

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

2.1 التمهيد

يتطرق هذا الفصل إلى النظرية التي تستند إليها الدراسة في المتغيرات التي تناولتها، ثم شرح مفصل للمفاهيم الأساسية لهذه الدراسة، وهي العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المتعارف عليها، والتعرف على مفهوم الأداء المتميز وعلاقته بالعدالة التنظيمية بُغية الوصول إلى حلقة الربط بين هذين المتغيرين، ثم تحديد مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وتأثيره أيضاً على المتغير الوسيط وهو سلوك المواطنة التنظيمية، وتأثير المتغير المؤثر المتمثل في الالتزام الديني والثقافة الإسلامية على علاقة المتغير المستقل بالتابع من جهة، والمستقل والوسيط من جهة أخرى. أما الجزء الثاني في هذا الفصل فيتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت هذه المشكلة، كما يُلقي هذا الفصل الضوء على النموذج الذي تعتمد عليه الدراسة، وأخيراً تحديد فرضيات الدراسة.

2.2 الدراسات السابقة عن جميع المتغيرات وأبعادها

2.2.1 دراسات التمييز في الأداء

إن الدراسات السابقة في موضوع التمييز في الأداء قد هدفت إلى التعرف على التمييز في الأداء وأنواعه ودوافعه وانعكاساته على الأداء الوظيفي غير أن البعض منها تناول معايير الأداء وقياس درجة الأداء في حين انصب إهتمام الدراسة الحالية على التمييز ونظرياته ودوافعه، أما من حيث من حيث المنهجية فإن

أغلبها ينتهج المنهج الوصفي حيث اعتمدت على دراسة الواقع والظاهرة مع تحديد عناصرها والعلاقات بين العناصر وفي ذا تتشابه الدراسة الحالية أيضا ف المنهجية، أما من حيث النتائج فقد أكدت الدراسات التي عيّنت بقياس مستوى الأداء إلى ضرورة وضع معايير للأداء لأجل تحقق التميّز المنشود، أما الدراسة الحالية فتؤكد على تعزيز دور المتغيرات التي تعمل في رفع مستوى التميّز كالعادلة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية.

- دراسة (محمد، حسين، 2021) وبجثت التميّز في أداء العاملين في علاقته بالتحسين المستمر وهي دراسة ميدانية عملت الدراسة على توصيف العلاقة بين التحسّن المستمر (الكايزن) من خلال التاءات الخمسة والتميّز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية، من خلال اختيار عينة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة قُدّرت بحوالي (415) مفردة، وكانت مشكلة البحث في هذه الدراسة تدور حول كيفية استخدام التحسين المستمر بأسلوب كايزن في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية، حيث تمّت الإجابة على أسئلة أهمها: ما الأسس الفكرية للتحسين المستمر؟ وكذلك ما هو واقع التميّز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية؟ بفرض ألا توجد علاقة بين التحسين المستمر والتميّز في أداء العاملين بوزارة العدل الكويتية، وتوصّل البحث إلى النتائج الآتية:

توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التصنيف والتميّز في أداء العاملين وتوجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التأكيد والتميّز في أداء العاملين، كما توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال الترتيب والتميّز في أداء العاملين، بينما لا توجد علاقة بين التحسين المستمر (الكايزن) من خلال التنظيف والتميّز

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، في حين مثّل مجتمع الدراسة طبقة الموظفين من وزارة العدل من خلال عينة طبقية تم سحبها عشوائياً وُزعت على حسب حجم المستويات الإدارية.

وتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مسألة التميز في أداء العاملين بينما تختلف معها في تأثير التميز بالعدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية ومن خلال تأثير سلوك المواطنة بينما هذه الدراسة لا تفترض وجود وسيط بين المستقل والتابع، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تبحث في مجتمع إذ أن الدراسة المشار إليها هي حول العاملين في القطاع الحكومي وأن المستفيدين من هذا التميز هم الجمهور العام في حين الدراسة الحالية تتعلق فقط بشريحة معينة من العاملين في القطاع الخاص وهم المدرسون وأن المستفيدين من حالة التميز هم أيضا شريحة معينة وهو طلبة المدارس الخاصة، وأن مكان المجتمع يختلف أيضا بين الدراستين، غير أنه تم الاستفادة من هذه الدراسة بأن دهمت الدراسة الحالية من حيث بحث موضوع الدراسة والمفاهيم الأكاديمية التي لها إضافة في الدراسة الحالية وكذلك في الطريقة الإحصائية التي تم اتباعها في هذه الدراسة.

- دراسة (نصار، أنور شحادة، 2017)، والتي هدفت إلى تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة مكونة من (292) عضواً من عينة عشوائية نسبية من جامعات (الأزهر والأقصى، والإسلامية)، ونسبة (30.2%)، وقد كشفت النتائج عن أن موافقة عينة الدراسة على واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات غزة بلغت (3.73) بنسبة (74.7%)؛ أي بدرجة كبيرة، حيث جاءت المشاركة في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاءت الشفافية، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفعالية والكفاءة، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال رشادة صنع القرار، ومجال التنافسية صار في المرتبة الأخيرة. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجات تقييم تطابق أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد تطابقت في الغرض

الذي استهدفته وهو التميز في الأداء غير أنها اختلفت مع الدراسة الحالية في المشكلة غير أنه يمكن للدراسة الحالية الاستفادة منها في تقييم أداء التميز لسحب هذا التقييم على قطاع التعليم في المدارس الخاصة سيما وأن موافقة عينة الدراسة على واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات غزة بلغت (74.7%)؛ وهي درجة كبيرة تفيد بالرضا بمستوى التميز، ومن أوجه الاختلاف أيضا بأن هذه الدراسة ركزت على تقييم الأداء بمقارنته بمبادئ الحوكمة أي أنها ليست دراسة للتعرف على علاقة الأداء بأي متغير مستقل أو حتى مؤثر كما هو الحال في الدراسة الحالية إلا إذا اعتبره الباحث في الدراسة بأن مبادئ الحوكمة هي المتغير المستقل والظاهر بأنه ليس كذل

- دراسة (زين العابدين، نازك، 2016)، والتي هدفت إلى دراسة أثر تطبيق معيار العاملين في نموذج التميز المؤسسي على تحسين الأداء، وقد أجريت الدراسة على شركة سك النقود السودانية، وتم استخدام الفروض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من بيانات الدراسة الميدانية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية جدًا بين ظروف العمل، والمتمثلة في البيئة المحيطة وانطباعات العاملين عن المؤسسة، كما تبين وجود ارتباط تام بين إنتاجية العامل والترقيات والبرامج التدريبية المطبقة على العاملين. وقد أوصت الدراسة بوضع منهجية واضحة للإدارة العامة للموارد البشرية، بحيث تستطيع القيادة مراجعة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل من أجل ضمان فعالية التطبيق، كما أوصت باستخدام الأمثل للموارد بكفاءة وفاعلية عالية وخاصة الموارد البشرية، ثم العمل على إجراء مقارنات معيارية واضحة مع مؤسسات عالية الإنتاج والجودة بغية الاستفادة والتعلم. وهذه الدراسة حيث أنها استهدفت بحث التميز في الأداء فهي اذن تشترك في استهداف المتغير التابع مع الدراسة الحالية أي اشتركت معها في بحث ذات الموضوع وذات المشكلة غير أنها تختلف مع الدراسة الحالية بأنها تتبنى معايير التقييم للمتغير التابع وليس تأثيره على شريحة من شرائح المجتمع وهو ما يفيد الدراسة الحالية في ملاحظة وجود هذه المعايير في المجتمع الذي استهدفته

الدراسة الحالية سيما وأن الدراسة المشار إليها قد خرجت بنتيجة جيدة حول تطبيق معايير التميز، والتي أظهرت أن موافقة عينة الدراسة على واقع التميز بإدارة التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات غزة بلغت (74.7%)؛ وهي درجة كبيرة تفيد بالرضا بمستوى التميز

- دراسة (آل كردم والبدوي، 2015) حول تصوّر مقترح معايير التميز في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء مؤشرات جوائز التميز المحلية، والذي اعتمد البحث فيها على المنهج الوصفي، واقتصر معايير التميز بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وتم تطبيق أداة البحث الميدانية على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين بمدارس التعليم العام، حيث تم التوصل إلى وضع تصوّر مقترح لتطبيق معايير ومؤشرات التميز بالمملكة العربية السعودية تتكوّن من عدد من العناصر، بدايةً من الأهداف والأسس التي تُسهم في نجاح المعايير، وانتهاءً بالضمانات التي تعمل على تطبيقه؛ وعليه فقد أوصت الدراسة بإنشاء مراكز للتميز في الإدارات التعليمية والمدارس في منطقة عسير، وتخصيص لجنة لفحص وتقييم ومراجعة أداء المدرّس، كما أوصت الدراسة بمقارنة دور جوائز التميز في تحقيق جودة الأداء في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، ونقوم دور الجوائز من وجهة نظر مُديري المدارس والمعلمين. ويوجد تشابه بين هذه الدراسة والدراسة الحالية حول أداة البحث وهي الاستبانة التي احتوت على مجموعة الفقرات الخاصة بالتميز، غير أنه من وجهة نظر الباحث فإن التوصية الرئيسية الخاصة بإنشاء مراكز للتميز قد لا يكون ذو فائدة من الناحية العملية لأن التميز لا يحتاج إلى مركز بل لا بد أن يكون العاملون في الإدارات يحملون روح الإبداع والتميز أي أن كل إدارة عليها أن تنشئ في داخلها مرزاً ذاتياً للتميز، وهذا ما تؤكد عليه مبادرات التميز التي تقوم بها حكومة دبي، لذا فإن وضع مقترح حول معايير التميز قد استفاد الباحث منه في الدراسة التي أوصت أيضا بوضع تشريعات جديدة من قبل الهيئة المشرفة

على التعليم الخاص تتعلق بالمرجات الخاصة بالمعلمين في المدارس الخاصة، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة الكثير من المفاهيم التي تضمنتها هذه الدراسة،

– دراسة (خوثير وبنت جميل، 2017)، والتي استهدفت بناء أنموذج لقياس مستوى تميز أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للبنات بجامعة الملك عبد العزيز، مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي من خلال المدخل الوثائقي ومنهج المسح الاجتماعي بالعينة، حيث تضمن النموذج تسعة معايير للتمييز، وهي القيادة والإستراتيجية والموارد البشرية والشراكة والعمليات ونتائج الموارد البشرية ونتائج المجتمع والأداء، وطبق الأنموذج على عينة عشوائية تتكوّن من 169 عضوًا من هيئة التدريس من الجنسين، وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، أهمها أن معيار القيادة ذو فعالية مرتفعة جدًا في قياس تميز أداء أعضاء هيئة التدريس، وأن معيار نتائج المجتمع والأداء ذو فعالية مرتفعة في قياس تميز أداء أعضاء هيئة التدريس. وقد أشارت النتائج إلى أن 15% من عينة البحث حققت مستوى عاليًا من التميز، وأن 44% من عينة البحث حققت مستوى متوسطًا من التميز، في حين كان 21% من عينة البحث كانوا من غير المتميزين في الأداء؛ وعليه فقد أوصت الدراسة بتوصيات جاء أهمها:

أ. تقديم المكافآت المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يُحافظون على مستوى أدائهم المتميز بكلّيات التربية.

ب. تشجيع الباحثين على ابتكار معايير فرعية جديدة تُسهم في الارتقاء بالأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس في مجالي الأداء ونتائج المجتمع.

ج. الالتزام بمعايير الجودة والتحسين المستمر، والعمل على نشر ثقافة الاهتمام بتطبيق التقويم الذاتي لتجنّب الوقوع في الأخطاء.

- دراسة (الشوا، 2016)، وقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مُديري المدارس الثانوية

بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM من وجهة نظر المعلمين، ومن ذلك الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قامت بتصميم استبانة مكوّنة من (58) فقرة تتضمن موضوعات القيادة، والسياسات والإستراتيجيات، والعاملين، والموارد البشرية، والعمليات الإدارية، والخدمات المقدمة للمجتمع، وتكون المجتمع من 2307 مُعلّمًا ومُعلّمة، وتم التوصل إلى نتائج، من أهمها أن درجة ممارسة مُديري الثانوية لإدارة التميز كانت كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين، لدرجة ممارسة مُديري مدارسهم لإدارة التميز تُعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات التي تناولتها الاستبانة باستثناء مجالي القيادة والعمليات الإدارية، وكانت الفروق لصالح الذكور. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة مُديري مدارسهم لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تُعزى لمتغيرات التخصص الأكاديمي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛ وعليه أوصت الباحثة بتبني دورات تدريبية للتعريف بثقافة التميز في المدارس، كما أوصت باعتماد أحد نماذج التميز العالمية، وعلى رأسها الأنموذج الأوروبي للتميز EFQM كأداةٍ فاعلة لتقييم الأداء، وإعادة النظر في أنظمة وآليات تقييم العاملين المتبعة لضمان الشفافية وتحقيق الرضا الوظيفي.

وهذه الدراسة تتشابه إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث التعرف على درجة ممارسة التميز ولكن في ضوء النموذج الأوروبي EFQM بينما الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على مستوى التميز من خلال التأثيرات التي الواقعة عليه والدرستان هما معنيتان بالقطاع التعليمي ضمن المدارس

- دراسة (القحطاني، 2018) حول التميز في الأداء من حيث تأثير إدارة المعرفة عليه، والتي

أُجريت في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، واستهدفت التعرف على واقع استخدام تطبيقات إدارة

المعرفة المتمثلة في تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة، والعلاقة بين تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى تميز الأداء، وكانت العينة من مجتمع عدده الإجمالي 450 موظفًا، تم أخذ عينة مقدارها 220 فردًا باستخدام المنهج الوصفي عن طريق استبانة، وقد كانت النتائج هي وجود علاقة طردية ارتباطية موجبة قيمتها 718,0 عند مستوى الدلالة 01,0 فأقل بين واقع تطبيقات إدارة المعرفة ومستوى التميز في الأداء، كما تبين من النتائج أيضًا عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل في آراء الباحثين حول محور تطبيقات المعرفة باختلاف متغير العمر. وهناك نتائج تتعلق بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول متغير المؤهل العلمي أيضًا؛ وعليه جاءت توصيات الدراسة بضرورة وضع نظام إلكتروني لإنجاز الأعمال التي يقوم بها العاملون، وتوفير الخدمات التقنية لتطبيق ذلك.

- دراسة (كريمة وحياة، 2016) حول أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز (من منظور إسلامي)، والتي كشفت عن وجود أثر إيجابي تقوم به هذه المنظومة من القيم في تسيير الموارد البشرية في تكوين كادر متميز يشكل نظامًا متكاملًا من القيم والمعايير الدقيقة، والحقائق الثابتة، ومجموعة من الخبرات والمهارات، بل والمعرفة الإنسانية المتغيرة والمتطورة بُعِيَّة الوصول نحو درجات الكمال التي تستهدف الرسائل السماوية، وتلتقي هذه الدراسة والدراسة الحالية في متغير مشترك اعتبرته الدراسة الحالية متغيراً مؤثراً بينما كان في هذه الدراسة جزء من منظومة القيم الإدارية التي تؤثر على الأداء البشري المتميز من منظور إسلامي، إذن فالدراستان تبحثان في القيم الإدارية وهي اعتبرته الدراسة الحالية بأن العدالة التنظيمية قيمة عليا لها مساس مباشر على الحالة النفسية وعلى مشاعر المدرسين في المدارس وبالتالي تنعكس على الأداء البشري سيما وأن الدراسة الحالية تبنت المتغير المؤثر وهو الالتزام الديني والثقافة الدينية، إذن للمنظور الإسلامي رأي اشتملت عليه الدراسات

وتقوم القيم الإدارية في طريقها نحو التميز إلى أولاً: تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛ ومن ثم تحديد مهامها لضرورة تملك كل مؤسسة رصيدها الثقافي الذي تبني عليه هيكلها الإداري. وتظهر الدراسة بنظرية مفادها أن القيم الإدارية للمؤسسة المبنية على الرصيد الثقافي هي التي توجه العنصر البشري في المؤسسة بالنهج الذي عليه أن يسلك في أداء مهامه، في الوقت الذي تنمي مهاراته وقدراته من جانب آخر بغرس القيم السامية وقلع القيم الفاسدة. من هنا تكون القيم الإدارية هي المساعد في إيجاد إدارة نموذجية، ويكون العنصر البشري هو أكبر المستفيدين من ذلك؛ لهذا تكون الدراسة قد أجابت على التساؤل الذي طرحته، وهو: كيف يتم توظيف مضامين القيم الإدارية الإسلامية في إدارة الموارد البشرية؟ وما أثرها على تحقيق الأداء البشري المتميز؟ وقد أوصت الدراسة ربط أعضاء بعضهم البعض الآخر من خلال قيم مشتركة وأهداف جماعية، وتوجيههم نحو تطوير الأداء.

كما أوصت بضرورة توافق القيم الشخصية للفرد مع قيم ومعتقدات المنظمة. وعقد الدورات التدريبية والمؤتمرات العامة والخاصة بتعمق القيم الإدارية الإسلامية لدى الموارد البشرية وتطوير الذات، وتبادل الخبرات مع المتخصصين في هذا المجال

- دراسة (الحاكم والرضي، 2016)، قد هدفت إلى تحديد أثر معايير التميز في المنظمة، والمتمثلة في القيادة والإستراتيجية والعاملين أنفسهم والشراكات والموارد والعمليات على النتائج، في هيئة الطيران المدني في السودان من خلال دراسة ميدانية أجريت على وحدات الطيران المدني المختلفة، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة حيث كانت تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة بواسطة عينة متعمدة وزعت على ١٥٠ موظفًا، وتم التوصل إلى جملة من النتائج، أهمها أن أكثر معايير التميز جاءت سلبية؛ الأمر الذي يدل على عدم تفعيل المعايير بالشكل المطلوب، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمعايير التميز، أما دراسة (المطيري، ريم، 2016) فهي أيضاً حول درجة توافر معايير إدارة التميز،

وأثرها على نتائج الأداء إنما في جامعة الكويت، تمت وفق المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي بتوزيع استبانة على عينة عشوائية عددها ١٠٤ من قيادي جامعة الكويت الأكاديميين. وقد توصلت لمجموعة من النتائج، أهمها أن تصوّرات قيادي الكليات الأكاديميين عن درجة توافر معايير إدارة التميز كانت متوسطة إجمالاً، وأن تصوّراتهم عن واقع نتائج الأداء فيها جاءت أيضاً متوسطة، ولا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات قيادي الكليات عن درجات توافر المعايير لإدارة التميز تُعزى إلى مُتغيرات المسَمّى الوظيفي وتصنيف الكلية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى مُتغير الجنس في معيار العمليات والخدمات. فكلتا الدراستان جاءتا حول معايير التميّز وقد عمّتا الدراسة الحالية حيث اعتبرت الدراسة الأولى بأن الإدارة الإستراتيجية تعدّ معياراً من معايير التميز وفي الدراسة الحالية يرى الباحث أيضاً بأن الإدارة الإستراتيجية عامل أساسي من عوامل التأثير على التميّز في المنظمة كما جاءتا الدراستان بنتيجة مشابهة للدراسة الحالية التي أظهرت أيضاً درجة متوسطة من التأثير غير أن الدراسة الحالية تميزت عنهما بإضافة عامل مؤثر وهو الإلتزام الديني الذي غيّر من واقع النتيجة فأصبحت بالعامل المؤثر درجة عالية من التميّز، وشابهت الدراسة الحالية أيضاً الدراستان السالفتان في استخدام المنهج الوصفي غير أن الاختلاف في عينة المجتمع فكانت الدراسة الحالية أكبر من حيث العدد

دراسة (ميرزا، فاضل، 2011)، والتي هدفت إلى معرفة دور استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين جودة الأداء في القطاع التعليمي الجامعي في دولة الكويت، وفيها اتّبع الباحث الأسلوب الميداني للوصول لل غاية، مُعتمداً على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المجموعة من الاستمارة المُعدّة لذلك، حيث تم توزيعها على أفراد العينة المكوّنة من 180 فرداً من خمس جامعات وكليات خاصة وبطريقة عشوائية من أصل المجتمع المكوّن من 14 جامعة وكلية خاصة، وباستخدام حزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية استخدمها الباحث، ومن خلال أساليب إحصائية مُتعددة، كاختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات. تم التوصل

إلى نتائج، أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازنة بأبعادها (المنظور المالي، ومنظور العمليات، ومنظور التعليم والنمو، ومنظور العملاء) في تحسين جودة أداء قطاع التعليم الجامعي الخاص في دولة الكويت، حيث تجسّد هذا الأثر في طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن، والتي تهدف لتوفير إطار عام لقياس أداء المؤسسات والمنظمات؛ لذا فقد قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة استغلال المقوّمات المتوافرة لدى قطاع التعليم الخاص في دولة الكويت لتطبيق الأداء المتوازن باعتبارها تقنية تُسهم في تحسين الأداء.

- دراسة (بوشيبة، مصطفى، 2017)، وهي دراسةٌ بحثت في التحقق حول فرضيات تتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز داخل الإدارة الرياضية؛ هل أن للتعين والاختيار دورًا في تحقيق التميز، أو هل للدورات والتدريب كذلك دور في التميز؟ وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استخدام الاستبانة. وتوصّلت النتائج إلى وجود علاقة بين الدورات التدريبية والتميز الإداري، كما أن التميز الإداري يتأثر بحسن الاختيار والتعين للكفاءات.

أ. ضرورة سعي إدارات قطاع التعليم الخاص للوسائل اللازمة للتحقق من مدى مُلائمة نُظُم الرقابة الداخلية للحفاظ على جودة المعلومات المالية المقدمة.

ب. الاعتناء باستخدام قنوات الاتصال بين مؤسسات القطاع التعليم الجامعي وبين كافة الكوادر العاملة فيها.

- دراسة (شعبان، 2010)، والتي كانت حول محور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميّز، استخدمت فيها أداة تضمّنت فقرات مُتغير العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وفقرات للأداء الجامعي المتميز موزعةً على مجالات خفض التكاليف وزيادة الأرباح، وتحسين جودة الإنتاج

والأبحاث العلمية. وتكوّنت العينة من 43 عضواً، وكانت النتائج بأهمية العدالة التنظيمية في الأداء الجامعي المتميز.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون العدالة التنظيمية متغير مستقل له أهميته وتأثيره على الأداء في القطاع التعليمي غير أنه القطاع الجامعي، كما وأن النتيجةتان في الدراستين جاءتا متشابهتين

2.2.2 دراسات العدالة التنظيمية

ركزت الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية من حيث الأهداف إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأبعادها وتأثيرها على العوامل المتغيرة التي تناولتها، فالبعض اشترك مع الدراسة الحالية في علاقة العدالة التنظيمية بالأداء ومستوياته غير أن دراسات أخرى تناولت علاقتها بموضوعات أخرى كالرضا الوظيفي والتمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية

أما من حيث المنهجية فإن العدالة التنظيمية كان أغلبها ينتهج المنهج الوصفي أيضاً وهو ما اشتركت فيه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية أي أن جميع هذه الدراسات اعتمدت دراسة الواقع والظاهرة وتحديد عناصرها والعلاقات بين العناصر،

أما حيث النتائج: فقد أكدت دراسات هذا المحور إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والمتغيرات التابعة ووجود علاقة طردية موجبة بينها، لذا فهذه الدراسات توصي بتعزيز قيمة العدالة التنظيمية غير أن البعض منها يقدم بعداً من أبعاد العدالة التنظيمية على البعد الآخر، أما الدراسة الحالية فتؤكد على تعزيز دور المتغيرات التي تعمل في رفع مستوى التميز كالعدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية مجتمعين والأخذ بنظر الاعتبار للمتغيرات الأخرى كالوسيط والمؤثر لتفعيل التميز في الأداء

- دراسة (صابر، بحري وخرموش، منى، 2017)، والتي سعت لتحديد العلاقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة المحلية من خلال أبعاد الإيثار، والكماسة واللطف، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي، مُعتمدةً على مقياسين، أحدهما يخص العدالة التنظيمية، والثاني يخص سلوك المواطنة التنظيمية، وتم التطبيق على عينةٍ مكوّنة من 72 إدارياً في الإدارة المحلية في الجزائر، حيث توصّلت الدراسة إلى نتيجة وجود ارتباط قوي وإيجابي ذي دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. وقد طبّقت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعني وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات، كما اعتمدت في هذه الدراسة على التصميم الترابطي لدراسة العلاقة بين المتغيرين. أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة العمدية بالاختيار من بلديات بعض المحافظات من مختلف الرّتب، من خلال الإجراءات الإحصائية المتبعة من التأكد من الصدق وثبات الأدوات واستخدام معاملات الارتباط وألفا كرونباخ، حيث أثبت الباحث في هذه الدراسة وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين العدالة التنظيمية وكافة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛ أي كلما زاد مستوى العدالة التنظيمية زاد من سلوك الإيثار، وسلوك الروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي، واللطف والكماسة؛ لذا أوصت الدراسة بإجراء المزيد من دراسات الأبحاث الميدانية حول موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، من أجل تعميم النتائج وتحديد السبل الكفيلة بتنمية السلوك الإيجابي، وأيضاً دراسات أخرى معنّية بالربط بين العدالة التنظيمية ومتغيرات أخرى كالجنس والرتبة والأقدمية في العمل، كما أوصت بوضع معايير لتقويم العدالة التنظيمية في الإدارات المحلية، وأخيراً ضرورة التحفيز المادي والمعنوي، ولقد اشتركت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول تأثير العدالة التنظيمية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتي اثبتت وجود العلاقة لكن بنسب مختلفة بين الدراستين

- دراسة (محمود والعلي، 2018)، وقد هدفت إلى التعرف على تأثير أبعاد العدالة التنظيمية لدى

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في نجران بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة تحليل ارتباط سبيرمان معتمدةً على البيانات الأولية المجموعة من الاستبانة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإدارية، كما تبين من النتائج ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي، ويثبت من هذه الدراسة وجود مشكلة التميز في القطاع التعليمي الخاص في الكثير من المراحل التعليمية لذا وإن اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حول المرحلة التعليمية المراد بحث التميز فيها غير أن جاءت النتائج مشابهة إلى حد كبير لذا فهي اشتركت مع الدراسة الحالية في اختيار نفس المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية على المدرسين ولكن القطاع الجامعي والخروج بنتائج مشابهة، لذا بعض التوصيات جاءت متشابهة من قبيل تفعيل نظام الحوافز ورعاية التوازن بين المدخلات والمخرجات لتحقيق العدالة .

وقد أوصت الدراسة بوضع نظام حوافز بما يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين، بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ حصول جميع العاملين على الحوافز، وضرورة مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين في الكلية بشكلٍ عادل ومُناسب بما يؤدي إلى زيادة مستوى الإحساس بعدالة التوزيع. وهنا أيضا نقطة اشتراك بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في هذه التوصية بالذات إذ أن الدراسة الحالية أوصت هي الأخرى بوضع تشريع من قبل الهيئة المشرفة على التعليم نظاما يحدد الإجراءات اللازمة لتطبيق المخرجات والحوافز للمدرسين في المدارس الخاصة، كما أوصت بضرورة التأكيد على الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية في الكلية للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة التوزيعية والانتماء العاطفي عند العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة الحالة، حيث تصف المتغيرات المرتبطة بالدراسة ووصف خصائص

مفردات عينة الدراسة، كما تقوم على التحليل الإحصائي واختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، أما عينة الدراسة فتتكوّن من (40) عضواً من الهيئة التدريسية.

- دراسة (العنزي، مالك، 2019) حول تأثير إدراك العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، هدفت إلى التحقق من مصداقية النموذج الذي وضعه الباحث الذي من أهدافه معرفة القوة التأثيرية المباشرة وغير المباشرة لإدراك العدالة التنظيمية في الثقة، وكذلك التحقق من القوة التأثيرية للعدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال متغيرات المزاج والثقة. وكانت الدراسة قد تمت على عينة من 242 موظفاً كويتيّا من الجنسين. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر دالّ إحصائيّاً لإدراك العدالة للثقة، وعدم وجود تأثير مباشر دالّ إحصائيّاً لإدراك العدالة التنظيمية للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عبر المرور بالمزاج والثقة.

وفي هذه الدراسة شكل العامل المشترك وهو العدالة التنظيمية بينها وبين الدراسة الحالية رابطاً غير أن هذه الدراسة كان التأثير على الرضا الوظيفي وهذا بدوره ينعكس على الأداء لأن الحالة النفسية بالرضا والقبول تخلق الدافع نحو التميز، كما أن عينة الدراسة الحالية كانت أكبر نظراً لكثرة المتغيرات فيها

- دراسة (الشمري، شهد، 2019) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية لأبعاد العدالة التنظيمية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في هذه المدارس من منظور المعلمين، حيث استخدم في الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة طبقت على 1593 معلّماً في مدارس الثانوية العامة، وكانت النتائج استجابة المعلمين بدجة مُرتفعة حول ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية لأبعاد العدالة التنظيمية، وكذلك الحال حول توفر أبعاد المناخ التنظيمي كالقيادة الإدارية والعلاقات والاتصالات، وأن اتخاذ مديري مدارس الثانوية لاتخاذ قرار العدالة التنظيمية يُعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الذكور على

الإناث. كذلك دلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية لأبعاد العدالة التنظيمية تُعزى لمُتغير التخصص، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة مُتوسطة إلى كبيرة بين ممارسة مديري مدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وتوفر المناخ التنظيمي في هذه المدارس، أما بين العدالة التنظيمية وأبعاد المناخ التنظيمي بشكل عام فالعلاقة هي علاقة ارتباطية موجبة أيضًا.

- دراسة (فاضل، فايّرة، 2019) التي استهدفت العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وإسهامها في التنبؤ بالدافعية للإنجاز لدى العاملين، وهو ما أثبتته هذه الدراسة التي بحثت في التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ودافعية العاملين نحو المزيد من العمل والتفاني فيه، وذلك باستخدام ثلاثة مقاييس؛ مقياس يقيس العدالة التنظيمية، وآخر يقيس الالتزام التنظيمي، والثالث لقياس الدافعية لمزيد من العمل؛ حيث تم تطبيق ذلك على 300 عامل مصنع لصناعة الأسمنت بالجزائر.

دراسة (عثمان محمد وسامي مصطفى، 2019) التي بحثت في تأثيرات العدالة التنظيمية في الإدارة الكثيرة والمتشعبة، فهي ما يُمهد للفرد العامل في المنظمة لانتهاج سلوك المواطنة التنظيمية بعد زرع روح الولاء التنظيمي الذي يمثل من أوليات ركائز هذا السلوك، وهو ما تناولته هذه الدراسة التي كانت بعنوان (أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بشركات الخدمات المالية)، حيث شملت عينة البحث 119 موظفًا باستخدام المنهج الوصفي. وقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات وكلٍّ من الولاء العاطفي والولاء المستمر، وأن على المنظمة أن تُوليّ مسألة الولاء التنظيمي أهمية بالغة؛ وذلك نظرًا لتأثر الإنتاجية، وأن تسعى لإيجاد عوامل تكوين هذا الولاء. وفي نفس هذا السياق - أي تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي - ذهبت دراسة (جديدي وبوضرسة، 2019) التي كشفت

عن طبيعة العلاقة بينهما في مؤسسة الاتصالات الجزائرية، والتي هي علاقة طردية بين كافة أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- دراسة (الحارث، محمد، 2017)، وقد هدفت للتعرف على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ولغاية تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة بناءً على الدراسات ذات العلاقة لجميع البيانات من عينة الدراسة، ومجتمع الدراسة تكوّن من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي، وعددها 53 شركة. وقد كانت نتائج الدراسة هي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد الفاعلية التنظيمية، ويرى الباحث بأن ما أثبتته العدالة التنظيمية من تأثير على الفاعلية التنظيمية يعزز من تبني الدراسة الحالية لنظرية فلسفة الإدارة بالفعالية ذلك أن الفاعلية التنظيمية هي وليدة الإدارة بالفعالية، لذا اثبتت هذه الدراسة أن أكثرها تأثيراً هي التكيف والتكامل وتحقيق الأهداف على التوالي؛ وعليه فقد جاءت التوصيات هي مراعاة العدالة التوزيعية بأنظمة الأجور والحوافز المالية وغير المالية والترقيات، وهنا أيضاً نقطة إشتراك بين هذه الدراسة والدراسة الحالية اعتماداً على مبدأ الكفاءة والجدارة ومستوى الأداء وزيادة الاهتمام، وهذا الأمر يتشابه مع دراستنا هذه، وعليه فقد اختارت هذه الدراسة خمس عشرة شركة من إجمالي 53 شركة باعتبارها تشتمل على أكبر عدد من الموظفين، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد تمت توصية الآتي:

أ. أن يتم تشجيع العاملين على المشاركة في مراجعة أهداف الشركة، وتمكينهم وإعطائهم الحرية في التصرف لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.

ب. أن تركز الشركات على التكيف والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، ووضع الخيارات الملائمة للاستجابة والتفاعل وتحقيق مرونة عالية في التعامل مع الظروف المستجدة.

ج. مراجعة الآلية التي تُطبّق بها الإجراءات الإدارية بما يحقق العدالة بين العاملين.

د. إعادة الهيكلة في نظام الحوافز والمكافآت والأجور بشكل يُقابل الجهود بالمردود المناسب.

هـ. مُراعاة العدالة التوزيعية بأنظمة الأجور والمكافآت بين العاملين على كافة المستويات الإدارية.

و. اعتماد منهج الإدارة بالأهداف.

- دراسة (حساني، راضية، 2016)، وقد قامت بمعالجة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي لدى موظفي مديرية أم البواقي بالجزائر، وقد أظهرت نتائج وجود علاقة طردية موجبة بين عدالة

التوزيع وعدالة الإجراءات وبين الالتزام التنظيمي، وقد أوصت بضرورة تجسيد العدالة التنظيمية للأثر

المستنتج. أما دراسة (جميل، 2016) كشفت عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين العدالة

التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية على التمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية. ولا شك

يمكن الاستفادة من هذه النتيجة في دراستنا الحالية؛ لكون أن المتغير المستقل هو ذاته العدالة التنظيمية،

والتابع الذي هو التمكين الإداري هو ما يؤهل الموظفين لأن يكونوا على مستوى التميز في الأداء؛ إذ إن

المتغير لتابع هنا هو من أوليات المتغير التابع في دراستنا؛ لذلك جديرة هذه الدراسة بالمقارنة، ويرى الباحث

أن ثمة نقطة إشتراك في هذه الدراسة مع الدراسة الحالية حيث أن الإلتزام التنظيمي هو من مكونات التميز

في الأداء والإلتزام التنظيمي هذا ما يؤكد من ذات النتيجة التي وصلت إليها الدراسة الحالية من تأثير العدالة

التنظيمية على التميز

- دراسة (Gim et al، 2014) والتي اختلفت في اختيار بعدين فقط من أبعاد العدالة التنظيمية

وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، كمتغيرين مستقلين في حد ذاتهما، وعلاقتهما بنوايا ترك العمل عبر

الالتزام العاطفي، والذي اعتبرته الدراسة مُتغيراً وسيطاً، وذلك على مجتمع موظفي القطاع الخاص بماليزيا،

في حين أن دراستنا كانت أشمل في اختيار كافة أبعاد العدالة التنظيمية، وأن اختيار بعدين فقط قد لا

يعطي النتيجة المتكاملة لتأثير العدالة

التنظيمية على التميز، كذلك كانت دراسة (السكر، 2012)، وقد تناولت بُعداً من أبعاد العدالة،

وهو العدالة التوزيعية، وعلاقته مع الولاء التنظيمي، حيث تم تطبيق ذلك على المديرين في الوزارات في

المملكة الأردنية الهاشمية

- دراسة (عبانة، أشرف وآخرين، 2011) هدفت إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية وأثرها على

أداء العاملين، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى جاءت بمستوى

قليل، حيث جاءت العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، في حين جاءت العدالة التوزيعية

والعدالة الإجرائية في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي. كما أظهرت أن أداء العاملين في بنك تنمية المدن

والقرى جاء بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج وجود تأثير دالّ إحصائيًا للعدالة التنظيمية بأبعادها

الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروعها،

ووجود فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداء، ما عدا

العدالة التوزيعية تُعزى لمُتغير (المسمى الوظيفي)، ولصالح تقديرات العاملين ذوي المسمى الوظيفي (موظف).

وقد قام الباحثون في هذه الدراسة بتطوير فقرات الاستبانة لقياس ثلاثة أبعاد وهي سرعة الأداء ودقة

الأداء وحجم الأداء، وقد أوصت الدراسة بالآتي:

أ. العمل على زيادة التنظيمية لدى العاملين بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والتفاعلية والإجرائية).

ب. المساواة بين رواتب العاملين الشهرية والمؤهلات العلمية.

ج. التعامل مع قضايا العاملين بحسب الأنظمة والقوانين للمؤسسة.

د. عقد الدورات التدريبية لرفع مهارات العاملين.

دراسة (شعبان، 2010) أثبتت وجود العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الجامعي بجامعة الكوفة.

وهنا فنحن نتفق معها في هذه الدراسة التي هي ذات مُتغيرين، بيد أنها ضمن بيئة مختلفة. كما جاءت

دراسة (العيان، والسعودي، 2009) حول علاقة العدالة التنظيمية مع الأداء على الوزارات الأردنية، وهما نفس المتغيرين المستقل والتابع للدراسة التي نحن بصدددها.

- وتناولت دراسة (راضي، 2009) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالجودة، وهي في جزء من مضمونها تشترك مع الدراسة الحالية؛ لأن الجودة والتميز مفهومان يلتقيان في الكثير من الأهداف، وإن كان معنى التميز قد يصل إلى حدود مُتقدمة من الجودة، وقد يتقاربان في المعنى، غير أن دراستنا تذهب إلى أبعد من ذلك؛ إلى التميز لحدّ الابتكار.

- دراسة (علوان، 2007) عكفت على الكشف عن العلاقة بين مدى تأثير خلو المنظمة من العدالة التنظيمية وانتشار الفساد الإداري بين أوساط العاملين في مدينة سرت في ليبيا؛ إذ أثبتت الدراسة العلاقة الطردية بينهما؛ أي كلما زاد مقدار خلو المنظمة من عنصر العدالة التنظيمية زاد انتشار الفساد الإداري. وهذا يبيّن أنه في حالة إثبات دراستنا أن العدالة التنظيمية تحقّق التميز في الأداء، هذا يعني تقارباً في مضمون وأهداف توفّر العدالة التنظيمية في المنظمة.

- دراسة (الفضلي، والعنزي، 2006) اهتمّت بالعلاقة بين العدالة التنظيمية في علاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية في الدوائر الحكومية بالكويت، وقد ظهرت أولى الدراسات التي تُعنى بمفهوم العدالة التنظيمية، وحالات عدم الرضا، ومسببات انخفاض الروح المعنوية، في الستينيات من القرن الماضي (Adams، 1965). كما تم تحديد مصطلح المواطنة التنظيمية (Organ، 1988) على أنه سلوكٌ تطوعي لا يتضمن الوصف الرسمي للعمل، ولا يرتبط بنظام المكافآت الرسمية.

إن سلوك المواطنة التنظيمية يُسيطر جزئياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي المتصوّر. كما وُجد أيضاً أن سلوك المواطنة التنظيمية يُسيطر تماماً على العلاقة بين التمكين النفسي والأداء التنظيمي المتصوّر (Bies & Mog، 1986).

دراسة Greenberg (1991) التي حدّدت أهم العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في الأداء كما حدّدت أهم مقاييس العدالة التنظيمية، وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بالإضافة إلى العدالة الأخلاقية، وأن ثقة العاملين في عدالة تقييم الأداء ترتفع كلما أحسّ العاملون بأنهم مُشاركون في التقييم السنوي لأدائهم.

أما حول العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين في قطاع الفنادق؛ فقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي (Lee، 2000). وقد بيّن Berman (1996) في بعض الدراسات كيفية تحقيق العدالة التنظيمية للمساواة، وتخصيص الموارد وفق العدالة، وبناءً على ذلك تحديد المكافآت والأجور.

وهناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعدالة التنظيمية أظهرتها بعض الدراسات، حيث تبين أن الموظف يشعر بتزايد الولاء التنظيمي كلما أحسّ بوجود العدالة التنظيمية، وأن العدالة التوزيعية والإجرائية المتحققة تُعتبر من الدعامات المهمة في قيام الولاء التنظيمي، وقد أُجريت على موظفين ومسؤولين في شركة أمريكية كبيرة للتعرف على دور العدالة التنظيمية من خلال تحليل العلاقة بين أساليب الرقابة المعمول بها والولاء التنظيمي (Moorman & Niehoof، 1993).

وتبيّن أن ثقة المرؤوسين في الرؤساء وفي الزملاء تؤثر في إدراك العدالة التنظيمية في إحدى المدارس المتوسطة بولاية أوهايو الأمريكية (Hoy & Tarter، 2004). كما أشارت هذه الدراسة إلى أن السلوك المهني للفرد يرتبط بالثقة في الزملاء، غير أن السلوك القيادي يرتبط بثقة المرؤوسين في رؤسائهم، وأن هذين النوعين من السلوك لهما تأثير في إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

وأجرى بولز دراسةً كشفت أن العدالة الإجرائية تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، وأن

عدد سنوات الخبرة تؤثر على إدراك الفرد للعدالة التنظيمية (Pouls، 2004).

– دراسة (Egan، 1994) حول قياس درجة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وبين المستوى

الفعلي لأدائهم الوظيفي، والتي أُجريت على 360 موظفًا ممن هم في درجة مُدير ومُشرف في عشر شركات

صناعية. وقد توصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ترتبط ارتباطًا كبيرًا وقويًا مع الأداء

الوظيفي، وهذا هو ما انعكس على درجة ونسبة ارتفاع الولاء التنظيمي عندهم. وأُجريت دراسة على

310 من العاملين على خطوط الإنتاج في مصنع للنسيج بشرق الولايات المتحدة الأمريكية؛ وذلك لمعرفة

تأثير العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية على التنبؤ بعوامل دوران العمل، وقد تم التوصل في هذه الدراسة

إلى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية ببعديها الإجرائية والتوزيعية عند الموظفين وبين التنبؤ بعوامل

دوران العمل، والتي تتمثل في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وأداء الفريق والدوافع الحافزة، وأن العدالة

الإجرائية أكثر ارتباطًا مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وأداء الفريق، غير أن العدالة التوزيعية كانت

العلاقة بينها وبين عوامل التنبؤ بدوران العمل في المجمل ضعيفة (Hendrix، 1998). وتُعد العدالة

التوزيعية هي أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكًا من جانب العاملين في المجتمع، كما أثبتت ذلك بعض

الدراسات، يلي ذلك بُعد عدالة التعاملات، وأخيرًا بُعد العدالة الإجرائية (درة، 2007).

– دراسة (المهدي، 2006) التي استهدفت التعرف على العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك

المواطنة التنظيمية بالمدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية، حيث أُكدت أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية

لدى المعلمين موجود بدرجةٍ مُتوسطة، إلا أن إدراكهم لسلوك المواطنة التنظيمية بدرجةٍ مرتفعة، مع أن

الدراسة أثبتت وجود تأثير موجب ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على أداء المعلمين.

- دراسة (العجمي، 2000) التي استهدفت إحساس العاملين بالعدالة وانعكاس ذلك على الشعور بالرضا ودراسة (زايد، 1999) فقد أكدت على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وإنعكاس ذلك على دور المدير الرقابي، وكلاهما تشتركان مع الدراسة الحالية في التعويل على دور العدالة التنظيمية فيمجمع الاختلاف في مجتمع الدراسة التأثير على أحد المدركات الهامة للتمييز في الأداء

لذلك فإن من حيث الأهداف قد توجهت الكثير من الدراسات السابقة الخاصة بتأثير العدالة التنظيمية نحو التعرف على العدالة التنظيمية وأبعادها وتأثيرها على العوامل المتغيرة التي تناولتها، فالبعض اشترك مع الدراسة الحالية في علاقة العدالة التنظيمية بالأداء ومستوياته غير أن دراسات أخرى تناولت علاقتها بموضوعات أخرى كالرضا الوظيفي والتمكين الإداري وسلوك المواطنة التنظيمية

أما من حيث المنهجية فإن العدالة التنظيمية كان أغلبها ينتهج المنهج الوصفي أيضا وهو ما اشتركت فيه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية أي أن جميع هذه الدراسات اعتمدت دراسة الواقع والظاهرة وتحديد عناصرها والعلاقات بين العناصر،

أما حيث النتائج: فقد أكدت دراسات هذا المحور إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والمتغيرات التابعة ووجود علاقة طردية موجبة بينها، لذا فهذه الدراسات توصي بتعزيز قيمة العدالة التنظيمية غير أن البعض منها يقدم بعدد من أبعاد العدالة التنظيمية على البعد الآخر، أما الدراسة الحالية فتؤكد على تعزيز دور المتغيرات التي تعمل في رفع مستوى التميز كالعدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية مجتمعتين والأخذ بنظر الاعتبار للمتغيرات الأخرى كالوسيط والمؤثر لتفعيل التميز في الأداء.

2.2.3 دراسات الإدارة الإستراتيجية

ركزت الدراسات السابقة للإدارة الإستراتيجية من حيث الأهداف على ماهية الإدارة الإستراتيجية، فالبعض من هذه الدراسات اشترك مع الدراسة الحالية في تأثيرها على التميز عند مدرسين المدارس الخاص، وهو ما اشتركت فيه معها بعض الدراسات إلا أن بعضها تناول تأثيرها على متغيرات أخرى، كالأداء التنظيمي بشكل عام والأداء المؤسسي أو من حيث التأثير على الإدارة الإستراتيجية من قبل عوامل أخرى كالثقافة التنظيمية

من حيث المنهجية: دراسات هذا المحور كان أغلبها ينتهج المنهج الوصفي أيضا وهو ما اشتركت فيه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية أي أن جميع هذه الدراسات اعتمدت دراسة الواقع والظاهرة وتحديد عناصرها والعلاقات بين العناصر

أما من حيث النتائج: فقد أكدت دراسات هذا المحور إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والمتغيرات التابعة ووجود تأثير للإدارة الإستراتيجية على الأداء، لذا فهذه الدراسات توصي بتعزيز تبني الرؤية التي تركز عليها الإدارة

- دراسة (كريم، محمد، 2015) حول الشركة العامة للكهرباء في ليبيا، كشفت عن وجود أثر معنوي لإستراتيجيات إدارة الموارد على المرونة الإستراتيجية، وأن هناك عدة عوامل تؤثر في هذه المرونة. كما بيّنت دراسة (عكوش، كمال، 2013) عن وجود أثر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على معايير الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية.

- دراسة (الحباز، منهل، 2016) حول تأثير الإدارة الإستراتيجية على التميز؛ فقد جاءت بإثبات

النقاط الآتية:

- وجود تأثير معنوي للإدارة الإستراتيجية على التميز، وأنه في حالة زيادة توجُّه المنظمة في

تطبيق الإدارة الإستراتيجية زاد مستوى الأداء والإبداع عند الموظفين؛ فما يحدث من

تغييرات في الإدارة الإستراتيجية يكون هو المسؤول عن أكثر من 75% من التغييرات

الحاصلة في التميز سلبًا أو إيجابًا.

- وجود رابط بين الإدارة الإستراتيجية والأداء التسويقي للمنظمة؛ فهي أيضًا مسؤولة عن

التغييرات التي تحدث على التميز في التسويق.

كما أثبتت دراسة (تييدي، 2010)، أُجريت على شركة الاتصالات السودانية، أهمية الإدارة

الإستراتيجية في زيادة فعالية الأداء لدى موظفي الشركة.

وجاءت دراسات حول القيادة الإستراتيجية لثلقي الضوء على دورها في تحقيق التميز المؤسسي

بقطاع التعليم التقني (اللوحي وأبو حجير، 2019)، حيث توصّلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية

تكون شاقّة في تنفيذها في المنشآت التي لا تستهدف الربح باعتبار عدم وجود مكاسب، باعتبار أن كل

شيء قائم على التطوع؛ الأمر الذي يصعب معه تحديد النجاح في إستراتيجية العمل. وفي مثل هذه

المنظمات نحتاج لأن نأخذ في الحسبان مُتغيّراتٍ خارجيةً مؤثرة على العمل. كما توصّلت الدراسة إلى أن

فعالية المعلّمين في القطاع التعليمي بلغ معامل الارتباط $R = 0.52$ ؛ أي تسهم القيادة الإدارية في تعزيز

التحسين والتطوير.

وفي دراسةٍ حول الإدارة الإستراتيجية للتكاليف كأداة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، أظهرت

دراسة (درويش، عمار وصالح إلياس، 2016) أن الجودة بجانب التكاليف يُعتبران عاملين لتحقيق الريادة

في سوق قطاع النشاط.

- دراسة Goldman (2015) حول تحديد ممارسات الإدارة الإستراتيجية التي تشجّع على التفكير

الإستراتيجي، وتوصّلت إلى أن أكثر الممارسات استخدامًا؛ هاتان الممارستان اللتان تقودان إلى هذا الهدف، وهما الاستثمار في الموارد البشرية؛ والتعليم، وأكّدت على ضرورة أن يكون أفراد المنظمة على مستوى كبير من الثقافة التنظيمية.

- دراسة (أثير حسوني، 2010) حول العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي

في الشركة العامة للصناعات في بغداد، توصّلت إلى وجود علاقة بين أنشطة القيادة الإستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي، حيث تبين أن العلاقة تكون أقوى في الأنشطة التي لها صفة أخلاقية. كما أن دراسة (الوحي، 2016) أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين. وتعتبر دراسة (أحمد، 2009) أن ثمة علاقة تربط مقومات الإدارة الإستراتيجية مع أصحاب المصالح.

- دراسة (إدريس وآخرين، 2017) تأثير مباشر لأصحاب المصالح على صياغة الإستراتيجية؛ فقد

جاءت مُغايرةً إلى حدٍّ ما، حيث تُلغي وجود التنفيذ الإستراتيجي، وهو ما يعني أن التنفيذ ممكن أن يتم دون النظر إلى رغبات واحتياجات أصحاب المصالح، ولا بين النمط القيادي وتنفيذ الإستراتيجية، ولا توجد أيضًا علاقة بين الهيكل التنظيمي والتمكين الإداري، بيد أنها تقرّر وجود تأثير جزئي لمقومات الإدارة الإستراتيجية على آليات تنفيذ الإستراتيجية.

أما دراسة نظرية كايزن وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بالملكة العربية السعودية (الكسر،

شريعة عوض، 2018)، والتي هدفت إلى تطبيق مُتطلبات إستراتيجية كايزن اليابانية بعد أن لاقت هذه النظرية قَبولًا من الهيئة الإدارية؛ إذ تبين مدى إدراك الإداريات في الكليات التربوية للبنات أهمية مُتطلبات إستراتيجية كايزن العامة في العمل الإداري كعاملٍ مهم لعملية التخطيط، كما بين ذلك دراسة (الصوص، 2011).

وفي نفس مجال نظرية كايزن (Kaizen) جاءت دراسة (توابيته، 2017) لإلقاء الضوء على أثر

مبادئ إستراتيجية كايزن في تفعيل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في الجزائر.

2.2.4 دراسات أثر الإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء

تناولت الدراسات حول الإدارة الإستراتيجية الكثير من الجوانب المؤثرة والمتأثرة بها.

- دراسة (الديراوي، 2018) استهدفت تأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمة، وقد كانت الدراسة في غزة بفرضية وجود مُتغير وسيط، وهو إحداث حالة من الثقافة التنظيمية لمعرفة هل هذه الثقافة تُحدث تميّزًا في الأداء، فكانت النتيجة بوجود علاقة ارتباط موجبة بين مُجمل أبعاد الإدارة الإستراتيجية، وهي الرؤية والرسالة والأهداف، وبين أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة؛ لذا أوصت الدراسة بالاستعانة بالخبراء والمخططين عند وضع الخطط الإستراتيجية.

- دراسة (ابن عباس، 2017) التي هدفت للتعرف على ماهية الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء من حيث تأثيرها على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية لها دورٌ كبير في منح المؤسسة الاقتصادية ميزةً تنافسية، وأن هناك علاقةً طردية بين أبعاد الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن من خلال كلٍّ من البعد المالي وبعُد الزبون؛ لذا أوصت هذه الدراسة بمُواجهة المشكلات والصعوبات التي تُواجه المؤسسات الاقتصادية، وذلك بواسطة التوعية.

- دراسة جرين بيرج (Greenberg، 2017)، فقد هدفت إلى بيان أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية، وكانت نتيجة الدراسة وجود علاقة إيجابية، لكنها ضعيفة بينهما، ما يمكن القول بأنه كلما قويت الإدارة الإستراتيجية في إحكام خططها الإستراتيجية وتبنيها لخطط مُراعية لكافة الظروف العملية والنفسية، كانت العلاقة أقوى وإيجابية أكثر. وأثبتت دراسة أخرى عُنيت بتأثير

البُعد التنظيمي لثقافة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية في المنظمة (خبابة، 2016)، حيث استلزمت الدراسة التعرف على مفهوم الهيكل التنظيمي للمنظمة ومكوّناته، فكأنّ الدراسة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وبين الإدارة الإستراتيجية. وكانت الدراسة على المؤسسات الصناعية بالجزائر باستخدام المنهج الوصفي، وأظهرت أثرًا للبُعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الإستراتيجية، فأوصت بضرورة ابتعاد المنظمات المعنيّة بالجانب الصناعي عن المنهج المركزي في اتخاذ القرارات التي يجب أن تكون مرنة.

- دراسة (فضل الله، 2017) تناولت تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات، ومتى يحتاج الأداء إلى تدخّل من الإدارة الإستراتيجية ليكون مميّزًا وفعّالًا، ووصلت إلى نتائج من أهمّها أن الإدارة الإستراتيجية تُساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة على المدى الطويل، وأن هناك علاقةً بين الإدارة الإستراتيجية ومستوى الأداء.

- دراسة (الخباز، منهل، 2016) تناولت أثر الإدارة الإستراتيجية على إدارة التميز، وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات الصناعية في العراق. وقد توصّلت الدراسة إلى أن أكثر الشركات التابعة للقطاع الحكومي لا تقوم بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، ومع ممارستها وُجدت بعض نقاط الضعف المتعلّقة بالصيغة والتنفيذ أيضًا لأسبابٍ مُتعددة، أهمّها عدم توافر المتخصّصين في التخطيط الإستراتيجي، بيّد أن الدراسة أثبتت وجود علاقة تأثيرية مباشرة للإدارة الإستراتيجية على التميز الإداري من خلال تطبيق العناصر الإستراتيجية للخطط؛ مما أسهم في التأثير على التميز في الأداء، والوصول بالشركات إلى نتائج غير مسبقة في الأداء التسويقي، ووضع الشركات في مراكز تنافسية.

- دراسة (الحية، وليد، 2015) هدفت إلى قياس درجة مُديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الإستراتيجية وكذلك التميز الإداري، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين ممارسة مُديري المدارس الثانوية لهذين المتغيرين. وقد تم استخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة

هي أداة البحث، واحتوت على 66 فقرةً مقسّمةً إلى محورين؛ الأول يقيس درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية في المجالات الآتية: (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية). والمحور الثاني يقيس درجة تحقيق مُديري المدارس للتميز الإداري في المجالات الآتية: (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات، خدمة المستفيدين). وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مُديري المدارس الثانوية بالمحافظات التابعة لغزة، والبالغ عددهم (145) فردًا، مُستخدمًا الباحث الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل الإجابات، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة هي كالآتي:

أ. درجة موافقة أفراد العينة لممارسة المديرين بمحافظات غزة للإدارة الاستراتيجية كبيرة جدًا، بلغت (87.26%).

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq a$) بين متوسط أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

ج. بلغت درجة موافقة أفراد العينة لتحقيق المديرين للتميز الإداري بدرجة كبيرة جدًا بنسبة (85.78%).

د. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq a$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقيق المديرين للتميز الإداري تُعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

هـ. توجد علاقةً طرديةً موجبةً بدرجةٍ كبيرةٍ جدًّا ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى ($0.05a \leq$)

بين متوسط أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرين للإدارة الإستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم للتميز الإداري.

وقد اشتملت التوصيات على مسألتين مهمتين؛ أولاهما: نشر ثقافة التميز لدى العاملين وجميع أفراد المدرسة، وتحقيق التميز في جميع الأنشطة المدرسية من خلال الورش والدورات التدريبية لتوضيح الأداء المتميز، مع البرامج والمسابقات لتنمية روح المنافسة كدافع للتميز في الأداء. والثانية: هي بناء علاقة قوية وطيبة بين المدرسة والمجتمع المحلي للاستفادة من إمكانياته، وخاصةً العناصر الفاعلة فيه، والسماح باستخدام المرافق المدرسية والتجهيزات لخدمة المجتمع وتبادل المنفعة.

- دراسة (العزي، 2016)، والخاصة بالعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، والتي أشارت نتائجها إلى أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل درجةً متوسطة، وأن نتائج الدراسة توصّلت إلى علاقةٍ إيجابيةٍ طرديةٍ بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي من جوانب الكفاءة والجودة والفاعلية والإنتاجية، ولكن لا توجد فروقٌ نحو الإدارة الإستراتيجية تُعزى إلى مُتغير الجنس والعمر والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما توجد فروقٌ تُعزى إلى مُتغير اسم المنظمة وبعض الجهات الخيرية أو الإسلامية أو الاجتماعية، ولجمال عمل المنظمة، ومن هذا المنطلق دعت الدراسة إلى أن تتبني منظمات المجتمع المدني نموذج تحسين الأداء، والقيام بدراسة حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات.

- دراسة (أمل عبد الله، 2016) تناولت دور الإدارة الإستراتيجية في تقييم أداء العاملين، مشكلة مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في تقييم أداء العاملين، وقد هدفت للتعرف على مستوى فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وافترضت الدراسة أن هذه الإدارة تؤثر في تقييم

أداء العاملين، وكذلك التخطيط الإستراتيجي أيضاً، وتوصّلت في النهاية إلى أن أغلب المبحوثين من ذوي الخبرة العملية.

– دراسة (العنزي، جزاع بن مسبل، 2016) حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي، كانت تستهدف معرفة واقع استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أكّدت الدراسة على مدى إسهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الأداء المؤسسي، والتعرف على متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لهذا التفعيل، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في اتجاهات الأفراد حول تبني الإدارة العليا لمنهج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، الوظيفة، الخبرة)، وتم التوصل إلى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على واقع استخدام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فتمّت التوصية في الدراسة بالاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تُساعد على التكيف وتقبّل التغيير، وأن تتبنّى الإدارة العليا التوجه الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

2.2.5 دراسات سلوك المواطنة التنظيمية

ركزت الدراسات السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية من حيث الأهداف على التعرف على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، فالبعض من هذه الدراسات اشترك مع الدراسة الحالية في تأثيرها على متغيرات تختلف عن متغيرات الدراسة الحالية كمتغير الثقافة التنظيمية أو الخصائص الشخصية للعاملين، والبعض تناول سلوك المواطنة من حيث العلاقة بينه وبين العوامل التي تؤثر في الفاعلية التنظيمية ومنها من درس سلوك المواطنة التنظيمية من جهة ارتباطه بأطر الحياة الاجتماعية، ولكن بعض هذه الدراسات اشتركت

مع الدراسة الحالية في مدى تأثيره على التميز ولكن اعتبرت مثل هذه الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية هو متغيراً مستقلاً بخلاف الدراسة الحالية التي اعتبرت وسيطاً يساهم في التأثير على التميز في الأداء. أما حيث المنهجية: فكانت السمة الغالبة من هذه دراسات هذا المحور ينتهج المنهج الوصفي أيضاً وهو ما اشتركت فيه هذه الدراسات مع الدراسة.

من حيث النتائج: فقد أكدت دراسات هذا المحور إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والمتغيرات التابعة التي تم تناولها فمثلاً اثبتت الدراسات دور الحالات الشخصية في بلورة سلوك المواطنة التنظيمية وأن الفروق الفردية تتحكم في سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك الحالة في التأثير على الفاعلية التنظيمية، وفي الدراسات المشابهة للدراسة الحالية تم التوصل لنتائج مشابهة فيما يتعلق بعلاقة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وهي العلاقة الطردية الموجبة.

دراسة (ابوتايه، 2012) والتي تناولت تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. بافتراض وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها المختلفة كالعدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية و العدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها وهي: الإيثار و الكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير، وباستخدام استبانة جمع بيانات الدراسة التي أظهرت نتائج تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية تبين أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، ويتفق الباحث مع نتائج هذه الدراسة، وأن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية على جميع أبعادها. وأن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية). وقد قاربت نتائج

دراسة أبو تايه بدراسة الباحث التي أكدت أيضا بأن العدالة الإجرائية هي التي تمتاز بدور أكبر في تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية وبناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

- دراسة (الخصاونة وشهري، 2017)، أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية، التي سعت الدراسة للكشف عن مستوى المواطنة التنظيمية، وعلاقته بتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، وإبراز الخصائص الديموغرافية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. ولئن أظهرت النتائج مستويات مرتفعة لكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء، كما ظهرت فروقات معنوية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، والخبرة الوظيفية). فهي الأخرى اشتركت مع دراستنا في وجود تأثير لسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء ووجود ارتباط شأن ذلك شأن دراسة (أبو تايه) المتقدمة، أما فيما يتعلق بمستوى التوجه نحو الأداء أظهرت الدراسة وجود فروق معنوية تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية). كما بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية على توجه الشركات نحو الأداء، غير أن هذا التأثير يختلف من بُعدٍ لآخر. وتوصي الدراسة بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتنمية العلاقات الإيجابية بين الموظفين. وقد كان مجتمع الدراسة يضم أربع شركات في قطاع الاتصالات وُزعت عليها استبانة على العينة الطبقية العشوائية.

دراسة (حمدان، 2015) حول مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الخدمية لإعتبار أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد وسيلة من الوسائل الهامة والفاعلة في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات وتحسين أدائها وتقديمها. وقد تم بصميم استبيان شمل (31) سؤال بحثي لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (145) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة وزيادة الحصة السوقية. وكذلك وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط متوسطة بين سلوك المواطنة وزيادة قدرة المصارف على المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة وزيادة الربحية. كما أن وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة ورضا عملاء المصارف محل الدراسة. وأخيراً وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة وزيادة القدرة التنافسية للمصارف محل الدراسة. وتم اقتراح عدة توصيات في نهاية البحث.

- دراسة (المدهون، 2015) استهدفت مدى تأثير محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة في قطاع غزة على الأداء. ولعل هذه الدراسة تشترك في معطياتها مع دراستنا الحالية، غير أنها اعتبرت سلوك المواطنة التنظيمية هو المتغير المستقل على الأداء الذي هو المتغير التابع، بينما في دراستنا اعتبرنا سلوك المواطنة التنظيمية هو متغير وسيط مدفوع من قبل متغير مستقل، وهو العدالة التنظيمية، للتدليل على تأثيره على المتغير التابع وهو التميز في الأداء؛ إذ أن الاختلاف وقع في المتغير المستقل وفي جزء من المتغير التابع، حيث إن المتغير التابع هو عمق الأداء لا وجوده فحسب.

- دراسة (القحطاني، 2014) ألفت الضوء على علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بأمن المعلومات بالإبداع الإداري، وهنا اشترك في جزئية مهمة بدراستنا الحالية، حيث إن المتغير التابع، وهو الإبداع الإداري، وهو مفهوم مُرادف للتميز في الأداء، غير أن الاختلاف في احتساب سلوك المواطنة التنظيمية مُتغيراً مستقلاً، في حين أن دراستنا اعتبرته مُتغيراً وسيطاً مع تغيُّر في موضوع الدراسة.

وجاء في بعض الدراسات التي تهتمُّ بالقيادة الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الخدمات المصرفية في دولة الإمارات العربية المتحدة (Suleiman & Al Obaidy، 2013)، والتي

استهدفت تأثير سلوكيات القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي الإسلامي، وتأثير سلوك المواطنة التنظيمية على العمل المصرفي، والتي شملت 150 ممن يعملون في القطاع المصرفي الإماراتي، حيث توصلت إلى نتائج أهمها أن أساليب القيادة التحويلية والقيادة العملية تؤثران في سلوك المواطنة التنظيمية في هذه المصارف، في حين لا تؤثر القيادة الانطوائية أو ما يُعرف بالسلبية في سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك الإسلامية. كما بحثت دراسات أخرى في آثار الإدراك بالعدالة التنظيمية، كدراسة (الطولي وآخرون 2015)، والتي استهدفت معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي في ليبيا في ضوء متغيرات النوع والمؤهل العلمي؛ فهي توضّح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وقد تكوّن المجتمع من 920 عضواً، وأظهرت هذه الدراسة ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة، لكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي، بخلاف مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لديهم التي تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى من سُلّم الترقّي الأكاديمي، فإن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية، وارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء التدريس في الجامعة في جميع الأبعاد.

- دراسة (نوح، 2013) حول حال أداء سلوك المواطنة التنظيمية بعد تأثير الدعم التنظيمي عليه في القطاع الخاص، وبالتحديد في الشركات الصناعية الأردنية، حيث جاء سلوك المواطنة التنظيمية كما هو الحال في الكثير من الدراسات مُتغيراً تابعاً، غير أننا في دراستنا تناولناه مُتغيراً وسيطاً؛ لإيماننا بأن سلوك المواطنة التنظيمية له دورٌ فعّال في تحريك الكثير من الطاقات، والتي يقع عليها عبء التغيير والتعديل، كالتميّز والإبداع في الأداء مثلاً. وقد يكون سلوك المواطنة التنظيمية وسيطاً لمتغيراتٍ أخرى تُثبتها دراسات لاحقة.

- دراسة (جودة، والشريبي، 2011) كانت حول أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة

التنظيمية بجامعة المنصورة في جمهورية مصر العربية، وهذه الدراسة اعتبرت أن للتمكين الإداري قدرةً في توجيه سلوكيات العاملين نحو المزيد من التطوع، وحيث إن التمكين يعني شيئاً من التفويض وإعطاء القوة الإدارية للعاملين؛ الأمر الذي يمكن القول معه إن المتغير المستقل هنا هو تقديم السبب المباشر الذي يعمل عمله في المتغير التابع، بينما في الدراسة التي نحن بصددتها فإن المتغير التابع، وهو العدالة التنظيمية، ليست سبباً مباشراً وإن كانت رئيسياً، غير أنها هي التي تخلق سلوك المواطنة التنظيمية التي فيما بعد يعمل عمله في المتغير التابع، ويخلق التميز في الأداء.

أما دراسات أخرى حدّدت العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في تركيا (Oguz، 2010)، فهي من الدراسات التي يمكن أن تتناغم مع الدراسة الحالية؛ إذ إننا في هذه الدراسة نعتبر الإدارة الإستراتيجية متغيراً تابعاً، ولعل الأنماط القيادية من جزئيات الإدارة الإستراتيجية؛ فهناك اشتراك في ذلك من هذه الوجهة.

- دراسة (Chen، 2008) أثبتت أن دعم المشرفين على العاملين له دورٌ بارز وكبير في زيادة كلّ

من الرضا الوظيفي والتوافق بين العاملين والمنظمة، وأن إحساس العاملين بالضغط الوظيفية يقلّ كلما زادت درجة دعم المشرف لهم؛ الأمر الذي يدفع العاملين إلى زيادة فعالية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما عن نشوء سلوك المواطنة التنظيمية للجماعة من خلال افتراضها أن هذا السلوك ينبثق ويدوم وينتقل عبر أفعال الجماعة لذلك، فالذي يحدّد هذا السلوك هم الأفراد أنفسهم من خلال تفاعلهم المتبادل، وأن سلوك المواطنة التنظيمية يقود إلى نتائج مُتشابهة على المستوى الفردي والجماعي (Chen، 2002).

وفي هذه الدراسة أثبتت النتائج أن مشاركة العاملين في داخل بيئة العمل تتأثر بالعوامل الاجتماعية كالتفاهم والتناغم فيما بينهم. وقد اشتملت الدراسة على مجتمعٍ مكوّن من 743 موظفاً في مؤسسة مصرفية كبرى

في الولايات المتحدة الأمريكية في استبانة أُريدَ منها قياس الرضا الوظيفي ورغبة العاملين في العمل على المستوى الفردي، كما تم قياس مناخ العدالة التنظيمية ودعم القيادة والتماسك والتوافق بين أعضائها، لمعرفة الرضا الوظيفي والرغبة في العمل على مستوى الجماعة.

كما أُجريت دراسات لفحص سلوك المواطنة التنظيمية في جمهورية الصين الشعبية (Farh، 2000)، أوضحت أن أطر هذا السلوك في داخل العمل مُرتبطة بالحياة الاجتماعية للصينيين، وهو ما أثبتته العلاقات التفاعلية بين الناس. كما أثبت أن مفهوم العمل الفعلي يذهب إلى مظاهر لا ترتبط بالعمل، وهو ما يُطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية، وفيها تم استخدام الاستبانة لقياس 11 نوعاً من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تم قياس أثر مزاج العاملين على السلوكيات المستحسنة لديهم بالرغم من أنها ليست من المتطلبات الرسمية؛ إذ إن الحالة العاطفية الإيجابية تدعم سلوك المواطنة التنظيمية، كذلك حينما تكون الحالة النفسية جيدة يزيد من الوعي الاجتماعي، وتم قياس ذلك من خلال تعابير الوجه. وقد توصّلت الدراسة إلى أن العاملين الذين كانوا في مزاج أكثر إيجابية كانوا أكثر استعداداً لسلوك المواطنة التنظيمية؛ وهم من ثم أكثر أداءً للعمل، وأن النساء أقل احتمالاً لتسجيل أنماط معتمدة من سلوك المواطنة التنظيمية (Williams & Shaw، 1999).

إن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل التي تؤثر في الفاعلية التنظيمية لمعرفة كيفية خلق سلوك مواطنة تنظيمية في ظل النظام الرسمي للمنظمة (Chen، 2004)، هي في الواقع علاقة إيجابية بين مستوى النزوع للثقة *propensity to trust* وسلوك المواطنة التنظيمية كمُتغير تابع، وكذلك بين الجماعة *collectivism* والمُتغير التابع، وهو سلوك المواطنة التنظيمية، وتأثير الفروق الفردية على سلوك المواطنة التنظيمية؛ فمن لديهم نزوع مرتفع للثقة هم الأكثر توجهًا لسلوك المواطنة التنظيمية، وأكثر توجهًا للتغيير في المنظمة، وهو ما يجعل العاملين يؤدّون أعمالاً أكثر مما هو مطلوب منهم، كذلك فيما يتعلق بدراسات

سلوك المواطنة التنظيمية. وبيّنت بعض الدراسات أثر الاعتماد المتبادل للمهام التي تختص بسلوك المواطنة التنظيمية على تقييم أداء العاملين، حيث بيّنت أن ما يقوم به المديرون من اعتبار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من ضمن معايير تقييم العاملين، وأن سلوك المواطنة هذا يكون في ظل وجود الاعتمادية المتبادلة أعلى؛ لذا فإن الفرد العامل الذي يُظهر بؤادر سلوك المواطنة التنظيمية في ظل الاعتمادية المتبادلة تكون إنتاجيته إيجابية بدرجة كبيرة، ويُعد ذلك مطلبًا مُلحًا للكثير من المنظمات التي تعمل على تحسين أداء زيادة فعاليتها، وتقليل مدى التسرّب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والعكس يكون صحيحًا، حيث يكون الإنتاج سلبًا في ظل انخفاض الاعتمادية (Bachrach، 2004).

وقد تمّت دراسة العلاقة بين دور العامل في المنظمة وبين سلوك المواطنة التنظيمية والسلوكيات التطوعية عنده، ووجود القيم الاجتماعية *prosocial values* والاهتمامات التنظيمية *organizational concern* وإدارة الانطباع *impression management* (Finkelstein & Penner، 1998). وقد تبين أن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر بوضوح في المنظمات الربحية، بينما يظهر سلوك التطوع في المنظمات الخيرية (ريان، 2009). وقد درست معرفة ردود الأفعال الصادرة من العاملين في استخدام المواطنة التنظيمية من جانب المديرين في تقييم أدائهم، بالإضافة إلى دراسة الاختلافات بين العاملين من حيث النوع لمثل هذه الردود (Johnson، 2009). وتوصّلت الدراسة إلى أن إدراك العاملين لاستخدام المواطنة التنظيمية في تحديد النواتج من تقييم الأداء على أنها أكثر عدالة مقارنةً بعدم استخدامها. كما تم الكشف عن اختلافات بين الرجال والنساء في ردود أفعالهم للعدالة إزاء استخدام سلوكيات المواطنة التنظيمية من جانب المديرين في تقييم أدائهم، حيث اعتقدت النساء أن استخدام سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقييم الأداء أكثر عدالة مقارنةً بالرجال.

- دراسة (زايد، 2000) تهدف إلى أن عدم إدراك العاملين للعدالة التنظيمية فيما يتعلق بتوزيع الأجر أو المكافآت أو التعاملات، يقلل من رغبتهم في القيام بأداء الأدوار الإضافية، وقد يتوقعون عن القيام بأي سلوك إيجابي تطوعي لمنظمتهم أو زملائهم، غير أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة عكسية بين بعض الخصائص في العدالة التنظيمية وبين الاغتراب في العمل (نجم، 2001).

- دراسة (حيدر، 2005) اهتمت بتحديد أثر اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين بالقيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، وقد توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن ارتباط العدالة التنظيمية يتأثر بكل من مستوى اهتمام القيادة بالمنظمات الحكومية. وفي شأن طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، تم بحث هذه العلاقة من قبل بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود ارتباط إيجابي بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (طه، 2007) ودعم القيادة، وكذلك بين دعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلت هذه الدراسة إلى انخفاض إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الخدمية محل الدراسة عن المستوي المطلوب، مع وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما كانت عدالة التعاملات الأكثر تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، يليها عدالة الإجراءات، ثم عدالة التوزيع. كما يتأثر ارتباط العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية بمستوى اهتمام القيادة بالعاملين، وبمستوى ثقة العاملين في القيادة. وتم كذلك البحث في أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في دولة الإمارات في دراسة توصلت إلى وجود علاقة إيجابية، ولكنها ليست معنوية بين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية بمستشفيات وزارة الصحة (الصباغ، 2006).

وفي مجال التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، تم بحث وتحليل الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والخصائص الشخصية، كالمركز الوظيفي والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم ومدة الخدمة. هذا ما أظهرته دراسة (معمر، 2015).

- دراسة (العامري، 2003) المتعلقة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، والتي اعتبرت أن الاتجاهين في تحديد أبعاد سلوك المواطنة هما متكاملان، حيث يتكامل الاتجاه الأول الذي يقسمه إلى بُعدٍ فردي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين وحل مشاكلهم؛ وبُعدٍ منظمي، وهو سلوك المساعدة للمنظمة مع الاتجاه الثاني الذي يقسم إلى خمسة أبعاد، وهي الإيثار والكميعة والضمير الحي والروح الرياضية وفضيلة المواطنة؛ فالذين يذهبون إلى الاتجاه الأول لا يرفضون الاتجاه الثاني.

وجاءت بعض الدراسات كي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية (العامري، 2002)، والتي حدّدت مستوى سلوك المواطنة لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية، واستخدم فيها مقياس (Organ، 1990) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من إيثار ووعي الضمير واللباقة والكميعة والروح الرياضية، وقد أظهرت انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة بين العمر التنظيمي للمدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين الأجانب أكثر من وجوده عند العاملين العرب، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود ارتباط بين المؤهل العلمي للمدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في كافة الأبعاد.

وتم البحث في العلاقة بين التوافق النفسي للعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك طبيعة العلاقة بين الاضطرابات الانفعالية وسلوك المواطنة التنظيمية (شاهين، 2000)، وخلصت الدراسات في هذه الأبحاث إلى وجود رابط بين سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة متغيرات، أهمها الرضا الوظيفي، والعدالة

التنظيمية، والالتزام التنظيمي. وفي أبحاثٍ أخرى استهدف فيها أبعاد الثقافة التنظيمية وآثارها الإيجابية على سلوكيات المواطن التنظيمية بخصوص المنظمة من جهة، والأفراد العاملين من جهةٍ أخرى، وتأثير عمر المنظمة وموقعها على سلوك المواطن التنظيمية، وكانت النتيجة وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية، والمتمثلة في العمل الجماعي والقدرة على التكيف والابتكار والتجانس على سلوك المواطن التنظيمية، وهذا ما يدعم المنظمة ككلٍ والعاملين فيها (شاهين، 2005).

أما العلاقة بين الهوية وسلوك المواطن التنظيمية في شركة اتصالات كانت تعتمد على الحاسوب في أعمالها، أشارت إلى أن هناك دورًا رئيسيًا لكلٍ من الهوية وسلوك المواطن التنظيمية للعاملين في نقل المعرفة في الشركة، وهذا ضمن دراسة قام بها (Shin & Kim، د.ت.).

- دراسة (السيسي، 2005) لتؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطن التنظيمية وبين الخصائص الشخصية للعاملين، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطن التنظيمية وبين الخصائص التنظيمية للعاملين في المستشفيات التابعة للتأمين الصحي بالبحيرة والإسكندرية.

- دراسة المليفي (المليفي، فهد، 2017) بحثت في علاقة سلوك المواطن التنظيمية بواقع الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالملكة العربية السعودية، والتي استخلصت موافقة أفراد العينة على واقع الثقافة التنظيمية بدرجةٍ كبيرة، وكذلك موافقتهم على سلوك المواطن التنظيمية بدرجةٍ كبيرة، ووجود إسهام للثقافة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، وبُعد الروح الرياضية، باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة الأقل من 5 سنوات. وأوصت بتحفيز العاملين الإداريين بالجامعة بالتغلب على تقديم الأفكار الإبداعية، وإيجاد ثقافة تنظيمية فعّالة تعتمد على قنوات اتصال مفتوحة تُسهم في رفع مستوى سلوك المواطن التنظيمية.

2.2.6 دراسات العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة (الشايح، علي، 2017) بعنوان العلاقة بين إدراك المعلّمين للعدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية، وهي دراسة ميدانية على معلّمي المرحلة الثانوية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. وقد هدفت إلى التعرف على مستوى إدراك المعلّمين للعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة القصيم، والتعرف على مستوى الفروق الدالة إحصائياً في العلاقة بين إدراك المعلّمين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والتي ترجع إلى المتغيرات التي احتوتها الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، نوع المؤهل). وقد اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي مُستعيناً بالمسح، وتكوّنت عينة البحث من 386 معلّماً ومعلمة من المرحلة الثانوية، استخدم الباحث الأداة المطوّرة (Moorman، 1993) والمقياس المطوّر (Podsakoff et al، 1990) لقياس العدالة سلوك المواطنة التنظيمية. وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مستوى إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية متوسط، أما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية فهو مرتفع، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توجد فروق دالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق تُعزى لمتغير الخبرة ونوع المؤهل، ولا توجد أيضاً فروق دالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات الدراسة. وقد أوصت الدراسة بالحرص على مراعاة تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية في التعامل مع المعلّمين؛ لما لها من أثرٍ إيجابي في دعم سلوك المواطنة التنظيمية، خاصةً فيما يتعلق بالضرورات الآتية:

أ. مُراعاة الجانب الإنساني في الممارسات الوظيفية في بيئة العمل.

ب. تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية ومبادئها لدى المعلمات.

ج. ج- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وعلى وجه الخصوص في بُعد الروح الرياضية،

من خلال حل مشكلات المعلمين، والإنصات إلى مشكلاتهم ومقترحاتهم.

د. ث الثقة لدى المعلمين في رؤسائهم من مُديري المدارس والمشرفين التربويين.

هـ. إسهامات الإدارة المدرسية في تفعيل قيم الانتماء من خلال الحرص على إيجاد حلول للمشكلات.

- دراسة (عبد المجيد، والعوفي، 2016)، والتي هدفت للكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من جوانب مختلفة: - دراسة (عاشور، نادية، 2017) التي افترضت أن للعدالة التنظيمية علاقةً في رفع السلوك الحضاري لدى العاملين بمديرية الكهرباء والغاز بالجزائر، والذي أثبتتها الدراسة بعد التحليل بتحقيق هذه الفرضية بنسبة 90٪، وأن للعدالة الإجرائية علاقةً في زيادة وعي الضمير لدى العاملين، وهذه أيضاً مُتحققة بنسبة 90٪، أما الفرضية الثالثة، وهي أن لعدالة التعاملات علاقةً في رفع روح المعنوية الرياضية لدى العاملين، فكانت بنسبة 100٪. وفي المجمل استهدفت الدراسة التعرف على مستوى تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (السلوك الحضاري، وعي الضمير، الروح الرياضية).

- دراسة (عبد الباقي، 2017) التي بحثت في الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المصارف السودانية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وعلى عينةٍ طبقية عشوائية بلغت 250 موظفًا، وكانت نسبة الاسترداد 6,86٪، وأثبتت أثر العدالة

التنظيمية في العلاقة بين المتغيرين المذكورين، وأوصت بضرورة اهتمام مُتخذي القرار بتوفير العدالة بين الموظفين.

إن من الأدبيات التي عاجلت موضوع العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة مورمان (Moorman، 1991) التي أثبتت الأهمية الكبرى للعدالة التنظيمية في علاقتها مع المتغيرات، حيث تم إثبات أنها، ومن خلال أبعادها الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية مع المشرف، لها علاقة بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تشكّل هذه العلاقة نسبةً عالية جداً في التأثير على العمل الوظيفي؛ ومن ثم على الرضا الوظيفي.

كما تم تحديث أثر مُدركات العدالة على نِيات سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الصناعة المتنوعة بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت النتائج تُشير إلى وجود تأثير من قِبل العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن العدالة التفاعلية هي البُعد الوحيد الذي يؤثر بدرجة كبيرة على نِيات الموظف لسلوك المواطنة التنظيمية (Williams، 2002).

- دراسة (المهدي، 2006) استهدفت الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، والتوصل إلى نموذج لتعزيز العدالة التنظيمية، وقد تكوّنت عينة الدراسة من 1083 معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصوّرات المعلمين للعدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقةً موجبة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تبحث في اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية التوزيعية والإجرائية والتعاملية، والمتغيرات الشخصية كالجنسية والعمر والوظيفية والمؤهل العلمي، فقد توصّلت دراسات بالمنظمات الحكومية والخاصة والمشاركة إلى أن الإحساس بعدالة التعاملات والتوزيعات كانت في المستوى

المتوسط، أما عدالة الإجراءات فكانت دون المتوسط، كذلك سعت دراسات أخرى لتحديد نفس العلاقة التي هدفت إليها دراسات مُماثلة (الدعيج، 1998) حول النتائج التي توصّلت إليها، ومُفادها انخفاض مستوى اعتراف العاملين الذكور، وثقتهم بالقيادة والإدارة، وإحساسهم بالعدالة التنظيمية مقارنةً بالإناث العاملات (الفضلي، 2007).

2.2.7 دراسات العلاقة بين أداء العاملين والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة (بوقليع، 2011)، وتهدف إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية، حيث سلّطت الضوء على أبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية، التعاملية، التقييمية، الأخلاقية)، وتأثيراتها على أبعاد الأداء المتمثلة في (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة الزملاء). وقد تكوّن المجتمع من كافة أفراد العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات من المستويات الإدارية الوسطى، وتعدادهم 3523 موظفًا. واستخدم الباحث أداة الاستبانة، حيث بلغ عدده (742) ما نسبته (21%) من مجتمع الدراسة، وما نسبته (92.75%) من عينة الدراسة. وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- أ. نتائج إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجةٍ متوسطة.
- ب. نتائج إدراك العاملين لأبعاد مستوى أداء العاملين جاءت بدرجةٍ متوسطة.
- ج. نتائج جميع العلاقات الارتباطية دالةٌ إحصائيًا وعند مستويات إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد تحسين الأداء، وكانت أقواها مع بُعد (الانضباط)، في حين كان أضعفها في بُعد (العلاقة مع الزملاء).

د. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة

الإجرائية، والعدالة التقييمية) في الانضباط كُبعدٍ من أبعاد تحسين الأداء عند العاملين، غير

أن (العدالة الأخلاقية) ليس لها أثر في الانضباط.

هـ. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية،

والعدالة التقييمية) في العلاقة مع الرؤساء كُبعدٍ من أبعاد تحسين الأداء، غير أن (العدالة

الأخلاقية والعدالة التعاملية) ليس لهما أثر في العلاقة مع الرؤساء.

و. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والعدالة التقييمية)

في العلاقة مع الزملاء كُبعدٍ من أبعاد تحسين الأداء، غير أن (العدالة الأخلاقية، العدالة

التقييمية والعدالة التعاملية) ليس لهما أثر في العلاقة مع الزملاء.

ز. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين للعدالة التنظيمية وتحسين أداء

العاملين، تُعزى للخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، العمر).

لذا فقد أوصت الدراسة بتبني الكثير من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية في التعرف على

مستويات الأداء من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق، وضمن وسائل اللقاءات المفتوحة. كما أوصت

بالتأكيد على الجزاءات المادية والمعنوية بعيداً عن الأهواء والمصالح. وأوصت أيضاً بإشاعة روح التشجيع

الإداري، وإتاحة الفرصة بمشاركة العاملين في صنع القرار، والتأكيد على الحيادية والنزاهة، وأخيراً إعادة

النظر في الأساليب وآليات تقييم الأداء، والابتعاد بها عن النمطية والروتين.

- دراسة (Len & Peng، 2008) استهدفت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى أداء

الفريق العاملين، حيث تم تطبيقها على 450 بائعاً في المعهد المالي في تايوان، وتوصلت الدراسة إلى وجود

تأثير إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى أداء الفريق، وأن سلوك المواطنة التنظيمية كان له دور في

الانسجام والتماسك، والذي بدوره زاد من فاعلية الفريق، وانعكس بالضرورة على تحسين أدائه، وفي حالة انعدام التماسك ينخفض الأداء.

– دراسة (Turnipseed & Rassuli، 2005)، التي توصلت إلى وجود اختلاف بين تصورات الرؤساء وتصورات المرؤوسين حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وأن ممارسة الرؤساء لهذا المفهوم يفوق ممارسة المرؤوسين، وأن كلما زاد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية عند المسؤولين زاد مستوى الأداء لديهم، وكذلك بالنسبة للمرؤوسين.

– دراسة (Armenio, Neuza & Miguel، 2010) التي استهدفت إظهار مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات صناعية في البرتغال، وقد توصلت إلى أن العاملين في هذه الشركات يتحللون بالاستقامة التنظيمية، كما أثبتت أن مفهوم السعادة هو الوسيط بين الاستقامة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وهذه هي مسألة جديدة بالتوقف عندها؛ حيث إن دراستنا معنية بقطاع التعليم الذي تسعى حكومة دبي من خلال منظومة إجراءات أن تصل إلى هذا الهدف، وهو السعادة، والسعادة ليست للموظفين فحسب، بل للمتعاملين أيضًا.

2.2.8 دراسات العلاقة بين الالتزام الديني والثقافة الدينية وبين التميز في الأداء

– دراسة (رابح، 2019) تبحث في أثر الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي في ظل تبني الإدارة الأهداف في المؤسسات العمومية، حيث أثبتت وجود علاقة تأثيرية على الأداء من قبل الالتزام بأخلاقيات المهنة؛ إذ يعمل هذا الالتزام بدفع العاملين للسعي نحو تحقيق أفضل أداء. وتمت الدراسة على مجتمع موظفين في دوائر محلية بواسطة استبانة تم توزيعها بواسطة العينة العشوائية التي تم التحقق من صدقها

الظاهري، وأخضعت البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامح التحليل الإحصائي SPSS،

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أ. يوجد تأثيرٌ متوسط بالالتزام بأخلاقيات المهنة تجاه الزملاء على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

ب. يوجد تأثيرٌ متوسط بالالتزام بأخلاقيات المهنة تجاه الرؤوسين على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

ج. يوجد تأثيرٌ متوسط بالالتزام بأخلاقيات المهنة تجاه المواطنين على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

د. يوجد تأثيرٌ متوسط بالالتزام بأخلاقيات المهنة تجاه المجتمع المحلي على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

وعليه فقد تم اقتراح وضع قوانين خاصة بقواعد وأخلاقيات المهنة، كما اقترحت الدراسة رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات المهنة، ومكافأة العاملين على الإنجاز الجيد مادياً أو معنوياً، بالإضافة إلى وضع نظام رواتب يشكّل العدالة وفق الجهد وطبيعة العمل، وإطلاع العاملين على نتائج أدائهم للتعرف على نقاط القوة والضعف.

- دراسة (براق ومصطفى، 2011) حول دور القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية في رفع أداء الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً والصناديق الأخلاقية والإسلامية، وقد أثبتت أن الصناديق الاستثمارية الإسلامية التي تجمع بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الأخلاقية، والتي تتوافق مع الشريعة الإسلامية، كانت في خط النمو واستقطاب أموال المسلمين وغير المسلمين، وانتشرت في بلاد المسلمين، وصمدت

أثناء الأزمات المالية بعكس الصناديق التقليدية؛ ولهذا تُوصي الدراسة بتسويق المنتجات المالية الإسلامية عامة؛ نظراً لإثبات أن هناك أداءً جيداً لصناديق الاستثمار الإسلامية.

- دراسة (هارون، 2018)، وهي دراسة عن أسباب ضعف الوازع الديني وغياب التفاعل التربوي للمعلمين أجريت في السودان، والتي أكّدت على تديّن نسبة أفراد العينة ممن يحظون بمعلومات عن أخلاقيات المهنة كما ينبغي؛ وعليه لا بد من تأهيل المعلّم التأهيل الفكري والتجريبي الكامل. وقد أجابت الدراسة على سؤال: ما أسباب ضعف الوازع الديني وغياب التفاعل التربوي لمعلّمي مؤسسات التعليم قبل الجامعي بولاية الخرطوم بالسودان؟ وقد أظهرت الدراسة وجود ضعف في الوازع الديني، كما أظهرت الأسباب التي أسهمت في عدم الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم، من ضمنها عدم توفّر الأجور المجدية؛ بمعنى أن العدالة التوزيعية ضعيفة، وهو ما أسهم في المشكلة، بالإضافة إلى قلة التدريب، وهو أمرٌ يتعلق بالإدارة الإستراتيجية.

- دراسة (أبو شريح، 2016) قد ألقت الضوء على إستراتيجيات المعلمين في تنمية الوازع الديني وتقويمه في الأردن، حيث ظهرت نتائج تتعلق في اهتمام المعلمين بأنفسهم، وهو الاهتمام الذاتي؛ أي تنمية الوازع الديني لديهم في أداء العمل من خلال البحث عن المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة الشرعية والتربوية بتنمية الوازع الديني، بالإضافة لوجود النية الذاتية بالالتزام بالعبادات الشرعية ليكونوا قدوة للمُتعلمين، والانفتاح على الخبرات والأفكار الحديثة في ضوء الضوابط الإسلامية والوازع الديني. وفي ذات الوقت أظهرت الدراسة الجانب الاجتماعي في الاهتمام، والذي يختصّ بالاعتناء بالطلبة، ومشاركتهم همومهم وطموحاتهم لتخفيف آلامهم، وحثهم على أداء الشعائر الدينية. وقد جاءت أعلى النسب في هذا الاهتمام من معلّمي المرحلة الثانوية، إذ بلغت 85%؛ مما يدل على حرص معلّمي هذه المرحلة بشكل أكبر من غيرهم من المعلّمين على التواصل الديني مع الطلبة.

ومن هذه الدراسة أيضًا تبين للباحث بضرورة معرفة المعلمين والمعلمات عن حاجة الطلبة لتنمية الوازع الديني؛ لإيمانهم بأن الوازع الديني هو ما يساهم في بذل المعلمين للمزيد من العطاء لكونهم قوة فاعلة في المجتمع، ومُتحملة للأمانة، وهي مسؤولية يتحملها المعلم الذي هو من يخلق هذه الروح.

- دراسة (الحياصات، والكسابسة، والفاعوري، 2012)، والتي استهدفت قياس تأثير أخلاقيات العمل الإسلامي، والمتمثلة في الكفاية والإتقان والرفق والتسامح واستشعار المسؤولية والعدالة والإنصاف والأمانة والعمل بروح الفريق وطاعة ولي الأمر والمحافظة على كرامة الوظيفة، في الالتزام التنظيمي، حيث كانت الدراسة حول المؤسسات الصحفية الأردنية، حيث جاءت النتائج حول تصوّر أن أخلاقيات العمل الإسلامية مُرتفعة، ومستوى كل بُعد من أبعاده متوسطة، وأن هناك تأثيرًا لمُتغير النصح والإبداع، واستشعار المسؤولية والإنصاف، والعمل بروح الفريق الواحد، وطاعة ولي الأمر، والمحافظة على كرامة الوظيفة، على الالتزام التنظيمي، في حين لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الكفاية والإتقان والرفق والتسامح والأمانة في الالتزام التنظيمي؛ لذا أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بالأخلاقيات الإسلامية لدورها في الالتزام التنظيمي.

- دراسة (بوقراف والمسعود ودومة وعبدالقادر، 2017) حول دور القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي، والقيم التنظيمية في المجتمع المسلم تنبع من وحي القيم الإسلامية، وهي التي تشكّل سمات الفرد العامل الملتزم بالقيم الإسلامية في المنظمة الإسلامية، وحيث إن الدين يتبنّى أرقى القيم والمبادئ التي تخدم الإنسان، وتُوصله إلى تحقيق السعادة من جهة، وتخلق له منظومة من المعايير تجعله قادرًا على تمييز طريق الخير من طريق الشر، وكذلك ما هو الفعل الأفضل والذي يحقق الإبداع والتميز من ذلك الذي يُراوح مكانه؛ لذا فإن الثقافة الإسلامية تكون ضرورة لتحكيم هذه المعايير (السنان، 2015) في مجالات عمل

الإنسان؛ لأن العمل من ضروريات الحياة البشرية التي تحقّق السعادة، مع كونها خدمة للآخرين بحثُ الدين على القيام بها وإتقانها؛ فالثقافة الإسلامية هي تنمية لفكر الإنسان وتنظيم لسلوكه (الظاهري، 2001).

2.2.9 مراجعة للدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة المراد بحثها والبحث في خلفياتها وترقية مستوى الأدب النظري في التعرف على ماهية الأداء المتميز ودوافعه التي استطاع أن يحدد نوعان من الدوافع كانت الدراسات السابقة قد تعرضت إلى أحدهما وهو العدالة التنظيمية كيف انعكست على الدوافع على سلوك المواطن التنظيمية وهذا المتغير الأخير هو ما تناولته الدراسات السابقة على أنه متغير مستقل يعد دافعا رئيسيا للتميّز، مع أن الدراسة الحالية افتردت بتأثير هذه الدوافع على التميّز في الأداء في نوع من أنواع المدارس ضمن القطاع التعليمي وهو المدارس الخاصة بفرضية أن المدارس الخاصة تشكل جانباً من العبء على ميزانية الأسرة وبالتالي فهي تمس الحياة الاجتماعية، وعلى حد علم الباحث فإن الدراسة الحالية في هذا الإطار الضيق وبهذا الكم من المتغيرات تكاد تكون من الدراسات القليلة أو النادرة، ويؤكد الباحث هنا على أن الدراسات السابقة قد أغنت الدراسة الحالية بالمعارف والفرضيات مع الاستفادة كثيراً من النتائج التي تم التوصل إليها وهو ما حدا بالباحث للكشف عن حقيقة حالة الضعف أو تدني مستوى الأداء عند المدرسين في المدارس الخاصة هل هي آتية من قبل متغيري العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية أم لا؟ وعلى الرغم من أن هذه الدراسات تناولت تأثير ذات المتغيرات أو غيرها على التميّز في الأداء إلا أن الباحث استفاد من تعميم هذا القياس خاصة في حالة أن المشكلة هي في القطاع التعليمي وبالأخص في المدارس.

كما الباحث ومن خلال هذه الدراسات استطاع الرجوع إلى المراجع والمصادر التي ساهمت في

تحديد خطوات الدراسة فضلا عن المفاهيم التي احتوتها هذه المراجع.

وكانت نقاط التوافق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل في الآتي:

1 - نظرية الدراسة

تبنت الدراسة الحالية نظرية " فلسفة الإدارة بالفعالية " القائمة على تحقيق الكفاءة والكفاية وهو ما

رأته الدراسة بأنه يحقق الجودة والتميز من جهة وكمية الإنتاج من جهة أخرى، وذلك من أجل القيمة العليا

التي تستهدفها الدراسة وهي السعادة المجتمعية المتضمنة سعادة الفرد وسعادة أصحاب المنظمة وسعادة

المجتمع بشكل عام ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تبني هذه النظرية هذا من وجهة نظر الباحث

أما الدراسات السابقة فقد تنوعت النظريات التي تبنتها في معالجة مشكلة التميز حيث تبنت البعض

من الدراسات النموذج الأوربي EFQM للكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقدير المعلمين في

المدارس، والبعض قد تبني انموذجا لقياس التميز وبعض الدراسات قد تبني " المنظور الإسلامي " في مشكلة

التميز وهذا النوع من الدراسات لا شك أنه قد يلتقي بشكل أو بآخر بنظرية الدراسة الحالية كون أن القيم

الإدارية الإسلامية في إدارة الموارد البشرية من أهدافها السعادة المجتمعية من خلال تحقيق توفر الكفاءة

وتحقيق الكفاية، وقد تطرق بعض الباحثين في إحدى الدراسات إلى أسلوب " الكايزن " لإختبار مستوى

التميز عند العاملين.

2 - الأهداف التي تبنتها الدراسات السابقة

هدفت الدراسات السابقة لبحث التعريفات في مشكلة التميز والمتغيرات التي تؤثر عليه بما فيها

العدالة التنظيمية بكافة أبعادها، ، وكان بحث هذا الموضوع تارة من زاوية درجة القياس وتارة أخرى

كمشكلة تتأثر بها الإنتاجية والجودة، وقد لوحظ أن الكثير من الدراسات قد بحثت علاقة مُتغير العدالة التنظيمية كمُتغيرٍ مستقل بسلوك المواطنة التنظيمية كمُتغيرٍ تابع، غير أن هذه الدراسة ترى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو الآخر يشكّل تحريكاً ودافعاً للعاملين في المنظمة نحو مُتغير أكثر أهمية، ويمكن أن يكون محصلةً ترجوها المنظمة ويرجوها المجتمع، وهو التميز، فإن هذه الدراسة تعتبر من الأفضل احتساب سلوك المواطنة التنظيمية هو المحور الوسيط بين كلٍّ من العدالة التنظيمية والتميز؛ لأن انعكاس الأثر من العدالة التنظيمية على التميز عبر هذا الوسيط يكون قوياً، وفي رأي الدراسة يمثّل سلوك المواطنة التنظيمية هنا قيمة من القيم العليا التي تُنادي بها نظرية الإدارة بالقيم التي تبنّتها الدراسة؛ إذن واقع الدراسة يُشير إلى وجود تشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في عرض المفاهيم من الناحية الأكاديمية، ولكن في ذات الوقت تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث استهداف المُتغير المستقل للمُتغير التابع على خلاف الكثير من الدراسات.

3 - العينة المستخدمة

الدراسات السابقة قد استخدمت عيناتٍ متنوعةً تتناسب وموضوع كل دراسة، حيث كانت عينات من الدارسين في المؤسسات التعليمية كطلبة الجامعات أو المدارس، ومن العاملين في المنظمات الصحية كالمستشفيات والإدارات المشرفة عليها، المصانع والشركات والمؤسسات الخيرية العامة ذات النفع العام، والمؤسسات المالية والبنوك التجارية، كما تناولت بعض الدراسات عينات من المؤسسات الصحفية المعنية بالنشر، بيد أن ما تناولته هذه الدراسة من موضوع له علاقة بمؤسسةٍ من أهم المؤسسات التعليمية، وهي المدارس، وحيث الدراسة تبحث في المدارس الخاصة بوجهٍ خاص فقد كانت العينة هي المدرّسين والمدرّسات

الذين يعملون في هذا الحقل في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، لقياس مدى تأثير العملية التدريسية بالعدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية.

4- أدوات الدراسة المستخدمة

لا يوجد اختلاف كبير يُذكر بين الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وهذه الدراسة؛ فالدراسات السابقة في مجملها استخدمت الاستبانة والمقاييس المعدة للبحوث، وقد تم في هذه الدراسة استخدام الاستبانة بالإضافة إلى المقابلات وتدوين الملاحظات.

5 - المنهجية المستخدمة

اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهجية مُشتركة، حيث استخدم المنهج الوصفي الذي يبحث الظاهرة بعد تحديدها والكشف عن الجوانب المتعلقة بها، ومتابعة ذلك بالتحليل الإحصائي للبيانات المجمعة عن هذه الظواهر للخروج بالنتائج، وهو ذاته المنهج المتبع في الدراسات السابقة.

الدراسة الحالية تستهدف إدراك موظفي المنظمة لمتغيرين مهمين لهما تأثير كبير على طاقة الموظفين، وهما العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة التوزيعية والإجرائية والتعاملية والمعلوماتية، والإدارة الإستراتيجية بإمكاناتها التخطيطية، فتُحاول الدراسة معرفة ما تقوم به من تأثير على تحسين الأداء، وجعله أداءً مُبدعاً خلاقاً عبر وسيط يُفترض أن يلعب دوراً رئيسياً في هذه المهمة، وهو سلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلال فاعلية ما يعيشه الموظف من التزام ديني، وما يحمله من فكرٍ ثقافي عن روح الدين الإسلامي الذي يتفاعل إيجابياً مع سلوك المواطنة، فيشكّل الدافع نحو الهدف، وهو الإبداع في أداء العمل. وبمقارنة الدراسات السابقة في هذا الصدد نرى تماثلاً كبيراً في الهدف، حيث جاءت أكثر الدراسات التي تم استعراضها بوجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كدراسة Egan (1994)، مع التفاوت في التأثير بين بعض أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي قوةً وضعفًا، كدراسة درة (2008)، وهكذا كانت في الدراسات القديمة، كدراسة Moorman (1991)، وأيضًا دراسة Greenberg (1991)، والحديثة كدراسة طه (2007). وتشترك هذه الدراسة في البحث في تأثير الإحساس بالروح الدينية التي يعيشها الموظف في المنظمة، وبشكل خاص المنظمة التي تعمل في إطار العمل الإنساني، أو إطار جانب من جوانب التخصص الإسلامي، كالأوقاف والشئون الإسلامية أو الاقتصاد الإسلامي، حيث كُتبت دراسات في هذا الجانب كدراسة آل كاظم (2018)، والتي تناولت تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بنك من أهم البنوك الإسلامية في دبي، ولا شك بأن هذه الدراسة تتناول هذا الجانب في منظمة اقتصادية تتصل بجانب من جوانب الحياة الإنسانية التي حملنا الدين الإسلامي مسؤوليتها.

إن ما يميّز دراستنا هذه عن الدراسات المشابهة لها هو أن هذه الدراسة قامت بقياس التميز في الأداء بمتغيرين، هما العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية، في حين أن الدراسات السابقة قد تناولت هذا التأثير فقط من جانب العدالة التنظيمية. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الدراسة ترى أن ثمة ارتباطًا بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية؛ ليشكّلًا معًا قوة تأثير أكبر على التميز في الأداء، لا سيّما إذا كان الوسيط بينهما هو سلوك المواطنة التنظيمية.

إن ما يخلق الفعالية في العمل الإداري من وجهة نظر هذه الدراسة هو وجود عاملين مهمين للغاية، هما المناخ الإداري الذي يسود المنظمة ويتفاعل معه إدراك العاملين بمواطنتهم، وإن الذي يهيئ هذا المناخ هو العدالة التنظيمية؛ فهي تحقّق أهداف العاملين وهي السعادة، ما ينعكس على السلوك التنظيمي، كما يحقّق أهداف سلطة المنظمة من حيث زيادة الكفاءة الإنتاجية، ويحقّق أهداف المجتمع الذي يرى المنظمة

الحضارية المعنية بتنمية المجتمع، لا شك بأن الربط بين هذه الأهداف يتطلب إدارة إستراتيجية قادرة على الربط بين هذه الأهداف والنظر إلى عوامل نجاح هذه الإستراتيجية، التي من أهم مواصفاتها هو توفير الإمكانيات القادرة على تحرير الطاقات الموجودة عند الموظفين، ولا يمكن تحرير هذه الطاقات في ظل أبسط أنواع الظلم الإداري؛ لذا هناك تمازج بين العدالة التنظيمية والإستراتيجية الإبداعية التي على المنظمة أن تتبّعها. من هنا نقول إذا أردنا قياس منظمة متكاملة التميز إلى حد التفوق فلا بد من دراسة العدالة التنظيمية إلى جانب إدارة إستراتيجية هذه المنظمة، وهو ما ترى فيه الدراسة من أهمية لجعل العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية هما المتغيران المستقلان لقياس المتغير التابع، وهو التميّز في الأداء.

2.3 الإطار النظري والنظرية التي أعتمد عليها البحث

2.3.1 التميز في الأداء

التميز لغةً هو التفارق أو التخالف، وامتاز الشيء أي اختلف عن غيره (القاموس المحيط). وقد انصرفت الكلمة أكثر ما انصرفت نحو التميز الإيجابي منه إلى السلبي؛ فبمجرد أن يُشار إلى شخص بالتميز يُعنى بالتميز الموجب وإن كان هناك تميّز بالسلب. فالتميُّز بالمعنى الإداري هو طاقةٌ خلاقةٌ في داخل الفرد تعمل بطريقةً متناسقة (خوثير، 2017)، تُساعده في تحقيق أكبر إنجاز ممكن يعود بالنفع للمنظمة، وقابلة للتطوير، ويمكن أن تنمو بوجود الاستعداد لدى الفرد. ومن مُنطلق النفع بادرت المنظّمات على اختلاف تخصّصاتها من هذا الأمر الذي أصبح مقياساً لكل منظّمة تنشُد الجودة، غير أن مسألة التميّز منوطة بمقدار إيمان الإدارة العليا بما يقوم به الأفراد العاملون بالجهود المبذولة في هذا الصدد، وأن التميّز يحتاج إلى عميلة تغيير في النفوس قبل تعديل اللوائح والأنظمة، وأن التميز يحتاج إلى توفير مقدمات للأفراد، كالتدريب

وإكسابهم المهارات والعمل على التمهيد لتطبيق تطلعاتهم وتوفير البيئة المناسبة؛ لذلك صارت المنظمة تُقاس بمقدار نجاح نموذجها التميزي وقدراتها الإبداعية.

والإبداع والابتكار وسائل عملية لإحداث التميز؛ فالإبداع هو عبارة الفكرة الجديدة، وقد تكون باهرة في حداتها، أحياناً يُقصد منها تطوير العملية الإنتاجية بشكل ملحوظ، سواء في الجوانب الهيكلية أو الطرق والوسائل الحديثة، أو إدخال أجهزة وتقنيات بغرض توفير في الجهد والمال، أو الخُطط الإدارية والبرامج الحديثة المستخدمة خارج البيئة المحلية أو المبتكرة محلياً. أما الابتكار فهو خلق فكرة جديدة بغرض تطوير الخدمات أو السلع؛ لذا فإن الابتكار هو من يولد الإبداع؛ لأنه إيجاد، والإبداع هو محاولات التطبيق (جمال، 2017).

إن التميز المؤسسي هو: (حالة التفوق في النظام الشامل للأداء المؤسسي والممارسات التطبيقية لهذا النظام) (جمال، 2017). ويُراد منه كسب رضا المتعاملين، كما يحقق حيوية المنظمة، واستدامة نجاحاتها، والاحتفاظ بولاء المتعاملين، أو كسب المزيد من نسب الولاء، بالإضافة للمزيد من العوائد المالية والإدارية التي تتحقق للمنظمة، كالتطوير في خططها الاستراتيجية، وخفض التكاليف، وتعظيم الأرباح نتيجة زيادة ديناميكية العملية الإنتاجية.

إذن من المهم أن تتبنى المنظمة نموذجاً لتميزها؛ ذلك أن النموذج هو قالب التميز الذي تُعرف المنظمة بشكل تميزها به، أو بصيغة أخرى هو مجموعة من العمليات التي تحتوي على المعايير الرئيسية والفرعية، والمرتبطة بعلاقة تفاعلية وتكاملية مؤثرة في تميز الأداء (خوثير، 2017). وهذا النموذج تحدد معالمه عناصره المترتبة منه، وفَعَالِيته في الإنجاز وفي المجتمع، وتأثيراته على نفسيات الأفراد، والعكس صحيح؛ أي إن نفسيات الأفراد تتأثر وفق ما يلعبه التميز من دور في المنظمة. وفي ظل التنافسية بين المنظمات الربحية أو حتى غير الربحية فإن البحث عن عوامل تحقيق التميز المؤسسي يظل مطلباً ملجأً؛ حيث إنه من

الممكن أن تكون الإدارة الإستراتيجية أو الثقافة التنظيمية للمنظمة أو نوعية المنتج من حيث الجودة والاستدامة، أو الطاقات التي تبذلها الإدارة العليا، أو الآلية المستخدمة في الإنتاج، كلها مجتمعة أو بعضها هي من عوامل التميز المؤسسي. وقد أثبتت بعض الدراسات وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لعوامل النجاح مُنفردة أو مُجمعة على تحقيق التميز المؤسسي في الأداء (الزعي، 2015).

والتميز في الأداء هو ما تدور حوله أهداف الدراسة لكونه يشكّل المتغير التابع. ولا شك أن كفاءة الأداء تمثل المحور الرئيس في تضاعف الإنتاج؛ لأن كفاءة الأداء تعني في المفهوم الاقتصادي (نسبة كمية المنتج إلى عناصر الإنتاج) (شقوة، فؤاد، 2016). وثمة فرق بين فاعلية الأداء وكفاءة الأداء؛ إذ يركّز الأول على التأثير الذي يُصاحب الأفراد المنتجين في المنظمة نتيجة إيجابية الإنتاج كمّا أو كيفاً؛ أي إن فاعلية الأداء تُحدث شيئاً ما في النفوس؛ الأمر الذي ينقل صورة العمل من المادي إلى الإنساني، وهو ما يتطلب من الإدارة أن تنتقل كذلك من الإدارة التي ينصبُّ اهتمامها على الجانب المادي، إلى الإدارة التي يجب أن تركز على الجانب العضوي أو الإنساني. من هنا تكون البداية نحو آفاق التميز في الأداء؛ حيث المنظمة عليها أن تُراعي وفرة الإنتاج المتحصّل من الفاعلية أكثر من الوفرة المتحصّلة من الكفاءة، وإن كانت الكفاءة مطلباً ضرورياً؛ لأن حلو الكفاءة من الفاعلية يعمل على تناقص المنفعة بشكل تدريجي لضرورة التأثير الإيجابي على نفسية الفرد، خاصة إذا كان مُنطلق هذا التأثير هو الصالح العام، غير أن حلو الفاعلية من الكفاءة وإن كانت أمراً سلبياً فإنه يمكن تلافيه بوسائل رفع الكفاءة، كالتدريب والتعليم.

والتميز في الأداء هو نتيجة لطاقاتٍ تم بذلها من قبل العاملين، هذه الطاقات بدأت نفسية، قامت المنظمة بشحنها في داخل العاملين بعد أن وضعت النظام التحفيزي الداعم لخلق الولاء التنظيمي بعد الرضا الوظيفي؛ لذا سرعان ما تنخلق في داخل العاملين الروح الإبداعية التي هي من إفرازات الطاقة النفسية والطاقات العقلية، وهي نشاطات تكون مميزة، وقد تكون مُتجددة تتولد بين النفس والعقل (العساف،

عبد المعطي، 2005) من قبيل المبادرات التي تتّصف بالمعرفة العلمية والسلوك الحضاري والحيوية الدائمة؛ فالإبداع إذن هو عملية إخضاع الأفكار الإبداعية إلى بحثٍ علمي يُثبت مصداقيّتها، وعلى المنظّمة توفير مناخ وبيئة البحث العلمي. أما الابتكار فهو وليد الطاقة الفنية عند العاملين؛ إذ إن الأفكار الإبداعية والمعرفة العلمية مع ما لدى العامل من مهارات وقدرات ذاتية أو مُكتسبة تولّد الابتكار، وهو ما يتوصل إليه الفرد من جديد في بناء الأدوات أو المعدات أو الأساليب، والذي يُضفي التجديد على المنظمة، ويُحسن من إنجازاتها، ويُكسيها التميز، ويجعله موضع التنافس من قبل سائر المنظّمات، غير أن الإبداع والابتكار كليهما يحتاج إلى إدارة من قبل المنظمة، ومتابعة للاستدامة والتجديد.

من هنا يكون دور إدارة الأداء دورًا مهمًا في الرقابة الإدارية والمالية بُغية التأكد من تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة وبوقتٍ مُناسب، كما تستهدف الرقابة الإدارية زيادة الكفاءة وملاحظة الفاعلية، وتحديد الموازنات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية هذا الأداء من خلال حُطّط تنفيذية على الموظّفين أنفسهم المشاركة فيه، مع عدم التغافل عن وضع نظام الحوافز والأجور والدعم المعنوي الذي يجب أن يسير جنبًا إلى جنب مع مسيرة الفاعلية والكفاءة المخطّط لرفعهما عند الموظّف؛ لذلك من وجهة نظرنا لا بدّ للإدارة العليا من أن تُوصي بتكثيف الجهود نحو ملاحظة الفاعلية والأداء من تطبيق المعايير والمقاييس المخصّصة لقياس الأداء، ولا تنسى أن تضع للمقاييس صياغة للوزن.

وصياغة وزن المقاييس لا بد من أن تكون صريحة لا لبس فيها من حيث عباراتها، وأن تتمّ وُفق محدّدات أهمّها تحقيق الأغراض التي يهدف إليها التقويم، وبعد اختيار المقاييس لا بد من وزنها الذي يعكس الأهمية النسبية له؛ فقد يكون المقياس هو الكم والكيف في العمل، وقد يكون بالإضافة إليهما الدوافع النفسية وراء الكم والكيف اللذين ظهرّا على عمل الموظّف. ووزن هذا الأخير فيه من الحساسية ما يجعل القائمين على التقويم يطلّعون على مكونات الموظّف ودوافعه الداخلية من خلال اختبارات قد تكون سرية

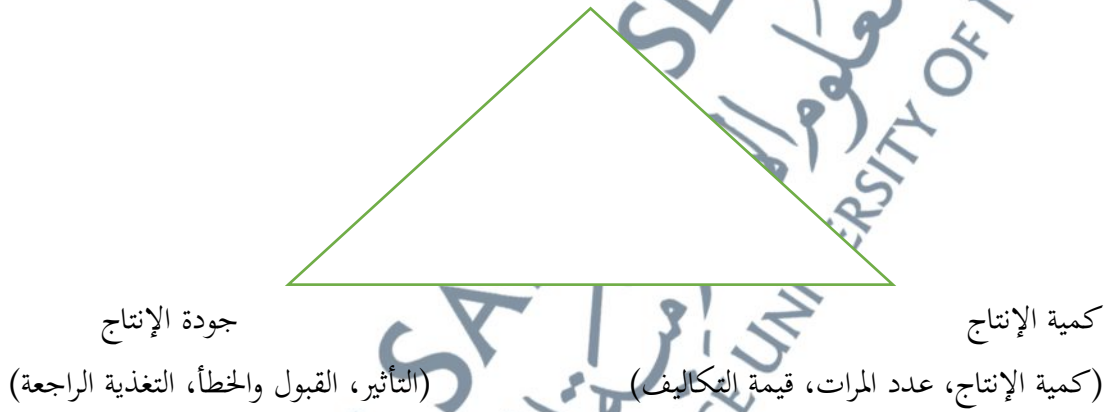
إلى حدٍّ ما. وقد لجأت بعض المنظّمات في بعض الدول إلى ذلك كموضع المتسوّق السّري الذي قد يكشف حقيقة نوايا موظفٍ ما تجاه عمله وما هي دوافعه. وحيث إن الأوزان هي أرقام تمثّل ثقل العمل الذي يقوم به الموظّف، فيمكن تسمية المشاعر والخلجات في داخل الموظف بأنّها عمل، ويمكن أن تأخذ رقمًا لكون أن لها وزنًا.

الجدول 2.1: وزن المقاييس

الوزن	المقياس
٣	عدد المعاملات المنجزة
٢	مساعدة الزملاء في الإنجاز
١	الحضور المبكر
٠	الاعتذار عن القيام بأعباء الآخرين
٣-	التسويق في الإنجاز
٢	المبادرة لتقديم الأفكار والمقترحات
٢	السرور والبهجة عند زيادة أعباء العمل
٢	حب العمل وحب الزملاء واحترام المسؤولين
٢-	تصيد أخطاء الآخرين
١-	التفاوض المتشجع

ولأهمية تقييم الأداء لمتابعته بُغية الوصول إلى حد التميز يجب أن يشتمل الأداء على مجموعة عناصر، من أهمها: وضع البرنامج اللازم والمصمّم ضمن أصول تُراعى فيه مدة الإنجاز وشفافية الطريقة التي تمّت من خلاله، كما أن توفير المستلزمات المادية والتقنية أيضًا يُعدّ عنصرًا مهمًّا؛ لأنه يمثّل اختصارًا للوقت وتوفيرًا للجهد وإتقانًا للعمل، بعد ذلك على الإدارة أن تهَيِّ الكوادر البشرية المدربة والمحفّزة بعد أن تقوم بتطبيق برامج الاستثمار للقدرات البشرية، بعدها تعتمد إلى تقييم النتائج التي يُفترض أن يتصدر مستوى الأداء

قائمة النتائج؛ أي بمعنى إجابة الموظّفين في تحقيق الأهداف (ريان، 2011). وتعني الإجابة الجودة وُفق المواصفات المطلوبة، وحسن استخدام وسائل الإنتاج مع ترشيد الإنفاق (شقوعة، 2016). وفي تعريف آخر للجودة المتحققة من الفرد المتميز هي مدى إجابة تحقيق الأهداف، وهذا المعنى يشتمل على (الفائدة والاستجابة والحصول على التأثير، معدل القبول، معدل الخطأ، والتغذية الراجعة من المستخدمين والعملاء) (عامر، 2011). ويدخل في نتائج التميز تحديد الكمية المنقّدة بجهود الأفراد، وقياسها العدد والمرات التي تم فيها العدد، والتكاليف المبذولة فيها، كما يدخل الوقت، وهنا لا بد من اعتبار الالتزام بجدول المواعيد أول مقياس الالتزام الزمني، وموازنة الوقت بكمية الإنتاج لتشمل هذه الفئات الثلاث مثلث التميز ومعادلة التميز المطلوبة لإيجاد حالة الإبداع لدى الفرد العامل.



الرسم البياني 2.1: وقت الإنتاج ودائرة الإنتاج

ويتبادر إلى ذهن القيادات الإدارية في الكثير من المنظمات أن ثقافة التميز تقف عند حد إرضاء العميل وقدراته الفاعلة، والشراكة مع المعنيين، واستمرارية التحسين، والاهتمام بالنتائج، والتوافر على تطبيق مفهوم الشفافية، وربط

المخرجات بالنتائج (شقوعة، 2015). ووفق هذا الفهم فإن المنظمة الربحية، وبالذات التي تركز على الأداء المالي، يعني التميز لها تحقيق الأرباح ومن ثم تنميتها، ومقارنتها برؤوس الأموال وفق الخطط

الإستراتيجية التي رسمتها إدارة الأداء (وهبة، 2014)، في حين تتَّجه المنظمة غير الربحية إلى أن التميز لديها يمثِّل مدى العطاء والبذل والالتزام بالإستراتيجية المرسومة والثقافة التنظيمية للمنظمة، غير أن هناك مشتركات بين كلتا المنظميتين، وهي الالتزام بالخطط الإستراتيجية، وهو ما يعزِّز دور الإدارة الإستراتيجية في الاستمرار في الفاعلية وغزارة الإنتاج، وكذلك تطبيق الثقافة التنظيمية على الواقع، ويُستشفُّ ذلك من وحي السلوك الإداري، والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية.

إذن من وجهة نظر الباحث فإن ثقافة التميز وفق معيار القيادة تشمل تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي، وهي الرسالة والرؤية والأهداف، وأن ثقافة التميز وفق معيار الموارد البشرية هي التمكن من إدارة الأفراد من حيث الرعاية والتدريب وسواهما والأداء والمهام الإدارية كوصف وتصنيف الوظائف، وأن ثقافة التميز وفق معيار العمليات يشمل القدرة على تحقيق الرضا مع المتعاملين والشركاء الإستراتيجيين، مع إمكانية إعمال القدرة الفكرية في إدخال الأفكار الحديثة المؤدّية إلى تبسيط إجراءات العمليات، وأن ثقافة التميز هو وفق المعيار المالي التمكن من إعداد الموازنات المالية المناسبة مع الواقع المالي للبيئة الداخلية والمحيطية، وتنفيذ العمليات المالية وفق آليات وطرق ابتكارية تدخل ضمن مجالات الذكاء الاصطناعي.

2.3.1.1 تعقيب وتحليل

وترى الدراسة أن وزن المشاعر والدوافع النفسية هذه من الضروريات في تقييم الأداء لأنها ليست بدعاً، بل هي قاعدة إسلامية حين يقول الباري: (فَأَمَّا مَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَهُوَ فِي عِيشَةٍ رَاضِيَةٍ وَأَمَّا مَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُمُّهُ هَاوِيَةٌ). ومن المعروف بأن الأعمال التي تُوزَن يوم القيامة على قسمين: أعمال تنفيذية، إما صالحة كبرِّ الوالدين والفرائض الواجبة والصدقة وغيرها، أو أعمال سيئة كالسرقة والكذب والأفعال المحرّمة الأخرى؛ والقسم الآخر الأعمال القلبية التي من ضمنها النوايا الداخلية، وهي إما ممدوحة كحبِّ

الناس، ونوايا الأعمال الصالحة وإن لم يتمكن من القيام بها، وأعمال محرّمة ومذمومة تتمثل في الحقد الدفين والحسد وإن لم تُترجم إلى عملٍ خارجي. وكل هذه الأعمال يمكن وزنها بمقادير رقمية، كما ترى الدراسة أن وزن المشاعر في العمل الإداري لا بد من قياسه بدرجات تُحسب؛ فإذا كان الفرد مُنفتحاً في مشاعره تُحسب له درجة بحسب حجم الانفتاح، وهكذا.

2.3.1.2 نظرية البحث بشأن التميز في الأداء

في الحديث عن النظرية العلمية التي تتبنّاها الدراسة بخصوص التميز في الأداء، نُشير إلى أن تاريخ النظريات الإدارية مرّ بعدة أنواع من الفلسفات الإدارية كان جلّها يخدم أهداف السلطة المشرقة على المنظمة، حيث كانت هذه المنظمات لها أصحابها من الطبقات الاجتماعية المعيّنة؛ فمنهجية الإدارة تسير وفق تحقيق رغباتهم على اعتبارهم أنهم غاية المنظمة وهم القيمة التي تحدّد طريق عملهم، وهذا في الواقع امتداد لنهج إداري قديم للمنظمات يتّصف بالفساد، حيث لم يكن مصطلح (المؤسسية) شيئاً معروفاً، فلا توجد القوانين النابعة من ضمير الناس (عساف، عبد المعطي، 2012)، والتي يجب أن تصبّ في وعاء مصالحهم، وضمن القيم العليا، والتي من المفترض أن يكون واضعوها هم من يمثّلون أفراد المجتمع، ولديهم القدرة على تجسيد رغباتهم، كما قال (جان جاك روسو): (الإرادة العامة الحقيقية الواعية للناس، وليس مجرد الإرادة العامة التي يقودها الرعاع والفوضويون وأصحاب الشّلطة الفاسدة، وهي إرادةٌ مستبدّة أو مُتحيّزة وجاهلة) (جان جاك روسو، العقد الاجتماعي)، ولا أن جميع أفراد المجتمع يرضخون تحت طائلة القانون؛ فهناك استثناءات تؤثر على نزاهة النهج الإداري المتبع الذي أصبح مجتمعاً تقليدياً كما عبّر عنه (ماكس فيبر) هو عينه المجتمع الذي يحكمه نظام الغنائم *Spoil system*، وهو ما يعبر عنه بنظام الإدارة الشخصية الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر في الدول الغربية.

بعد ذلك استفاقت هذه المجتمعات، وبدأت المنظمات تعمل وفق إدارة تتضمن قيمًا معينة عُرفت بالنظريات التقليدية أو الكلاسيكية، وعلى الخصوص نظرية البيروقراطية لوضعها (ماكس فيبر)، والإدارة العلمية لوضعها (فريدريك تايلور) وآخرين ممن وضعوا نظريات مُشابهة، مثل (هنري فايول) في النظرية التنظيمية، واعتُبرت حينها ثورة في مجال الفكر الإداري، وأُسِّست فيها قاعدةٌ عامة مُفادها أن تخضع كافة المنظمات الخاصة والحكومية على حدٍ سواء للقانون والرسمية، الأمر الذي كان له أثر في بروز ما سُمِّي (الإدارة بالقوانين) (MBL)، ومنها تم التركيز على الإجراءات التي تستهدف كافة الخبرات والمساهمات في المنظمة الإنتاجية فقط، حيث إنَّها وضعت القيمة العليا للسلطة المهيمنة على المنظمة؛ لكونها من يضع السياسات العامة، ويحدّد القواعد التي يجب أن تُتبع وما على العاملين والموظفين سوى تطبيق ذلك دونما رأي أو مشورة، بل هو انصياعٌ كامل، وهذا في الواقع يُفهم بأن الإدارة تعمل لتحقيق أعلى كفاءة أداء بطرح شروط الجودة (كمًّا وكيفًا) والزمن والتكلفة، ثم تجبر العاملين على التطبيق بشكلٍ إلزامي، من هنا تكون الإدارة قد انتهجت سياسة الإدارة بالكفاية تحت مظلة القانون؛ فعجلة طلب الكفاية تدور ومعها تدور عجلة التطبيق الإلزامي من قبل العاملين دون استثناء، وعليه يمكن للجودة أن تتم في إطارٍ محدّد، غير أنه تحولٌ حضاري إلى حد ما إن كانت السلطة الإدارية للمنظمة مُتمسكة بالعدالة التنظيمية، أما في حالة عدم ذلك فإن انصياع العاملين لقانون العمل وتطبيق أهداف المنظمة يُعد تعسُفيًا واستبداديًا، وقد ترجع للمربّع الأول الذي كانت عليه الإدارة بالفساد.

بعد ذلك تحوّلت الإدارة للمنظمات إلى نهجٍ جديد تمثّل في إدارة المنظمات بالكفاءة، أو ما عُرف بنموذج (L-2) إشارةً إلى النموذج الليبرالي، وهي تحقق الكفاية الإنتاجية مع أسلوب المبادرة، وليس الإكراه في العمل؛ أي أن يعمل العاملون من وحي سلوك داخلي مطوّر بتحسيناتٍ تزيد من فاعلية الأداء، وإقبال ذاتي من الموظف نفسه وليس قسريًا؛ فعليه لن تكون السلطة مركزيةً كما هو في الشكل القديم، بل عليها

إطلاق المبادرات القابلة للتطبيق ذات الطبيعة الإنسانية، وليست مركزة فقط على الإنتاجية دون المبالاة بالآخرين مع الحفاظ على أدائهم المميز، وقد تبنت الولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية في النصف الأول من ثلاثينيات القرن الماضي هذا التحول.

ولما لم تكن كل النماذج السالفة تحقق إطلاق الموظفين العنان لعقولهم بالإبداع وأفكارهم بطرح الجديد، وظلت في ذات الوقت فلسفة إكراه الموظفين من أجل الإنتاجية أو التنافسية بين المنظمات، وعلى أساس هاتين الغايتين تُحشد المواد القانونية، يمكننا في هذا الدراسة أن نقول إنه سوف يحدث خلل في التوافق بين أهداف السلطة المشرفة على المنظمة والإدارة المسيرة لها؛ ففي حين تكون الأولى تستهدف الإنتاجية مع التنافسية مع ترتيباتٍ تقشُّفية تحدُّ من المحفِّزات، فإن الأخرى تستهدف الإنتاجية بوجود برامج تحفيزية لرفع مستوى العاملين؛ بمعنى أن تحقيق الكفاءة الإنتاجية التي تُنادي بها السلطة المشرفة على المنظمة تعتبر العامل آلةً ضمن معمل كبير، وهذا الإنتاج يؤدي إلى فقدان كفاءته.

الملاحظ أن معظم النظريات التي تتطرق إلى الكفاءة، وإن كان بعضها قد يُفهم منه أن يُراعى العاملون في المنظمة، وينسجم معهم في ترتيب شئونهم، غير أن الواقع هو ترتيب في مواد القانون لأداء العمل والطرق الفنية المؤدية لإنجاز الأعمال، هو وإن كان في خدمة الموظف غير أنه في خدمة المنظمة بشكلٍ كبير لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ليس بالضرورة لإنتاج أداءٍ مميز، إلا إذا كانت الطرق الفنية فيها الإبداع مع الراحة والسعادة للموظف. وللوصول إلى النظرية الأنسب للتطبيق في موضوع التميز نقول إن الأمر يتحدد بحسب طبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين في المنظمة؛ فإن كانت العلاقة بينهما قائمة على الإكراه من جهة الإدارة، والانصياع من جهة العاملين، فهي فلسفة إدارية للوصول إلى حد الكفاءة الإنتاجية، أما إذا كانت العلاقة بينهما قائمة على المبادرة والتشاور فتلك فلسفة إدارية للوصول إلى حد الكفاءة الإنتاجية (Waterman، 1991).

هذه الدراسة ترى أن النظرية التي يجب أن تُعتمد في المتغير التابع هنا، وهو التميز، هي نظرية رؤية الإدارة للتميز من زاوية الفعالية؛ فهي التي تحقّق الكفاءة، وهي التي تحقّق الكفاية، وهي التي تحقّق الجودة الشاملة؛ فهي إذن فلسفة التفوق، وهي التي تُسمّى فلسفة الإدارة بالفعالية. ولأن النموذج الأمثل للإدارة يجب أن يكون عامًّا وشاملاً وتوحيداً (رايشاور، هارنر، 1989)، فإن الدراسة ترى جدارة نظرية (فلسفة

الإدارة بالفعالية) في بناء منظمة ذات تميز عالٍ؛ وذلك للأسباب الرئيسية الآتية:

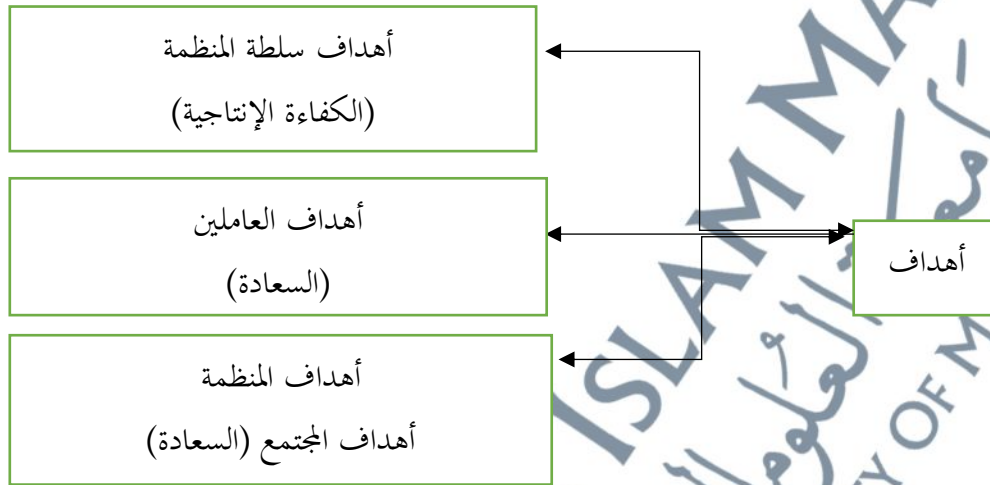
أ. الإقرار بمصالح وأهداف الأطراف التي بُنيت عليها المنظمة، وهم: أصحاب المنظمة أو مملّاكها من يشكّلون السّلطة فيها، وهم الذين يرجون من المنظمة الكفاءة الإنتاجية ومضاعفة الأرباح؛ والعاملون الذين يرجون السعادة لهم وللمنظمة؛ والمجتمع الذي يرجو من المنظمة تحقيق التنمية له. وهذا الإقرار في واقعه يعني تحديد هدف وغرض مُشترك لكافة الأطراف، ليس كما هو مُتبع في النموذج الليبرالي، من أهم الأهداف هو الكفاءة الإنتاجية، وأن الربح هو السبب في بقاء العاملين في وظائفهم؛ لأن هذه السياسة التي تنتهج تغليب أهداف ومصالح طرف على طرفٍ نادى الكثير من المفكرين والإداريين برفضها، والأمر المهم أن النظرية الإدارية من المنظور الإسلامي تعتبر المنظمة شراكة بين هذه الأطراف حين اعتبرت عمل العامل عقداً تم إبرامه، والعقود يجب أن تُستوفى، (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ) (المائدة: ١)، وأن تكون هذه الشراكة خالية من الابتزاز من جانب سلطة المنظمة؛ لذا نرى تاريخ الخلفاء الراشدين يكرّس مبدأ التشاور والعمل الجماعي في المنظمة، فيقول الإمام علي - كرم الله وجهه -: (من استبدَّ برأيه هلك، من شاور الرجال شاركها عقولها) (الشيرازي، ناصر، 2006). فأساس العمل الإداري وفق النظرية الإسلامية للإدارة هو (القوة العقلية القادرة على إدارة المجتمع باعتماد الصفة الجماعية أو العقل الجمعي) (آل كاظم، 2012).

ولم يُلغِ الإسلام في حثّه على اتباع الأسلوب الجماعي قدرات الفرد وإبداعاته وتطلّعاته وأمنيّاته في

تحقيق أهدافه، بل يعمل على تنميتها، ويدعو لاكتشافها مُبكراً.

ب. التوحيد بين أهداف الأطراف الثلاثة التي تشكّل المنظمة، فكأن أهداف المنظمة تتّجه صوب

ثلاثة أهداف وفق ما يصوّره الشكل الآتي:



الرسم البياني 2.2: أهداف المنظمة

ولتحقيق أهداف المنظمة يتوجّب بداية التوحيد بين أهداف المنظمة كجماعة، وأهداف العاملين

كأفراد؛ لأن اكتمال العمل وذروته في بلوغ الفرد أهدافه، والوصول إلى تمام مصالحه وإشعاره بذلك، ليس

من طرف أنه عنصر من عناصر الإنتاج، بل هو طرف من أطراف الشراكة التي تشكّل هيكل المنظمة، ولا

يكون ذلك من خلال شعارات جوفاء، بل حقيقة يجب أن يلمسها العامل في مخرجاته وعموم تطبيق

مظاهر العدالة التنظيمية، حتى يصل الأمر بالفرد أن يرى المنظمة ونجاحها والحفاظ عليها هي مَبْلَغُ همه،

وهو ما يعزّز المشروعية في داخله مروراً بالقبول والرضا.

بعد ذلك لا بد من توحيد الأهداف بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع؛ لأن المجتمع هو من يمنح المنظمة فرصة وجودها، فعليه تسعى المنظمة للاقتراب من تحقيق السعادة المجتمعية؛ ولذلك تسعى بعض الحكومات اليوم لإلزام المنظمات العاملة العامة والخاصة أن تتحمل المسؤولية المجتمعية كهدف ليس أقل من هدف الكفاءة الإنتاجية أو تعاظم الأرباح، وعدم الاهتمام بجمهور المنظمة -أي المستهلكين- بالدرجة الأكبر من المسؤولية الاجتماعية. ولأجل هذا الغرض، ولإيجاد المنظمة المتميزة، والتي يُنتظر منها هذا الشكل من التوحيد، يُفترض تصميم إستراتيجية تعي أهداف المجتمع، وتكون واضحة وشاملة ومُتفوقة في تعاملاتها مع العملاء والمستهلكين، علماً بأن هناك عددًا من الإستراتيجيات الأولى: إستراتيجية الربط بين المنتج وحاجات المستهلكين لأجل الوصول للرضا الوظيفي، وهو ما يُسمّى بـ (النوعية)؛ وتعني الجودة التي تتطابق مع مُتطلبات المستهلكين (ويرزكيرش، أرنولد وستيفان، جورج، 1998)، والتي تستلزم تشخيص هذه المتطلبات مع تقديم مخزجات تفي بتلبية هذه المتطلبات. والثانية: هي الإستراتيجية التي ترى عدم الاكتفاء بالاهتمام بمتطلبات المستهلكين، بل لا بد من رصد توفّعاتهم والعمل على تحقيقها، وهي التي أُسميت بـ (النوعية العالية) (ويرزك يرش، أرنولد وستيفان، جورج، 1998)، وهناك إستراتيجيةً ثالثة تعتبر الإستراتيجيتين المتقدمتين هما المدخلات الرئيسية التي تحكم عمليات الإنتاج.

2.3.1.2.1 تعقيب وتحليل

ترى هذه الدراسة أن الجودة والتميز ذا النوعية العالية الذي يحقق معنى الابتكار والإبداع قد لا يكمن في الإستراتيجية الأولى والثانية، ولربما قد لا يتحقق في الإستراتيجية الثالثة أيضًا إلا في موارد محدّدة؛ ذلك أن الإستراتيجيتين الأوليين مُرتبطتان بحجم الرضا والطُموح لدى المستهلكين أو الرضا الوظيفي، وكل ذلك قد يكون محدودًا لدى بعض البيئات التي يكفيها القدر البسيط من التطلعات أو الحاجات، ويُرضيها

القدر الهين من المخرجات الوظيفية؛ لأن توقعاتهم على قدر ما يطمحون إليه، بل لا بد من النظر إلى سعادة المجتمع وتلبية أهدافه.

وكذلك في رؤية الدراسة أن التميز الذي وُضع كمتغير تابع ليس على أساس أن يكون تابعاً لحاجات المستهلكين وتوقعاتهم، ولكنه تابع لقيمة من القيم العليا، وهي العدالة التنظيمية؛ وعليه يُنتظر أن تكون الإستراتيجية التي ستشارك مع العدالة التنظيمية في إيجاد التميز النموذجي هي إستراتيجية عالية التفوق، وهي فوق إستراتيجية الربط بين المنتج وحاجات المستهلكين أو النظر إلى تحقيق الرضا الوظيفي فحسب، بل تذهب إلى أبعد من ذلك، لا بد أن تكون إستراتيجية تتخطى التوقعات، وتتجاوز خيالات المستهلكين، وتوجد الجودة المستدامة من خلال نظام مُتجدد يفكر في أعداد مُتجددة من أشكال الابتكارات والإبداعات بشكل مستمر وصادم للسوق والمنظمات التنافسية الأخرى.

من هنا ارتأت الدراسة ضرورة ضم الإدارة الإستراتيجية كمتغير رديف للعدالة التنظيمية؛ حتى يكون الأداء ليس فقط مُتميزاً، بل نموذجياً في التميز، ويكون هو المقياس للتميز، حيث مزج العدالة التنظيمية بالإستراتيجية العالية التفوق من النوع المتقدم ذكره يوجب خلق ثنائية بين المجتمع والمنظمة من خلال دائرة من التفاعل الاجتماعي، تبدأ بها المنظمة باستعداداتها لتوفير فرص عديدة من الازدهار والتنمية، وتحقيق تطلعات المجتمع، والاستفادة من دعم ومساندة المجتمع؛ وبهذا تكون الدائرة بينهما كلٌّ يدعم الآخر، كما يبينه الشكل الآتي:



الرسم البياني 2.3: دائرة التفاعل

2.3.1.2.2 ملخص نظرية البحث في التميز

تستخلص الدراسة من تبنيها لنظرية التميز العلمية أن التميز العام والتميز المتفوق يتطلب من المنظمة إستراتيجية شاملة للتميز ذاتة تقوم على توحيد الأهداف وترابطها، وتوفر المصداقية والنزاهة حين التطبيق، وهذه الأهداف هي أهداف السلطة وهي الكفاءة الإنتاجية، وأهداف العاملين وهي السعادة، وأهداف المجتمع وهي التنمية الحضارية، كل ذلك بغرض تحصيل النتائج الآتية:

- خلق روح التعاون كقيمة من القيم العليا تضمن بقاء هذا الترابط بين الأهداف، وألا تكون بين هذه الجهات حالة من التنافسية أو الصراع يتم فيها تغليب أهداف على أهداف أخرى.
- جعل العاملين عناصر ضمن منظومة واضعي الأهداف، ورسمي السياسة الإستراتيجية، والمحافظين على تطبيقها ومتابعتها.

– مراجعة الأهداف المجتمعية وأهداف المنظمة لأجل التقريب بينهما؛ حتى لا يكون هناك تقاطعات بين مصالح كل منهما، بل على المنظمة أن تُشعر المجتمع بدوره كشريك مع المنظمة في وضع الإستراتيجية الخاصة بوظيفتها داخل المجتمع.

– وضع الضمانات التي تكفل بقاء المنظمة وازدهارها حاضراً ومستقبلاً بالإستراتيجية التي تحقّق وحدة الأهداف للأطراف الثلاثة، وبشروط التطوير المعتمدة في التميز، وهي تفعيل الطاقات عند العاملين من الناحية النفسية، وجعلهم مُبادرين للمشاريع والأفكار الخالقة، ثم تفعيل الطاقات العقلية لديهم بعد أن تهيأت نفسياتهم. وهذه الطاقات العقلية هي من يوجد الإبداع؛ لذا فالعصف الذهني من ضمن برامج تنشيط الطاقات العقلية، بعدها يكون العاملون قد وصلوا إلى الدرجة التي تمكّنهم من تحرير طاقاتهم الفنية، فيكون الإبداع والاختراع في متناولهم، ولا يقف الأمر عند هذا الحد، بل لا بد من تعويد العاملين على الاستمرار في استعمال الطاقات الفنية لإبقاء روح المبادرة.

وكمثالٍ عملي لا تنهаж بعض المنظمات وحدة الأهداف بين المنظمة والمجتمع والأهداف لتحقيق السعادة للعاملين والمتعاملين في المجتمع، يمكن الإشارة إلى مبادرة (مؤشر السعادة) التي أطلقتها حكومة دبي في عام 2014 لقياس سعادة الجمهور ورضاهم عن الخدمات المقدمة بشكل يومي عبر أجهزة تم توزيعها في كافة الدوائر الحكومية، مرتبطة بشبكة مركزية تقوم برصد هذا المؤشر وتحويله إلى مُتخذي القرارات على شكل تقارير يومية لرصد المناطق الجغرافية والحكومية الأكثر سعادة، هذه التقارير تُعدّ مادةً أساسية في صناعة الإستراتيجية للدائرة، كما يتم رصد مستوى سعادة ورضا المتعاملين عند استخدام الخدمات عبر لوحات تفاعلية توفّر مقاييس سعادة المتعاملين على المدينة، ويقاس مؤشر السعادة بشكلٍ آليٍّ انطباعات ورضا الجمهور عن الخدمات المقدمة، ويمكّن المؤشر المسؤولين ومُتخذي القرار من التعرف فوراً على رأي وانطباعات الجمهور حول الخدمات المقدمة؛ وعليه يُساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة؛ لذا أطلقت الدوائر

الحكومية والهيئات في دبي مراكز لإسعاد المتعاملين، وتبنّت الحكومة مجموعة مبادرات لخلق روح التميز والإبداع عن العاملين، كجلسات العصف الذهني، وتكريم المبدعين بإشهارهم كمبدعين، والثناء على جهودهم بالشكل العلني، البرامج التدريبية والعمل الجماعي ووضع إستراتيجية متكاملة للتواصل بين العاملين ومُتخذي القرار.

ولقد مارست دوائر حكومة إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة تجربة التميز انطلاقاً من فكرة إسعاد المجتمع، وعملت لهذا الشأن على إستراتيجية تطوير وتحسين مستوى بيئة أداء الخدمات؛ لهذا وُضعت (وثيقة الخمسين) التي صدرت من الحاكم عام 2019 التي كان أحد أهدافها الانتقال من تلبية تطلّعات المتعاملين وتحقيق رضاهم عن الخدمات المقدمة، إلى ترسيخ مفاهيم السعادة وتعزيزها لتكون بمثابة ثقافة ونهج عمل لدى العاملين في مراكز إسعاد المتعاملين (جريدة البيان، 2020).

2.3.1.3 نظريات التميّز في الأداء

2.3.1.3.1 نظرية الحاجة إلى الإبداع والتميّز (McClelland Needs Theory)

تعتمد هذه النظرية التي هي جزء من النظريات المعرفية على أساس أن العوامل المؤثّرة في الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية داخل الأفراد لرغبتهم وقناعتهم في التميز والإبداع؛ ولذلك فإن هؤلاء الأفراد يكلّفون أنفسهم بأعباءٍ إضافية بُغية هذا الهدف. وحيث إن الإبداع حاجة وفق هذه النظرية، إذن فهي لا ترتبط بتحقيق مُخرجات معيّنة مُتطلباً بذاته لأنها تُملي طموحاً لدى الفرد؛ إما لإثبات جدارته وقدراته لنفسه، وإما لتحقيق المجد والشهرة لنفسه، أو الشغف الموجود في داخل الفرد لاكتشاف الجديد؛ لذا مثله مثل ذلك المكتشف في مجال العلوم الطبيعية؛ فشغف عالم الطبيعة تحقيق الطموح نحو الشهرة، أو لوجود حب للوصول إلى الحقيقة نظراً لانغماسه في الحقل العلمي.

- تعقيب

ترى الدراسة بأن نظرية الحاجة إلى الإبداع تُشير إلى طبقة من طبقات الهرم الذى رسمه ماسلو في نظريته الخاصة بالحاجات، وهي الطبقة العليا المتعلقة بالتقدير العام وتقدير الذات على وجه الخصوص، حين تعتبر الإبداع حاجةً يبتغي الفرد من خلالها المجد والشهرة، أو أنها تُشير إلى طبقةٍ ثانيةٍ مُتعلقة بالحاجات الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين؛ حيث الإبداع يتطلب مجهودًا أكبر من المعتاد عليه، فيدفعه ذلك حب مجتمعه للارتقاء به، وفي الوقت الذي تتبَّنى هذه الدراسة نظرية ماسلو للحاجات من الناحية المبدئية بأن الحاجة للذات والحاجة للتفاعل الاجتماعي قد تكونان سببًا لمضاعفة الإنتاجية، غير أنه من الصعب قبول ذلك في مجال الابتكار، ولا يمكن تعميم ذلك لا على الأفراد ولا على البيئات؛ لأن الإبداع والابتكار من محصّلة التميّز، وقد افترضت الدراسة أن التميز لا يكون تابعًا للحاجات أو التوقعات؛ لذا فإن هذه الدراسة حين تبنت نظرية الإدارة بالقيم ترى أن الدافع للمُبدعين هو النظرة لمعنى القيم وليس المردود المادي؛ بدليل أن المردود المادي غير منصوص عليه ضمن اللوائح.

2.3.1.3.2 النظرية الأوربية لإدارة الأداء المتميز

نشأت هذه النظرية عام 1988 لدى الاتحاد الأوربي على قاعدة الجودة الشاملة، وتدور فلسفة النظرية حول أن الفكرة في نتيجة التميز في الأداء مصدرها الكفاءة القيادية القادرة على وضع الإستراتيجيات والسياسات، وحسن اختيار الموارد البشرية، ووضع الآلية التي تُدير هذه القيادة الموارد البشرية، حيث تفترض هذه النظرية توقّف تطوير العمليات وتحسين الإنتاج على درجة مشاركة وفعالية العاملين في التطوير؛ وعليه تكون العمليات التي تُديرها المنظمة بأيدي العاملين هي الوسيلة التي من خلالها تقوم بتسخير الطاقات والمواهب لموظفيها من أجل تحقيق الإنتاج الذي ترجوه. كما تفترض النظرية أن معايير الأداء تكمن في

شكلين من المعايير؛ الأول: الممكنات؛ أي العوامل التي تُعتبر الأساس لدى المنظمة، وتشتمل على الوسائل والموارد والآليات التي تحقّق النتائج المرجوة. والثاني: النتائج التي تم التوصل إليها من إنجازات، ومستوى الجودة الشاملة، ومعدل للتطور والتفوق في المنافسات، وتحدي قيمة لكل عنصر من العناصر، ولإدارة المنظمة أن تقوم بإجراء تقييم ذاتي ووضع هوامش للمرونة في توزيع التّسبب وفُق ما تراه مُناسبًا (السلمي، علي، 2002، 33). وقد تضمن النموذج تسعة معايير ضمن مجموعتين: (قواسمة، 2016).

المجموعة الأولى وهي الممكنات (Enablers): وتمثلت في خمسة أبعاد هي: القيادة، والأفراد، والسياسات والاستراتيجية، والعلاقات والموارد، والعمليات.

المجموعة الثانية (النتائج) Results: وتمثلت في أربعة أبعاد هي: نتائج للأفراد، ونتائج للعملاء، ونتائج للمجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية. وقد اعتمد الاتحاد الأوروبي للجودة جائزة سنوية يتم التقدم لها من قبل المؤسسات على مستوى العالم لنشر ثقافة التميز وتشجيع المنظمات للسعي نحو التميز من خلال التقييم الذاتي الذي تجربته المنظمة للوقوف على مستوى التميز لديها وبيان نقاط قوتها والمجالات التي بحاجة إلى إدخال تحسينات عليها حسب المعايير التسعة المذكورة أعلاه، أو التقييم المؤسسي الذي تقوم به الهيئة المشرفة على الجائزة. حيث تستند فكرة التقييم إلى قياس أداء المؤسسة من خلال خمس مهام أو مراحل هي (Review and, Assessment, Deployment, Approach, Results):. كما تعكسها كلمة رادار بالإنجليزية (RADAR) وتعني النتائج، والمدخل، والتطبيق، والتقييم، والمراجعة.

2.3.1.3.2.1 تعقيب

ترى الدراسة أن النظرية الأوربية قد أوكلت مهمّة التميّز إلى القيادة الإدارية من خلال تشريع الإستراتيجية وإدارة الإستراتيجية، واعتبرت أن القادة هم من بأيديهم صنع التميّز من خلال التشريع وتطبيق التشريعات، وهذا ما يختلف الباحث في هذه الدراسة حوله مع هذه النظرية التي لم تُعطِ أي اعتبار للعقل

الفردى أو العقل الجمعى؁ خاصةً أن الدراسة حىن تبنيها للإدارة بالقيم تفترض تحرك العقل الفردى فى صنع التميز؁ وليس الإدارة؁ وإن كانت الدراسة تؤيد تبني الطاقات وتشخيصها؁ ولكن هذا لا يعنى تحقق التميز. هناك أمر مهم يجب على القيادة أن تأخذ به؁ وهو عدم الانتهاج نهجاً سلبياً بتعطيل هذه الطاقات؁ وهو ما يخالف القيم العليا التى تفترض الدراسة انتهاجه.

كما ترى هذه الدراسة أيضاً أن معايير الأداء التى وضعتها النظرية الأوربية ناقصة؛ إذ أغفلت الأفكار الإبداعية التى تدور بحكّد الفرد المبدع؁ والتى ما زالت نظريات أو رؤى يمتلكها فى نفسه لم تظهر فى الإنجاز الظاهري؛ لذا اعتبرتها القيادة غير داخلية فى حسابات الإنجاز؁ فى حين أنها من مساهمات إنجازات الفرد؁ وإن كان فى المستقبل يمكن تلمس ذلك فى جلسات النقاش الحادّة؁ وبالذات فى مجالس العصف الذهني؛ لذا يتبنّى الكاتب فى الدراسة ضرورة الاهتمام بالذكاء العاطفى كى تتحسن القيادة مشاعر العاملين ورؤاهم؛ كى تضع البرنامج التحفيزى لتنمية الإبداع فى نفوسهم.

2.3.1.3.3 النظرية الأمريكية Baldridge

يُعدّ مالكوم بريدج *Baldridge* هو من أُلّس لهذه النظرية؁ وقد اعتُبر من رُواد إدارة الجودة الشاملة فى الولايات المتحدة الأمريكية حين تم إقرار جائزة باسمه عام 1978 مُمنَح للشركات الأمريكية التى تنجح فى تطبيق نموذجهِ (عقيلي؁ 2001)؁ وهذه النظرية وضعت مجموعة معايير وأدوات ونُظم قياس تمثّل إطاراً للجودة الشاملة يتميز بوجود ثلاث مجموعات؛ الأولى: خاصة بتقديم نشاط الأعمال. والثانية: خاصة بمخاطبة المنظمة التعليمية. والثالثة: موجّهة للمنظمات الصحية. كلها تتركز حول ستة مفاهيم إدارية؛ الأول: القيادة ذات رؤية؁ بحيث تستمد التميز من خلال العملاء. والثاني: ما تم تسميتها الرشاقة التنظيمية؁ وهى ما تعنى التركيز على المستقبل (السلمي؁ علي؁ 2002؁ ص44). والثالث: أن تستهدف الإدارة

الإبداع من خلال استثمار الحقائق. والرابع: استشعار روح المسؤولية العامة والمواطنة بالتركيز على النتائج وخلق القيمة. والخامس: التعليم الشخصي والتنظيمية بانتهاج مدخل النظم في التركيز على الإدارة. والسادس: تقدير العاملين في المنظمة. وتحتوي هذه النظرية أيضاً على إطار يضم عناصر على أساسها يمكن تقييم الأداء باحتواء كل عنصر على عدد محدد من النقاط، حسب الجدول الآتي: (السلي، 2002).

الجدول 2.2: توزيع نقاط تصميم على العناصر

النقاط	المحتوى
60 نقطة	التخطيط الإستراتيجي للجودة
300 نقطة	التركيز على العملاء والسوق
100 نقطة	القيادة
70 نقطة	المعلومات وتحليلها
150 نقطة	التركيز على الموارد البشرية
140 نقطة	إدارة العمليات
180 نقطة	نتائج الأعمال
1000 نقطة	المجموع

- تعقيب

تري الدراسة بأن تحديد معايير الجودة الشاملة بالنقاط في غاية الأهمية، غير أن النظرية قد ركزت على العملاء والسوق بالدرجة الأكبر، حيث حددت لذلك ما نسبته 30٪ من النقاط، ولإدارة العمليات 15٪ من النقاط، ونتائج الأعمال 18٪ من إجمالي النقاط، بينما اكتفت في التخطيط الإستراتيجي للجودة ما نسبته 6٪ من النقاط، والمعلومات وتحليلها ما نسبته 7٪. وهذه النسب تُوحى إلى هذه النظرية، تتجه نحو الجانب الإنتاجي والربحية السوقية، وهي غير ناظرة إلى كافة الجوانب التي ترفع مستوى الجودة، والتي من أهمها التركيز على الموارد البشرية من حيث رفع مستواها التنظيمي؛ لذا فهي لا تُعطي للخطوة

الإستراتيجية دوراً كبيراً، ولم تركز على الموارد البشرية، وهذا الأمر ما يمكن أن تراه الدراسة عيوباً في النظرية التي ابتعدت عن القيم الإدارية.

2.3.1.3.4 نظرية البحث عن الامتياز (Peter & Waterman)

ظهرت هذه النظرية في أعقاب نجاح مجموعة شركات تميّزت بصفات وامتيازات شكّلت ثقافةً تنظيمية

معينة، أهمها الآتي:

- المناخ التنظيمي الملائم، والذي يخلق حالة الارتياح لأداء الأفراد.
- إيجاد القناعة التامة لدى العاملين أن يكونوا دائماً في مرتبة التفوق على المنافسين.
- خلق روح الابتكار بما يحمله هذا المفهوم من تبعات ومخاطر بغية الوصول إلى الأفضل.
- التركيز على تطبيق نظريات الحاجة، والتي تُنادي بتوفير الحاجة للعامل بدءاً بمكانته كإنسان عبر كافة مراحل عمله.
- تشجيع وسائل الاتصال غير الرسمي لتدفق المعلومات.
- اعتقاد المنظمة بالنمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح كهدفين إستراتيجيين.
- وضع المديرين في المنظمة في موضع العمل التنفيذي حتى يكونوا فاعلين وليسوا مخططين فحسب.
- الإيمان بفلسفة المنظمة التي تشكّل رؤيتها، والتي أعدتها الإدارة العليا.

- تعقيب

يرى الباحث في هذه الدراسة أن البنود التي شكّلتها الثقافة التنظيمية المفترضة للمنظمة تحمل الكثير من القيم الإدارية، وتركّز على الأفراد بصفاتهم الحلقة الأقوى في المنظمة؛ لذا فهي تهتمّ بالمناخ التنظيمي المناسب لهم، وتُلاحظ ضرورة قناعتهم بأن يُواكبوا فلسفة التفوق. كما أن مشاركة المديرين في المنظمة مرؤوسيهـم في العمل التنفيذي يشكّل تعاوناً يؤدي إلى الإنتاج المطلوب كمّاً وكيفاً؛ حيث إن الدراسة كانت قد ارتأت في تبنيها للنظرية العلمية للتميز بأن التعاون الذي تكون بدايته من إدارة المنظمة والعاملين معاً يُعتبر ضامناً لتحقيق أهداف كلّ من المنظمة والمجتمع والعاملين، لكن ترى الدراسة أيضاً بوجوب جعل التعاون ضمن إستراتيجية المنظمة، خاصةً إذا كانت أهداف المنظمة سعادة المجتمع، ولا يكفي أن يكون الهدف الأساسي هو النمو والأرباح، ويكون التعاون هو لتحقيق هذين الهدفين، بل لا بد أن يكون من الأهداف الرئيسية سعادة المجتمع، كما هو بالفعل ما تتبنّاه بعض الإستراتيجيات في المنظمات في بعض الدول.

2.3.1.3.5 النظرية اليابانية لإدارة التميّز في الأداء (Deming)

كان اهتمام ديمينج Deming عام 1950 يتركّز حول الرقابة الإحصائية لجودة العمل والإنتاجية من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي اعتبرته النظرية هو الأساس وهو المحور، وقد اعتمدت مجموعة مبادئ، وهي:

أ. على المنظمة تبني الفلسفة الجديدة لها على غير ما اعتادت عليه من العمل، ويكون محورها هو الجودة بأعلى المقاييس لمبتجائها وخدماتها لضمان البقاء والاستمرار.

ب. وضع الإستراتيجية التطويرية المستمرة والمتكاملة في أجزائها لكافة المنتجات والخدمات لمجالات

العمل المختلفة، مع وجوب إشراك جميع أفراد المنظمة. وهذه الإستراتيجية مُشملة على أركانها

الرئيسية، وهي أولاً: الخُطط التحسينية اللازمة في جميع المجالات تحت عنوان فعل (خَطِّطْ) *plan*.

وثانياً: تشخيص الأخطاء وتحديد أسبابها، وخاصةً التكرارية منها، تحت عنوان فعل (نَقِّذْ) *Do*.

وثالثاً: التحقق في صحة الأفكار والحلول التطبيقية تحت عنوان فعل (فَتِّشْ) *Check*. ورابعاً:

تطبيق الأفكار والحلول بشكلٍ سريعٍ وواسع، وترك ما لم يمكن تحقيقه تحت عنوان فعل (اعمل)

Act.

ج. تبني فلسفة أن تكون أهداف الرقابة بدافع الوقاية من الوقوع في الأخطاء، وليست رقابة بدافع

كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤولين.

د. التركيز على التدريب ووضع البرامج لذلك، على أن تكون لكافة الأفراد ودون استثناء.

هـ. تقوية العلاقات بين المديرين والعاملين في المنظمة، مع ضرورة الابتعاد عن روح التسلط من قبل

المديرين.

و. انتهاج سياسة التقييم القائمة على الكيف والجودة الشاملة، وتجنُّب سياسة الكم القائمة على

الأرقام الإنتاجية فقط.

ز. تذليل الصعاب أمام العاملين، وتمكينهم من إنجاز مهامهم بتوفير الممكّنات لهم، والسعي في حل

المشكلات التي تعترض طريق أدائهم، مع توفير الاستقرار الوظيفي والتركيز من خلال ذلك على

خلق الانتماء.

ح. إجراء التغييرات الجذرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وجعله مُمكنًا لتطبيق المبادئ التي تُنادي بها

هذه النظرية، وإلغاء المبادئ السابقة خاصةً تلك التي تعطلّ العمل.

ط. ترسيخ كل المبادئ التي تُنادي بها هذه النظرية، وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات، ومتابعة تطبيقها من قِبل الإدارة والعاملين، على أن تكون تلك مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة (بومدين، يوسف، 2006)، وبعد عشرين عامًا من نموذج (ديمنج) تحقّق نجاح الإدارة اليابانية، وأصبحت اليابان تحظى بنهضة صناعية تميّزها عن الصناعة الأمريكية؛ مما غيّر فلسفة الإدارة اليابانية، وعندها نظرية (Z) لأوشي Ouchi عام 1981 (القرنزي، مها، فلسفة إدارة التميّز المؤسّسي، 2018)، والتي انتقدت الفكر الغربي، (وقد أدركت الكثير من المنظمات الغربية أن الجودة هي خيارًا إستراتيجي للتميز) (Porter & Tanner، 2004)، وعندها بدأت المنظمات تهتمّ بتميّز الخدمات بعد أن كانت تهتمّ بالجودة فقط.

- تعقيب

لقد حظيت النظرية اليابانية باهتمام عالمي نظرًا لنجاحها الباهر؛ وذلك بسبب تركيزها على العنصر البشري، وتحميل الإدارة العليا مسؤولية المشكلات الإدارية؛ لذا لا بد من إزالة العوائق أمام نظام العمل والتركيز على الجودة.

وترى الدراسة بأن النظرية اليابانية من الناحية الإدارية هي نظرية تجسد القيم العليا، ليس على مستوى الإدارة العليا فحسب، بل على مستوى التزام كافة أفراد المنظمة إداريين ومسؤولين بالإستراتيجية التي تم وضعها بالمشاركة بين المسؤولين والأفراد الذين لا يستنكفون من رقابة المسؤولين لهم، بل يرون في ذلك وقاية لمصالحهم ومصالح مجتمعهم، وهكذا تقوى علاقات المديرين بالأفراد، ويشترك الجميع في الخطط والتنفيذ والرقابة والمتابعة، فتصبح القيمة العليا سعادة المجتمع بأكمله في وحدة أهدافه، وتلتقي النظرية اليابانية مع النظرية العلمية التي تتبنّاها الدراسة في هدف التميز هذا، والذي حقّقته هذه النظرية.

2.3.1.3.6 برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

أنشئ في عام 1997 وبأمر صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي هذا البرنامج الذي يسعى لتطوير أداء دوائر دبي الحكومية بكافة عناصرها في الخدمات والإدارة بشكل عام وتطوير أو ابتكار أساليب جديدة وتطوير الكوادر الوظيفية وإبراز الطاقات التي تتوفر فيها الإمكانيات القيادية وقد خصص البرنامج جائزة سنوية تعرف بجائزة دبي للأداء الحكومي المتميز تمنح لأفضل أداء في دوائر دبي، "ويقوم البرنامج بتطوير مجموعة من المبادرات المعرفية والبرامج التدريبية بغية عمل شبكة من الخبراء الدوليين في مجال التميز الحكومي يتم الاستثمار فيها وتوظيفها في نقل وتبادل المعرفة" (الأمانة العامة للمجلس التنفيذي، *ae.gov.dgep*) والبرنامج يعمل بشكل محوري في دعم القيادة في اتخاذ القرارات عبر التقارير المستندة إلى مخرجات عمليات التقييم والدراسات المتخصصة ويعد المحفز الأساسي للنهوض بالتنافسية في منظومة التميز الحكومي ودفع مسيرة التنمية.

وقد اعتمد البرنامج مبادرة دراسات السعادة التي خلقت مستوى كبير من التنافسية في دوائر دبي المحلية مثل دراسة مؤشر سعادة المتعاملين الذي يهدف إلى قياس مدى سعادة المتعاملين بأداء الجهات الحكومية في مجال تقديم الخدمات إما عبر المقابلات الشخصية أو الهاتفية أو زيارات المتسوق السري وأخيراً استطلاعات رأي المجتمع من خلال الاستبيانات المصممة وفقاً لأفضل الممارسات، وثمة نوعاً آخر من دراسات السعادة وهى دراسة سعادة الموظفين أنفسهم الذي يقيس سعادة الموظف بأداء وقيادة الجهات الحكومية في مجال إدارة الموارد البشرية أو توفير بيئة داعمة ومحركة للعمل ويتم ذلك عبر استبيان لأفضل الممارسات الحكومية يرسل عن طريق البريد الإلكتروني والنوع الثالث من دراسات السعادة هو دراسة مؤشر جاهزية الابتكار الذي يتم كل عامين لقياس مدى جاهزية الابتكار لدى الجهات الحكومية كذلك من

خلال استبيان مصمم وفقاً لأفضل الممارسات الحكومية من خلال رابط الكتروني لكل موظف حكومي

عبر هاتفه

ولهذا البرنامج 20 جائزة ويشارك في المنافسة 32 جهة حكومية وقد وضع البرنامج 10 معايير

في نموذج التميز، وقد كانت نسبة مؤشر سعادة المتعاملين 82.2% (تقرير الأمانة العامة للمجلس

التنفيذي، 2018) وكانت رؤيته هي تحقيق الريادة العالمية لحكومة دبي من خلال التميز والابتكار، ويمنح

3 أنواع من الجوائز هي الجوائز المؤسسية وأوسمة دبي، للتميز، والجوائز المتغيرة

ويشمل برنامج دبي للتميز الحكومي خمس فئات:

- فئة التميز المؤسسي وتشمل الجهات الحكومية المتميزة مالياً والمتميزة إلكترونياً، وفي الإتصال الحكومي في رضا المتعاملين وفي التقييم الذاتي وفي تحسين نسبة الأداء المؤسسي والأكثر التزاماً بالهوية الوطنية
- فئة التميز الإداري: ويشمل فريق العمل المتميز والمبادرة المتميزة والمشروع التقني المتميز والمشروع الحكومي المشترك المتميز
- فئة التميز الوظيفي حيث يشمل الموظف الحكومي المتميز والموظف المتميز الميداني والتميز التقني والمتميز الإداري والمالي والموظف الجديد المتميز.
- فئة التكريم الخاص ويشمل الجندي المجهول ومبادرة شركاء من أجل التطوير
- فئة مبادرة إبداع وتشمل الجهة الراعية للإبداع والقائد المبدع والموظف المبدع (الشكيلي، 2018).

2.3.1.4 عوامل تحقق التميز في الأداء

التفرد في أداء عملٍ ما من قبل فرد من أفراد المنظمة يُعدّ عملاً مُتميّزاً (العوايشة، 2006). وأضيفُ هنا أن حقيقة التميّز لا تكمن في التفرد بحدّ ذاته، بل في التفرد الإيجابي والمتناغم مع أهداف المنظمة، لا السلبي المتنافر معها أو مثيلاتها في البيئة المحيطة، وتؤكد دراسة (الرشايدة، 2007) هذا المقصود حين تُشير إلى تعريف الأداء المتميّز بأنه: (المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يؤدي في النهاية إلى التفرد). ولأن الجودة هي من ركائز التميز كما يعدّها البعض (الكبيسي، 2007)، لهذا أقول التفردُ الإيجابي هو التميّز؛ إذن من وحي هذا التعريف فإن أول عوامل تحقيق التميز في الأداء هو عقلية الفرد الموظف التي تُوحى إليه بأن في داخله طاقةً فكريةً خلّاقة تدعوه للإبداع، فلا يقبل بالمألوف وإن عايشه؛ لذا فهو يبحث عن التجديد، والمجدّدون هم الخارجون عن المألوف. نعم قد ينظر إليهم المجتمع نظرة ازدراء في بداية الأمر لأنه يغردون خارج السرب، فتأتي ردة الفعل طبيعية، بيد أن بعد مدة من الزمن تتكشف حقائق الأمر. ولعل استنتاج بعض الدراسات من تعريفاتها بأن مضمون التميّز في الأداء هو قدرة الفرد على الإنجاز بطريقةٍ غير مسبقة، وعلى إثرها تأتي النتائج أيضاً غير مسبقة (أبو النصر، 2008). وإن مجمل الدراسات تُشير، وهو ما يؤيده المنطق الإداري، بأن هذه الجهود غير المسبقة والمتفردة عند أصحابها يجب أن تكون معتمدة على وضوح الرؤية والأهداف المحددة لها (أبو النصر، 2008)، غاية ما في الأمر أن تكون بأساليب عملية وفنية غير مسبقة أيضاً.

وبكفي في تحقيق التميز في الأداء الوصول بالمنظمة نحو استكمال الأهداف التي تُرَوّو إليها على المستوى المنظور، وكذلك الاطمئنان إلى إمكانية التوصل إليها على المستوى غير المنظور (إدريس والغالي، 2009). ومن البديهي أن تكون هذه العوامل لها العلاقة المباشرة أو غير المباشرة مع الإستراتيجيات التي تتبنّاها المنظمة، وقد اعتبرت المهارات والمبادئ التي تنتهجها المنظمة بمثابة عوامل تُساعد المنظمة في

إستراتيجيتها نحو تحقيق النجاح (Lynch، 2010)، على أن تكون هذه المبادئ والمواقف فعّالة في تنمية التميّز التنافسي، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلافها بين منظمة وأخرى؛ لذا يستنتج بعض الباحثين أن عوامل تحقيق التميّز في الأداء هي مسألة نسبية (الزعي، 2015) قد تختلف من منظمة لأخرى؛ لذلك لا بد من تحديد احتياجات كل منظمة بناءً على أهدافها المرسومة لها، وبالأخص طويلة الأمد منها. إن القرار الإستراتيجي عادةً ما يكون مُقترناً على الأقل بوحدة من عوامل النجاح الحرجة في المنظمة كما يُشير إليها بعض الباحثين (الطائي والخفاجي، 2009)؛ ومن ثمّ فالقرارات الإستراتيجية بمجموعها تمثّل مُجمل عوامل نجاح المنظمة؛ ومن ثمّ تميّزها، ويمكننا التعرف على أهم عوامل التميّز في الأداء المؤسسي كالآتي:

1- دور مسؤولي الإدارة العليا المتمثل في مباركة جهود الموظفين وتأييدهم بكافة أشكال الدعم المادي والمعنوي. ويُعتبر هذا العامل هو بؤابة عوامل التميّز لكون الخُطط الإستراتيجية للتغيير والتعديل لا بد أن تُمرّر من قِبل الإدارة العليا، وأن تكون مبنية على الرؤية والرسالة، والتي لا تخلو منظمة من بيانها، وهذه تكون تحت إشراف الإدارة العليا. ومن الأمور التي تزيد في أهمية هذا الدور ما تستطيع الإدارة العليا توفيره من مستلزمات ومواد تدريبية، واستقدام الخبرات اللازمة للتغيّر نحو التميّز، والمصادقة على التطبيق العملي لذلك كله، كورش العمل والندوات وسائر أساليب الوعي والإرشاد نحو هذه المهمة؛ حيث إن الأمر يقتضي توفير المال والموارد العينية، وتوفير القيادة القادرة على متابعة شئون الأفراد في الوصول إلى هدف التميّز، مع توفير بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين حين يتطلب الأمر ذلك (المجالي، 2009).

2- دور البناء الإستراتيجي المتكامل للمنظمة الذي يشكّل خارطة طريق لعمل المنظمة (جرار، 2013)، بدءاً من تحديد رؤيتها وتوضيح رسالتها وأهدافها وغاياتها، وما الذي رسمته من خطط، وضمن أية برامج عملية أو أنشطة سوف تسير هذه الخطط، والنظريات العلمية الجديدة التي ستنحو نحوها هذه

الإستراتيجية، ووسائل الإبداع والابتكار الحديثة التي تبنتها، والقدرات الابتكارية والتمكين الإداري وحتى المالي من دخول سوق العمل وإثبات الجدارة. وتزداد أهمية دور الإستراتيجية كلما تمكّنت المنظمة من إيجاد التكامل بين أنشطتها وفعاليتها (النداوي، 2009)، كذلك كلما تابعت مستوى التحسين في داخل المنظمة بمستوى التحسين في المنظمات الأخرى، وذلك تحقيقاً للميزة التنافسية. كما أن هذا الدور يتعاضد في حالة إدراك الإحساس بأن المنظمة استطاعت تخطّي صعوبات التغير البيئي الداخلية والخارجية، وشكّلت لها الإطار المميز التي صارت تُعرّف به بين المنظمات في بيئتها وفي البيئات المحيطة بها، كذلك المنظمات التي ترغب في تحقيق المزيد من التميز عليها أن تستقطب الأفراد المبتكرين (فويدر، 2007).

3- دور الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتشتمل على سلوك القياديين والموظفين وسائر العاملين وحتى المتعاملين، وللمنظمة شخصيتها الثقافية التنظيمية المعبرة عن النفس أو النهج الذي يُلصق بها ويُعرف بها، وقد يمثّل شعارها العملي، وهو الأهم من شعارها الرسمي، والثقافة التنظيمية للمنظمة هو لبُّ التميّز المؤسسي، كما أن المعتقدات التي يدين بها الإنسان تمثّل جوهر نشاطه وأفعاله؛ لذا كلما كانت الثقافة التنظيمية قائمة على أُسس نزيهة وعملية وعلمية منفتحة، حققت التحسين، والعكس هو الصحيح؛ أي كلما كانت المنظمة تعمل بتنافس لا نزاهة فيه، وتشوبه التقليدية والركود، كانت المنظمة تبتعد عن التحسين، فيتدهور أدائها، بل وتُعرف بالتراجع. وهناك من المنظمات التي تميّزت من خلال ثقافة تنظيمية نزيهة ومُفتحة شكّلت لها تاريخاً، وأصبحت نموذجاً في الأداء، بل أصبحت معياراً للتميز لما خلقت لها هذه الثقافة من موضوعية في العمل، وتناغم في السلوك بينها وبين المجتمع الذي تعمل فيه.

كما أن هناك عوامل أربعة تُعتبر رئيسية وعامة لتحقيق التميز لا بد من أن تتوفر في كافة البيئات،

وهي (القرزعي، 2018):

— السياسة التي تحدّد إستراتيجية العمل في المنظمة، وهي التي تمكّن المنظمة من رسم الخطط الطويلة

المدى للوصول إلى الغايات، ومنها يتكون الدليل للمديرين لتحقيق النجاح.

— الأفراد، وهم من يقومون بتطبيق الخطط؛ ولذلك لا بد من تدريبهم وتوعيتهم على مضمون

السياسة وتطبيقاتها.

— العمليات التي تتكامل من حيث التبسيط والشفافية والاهتمام باحتياجات المتعاملين.

— الأداء، وهو العمل ذو الجودة النوعية، ولا يكون مُتميزًا دون أن يُقاس ثم يُقارَن لمعرفة مستوى

التطور، أو معرفة صحة السير وفق إستراتيجية المنظمة.

وقد طرحت نماذج مُتعددة من التميز تبنتها منظمات في شتى المناطق عُرفت بها أو تميّزت بها، وكان

لكلٍ منها معاييرُه ونمطه الخاص، والجدول الآتي يبين هذه النماذج

والأداء يحتاج إلى إدارة، وهو وإن وصل إلى حد التميز بجهود الأفراد أنفسهم فإن لنجاح الأداء

وديمومته تعمل المنظمات على إدارته التي أول ما يتطلب التعرف على مفهوم الأداء التي تنشده المنظمة،

وقدرة التفريق بين الأداء الناجح وغير الناجح، ومقدار الثقة لدى الفرد في قدرة المنظمة في إدارة الأداء،

ومشاركة الأفراد في التخطيط، واتخاذ القرارات اللازمة. وهذا الشرط يقود إلى أهمية فهم الوظيفة والبيانات

المتعلقة بها؛ أي تحليل الوظيفة (عامر، 2011)؛ لأنه عدا ذلك لا يمكن معرفة صحة عمله، وهل أنشطته

مطابقة لمواصفات الوظيفة أم لا.

الجدول 2.3: التميز المستخدمة

النماذج	المعايير	الاتجاهات
الأسترالي للتميز <i>The Australian Business Excellence</i>	القيادة-الإستراتيجية-الخطط- المعلومات-العاملون-المستهلك-إدارة العمليات-نتائج الأعمال.	تحقيق استمرار التميز.
الماليزي للتميز <i>The Malaysian performance Excellence</i>	أفكار الجودة الشاملة.	المتغيرات المستقلة (القيادة، الثقافة، القيم التنظيمية، إدارة التغيير، الممارسات الأفضل (الإبداع والإنتاجية)، التغيير التابع (الأداء).
الأوروبي للتميز <i>The European Excellence</i>	الممكنات (القيادة-السياسة والإستراتيجية-إدارة الموارد البشرية). النتائج (رضا العميل-رضا المتعاملين-الأثر على المجتمع-نتائج الأداء الأساسية).	الجمع بين الجودة والتميز.
المتكامل للتميز <i>The Integrated Business</i>	القيادة - إدارة الأفراد- إدارة الموارد - السياسات - المشاركة - العمليات.	

2.3.1.4.1 تعقيب

من أهم عوامل النجاح المؤدية للتميز المؤسسي في رأي الدراسة هو التوجه نحو تبيّي الابتكار الذي يمثّل ضرورةً تنافسية للمنظمات، إنما يجب أن يُدرك العاملون والمخطّطون أيضًا للعملية الابتكارية أن جعل الإبداع حالةً فردية يقوم بها الأفراد ضمن أجواء تنافسية قد تصل لحد الصراع يمكن أن يضرّ بالأهداف المطلوب الوصول إليها، ووضعها في خانة لا تخدم المنظمة، فيُصبح من يسبق من المبدعين يُحبطون من يليهم في الإبداع؛ نظرًا لتفوّق السابقين في الإبداع، فتتعطّل بعض الطاقات؛ لذلك لا بد من ملاحظة موضوع التوازن بين الحرية في الإبداع والابتكار، وبين نظام مُقنن للمبدعين وأساليب التعاون بين الأفراد في هذا الشأن.

وترى الدراسة ضرورة تبني المعلمين في المدارس الأسلوب الإبداعي التجديدي، وهو القيام بالأشياء على نحو أفضل من خلال عمليات وطرق جديدة غالباً لم يتم تجربتها من قبل، وقد يضطر الفرد في هذه الحالة إلى كسر الطرق المألوفة، أو عدم الالتزام بالقواعد والمعايير المتبعة، وهي غير تلك التي يُطلق عليها الأسلوب الإبداعي التكيفي؛ فتلك تعديل العمليات والطرق المستخدمة مع الالتزام الصارم بالمعايير المعينة لها وفقاً لمعيار درجة الوسيط (أبو زيد سعيد الشويقي، 2000). ويتم الأسلوب التجديدي في ظل خلق ما يُعرف بالذات الإبداعية (المنشاوي، 2014)، (التي تحتل القدرات والإمكانات لإنتاج المخرجات الإبداعية)؛ لذا فإن الباحث في هذه الدراسة يتبنى نظرية (كيرتون) الإبداعية التكيفية التجديدية (KAI) *Kirton's Adaptation innovation*، والتي تعرض مدخلين لحل المشكلات واتخاذ القرارات والإبداع، حيث الأول: يتعلق بتحسين إطار القائم في ظل قيود الواقع، مع إدخال التحسينات على العمل، وتعظيم الكفاءة في الإدارة (المنشاوي، 2014). والثاني: هو الشق التجديدي لإحداث تغيير يخرج فيه عن الإطار القائم، من هنا سوف تكون الأشياء مُتميزة، وقد يُنظر إلى الفرد هنا على أنه شخص غير مألوف أو حتى غير منظم، أو أنه يريد تحقيق الأهداف بطرق غير متوقعة، بل حتى قد يُنظر إليه على أنه يبحث عن المشكلات، بل في الواقع يتساءل عن الافتراضات الكامنة وراء المشكلات ويُحاول علاجها (Buffington et al., 2002).

ولأن نظرية كيرتون تقوم على ثلاثة فروض؛ الفرض الأول: هو بُعدٌ للشخصية، وهذا البعد يبدأ من الحالة التكيفية لدى الفرد حتى الحالة التجديدية، وهنا يستعين بالقواعد التقليدية السائدة أو آراء من حوله من الأفراد والزملاء؛ لذا فهو يقوم بالتعديل والتصحيح من رؤى يراها من وجهة نظره تُحدث تغييراً ولو بصورة جزئية، وهذا الأمر يُسمى بالأسلوب التجديدي. أما الفرض الثاني: فهو وجوب التمييز بين مستوى الإبداع وهو التركيز على أقصى أداء للفرد، وأسلوب الإبداع وهو تفضيلات الأفراد للأداء، وهما

مُحوران مستقلّان ومُتعامدان. والفرض الثالث: وهو اعتبار الأسلوب الإبداعي بعداً من أبعاد الشخصية
يميل إلى الثبات النسبي عبر الزمن (Kirton، 2003).

والتمييز في الأداء يتطلب أن تكون ذات الفرد العامل ذات فعالية إبداعية *Creative self-Efficacy*، وهو ما طرحه Bandura في نظريته المتكاملة عن (فعالية الذات) *Creative Efficacy*، حيث اعتبرها قوةً مهمةً تُفسر الدوافع الكامنة وراء أداء الأفراد في كافة المجالات، كما أنه حصيلة للمقدرة الشخصية، وكما عرّفها (Bandura، 1982) بأنها أحكام الأفراد على قدراتهم لتنظيم وإنجاز الأعمال، والتي تعتمد أساساً على فعالية الذات، وترتبط فعالية الذات للفرد بفعالية الذات العامة، وأن فعالية الذات الإبداعية هي إحدى فعاليات الذات العامة التي ثبت وجود أنواع أخرى من فعاليات الذات، كفعالية الذات الأكاديمية وفعالية الذات البحثية. ولا شك أن فعالية الذات الإبداعية عبّرت عنها معتقدات الفرد التي تُسهم في الأداء بنجاح الفرد في اتخاذ الموقف؛ لذا فقد أوردت هذا المعنى بعض الدراسات كدراسة Mathisen و Bronnick (2009)، وكذلك دراسة Farmer و Tinerney (2002) التي عرّفت فعالية الذات بأنها معتقدات الفرد عن قدراته وإمكاناته لإنتاج مخرجات إبداعية.

من هنا ترى الدراسة أن هناك ربطاً كبيراً بين ما حدّدته من مُتغير مؤثّر تمثّل في الالتزام الديني والثقافة الإسلامية، وبين الإبداع والتميز في الأداء لما للمعتقد الديني ودوافعه، وكذلك المعارف العقائدية والثقافية العامة عن المعتقد، من دورٍ أساسي في فعالية الذات.

ولقد أكّدت مجموعة من الدراسات على علاقة دالة إيجابية بين فعالية الذات الإبداعية والأداء الإبداعي؛ حيث هدفت دراسة (Chen Yu، 2013) إلى إمكانية التنبؤ بالقدرة الإبداعية من خلال فعالية الذات وإدارة الذات الوظيفية.

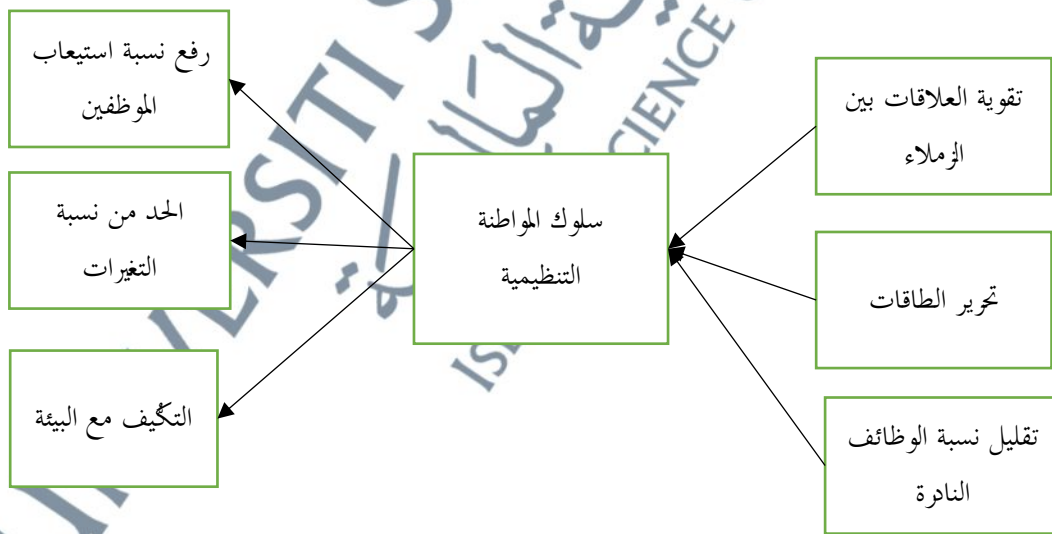
2.3.1.5 التميز في الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية

العمل الاعتيادي قد لا يخلق تميزًا باهرًا في العمل لكونه قد أصبح عادةً اعتاد عليها الفرد، فلا يدخل ضمن عمله ما هو جديد، أو يبحث عن المتميز والجديد من الأداء. وهذا ما صرّح به أكثر من واحد من مديري كُبرى شركات الإنتاج العالمية أو شركات النقل، كمدير إحدى شركات الطيران، وهو هيرب كالهير (Herb Kelleher)، حين قال بأن السبب الرئيسي في نجاح شركته يعود إلى حالة التفاني في العمل وذروة الإخلاص التي يعيشها موظفوه، وأنهم قد اجتازوا مرحلة العمل الرسمي إلى مرحلة العطاء الذاتي غير المطلوب رسميًا منهم.

إن أهم ما يحققه سلوك المواطنة التنظيمية هو العمل على تفعيل الكفاءة التنظيمية، وصولًا إلى خطوطٍ متقدمة من الإنتاج قد يفوق المطلوب من خلال توطيد أواصر الروابط بين الزملاء، ويتمثل في تقديم العون والمساعدة لإكسابهم المزيد من المهارات النظرية والعملية، حتى تصبح هذه السلوكيات من الأمور المألوفة لدى المنظمة بمرور الزمن، وسببًا لزيادة الإنتاجية من خلال تبادل الآراء والمقترحات. وحيث إن سلوك المواطنة التنظيمية ينطلق من الذات فهو مُفَعَّم بالطاقات؛ لذا فهو يعمل على تحرير هذه الطاقات باتجاه مضاعفة الإنتاج نظرًا لتوجُّه الإدارة في التفَرُّغ للتخطيط والتدبير لمستقبل المنظمة، حيث الضمير الحي الذي يعمل من أجل مساعدة الزملاء قد أكسب المديرين وقتًا في التفكير لمزيد من وضع الرؤى والتصورات المستقبلية بدل أن يُهدَر في حل المشكلات بين العاملين، وبعبارةٍ أخرى سلوك المواطنة التنظيمية كفيلٌ بحلّ المشكلات التي تعلّق بين الزملاء أو حتى الاختلافات بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإن سلوك المواطنة التنظيمية يخلق اتحادًا بين الزملاء في العمل ليعملوا بروح الفريق الواحد؛ ومن ثَمَّ تستغني المنظمة عن توظيف المصادر النادرة لصيانة وظائف المنظمة (ريان، مجد، 2008).

إن سلوك المواطنة التنظيمية يشكّل مناخًا مُلائمًا لاستقطاب الأفراد نحو المنظمة والعمل بها؛ لما يحتويه سلوك المواطنة التنظيمية من رفع لمعنويات وأجواء تُساعد على التماسك والإحساس بالانتماء، وما تقوم الروح الرياضية من حلّ سريع للمشكلات ورفع للعقبات الإدارية. ولأن الموظفين يُمارسون سلوك المواطنة التنظيمية فهم يشعرون بالانتماء الوظيفي الذي يقودهم للبحث عن التغيرات الطارئة في البيئة المجاورة للمنظمة وإطلاع إدارة المنظمة، بل تقديم المقترحات والآراء النافعة.

وقد أثبتت بعض الدراسات أن المنظمة قادرة على تحقيق ما يفوق مستوى النجاح إذا كان لديها أفرادٌ يقومون بالأدوار التطوعية المتمثلة بسلوك المواطنة التنظيمية، خاصةً في حال شدة الضغوط والمنافسات بين المنظمات (خليل، أريج، 2018). كما أثبتت مدى ارتباط مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة مُتغيرات، من أهمها العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتعليم المنظم، وأن هذه العوامل تعزّز قدرة المنظمة على التميز، وحتى يقرّب سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد المنظمة للتميز لا بد من إيجاد المناخ الملائم والداعم له، والذي يمكن تمثيل دور سلوك المواطنة التنظيمية في تشكيل المناخ الملائم للعمل في المنظمة الشكل الآتي:



الرسم البياني 2.4: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ومقوّمات التميز

2.3.1.5.1 تعقيب وتحليل

من خلال الشكل السابق نستخلص علاقةً طبيعيةً لسلوك المواطنة التنظيمية في إيجاد جو من التميز الوظيفي الذي يُساعد العاملين على التمسُّك بوظائفهم؛ نظرًا لما يقوم به سلوك المواطنة التنظيمية في تقوية مقوِّمات التميُّز، يُطلق سلوك المواطنة العِنان للطاقات الفنية الدفينة في داخل العاملين، ويحوِّلها إلى كتلة من النشاطات كميًّا وكيفيًّا، ويحرِّك العلاقات بين الزملاء ليحوِّلها إلى عملٍ جماعي يخدم المنظمة من جهة، ووحدة الأهداف بين الأفراد وبين المنظمة والمجتمع من جهةٍ أخرى.

إن الدراسة ترى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو القناة التي يجري فيها التميُّز لدى الموظفين، والتميز يترتَّب من مجموعة عناصر مهمة، وهي الكفاءة وبلوغُ أهدافٍ كلٍّ من سلطة المنظمة (أصحابها) والعاملين فيها والمجتمع، وكذلك من مسرَّعات التطوير في المنظمة، وهي الطاقات الثلاث النفسية والعقلية والفنية؛ بمعنى أن سلوك المواطنة التنظيمية يخلق الفعالية في المنظمة. ومعادلة الفعالية يمكن صياغتها بالشكل الآتي:

$$\text{الفعالية} = \text{الكفاءة} + \text{ثلاثية الأهداف} + \text{ثلاثية مسرعات التطوير}$$

وحيث إن الفعالية بركائزها الثلاث حتمًا ستقود المنظمة إلى درجة من التميُّز، وستصل حد التميُّز المتفوق كلما كانت هذه الركائز أكثر قوة واستمرارية لتصبح الفعالية مُساوية للتميز في حدها الأقصى؛ وبهذا تكون معادلة التميز هي:

$$\text{التميُّز} = \text{الفعالية في درجة التفوق}$$

فيمكن القول إن التميز = الفعالية Effectiveness؛ لأن الكفاءة وبلوغ الأهداف مع توفُّر الطاقات

الخلاقية الثلاث عند العاملين هي ديناميكية المنظمة؛ ولهذا توافقت التجربة اليابانية مع هذه الفلسفة، وهي

فلسفة الفعالية، وهذا ما استنتجه سميث باتريك (Smith Patrick، 2001).

2.3.2 العدالة التنظيمية

العدالة لغةً:

في اللغة يعني العدل الاستقامة، وهي كلمةٌ ضد الجور (ابن منظور، 2005، 43). كما أن العدل هو وضع الشيء في موضعه، وهو ما قام في النفوس بأنه مستقيم (المعجم الوسيط). ويعني العدل أيضًا أنه الأنصاف؛ أي إعطاء المرء ماله، وأخذ ما عليه (القاموس المحيط).

العدالة اصطلاحًا ومفهومًا

تم اشتقاق العدالة التنظيمية من الكلمة الأصل وهي العدل، وهو مصطلح قرآني جاء في الآية الكريمة: {إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون} [سورة النحل، آية 90]. وتعد العدالة قيمةً أخلاقية قامت على أساسها الأمم، وأمرت بها كافة الأديان، {لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط} [سورة الحديد: 25]. إذن استقامة الحياة لن تكون إلا بالعدل؛ ومن ثم فالعدالة هي التي تقوم عليها الحياة، وفيما سوى العدالة لا يكون للحياة معنى؛ إذ تكون بيئة للفوضى وبخسًا لأصحاب الحقوق وانتشار الظلم؛ ومن ثم تنقلب الموازين والمعايير، فيعطى عديم الكفاءات حقوقًا، ويُحرَم ذوو الكفاءات حقوقهم. من هنا يمكن سحب مبدأ العدالة على كافة أوجه الحياة، ومن أهم هذه الوجوه هو الواجب التنظيمي في العمل الإداري، والذي يعني بالدرجة الأولى إعطاء العامل كافة حقوقه غير منقوصة، وإكرامه في مهامه التطوعية وأدائه المتميز.

العدل اصطلاحًا (أن تُعطي من نفسك الواجب وتأخذه) (الأخلاق والسير، ابن حزم، ص 81). كما اعتُبر العدل هو الاستقامة على طريق الحق مع الاجتناب عمًا هو محظور في الدين. ولا شك بأن العدل ملكة تجعل صاحبها يتحلَّى بكل فضيلة أمر بها الشارع المقدَّس، واستحسنتها الفطرة، وأقرَّ بها

العقل، وهي التي تأمره على الاستقامة والوسطية من غير إفراط ولا تفريط (الرجاني، ص. 147). والمجتمعات على اختلاف دياناتها ومذاهبها تسعى نحو العدالة لأنها مطلبٌ إنسانيٌّ مُلِحٌّ، أما في الشريعة فهي هدفٌ سعت إليه الرسالات عبر تاريخها الطويل، وعلى وجه الخصوص الرسالة الإسلامية التي أكدت غير مرة بأن العدالة هي المقصد الأساس؛ لأنها الصفة التي أنصف بها الباري -جلّت قدرته- فهو العادل، وأمر بالعدل في كل زاوية من زوايا الحياة، واعتبرها فريضة على كل المسؤولين، بدءًا من الحكام، ومرورًا بالمسؤولين في الحقول الاجتماعية والاقتصادية والمالية، وانتهاءً بالفرد حتى عدالته مع نفسه؛ لذا يقول الباري جلّت قدرته: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ} [المائدة: 8].

العدل من أهم ركائز الحياة بمختلف أوجهها، كما أنها من أكثر التعليمات التي شدّد الدين الحنيف على التمسك بها، ودعانا إلى القيام بتطبيقها، بل إن كافة الأديان السماوية توجّهت بهذه الدعوة؛ الأمر الذي يدل على أن من خلال العدل الإلهي يمكن تحقيق أهداف الرسالات؛ لذا فإن غاية بعث الرسل هو إقامة القسط، حيث يقول الباري جلّت قدرته: {لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ ۚ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ} [الحديد: 25]. ومن أجل استمرارية النماء والنهوض بالحياة في كافة العصور بُغيةً للوصول نحو الكمال، قرن الله -سبحانه وتعالى- العدل بالإحسان؛ ليكون العطاء عادلًا في كميّته وكيفه للقريب والبعيد، فقال تعالى: {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ} [النحل: 90]. وهذا الأمر لا يقتصر في جانب واحد، بل هو شامل وعام وحيثما وُجد الإنسان. وفي مجال الإدارة التي وصفها كتاب الله العزيز بصفة التراضي: {إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُوهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا} [البقرة: 281]. جاءت العدالة التنظيمية

organizational justice، وهي أحد فروع العدالة، كضرورة لازمة للمؤسسة الناجحة، حيث استقطبت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة العامة، وبخاصة في مجال السلوك الإداري للعاملين؛ وذلك لتأثير العدالة التنظيمية على هذا السلوك. وحيث إن التطبيق الفعلي للعدالة التنظيمية يُعد أحد السبل الكفيلة لممارسة المواطنة التنظيمية باعتبارها سلوكًا تطوعيًا مدفوعًا بالإحساس بالمساواة بين الموظفين، وهذا الإحساس يقوّي ثقة الفرد برؤسائه المباشرين؛ الأمر الذي يزيد من الفاعلية التنظيمية ويحسن من الأداء (زكريا، عنيزة، 2017). فقد أخذت الدراسات والأبحاث اتجاهاتٍ متنوعةً في بحث مفهوم العدالة التنظيمية من مُنطلق تأثيره وتأثيره بمتغيراتٍ مختلفة، وتحديد العلاقة بين هذه المفاهيم وبين المخرجات، ومن أهمها المواطنة التنظيمية. العدل مبدأً إسلامي ارتبط بالفلسفة الإسلامية بكثير من المقومات التي جاءت لتكوين الدولة في مقدمتها القوة، والتي أعطت الحماية لهذا المبدأ كي يحظى بالديمومة؛ لأن غيابهُ يُغيّب أصالة الفلسفة التي يقوم عليها النظام؛ حيث إن الدين الإسلامي جاء أساسًا لتحقيق هذا الأمر، وهذا ما نوّه إليه الإمام الغزالي والماوردي والجويني وأبو يعلى وغيرهم (الهاشمي، مطارحات في الفكر السياسي الإسلامي، 1999، ص360).

ولقد برزت أول ما برزت مفاهيم العدالة التنظيمية في الحقل الإداري على يد آدمز (Adams، 1963)؛ إذ هو من شكّل الإطار المفاهيمي الفكري من خلال ما طرحه حول عدالة التوزيع كأول بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية، والتي رآها من أبرز مصاديق العدالة التنظيمية؛ حيث إنها تُشعر العاملين بحالة من الإنصاف بينهم وبين زملائهم، حيث جهودهم بدرجة من تحقيق العدل دون بحس في الحقوق والعطاءات تؤهلهم ببذل المزيد من العطاء، غير آبهين بما سيترتب على هذا العطاء من مكافآت، باعتبارهم قد تم إنصافهم على واجباتهم، كلٌّ حسب ما قدّم من تقديم جهود ضحلة الإنتاج على حساب جهود أخرى غزيرة الإنتاج قد بُذلت. وهذه هي التي تخلق الطمأنينة عند العامل، وتعمل على توجيه سلوكه التنظيمي

كما عبّر عن ذلك مورمان (Moorman، 1991). والمقارنة بين جهود الفرد العامل وجهود الآخرين، وحصيلته وحصيلة الآخرين، تكون معيارًا للسلوك التنظيمي (الطبولي وآخرون 2015). ومن هذا المنطلق أصبحت العدالة التنظيمية من البحوث المهمة التي تدخل مجال السيكلوجية التنظيمية (آيكان Aycan، 2005). كما تم تعريف العدالة التنظيمية (على أنها معاملة الأفراد بالتساوي وفقًا للمعايير المؤسسية الرسمية وغير الرسمية من أجل الوصول بالأفراد إلى الإحساس الواقعي بكل نوع من أنواع العدالة) (آل كاظم، 2018). ولأنّ البعض قد ربط الجانب الإحساسي والإدراكي عند الموظف للعدالة التنظيمية، فقد تم تعريفها بأنها (القيمة المتحصّلة من جرّاء إدراك النزاهة الموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة) (زروقي، 2015).

عرّف جرين بيرج Greenberg العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في المستويين الوظيفي والإنساني (Greenberg، 1990). كما عرّفت العدالة التنظيمية وفقًا لتعريف فرح (Farh، 1997) على أنها العدالة التي تعكس كلاً من عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات (Farh، 1997). وإلى هذا التعريف يميل مايلز (Miles، 2000). وتُعرف المدخلات بأنها عمليات العامل في المؤسسة من حيث نوعها وخصائصها، بينما تُعرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد العامل، مثل المكافآت والترقيات والمستحقات المالية (مليكه، 2018). بينما يُعرفها كلٌّ من ريو وبايرس Rue & Byars بأنها نتيجة اتفاق بين جهود تم بذلها من قبل الموظفين، وبين عوائد عادت لهم من خلال ما تم تحقيقه من أهداف تسعى إليها المنظمة (حواس، 2000).

وتمثّل العدالة التنظيمية مُتطلبًا ضروريًا لتشكيل بيئة عمل صحية، وتعزيز توجّهات الثقة والولاء عند العاملين (البكار، 2012). كما أنها مُتطلبٌ مهم لقياس مؤشّر الفاعلية والكفاءة ومستوى الأداء لدى

العاملين، كما يبيّن ذلك جرين بيرج (1991). وجاءت بعض التعريفات مقرونة بإحساس الموظف بالنتائج الذي يتحصل عليه من عدالة بينه وبين زملائه (الجابر، 2015)، في الوقت الذي يشكّل الظلم عرقلة لأدائه أو تميّزه في الأداء (الحراشنة، 2012). وإن مقياس إدراك العدالة التنظيمية أمرٌ ليس بالأمر اليسير؛ ذلك أنه يدخل ضمن المشاعر؛ فهو شعورٌ وجداني عقلي يتمّ الوصول إليه عبر مجموعة من العمليات العقلية والانعكاس الذهني للمشاعر الدالة على العدالة (البشايشة، 2008). ويذهب البعض إلى قياس العدالة التنظيمية من خلال الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع موظفيه على المستويين الإنساني والوظيفي (زايد، 2006).

إن مفهوم العدالة التنظيمية يعكس الوجه المشرق للمنظمة الإدارية؛ حيث يمكن أن تبرز الإنتاجية في أكمل وجه، وحيث إن الإنتاجية لا تُحسب فقط بالكم والكيف الماديّين، بل لا بد من معرفة مصدر كمية الإنتاج وكفاءته، فهل يا ترى تحقّقت معه عدالة التوزيع في المخرجات؟ فالإنتاجية من حيث كميتها وجودتها أمران مطلوبان، لكنهما بعيدا عن صورة العدالة التنظيمية ليستا مرغوبتين على مستوى المتعاملين أو الموظفين، وهو ما يؤدّي في النهاية إلى الانتكاسة؛ لضرورة توافر الموظفين في المنظمة على عنصر الانتماء أو الولاء التنظيمي (علوان، 2007)، وشعورهم بالثقة في نظام تقييم الأداء الذي يدفعهم نحو التميّز والعدالة التنظيمية، وبخاصة الإجراءات منها التعاملية تدفع الفرد العامل للعمل في إطار روح الفريق الواحد. ويتزب على غياب العدالة التنظيمية مجموعة آثار سلبية، أهمها انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بالتزامن مع ضعف الجودة والتشتت في العمل نظرًا للعمل المنفرد البعيد عن العمل الجماعي، كل ذلك من جرّاء ضعف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد تقوم المنظمة بممارسة العدالة التنظيمية، بيد أن هذه الممارسة غير واضحة وجليّة أمام الموظفين، ولا يُدركها الموظف من حيث الواقع؛ لذا لا بد من تعريفها إجرائيًا. وقد تناولت ذلك دراسة (الأسمرى، 2014) من خلال اتباع مجموعة قواعد مهمة تشكّل الإطار العملي للعدالة التنظيمية، وهي:

أ. قاعدة الاستئناف، والتي تجوِّز للموظفين الاعتراض على القرارات الصادرة في حال وجود ما يسوّغ هذا الاعتراض.

ب. قاعدة الأخلاق، والتي تنصُّ على التوزيع وفقًا للمعايير الأخلاقية المتعارف عليها في البيئة الداخلية والخارجية.

ج. قاعدة التمثيل، وهي ما يعني انسجام القرارات الصادرة لوجهة نظر أصحابها؛ أي إن القرار مستوعبٌ من قبل الموظفين.

د. قاعدة الحيادية، والتي تنصُّ على اتباع سياسة النأي بالنفس؛ أي إن المنظمة تترفّع عن إصدار القرارات المبنية على المصالح الشخصية.

هـ. قاعدة الدقة والشفافية؛ أي أن تكون القرارات مبنية على المعلومة الصحيحة والدقيقة والمثبتة عمليًا والمكشوفة؛ بمعنى كشف الحقيقة التي من أجلها استحقَّ الموظف صنف التوزيع (آل كاظم، 2018).

و. قاعدة الانسجام؛ بمعنى وجود حالة التوافق في التوزيع على كافة الموظفين في الوقت والأسلوب دون تحديد مدة مؤقّنة بوقتٍ دون آخر (آل كاظم، 2018).

ومن ثَمَّ فإن أحد أهم مقوّمات العدالة التنظيمية هو الرغبة الأكيدة في نفوس العاملين للحصول على العدالة التنظيمية؛ لذا فإننا نرى العامل في مقارناتٍ دائمة بينه وبين زملائه.

2.3.2.1 نظريات العدالة التنظيمية

2.3.2.1.1 نظرية الإنصاف *Equity Theory* عن آدمز (1963)

تعود جذور العدالة التنظيمية في علم الإدارة الحديث إلى نظرية آدمز التي بُنيت على المساواة بين المدخلات والمخرجات (محارمه، 2000). وقد بنى آدمز نظريته هذه بعد نظرية عدم الانسجام الإدراكي أو التنافر *cognitive dissonance theory*، والتي تعني أن الفرد يُعاني من حالة عدم الانسجام دون إدراك منه حين يقع في أحداث لا يتوقعها (Festinger، 1957)، حينها بنى آدمز نظريته على فرضين؛ أحدهما أن الإنسان دائم المقارنة الاجتماعية مع جماعته في مدخلاته ومخرجاته، والثاني أن سلوكه مدفوع بواقع مدركات عدم العدالة. فجاءت نظريته مبنية على المقارنة الاجتماعية والمساواة (آل كاظم، 2018)، وتقوم على فرضية دافعية الأفراد في سلوكهم إلى تحقيق الشعور بالعدالة، حيث يُعد هذا الشعور أمرًا وجدانيًا يتحصّل من خلال مشاعره التي تفرض حصوله على المكافآت والحوافز؛ لذا فعمله في نظره خاضع دائمًا لمقايضة بين مدخلاته ومخرجاته؛ لذا فالسؤال المائل أمامه هو: هل يحصل على ما يستحقّه في مقابل ما يمنحه للمنظمة من جهود وما يُكسبُ لها من شعور بالانتماء؟ وهل أن صافي مكاسبه تُوازي مكاسب الآخرين الذين يتساوون معه في بذل المجهودات والمدخلات الأخرى، مع ثبات الظروف في المنظمة أو في غيرها من المنظمات المنافسة؟ (شهيب، 2003). فإن أدرك أن هناك إجحافًا بحقه انتابه الغضب، وإذا أدرك أن مدخلاته تفوق مخرجاته فيشعر بالذنب. والنظرية التي تعتمد على حالة المقارنة الدائمة بين المدخلات والمخرجات تُوصي بضرورة أن يعرف كل عامل في المنظمة الأسس والمعايير التي على أساسها يتلقى المكافآت، وهل أن ما حصل عليه هو نتيجة الكفاءة أو الجودة في العمل أو كمية ما أنتجه؛ حيث إن لكل وجهة نظره في عملية الإرضاء؛ فالبعض يقبل بالأمور المادية، والبعض بالأمور المعنوية، والبعض لديهم وعي خاص بالواقع الجاري؛ لذا قد تكون لهم نظرة مختلفة، ولربما أكبر من المكافآت المادية والمعنوية، أو

حتى الدرجات الإدارية مثلاً؛ لذا يرى آدمز أن عدم تساوي المدخلات والمخرجات يُحدث الخلل، والذي بدوره يؤدي إلى القلق وعدم الارتياح بسبب غياب المساواة (الطبولي وآخرون 2015).

- تعقيب

تري الدراسة بأن نظرية آدمز (Adams) التي افترضت المساواة بين الأفراد في القدرة على إدراك العدالة، تجاهلت وجود الفروق الفردية، والتي تختلف من فرد لآخر، ومقياس العدالة الذي يتفاوت من شخص لآخر؛ حيث قد تكون عدالة الإجراءات مثلاً عادلة لدى البعض وغير عادلة لدى البعض الآخر، أو أنها واقعاً عادلة ولا يراها الفرد كذلك، وقد يرى الفرد أنه مُتساوٍ مع زميله غير أن الواقع غير ذلك؛ فالمهارة والحماسة لا يستطيع الآخرون تقييمهما بدقة، هذا فضلاً عن الخبرات الشخصية والإنتاجية التي لا تظهر أحياناً. وهنا أمرٌ قد يكون مخفياً يصعب على الآخرين الاطلاع عليه، وهو الفراسة والذكاء الحاد، أو ما يُسمّى بالألمعية عند البعض.

2.3.2.1.2 نظرية العدالة عند جون رولز (John Rawls، 1971)

قام جون رولز بتطوير جزء من مفاهيم نظرية آدمز، والخاص بأن الأفراد يتم تحفيزهم بتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال المكافآت، إلا أن تحقيق العدالة عند الأفراد مبني على شعورهم بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة لهم مقارنةً مع أفراد آخرين، خاصةً الذين ينتمون إلى فريقٍ واحد أو جماعةٍ واحدة؛ فنظرية جون رولز تعتمد على مُدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد والمكافأة، على إثرها تنشأ علاقة بين الرضا والقناعة وبين الأداء (سوزان، 2006). فبهذا المنظور فإن العدالة تعني الإنصاف، ولكن الإنصاف ليس

بالضرورة المساواة؛ فقد تُعامل المنظمة الأفراد بشكلٍ مُتساوٍ، بينما في الواقع يكون ذلك خلاف العدالة؛ لأنه يكون على حساب الآخرين.

إن نظرية رولز هي استمرار للمشروع التعاقدي (العقد الاجتماعي) الذي نظر له كلٌّ من روسو ولوك وهوبز، وهو ما اعتُبر قريباً من مفهوم الحالة الطبيعية عند فلاسفة العقد الاجتماعي، غير أن رولز لا يذهب إلى تأسيس المجتمع السياسي، بل تأسيس مبادئ العدالة فقط، وإن كان مفهوم العقد الاجتماعي هو التعبير الملائم للطابع العام عن العدالة؛ لأن ما يعنيه ضمناً وصريحاً هو التوافق العام، والتعامل مع الآخرين بالتحجج والبراهين لمشاركتهم في وضع قواعد العدالة؛ لذا فإن رولز يفترض حضور جميع المواصفات التي يتعرّض لها مفهوم العقد الاجتماعي في باب المواطن المثالي والتمثيلي والعقلانية؛ فكلُّ هذه البنود يستحضرها رولز في نظريته الخاصة بالإنصاف.

وعلى هذا الأساس فإن نظرية جون رولز اعتمدت شكلين؛ الأول: الحالة الطبيعية الأولية. والثاني: العقد الاجتماعي. على أساس أن الناس من حيث المبدأ مُتساوون بغضِّ النظر عن الفوارق الاجتماعية التي خلّفها الوضع الاقتصادي أو السياسي المعيش، مع افتراض رولز لقبول مبدأ الإنصاف تعزيزاً للمصلحة الجماعية، وتغليظاً لدور الجماعة على دور الفرد. كما يشترط الإيمان بمبدأ التعاون، وهذا هو الإنصاف في نظر جون رولز، ومن هذا المنطلق تعتبر نظريته الحرية هي روح المجتمع العادل.

وقد اعتمد رولز في نظريته هذه على العدالة التوزيعية كأحد مُركّزات نظرية العدالة العامة، واستشفّ من ذلك من خلال تعريفه للعدالة أنها (الطريقة التي توزّع فيها المؤسسات الحقوق والواجبات الأساسية، وتنظّم تقاسم الفضائل الناتجة عن التعاون الاجتماعي) (تنيات، 2014). وقد دعت هذه النظرية إلى مبدأين اثنين؛ الأول: أن يتمتع كل فرد بحق المساواة مع هامش من الحرية اللازمة. والثاني: أن يتم تنظيم

أشكال التفاوت الاجتماعي والاقتصادي لتغليب المصلحة الجماعية، وجعل الوظائف والمراكز الإدارية مفتوحة للجميع.

- تعقيب

لا شك بأن نظرية جون رولز هي نظرية عميقة من حيث الأساس باعتبار أن الحرية فيها هي روح المجتمع العادل، وفي حالة احتساب هذه النظرية بأنها نظرية العدالة كإنصاف، فالسؤال هو: إلى أي حد يمكن أن تُطبق هذه النظرية على المستوى الواقعي والموضوعي؟ فلربما يُحاول رولز أن يفترض وجود منظومة الفضائل والأخلاقيات أكثر واقعية وعقلانية لجعل حالة الحرية والعدالة في المجتمع أكثر واقعية، لكن أين هي تلك المنظمات التي تعتمد الفضائل، وتكون مهمتها تطبيق ما تم التعاقد عليه من بنود اجتماعية مُنصفة لأعضاء المنظمة الذين يتحولون إلى مشاركين في صنع القرار؟ لذا فهم من يجب أن يمتلكوا حسَّ العدالة لتطبيق الإنصاف فيما بينهم. وتكمن الصعوبة في تحديد صيغ وطرق التعاون الاجتماعي التي تضمن الإنصاف لعدم وضوح الحقوق والواجبات التي تضعها المنظمات.

إن نظرية جون رولز هي نظرية إعادة الفرص الاقتصادية والمنافع الاقتصادية في المجتمع؛ فالذي نستنتجه أنه لا يؤمن بأن يُقتصر دور الحكومة في حفظ النظام الاجتماعي، بل يتعدى ذلك إلى التوزيع العادل بين شرائح المجتمع. وعلى الرغم من أنه يُدرك أن الأفراد لا يمكن أن يتساووا؛ لأن التفاضلات هي سننٌ كونية لا يمكن تغييرها، فما تمنحه القدرة الإلهية لأفراد قد لا تمنحه لآخرين من إمكانيات ومواهب، غير أن جون رولز يذهب إلى أنه يمكن للأقل حظاً في الإمكانيات أن يستفيدوا من إنجازات الموهوبين أو المتفوقين، ولكن قد لا يتأتى ذلك في المجتمعات التي تؤمن بالاقتصاد الحر والقائمة على المنافسة الشديدة؛ فلن يترك الموهوبون فرصة لسواهم من غير الموهوبين من الاستفادة في هذه الفرص، حتى المجتمعات التي ما

زالت تعيش بنظام الاقتصاد الاشتراكي، والتي تُلغي استقلال الفرد لحساب رفاهية المجتمع، فلن تترك الفرصة لمن لم يحظوا بقدر كبير من مؤهلات التفوق والإبداع؛ فعليه لا توجد المساواة الكاملة في كافة أوضاعهم. ومن جهة أخرى فإن تطبيق نظرية رولز لا تستمر إلا في حالة الاتفاق ضمن إطار يضمن عدم نشوب خلافات أو نزعات فردية؛ وعليه يرى رولز فرضية وضع تصوّر أو نموذج لمجتمع (حسن التنظيم) *Ordered society* قادر على نقد المنظمات المجتمعية (علوش، نور الدين، 2012).

2.3.2.1.3 نظرية العدالة عند فردركسون (Ferdriekson، 1982)

بعد جملة من الدراسات التي انطلقت في الستينيات من القرن الماضي على إثر مُعاناة الأفراد العاملين في المنظمات من غياب العدالة الاجتماعية، نادى المفكرون وأصحاب الرأي في الفكر الإداري والاجتماعي بالتركيز على المساواة في فرص العمل لكافة الناس دون التمييز في الأجور من غير مقاييس معتمدة (العزاوي، 2011)، وجعل معيار العوائد هو الجهود المبذولة مع الجودة في الإنتاج، وعلى الأجهزة الإدارية أن تقوم بدورها في معالجة الحالات التي تنتفي معها العدالة، والقيام بالإصلاح الإداري، وإعادة توزيع المنافع والخدمات (آل كاظم، 2018)، قام فردركسون بوضع نظريته من وحي مجموعة افتراضات، أهمها (المعاينة، 2005):

1. تمثيل الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع تمثيلاً بيروقراطياً.
2. حرية التعبير في الصحافة لتوفير المواطن الصالحة.
3. قيام الأجهزة الإدارية بمسؤولية توفير العدالة من خلال التوزيع العادل.

4. متابعة العدالة في مختلف أصنافها الفردية من خلال احترام الذات الإنسانية والقوة بإتاحة

الوظائف على أساس الكفاءة الإنتاجية، وعدم التمييز بين الجماعات مهما اختلفت في العرق أو

الانتماء أو القطاعية، بالتساوي في مستويات الأجور بين القطاعين العام والخاص.

- تعقيب

لا شك أن الجهود المبذولة يمكن قياسها بالعوائد، لكن كيف تُحسب الجهود؟ هذا الأمر الذي أغفلته نظرية فردكسون للعدالة، حيث توجد جهود فكرية وجهود جسدية، ولكلٍ منها مثقالٌ يجب أن تُوزن به، كما أن التساوي في الأجور بين العاملين في القطاعات المختلفة يُلغي استقلالية الأنظمة الخاصة؛ إذ إن لكل منظمة استقلاليتها في كوادرها تتماشى مع سياستها الهادفة إلى التنافسية في الإنتاج مثلاً أو التنمية لمواردها البشرية، والملاحظ أن هناك اختلافاً في الكوادر البشرية بين القطاع الواحد، على سبيل المثال في مؤسسات حكومة دبي توجد بعض الدوائر لها الكادر المستقل بمستوى أجور يختلف عن بقية المؤسسات.

2.3.2.2 نظرية التوقع (فكتور فورم) (Victor Vroom، 1964)

وقد اتُسمت بالقبول على نطاقٍ واسع، وتشارك مع نظرية العدالة لـ (آدمز) حول اعتبارها العامل كائناً عاقلاً مُفكراً قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة بعد إجراء عمليات التحليل الدقيق لاحتمالات الربح والفائدة، كما تشترك معها في التركيز على جوانب العمل، غير أن نظرية التوقعات تهتمُّ بجوانب معينة من المخرجات، وهي المردود المعنوي كالشكر والثناء والتقدير والرضا الوظيفي، وفي الطرف الآخر الجوانب الأخرى كأشكال العقاب (مليكة، 2018). وتتميز هذه النظرية بفرضية أن الأفراد يميلون إلى مضاعفة

جهودهم، والقيام بأدوار أكبر في حالة تناسب هذا الدور مع العائد؛ لذا منشأ العمل الإضافي والدؤوب هو المحصلة لهذا الجهد، وإن كان على نحو التوقع والتقدير الشخصي للفرد عليه؛ فباختلاف الأفراد يختلف التفكير. ووفق هذه النظرية فإن الفرد لديه القدرة على البحث في ذاته عن قدراته في التوقع والتقدير عن المحصلة، وكذلك عن الوسيلة التي تقود لهذه المحصلة وتوجب المنفعة الجاذبة له (محمد سعيد، وآخرون، 2000). أما عناصر نظرية التوقع فهي كالآتي:

- التوقع؛ أي التقدير الشخصي لقوة الرابط بين عمل الفرد المبذول وبين الأداء المطلوب؛ أي كلما كان تقدير الفرد وتوقعاته طردياً بين الجهود والمنفعة، أي كلما زادت المنفعة، فهنا تكون العلاقة قوية، ويؤدي للمزيد من الجهود.
- الوسيلة، والتي يجب أن تخدم التوقع بحصول الفرد على العوائد والمنافع التي يتطلع إليها؛ فقد يشعر أن رفع نسبة أدائه سيحصل من ورائها العوائد المتوقعة، في حين تقدير زملائه يخاف هذا التوقع، وتبقى الوسيلة أمراً مختلفاً عليه؛ لذا لا بد أن يتضح للأفراد الوسائل التي عليهم أن يأخذوا بها للحصول على النتيجة، ويمكن للمدير توجيه رؤوسيه لهذه المسألة.
- العوائد التي لها قيمة، غير أن هذه القيمة قد تختلف في تقديرها من شخص لآخر؛ فقد يقيم البعض قيمة الشكر والثناء على أنها عائد كبير وذو منفعة كبيرة، بينما لا يرى الآخرون هذه القيمة، فيدور الأمر مدار احتياجات الفرد، وينطبق ذلك حتى على المعنوية منها؛ فدافعية الفرد هي ما يحدد قيمة العائد، والدافعية هي محصلة التوقع المؤدي لاستخدام الوسيلة والمؤدية من ثم إلى العوائد (أحمد ماهر، 2003):

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} + \text{الوسيلة} + \text{منفعة العوائد}$$

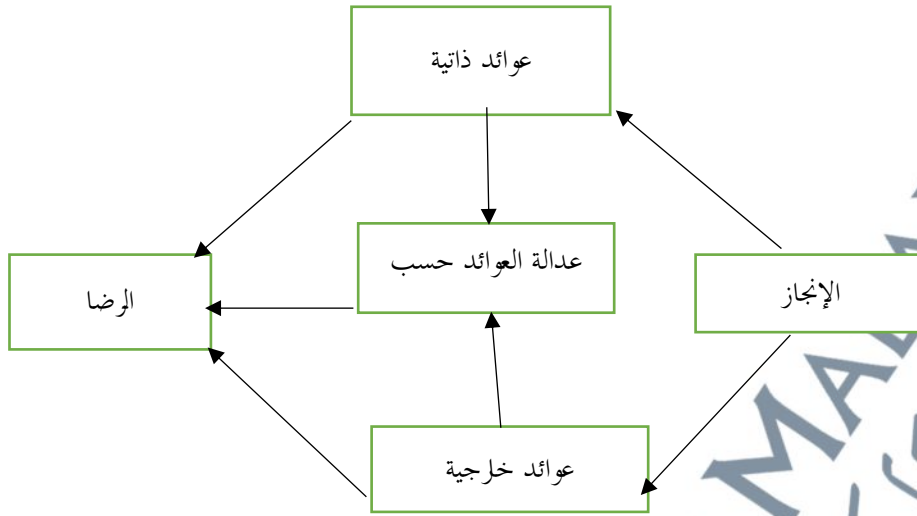
إن نظرية فورم للتوقع افترضت أن الجهود المبذولة ستؤدي نحو الإنجاز المطلوب، وأن الإنجاز المطلوب بدوره سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد؛ ومن ثم تحقق حالة الإشباع لديه، وكذلك الرضا (غواش، هبة، 2008)، وأن الذي يدفع الفرد نحو العمل هو السلوك المرتبط بأداء عمل محدد، ومن وراء هذه الدافع الرضا، بالإضافة إلى المردود الذي يتوخاه الفرد الموظف. وسواء كان الدافع داخلياً أم خارجياً فإن الأمر متوقف على التوقع؛ لهذا فإن هذه النظرية تعزز ما تبنته الدراسة حول النظرية العلمية للعدالة من أن منشأ الدافعية للعمل هو العدالة التنظيمية التي تحرك سلوك المواطنة، إنما هذه الدافعية تختلف من فرد لآخر حسب تقدير الفرد للعدالة ذاتها، وأيضاً حسب إدراكه لهذه العدالة، على هذا فإن التوقع يتفاوت. هذه النظرية افترضت أن الفرد يتعاضد عنده السلوك والجهد في الأداء بمجرد توقعه لإحراز شيء ما لقاء ذلك، والواقع لا يكفي التوقع دون الإدراك، وليس الإدراك فحسب، بل لا بد من مُعانة المعيار الذي يقيس به حجم ما تحقق من عدالة له وللمجتمع؛ لكونه يستهدف مصلحته من جهة، ومصلحة مجتمعه من جهة أخرى. وواقع النظرية يستند إلى أن محصلة الفرد قائمة على ثلاثة مرتكزات؛ هي الجهود الفردي، والمخرجات المتمثلة في عطاءات المنظمة، وأخيراً التوقع الذي يحرك الدافعية؛ لهذا استندت على قوة الرغبة لاعتقاد الفرد وفق هذه النظرية بأن الجهد المبذول يحقق الإنجاز المطلوب؛ ومن ثم الفوائد المتوقعة ومنها الأداء، ويكون التوقع هو الوسيلة (غواش، هبة، 2008)، لكن هذه الدراسة ترى أن نظرية التوقع قد أهملت مُرتكز مهمًا يحرك الدافعية بشكل كبير، وهو المواطنة التي تشكّل التيار الذي يعمل في توجيه السلوك، والذي يجب أن تستغله المنظمات في رفع الكفاءة الإنتاجية واستمراريتها، وهي أحد أهم مقومات النظرية العلمية، تطرقت إليها الدراسة في بداية هذا الفصل، والحال أن المواطنة للمنظمة يعود منشؤها للمواطنة العامة السياسية

للأرض والمجتمع، وقد تذهب بعيداً إلى الدين والفطرة التي تَحْتَمُّ على الفرد الدافعية الذاتية نحو عمله من وحي دوره الخدماتي في المجتمع، فضلاً عن دوره الوظيفي.

2.3.2.2.1 نظرية بورتير ولوور (Porter & Lawer، 1986)

تُعتبر هذه النظرية تطويراً لنظرية فروم للتوقع، بإضافة أن ما يجعل الفرد مستمراً في أداء جهوده وبذل المزيد منها أيضاً هو الرضا وقناعاته بذلك الرضا، مع أن النظريتين قد افترضتا أن العوائد حلقةً تتوسط الإنجاز، غير أن هذه النظرية تُشير إلى أن رضا الفرد أمرٌ أساسي في مضاعفة الجهود، ويمكن تحديده بالعوائد التي يراها الفرد بأنها تحقق له المنفعة. والعوائد على شكلين؛ الأول: عوائد ذاتية تحقق إشباعاً للحاجات العليا عند الفرد، ويُدركها من خلال ارتفاع نسبة الإنجاز الذي تم على يديه؛ أي إن هذه العوائد هي من كسبه. والثاني: عوائد خارجية جاءت من المنظمة التي يعمل بها، وهذه تحقق له إشباعاً للحاجات المعيشية، كالمخصصات المالية والمكافآت والترقية وزيادة الأجور والمزايا الأخرى.

إن هذه النظرية ترسم مخططاً للعلاقات بين التحفيز والإنجاز والإشباع والرضا، والرضا المشترك في هذه النظرية يتم بعد تحقق الأهداف التي وضعها الأفراد في أذهانهم، غير أن إدارة المنظمة لها أن تدرس هذه الأهداف؛ هل مُمكنة التطبيق ومُتوافقة مع قدرات وإمكانات العاملين أم لا؟ وعليها يمكن وضع نظام الحوافز مع الحاجات الفعلية للعاملين.



الرسم البياني 2.5: مخطط الانجاز والعوائد

- تعقيب

إن نظرية بورتر ولوور أضافت عامل عدالة المنافع حسب نظر الأفراد ورضاهم تجاه دورهم في المنظمة، ويُفهم من ذلك دعوة كلٍّ من بورتر ولوور إلى أن تقوم المنظمات بتحفيز الأفراد بزيادة مجهوداتهم إن كانوا يؤمنون بأن ذلك سيؤدي إلى حصولهم على بعض المكافأة، أيًا كانت مالية أو غير مالية، المهم أن تكون ذات قيمة (Hachett، 2004)، غير أن القيمة يجب أن تكون عادلة؛ وبهذا يُعتبران قد قاما بتطوير نظرية فروم للتوقع. وترى الدراسة أن هذه الإضافة في نظرية التوقع قد حسنت كثيرًا في مفهوم التوقع؛ إذ بعد أن كان خاضعًا لتوقع أن يُكافئ الجهد العطاء، نرى أنه قد دخل مضمون العدالة لِيبرز مضمون السلوك الإنساني؛ لذا ترى الدراسة أن هذه النظرية تقترب من إثبات أن المواطنة التنظيمية ستخلق من حالة الشعور الإنساني لدى الأفراد، لكي تكون هذه النظرية فعّالة من الناحية العملية والتنظيمية لا بد من أن تقوم المنظمة بعمل نشاطات مهمة وضرورية، من أهمها:

– توفير المكافآت بشقيها المادي والمعنوي التي تتناسب مع الأفراد وتحقق إدراك العدالة لديهم.

– وجود ترابط بين مستوى الأداء والمكافآت.

– إظهار التفسيرات والتوضيحات للترابط بين الأداء وبين المكافآت للأفراد.

2.3.2.2.2 ملخص نظرية البحث في العدالة التنظيمية

المعروف أن الظواهر الكونية لكلٍ منها وحدة بناء تمثل أصل الظاهرة، تحمل مكوّناتها من قوانين وخصائص تتعلق بها؛ فالظواهر المادية وحدة بنائها الذرة، والظواهر الحية وحدة بنائها الخلية، أما الظواهر الإنسانية فوحدة بنائها هي القيم العليا؛ لذا فالعلوم الإنسانية هي علوم القيم (عساف، عبد المعطي، 2005). وتؤيد الدراسة أن العدالة هي القيمة الأعلى التي يمكن اعتبارها مقياس اختبار لنجاح حركة الظواهر إن كانت إدارية أو سياسية أو اجتماعية، أو أي ظاهرة تدخل في حقل العلوم الإنسانية، لكن شريطة التعرّف على خصائص ومكوّنات العدالة، أو ما يُطلق عليها (القيمة العليا). يقول الإمام علي – كرم الله وجهه – حول هذه القيمة: (إن العدل ميزان الله – سبحانه وتعالى – الذي وضعه في الخلق لإقامة الحق، فلا تُخالفه في ميزانه، ولا تُعارضه في سلطانه) (عُرر الحكم، رقم 863، 1954). فهي المكوّن الأساسي الذي يحكم الظاهرة، ويجب تطبيقها على الظاهرة دون تجزئتها لأنها قد تفقد قيمتها؛ فمثلاً في الظاهرة الإدارية حينما نبحث عن القيمة العليا فيها، وهي العدالة، لذا يجب أن تحوط العدالة بكامل جزئيات الظاهرة وقامها حتى لا يكون هناك خلل، هذه خاصية مهمة حين دراسة هذا المكوّن، وثمة خاصية أخرى أن هذه القيمة، وهي العدالة، لا بد أن تكون قادرة على توحيد الوجود الجمعي المتكون من الفرد والجماعة لكون الظاهرة ظاهرة إدارية، وبحسب تبني الدراسة لهذه النظرية فإن التركيبة الكونية جُلبت على التوحيد بين المضادات للإنتاج من جهة، واستدامته من جهة أخرى، مثل ذلك مثل الاتحاد بين

البروتون والإلكترون في الظواهر المادية، والاتحاد بين الخلايا الأنتوية والذكرية في الظواهرية الحيوية في مختلف أجناسها الإنسانية أو الحيوانية أو النباتية، وهو قانونٌ إلهي، كذلك في العلوم الإنسانية؛ فإن الاتحاد يحقق السعادة لكل فرد، وسعادةً للمجتمع من خلال حصول الفرد على حقوقه دون طُغيان المجتمع عليه، كما يحصل المجتمع على حقوقه دون طُغيان الروح الفردية على الجماعة. وإن كان في هذا الصدد تكون العدالة هي قيمة ذات طبيعة جماعية لأن المحافظة على حقوق الفرد مستمدة من حقوق الجماعة؛ ذلك أن هذه القيمة هي التي تنظّم العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض الآخر، ولأن هذه القيمة هي التي تنضوي تحتها كافة القيم الأخرى؛ أي بمعنى إن صلحت فقد صلحت القيم الأخرى، وإن فسدت فقد فسدت القيم الأخرى، شأنها في ذلك شأن الصلاة، (إن قُبلت قُبل ما سواها، وإن رُدت رُدت ما سواها) (التهذيب، 239/2)، ولأنه ناموسٌ وضعته يد الحكمة؛ لذا وفّق رأي هذه الدراسة لا يتحقق ذلك إلا من خلال القانون الإلهي، وإن اجتمعت مختلف أنواع الأيدولوجيا، وتعدّدت أيدي واضعيها، فإن لم تكن في مسار القانون الإلهي فمصيهرها في النهاية إلى الفشل.

إن هذه الدراسة تتبّع نظرية الإدارة بالقيم، وهي جزء من نظرية الإدارة الإسلامية العلمية (I) Theory؛ حيث إن القيم الإدارية المستخلصة من النظام الإداري الإسلامي تُسهم في إحداث أثر كبير في منظومة العمل الإداري، لا سيّما التميّز في أداء الموارد البشرية من وحي ما تطرحه الشريعة من قيم إنسانية وحقائق ثابتة (العساف، عبد المعطي، 2012)، على اعتبار أن العقائد السماوية طالبت البشر بالتمسك بالحقائق والقواعد التي تمثّل حكم الله في البشر، ومن ضمنها تحشيد الطاقات الإيمانية نحو التعاون فيما بينهم، ونزع الكراهية على المستوى الفردي والجماعي.

وانطلاقاً من الظواهر الإنسانية، وبخاصة ظاهرة الحكم والإدارة، فإن نظرية المعرفة في الإسلام تذهب إلى أن مفاتيح المعرفة فيها هي (القيم العليا)؛ ذلك أن الله هو من غرس هذه المعرفة ابتداءً من خلال

الفطرة، حيث يقول: {فَأَقْمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ} [الروم: 30].

إذن فهو الضامن؛ فالمعرفة للأشياء من حولنا تبدأ من معرفتنا لأنفسنا، فالمعرفة إذن تتأسس في إمكانها وبقيتيتها على معرفة الإنسان لذاته ومعرفته لله؛ (فمن عرف الله عرف ذاته) (زكي، نجيب محمود، 1956). وقد أشار ابن سينا إلى ذلك قديماً: (ارجع إلى نفسك، وتأمل هل إذا كنت صحيحاً، بل وعلى بعض أحوالك غيرها بحيث تظن للشيء فطنةً صحيحة، هل تغفل عن وجود ذاتك ولا تثبت ذاتك؟) (ابن سينا، الإشارات والتنبيهات، ج2، ص343).

من وحي أن السلطة الإدارية الحقيقية على الكون وعلى كل من يعيش فيه هي لله بالدرجة الأولى، ثم لخليفته في الأرض بدءاً من أنبيائه ومروراً بأوصيائهم (آل كاظم، دولة الإمام علي، 2012)، ثم ينتهج نهج السماء، ويسير وفق تعاليم السلطة الإلهية، يقود هذا التسلسل في إدارة أزمّة الأمور إلى النظرية الإسلامية في الإدارة بأن منشأها القانون الإلهي، ومرجعية هذا القانون هو القرآن الكريم، وحيث إن القرآن كتاب هداية للبشر في شئون حياتهم، ومنها الإدارة، وهو كتاب يحمل القيم العليا، وكل قيمة من قيمه هي باب من أبواب المعرفة والتوجيه الإداري.

إن نظرية الإدارة بالقيم المستمدة من النظام الإسلامي تُسهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحديد مهامها؛ لأنه من نافلة القول بأن أية مؤسسة تمتلك هيكلًا لا بد لها من وضع مجموعتين من القيم الأساسية؛ الأولى: قيم تتعلق برؤيتها، وهذه القيم في النظرية الإدارية الإسلامية هي الأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية باعتبارها جزءاً من العدل والإحسان. والثانية: هي القيم المتعلقة بطرق التفكير لدى القائمين على المؤسسة والعاملين بها، بالإضافة إلى الخدمات والإجراءات العامة المتبعة في داخل المؤسسة، وهي التعاملات البينية بالأخلاق الإسلامية، مع ملاحظة السماح لهذه القيم من التكيف

وفق قدرات وإمكانيات الأفراد، وتعزيز هذه القدرات للوقوف في وجه التحديات بالمرونة التي يمتلكها أعضاء المؤسسة، مع تسهيل عملية التغيير إستراتيجيًا (العساف، عبد المعطي، 2012)، والبقاء على الأصول من القيم؛ لأنها اللاعب الأكبر في توجيه العنصر البشري وتنمية مهاراته؛ لكونها مرتكزاتها التي يمكنها التكيف مع كافة العصور والدهور.

ومنظومة القيم الإسلامية هي من أهم محددات السلوك الإداري؛ حيث تعمل على صقل النفسانيات من خلال عنصرين؛ أحدهما سلبي، وهو إبعادهم عن المفسدات ومواطنها؛ والآخر تقييدهم من الفضائل ومواطنها؛ ومن هذين الاتجاهين تتولد إدارة نموذجية يكون العنصر البشري هو الرابح، باعتباره قد سار على خطا الدين القويم، ونال رضا الله من جانب، وحقق لمؤسسته أهدافها من التميز والجودة وكثرة الإنجاز. في هذه الدراسة التي في واقعها تحتوي على مُتغيّراتٍ قيمية عالية، جاء بها الدين الحنيف حين أُكِّد على الجودة والتميز، حيث جاءت آيات الله تقرن العمل المقبول بصلاحه ونبات القائمين عليه: ﴿وَالْعَصْرُ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ﴾ [العصر]. ويقول النبي الكريم (ص): (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه). (السيوطي، الجامع الصغير).

في هذه الدراسة التي نعول فيها على النظرية الإسلامية في الإدارة بالقيم، نرى ضرورة التفريق بين تبني هذه النظرية بشكلها العام النظري المجرد، وبين النظرية بتطبيقاتها على مَرِّ الزمن لتحديد مدى نجاحها؛ حيث إن التطبيق العملي للقيادات الإدارية في صدر الإسلام هو الذي يحدد أسلوب الاستخدام للقيم التي تضمّنته؛ فعلى سبيل المثال الإنتاج إلى حد الكفاية للمجتمع، أو ما يُعرف بـ (الإدارة بالكفاية) *Management by Sufficiency*، والتي يتطلب أن تخضع فيها العلاقات الإدارية في المؤسسة للحاكم الشرعي (العساف، عبد المعطي: نظرية (I) للتفوق الإداري، 2012، ص117)، مع التركيز

على الإنتاج في المجتمع لبلوغ الكفاية؛ لذا فإن هذه النظرية طُرحت بلمسات المشاركة الجماعية في صنع

القرار من قِبل الموظفين أنفسهم للوصول إلى حقيقة التميّز المطلوب والكفاية المستهدفة.

وثمة أمر آخر من الأمور التي تؤثر على التميّز في المؤسسة، وهو دور فعالية القيادة الحكيمة كقيمة

تطرحها نظرية الإدارة بالقيم (آل كاظم، 2012)، أثبتتها التطبيقات في عهد الخلفاء الرشدين في موضوع

فعالية القيادة، على أن الفعالية الشرطية تفترض الجوانب السلوكية والعلمية العملية على حد من التوازن؛

حيث إن الإدارة يُنظر إليها نظرة إنسانية، وهذا ما جاء في سيرة الإمام علي بن أبي طالب - كرم الله

وجهه - حين أمر ولاته بإنشاء جهاز منظم يتعد عن حالة الفوضى، فأمر أن يقوم القائد بإدارة وإيجاد جو

العمل من خلال بسط العدالة، ونرى ذلك في أقواله: (الإنصاف يرفع الخلاف، ويوجد الائتلاف) (غرر

الحكم، ج ٢، ص ٣). وهكذا الحال في عهد الخليفة عمر بن الخطاب الذي (كانت السلطة الفعلية لديه

تتطابق عملياً مع الإدارة الجماعية والمصالح الجماعية للأمة، ولم تكن الإمارة إلا وسيلة لتحقيق هذه الإدارة

وتدبير تلك المصالح الجماعية) (طقوش، تاريخ الخلفاء الراشدين والإنجازات السياسية، 2011). ومن

القيم المهمة التي تُطرح في علم الإدارة تأثير شخصية القائد على التميز ودرجة سلطته ونفوذه؛ لذا نشأت

جدلية هل أن القادة يُؤلّدون أم يُصنّعون في مصانع المؤسسات؟ فظهرت نظرية (الرجل العظيم)، والتي تؤمن

بأن القادة يُؤلّدون ولا يُصنّعون (السالم، مؤيد، تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي، 2015)؛ لأن

خصائص القيادة تُؤلّد معهم، وسمات القيادة هي من تُميزهم منذ الصغر، وهم من يُطلق عليهم القادة

العظام، وهم ندرّة من البشر، حتى إن لهم من السمات الشخصية كالخصائص الجسمية مثل الطول والحيوية،

والخصائص العقلية مثل الذكاء والإدراك، والخصائص الإنجازية مثل الابتكار والمثابرة، والخصائص الاجتماعية

مثل التعاون والاهتمام بالعلاقات وغيرها. ومن وحي هذه الفكرة فإن القائد إذا كان مُندفعاً في تحقيق

الأهداف الأولية من خلال علاقته بالمرؤوسين ضمن علاقة إنسانية، فإن القائد هنا يُسمّى (المدفوع

بالعلاقة) (إيفانيسيفش، ماتسيون: كلاسيكيا الإدارة والسلوك التنظيمي، 415). وفي حالة قيام القائد القيام بتحقيق الأهداف الثانوية، فإن القائد يُسمَّى في هذه الحالة (المدفوع بالمهمة)؛ لأنه يندفع من خلال علاقات العمل وتداعيات هذه العلاقات، وليست العلاقة الإنسانية بعد إدراك تطبيق الأهداف الأساسية والاطمئنان لها.

ترى الدراسة أن القيادي المدفوع بالمهمة والمدفوع بالعلاقة غير قادر على تحقيق التميز لدى القائد بالشكل المطلوب؛ الأمر الذي ينعكس سلباً أيضاً على الرؤوسين، لكن استشفاف دافعية أخرى يجب أن تكون لدى القائد لتحقيق التميز، وهي دافعية النهج؛ لذا ترى الدراسة أن الإدارة بالقيم تتطلب أن يتبنَّى القائد نظرية (المدفوع بالنهج)، والنهج هو القانون، وفي النظام الإسلامي هو التشريع السماوي الذي يمكن للإدارة أن تستخلص من خلاله اللوائح الإدارية.

- تعقيب وتحليل

بعد التعريفات المتشعبة للعدالة التنظيمية ترى الدراسة في ظل تبنيها للنظرية الإسلامية العلمية المعنية بالإدارة بالقيم، أن العدالة التنظيمية التي وردت التعريفات عنها في الإدارة الحديثة تنصبُّ على المقارنات بين مدخلات ومخرجات الموظف وما يستنتج من ذلك، في حين أن الدراسة ترى من الأولى تعريف العدالة من مُنطلق جعل العنصر العضو في المنظمة جزءاً من المشروع من خلاله ترسم سياسة المنظمة، وأن عدم استبداد المدير برأيه أو فقط بمُشاورة مُعاونيه هو ما يُضعف العدالة التنظيمية كما يقول الامام علي: (من استبدَّ برأيه هلك، ومن شاور الرجال شاركها عقولها) (آل كاظم، 2012). إن هذه الدراسة ترى أن القوة العقلية القادرة على إدارة مؤسسات المجتمع إنما يتأتى لها ذلك من خلال الصفة الجماعية أو العقل الجمعي، وحين يتم إسقاط العقل الجمعي فهذه أوليَّة من أوليات خلو إدارة المؤسسات من العدالة التنظيمية، من

هنا وجَّهت انتقادات إلى (ماكس فيبر) حينما تغافل دور البيئة الاجتماعية التي تنشأ فيها الإدارة، فجاء نموذج البيروقراطي ناقصاً للروابط الإنسانية (الموسوي، محسن، الإدارة والنظام الإداري، ص55). ومشاركة الفرد العامل برأيه في رسم السياسات وصنع القرارات هو ما يعزّز قدرات الفرد، ويصنع له الذات الإدارية القوية؛ لذا من العدالة التنظيمية أن يقيس الفرد مدى إدراكه للعدالة بحجم الذات التي وُلدت في نفسه، وحجم المسؤولية التي يشعر بها.

الإحساس بالعدالة التنظيمية

إدراك العدالة التنظيمية مسألة ترتبط بالعمق في إنسانية الموظف، يعيشها داخلياً قبل أن يترتب على ذلك أي إجراء خارجي، ويتولّد هذا الشعور سلبيّاً أو إيجابيّاً من خلال المقارنات التي تتمّ لديه بين الفترة والأخرى، بين المخرجات والمدخلات في عمله، وكلما تقلّصت الفجوة بينهما أحسَّ الموظف بحالة الإنصاف؛ فمن الناحية النظرية يمكن القول إن هذا الإدراك يردم الفجوة التي قد تنخلق بين إدارة المنظمة والموظفين، وعليه تنخلق الروابط الدافعة للعمل الرسمي، وقد يتعدى ذلك إلى العمل التطوعي.

لقد تم اعتماد هيكل لقياس حساسية العدالة (أبو جاسر، 2010)، بُني على الفروق الفردية والنفسية التي تتحكم في ردة الفعل الصادرة من الموظفين الذين يتفاوتون في درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية، حيث يمكن تصنيفهم إلى المجموعات الآتية (عواد، 2003):

أ. المجموعة الأولى: ويتميز أعضاؤها بالخيرية؛ أي إنهم طيّبون يعيشون شعور العدالة حينما تكون مدخلاتهم أعلى من مخرجاتهم، عندما يُقارنون أنفسهم بالآخرين في معرض إنتاجهم وإنتاج الآخرين، وما يحصلون عليه وما يحصل عليه الآخرون (أبو جاسر، 2010)، ويقبلون بنصيبهم من هذا المنطلق؛ حيث لا يتأثر ما يقومون به من إنتاج وما يُمارسونه من أعمال.

ب. المجموعة الثانية: وهم عكس المجموعة الأولى؛ إذ إنهم لا يتميّزون بالخيرية كما هو الحال في المجموعة

السابقة؛ حيث إن العدالة لديهم فقط حين إحساسهم بزيادة المخرجات عن المدخلات حين المقارنة

بالآخرين بإنتاجهم وإنتاج الآخرين، وما يحصلون عليه وما يحصل عليه الآخرون (أبو جاسر، 2010)،

وحينها تتأثر التزاماته بتقديم الإنجازات للمنظمة، فلا تتأني الممارسات وفق الأداء المطلوب.

ج. المجموعة الثالثة: وهي المجموعة التي تعي معنى الإحساس بالعدالة، فيكون تقييمهم للعدالة خاضعاً

للعدالة في ظل التبادل الاجتماعي، وهي نظرية مهمة؛ فإذا لم تتحقق العدالة وفق تصوّرهم يقومون

بالانجاء في خطّين من العمل؛ الأول: (زيادة مخرجاتهم أو تخفيض مدخلاتهم؛ في حالة شعورهم

بالغضب تخفيض مدخلاتهم، أو زيادة مدخلاتهم في حالة شعورهم بالذنب) (آل كاظم، 2018).

إن إدراك العدالة التنظيمية هو ما يسعى إليه كافة الأعضاء في المنظمة، غير أنها تتفاوت من شخص

لآخر، ومن ثقافة لأخرى (Lily & Virick, 2008)، ومن البديهي أن يقوم الفرد الموظف بعقد المقارنة

بينه وبين زملائه الآخرين من خلال مجموعة طرق، أهمها:

- التقييم بناءً على المدخلات الشخصية للفرد والمتحصل عليه من المنظمة.
- التقييم وفق المقارنات الجماعية للموظفين الزملاء بعضهم البعض الآخر على نفس الأساس السابق.
- مقارنة الفرد الموظف بين مدخلاته ومخرجاته الذاتية مع مدخلات ومخرجات الآخرين من خلال معدلات نسبية.

2.3.2.3 أبعاد العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة أبعاد تشكّل في مجملها منظومةً متكاملة من إعطاء حقوق الموظفين في المنظمة بما يُقابل عطاءهم لها، وضمن ما نصّت عليه لوائح المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الجهود المبذولة في العمل مما لم تدخل في قائمة الواجبات، بل هي جهودٌ تطوعية ذات دلالة على الإخلاص من قِبل الموظفين، وحرص على نجاح المنظمة انعكس على الإنتاجية ذات الجودة العالية. كما شكّلت هذه المنظومة شعورًا بالعدالة هو ما أوجد سلوكًا مُتميزًا نَمَّ عن حالة من الولاء التنظيمي، حتى أصبح السلوك هو سلوك المواطنة الذي لا ينفك عن سلوكه الطبيعي في الحياة؛ إذن حينما تترسّخ أبعاد العدالة التنظيمية تتكامل أيضًا أبعاد السلوك التنظيمي، فما هي أبعاد العدالة التنظيمية؟

2.3.2.3.1 العدالة التوزيعية

إن مفهوم العدالة التنظيمية يذهب للتركيز على هذا النوع من العدالة بالدرجة الأكبر؛ إذ يمثّل توزيع المخرجات بالنسبة للموظفين الأساس في الشعور بالعدالة؛ وعليه يمكن أن تُقاس انطلاقًا من هذا النوع، بعد ذلك يمكن حساب الأبعاد الأخرى. ووفقًا لما ذكره بعض الباحثين في هذا الشأن فإن العدالة التنظيمية معنيّة بأمرين مهمّين، هما: الأول العدالة في العوائد المتحصلة من المنظمة، والثاني العدالة في الإجراءات التي تقود إلى هذه العوائد (Lee، 2000)؛ لذا فإن التوازن والتصحيح مفهومان طُرِحا في الإدارة، وبحته بعض الدراسات، معنيّان بتقييم مخرجات الموظفين مع مدخلاتهم، وكذلك بجودة القرارات والإجراءات على التوالي كنتيجةٍ مُستخلصة لمعادلة العدالة التوزيعية (أبو تايه، 2012).

ويأتي تعريف العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الموظف من قبيل المكافآت، ويدخل فيها الأجور والمزايا. ولا تقتصر المكافآت على الجوانب المادية، بل تتعداها للجوانب المعنوية؛ إذن إن العدالة التوزيعية لها شقٌ مادي، والآخر اجتماعي (خرموش، 2014).

وليست فكرة اعتماد العدالة التوزيعية أنها الأساس في العدالة التنظيمية جديدة، بل هي من بدايات البحث في هذا المفهوم؛ إذ طُرحت كذلك وفق نظرية آدمز (1965)، كذلك طرحها نويهوف على أنها ما يتحقق لدى فرد من شعور بالحصول على المكافآت تتناسب مع جهوده المبذولة (Moorman & Neuhoﬀ، 1990).

كما بنى الفيلسوف جونز رولز (1999)، والذي اشتهر باهتمامه بالعدالة الاجتماعية، نظريته في العدالة التوزيعية على مجموعة مبادئ، من أهمها مبدأ المساواة في الخيار. وهذا يعني أن جميع خيارات العامل الأساسية تُساوي خيارات الآخرين من زملائه، كحرية التصويت مثلاً، أو حرية التملك أو الكلام، وباقي الحريات الأساسية التي يحتاج إليها كذلك مبدأ المساواة في الفرص، حيث لكل فرد حقٌ في امتلاك الفرصة نفسها في تبوء المنصب والمكان الذي يستحقّه، والفرصة ذاتها في التعلم والتدريب للتنمية الذاتية، وإظهار الكفاءات، وإبداء المزيد من المهارات، وعدم التضييق عليها. ومعنى أكثر دقة، لا بد من إفساح المجال من استعراض الهيمم والقدرات الذاتية. كما تضمّنت النظرية أيضاً مبدأ الاختلاف الذي هو في الواقع طبيعة فطرية خلق الله البشر عليها، حيث يوجد الفقير والغني، والفطن والأقل فطنة، والقوي والضعيف، وهذا المبدأ يعني تقديم العون لمن يحتاج في ضعفه وقلة حيلته، ومساعدة صاحب القدرة المحدودة.

وذات المبدأ، أي مبدأ المساواة، اعتبره (أورجان) Organ؛ حيث اعتبر أن الشخص الذي يعمل بدوامٍ كامل يستحقّ تعويضاً أكبر من الذي يعمل بدوامٍ جزئي، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا تجاوز على قاعدة المساواة (خرموش، 2014). أما هنري فايول الذي حدّد

لعدالة التوزيع ما أسماه مبادئ، من أهمها مبدأ تقسيم العمل؛ حيث جزأ العمل، كل جزء يقوم به عامل واحد؛ وذلك لحصر الاهتمامات والجهود والمهارات في حدود ضيقة بغية زيادة كفاءة العاملين؛ الأمر الذي يزيد من الإنتاجية. ومنها مبدأ الأجر المناسب الذي يجب أن تأخذ المنظمة فيه اعتبارات كثيرة عند تحديد الأجر، من أهمها أسعار السلع والخدمات ومستوى المعيشة وأرباح المنظمة، حينها على المنظمة إدراك معقولة التناسب بين الأجور والجهود، خصوصاً مع تزايد إنتاجية المنظمة وأرباحها (Fayol، 2013).

أما المبدأ الثالث فيتعلق بالترتيب؛ أي وجود المكانة الخاصة والمميزة للأفراد (زايد، 2006).

تحتاج العدالة التوزيعية إلى بيئة تتحقق فيها حالة المساواة التي توفر الفرص التنظيمية بشكل غير متحيز، ومبنية على الأسس الموضوعية الضامنة للتوزيع العادل داخل المنظمة، وهذه الأسس تعتمد إما على إسهامات الشخص ومدخلاته دون تدخل أية اعتبارات أخرى خارج إطار الموضوعية، مثل المحسوبيات أو القرابة أو الاعتبار الشخصية الأخرى مما يؤثر سلباً على عدالة التوزيع، وإما أن تكون مبنية على القدرات الذهنية والفكرية للفرد العامل الذي يقدم من خلالها إضافات للمنظمة للنهوض بأدائها باتجاه التقدم، نظراً لما يمتلكه هذا الموظف من قدرات وميزات جديدة أسهمت بشكل أو بآخر في جعل المنظمة مميزة في إنجازاتها؛ على هذا فسوف يستشعر الأفراد أن العدالة التنظيمية من قبل المنظمة والقدرات الفردية المميزة وجهان لعملة واحدة؛ لذا فإن الإسهامات الفردية والأداء الذي ينم عن نبوغ الأشخاص عادة ما يُقارَن بما يحصل عليه الأفراد العاملون من رواتب وأجور ومكافآت وترقيات وتسهيلات مادية واعتبارات معنوية (درة، 2008).

وللعدالة التنظيمية شقان يجب أن يسيرا جنباً إلى جنب، وهما الشق المادي والشق المعنوي، بغض النظر عن نظرة الأفراد في التفضيل بينهما، غير أن الشق المعنوي له أثر كبير في خلق حالة الإحساس بالعدالة، وهو الأمر التي تسعى إليه المنظمة.

2.3.2.3.2 العدالة الإجرائية

عدالة الإجراءات هي تلك التصرفات الرسمية المتخذة من قِبل المنظمة في إيصال المخرجات إلى أعضائها بشكل لا ينقص منها شيء، كما يبعث الإحساس لدى الأعضاء بأن توصيل هذه المخرجات تم بأسلوبٍ عادل. وقد لا يكتفي البعض بنزاهة الأسلوب الذي تتحقق فيه عدالة الإجراءات دون أن يُطالب بضرورة إشراك الموظف بنفسه في مناقشة الأساليب أو الإجراءات بذاتها، أو على أقل تقدير معرفته بالأسباب التي دعت إلى تطبيق تلك الإجراءات.

إذن هي إحساس الموظف بأن المعاملة التي تتم ضمن الإجراءات الرسمية تتسم بالعدالة مشفوعةً بالثقة والشفافية، مع الطريقة الأدبية اللائقة والاحترام من قِبل الرئيس للمرؤوس ومراعاة مصالحه (شما، الشрман، 2018)، حتى إن البعض يعرّف العدالة الإجرائية تعريفاً إجرائياً بأنها: (هي درجة تعامل المدير مع موظفيه من خلال اهتمامه بشؤونهم وتقديره لهم، وإعطائهم مكانتهم الشخصية، والسماح لهم بإبداء الرأي والمناقشة) (السكر، 2013). وهذا هو الجانب المعنوي، غير أن هناك جانباً مادياً يتمثل في كافة المعاملات الإجرائية، كإجراءات الأجور والترقيات والتدريبات والنقل.

وقد يعتبر البعض أن العدالة الإجرائية تأتي في الأولوية من حيث الأهمية، إلى درجة أنه تم تعريف العدالة التنظيمية من قِبل جرين بيرج (1991) بأنها: (الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني). وحيث إن العدالة الإجرائية تمثل القنوات التي تصبّ فيها قرارات المنظمة فيما يتعلق بالتوزيعات، فيمكن القول بأن العدالة التوزيعية لا بد أن يجري تطبيقها ضمن قنوات عادلة أيضاً، وإلا سوف يشوب العدالة التوزيعية شوائب؛ إذن هناك تلازم بينهما. وفي هذا النوع من العدالة التنظيمية قد يتفاوت الأفراد في نظرهم للعدالة؛ بمعنى أن الإجراءات التنظيمية التي ينظر إليها فرد على أنها إجراءً عادلاً يمكن أن يعتبرها البعض الآخر إجراءً مُتحيّز وغير

موضوعي، شأنها في ذلك شأن أصل العدالة التنظيمية (الفضلي، والعنزي، 2007). كذلك يرى جرين بيرج أن إدراك العدالة تتم من خلال السياسيات والإجراءات التي تُستخدم في اتخاذ القرارات؛ إذن فالعدالة الإجرائية هي التي تعبر عن واقع التصرفات الرسمية للمنظمة (Greenberg، 1990)، وهذه التصرفات بدورها (تنعكس على أحاسيس الرؤوسين حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها) (الفهداوي، والقطاونة، 2004).

إن الإجراءات التنظيمية تكتسب صفة الموضوعية بتوفر شرطين؛ الأول: أن يتفق كل من الإدارة والعاملين في المنظمة بالاتفاق على الأسس العامة لصياغة الإجراءات (Kulik، 2001). والثاني: أن تقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات والإيضاحات الكافية حول تطبيق تلك الإجراءات. ومع هذه القواعد والمعايير والشروح الكافية للتطبيق وصنع القرار، تحتاج العدالة لكي يتم إدراكها إلى التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد، وهم متخذو القرار، وبين الأفراد المتأثرين بالقرار. ولربما في بعض الأحيان تحدث الفجوة في العدالة الإجرائية، وهي الفرق بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية والممارسات الخاصة بتطبيق الإجراءات؛ الأمر الذي يتحمل فيها المدير المسؤولية عن هذه الفجوة، على اعتبار أنه المسؤول عن التطبيق وإن لم يكن مسؤولاً عن وضع الإجراءات. ومن هنا تحدث حالة الإحساس بالعدالة من عدمها (السكر، 2013).

إن العدالة الإجرائية ومعاييرها يجب ألا تخضع للأهواء الشخصية، بل إنها تشتمل على جانبين اثنين يشكّلان الضابط لهذه القواعد، فيجب مراعاتهما (Greenberg، 1990):

الجانب الأول هو الجانب الأخلاقي أو الإنساني، والمتمثل في الخطوات الآتية:

- توفير البدائل أو الفرص البديلة للقرارات إذا ما ثبتت ضرورة تغيير القرارات التي تم اتخاذها، وهو ما يعبر عنه البعض بقاعدة الاستئناف (حواس، 2003).

- الموضوعية والحيادية، والابتعاد عن تغليب المصالح الفردية أو الآراء الشخصية.
 - بناء القرارات وفق معطيات واقعية وبيانات دقيقة.
 - تطبيق نظام المكافآت والجزاءات بشكل عام، وفي كافة الأوقات المنصوص عليها رسميًا، أو كلما اقتضت الضرورة ذلك.
 - الجانب الثاني، وهو الجانب الهيكلي، ويتمثل في البرامج الآتية:
 - برنامج التقييم العام لكافة الموظفين الذي يخضع لمعايير أدائهم وإبداعاتهم، ويكون مُمثلاً للجميع دون استثناء.
 - برنامج الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية أو المساعدات الاستثنائية.
 - برنامج الترفيقات والتنقلات والتفويضات الجزئية أو الكلية.
- وهنا يمكن القول بوجود ارتباط كبير بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، يتمثل في الإحساس الذي أدّى في العدالة التوزيعية إلى الاطمئنان بأن مُتخذي القرار قد قاموا بعملية التوزيع وَفْق القواعد والأسس الإرشادية الموثوقة، وهو الذي أدّى إلى أن التوزيع يصبُّ في إجراءاتٍ موثوق بها لتصل إلى العاملين بالشكل الذي يمثّل الإنصاف.
- وتذهب بعض الدراسات إلى تصنيف هذه القواعد إلى جوانب مادية وجوانب معنوية؛ فالجوانب المادية تتمثل في عدالة الإجراءات الرسمية المتبعة في المنظمة، كإجراءات الأجور والترقية والتدريب والنقل، وجوانب معنوية تتمثل في أسلوب التقدير والاحترام من قبل الإدارة للعامل؛ لهذا فإن من ضمن تعريفات العدالة الإجرائية أنها هي درجة تعامل المدير مع موظفيه من خلال اهتمامه بهم وبشعورهم، وتقديره لهم، وإعطائهم مكانتهم الشخصية، والسماح لهم بإبداء الرأي والمناقشة (السكر، 2013)؛ ولذلك فإن العدالة

الإجرائية قد تُسهم في عملية صنع القرار لحماية المصالح الفردية للعمال داخل المنظمة؛ مما يجعل العمال على المدى البعيد يُدركون عدالة الإدارة (Wang، 2008).

2.3.2.3.3 العدالة التعاملية

وتعني مجموعة الآداب المشتمة على الاحترام والتقدير، وتتمين الجهود المبذولة بالقول والفعل والبشاشة في وجه الموظف، والتي يُبديها المدير بكل أريحية وتعبير بالرعاية والاهتمام؛ أي إنها تصرّفات الإدارة تجاه الأفراد، يمثلها المدير مع مرؤوسيه بنحوٍ من المصادقية والدبلوماسية (الخضر وجاد الرب، 2019).

حين يُدرك الموظف أن الإجراءات الرسمية لكافة مُعاملاته تسير وفق منهج مُتناغم مع إجراءات سائر زملائه الموظفين، فإن ذلك يعني وجود عدالة في طريقة التعامل مع الموظف؛ إذ إن كافة المعاملات تأخذ نفس الفرصة في التطبيق حين استخراج النتائج؛ لذا فالمطلوب هو تقبُّل الموظف للطريقة التعاملية بعد أن قيام المدير أو المشرف بالشرح والتوضيح بأهمية هذه الإجراءات، ولا شك أن هذا البُعد من أبعاد العدالة التنظيمية يعكس مجموعة أمور مهمة، منها (الدرة، 2008):

- قوة الروابط الشخصية بين الموظف والمسؤول.
 - التقدير الذي تُكُنُّه المؤسسة للموظف.
 - الارتياح الكامل عند الموظف ورضاه عن أسلوب التعامل.
 - يُعتبر معيارًا يقيس الموظف من خلاله كافة أبعاد العدالة التنظيمية.
 - الشفافية التي تتمتع بها المؤسسة؛ ومن ثمَّ تُساعد في تسويق الممارسات الإدارية بخصوص المكافآت.
- وقد يُطلق على هذه العدالة التفاعلية؛ لكونها تشتمل على موضوع التفاعل الشخصي بين الموظف والمسؤول المباشر؛ إذ يتحسَّس الموظف بالأسلوب الذي يتعامل به المسؤول المباشر مع الموظف حين يحترم

المشاعر ويقدر الظروف المحيطة بالموظف. ولعل هنا يكون لازماً الالتفات إلى أمرين مهمين لتطبيق العدالة التعاملية بشكلها المطلوب، يتمثلان في كلٍّ من الحساسية الشخصية، والتي تُشير إلى مدى مراعاة الرؤساء والمسؤولين لمشاعر العاملين، والانتباه إلى مواطن التحسُّس لديهم في هذا الجانب، والاهتمام بالجانب النفسي لديهم من أجل الحفاظ على كرامتهم. وثانيًا: في التفسيرات الاجتماعية، وهي مجموعة التسويغات والشروح المتعلّقة باستخدام الإجراءات والممارسات الإدارية المتعلقة بالمكافآت، أو الموارد غير الموضوعية التي تم توزيعها إخلاءً للمسؤولية وإرضاءً للموظف. وفي حالة انعدام هذه التفسيرات أو ضبابها سوف تكون حالة الثقة بين الموظف والمنظمة معلّقة؛ ومن ثمّ فالمواطنة التنظيمية المطلوبة غير جدية، والموظف في تشكيك مستمر للإجراءات المتخذة بشأن تطبيق القرارات.

وتكمن أهمية العدالة في التعاملات في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وأن انخفاض إدراك العاملين للعدالة التعاملية يكون سبباً في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي؛ الأمر الذي ينعكس على ضعف الأداء بعد أن تهبط روح المواطنة التنظيمية لدى الموظف، فيكون السلوك تبعاً لهذه الروح؛ لأن المنظمات الناجحة، والتي يُراد لها البقاء والديمومة، عليها أن تتبع نهج الشفافية مع موظفيها. أما تلك التي تعتمد النهج الرسمي البحت، والمتمثل في تطبيق الموظفين لمهامهم بشكل آلي، فسوف يكون مصيرها إلى الفشل (Kazt, 1964).

2.3.2.3.4 العدالة المعلوماتية

ويُقصد بها قيام الإدارة بتزويد الأفراد بالمعلومات الوافية والدقيقة حول الإجراءات والمخرجات الخاصة بهم، وكأنهم شركاء في هذه المعلومات (الخضر وجاد الرب، 2019)؛ ذاك أن توفير المعلومات وشفافيتها وإمكانية الوصول إليها، أو جعلها في متناول الموظف الذي يُراد منه رفع درجة مواظنته التنظيمية، شيء

أساسي؛ إذ لا يمكن أن يقدم الموظف جهودًا إضافية وتطوعية دون أن يُحسَّ بثقة المسؤولين في توفير المعلومات له بكل حرية، أو بما تقتضيها مصلحة الفرد والمنظمة معًا؛ فقد يكون هذا النوع من العدالة جديدًا، وهو العدالة المعلوماتية، وقد يُضاف إلى صنف العدالة التعاملية لتداخل المفهومين، لكنه جديدٌ بأن يستقلَّ في معناه ثم يُضاف إلى أصناف العدالة التنظيمية لما يلعبه من دور. وتعني هذه العدالة توفير المعلومات التي أدَّت إلى اتخاذ القرارات في المنظمة، وبشكلٍ مُتساوٍ أمام كافة الموظفين دون استثناء؛ بمعنى رفض البيروقراطية التي كان من أهم ركائزها تغطية المعلومات وإخفاؤها حتى لا تكون هناك اعتراضات على القرارات؛ لذا لا بد من أن تكون هذه القرارات مفسَّرة ومشروحة (صديق، 2007). وتحصل هذه العدالة للأفراد حينما يدركون أن المعلومات كانت المسوَّغ الكافي لنهج التعامل مع الأفراد، وللمسار الذي مرَّت به المخرجات التي حصلوا عليها؛ وبذلك تحقَّقت العدالة التنظيمية.

تختزل العدالة المعلوماتية أهميتها في قيام المديرين والمسؤولين في تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات الوافية والدقيقة عن إجراءات المخرجات من مخصَّصات مالية أو حوافز عينية (Bies، 2001)، وذلك من مُنطلق أن الأفراد في الواقع هم شركاء في المعلومات؛ لذا عليهم الاطلاع على المعلومات الدقيقة، ومعرفة التفسيرات المؤدِّية إلى القرارات التي تم اتخاذها؛ لكون هذه المعلومات هي المقياس الذي يستند عليه الأفراد في صحة القرار وعدم صحته؛ فهي تقوم بالدور الرئيسي في بعث اليقين حول صحة ما اتُّخذ من قرار.

وبتلخيص موجز يمكن القول بأن العدالة التوزيعية تهتمُّ بالمخرجات والنتائج، أما عدالة الإجراءات فتهتمُّ بالوسائل والطُّرق التي تسلكها المخرجات، في حين تركز عدالة التعاملات على أسلوب المعاملة الشخصية من قبل المسؤولين والقادة، وأخيرًا تركز عدالة المعلومات على مدى كفاية المعلومات والتفسيرات للأفراد (آل كاظم، 2018).

وتؤيد الدراسة ما ورد في بعض الدراسات السابقة حول أهمية أن يستأثر كل بُعد من أبعاد العدالة

التنظيمية بمجموعة من المبادئ التي يعتمد عليها في تقييم تحققها في هذا البعد، وإن كانت المبادئ في مجملها تصبُّ في ذات الهدف. ويمكن توزيع هذه المبادئ وفق الجدول الآتي:

الجدول 2.4: توزيع مبادئ العدالة التنظيمية

مبدأ	وصف
المبادئ العامة للعدالة التنظيمية	المساواة، الاخلاق، الدقة والتصحيح، المشاركة، الالتزام.
مبادئ العدالة التوزيعية	الترتيب، الأجر المناسب، تقسيم العمل.
مبادئ العدالة الإجرائية	المركزية، الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية، تسلسل السلطة، وحدة الهدف.
مبادئ العدالة التعاملية	وحدة الأمر، التأديب، المبادرة، المصلحة العامة، روح الفريق.
مبادئ العدالة المعلوماتية	الصدق والشفافية، التقييم، الحوكمة.

المراجع: درة (2008) وآل كاظم (2018)

2.3.2.3.5 مؤثرات العدالة التنظيمية

إن تطبيق العدالة التنظيمية ليس أمراً يسيراً؛ نظراً لوجود كم كبير من المؤثرات التنظيمية والبيئية

الداخلية والخارجية، من أهمها:

– القوانين والتشريعات الإدارية الخاصة بالمنظمات داخل الدولة مثل قانون العمل الذي يهتم بتنظيم علاقات الأفراد، وعادة ما يكون هذا القانون متأثراً بالأوضاع السياسية الداخلية أو الأوضاع المحيطة وتشكل على إثره بنود قانون العمل.

– الحالة الاقتصادية للدولة، وما يستتبع ذلك من ظروف اقتصادية تجعل الدولة تنحو منحى معيناً

في الاقتصاد، كالاقتصاد الحر أو الاقتصاد المشترك، والذي يتفاعل فيه القطاع الحكومي مع القطاع

الخاص، كالخصخصة مثلاً أو الاستحواذ؛ الأمر الذي يعدل في أنظمة المخرجات، كالحوافز

والأجور وإدخال استحقاقات جديدة مثل النسب الربحية، أو التعديل في أوقات الدوام الرسمي،

وهذه الأمور بمجموعها لها مساس بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

— قيم وعادات المجتمع السائدة في الدولة، والتي نشأ عليها أفراد المجتمع، وأصبحت تشكّل جزءاً من

ثقافتهم، وكذلك المستوى التعليمي وتأثيره على طموح وتطلّعات الأفراد لا شك بأن له ارتباطاً

كبيراً بإدراك الأفراد للعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك متوسّطات الدخل وميزان المواليد

والوفيات، كل ذلك يمثّل أسباباً مؤثّرة في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

— الحالة التعليمية والثقافية للإفراد؛ إذ لطالما كانت المتغيرات التكنولوجية لها صلة بهيكلية المنظمة

وفاعليتها، وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي تُحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية

العمالة (خرموش، 2014).

2.3.2.3.6 تعقيب وتحليل

يبدو للوهلة الأولى أن أبعاد العدالة التنظيمية مُنفصلة بعضها عن بعض، ويمكن تطبيق بُعد دون

البعد الآخر، غير أن واقع الحال كما تُثبتته أيضاً بعض الدراسات على أن العدالة التنظيمية هي مفهومٌ كبير

يضمُّ أبعاداً مختلفةً فرضها واقع التنظيم؛ أي إنها مُتداخلة ومُتكاملة، جميعها يمثّل العدالة التنظيمية؛ فمثلاً

العدالة التعاملية يمتدُّ تأثيرها إلى مُحمّل جوانب العدالة التنظيمية، ليس فقط تلك الإجراءات المتعلقة بتحديد

الأجور والترقيات أو المزايا الأخرى (علوان، 2007)، بل تتعدى ذلك إلى مُراعاة الموظفين لشغفهم

الداخلية والحساسية منها؛ وعليه قد تكون المنظمة عادلة في بُعدٍ من أبعاد العدالة، وغير عادلة في بُعدٍ آخر؛

مما يُفسد قدرتها على الموضوعية (الأسمرى، 2013).

على هذا فإن هذه الدراسة ترى أن العدالة التنظيمية تتمثل أبعادها في كلٍّ لا يمكن تجزئته، فلا معنى للعدالة في الجانب التوزيعي وغياها في الجانب التعاملي أو الإجرائي، وإن غلب جانب على جانب لدى الموظفين الذين قد يميلون إلى الجانب التوزيعي لاحتوائه مثلاً على مزايا مادية؛ ذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية الذي يُسهم في العملية الإدارية، ويُحقق التميز في العمل، يُحاكي النفس التي تتوق إلى الجانب النفسي أحياناً قبل الجانب المادي، وإذا ما حصل العكس فسرعان ما يتغير؛ لأنه استثناء وليس الأصل؛ لما للجانب النفسي من أثر على الارتياح الداخلي الذي يشعر به الموظف، ويُشعره بالأمان والاستقرار، بخلاف الجانب المادي الذي يعلم بأنه مُتغير. ولا شك أن هناك تفاوتاً بين العاملين على أساس إدراك العدالة، وهو مبني هذا التفسير؛ لذلك فإن الترابط بين أبعاد العدالة التنظيمية هو ما يؤكّد أن العاملين عليهم أن ينشدوا الأبعاد كلها بدرجة من التساوي.

وترى الدراسة أنه يمكن تعزيز ذلك من منظور النظام الإداري الإسلامي المرتكز على عقيدة العدل في كل وجه من أوجه الحياة وأينما تنشأ العلاقات؛ فمثلاً العدل مع الذات يستوجب على الراعي أن يبدأ بتطبيق العدل على نفسه بأن يجتنبها الظلم، كما هو معروف أن الظلم أعظمه الشرك بالله: ﴿وَإِذْ قَالَ لُقْمَانُ لِابْنِهِ وَهُوَ يَعِظُهُ يَا بُنَيَّ لَا تُشْرِكْ بِاللَّهِ إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ﴾ [لقمان: 13]. ثم ينحدر نحو ظلم الأفراد في المؤسسة؛ لأنه مخالفة للعدل الاجتماعي، وذلك حينما لا تُقدّر جهود العاملين على نحوٍ مُتساوٍ، ولا تُوزّع التقديرات أو تُقدّم لهم التحيات بشكلٍ مُتساوٍ، أيضاً إن كانوا في العطاء مُتساوين، ولأنه أيضاً مخالفة للعدل الاقتصادي حين لا يقوم المدير بزيادة رواتب من يستحقون أو يميّز المتميزين منهم؛ لذا فإن الدراسة ترى من الضروري أن يقوم المدير بتقديم الأكفأ على الكفاء، بأن يكرّم المتميز الذي أثبت مواطنته في العمل بمنصبٍ قيادي ليس من الجانب الأخلاقي فحسب، بل يجب أن يكون من أهداف إستراتيجية الإدارة الناجحة هو خلق القيادي.

2.3.3 الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي منظومة متكاملة من القرارات والنشاطات المؤدية إلى تنمية وتطوير إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة (ياسين، 1998). وتمثل الإدارة الإستراتيجية عمليات متكاملة خاصة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد شكل التطبيق لإستراتيجية العمل. ويختلف مفهوم الإدارة الإستراتيجية عن مفهوم التخطيط الإستراتيجي من حيث إن التخطيط هو عملية تنبؤية لمدة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث، أما الإدارة الإستراتيجية فهي عملية التحكم في أداء المنظمة التي تقوم بتنفيذ التخطيط الإستراتيجي، والتي يستتبعها التقييم والمتابعة أيضاً، وهي عملية استمرارية من الحاضر حتى مستقبل المنظمة. إن (ألفريد شاندلر) هو أول المهتمين من علماء الإدارة المعاصرين بالإدارة الإستراتيجية، خاصة (حينما عرض في كتابه الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية، وعنها خرج بأربعة أشكال من الإستراتيجيات ليعزو التنمية والتطور إلى هذه الإستراتيجيات) (حسين، عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية، 2015). ثم بدأت الكتابات والبحوث في هذا الجزء من علم الإدارة تتوالى حتى أصبحت الإدارة الإستراتيجية جزءاً مهماً من أجزاء إدارة المنظمات، حيث تم إثبات ذلك من خلال شركات كثيرة، كشركات صناعة الأدوية والصناعات الكيماوية التي فاقت غيرها في المبيعات، ومعدل رأس المال المملوك، والعوائد على رأس المال المستثمر بعد وضع الأخذ بمفهوم التخطيط الإستراتيجي.

من هنا أصبح النهج الإستراتيجي للشركات موضع تنافس بين الشركات؛ لأنه نتاج التنفيذ والتخطيط معاً ضمن أسلوب إبداعي من أجل تحسين المنتج من جهة، وترقية أسلوب خدمة المستهلك من جهة أخرى. وقد عرّف جوستين ونولان (Goodsten & Nolan، 1993) التخطيط الإستراتيجي بأنه: (عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المؤسسة لرؤية المستقبل) (الشميلي، عائشة،

الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2017). وهذا التخطيط يستلزم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، ثم اعتماد النهج والخطة الملائمة للوصول إلى الوضع المرغوب فيه، وتغيير الوضع القائم إذا كانت المنظمة تعيش ركودًا في الأداء والإنتاجية. كما يعمل التخطيط الإستراتيجي نحو تغيير الثقافة التنظيمية، وتوسيع الأفق الفكري لدى أعضاء المنظمة ليتماشى مع النهج التغييري المراد الوصول إليه، وهو التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المنظمة ككل.

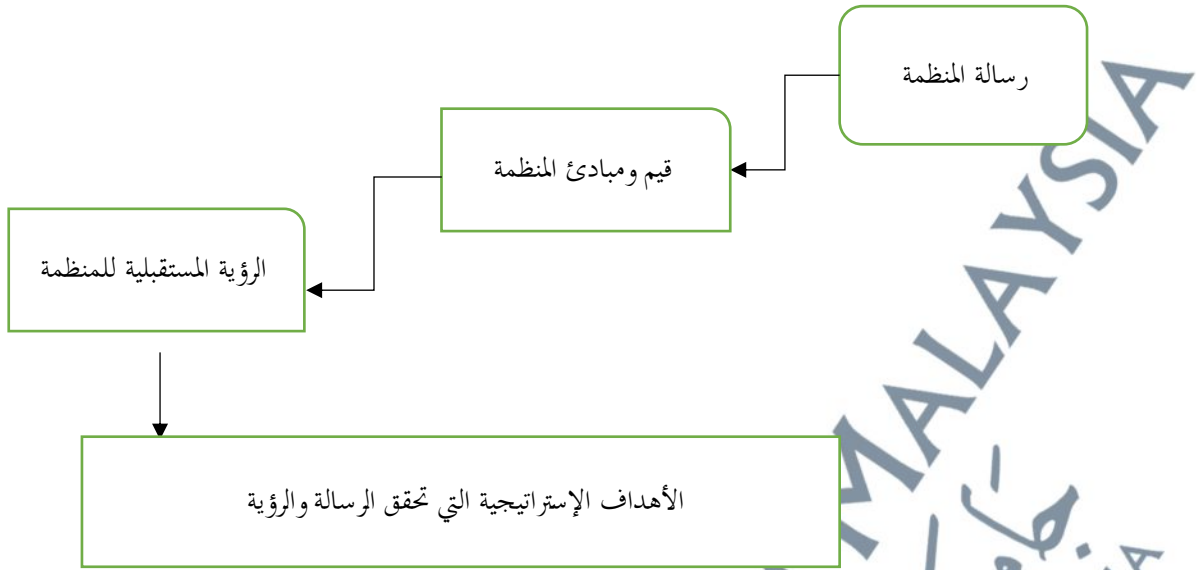
إذن أصبحت الإدارة الإستراتيجية (علم وفن، وفي ذات الوقت قيادة عملية لحشد الموارد وعناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة) (الشميلي، عائشة، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، 2017). ولا يكون ذلك باستخدام طرق تخطيطية وتنظيمية ورقابية تقود إلى التطوير ثم يأتي دور القرارات المبنية على تلك المعطيات؛ لهذا تم تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها (وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، مع اختيار الأسلوب الملائم لتنفيذ الإستراتيجية) (Thompson & Strickland، 1996)؛ لذا فالإستراتيجية هي (الخطط والأنشطة التي توضع لخلق حالة من التطابق بين رسالة المؤسسة وبين أهدافها والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفؤة) (عكوش، 2015). إذن تحديد الأهداف وحصر الموارد من أوليات نجاح الإدارة الإستراتيجية. نفهم من التعريف السابق للإستراتيجية أن الإدارة الإستراتيجية هي الجهاز الذي يقوم بوضع الخطط، ويحدّد متطلبات تطبيق هذه الخطط، واحتياجات وتوفير كل ذلك، مع متابعة ومراقبة التنفيذ وفق جدول زمني محدّد. وقد كانت كلمة الإستراتيجية في حروب نابليون تنصرف إلى فنون الحرب والقتال، بالرغم من توجيهاته إلى ضرورة أن تشتمل على المعاي الاجتماعية والاقتصادية في الحياة (يوسف، محمد، 2005).

ولكل منظمة صياغة إستراتيجيتها، والمقصود منها إعداد الخطط الطويلة الأجل والخطط القصيرة الأجل، ومن وحي هذه الصياغة تُحدّد رسالة المنظمة ورؤيتها (إدريس ومرسي، 2002). والرسالة تحدّد

الغرض من وجود المنظمة في داخل المجتمع، كالمدرسة مثلاً رسالتها هي تنشئة الأجيال وتربيتها وتزويدها بالعلم والمعرفة. والرسالة بمقدار ما تتسع دائرتها أو تضيق فإن أنشطة المنظمة هي الأخرى تضيق وتتسع، ويُقصد بضيق الرسالة تحديد قنوات العمل والنشاطات وسواهما من مستلزمات العمل، ويؤخذ على هذا النوع بأنه يقيّد المنظمة، ويجعل عملها في إطار محدود. كما يؤخذ على الرسالة الواسعة أنها تفتقر إلى معرفة النطاق الذي يجب أن تسير فيه المنظمة في أداء دورها؛ الأمر الذي قد يولّد الغموض عند العاملين حول الأنشطة التي هي من وظائف المنظمة من تلك التي هي ليست من وظائفها.

ومن وحي فكرة لكل منظمة صيغتها الخاصة بالإستراتيجية، يمكننا أن ندرك بأن قطاع التعليم في بلدٍ يرقى إلى التميز لا بد من أن يتبنّى سياسة الابتكار باستخدام أدوات التعليم الحديثة، وإدخال برامج الذكاء الاصطناعي في العملية التعليمية. وهذه الإستراتيجية هي التي قادتنا إلى انتهاج هذه السياسة؛ فسياسة العمل في المنظمة هي وليدة الإستراتيجية، بعد تحديد السياسة يأتي دور التنفيذ بمقتضى ما تم وضعه من إستراتيجية، وما رُسم من سياسةٍ تشرع المنظمة في تهيئة البرامج اللازمة للتطبيق وتحديد الإجراءات، ووضع الموازنات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

وحتى تقوم المنظمة بوضع اللمسات الأولية لصيغة الإستراتيجية، يجب تحديد هدفها واتجاهها من أجل تحديد الأنشطة اللازمة والخطط التي يُراد رسمها؛ إذن مكونات الاتجاه الإستراتيجي تبدأ من الرؤية، ثم الرسالة التي تحملها المنظمة للمجتمع، ومن ثم قائمة القيم والمبادئ التي ستسير عليها هذه المنظمة (إدريس، 2002).



الرسم البياني 2.6: الأهداف الاستراتيجية

والإدارة الإستراتيجية باتت تشكّل أهميةً بالغة انطلاقاً من أدوارها المختلفة (المدهون والعجومي، 2011). ومن أمثلة هذه الأدوار دورها في احتواء المشكلات التي تظهر بين الحين والآخر في المنظمة، وإيجاد الحلول المؤقتة والدائمة، وكذلك دورها في الإشراف والتوجيه للأفراد العاملين للعمل وفقاً للخُطط المرسومة وإجراءات التنفيذ، وأيضاً دورها في ترجمة الخُطط والمبادئ الإدارية إلى إجراءات تنفيذية تطبيقية، وأخيراً دورها في البحث عن كل ما هو جديد في من المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات وتحديثها؛ تمهيداً لتدريب أفراد المنظمة عليها ومتابعة ذلك.

وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية بعد التسارع الكبير في التغيّر الكمي والنوعي في بيئة الأعمال، حيث التغيّر في سياسات الدول، وتطوّر اقتصاداتها، وظهور الجديد من الأجهزة التكنولوجية في كافة المجالات، وهذا يتطلب من واضعي السياسات الأخذ بعين الاعتبار كل هذه التطورات ومواكبتها لإدخال الجديد النافع للمنظمة؛ لأن هذا النمو المتسارع يدعو إلى المنافسة بين المنظمات في مناحي الحياة المختلفة؛

كي لا تبقى المنظمة بطيئة النمو بإزاء الوضع العام، ولا شك بأن القفزات في الجانب التقني هي ما أعطت بيئة العمل سبباً مقنعاً في المنافسة، وصيرتها ميزة لها.

ومما يلفت النظر هو أن المنظمات المجتمعية بعدما كانت يوماً ما صناعيةً بحتةً تحولت إلى مجتمعاتٍ إنتاجية، وبقوة المعرفة التي صارت هي سمة الإستراتيجية للوصول إلى الإبداع والتميز في أنشطة المنظمة، وحتى في خلق الموارد البشرية المميّزة؛ لذا لا بد لصانعي السياسات أن تكون لديهم المقدرة في إدارة المعرفة؛ لأنها أصبحت هي العامل الحيوي الذي إليه يرجع سبب نجاح المنظمة (ياسين، 1998).

2.3.3.1 تعقيب وتحليل

هذه الدراسة ترى أن المنظمة التعليمية لها أهدافٌ ربحية كما لسائر المنظمات، وأنها يجب أن تتعامل مع السوق على أساس من ملاحظة التقلّبات والمنافسات، والأهداف الربحية للمنظمة التعليمية هي جودة التعليم، وفن توصيل المعرفة وتسويقها، وأن أوضاع السوق العالمي في هذا الجانب تتنابه التنافسية الشديدة، والتسابق نحو طرح النظريات العملية الحديثة للتعامل مع الأذهان ومحاكاة العقول، حتى إن المدرسة أصبحت مُختَبَر الطالب الذي يُنتج فيه المعلومة، لا مكتبتها التي يستقي منها المعلومة ويحفظها ليس غير؛ إذن على الإدارة الإستراتيجية أن تتعامل مع التعليم التعامل المعرفي في الحقل الاقتصادي.

وقد أثبتت التجارب أن مبادئ الفكر الإداري الخاص بعلم الإدارة الإستراتيجية قد جرى تطويرها بعد أن تعرّضت لمزيد من التجارب العملية الميدانية، بالإضافة إلى أنه فكرٌ أكاديمي شقٌّ طريقه في مجال البحوث والدراسات، ودلّ على ذلك كله نتائج الاختبارات التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المؤسسات وتبنيها للإدارة الإستراتيجية (القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، 2002).

2.3.3.2 أصناف الإستراتيجيات

يمكن أن نصنّف الإستراتيجيات إلى ثلاثة أصناف رئيسية من حيث هيكليتها:

– الإستراتيجية التنظيمية: ويُقصد بها الخطط العامة والسُّبل المؤدّية إلى تطبيقاتها على مستوى عموم المؤسسة في كافة وحداتها، بحيث تقوم هذه الإستراتيجية بجمع أجزاء العمل لكافة الوحدات في إطار هدف واحد له قيمةٌ مشتركة أعلى من قيمة كل هدف على مستوى الوحدة بذاتها، وفي هذا الصدد يمكن استخدام تقنيات حديثة.

– إستراتيجية وحدة الفريق: أي أن تعمل كافة الوحدات التنظيمية في المنظمة بدعم بعضها بعضاً في تطبيق الإستراتيجية العامة، ولا يعني هذا الصنف إلغاء إستراتيجية كل وحدة على حدة، بل لا بد من عملية التكامل، وهذا يستلزم أن تعمل الإدارة العليا بتقنية الإدارة بالأهداف.

– إستراتيجية وحدة العمل: وتعتمد على أساس تحقيق التنافسية في سوق العمل بالشكل الذي يضمن الربح فقط من خلال الأهداف التي رسمتها الإدارة العليا في إستراتيجيتها التنظيمية بناءً على الرؤية والأهداف، وفي سياق القيم التي رسمتها المنظمة لنفسها، وانطلاقاً من رسالتها في المجتمع تحدّد طريقة الإستراتيجية إن كانت هي إستراتيجية مستقرة لمدة قصيرة أو ثابتة لمدة طويلة، أو أنها إستراتيجية النمو التدريجي والسريع، وهذا النوع يجب أن يتماشى مع المنظمات التي تعمل لخدمة الأهداف المماثلة في البلد الواحد بُعية التكامل، أو أنها إستراتيجية الانكماش التي عادةً ما تُستخدم في حالة انخفاض معدل تحقيق الأهداف (إدريس، 2011).

والحديث عن الإدارة الإستراتيجية في الجانب الذي سوف تُسهم فيه مضاعفة الأداء إلى درجة التميز، وهنا لا بد من البحث عن إستراتيجيات حديثة ومجرّبة كتلك التي طُرحت في البلدان المتقدمة؛

فمثلاً تطرح الأبحاث الحديثة تجربة (إستراتيجية كايزن) في الإدارة في المؤسسات التعليمية، حيث بدأت بعض هذه المؤسسات تطبّق مثل هذه الإدارة، وهي تجربةٌ يابانية ناجحة عملت بها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أدّت إلى قفزاتٍ علمية وتكنولوجية كبيرة جدًّا، ثم دخلت في كافة مناحي الحياة، وهي فلسفةٌ إدارية ابتكرها (ايشي أهونو) لقيادة المؤسسات (تركستاني، 2014). وكان للتعليم نصيب في استخدام هذه الإدارة؛ لأن واقع اليوم يحتاج، وبخاصة في البلدان النامية، إلى التغير التدريجي المستمر بقاعدة عمل القليل بطريقة أفضل كل يوم (الكسر، شريفة، 2017)، ثم بعد ذلك التخلص من الهدر. وقد ابتكر اليابانيون هذه الطريقة من أجل إدارة المؤسسات الصناعية والمالية بُغيةً تقليل الهدر في الموارد والوقت والجهد مع الريادة في الإنتاج، وهو ما يحقّق بعبارةٍ أخرى الجودة في الإنتاج، والكايزن تجربةٌ استهدفت التغيير البطيء غير المكلف (ماهر، 2013). وكايزن إدارة التحسينات في كل مناحي المنظمة، بل كافة المنظمات على حدٍّ سواء، شرط ألا تقف هذه التحسينات عند حد، بل تتّصف بالاستمرارية مع صِغر حجم التحسينات، لكنها مستمرة مع التهيؤ لحل المشكلات بشكلٍ عاجل، وتعتمد هذه التجربة على العمل الجماعي وتقدير المقترحات (محمد، 2013).

2.3.3.3 مقومات الإدارة الإستراتيجية

تعتمد الإدارة الإستراتيجية على مجموعة مقومات، أهمها ما يأتي:

- المالكون للمنظمة، أو أصحابها القائمون عليها، أو ما اصطلح عليه أصحاب المصالح (عبده، 2017)، وهم من يشكّل بيئة التفاعلات والعلاقات بين الخارج والداخل في منظمة الأعمال (العنزي، 2007).

– العاملون، وهم الأساس أو المنقذون للإستراتيجية؛ لذا يُوصى بأخذ آرائهم وحساب ملاحظاتهم

حول الإستراتيجية لكون اطلاعهم بواقع الحال، ولكونهم من سيقوم بتنفيذ الإستراتيجية، وهم

الأعلم بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة.

– الهيكل التنظيمي، وهو مقوم في غاية الأهمية، حيث من خلاله يتحدّد القائمون على التنفيذ،

والهيكل التنظيمي له تأثير كبير على صياغة الإستراتيجية، وأن هناك العلاقة بينهما تبادلية لأجل

تحقيق أهداف المنظمة (المنصوري، 2014).

– الثقافة التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة، والتي تشكّل القواعد والمبادئ التي يسير عليها الأفراد،

ويشكّلون من خلالها تكاملاً. وهذه الثقافة قابلة للتعديل والتطوير، مع مراعاة اشتراك الجميع في

ذلك التعديل أو التطوير، علماً بأن التعديل والتطوير يكون منشؤه مؤثرات ثلاثة، وهي: القادة

الإستراتيجيون، والتجربة التطبيقية للأفراد في داخل المنظمة (ياسين، 1999)، وأخيراً بيئة الأعمال

وقدرتها على التأثير (عبد و إدريس وعلي، 2017).

– الصياغة الإستراتيجية، وهي: (عبارة عن عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من

خلال نقاط القوة ونقاط الضعف) (إدريس، 2011).

إن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: هي مرحلة صياغة التصميم الأولية، ووضع التخطيط المبدئي، وهي التي بها تتحدد

الرؤية، وتُصاغ الرسالة، وفيها يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتُصاغ الأهداف الطويلة الأجل. ويمكن

أن تتحدد الفجوات الإستراتيجية؛ ومن ثم تُحدّد أفضل الإستراتيجيات اللازمة للمنظمة؛ لذا فإن في هذه

المرحلة تتكامل البنود الرئيسية لبداية الحركة العملية للمنظمة، حيث الرسالة تحدّد بيئة عمل المنظمة

وحدودها.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ، وهي المرحلة الحاسمة التي يجب فيها تطبيق الإستراتيجية، بدءاً من

دراساتها بشكلٍ تام ومُستفيض، وصولاً إلى جعل الأفراد يُشاركون في مراحل التنفيذ، وانتهاءً بالمراقبة والمتابعة

المستمرة وملاحظة إيجابيات وسلبيات التطبيق.

المرحلة الثالثة: مرحلة المراقبة والمتابعة بُغية الاستدامة.



الرسم البياني 2.7: مقومات نجاح تطبيق الاستراتيجية

2.3.3.4 مستويات الإستراتيجية

يمكن تقسيم مستويات الإستراتيجية إلى ثلاثة أقسام، هي الإستراتيجية العليا والإستراتيجية الوظيفية

والإستراتيجية التشغيلية؛ فالقسم الأول يتبع الإدارة العليا، وفيه يتم وضع التوجهات والخطط الإستراتيجية

وكافة الأهداف، واتخاذ كافة القرارات المتعلقة بدور المنظمة في الإنتاج والتسويق والواردات المالية، ودور المنظمة في البيئة الخارجية. والقسم الثاني يتبع الإدارة الوسطى، وفيه تُحدّد أُسُس التنافسية في المنظمة، ويكون ذلك في الأقسام الإنتاجية أو خطوط الإنتاج، وهو ما يُطلق عليه وحدة العمل الإستراتيجية (Strategic Business Unit). أما القسم الثالث فيتبع الإدارة الدنيا، ومنه توضع السُّبل الكفيلة بتعظيم الإنتاجية. وجميع هذه المستويات تسير في وحدةٍ تكاملية لتطبيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة (القطامين، 2002).

الجدول 2.5: مستويات الاستراتيجية

مستوى الاستراتيجية	جهة التنفيذ	مكونات جهة التنفيذ	الأهداف
الإستراتيجية العليا	الإدارة العليا	مجلس الإدارة المدير العام المديرون الاستراتيجيون	رسم الخطط وتحديد الأهداف وإصدار القرارات.
الإستراتيجية الوظيفية	الإدارة الوسطى	الإدارات الرئيسية المالية والإدارية والتسويقية	وضع الإطار التنافسي العام.
الإستراتيجية التشغيلية	الإدارة الدنيا	القيام بالأعمال وفق الخطة المرسومة وبالطرق التي تكفل تعظيم الإنتاج	تعظيم إنتاجية الموارد.

هذا على مستوى التقسيم الإداري للإستراتيجيات. أما على المستوى الفني فإن في مقدمة أصناف الصيغة الفنية للإستراتيجيات هي إستراتيجية الميزة التنافسية؛ حتى يمكن تحقيق التفوق على مثيلاتها من المؤسسات التعليمية التي تقوم بدورها في المجتمع، في هذا الصدد تسعى المنظمات الربحية الى إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة *Cost Leadership strategy*، وهذا ما تهتمُّ به مدارس القطاع الخاص باعتبارها جهاتٍ ربحيةً، فتقوم بتفعيل ودعم إمكانياتها التشغيلية ذات الكلفة العالية، وتطوير منهاجيتها التدريسية

من خلال الخبرات لديها، وتقليل النفقات إلى الحدود الدنيا، خاصةً في مجال البحث والخدمات غير الضرورية.

وحيث إن العالم يعيش مجموعة من التغيرات السريعة والمتلاحقة أدت إلى الانتقال إلى عصرٍ جديد أصبح من أهم سماته زيادة حدة المنافسة؛ لذلك استأثر مفهوم التنافسية على اهتمامات الباحثين على كافة الأنشطة، وبالأخص الساحة الاقتصادية (عبد العاطي، 2006)، غير أن هناك نوعًا آخر يُحسب في المستوى الفني، وهو إستراتيجية التميز *Differentiation strategy*، ويُقصد بها تلبية الحاجات من خلال الإنتاج المبتكر، والذي يشتمل على الجودة العالية والمستدامة، والمرتبطة بالخدمات الغاية في التطور والدقة والسرعة، وما يحقق الرضا من حيث الكم والكيف، وهذا ما استهدفته الحكومة في كافة قطاعاتها، وبالدرجة الأولى في القطاع التعليمي.

وأخيرًا إستراتيجية التركيز *Focus Strategy*، والتي تعمل في المجال التنافسي المحدود؛ أي يتم التركيز على جزءٍ معيّن من السوق، وتطبيقًا على القطاع التعليمي يتم مثلاً على التميز فقط دون الكلفة؛ لأن القطاع التعليمي الحكومي يستهدف وفق رأي الكاتب المعروف في علم الإدارة بيتر دركار *Peter Drucker* الذي يضع مقترحًا حول المنشآت الاقتصادية بأن تحدّد أهدافها فقط، تلك التي تتعلق بمجالات النتائج الأساسية التي تؤثر على الأداء (إدريس والمرسى، 2002)؛ أي التي لها صلة بالنمو والازدهار وكثافة النشاط، ومنها الربحية والابتكار والإنتاجية والموارد المالية والإدارية والمسؤولية العامة.

2.3.3.5 تعقيب وتحليل

وهذه المجالات في رأي هذه الدراسة هي عين المجالات التي يجب أن تتوفر أيضًا في المنشآت التعليمية والعلمية؛ لما يُراد لها من الربحية، وهنا الربحية غير المادية، بل ربح النشء والعقول النيرة من أفراد المجتمع؛

لذا فهو هدفٌ ربحي إن تم وضعه بهذه الصفة يحدد مدته في المستقبل القريب أو البعيد على المجتمع. أما الابتكار فذاك ما يُضاعف الربحية في تصوُّرنا؛ لأنه يُضاعف الأداء؛ ومن ثم الإنتاج، ويخلق حالة الرضا الوظيفي؛ لكون الوظيفة تصبح مع الابتكار لها من الحيوية ما يُساعد الفرد على ألا يكون في حالة جمود إداري. وأما الإنتاجية فهي تحصيل حاصل للعنصرين السابقين. على هذا تكون الموارد المالية والإدارية لازمة التوفر وطرديّة العلاقة بين العناصر الثلاث الأولى وبين العناصر الثلاث الأخرى؛ ومن ثم تكون المنشآت التعليمية ذات ربح محصّل من التربية والتعليم، وعبر تحصيل مُتجدد القنوات يكتنفه التميز، وبعطاءٍ زاهر مدفوعاً من قبل أفراد تساوت مخزجاتهم المادية والمعنوية مع ما يقَدِّمون، ومسؤولية تحمّلها الجميع من قَمّة الهرم حتى قاعدته.

كما ترى هذه الدراسة أنه من الضروري بمكان أن يكون البحث حول معرفة أكثر من مُتغير مستقل يؤثر على التميّز في الأداء كمُتغير تابع، وحيث إن الدراسة قد ركّزت على الإدارة الإستراتيجية كمُتغير يُضاف إلى العدالة التنظيمية فذلك للأسباب الآتية:

— من خلال ما وضعته الدراسات للعدالة التنظيمية من مقاييس، فإن بعضها يُشير إلى هذه المقاييس تقيس أحداثاً تمّت في الماضي، ولا تقيس توقُّعاً للعدالة مستقبلاً (الحضر وجاد الرب، 2019). ونحن في هذه الدراسة نرى عدم اعتبار هذا المقياس صحيحاً في كل البيئات، أو التعويل عليه كمقياسٍ دائم؛ لذا جاء اقتران العدالة التنظيمية بالإدارة الإستراتيجية يجعل إمكانية قياس توقُّع الأفراد للعدالة التنظيمية مستقبلاً أمراً مُمكنًا؛ ذلك لأن الإدارة الإستراتيجية هي ما يجعل الأفراد يطمئنون إلى أن المسؤولين ليس أمامهم سوى تطبيق العدالة التنظيمية، إذا كانت الرؤية والأهداف وبرامج تنمية القدرات والكفاءات وسياسة الترقّيات والبدلات والاهتمامات بشئون الموارد البشرية

منصوصاً عليها في إستراتيجية الإدارة، ولا مناص من تطبيقها؛ لذا فإن قياس توقع العدالة التنظيمية

مستقبلاً أمرٌ ممكن، خاصةً إذا تم تنفيذ العدالة التنظيمية لمدةٍ زمنية، ونجحت التجربة في ذلك.

— لظالما تُرصد العدالة التنظيمية من خلال سؤال الأفراد عن إدراكهم لها، ولا يُسأل عادةً المسؤولون

عن العدالة في مؤسّساتهم، ولو تم ذلك فتفترض نفس الدراسات السابقة تبايناً بين إدراك الأفراد

وإدراك المسؤولين. وترى هذه الدراسة أن هذا يمكن أن يكون في ظل قيادات أوتوقراطية، وهي

المشابهة للقيادات العسكرية أو تلك التي تُصدر آراء الآخرين، غير أن هذه الدراسة تفترض من

وحي الإدارة بالقيم أن القائد هو الموظف الذي يُمارس دوره من خلال الإجراءات والقوانين المعمول

بها في المؤسسة، حيث وجود إدارة إستراتيجية مُتمكنة تُشارك الأفراد مسؤولية صنع القرارات، بل

تصنع جيلاً من القياديين، وتضع القيادات التي تشكّل القدوة لكافة المسؤولين في المنظمة، فضلاً

عمّا يتميز به المسؤولون من صفة الإنسانية التي تقتضيها العدالة، والتي يمكن أن تكون من ركائز

الإدارة الإستراتيجية، كل ذلك يجعل من تقريب إدراك المسؤولين بإدراك الأفراد أمراً ممكنًا، ويردم

الفجوة بين الإدراكيين.

من الجدير ذكره أنه في الحالة التي نقوم بدراستها، حيث تَمَّت فرضية وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين المتغير المستقل، وهو العدالة التنظيمية، وبين التابع وهو التميز في الأداء، فعليه من البديهي

أن تتّجه قطاعات التعليم، وبالأخص القطاع الخاص، نحو إستراتيجية النمو؛ لأنها تسعى لمستوى أهداف

أكبر من الأهداف السابقة، حيث توفير بيئة جاذبة للطلاب من خلال أداء متميز من قِبل المعلمين، وخلق

التكامل بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى؛ لذا يُطلَب في هذه الحالة من المعلمين الابتكار، وهو

ما يتطلب بدوره لأن يكون المعلم حاملاً لسلوك المواطنة التنظيمية حتى يكون مُبتكراً، وحيث إن إستراتيجية

النمو تتطلب التنويع في العطاء الفكري والعملية، وحتى في مجال التحديات للوصول إلى الرقم ١ كما هي السياسة التي انتهجتها الحكومة، وهو ما يعمّق المسؤولية على قطاع التعليم.

لذا ترى الدراسة أن قطاع التعليم الخاص في دبي إذا أراد تطبيق الإدارة الإستراتيجية فإن عليه بادئ ذي بدء تصنيف الأهداف العامة، ومن ثمّ السنوية، وبطريقة لا مركزية، علمًا بأن تحديد الأهداف يُعين على وضع المعايير اللازمة لتقييم الأداء، كما بيّنت بعض الدراسات التي أُجريت على القطاعات الخاصة (الحجاز، 2017)؛ ومن ثمّ صياغة السياسات، وهي القواعد العامة التي يسترشد من خلالها الموظفون والعاملون أدوارهم وكذلك المديرون أيضًا في تحديد دورهم في الإشراف ورقابة تطبيق الإستراتيجية بنجاح، والأمور الآخر هو وضع هيكلية واضحة وعملية التطبيق لكافة العمليات التي تُسهم في تنفيذ الإستراتيجية، وضمن القنوات السليمة، ومُراعاة كافة الأنشطة المتّمة لهذه العمليات، وصولًا لبناء المعايير أو المقاييس الخاصة بالأداء، ووضع أنظمة العدالة التنظيمية بكافة أبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية والمعلوماتية، وأخيرًا لنجاح التطبيق الإستراتيجي يتطلب الأمر تهيئة الكوادر البشرية اللازمة لهذا التطبيق بعد التدريب وتنمية مهارات وقدرات القائمين عليه.

2.3.4 سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت التعريفات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية، والتي أجمعت الدراسات على أنه سلوك تطوّعي اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية في المنظمة، وأوضح لي هونغ (Lee Hong، 2017) أنه سلوكٌ تقديري، وهو ما لم يتم التعرف عليه بشكلٍ مباشر أو صريح من قبل نظام المكافأة الرسمية. ولا شك بأنه سلوك لا يمكن إدراجه ضمن الوصف الوظيفي، أو أنه مُدرج ضمن بنود عقد العمل (المصري، 2015). كما أوضحت ذات الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على تخفيف العبء المادي عن

المنظمة؛ لأنه يوجّه التكاليف التي كان من المفترض أن تتحملها نحو بنود أخرى لإحلال سلوكيات الموظفين الوطنية محلها في تحمّل الأعباء، وهو في الواقع سلوكٌ إضافي تطوّعي لم تتطلبه أنظمة العمل، ولم تُدرجه ضمن لوائحها (محمد ونيل ورنّا، 2012)، بينما هناك من يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية هي أنشطة يقوم بها الموظف في المنظمة تشكّل جزءاً من دوره الوظيفي الرسمي، غير أنها تُسهم بصورة كبيرة في فعالية المنظمة كما يرى ذلك جي وانغ (Ge Wang، 2017).

سلوك المواطنة التنظيمية ينشأ من المواطنة في التنظيم، حيث يشعر الموظف بالتّصافه بروح المواطنة التنظيمية بعد إدراكه للحقوق الوظيفية الملقاة على عاتقه، وتحرك مشاعر أداء الواجبات التي تُمليه عليه هذه الروح، فيندفع نحو القيام بأعباءٍ خارج إطار العمل الرسمي المنوط به، فيبادر إلى أعمالٍ تطوعية لم تكن ضمن واجبات التصنيف الوظيفي، وهذا ما ينعكس إيجاباً على المنظمة التي تتأثر بذلك في مضاعفة أدائها التنظيمي (Podsakoff et al.، 1997)؛ بهذا التعريف يمكن أن نقول إن سلوك المواطنة التنظيمية محرّكه الأول هي الإدارة العليا المتمثلة في نظام المنظمة والمسؤولين القائمين عليها، غير أن التفاعل يتم من قبل الأعضاء.

إن المواطنة، والتي هي المصدر، وهي صفة منها تتّحد حقوق وواجبات الشخص المنتمي لوطنٍ ما (أبو سمعان، 1520)، وهو ما يُعرّف في الجانب السياسي والاجتماعي بالمواطن، غير أنه في المفهوم الإداري قد تبنّته مدرسة سلوك العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم بعدما بدأت العلوم الاجتماعية والنفسية في تحليل هذه الظاهرة (الفهداوي، 2005)، وكيف أنه يؤثر على الروح المعنوية والخوافز غير المادية، والفاعلية التنظيمية غير الرسمية.

ويرجع هذا السلوك إلى بروز فكرة المواطنة التنظيمية، وهي استعدادٌ داخلي وقد يكون غير شعوري من قبل الموظف لصالح المنظمة تنتج عنها بعض السلوكيات تذهب أكثر من البعد الرسمي (Barnard،

(1938)، وتدخل في البعد التطوعي، وتقوم بتحسين العمل وإتقانه وإخراجه بالجودة التي ترقى إلى مستويات قد تصل إلى الإبداع والابتكار. وأضافت بعض الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يُسهم في إدارة الموارد البشرية والمالية للمنظمة، من حيث إنه يقوم بمضاعفة تحقيق الإنتاجية وبشكلٍ غير محسوس لكونه يُضاعف المجهودات، ويجعل قيادة المنظمة هي الأخرى تتحلَّى بروح المواطنة التنظيمية، حيث يكون هو الجو السائد في المنظمة، وعليه تتشكل التنافسية بين الموظف والقيادة في هذا المطلب، وهو في الواقع دافع كبير من دوافع الإنتاجية (Organ، 1997)، مع كون أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس مطلبًا إجباريًا.

وقد تداول الكتاب والمفكرون هذا الموضوع بشكلٍ تحليلي، وتطوّرت مفاهيمه ضمن دراسات عديدة (Organ، 1988)، حتى أصبحت تمثل حقلاً من حقول السلوك التنظيمي تعتمد فيه المفاهيم السياسية نظراً لارتباطه بالعلوم السياسية (ريان، 2008)، ثم تالتت الدراسات لتتناول السلوك من كافة جوانبه، فخرجت دراسات تضع قياسات لسلوك المواطنة التنظيمية (Organ & Batman، 1983)، وتحدّدها بعدد من البنود قد يصل إلى ثلاثين بنداً، مع ذكر وصف السلوك للوقوف على حقيقة مدى تأثيره على الواقع العملي للموظف، ثم اختزلت هذه البنود إلى ستة عشر بنداً (Smith، 1983).

والواقع أنه من الصعب تحديد تعريف موحد يمكن الاتفاق عليه حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية نظراً لتعدد أبعاده (Scholl et al.، 1987)، وأيضاً لتعدد الأسباب الموجبة لهذا السلوك وفُرق ما تم استيعاؤه من التعريفات المطروحة؛ فمثلاً يذهب البعض إلى أنه دورٌ إضافي أناطه الموظف إلى نفسه نظراً لكونه غير مفروض *Extra role behavior*، أو يعبر البعض بأنه سلوك الموالاة أو الدعم الاجتماعي *Prosocial behavior*.

غير أن المفكرين قد أجمعوا على أن سلوك المواطنة ليس إجبارياً، بل هو اختياراً شخصي غير معوّض من الناحية الرسمية، فهل يُترك للأفراد الذين يرتّبون هذا السلوك بمحض إرادتهم فتُصبح لدينا فجوة بين من يرتّبون وبين من لا يرتّبون؛ أي إن سلوك المواطنة التنظيمية في هذه الحالة قد يسري في شريحة من العاملين ولا يسري في الأخرى، والمفروض أن نعرّز صورة الأفراد الذين يُبادرون بسلوك المواطنة من أجل التعميم على كافة أفراد المنظمة، والوسيلة التي تم استخدامها لتحقيق ذلك هي الدوافع المادية والحوافز المعنوية، وإبراز صور التقييم، ومكافأة العاملين الذين يُبادرون إلى تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن لاستدامة هذا السلوك الذي يُراد منه أن يكون طويل الأجل لا بد من رسمية الحوافز، وجعلها منوطة بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية. وحين إدخال روح الإحساس إلى العاملين بأن سلوك المواطنة، وبالرغم من أنه غير رسمي، ولم يُرصّد له في موازنة المنظمة ما يُقابلة من عوضٍ مادي محسوس فإنه مقدر، وهو داخل ضمن تقييم الأداء، على أن يُحسّن الموظف ولو على نحو الشعور (Wong et al., 2002). ولكن ما تريده المنظمة وما يجب أن يكون ليس هو إدراك الموظفين لما سيحصلون عليه من عوض، بل هناك ما أهم من ذلك، وهو اندفاعهم التلقائي نحو سلوك المواطنة التنظيمية برغبةٍ منهم، ومن وحي شعورهم الذاتي بأن المنظمة هي جزءٌ من مُتطلبات حياتهم، فهو سلوكٌ اجتماعي تولّد لديهم (Penner, 1997).

هناك ثلاثة أنواع من السلوك في التنظيميات، يتمثل النوع الأول في التحاق العاملين بالمنظمة والاحتفاظ بعضويتهم فيها، والنوع الثاني هو قيامهم بالدور الرسمي المنوط بهم من غير زيادة، بينما يختصّ النوع الثالث بالقيام بالأنشطة بالأعمال التي تتجاوز مهامهم الرسمية التي وردت ضمن واجباتهم الوظيفية، من قبيل تقديم المقترحات غير المطلوبة منهم أو المساعدات الإضافية، وهذا ما يؤكّده كاتز Katz الذي اعتبر أيضاً أن التنظيمات تكون ضعيفةً حين يكتفي العاملون بالقيام بالأدوار الرسمية لهم، وقد لا تصمد (حمزة، محمد)، وأن الأعمال التطوعية هي ما يُطلّق عليه سلوك المواطنة التنظيمية، وهي لازمة للمنظمات،

ويُعد المجال التعليمي من أحوج المجالات للأنشطة غير الرسمية؛ حيث تعتبر بعض الدراسات أن المدارس التي لا يقوم المدرسون والمشرفون على المدرسة بالمهام المتميزة بأدوار إضافية تُمنى الفشل في وظيفتها، أو لا تتطور وتُعتبر متأخرة (حمزة، 2014).

وينقسم علماء الإدارة في تحديدهم للاتجاهات السلوكية للأفراد في هذا الباب إلى من يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية هي وحدة متكاملة تؤثر أبعادها بعضها على بعض (Eastman، 1994)، وأن تفصيل الأبعاد هو من أجل تسهيل الدراسة والوصول إلى دقة النتائج، وهو ما يذهب إليه أوركمان (Organ، 1997). ومنهم من يرى ضرورة تصنيفها إلى صنفين؛ صنف خاص بالأفراد بعينهم، كالإيثار واللباقة واللفظ، وهما ما يدفعان الأفراد نحو خلق جو من الحميمية بين الموظفين نتيجة طبيعة السلوك الذي ينم عن تقديم المساعدة، وحالة الاستدامة لسلوك المواطنة التنظيمية؛ وصنف آخر لا علاقة له بالمساعدة بشكل مباشر، بل علاقته بالعناية الدقيقة بالموعد والصيانة بالموارد التنظيمية (ريان، 2008). وهذا ما يقوم به سلوك الروح الرياضية والضمير الحي والإخلاص والتفاني في العمل.

2.3.4.1 نظرية الدراسة بشأن سلوك المواطنة التنظيمية

حيث إن الدراسة ترى أن المواطنة هي قيمة من القيم العليا التي يتحلى بها الفرد في داخل مجتمعه؛ إذ إن الفرد وهو اجتماعي بطبعه، وتشكل علاقاته بين أفراد المجتمع بالشكل العفوي أحياناً والمنظم أحياناً أخرى، وهي سنة كونية فطر الإنسان عليها، إذ سُخِّرَ الناس بعضهم للبعض الآخر كما ورد في كتاب الله: وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا ۚ وَرَحِمْتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ (32)

لذلك وانطلاقاً من هذه الفكرة، فإن الدراسة تتبنى (نظرية التبادل الاجتماعي) *Social Exchange*

Theory لجورج هومانز Gorge Homans في الأساس، ولكن تُحاول إضافة بعض الملاحظات أو التعديلات

الجزئية لتكون آراء هذه الدراسة، أو يمكن احتسابها نظريةً جديدة؛ فكما هو معروف بأن منظّر نظرية (التبادل الاجتماعي) يذهب إلى أن سلوك الأفراد يتمثل في علاقاتهم الاجتماعية واتصالهم لتبادل المكافأة والعقاب والتكاليف؛ لهذا استندت نظريته على خمسة مقترحات رئيسية مهمة، وهي (حمدان، 2015):

– التواصل بين أفراد المجتمع يقود نحو الميول والمشاعر الإيجابية، وهذه الميول تزيد في تقوية الروابط والمزيد من التفاعل.

– ارتفاع المكافأة أو العقاب مقارنةً بالتكاليف يقود إلى تكرّر السلوك الاجتماعي.

– قيمة المكافأة المطلوبة من قبل الأفراد بفعل الاتصال، إذا ارتفعت أيضًا يزيد معها تكرار السلوك الاجتماعي منهم.

– لا تشكّل المكافأة التي تعود عليها الفرد قيمةً إضافية، فلا تُحدث أهمية في نفسه؛ ومن ثمّ ينعلم حافز الأداء لديه.

– تتناسب المكافأة التي يتوقعها الفرد مع الجهد المبذول أو التكلفة؛ فكلّما كان الجهد والوقت والمال الذي يبذله الفرد كبيراً يُفترض أن تكون المكافأة مُرتفعة والعوائد مُتعاضمة بمقدار السلوك، وبنفس هذه المعادلة كلما زاد شعور الفرد بعدم المكافأة العادلة زاد الغضب عند الفرد، وعنها يرفض السلوك الاجتماعي الإيجابي؛ لكون الفرد يميل إلى العمل الذي يتناسب مع المردود من عمله. وحسب هذه النظرية فإن هناك ثلاثة عوامل لها تأثيرات متبادلة بعضها على بعض خلال عمل السلوك الإنساني، وهي التفاعل بين أفراد المجتمع، والعواطف أو الميول، والأنشطة الجماعية.

إن نظرية التبادل الاجتماعي تُفرز سلوكاً مُتقدماً عن السلوك الاعتيادي الذي تعارف عليه الناس

في تعارفهم بعضهم لبعض؛ لأن السلوك الاعتيادي هو ما تفرضه الطبيعة البشرية من غير أن تتدخل عوامل

في تحييد هذا السلوك، أما السلوك غير الاعتيادي فهو الذي يكون نتيجة للتبادل الاجتماعي الذي تذهب إليه النظرية.

2.3.4.1.1 تعقيب

تري الدراسة أنه في الوقت الذي تتبني فيها أساس الفكرة على أن سلوك المواطنة التنظيمية قائم على نظرية التبادل الاجتماعي، فإن هذه النظرة في أساسها هي فطرية وعفوية، وقد تكون ضرورية لاستقامة الحياة بأن تدور العلاقات بين الناس مدار المنافع، لكن ليس أن يكون العكس صحيحاً؛ أي ليس حين تتوقف المنافع تتوقف العلاقات وبشكل نهائي؛ بمعنى لو سألنا أنفسنا من هو الأسبق؛ التبادل الاجتماعي المجرد أم التبادل الاجتماعي القائم على المنافع، فمن الطبيعي أن يكون الجواب هو التبادل الاجتماعي المجرد لوجود حاجة حيائية إليه حتى دون المنافع، وهذا أيضاً ما يجوز تطبيقه على المنظمة، سواء بين الزملاء أو بين المسؤولين والعاملين.

إن الفرق بين التبادل الاجتماعي المجرد لا يعني مجرداً من كل منفعة، بل يُقصد منها عدم حساب المنفعة من قبل المتبادلين، بل يحصل التبادل لتجانس الأجناس وضرورة تألفها لاستحالة الحياة من غيرها، كالتبادل الاجتماعي المدفوع من غريزة الحب للآخرين أو لمجرد الاشتراك في منظومة واحدة كالعائلة الواحدة، والمنظمة المشتركة، والمجتمع الواحد، والدولة الواحدة، كذا؛ لذا فالعلاقة هنا تحكمها قيمٌ عليا، والتبادل الاجتماعي وفق نظرية هومانز فهي تلك القائمة على المنافع بالشكل الذي تكون المنافع فيه هي المسيطرة، فيتحرك التبادل سلبيًا وإيجابيًا على ميزان المنافع.

هذه الدراسة لها رأي في أن علاقة التبادل الاجتماعي يجب أن تعمل بمعياريين يعملان جنباً إلى جنب في خدمة التبادل الاجتماعي؛ الأول: التبادل المجرد دون النظر إلى المنافع. والآخر: هو ضرورة تحصيل المنافع؛ لأن التبادل المجرد هو الذي يخلق النزاهة عند الأفراد. وهذا الجانب من التبادل هو ما يخلق القاعدة

لتوحيد أهداف الفرد بأهداف المنظمة بأهداف المجتمع؛ لأن الغاية في النهاية هي الإسهام للفرد والمنظمة والمجتمع، ومن غير التبادل المجرد لا يمكن أن يفكر الفرد التفكير السليم في التبادل الاجتماعي ذي المنافع؛ لأن المنافع لن تكون واضحة أمامه في غياب هدف وحدة الأهداف.

كما ترى الدراسة ضرورة أن تكون المنافسة بين الزملاء في المنظمة الواحدة قائمة على المنافع الشخصية والجماعية والمجتمعية معاً.

2.3.4.2 مميزات سلوك المواطنة التنظيمية

من التعاريف التي وردت في سلوك المواطنة التنظيمية أن هذا السلوك اختياري لا يكون الموظف مُجبراً عليه، ولم يرد في مدونات الوظيفة التي ألزم بها الموظف في بداية تسلمه لعمله؛ لذا فإن دوافعه ذاتية، وبدافع من العدالة التنظيمية التي تعزز معنى المواطنة التنظيمية، وتخلق لديه الولاء؛ ومن ثمّ الفاعلية التنظيمية (Organ، 1983)؛ لذا فهو متوقف على سياسة المنظمة ونهجها الإداري، وكذلك المعتقد الذي يحمله القائمون على المنظمة، وهذا السلوك الاختياري يُسهم في زيادة الفاعلية التنظيمية، فينعكس ذلك على تحقّق المنظمة الربحية المنشودة، حيث تبين من دراسة (Finkelstein & Penner، 1998) العلاقة بين دور الفرد العامل وبين سلوك المواطنة التنظيمي لديه.

وعادةً ما يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة بالثقافة التنظيمية التي يتوافر عليها الفرد، وهذه الثقافة لا شك بأن مرجعها إلى القيم المجتمعية والأعراف السائدة؛ فكلما كان المجتمع ذا قيم وعادات يغلب عليها صفة المبادرة إلى عمل الخير وتقديم النصح، والعمل التطوعي في علاقاته، وحب الوطن، ولديه الروح الوطنية، كانت أهلية الفرد الموظف في المنظمة أكثر تقبلاً لسلوك المواطنة التنظيمية؛ فالأعراف التنظيمية *Organizational Norms* المبنية من أرضية المجتمع تتحوّل فيما بعد إلى قوانين إدارية

غير رسمية يعمل بها الأفراد، كالمساواة ومساعدة الآخرين والتفكير في إبداء الرأي والمشورة والتخطيط لمستقبل المنظمة، وما يستتبع ذلك من المقترحات والطموحات الكامنة في نفوس الأفراد العاملين الذين يعيشون الروح الوطنية.

ويقوم سلوك المواطنة التنظيمية برسم خارطة للعلاقات الفردية في العمل بين الموظفين أساسها صفة المواطنة؛ فالعلاقات الإدارية الرسمية المرسومة ضمن هيكلية المنظمة تتعزز بالعمل المشترك، والحرص على تنمية الأفراد قدراتهم فيما بينهم من خلال التعاون وإسداء النصائح والتعليم المتبادل؛ ومن ثمّ تنخلق الروح الدافعة للعمل كمّاً وكيفاً.

وواقع سلوك المواطنة التنظيمية هو أنه تصرفاتٌ أشبه بالأعمال الخفية التي يقوم بها الموظف ولا تُرى أحياناً من قبل الرؤساء، ولا يمكن التصريح بها في ذات الوقت؛ ذلك أن القائم بها يقوم بدافع إنساني لا يقصد من ورائه أي مقصد مادي أو معنوي، بل دافعه لذلك عوامل إنسانية أو عقائدية أحياناً، أو ذاتية من حسن نواياه، غير أن الإحساس بنتائجه ولمس آثاره يمكن أن يُدرك ولو بعد حين، كما يمكن مقارنة إنجازات المنظمة في الفترات البينية التي تُظهر أن هناك أسباباً وراء ذلك. ولصعوبة كشف هذا السلوك في غالب الأحيان من الصعب ربطه بالمكافآت (نادر، 2012)، غير أن الأمر لا بد أن يكون في حسابات الرؤساء الحريصين على مفهوم التنمية وإعداد الكوادر، حيث إن مسألة المواطنة التنظيمية أشبه بالتّيار القوي الذي يعمل في توفير الولاء التنظيمي؛ فهو عاملٌ يجب أن يُستثمر، وخاصةً حين تقوم المنظمة بوضع خطة لتدريب موظفيها.

2.3.4.3 معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

يكون أحياناً تزامم في المعاملات نتيجة ضغط الأعمال على الفرد دون أن تعباً الإدارة أو تقوم بتخفيف هذه الضغوط عن الموظف (مغايرة، 2012)؛ الأمر الذي يُعطي الفرد بأن الإدارة غير آبهة بهذا الزخم الكبير من الأعمال أو الجهود المبذولة من قبل الموظف لاحتوائها؛ مما يجعله يفقد ارتباطه حالة المواطنة شيئاً فشيئاً؛ نظراً لضعف التقدير وعدم الاكتراث، هذا من جانب، ومن جانبٍ آخر فعلى الرغم من تحمُّل الموظفين أعباء الوظيفة، وما يبذلونه من جهودٍ إضافية، فإن كل ذلك لا يُعطي الإدارة لدى بعض المنظمات دافعاً نحو إشراك موظفيها في صناعة القرار أو البحث عن الحلول لمشكلاتٍ افتراضية عن حلقات العصف الذهني، أو حقيقة في منتديات أو ندوات تُقيمها لهذا الغرض، خاصةً مع هذا النوع من الموظفين على وجه الخصوص الذين لديهم الدوافع الذاتية لإزالة المشكلات عن طريق المنظمة؛ ومن ثمَّ تخلق فيهم حالة من تعزيز ثقتهم بمنظمتهم، وفي حالة غياب ذلك فإن الذي يحدث هو الاهتزاز في الثقة بينهما، فتكون عائلاً في تنمية حالة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم (حسن، 2016). وكما هو معروفٌ أن الثقة بين الطرفين من الأمور المهمة التي يجب أن تكون موضوعات الثقافة التنظيمية التي يجب زرعها في داخل الموظف، وإدارة المنظمة بعدم مُبالأها لهذه المسألة تُسهم في إخفات روح المواطنة التنظيمية (آل كاظم، 2018).

وما يُساعد في تأزيم روح المواطنة التنظيمية أيضاً العوامل الاجتماعية الضاغطة والعوامل الاقتصادية الصعبة التي قد يمرُّ بها الموظفون بين الفترة والأخرى، وما يُصاحب ذلك من عوامل نفسية تهيئ لحالة الكُبت، وخاصةً حين لا يرى من المنظمة أية مبادرات للتخفيف من هذه الضغوط، عندها يعيش حالة عدم الاستقرار الوظيفي، وانحسار مواظنته التنظيمية (محارمه، 2010).

لذا فلا يجب ترك هذه المعوّقات دون حل؛ لأنها هي التي تُفسد أهم ركن من أركان الإنجاز الوظيفي والرضا الوظيفي اللّازمين للفرد، ويكون ذلك من خلال طريقة تنمية قدرات الموظف، وتأكيد الثقة بينه وبين المنظمة، وزرع الولاء التنظيمي، وتحسيس الموظف بأهمية الهدف الذي تسعى إليه المنظمة، وأنه جزءٌ مُشارك في تحقيق هذا الهدف، خصوصًا إذا كانت رسالة المنظمة رسالةً إنسانية وذات قيم أخلاقية ومجتمعية عالية كما هو الحال في التربية والتعليم.

2.3.4.4 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أغلب الباحثين في مجال الإدارة هي خمسة أبعاد رئيسية، غير أن البعض زاد على هذه الأبعاد؛ فالمهم في هذه الأبعاد الخمسة هي أنها التي تشكّل مسار السلوك الصحيح في الإدارة الحديثة التي تقتضي ثقافةً إداريةً مُتميزة تنعكس على الجودة والرضا لدى المتعاملين، والمصادقية في الأداء. وبعبارةٍ أدقّ فإنّ تجمع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يشكّل مجموع قيم الثقافة الإدارية الحديثة المبنية على أُسس المواطنة التنظيمية في الدور الذي يضطلع به العامل، ويمكن بيان هذه الأبعاد حسب أهميتها وفق الترتيب الآتي:

1. وعي الضمير: *Consciousness* وهي الحالة الداخلية التي تنتاب المشاعر والأحاسيس من جرّاء إيمان الشخص بمبادئ وأخلاقيات رُسمت من قبل الدين أو الدولة أو العُرف الاجتماعي المتماشي مع الحق والمنطق، والذي في النهاية يقدّم الخدمة المجتمعية بكل اقتدار ومصادقية؛ إذن فهو وعي بمبادئ الأخلاق، ومعرفة لحقيقة الروح الإنسانية التي تهتمُّ بالآخرين ومصالحهم. ويندرج تحت ذلك وعي المفاهيم الإدارية للأنظمة العامة، والالتزام بها، والحرص على تطبيقها، وعدم تجاوزها بصدق النية في الأداء لبلوغ الهدف، مع استثمار الوقت ومضاعفة الجهد إلى درجة تجاوز حدود الالتزام

الرسمي من قبل المنظمة (أبو سمعان، 2015)، والوصول إلى حدود العمل التطوعي، مع ميزة في غاية الأهمية، وهي صفة التفاني المدفوع بالإخلاص، على سبيل المثال الحضور مبكرًا قبل الموعد الرسمي، أو العمل بعد انتهائه، واستثمار الوقت في خدمة العمل دون استهلاكه في نشاطات أو إشارات جانبية أو استراحات طويلة (الزهراني، 2007).

2. الإيثار *altruism*: وهو مصطلح يعني في أولياته تقديم مصلحة الآخرين على المصلحة الذاتية، من خلال تقديم يد العون والمساعدة لكل أفراد المنظمة، وبالأخص العاملين في نفس المجال، بدافع ذاتي لقدرات العمل وإعلاء سمعة المنظمة، وهذا ما يسعى إليه، وهو بأن يكونوا قادرين على وعي العمل والقيام بأعبائه، ومشاركة الموظفين الذين يقومون بمهام كبيرة بتحمل جزء من مهامهم، وقد يتعدى الإيثار إلى تقديم العون للموظفين بقضاء حاجاتهم الشخصية للتنفيس عنهم، وحل مشكلاتهم بغية تفرغهم للعمل وكسب ودهم؛ من أجل مضاعفة الذين يحملون صفة الإيثار، وهو إيجاد الجو الأمثل في المنظمة من أجل الترابط والتعاون لتشكيل منظومة العمل المشترك في داخل المنظمة.

3. السلوك الحضاري *civil virtue*: ويُقصد به الممارسات أو السلوكيات المتفقة مع معايير الأخلاق والقواعد التي يُقرّها الدين وتؤيدها الأعراف الاجتماعية، والمتفق على أنها تنظم سلوكيات الفرد مع بيئته أيًا كان؛ حتى يغدو أحد أركان وعي المجتمعات وتقدمها. ومن أمثلته الحوارات البناءة بين أفرادها، والتي يُصطلح عليها اليوم العصف الذهني، بحيث تمتاز باحترام الرأي الآخر، لا سيما إذا امتازت بالعلمية والواقعية في الطرح وفي أساليبه وفي نواياه الهادفة للإثراء الفكري، وليس مصدرًا للصراع. كما أن من أمثلة السلوك الحضاري أيضًا التعامل بروح البشاشة والثقة والمرونة بين أفراد المنظمة.

ومن أبرز مصاديق السلوك الحضاري ما اصطُح عليه في علم الإدارة بسلوك المواطنة التنظيمية؛ أي

إن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هي في حقيقتها سلوكٌ حضاري.

4. الروح الرياضية: وهي حالة التسامح والقيام بالواجبات برغم الضغوط الإدارية والعملية دون تذمّر

أو رفض، بل على العكس من ذلك؛ إظهار الرضا والقبول من غير تأقّف. ومن أمثلة ذلك الابتعادُ

عن طرح الشكاوى والملاحظات المثيرة أو المقلقة، بل وقبول الانتقادات دون تضجّر، وتخلق الروح

الرياضية في العمل لمزيد من التعاون والألفة في العمل.

5. اللباقة واللفظ أو الكياسة *courtesy*: وهي الملكة الذاتية الموجودة لدى الفرد، والمتمثلة في قدرته

على تجاوز الأزمات بكل اقتدار، مع تجنب المنظمة والأفراد الزملاء أية مشكلات قد تعترضهم

من خلال مواهبه وما يمتلكه من خلقٍ رفيع المستوى، وأسلوب راقٍ في التعامل والتواصل وأخذ

المشورة.

2.3.4.5 العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية

تذهب الدراسات التي بحثت سلوك المواطنة التنظيمية إلى أن هذا السلوك هو نتاج للتفاعل بين جملة

من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، مع الالتفات إلى حقيقة الوعي الكبير لأهميته داخل منظومة العمل في

مضاعفة الإنتاج والأداء التنظيمي (آل كاظم، 2018)، وخلق شبكة من العلاقات المهنية لتوفير التغذية

الراجعة *feed back* من المعلومات والبيانات بين أفراد المنظمة، وبشكلٍ حر يكون في مشاغل الجميع. ومن

أمثلة هذا النتاج ما دلّت عليه دراساتٌ حول تأثير أبعاد العدالة التنظيمية بشكلٍ متفاوت على سلوك

المواطنة التنظيمية كالعدالة التوزيعية مثلاً (البوق، 2014)، ثم عدالة الإجراءات؛ ومن ثم أصبحت العدالة

التنظيمية محدّدة بمعايير مختلفة وفقاً لنوع العدالة، هذا ويمكن تقسيم المحدّات إلى محدّات تنظيمية ومحدّات شخصية.

2.3.4.5.1 المحدّات التنظيمية

أ. الانتماء التنظيمي: وهو ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ارتباطاً عاطفياً من اعتقاده القوي بالدور الذي تلعبه المنظمة في خدمة المجتمع وتقديم أفضل الإنجازات؛ ونتيجةً لذلك يبذل الفرد قصارى جهده في إنجاح أهداف منظّمته بعد علاقه القوية التي أصبحت من الصعب أن تنفكّ بينه وبين المنظمة. والواقع أن هذا الانتماء الذي يُحسُّ به الفرد هو ما يدفعه نحو الولاء التنظيمي الذي يتفاعل حتى يري الفرد العامل نفسه جزءاً ضمن مشروع المنظمة، فلا ظاهرة غياب ولا تخلف عن أداء الأدوار، بل ويمارس أدواراً إضافية لم تكن مطلوبة منه، كل ذلك بدافع الإحساس بالانتماء، ومن هنا تتكون الأرضية لسلوك المواطنة التنظيمية.

ب. القيادة الإدارية: وهي عملية الترابط أو التواصل مع التأثير، والذي يتم بين فرد مع أفراد آخرين في المنظمة من أجل تحقيق أهداف محدّدة؛ فالفرد المؤثّر يُسمّى قائداً، بينما عملية التأثير وما تتبعها من تبعات تُسمى قيادة (هشام، 2017)، لذا فالقيادة في واقع الأمر هي مجموعة ممارسات أو أنشطة للفرد المؤثّر، وتتركز في إصدار الأوامر، والقيام بالمراقبة والتوجيه، ووضع البرامج والطرق لتنفيذ الأهداف، ومن وحي هذا التعريف يمكن وضع مجموعة محدّات للقيادة، أهمها:

— السلطة مشفوعة بالنفوذ من خلال القانون المرسوم من قبل الجهة العليا للمنظمة.

— قوة المهارات وحجم التمكين المنوط بالقيادة.

— عوامل الشخصية القيادية ومستوى مصداقيتها في تحقيق الأهداف.

- إستراتيجية القيادة وخططها الطويلة والقصيرة في النهوض بالمنظمة باتجاه التنمية.
- نسيج العلاقات التي تربط أفراد المنظمة بالقيادة، وقد أكدت بعض الدراسات أن للتبادل في العلاقات بين الرئيس والمرؤوس تأثيراً مباشراً وقوياً على الأداء (Organ & Kim، 1982)، وأن هذه العلاقة هي علاقة موجبة على هذا النحو كما يُشير إلى هذا ديلوجا (Deluga، 1994)؛ لذا يتبلور سلوك المواطنة لدى الفرد وفقاً لهاجس وإستراتيجية القائد؛ فالقائد التحويلي مثلاً هو من يحرك أفراد منظمته نحو تقديم الإنجازات بأكبر قدر ممكن، وبأكثر مما يتوقع منهم انطلاقاً من اقتنائهم به وانتهاجهم لنهجه، وهو في ذات الوقت يحرص على توفير كافة إمكانيات ومستلزمات مخرجات العمل المادية والمعنوية، والبيئة المناسبة للتطوير، ويعملون على تعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة في وجدان الأفراد، وتحسيسهم بالحس الاجتماعي (حيدر، 2017).
- البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها، وتأثيراتهما القريبة والبعيدة.
- الرضا الوظيفي، وهو المصطلح الذي تهدف إلى تحقيقه القيادة الإدارية، وتدور مداره المتغيرات.

2.3.4.5.2 المحددات الشخصية

- أ. السمات الشخصية كالعمر ومستوى الذكاء والفراسة، ولا شك بأن هذه العوامل تترك بصمات كبيرة على الأداء الذي لطلما افترن بالقدرات الشخصية والعلمية، والوعي العام الذي يمتلكه الفرد العامل، والذي من خلاله يقوى على تفنيد الأمور، حيث يكون الكبار أكثر قدرة على تحديد الأهم من المهم، بالإضافة لكونهم أكثر اهتماماً بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية من صغار السن، كما تؤثر الأقدمية في العمل على الإنتاجية (Organ & Rayan، 1995). وحيث إن الأفراد الذين بدأوا حياتهم العملية

في اهتمامٍ دائمٍ بمسألة العدالة التنظيمية، حيث يعيشون الحساب المستمر لعملية التوازن بين ما يُقدمونه وبين ما يتقاضونه من مردود من بداية انتسابهم للمنظمة، (العامري، 2003)، فإن كبار السن ومَن مارسوا الحياة العملية تختلف حسابات العدالة التنظيمية لديهم.

ب. الثقافة التنظيمية المكتسبة من قِبل الأفراد المبتدئين عليها لما يتطلبه هذا النوع من الثقافة من قدرات وإمكانياتٍ خاصة؛ لأنه من المهم أن يعرف الأفراد أن الثقافة التنظيمية تعني نسقًا من الأداء والافتراضات التي تكوّنت بفعل مجموعة العمل التي تسلمت وتراضيت على هذا النسق بدافع التطوير والإنجاز والرضا الإداري، واعتُبرت بعد ذلك من أساسيات العمل وقواعده الثابتة (العامري، 1424هـ)، ومن ثَمَّ تكون الثقافة التنظيمية هي السمة التي تُعرّف بها المنظمة، حتى إن الفرد إذا أراد أن يغيّر مجال عمله عليه أن يكتسب قدراتٍ جديدةً من الثقافة التنظيمية؛ لأن الجهة الجديدة مُغايرة في نسق العمل الذي اعتادت عليه.

ج. القدرة العلمية أو المؤهلات الفكرية التي تُعينه على أداء دوره العملي من وحي دقة إصابة الهدف وتحقيق الغاية، وما يستحق أن يشجّد الفرد همّته ويوطّن سلوكه التنظيمي لأجله وما لا يستحق؛ حتى لا تضيع أعماله التطوعية واندفاعاته السلوكية.

د. الدوافع الذاتية، ويُقصد بها ما يختلجها من تطلّعات، وما يبتغيه من حاجاتٍ يأمل إدراكها ويريد الوصول إليها. هذه الآمال تحرك فيه الفعل نحو سلوكٍ مميز قد يكون مُضافًا إلى سلوكه الذي اعتاد عليه من غير أن ينتظر المكافآت أو الحوافز المادية (العامري، 1998).

أما ما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية بالأداء فمن المعلوم أن هناك علاقةً طردية بين مستوى الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية؛ إذ كلما ازداد العمل التطوعي غير الخاضع لمقياس العمل الرسمي كان مستوى الأداء أكبر وأجود، وهذا ما دلّت عليه الكثير من الدراسات الحديثة (آل كاظم، 2018)، والقديمة

(Podsakoff & Mackenzie, 1997)، وأكدت أن التفاني في العمل، وهو من مكوّنات سلوك المواطنة التنظيمية، شكّل سبباً رئيسياً لنجاح بعض الشركات العالمية؛ نظراً لأن سلوك المواطنة التنظيمية يشحن الأفراد بطاقات كبيرة ومُتنوعة باتجاه الإنتاجية، حيث التعاون ومساعدة الأفراد بعضهم البعض الآخر يُتيح للمسؤولين والمديرين أن يستفيدوا من الوقت في التفكير فيما يهّم مستقبل المنظمة؛ ومن ثمّ يتفرّغون للمزيد من التخطيط الإستراتيجي وتأمين مصادر جديدة وقيمة للمنظمة (ريان، 2008).

2.3.5 العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

إن ما قام به مورمان وجريفن (Moorman & Griffin) أنهما ربطا أبعاد السلوك التنظيمية لأفراد المنظمة بالإحساس بالعدالة التنظيمية ودافعيّتها ومقوماتها، من حيث كون العدالة التنظيمية أمراً شعورياً يتمثّل في إدراك الإحساس الداخلي للفرد الموظف؛ وعليه فيعيش حالة المقارنة بينه وبين أقرانه من الموظفين من خلال المقارنة في العطاء في داخل المنظمة والمتحصلات التي تأتيه منها؛ ففي حالة الشعور بعدم العدالة يتباطأ الفرد في مواطنته للمنظمة، وهذا ما يؤثّر سلباً على سلوكه، بينما العكس هو الصحيح؛ فشعوره بالعدالة يخلق لديه دافعية في الاستمرار والتقديم بالشكل الإيجابي في مواطنته؛ مما يؤثّر إيجاباً على سلوكه، كل ذلك يتمّ من جرّاء المقارنات بين ذاته والآخرين في المخرجات والمدخلات، على هذا فقد اعتبر البعض أن العدالة التنظيمية يمكن أن تتحدّد في ضوء إحساس الموظف بالنتائج الذي يُقارنه بالمتحصل برضاه (الجابر، 2015)؛ ومن ثمّ يتولّد في داخله دافع العمل بشكلٍ لا إراديّ وبتطويعٍ مُتزايد. وهذه الحالة تعمل على تضيق الفجوة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، فلا تصبح هناك اثنيّة، بل يكون الهدف واحداً. كما اعتبر البعض الآخر العدالة التنظيمية أنها هي التي تعكس كلاً من عدالة المخرجات وكذلك الإجراءات المستخدمة في عملية التوزيع (Byrne، 2001).

وفي مجال العدالة التوزيعية فإن سلوك المواطنة التنظيمية يسير بشكلٍ طردي مع سلوك المواطنة لدى الكثير من أفراد المنظمة؛ لأنها من أهم مصاديق المساواة التي تبعث الفرد على الاستقرار، وترفع عنه الإحساس بالظلم الإداري، حيث يشعر بأن ما حصل عليه من المنظمة من مكافآت وحوافز مادية مُتساوٍ (زكريا، 2017) مع أقرانه وزملائه من الموظفين، ويقترن مع مدخلاته للمنظمة.

أما في مجال العدالة الإجرائية فهناك من يذهب إلى أن العدالة الإجرائية هي وحدها التي يمكن أن تتنبأ بوجود هذا السلوك لضعف الارتباط بين العدالة الإجرائية والعدالة السابقة (Moorman، 1991)، وإن كان هذا الرأي هو خلاف المشهور لدى الباحثين. ولا شك بوجود أثر مُهم وبالع بينهما؛ لأن مقياس تقييم المسؤول عن الموظفين في التقييم هو أداء الموظف لدوره ليس فقط المصنّف ضمن واجبات الوظيفة، بل المضاف عليه من تقاٍ وصبر وإخلاص مُصاحب للأداء الذي شكّل الإنجاز ما فوق المطلوب؛ ومن ثمّ أكسب المنظمة المزيد من الرفعة؛ فعليه يكون المدير الناجح هو من يضع التصميم الممنهج للتقييم نابغاً من وحي أن تكون عدالة مخرجات الفرد الموظف والتحصيل الذي تقدّمه الإدارة من مكافآت وحوافز مادية ومعنوية، بالإضافة إلى لائحة تنفيذ هذه المخرجات عملية وتطبيقية (آل كاظم، 2018)؛ لذا سلامة قواعد الإجراءات المتبعة في تصميم نُظُم الأداء هي من أوّليات شروط نفاذ العدالة الإجرائية مع ضرورة الأخذ بالشروط الأخرى، مثل إعطاء العاملين الفرصة الكافية لإبداء آرائهم في التقييم (جاء الله، 1991)، وحققهم في التظلم، وما شابه ذلك من التحقق في سلامة الإجراءات (زايد، 2006).

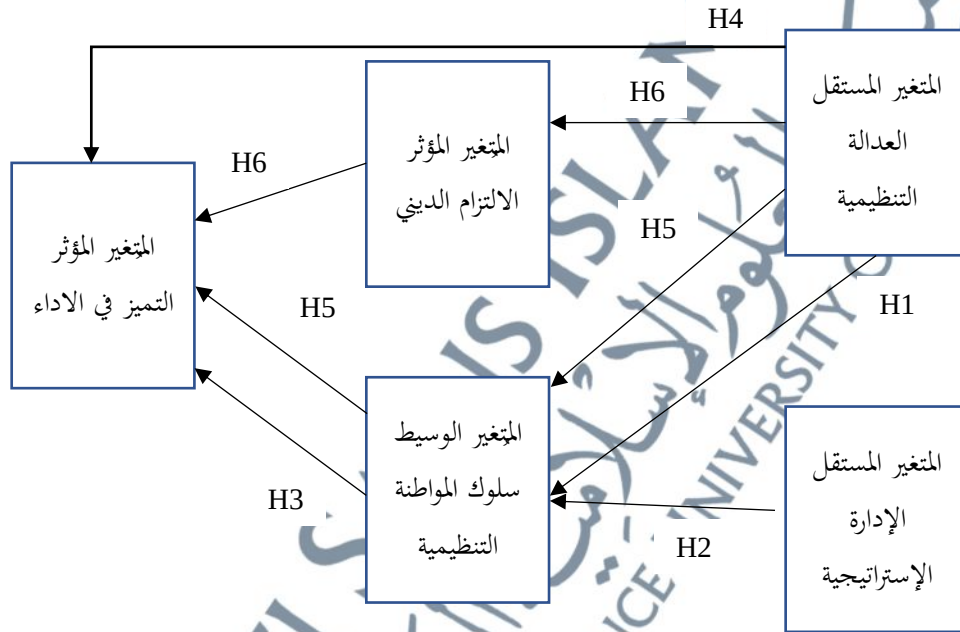
2.4 نموذج الدراسة وبيان متغيراتها وبيان علاقتها بمتغيرات الدراسة

- المتغيران المستقلان: العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية.
- المتغير الوسيط: سلوك المواطنة التنظيمية.

• المتغير التابع: التميز في الأداء.

• المتغير المؤثر: الالتزام الديني والثقافة الإسلامية.

تبحث الدراسة في أن التأثير على المتغير التابع وهو التميز يأتي من العدالة التنظيمية بالدرجة الأولى وكذلك من الإدارة الإستراتيجية عبر المتغير الوسيط وهو سلوك المواطنة التنظيمية وأن المتغير المؤثر وهو الالتزام الديني يتدخل في العلاقة بين كلا من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة من جهة والعدالة التنظيمية والتميز من جهة أخرى.



الرسم البياني 2.8: مخطط متغيرات الدراسة

2.5 فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على سلوك المواطنة

التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي.

2. -2 يوجد تأثير لسلوك المواطنة على التميز في الأداء في المدارس الخاصة بإمارة دبي.

3. توجد تأثير للعدالة التنظيمية على التميز في الأداء من خلال الإلتزام الديني والثقافة الدينية في المدارس

الخاصة بإمارة دبي.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتميز في الأداء لدى المعلمين.

5. يوجد تأثير للعدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء من خلال سلوك المواطنة

التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي.

2.6 المنظور الإسلامي

أحد أهم الأبعاد التي يستهدفها الدين الإسلامي بُعد العلاقة بين الإنسان وخالقه، والعلاقة بينه وبين الناس المستمدة من علاقته بالله هو العمل به والالتزام بقواعده، فهو الضابط ليكون التعامل مبنياً على تقديم الأفضل والمتقن خاصة، ومن ضمنها العمل المقدم كخدمات من خلال المؤسسات التعليمية بشكل عام، لا سيما تلك التي يتم تقاضي الأجر من أصحابها في القطاع الخاص، شأنها شأن المؤسسات الاقتصادية كالبنوك الإسلامية، حيث يكون العامل الديني من أهم المؤثرات على قرار الزبون في التعامل مع البنك الإسلامي، وبالذات في المجتمعات الإسلامية (أبو عيد، 2016).

وقد حثَّ الإسلام على العمل، واعتبره عبادة يُجزى عليها العطاء، كل ذلك ليضعف الإنتاج في المجتمع؛ لذا حفلت الكتب السماوية بالنصوص التي تدعو إلى طلب العمل، فقال تعالى: {هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور} [سورة الملك، آية 15]. وذلك بالطرق التي شرعها، واعتبر الكادَّ على عياله كالمجاهد في سبيل الله، وقرن العبادة بالعمل، حيث قال تعالى: {فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ} [سورة الجمعة، آية 10]. ولتحقيق التميز في الأداء وضعت النظرية الإسلامية معايير تحدد حركة الفرد في المنظمة، وترسم

له خط العمل المتميز، ومن أهم هذه المعايير معيار الثواب والعقاب؛ إذ وضعت الشريعة الإسلامية بُنود الثواب لمن يلتزم بالتنظيم الإداري التي ترسمه المنظمة، والتي تسير وفق القواعد الإسلامية بدافع رضا الله وخدمة الناس، مُعتبراً الناجحين في تحقيق هذه الغايات هم الناجحون الذين يستحقون الثناء والترقية، وفي المقابل وضعت بُنود العقاب لمن يتخلف عن أداء دوره في خدمته، ويقصر في المشاركة في النهوض بمنظّمته، حيث يعتبر الإسلام ذلك خلاف الإعمار في الأرض، وهي النظرية التي يتبنّاها بقوة لتقويم مؤسسات الدولة؛ لذا ربط عمل العامل بالنية التي يجب أن يتغني بها وجه الله، حتى ولو كان العمل واجباً وطنياً أو عملاً يؤجر عليه، ويتقاضى المخصصات المالية أو حتى المعنوية من خلال أدائه.

أما المعيار الثاني فهو معيار الرقابة الإدارية على الموظفين، ومتابعة أحوالهم والتقارير الصادرة بحقهم وعلاقتهم، شريطة تحري الدقة في هذا المعيار من حيث النزاهة والشفافية بعيداً عن أي شكل من أشكال الظلم والجور، مع التأكيد على أهمية روح الرقابة الذاتية عند الموظفين، وتحسيسهم بحساب الله كما ورد عن الإمام علي (ع): (واعلم أن حساب الله أعظم من حساب الناس) (ابن كثير، البداية والنهاية، 1996). إذن فالوازع الديني هو ذلك الدافع الذاتي الداخلي الذي يحرك الفرد العامل في اتجاه أداء مسؤولياته دونما رقابة خارجية. والواقع أن منشأ هذا الوازع هو قناعة الفرد المسلم بتميز النظام الإداري الإسلامي بالتناسق والتماسك؛ لمحاكاته لحقيقة ونفسية الإنسان بما أنه عنصرٌ فعّال في المجتمع (آل كاظم، 2012). هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى فإن الارتباط الروحي الذي تخلقه الشريعة الإسلامية بين الفرد العامل وبين ربه يحث عليه تحري الدقة والموضوعية في العمل، وتقديمه بالجودة التامة واللازمة. والأمر الآخر فإن الوازع الديني يأتي مدفوعاً يعيّق الألفة المجتمعية ومحبة الناس؛ لذا تبدأ ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية كالإيثار ويقظة الضمير، وهو ما يعبر عنه القرآن الكريم بالنفس اللوامة، واللطافة والتحضر في الفعل والقول، وسائر

أبعاد السلوك التي اعتبرتها الشريعة الإسلامية الخلق، وهي من ضمن المنظومة المتكاملة للأخلاق الإسلامية التي جاد بها النبي محمد (ص)، حيث يقول: (إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق) (الألباني، الجامع الصحيح). ثمة أمر مهم في موضوع دور الوازع الديني في إكساب الفرد العامل التميز، وهو أن الإسلام كدين سماوي أراد من المسلمين الذين ينتهجون نهجه أن يكونوا قدوة، كل حسب موقعه، وقد وضع لنا مثلاً عملياً للقدوة وهو النبي محمد (ص)، إذ قال تعالى: {لقد كان لكم في رسول أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً} [الأحزاب: 21]. والعلاقة بين الوازع للعمل المتقن والمميز والقدوة الحسنة هي علاقة طردية ومُتلازمة؛ إذ من أراد أن يكون قدوة يُتخذى ومثلاً يُشار إليه بالبنان يجب أن يتميز في أدائه، وقائداً ناجحاً يسير على خطاه الآخرون. والذي يُضاف في هذا الباب هو أن القدوة في إدارة المنظمة لا يعمل من وحي فكره الخاص، بل من وحي جهاز منظم قائم على التنظيم والأساليب المحكّمة؛ لأن القدوة هو من يخشى الله في السر والعلن؛ ومن ثم يسير وفق التنظيم الذي رسمته الشريعة الإسلامية؛ لأن العمل الإداري في منظور الإسلام (ليس عملاً ميكانيكياً أجوف، بل هو مجموعة من الصفات والخصال التي تتمتع فيها بينها ليخرج من خلالها القائد الناجح والإدارة الناجحة) (آل كاظم، 2012)، وهذا منا يشكّل الوازع القوي الذي يدفع الفرد نحو العمل التطوعي والمشاركة الفعّالة؛ ومن ثم التميز وحسن الأداء. إن الوازع الديني في داخل الفرد العامل في المنظمة ينبع من هذه التعاليم السماوية التي أمر بها الإسلام، ونصّت عليها النصوص، في أن يكون العمل متقناً كما يقول النبي (ص): إن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (البيهقي، شُعَبُ الْإِيمَان، 4/334).

2.6.1 تعقيب

ترى الدراسة أن إدارة العمل الإداري من منظور الدين الإسلامي تستلزم الوقوف على قاعدتين مهمتين تمثلان الضابطة الإدارية التي تحقّق العمل المخلص والمدفوع من الذات، وهاتان القاعدتان هما قاعدة الهادفية في العمل؛ إذ لا يخلو أي عمل من وضع التصور للهدف، بيد أن الإسلام كدين سماوي يستهدف سعادة البشر وضع نصب عينيه الهدف الأول لإدارة أي منظمة هو إسعاد الناس وخدمتهم؛ لذا جاءت تصريحاته: (أحِبُّ الناس إلى الله أنفعهم للناس). وقال النبي (ص): (المؤمن يألف ويؤلف، ولا خير فيمن لا يألف ولا يؤلف، وخير الناس أنفعهم للناس). لذا فالإدارة في المنظمة، وهي تضع خطة العمل وفق الهدف المنظور، تستبطن سعادة العاملين والمتعاملين في حركة المسار العام. أما القاعدة الثانية فهي قاعدة تطبيق العدالة التنظيمية، وهي بمثابة روح المنظمة. هكذا يعتبرها الإسلام كنظام، على اعتبار أن هدف الرسائل قاطبة هو القسط والعدل، حيث يقول: (لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط) [الحديد: 25]. وقد انصبت القوانين الإدارية في مسألة العدالة على تنميتها وتحقيقها لكونها هي التي تلتقي مع الهدف، وهو المصلحة العامة كما عرّفها بودان (آل كاظم، 2012)، أو كما يُسميها أرسطو بالاعتدال؛ لذا يقول الإمام علي (ع): (فليكن أحب الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح، فاملك هواك، وشحّ بنفسك عمّا لا يحل لها؛ فإن الشحّ بالنفس الإنصاف منها فيما أحبّت أو كرهت) (الفكيكي، 1992).

وما يجب الإشارة إليه هو أن الضابطة الإدارية، والتي سبق الإشارة إليها، والتي تحتوي على تعيين الهدف وتطبيق العدل، يجب أن تكون ضمن القوة العقلية القادرة على إدارة المجتمع (آل كاظم، 2012) باعتماد الصفة الجماعية أو العقل الجمعي؛ أي إن العقل الإداري الناجح هو من يخلق حالة التعايش مع المجتمع المتكافل؛ لأن المجتمع هو البيئة التي تنشأ فيه الإدارة، ودون مراعاة المجتمع تصبح إدارة منشآته أمراً

مُتَعَسِّرًا، والعكس هو الصحيح؛ لأنها تصبح إدارة آلات ومنشآت جامدة، وليست إدارة موارد بشرية. من هنا توجّه الانتقادات للمفكر الألماني ماكس فيبر الذي لم يُعِرْ اهتمامًا للبيئة الاجتماعية؛ لذا جاء نموذجه في البيروقراطية تنقصه الروابط الإنسانية، ومن هذا الباب تركّز الشريعة الإسلامية على لزوم الجماعة وترك أسباب الفُرقة في جميع مجالات الحياة، والأسلوب الجماعي لا شك بأنه لا يُلغي قدرات الفرد، بل يستنهضها، ويدعو إلى اكتشافٍ مبكر للإبداع الفردي؛ (نظرًا لما تشكّله مسؤولية صنع القرار من ضرورة صياغة الفكر الإداري لدى الأفراد، وعلى هذا الأساس فقد اتبع النظام الإداري للإمام علي (ع) سياسة البرامج الزمنية للحياة اليومية العملية) (كاظم، سعيد، دولة الامام علي، 2012).

2.7 ملخص الفصل الثاني

استهدفت الدراسة في فصلها الثاني شقين رئيسيين، الشق الأول: الدراسات السابقة وذلك في محاور عديدة، كل محور من هذه المحاور شكل متغيراً من متغيرات البحث وعلاقات هذه المتغيرات مثل التميز في الأداء والعدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية ودراسات المنظور الإسلامي، أما الشق الثاني: فاستعرضت الدراسة المفاهيم النظرية للمتغيرات، وهي كلّ من المتغيرين المستقلين: العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية، وما احتوتهما من تعريفات وفروع لهذين المتغيرين، ثم المتغير التابع الذي يشكّل النتيجة المترتبة على حركة المتغيرين السابقين، والمتغير الوسيط، وهو سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يلعب دوراً بينهما، وأخيراً المتغير المؤثر، وهو الالتزام الديني ومستوى الثقافة الدينية التي يتوافر عليها العاملون في المنظمة. وقد تم استقاء هذه المفاهيم بمُجْمَلها وتفصيلها من المراجع والمصادر العلمية والدراسات الحديثة والقديمة التي كُتبت في شأن هذه المحاور التي اشتملت عليها الدراسة، وقد قامت الدراسة بتحليل بعض هذه المفاهيم، والتعقيب عليها بما يمثّل رأي الكاتب فيها، وتفنيد الأطروحات خاصةً الجديد منها، غير أن

الدراسات التي تناولت هذه المفاهيم كانت هي الأوفر حظاً في تنفيذ الآراء التي وردت فيها وفقاً رأي الكاتب، وقد جاء ذلك عبر سياق شرح محاور هذه الدراسة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA