً على الأداء.
4. يقل ولاء الموظف للمنظمة (السعود والسلطان، 2009؛ بويزري ولوينسي، 2015)، مما ينعكس سلباً على الأداء.
5. يقل التطوير التنظيمي، مما ينعكس على جودة المنتجات، وبالتالي على الحصة السوقية والمنافسة.
6. يقل استغراق الموظف واندماجه في العمل (عبد الغني، 2012)، مما ينعكس سلباً على الأداء.
7. يقل التزام الموظف تجاه المنظمة (مهني، 2016)، مما ينعكس سلباً على الأداء.
8. يقل الرضا الوظيفي للموظف إلى أدنى مستوياته، ويزيد من الاحتراق الوظيفي مما ينعكس سلباً على الأداء، حيث بينت دراسة عيساوي وهيبية (2012) وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، والرضا الوظيفي للعاملين، والعدالة التنظيمية هي جزء من ثقافة المؤسسة.

9. زيادة الشعور بالاغتراب الوظيفي، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل (البغلي، 2013)، وهذا يؤدي إلى آثار نفسية على العاملين وانعكاس سلبي على الأداء.

2.21 مقارنة بين الميزة التنافسية والتميز التنظيمي:

- الميزة التنافسية والتميز التنظيمي مكملان لبعضهما البعض، بحيث يتم الوصول إليهما عن طريق تحقيق الجودة الشاملة.

-تركز الميزة التنافسية بالدرجة الأولى على البيئة الخارجية، وتهتم بشكل كبير بالحصول على رضا العملاء، وتوفير احتياجاتهم بأفضل جودة، لتبقى في صدارة المؤسسات المنافسة. بينما يركز التميز التنظيمي على البيئتين الداخلية والخارجية، ويهتم بضبط البيئة الداخلية، وتوفير احتياجات العاملين للحصول على رضاهم وولائهم مما ينعكس إيجاباً على الأداء وبالتالي يقود إلى أن تحتل المنظمة مركزاً متقدماً في منتجها بين المنظمات المنافسة.

- ليس بالضرورة أن المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية في منتجاتها وخدماتها، أن يكون لديها تميز مؤسسي، فربما تكون قد حصلت على تلك الميزة التنافسية من خلال تفرداها في الخدمة أو المنتج الذي تقدمه.

-في حال وجود مؤسسات وشركات منافسة فلا بد للمنظمة التي تسعى للحصول على التميز التنظيمي أن تطبق معايير الميزة التنافسية حتى تصل إلى التميز التنظيمي وتحافظ عليه.

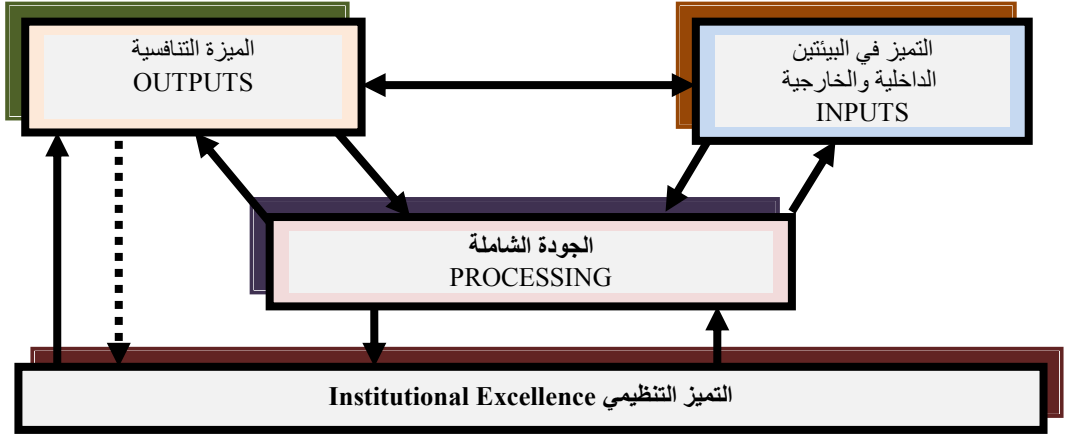
-يمكن القول بشكل عام أن الميزة التنافسية هي خطوة سابقة وضرورية للوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي.

-الميزة التنافسية والتميز التنظيمي يكملان بعضهما البعض، حيث أن كلاهما يتطلب تحقيق الجودة الشاملة من خلال:

1. تعزيز كل المتغيرات الإيجابية التي تعتبر الحافز الإيجابي لتحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي.

2. تقليص، والعمل على إخفاء كل المتغيرات السلبية (الحافز السلبي) لتحقيق الميزة التنافسية والتميز التنظيمي ، ويمكن توضيح العلاقة بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية من خلال الشكل (1/21):

شكل (1/21): العلاقة بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية



المصدر: إعداد الكاتب (2019).

بالنظر إلى الشكل (1/21) يتبين الآتي:

- أن التميز التنظيمي هو الحصيلة النهائية للتميز في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة حتى تحصل على مركز تنافسي متقدم، وكذلك ديمومة الاستمرار في هذا المركز التنافسي، وكل ذلك يتم من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تمتع المنظمة بميزة تنافسية لا يعني بالضرورة تحقيق التميز التنظيمي، فالتميز التنظيمي أوسع وأشمل وأعم من الميزة التنافسية.
- للوصول إلى الميزة التنافسية يتم التركيز على البيئة الخارجية بشكل أكبر من البيئة الداخلية، بينما يتطلب الوصول إلى التميز التنظيمي التركيز على البيئتين الداخلية والخارجية.
- لا يوجد تميز مؤسسي دون وجود الميزة التنافسية والجودة الشاملة.

وعليه يمكن استنتاج المعادلتين التاليتين لتوضيح الفرق بين الميزة التنافسية والتميز التنظيمي:

الميزة التنافسية = تميز بيئي + جودة شاملة.

التميز التنظيمي = تميز بيئي + ميزة تنافسية (داخلية وخارجية) + جودة شاملة.

3.21 الوصول إلى التميز التنظيمي:

هناك حاجة ماسة لأي نظام إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى الأفضل والتميز، رغم وجود بعض العقبات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنظمات بعضها يعود لضعف الموارد المالية أو ضعف الموارد البشرية أو سوء التخطيط والعشوائية، ويمكن الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال الآتي:

1. إيجاد سياسات واضحة وشفافة للاستقطاب والتعيين والتي تقود إلى تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.

2. إتباع سياسات واضحة ودقيقة ومعلنة للتدريب والتطوير والتي تقود إلى تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.

3. وضع نظام فعال ودقيق وفق معايير موضوعية لتقييم الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.

4. إيجاد سياسات واضحة للتعويضات والتي تؤدي إلى تحقيق التميز القيادي وجودة الخدمة.

5. إتباع استراتيجيات (الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) والتي تقود إلى تحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية.

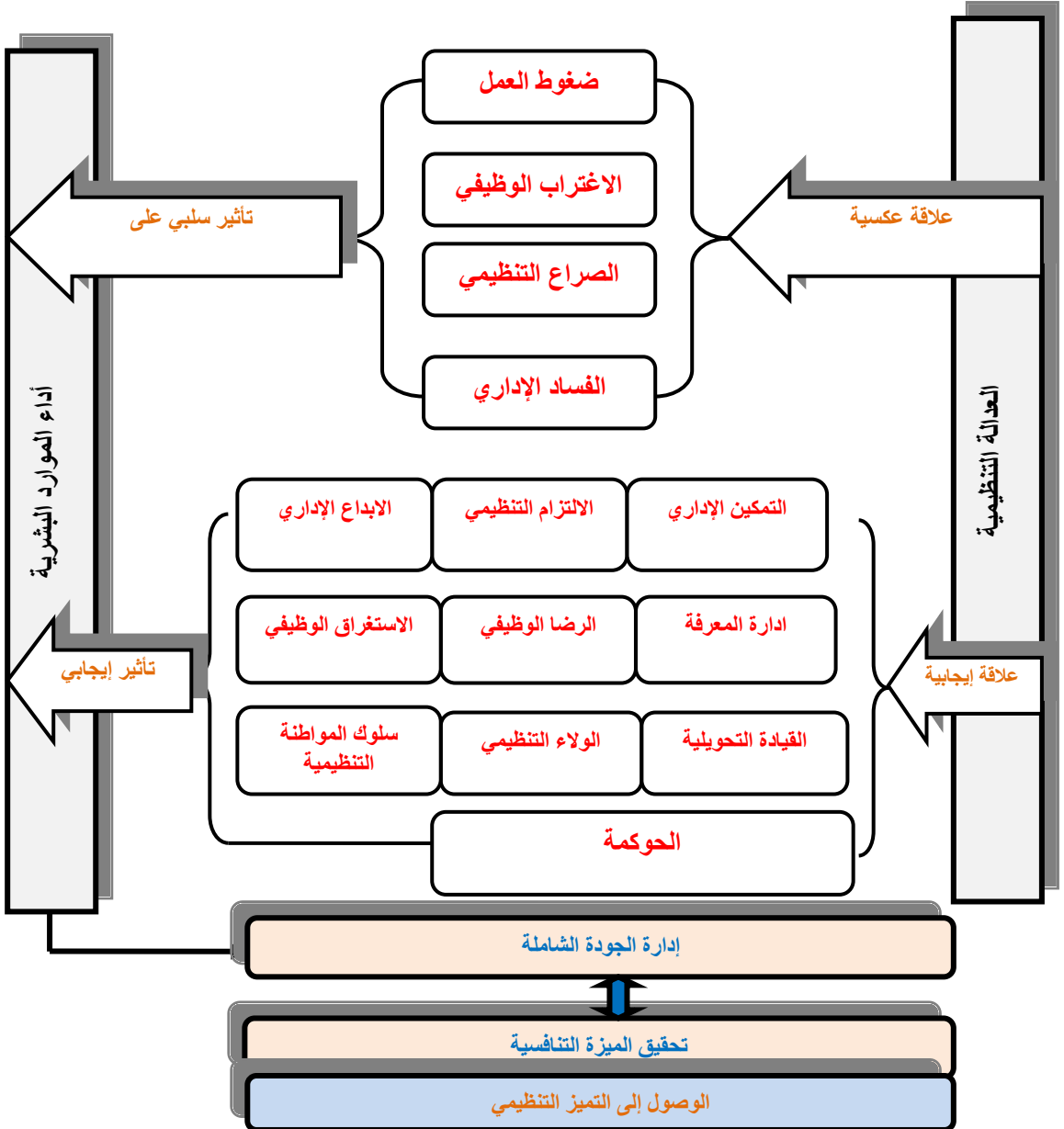
6. توفر التمكين الإداري في المنظمات في مجالات: فرق العمل المرتبة، وتفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات، والثقافة التنظيمية.

7. ممارسة الإدارة التحويلية.
8. تحقيق الميزة التنافسية.
9. تحقيق رضا العاملين.
10. توفير الدعم اللازم والضروري للموارد البشرية بما يمكنهم من تحقيق الإبداع والابتكار.

4.21 الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال توفير العدالة التنظيمية:

من خلال الاطلاع على الدراسات التي أجريت في مجال العدالة التنظيمية ودورها في التأثير على المتغيرات التنظيمية بالحد من المتغيرات السلبية، وتعزيز المتغيرات الإيجابية، وبالتالي الوصول إلى التميز التنظيمي المنشود، ويمكن صياغة تلك العلاقة من خلال شكل (2/21):

شكل (2/21): آلية الوصول إلى التميز التنظيمي.



المصدر: إعداد الكاتب (2019).

من خلال النظر إلى شكل (2/21) يتبين أهمية العدالة التنظيمية في الوصول إلى التميز التنظيمي وذلك كما يلي:

1. العدالة التنظيمية تقلل من ضغوط العمل التي يشعر بها العاملون داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
2. العدالة التنظيمية تحد من الاغتراب الوظيفي الذي قد يشعر بها العاملون داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
3. العدالة التنظيمية تقلل من الصراعات بين العاملين داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
4. العدالة التنظيمية تحد من ظاهرة الفساد الإداري، بسبب الحرص الدائم من قبل العاملين والانتماء الحقيقي للمنظمة لأن العدالة أساس التعامل داخل التنظيم وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
5. العدالة التنظيمية تمكن العاملين داخل التنظيم مما يعزز انتماءهم وزيادة معرفتهم وتوظيف ما يمتلكون من معارف لخدمة أهداف التنظيم، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
6. العدالة التنظيمية تعزز التوجه من قبل كافة العاملين من رؤساء ومرؤوسين نحو تطبيق الحوكمة بكافة أبعادها، مما يعزز الشفافية والوضوح، مما يقود إلى رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.
7. القيادة التحويلية والعدالة في تفويض السلطات تعزز من رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.

8. العدالة التنظيمية تعزز كافة الأمور الإدارية والمالية تؤدي إلى رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا بدوره يزيد من إبداع العاملين من خلال استغراقهم الايجابي داخل العمل مما ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.

9. العدالة التنظيمية تعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مما يقود إلى رضا العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء الموارد البشرية مما يقود إلى التميز.

مراجع الفصل الحادي والعشرون:

- البغلي، حامد.(2013). " علاقة الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل، بالتطبيق على قطاعات البنوك في دولة الكويت"، *مجلة فكر وإبداع*. الكويت، ص ص 485-512.
- بويزري، سمراء؛ ولوينسي، دليلة. (2015). " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية/دراسة ميدانية بمؤسسة مون جرجرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اكلي محمد الحاج، البويرة، الجزائر.
- درة، عمر محمد. (2007). " أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل /دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الرفاعي، رجب حسنين. (2009). " تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته"، *المجلة العربية للإدارة*: عدد(1)، ص 87، القاهرة.
- السعود، راتب؛ والسطان، سوزان. (2009). "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية"، *مجلة جامعة دمشق*: مجلد(25)، عدد(1+2)، ص ص 37-50.
- عبد الغني، شيماء. (2012). "أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنصورة، مصر.
- علوان، قاسم. (2007). " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*: عدد(7)، ص ص 57-82.
- عيساوي، وهيبة. (2012). " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي/ دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببيشار"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

-المعمري، عبد الملك. (2012). "العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز/دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، عدد(29)، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.

-مهنى، سارة. (2016). " العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة-بسكرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

محتويات الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع	الفصول
9	التنظيم الإداري	الأول
38	العدالة التنظيمية	الثاني
75	ضغوط العمل	الثالث
103	الاغتراب الوظيفي	الرابع
134	الصراع التنظيمي	الخامس
152	الفساد الإداري	السادس
191	الالتزام التنظيمي	السابع
221	الرضا الوظيفي	الثامن
255	الولاء التنظيمي	التاسع
279	إدارة المعرفة	العاشر
312	سلوك المواطنة التنظيمية	الحادي عشر
328	التمكين الإداري	الثاني عشر
368	أداء الموارد البشرية	الثالث عشر
392	الإبداع الإداري	الرابع عشر
411	الاستغراق الوظيفي	الخامس عشر
430	الحوكمة	السادس عشر
450	الإدارة التحويلية	السابع عشر
485	إدارة الجودة الشاملة	الثامن عشر
513	الميزة التنافسية	التاسع عشر
543	التميز التنظيمي	العشرون
576	الوصول إلى التميز التنظيمي	الحادي والعشرون
588	الفهرس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
..... الفصل الأول: التنظيم الإداري		
9	مفهوم التنظيم	1.1
11	طبيعة التنظيم	2.1
12	أهمية التنظيم	3.1
13	خطوات التنظيم	4.1
15	مبادئ وأسس التنظيم	5.1
19	أنواع التنظيم	6.1
20	نظريات التنظيم	7.1
21	الهيكل التنظيمي	8.1
22	رسم الهيكل التنظيمي	1.8.1
23	أنواع الهياكل التنظيمية	2.8.1
29	المنظمة والنظام	9.1
29	مفهوم النظام	1.9.1
29	أنواع النظم	2.9.1
30	مفهوم المنظمة	3.9.1
32	أهمية المنظمة	4.9.1
32	خصائص المنظمة	5.9.1
33	مراحل نمو المنظمة	6.9.1
33	تطوير المنظمة	10.1
34	أهداف تطوير المنظمة	1.10.1
34	مراحل تطوير المنظمة	2.10.1
..... الفصل الثاني: العدالة التنظيمية		
40	مفهوم العدل	1.2

42	مفهوم العدالة التنظيمية	2.2
43	نظرية العدالة	3.2
46	أبعاد/مجالات العدالة التنظيمية	4.2
51	أهمية العدالة التنظيمية	5.2
53	الحساسية للعدالة التنظيمية	6.2
54	التغلب على الشعور بعدم العدالة	7.2
55	نظريات العدالة التنظيمية	8.2
58	مبادئ العدالة التنظيمية	9.2
59	أشكال العدالة التنظيمية	10.2
60	نماذج العدالة التنظيمية	11.2
61	مقومات العدالة التنظيمية	12.2
62	الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية	13.2
63	العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات	14.2
67	خلاصة	15.2
الفصل الثالث: ضغوط العمل.....		
76	مفهوم ضغوط العمل	1.3
78	مراحل ضغوط العمل	2.3
79	مصادر ضغوط العمل	3.3
83	مؤشرات ضغوط العمل	4.3
84	آثار ضغوط العمل	5.3
87	أبعاد ضغوط العمل	6.3
87	طرق علاج ضغوط العمل	7.3
90	تفعيل دور العدالة التنظيمية وضغوط العمل	8.3
91	العلاقة بين ضغوط العمل وعددا من المتغيرات	9.3
96	خلاصة	10.3

الفصل الرابع: الاغتراب الوظيفي.....		
104	المعالجة النظرية لمفهوم الاغتراب في ضوء النظريات النفسية	1.4
105	مفهوم الاغتراب في ضوء التصور الإسلامي	2.4
106	مظاهر الاغتراب	3.4
108	الآثار الناجمة عن شعور الموظف بالاغتراب	4.4
109	العوامل المؤدية للاغتراب	5.4
116	نتائج الاغتراب	6.4
117	مبادئ قهر الاغتراب	7.4
119	مراحل الاغتراب الوظيفي	8.4
119	أسباب الاغتراب	9.4
120	أبعاد الاغتراب الوظيفي	10.4
122	العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وعدد من المتغيرات.	11.4
126	خلاصة	12.4
الفصل الخامس: الصراع التنظيمي.....		
135	مفهوم الصراع	1.5
135	مراحل الصراع	2.5
136	مسببات الصراعات التنظيمية	3.5
137	أسباب الصراع	4.5
138	محاور الصراع	5.5
139	استراتيجيات إدارة الصراع	6.5
140	العلاقة بين الصراع التنظيمي وعدد من المتغيرات.	7.5
145	خلاصة	8.5
الفصل السادس: الفساد الإداري.....		
153	مفهوم الفساد	1.6

158	أسباب الفساد	2.6
165	مظاهر الفساد	3.6
166	أنواع الفساد	4.6
170	آثار الفساد	5.6
171	أضرار الفساد	6.6
174	العوامل التي تساهم في انتشار الفساد الإداري	7.6
175	آليات التصدي للفساد الإداري	8.6
176	العلاقة بين الفساد الإداري وعدد من المتغيرات.	9.6
183	خلاصة	10.6
الفصل السابع: الالتزام التنظيمي.....		
192	مفهوم الالتزام التنظيمي	1.7
194	أهمية الالتزام التنظيمي	2.7
197	خصائص الالتزام التنظيمي	3.7
198	أنواع الالتزام التنظيمي	4.7
198	مداخل دراسة الالتزام التنظيمي	5.7
200	تنمية الالتزام التنظيمي	6.7
201	العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي	7.7
202	محددات الالتزام التنظيمي	8.7
203	أبعاد الالتزام التنظيمي	9.7
205	مراحل الالتزام التنظيمي	10.7
205	مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي	11.7
206	أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي	12.7
207	فوائد قياس الالتزام التنظيمي	13.7
208	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	14.7
209	أسباب ضعف الالتزام التنظيمي	15.7

210	العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعدد من المتغيرات.	16.7
215	خلاصة	17.7
الفصل الثامن: الرضا الوظيفي.....		
221	نظريات الرضا الوظيفي	1.8
231	أهمية الرضا الوظيفي	2.8
232	خصائص الرضا الوظيفي	3.8
234	محددات الرضا الوظيفي	4.8
234	مظاهر الرضا الوظيفي	5.8
235	أساليب قياس الرضا الوظيفي	6.8
236	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	7.8
238	نتائج الرضا الوظيفي	8.8
240	العوامل التي تعزز الرضا الوظيفي	9.8
241	العلاقة بين الرضا الوظيفي وعدد من المتغيرات	10.8
247	خلاصة	11.8
الفصل التاسع: الولاء التنظيمي.....		
255	مفهوم الولاء التنظيمي	1.9
256	أهمية الولاء التنظيمي	2.9
257	أبعاد الولاء التنظيمي	3.9
258	مراحل تكون الولاء التنظيمي	4.9
260	العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي	5.9
264	أنماط الولاء التنظيمي	6.9
264	نظريات الولاء التنظيمي	7.9
267	قياس الولاء التنظيمي	8.9
268	العلاقة بين الولاء التنظيمي وعدد من المتغيرات	9.9
272	خلاصة	10.9

الفصل العاشر: إدارة المعرفة.....		
280	ماهية المعرفة	1.10
282	أهمية المعرفة	2.10
283	انواع المعرفة	3.10
284	خصائص المعرفة	4.10
285	الدورة الكاملة لاكتساب المعرفة	5.10
288	مصادر المعرفة	6.10
288	موجودات المعرفة	7.10
289	مبررات التحول إلى إدارة المعرفة	8.10
290	أهداف إدارة المعرفة	9.10
291	أبعاد إدارة المعرفة	10.10
292	وظائف إدارة المعرفة	11.10
293	عناصر إدارة المعرفة	12.10
294	فوائد إدارة المعرفة	13.10
295	عمليات إدارة المعرفة	14.10
297	مقومات تطبيق إدارة المعرفة	15.10
298	معوقات تطبيق إدارة المعرفة	16.10
299	العلاقة بين إدارة المعرفة وعدد من المتغيرات	17.10
305	خلاصة	18.10
الفصل الحادي عشر: سلوك المواطنة التنظيمية.....		
313	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	1.11
314	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	2.11
317	العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من المتغيرات	3.11
322	خلاصة	4.11

الفصل الثاني عشر: التمكين الإداري.....		
329	مفهوم التمكين	1.12
331	مبادئ التمكين	2.12
333	مفهوم تمكين العاملين	3.12
336	خطوات التمكين الإداري	4.12
337	مراحل عملية التمكين	5.12
338	دعائم عملية التمكين	6.12
339	فوائد عملية التمكين	7.12
341	مزايا التمكين	8.12
341	عوائق تمكين العاملين	9.12
343	نماذج تمكين العاملين	10.12
354	العلاقة بين التمكين الإداري وعدد من المتغيرات	11.12
360	خلاصة	12.12
الفصل الثالث عشر: أداء الموارد البشرية.....		
368	مفهوم الأداء	1.13
369	محددات الأداء	2.13
370	معدلات الأداء	3.13
371	تقييم الأداء	4.13
375	الأداء والتحديات العالمية	5.13
377	أداء الموارد البشرية	6.13
380	العلاقة بين أداء الموارد البشرية وعدد من المتغيرات	7.13
386	خلاصة	8.13
الفصل الرابع عشر: الإبداع الإداري.....		
392	مفهوم الإبداع	1.14
395	خطوات عملية الإبداع التنظيمي	2.14

396	مقومات الإبداع	3.14
397	معوقات الإبداع	4.14
398	العلاقة بين الإبداع الإداري وعدد من المتغيرات	5.14
404	خلاصة	6.14
الفصل الخامس عشر: الإستغراق الوظيفي.....		
411	مفهوم الاستغراق الوظيفي	1.15
412	تطور مفهوم الاستغراق الوظيفي	2.15
415	استراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي	3.15
418	محفزات جعل الموظفين مستغرقين في العمل	4.15
419	العلاقة بين الاستغراق الوظيفي وعدد من المتغيرات	5.15
425	خلاصة	6.15
الفصل السادس عشر: الحوكمة.....		
430	نشأة الحوكمة وتطورها	1.16
431	مفهوم الحوكمة	2.16
432	أسباب حوكمة المؤسسات	3.16
433	خصائص حوكمة المؤسسات	4.16
434	مقومات حوكمة المؤسسات	5.16
434	خصائص ومميزات الحوكمة	6.16
435	أهداف الحوكمة	7.16
435	أبعاد الحوكمة	8.16
436	أدوات الحوكمة ووسائلها	9.16
436	دور الحوكمة في الأداء	10.16
437	العلاقة بين الحوكمة وعدد من المتغيرات	11.16
444	خلاصة	12.16
الفصل السابع عشر: الإدارة التحويلية.....		

451	مفهوم الإدارة التحويلية	1.17
453	مفهوم القيادة التحويلية	2.17
455	أهمية القيادة التحويلية	3.17
456	أبعاد القيادة التحويلية	4.17
459	وظائف القيادة التحويلية	5.17
461	تفويض السلطة	6.17
464	معوقات التفويض	7.17
465	العلاقة بين تفويض السلطة والمركزية واللامركزية	8.17
466	التفويض واتخاذ القرار	9.17
470	العلاقة بين القيادة التحويلية وعدد من المتغيرات	10.17
477	خلاصة	11.17
الفصل الثامن عشر: إدارة الجودة الشاملة.....		
485	تعريف الجودة	1.18
487	محددات الجودة	2.18
489	ماهية إدارة الجودة الشاملة	3.18
492	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	4.18
494	أبعاد الجودة الشاملة	5.18
495	فوائد إدارة الجودة الشاملة	6.18
496	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	7.18
496	عناصر إدارة الجودة الشاملة	8.18
497	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	9.18
499	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	10.18
500	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	11.18
501	أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية	12.18

503	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعدد من المتغيرات	13.18
507	خلاصة	14.18
الفصل التاسع عشر: الميزة التنافسية.....		
513	مفهوم الميزة التنافسية	1.19
515	خصائص الميزة التنافسية	2.19
515	أنواع المزايا التنافسية	3.19
520	معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	4.19
521	محددات الميزة التنافسية	5.19
523	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	6.19
524	مصادر الميزة التنافسية	7.19
530	العلاقة بين الميزة التنافسية وعدد من المتغيرات	8.19
536	خلاصة	9.19
الفصل العشرون: التميز التنظيمي.....		
544	مفهوم التميز	1.20
548	مفهوم التميز التنظيمي	2.20
550	أهمية التميز التنظيمي	3.20
551	أنواع التميز التنظيمي	4.20
553	أهداف التميز التنظيمي	5.20
554	مبادئ التميز التنظيمي	6.20
555	أبعاد التميز التنظيمي	7.20
560	العلاقة بين التميز التنظيمي وعدد من المتغيرات	8.20
567	خلاصة	9.20
الفصل الحادي والعشرون: الوصول إلى التميز التنظيمي.....		
577	الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية	1.21
578	مقارنة بين الميزة التنافسية والتميز التنظيمي	2.21

581	الوصول إلى التميز التنظيمي	3.21
582	الوصول إلى التميز التنظيمي من خلال توفير العدالة التنظيمية	4.21

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	خطوات التنظيم	(1/1)
24	مخطط هيكل تنفيذي	(2/1)
25	مخطط هيكل وظيفي	(3/1)
26	مخطط هيكل استشاري	(4/1)
27	مخطط هيكل المصفوفة	(5/1)
28	مخطط هيكل الفريق	(6/1)
29	مخطط هيكل شبكي	(7/1)
31	مفهوم المنظمة	(8/1)
45	الشعور وعدم الشعور بالعدالة	(1/2)
204	أبعاد الالتزام التنظيمي	(1/7)
223	هرم أبراهام ماسلو	(1/8)
287	دورة اكتساب المعرفة	(1/10)
332	مبادئ التمكين عند ستير	(1/12)
345	التمكين كعملية إدارية	(2/12)
348	النموذج المعرفي للتمكين	(3/12)
350	التمكين كعملية إدراكية	(4/12)
352	التمكين من منظور تسويقي	(5/12)
394	الفرق بين الإبداع والإبتكار	(1/14)
462	خطوات التفويض	(1/17)
466	أثر المركزية واللامركزية على عملية التفويض	(2/17)
470	مراحل اتخاذ القرار	(3/17)
488	محددات الجودة	(1/18)
491	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	(2/18)

514	توسع رأس المال من أجل تحقيق الميزة التنافسية	(1/19)
580	العلاقة بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية	(1/21)
583	آلية الوصول إلى التميز التنظيمي	(2/21)