



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي

للعاملين في مؤسسات القطاع العام الخدمي في سورية

(دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياحي في دمشق واللاذقية)

{أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال}

إعداد:

حيدرة غسان رجب

إشراف:

الدكتور يونس عواد

2014

**Syrian Arab Republic
Ministry Of High Education
Damascus University
Faculty Of Economic
Business Administration Department**



**"The Role Of Strategic Planning Of Human Resources In Creating
Organizational Loyalty Of Employees Working At Service Public Sector
Institutions in Syria"**

**(An analytic Study For Tourism Public sector Pattern In Damascus and
Lattakia)**

**A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree Doctor of Philosophy of
Business Administration**

Prepared by:

Haidara Ghassan Rajab.

Supervised by:

Dr. Younes Awad

2014



وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

اسم الباحث: حيدرة غسان رجب

عنوان البحث: دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع العام الخدمي في سورية" (دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياحي في دمشق واللاذقية).

((بحث أعد لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال))

لجنة الحكم والمناقشة على الأطروحة:

اسم الدكتور	الصفة العلمية	الصفة التحكيمية	القبول والحكم
الدكتور طارق الخير	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال	رئيس اللجنة	
الدكتور يونس عواد	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال	عضواً مشرفاً	
الدكتور تيسير زاهر	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال	عضواً	
الدكتور رعد الصرن	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال	عضواً	
الدكتور مجد صقور	المدرس في قسم إدارة الأعمال	عضواً	

تاريخ المناقشة: 2014 / 5 / 21

الدراسات العليا:

ختم الإجازة:

أجيزت الأطروحة بتاريخ:

2014/ /

2014/ /

موافقة مجلس الجامعة:

موافقة مجلس الكلية:

2014/ /

2014/ /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[illegible]

مَكِّيٌّ

آية 35- سورة النور

شكر وتقدير

بدايةً أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أتم عليّ نعمته ومنّ عليّ بكرمه لإنجاز هذا البحث، إليك ربي يرجع الأمر كله سره وعلايته والحمد لله رب العرش العظيم.

واعتزافاً بالجميل، يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير وأبلغ معاني الحب والاحترام إلى الدكتور/ يونس عواد وذلك لتفضله بقبول الإشراف على هذا البحث ورعايته فكان محرري العلمي الذي ألبأ إليه، إذ كان نعم المرشد إلى تقويم ما أخرج منه، وتسديد ما تعثر من خطاه، فليسيادته كل الاحترام والتقدير وجزاه الله عني وعن كل الباحثين خير الجزاء.

كما يتقدم الباحث بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور/ طارق الخير الأستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، لتفضل سيادته بقبول ترأس لجنة الحكم والمناقشة على الأطروحة.

كما يتقدم الباحث بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى الدكتور/ تيسير زاهر الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، على تفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة الحكم والمناقشة على الأطروحة.

كما يتوجه الباحث بفائق التقدير والاحترام إلى الدكتور/ محمد الصرن الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق، على تفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة الحكم والمناقشة على الأطروحة.

ويتقدم الباحث بخالص الثناء والعرفان إلى الدكتور/ محمد هاتور المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق على تفضل سيادته بقبول الاشتراك في لجنة الحكم والمناقشة على الأطروحة.

وفي النهاية لابد للباحث من أن يتقدم بالشكر لوزارة السياحة وفروعها في محافظتي دمشق واللاذقية متمثلةً بالسيد بهر الهازجي وزير السياحة على كافة الدعم والتسهيلات التي مُنحت لإتمام هذا البحث.

الباحث:

حيدرة نمان رجب

{ الإهداء }



إلى من ركع الجابرة في محرابها
إلى من رسمت خرائط الكون بيمينها
إلى من توجت ملكة على عرش عروبتها
إلى من قدمت وشاح العز والفخر إلى أبنائها
إلى من أثرت التاريخ بأمجادها
إلى من حلت لعنتها على أعدائها.

إلى شموخ وطني الغالي سورية.....

إلى من أزل العقبات لأعتلي سلم الدرجات لأصل إلى قمة النجاحات.

إلى والدي.....

إلى تلك التي نظرت طويلاً إلى السماء دعاءً وتضرعاً إلى أن أتممت هذه الصفحات.....

إلى والدتي.....

إلى نجوم أضاءت ليالي العناء والسهر والاجتهاد.....

إلى إخوتي.....

إلى من جعل لاسمي معنى..... ولشخصي كيان....

إلى استاذي الدكتور يونس عواد.....

المخلص

عنوان البحث: دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع العام الخدمي في سورية" (دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياحي في دمشق واللاذقية).

يهدف هذا البحث بشكل عام إلى تسليط الضوء على النقاط التالية:

- تسليط الضوء على واقع وحالة استراتيجية الموارد البشرية وآليات صياغتها وتنفيذها في منظمات القطاع العام الخدمي وتحديدًا السياحي في سورية.
- تسليط الضوء على درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في منظمات القطاع العام الخدمي وتحديدًا السياحي في سورية.
- بيان دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور سلوكي بما يتلاءم مع طبيعة النشاط الاقتصادي لمنظمات القطاع العام الخدمي السياحي في سورية في تفعيل حالة الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي على المدى الطويل الأجل.

ينتمي هذا البحث نظرياً إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي يعتبر وجود إدارة تعنى بأمور العنصر البشري وفقاً للطبيعة الإنسانية الضمنية الخاصة بهذا العنصر أحد أهم مخرجاتها، وبالتالي تتجلى أهمية هذا البحث من الناحية النظرية بمتابعة الجهود والدراسات والأبحاث التي بدأت منذ ظهور خطأ هوثورن الغير مقصود أو كما سمي أثر هوثورن الذي مهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950 - 1960، ليأخذ على عاتقه تسليط الضوء على حقيقة وجوه معنى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور سلوكي بأبعاده المختلفة، أما من الناحية العملية فتتجلى أهمية هذا البحث من خلال قدرته على تفعيل الدور الاستراتيجي الإنساني لإدارة الموارد البشرية وإعادة توجيه وضبط كافة محاور عملية تكوين وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمي انطلاقاً من دورها الريادي أو القيادي القائم على اعتبار عامل العنصر البشري هو الميزة التنافسية المطلقة والتي يجب أن تصاغ وفق نقاط قوته الاستراتيجية النهائية على المستوى التنظيمي ومن ثم تتكيف وفقاً لها ومن أجلها كافة الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة، وذلك من خلال عملية تخطيط استراتيجي للموارد البشرية تقوم بالدرجة الأولى على ضبط داخلي لعوامل المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ذات التأثير المباشر على المخرجات والاتجاهات السلوكية المرغوبة والتي يترتب الولاء التنظيمي على عرشها. يمكننا تصنيف هذا البحث على أنه بحث يستخدم المنهج الكمي الذي يلجأ إلى القياس الموضوعي والتحليلات العددية للبيانات، أما مجتمع البحث فقد تكون من الأفراد العاملين في منظمات القطاع العام السياحي الخدمي في محافظتي دمشق واللاذقية ويبلغ تعدادهم 1301 فرد عامل، في حين تم تصميم قوائم استبانة خاصة لقياس الهدف المنشود من هذا البحث تم توزيعها على 210

فرد عامل وفق مبادئ أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ليتم اعتماد 158 استبانة صالحة للتحليل بنسبة 75.24%. وقد توصل هذا البحث إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة إيجابية جيدة معنوية الدلالة بين مناخ التمكين النفسي بكافة أبعاده والولاء التنظيمي.
- يوجد علاقة سالبة (عكسية) متوسطة بين مناخ الأنا الأخلاقي الفردي كمناخ مهيم والولاء التنظيمي.
- يوجد تأثير إيجابي معدل متغير الحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين مناخ الأنا الأخلاقي الفردي كمناخ مهيم والولاء التنظيمي.
- يوجد تأثير إيجابي معدل للحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين مناخ الأنا الأخلاقي الفردي كمناخ مهيم والولاء التنظيمي.
- يوجد علاقة سالبة (عكسية) ضعيفة بين المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي كمناخ مهيم والولاء التنظيمي.
- يوجد تأثير سلبي معدل للحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي كمناخ مهيم والولاء التنظيمي.
- يوجد تأثير إيجابي معدل للحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي كمناخ مهيم والولاء التنظيمي.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط مناخ القيادة التنظيمي (التحويلية - التبادلية) والولاء التنظيمي على النحو التالي:
- ❖ يوجد علاقة إيجابية قوية معنوية الدلالة بين مناخ القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.
- ❖ يوجد علاقة جزئية إيجابية معنوية الدلالة إلا أنها ضعيفة بين مناخ القيادة التبادلية والولاء التنظيمي (بالنسبة لبعد نمط القيادة المشروطة بالمكافأة).
- يوجد علاقة إيجابية جيدة معنوية الدلالة بين مناخ العدالة التنظيمي ببعديه (مناخ العدالة الإجرائية - مناخ العدالة التوزيعية) والولاء التنظيمي.
- لا يوجد أي تأثير لمتغير مناخ العدالة التوزيعية (كمتغير وسيط) على معنوية العلاقة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكننا إدراج أهم المقترحات والتوصيات على النحو التالي:

- تفعيل الدور القيادي الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي في سورية ووضعها على الطاولة التنفيذية لصنع القرار الاستراتيجي، باعتبارها الاستراتيجية النهائية التي يجب أن تصاغ وفقها كافة الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة.
- تعتبر إعادة هندسة التصميم الهيكلي للمنظمة من أولى مسببات نجاح تفعيل الدور الاستراتيجي القيادي لإدارة الموارد البشرية على خارطة التدرج الهرمي للاستراتيجية من منظور سلوكي، ويعتبر هذا المطلب شرط لازم لا بد منه ولا بديل عنه، حيث إن هذا الدور يحتاج حتى يؤتي ثماره إلى هيكل أكثر مرونة لمتطلباته، وضمن هذا الإطار يقترح الباحث أن تتم عملية التصميم المؤسسي وفق معايير الهياكل التنظيمية المصفوفية العضوية المسطحة التي تعتبر من أكثر الهياكل الداعمة لعوامل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور سلوكي.

- البدء باستراتيجية تغيير ثقافي متكاملة المعايير وهذا الأمر يعتبر مطلب هام جداً لمنظمات القطاع العام الخدمي السياحي في سورية من خلال أدوات وتقنيات وخطط وتكتيكات فعالة لعملية التطبيع الثقافي بمفاهيمه الجديدة وخاصةً بعد القيام بعملية إعادة هندسة الهيكل التنظيمي.
 - بدء العمل على انشاء الخطط الاستراتيجية لمعالجة ظاهرة البطالة المقنعة وتفسير معادلة التوازن الكمي بين مهارات وإمكانيات الفرد العامل ومتطلبات العمل.
 - إعادة النظر في التصميم الوظيفي لإدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات انطلاقاً من دورها القيادي الاستراتيجي المفترض بالشكل الذي يدعم عملية صياغة وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية كاستراتيجية نهائية على مستوى المنظمة الأمر الذي يتطلب إنشاء أقسام تعنى بالوظائف النوعية التنموية التي تعبر عن الدور الاستراتيجي أنف الذكر من المنظور السلوكي.
 - إعادة النظر في تصميم معايير الوظائف الحالية لإدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات لتكون أكثر مرونة ودعماً لمتطلبات دورها الاستراتيجي المفترض.
 - إلغاء العمل وفق قوانين ونظم اللائحة الداخلية أو النظام الداخلي المتبع في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي والعمل على صياغة نظام داخلي جديد أكثر مرونة وأكثر فعالية أخلاقية وخاصةً فيما يتعلق بدعم النمو والتطور المهني والتركيز على دعم مبادئ أخلاقيات المهنة.
 - تعزيز آليات المشاركة في عمليات صنع القرارات على مستوى المنظمة بشكل عام وتلك التي تلامس الفرد العامل بشكل خاص وخاصةً في حال تم اتخاذ قرار بتغيير القوانين والإجراءات الخاصة بالنظام الداخلي المتبع، والعمل على إيضاح ماهية هذه القرارات قبل إقرارها وحتى بعد إقرارها.
- كلمات مفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية - مناخ التمكين النفسي - المناخ الأخلاقي الفردي - المناخ الأخلاقي التنظيمي - مناخ القيادة التنظيمي - مناخ العدالة التنظيمية - الولاء التنظيمي.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
21-1	الفصل التمهيدي: الإطار العام للبحث
2	1- مقدمة
3	2- أهداف البحث
4	3- أهمية البحث
5	4- الدراسات السابقة
10	5- مشكلة البحث
12	6- فروض البحث
13	7- متغيرات البحث
14	8- منهجية البحث
17	9- الأساليب الإحصائية المستخدمة
17	10- هيكل وتصميم البحث
19	11- حدود البحث
20	12- مصطلحات البحث (التعريفات الإجرائية)
22-61	الفصل الأول: مدخل إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية
23	1-1- تمهيد
23-34	2-1- مدخل إلى الاستراتيجية:
23	1-2-1- مفهوم الاستراتيجية
27	2-2-1- صياغة الاستراتيجية
30	3-2-1- التدرج الهرمي للاستراتيجية والتكامل الاستراتيجي
34	3-1- نظرية الموارد في التفكير الاستراتيجي
35-57	4-1- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:
37	1-4-1- مفهوم استراتيجية الموارد البشرية
43	2-4-1- أنواع العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة
46-57	3-4-1- التكامل الاستراتيجي بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة:
47	1-3-4-1- التكامل الرأسي
50	2-3-4-1- التكامل الأفقي
52	3-3-4-1- أسلوب الحزم
57	5-1- استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخدمي
61	6-1- خاتمة.
62-142	الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

63	2-1- تمهيد
63	2-2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
65	2-3- طرق التخطيط الاستراتيجي
65	2-4- مستويات التخطيط
66	2-5- مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي
67	2-6- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
69-135	2-7- التحليل البيئي:
71	2-7-1- تحليل البيئة الداخلية
71	2-7-2- تركيب البيئة الداخلية
123	2-7-3- مسح البيئة الخارجية
136	2-8- تشكيل البدائل الاستراتيجية ومصفوفة (SWOT)
137	2-9- خاتمة.
143-173	الفصل الثالث: الولاء التنظيمي
144	3-1- مدخل إلى الولاء التنظيمي
145	3-2- الرضا الوظيفي
149	3-3- الالتزام التنظيمي
151	3-4- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
155	3-5- الولاء التنظيمي من مفهوم أشمل (العلاقة بين الرضا والالتزام والولاء)
159	3-6- نظريات الولاء التنظيمي
162	3-7- مراحل الولاء التنظيمي
163-172	3-8- علاقة متغيرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع الولاء التنظيمي:
163	3-8-1- علاقة مناخ التمكين التنظيمي مع الولاء التنظيمي
166	3-8-2- علاقة المناخ الأخلاقي مع الولاء التنظيمي
168	3-8-3- علاقة مناخ القيادة التنظيمي مع الولاء التنظيمي
170	3-8-4- علاقة مناخ العدالة التنظيمي مع الولاء التنظيمي
173	3-9- خاتمة.
174-241	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
175	4-1- تصميم ومصادقية أداة الدراسة
184	4-2- اختبار الفرضيات
222	4-3- ملخص النتائج
235	4-4- المقترحات والتوصيات
242-272	المراجع
273-285	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	يوضح توزيع متغيرات البحث	1
15	وصف لمجتمع البحث	2
16	وصف تفاصيل عينة الدراسة	3
95	تقسيم Shaffer لألية التفاعل بين المناخات الأخلاقية التنظيمية-الفردية	4
177	مقياس ليكرت خماسي الأبعاد	5
179	قياس مدى ثبات وترابط أسئلة الإستبانة للمحاور الرئيسية باستخدام معامل ألفا كرونباخ	6
180	يعبر عن قيم معاملات ألفا كرونباخ ذات التأثير السلبي على مصداقية الاستبيان ككل	7
181	إحصاءات Kolmogorov-Smirnov لاختبار الطبيعة في توزيع البيانات	8
183	معامل Levene لاختبار تجانس التباين	9
183	اختبار KMO لمدى كفاية العينة	10
185	الإحصاءات الوصفية واختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مدى استئشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به).	11
188	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مدى استئشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به (عنصر المعنى) والولاء التنظيمي.	12
190	الإحصاءات الوصفية واختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مدى استئشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي).	13
191	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مدى استئشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي.	14
192	الإحصاءات الوصفية واختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مدى استئشعار الفرد العامل بعنصر الكفاءة).	15
193	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مدى استئشعار الفرد العامل بعنصر الكفاءة والولاء التنظيمي.	16
194	الإحصاءات الوصفية واختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مدى استئشعار الفرد العامل بعنصر الأثر).	17
195	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مدى استئشعار الفرد العامل بعنصر الكفاءة والولاء التنظيمي.	18
196	الإحصاءات الوصفية واختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مناخ التمكين النفسي بشكل عام).	19

197	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخ التمكين النفسي بشكل كامل والولاء التنظيمي.	20
198	الإحصاءات الوصفية واختبار T لعينة واحدة لمحاور المناخ الأخلاقي الفردي المختلفة.	21
200	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي.	22
200	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخي الإحسان والمبدئي الفردي والولاء التنظيمي.	23
201	أثر عامل الحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي.	24
202	أثر عامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي.	25
203	الإحصاءات الوصفية واختبار T لعينة واحدة لمحاور المناخ الأخلاقي التنظيمي المختلفة.	26
204	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي.	27
205	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخي الأنا والإحسان التنظيمي والولاء التنظيمي.	28
206	أثر عامل الحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي.	29
207	أثر عامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي.	30
208	الإحصاءات الوصفية واختبار T لعينة واحدة لمحاور مناخ القيادة التنظيمي المختلفة.	31
213	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخ القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة والولاء التنظيمي.	32
215	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخ القيادة التبادلية بأبعاده الجزئية والولاء التنظيمي.	33
217	الإحصاءات الوصفية واختبار T لعينة واحدة لمحاور مناخ العدالة التنظيمية المختلفة.	34
219	معامل سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخ العدالة التنظيمية بأبعاده (الإجرائية والتوزيعية) والولاء التنظيمي.	35
221	دور مناخ العدالة التوزيعية كمتغير وسيط في العلاقة الغير مباشرة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.	36

222	الاحصاءات الوصفية واختبار T لعينة واحدة الخاص بعامل الولاء التنظيمي ومحاوره الثلاثة.	37
224	ملخص نتائج الفرضيات (الأولى - الثانية - الخامسة - الثامنة - التاسعة) الخاصة بعلاقة الارتباط للمتغيرات المستقلة بمحاورها الجزئية مع المتغير التابع.	38
225	الخاص بتلخيص أثر المتغيرات المعدلة على العلاقة بين المناخ الأخلاقي المهيمن بنوعيه (الفردية والتنظيمية) والولاء التنظيمي.	39
225	الخاص بتلخيص أثر المتغير الوسيط الوحيد (مناخ العدالة التوزيعية) على العلاقة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.	40
226	يعبر عن الترتيب الفعلي للأبعاد المناخية المقترحة كمحاور أساسية من حيث علاقتها بالولاء التنظيمي ومدى هيمنتها على منظمات القطاع العام السياحي الخدمي محل الدراسة.	41
275	أداة الدراسة (الاستبانة)	42
281	الاحصاءات الوصفية لمحاور البحث كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)	43
282	نتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور البحث كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)	44
283	معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور مناخ التمكين النفسي كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)	45
283	معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحور مناخ التمكين النفسي بشكل عام كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)	46
284	معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور المناخ الأخلاقي الفردي كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)	47
284	معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور المناخ الأخلاقي التنظيمي كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)	48
284	معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور مناخ القيادة التحويلية كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)	49
285	معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور مناخ القيادة التبادلية كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)	50
285	معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور مناخ العدالة التنظيمية كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)	51
286	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة	52

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج (Whittington) في تصنيف أبعاد صياغة الإستراتيجية	28
2	الترج الهرمي للاستراتيجية	30
3	التكامل الاستراتيجي على المستوى الداخلي	33
4	التكامل الاستراتيجي على المستوى الخارجي	34
5	نموذج (Fomburn, Tichy and Devanna)	38
6	نموذج Harvard	39
7	نموذج Warwick لاستراتيجية الموارد البشرية	40
8	النموذج المنفصل لإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة	44
9	نموذج الارتباط لإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة	44
10	نموذج الحوار لإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة	45
11	النموذج الشمولي لإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة	45
12	النموذج القيادي لإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة	46
13	دور إستراتيجية الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي	54
14	دور إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الخدمية	60
15	موقع عملية التخطيط الاستراتيجي على التدرج الهرمي للاستراتيجية	69
16	أنماط التوظيف من وجهة نظر نظرية المنفعة	106
17	مراحل تخطيط المسار الوظيفي (المسؤولية الفردية)	109
18	ألية وتخطيط المسار الوظيفي بالاتجاه الأفقي (المسؤولية التنظيمية)	111
19	إدارة وتخطيط المسار الوظيفي بالاتجاه العمودي (المسؤولية التنظيمية)	113
20	مصفوفة SWOT	136
21	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي	137
22	ألية التفاعل بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والأنماط الشخصية والحاجات للأفراد العاملين	138
23	ألية التنسيق بين ممارسات الموارد البشرية	138
24	ألية التفاعل بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ونمط الشخصية والحاجات وممارسات إدارة الموارد البشرية	139
25	ألية التفاعل بين كافة أبعاد البيئة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة	140
26	ألية التفاعل بين المتغيرات البيئية على المستويين الداخلي والخارجي بشكل عام	142
27	نموذج الدراسة الفعلي	233

الفصل التمهيدي: الإطار العام للبحث ويتضمن مايلي:

- 1- المقدمة
- 2- أهداف البحث
- 3- أهمية البحث
- 4- الدراسات السابقة
- 5- مشكلة البحث
- 6- فروض البحث
- 7- متغيرات البحث
- 8- منهجية البحث
- 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- 10- هيكل وتصميم البحث
- 11- حدود البحث
- 12- مصطلحات البحث (التعريفات الإجرائية)

1 - مقدمة (Introduction):

تحتاج اليوم وأكثر من أي وقت مضى من عمر النظام العالمي حالة تسونامي اقتصادية وأخرى سياسية وثقافية فكرية خطيرة، تنذر تضاريسها الوعرة بخطورة المضي نحو السنوات والعقود القادمة على السكة التاريخية القائمة ذاتها، فالأزمة المالية والبطالة العvisية وغياب العدالة الاجتماعية وكذلك فوضى أسواق الانتاج والاستهلاك أو الاستيراد والتصدير المحلية والعالمية، وما أفضت إليه من كوارث سياسية وعواصف فكرية إيديولوجية كانت العناوين العريضة لحياة الناس - الأفراد والجماعات داخل المجتمع الواحد وعبر المجتمعات، واللافت المثير هنا تحت هذا العنوان العريض هو أن الأمراض المزمنة التي أخذت تعترى في الآونة الأخيرة جسم الاقتصاد العالمي وكذلك أجساد الاقتصاديات الوطنية وتهددها بالتكور والركود وربما الانهيار الكلي قد برزت أثارها بصورة جلية في جسد القطاع العام لاسيما الخدمي منه.

حيث يعتبر قطاع الخدمات سواء في الدول النامية أو الدول المتقدمة من أهم القطاعات وأكثرها حيوية نظراً لأنه يهتم قطاعات كبيرة من فئات المجتمع، ولقد أولته الدول المتقدمة أهمية كبيرة سواء من حيث زيادة الإنفاق عليه أو من حيث توجيه مزيد من الإشراف والرقابة المستمرة وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه بكفاءة عالية. ففي ظل النظام العالمي الجديد والتوجه نحو العولمة، والأسواق المشتركة وتعاضل دور الشركات العملاقة، أصبح عدم الاهتمام بالمنظمات ذات الطابع الخدمي يفرز أثراً سلبية يتلمسها المواطنون العاديون، وتعاني منها شرائح جماهيرية واسعة في بلدنا وفي مختلف الأقطار النامية.

لذلك من أجل إعادة التوازن ومراجعة الخلل والقصور لابد من الالتفات إلى المنظمات الخدمية المتمثلة بالجامعات والمستشفيات والبنوك والفنادق والبريد والأوقاف ومجالس المدن وحتى المنظمات الدولية. ونظراً لأن هذه المنظمات تحتل أهمية كبيرة في معظم الاقتصاديات الحديثة ونظراً لأنها الأشد تفاعلاً في حياة الشرائح الجماهيرية الواسعة والأكثر التصاقاً بمشكلاتهم، كان لابد من الخوض في غمارها، والتفتيش عن مشكلاتها، والغوص في مسببات قصورها، ومما لاشك فيه أن العنصر البشري هو نقطة البداية التي يجب الوقوف عندها وهو اللبنة الأساسية للقيام بعملية إصلاح شاملة موجهة لهذا القطاع وبالتالي هو المسبب الرئيسي المسؤول عن الفشل والنجاح لأي منظمة خدمية الأمر الذي جعل الاهتمام بهذا العنصر وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه نظراً لطبيعة هذه المنظمات التي تعتمد ثقافة الخدمة من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم وغيرها من الأمور الملموسة، ولذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات ليست بالمهمة السهلة، فكلما كانت قادرة على توفير موارد بشرية أكثر كفاءة ومهارة والتزاماً وأكثر قدرة على تسويق

خدماتها كلما استطاعت أن تخلق بذلك ميزة تنافسية لهذه المنظمة، وبالتالي فإن دور إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً، حيث يجب أن يتحول هذا الدور من مجرد كونه ردود للأفعال لما هو قائم، إلى كونه دوراً قيادياً ومحورياً قادراً على إحداث التغييرات.

وقد أدت هذه النظرة المتطورة لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى هذه الحاجة إلى تلك النوعية المتميزة من العنصر البشري إلى نمو وخلق مجال جديد وهو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وانطلاقاً من هذا المفهوم نستطيع القول بأنه من الخطأ بمكان أن نحصر دور إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات الخدمية على مجرد التكيف والاستجابة لمتطلبات استراتيجية المنظمة بل يجب أن تصبح هي مشاركة في صنع هذه الاستراتيجية، من خلال تدعيم أساس وبنية هيكل الموارد البشرية لديها، عندما تكون قادرة على إيجاد العنصر البشري الذي يمتلك الخبرات والكفاءات والمؤهلات التي تخوله لشغل الوظائف المناط بها، وربط هذه الإمكانيات بالأهداف وصهرها في بوتقة واحدة تستهدف بالمحصلة النهائية الوصول إلى الأفضل، وتكييف كافة الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بهذا العنصر البشري لتوفير بيئة صالحة لمناخ تنظيمي يجعل من هذا العنصر البشري يرقى إلى مستويات عالية من التعاون وروح الفريق الواحد والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به، وبالتالي خلق حالة عاطفية إيجابية عامة لدى الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل بها تجعله يؤمن في النهاية بأن أهدافه وطموحاته الوظيفية لن يتم تحقيقها إلا إذا كان قادراً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل.

2 - أهداف البحث (Research Purpose):

يهدف هذا البحث بشكل عام إلى تسليط الضوء على النقاط التالية:

- تسليط الضوء على واقع وحالة استراتيجية الموارد البشرية وآليات صياغتها وتنفيذها في منظمات القطاع العام الخدمي وتحديد السياحي في سورية.
- تسليط الضوء على درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في منظمات القطاع العام الخدمي وتحديد السياحي في سورية.
- بيان دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور سلوكي بما يتلاءم مع طبيعة النشاط الاقتصادي لمنظمات القطاع العام الخدمي السياحي في سورية في تفعيل حالة الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي على المدى الطويل الأجل.

- التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من المتوقع الأخذ بها لخلق وتفعيل اتجاه الولاء التنظيمي من خلال عملية تخطيط استراتيجي للموارد البشرية من منظور سلوكي متكامل المعايير للأفراد العاملين في هذه المنظمات يمكن الأخذ بها على صعيد التطبيق العملي.

3 - أهمية البحث (Importance of the Research):

ينتمي هذا البحث نظرياً إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي يعتبر وجود إدارة تعنى بأمور العنصر البشري وفقاً للطبيعة الإنسانية الضمنية الخاصة بهذا العنصر أحد أهم مخرجاتها، وبالتالي تتجلى أهمية هذا البحث من الناحية النظرية بمتابعة الجهود والدراسات والأبحاث التي بدأت منذ ظهور خطأ هوثورن الغير مقصود أو كما سمي أثر هوثورن الذي مهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950 - 1960، ليأخذ على عاتقه تسليط الضوء على حقيقة وجوه معنى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور سلوكي بأبعاده المختلفة، محاولة منه سبر أغوار هذا المفهوم بطريقة علمية ومنهجية من خلال التركيز على أهم القضايا ذات التأثير الاستراتيجي على الحاجات النفسية الأساسية والتي تتجاوز تلك الحاجات المادية المجردة ودور إشباع تلك الحاجات في تفعيل الرابط العاطفي النفسي للفرد العامل بمنظمته على المدى الطويل الأجل عندما تتوحد القيم والأهداف والمبادئ الفردية - التنظيمية، وذلك لإبراز رأي موضوعي متكامل من خلال دراسة أدبيات الإدارة سواء أكانت من الكتب أو المقالات أو الأبحاث الأكاديمية والعلمية العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع من جوانب متعددة.

أما من الناحية العملية فتتجلى أهمية هذا البحث من خلال الإجابة على السؤال التالي: "ما هو موقع ومكانة إدارة الموارد البشرية على خارطة التدرج الهرمي الاستراتيجي في منظمات القطاع العام الخدمي في سورية وكيف يمكننا تنفيذ وتكوين وصياغة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية ذات دور مؤثر وفعال في تطوير واقع هذه المنظمات ذات الطبيعة الخدمية من منظور سلوكي؟"

وذلك من خلال تفعيل الدور الاستراتيجي للإنساني لإدارة الموارد البشرية وإعادة توجيه وضبط كافة محاور عملية تكوين وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمي انطلاقاً من دورها الريادي أو القيادي القائم على اعتبار عامل العنصر البشري هو الميزة التنافسية المطلقة والتي يجب أن تصاغ وفق نقاط قوته الاستراتيجية النهائية على المستوى التنظيمي ومن ثم تتكيف وفقاً لها ومن أجلها كافة الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة، وذلك من خلال عملية تخطيط استراتيجي للموارد البشرية تقوم بالدرجة الأولى على ضبط داخلي لعوامل المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ذات التأثير المباشر على المخرجات والاتجاهات السلوكية المرغوبة والتي يترتب الولاء التنظيمي على عرشها.

4 - الدراسات السابقة (Literature Review):

تُعدّ البحوث والدراسات السابقة الإطار الفكري المرجعي للبحث، حيث يمكن للباحث بعد الاطلاع عليها ومناقشتها، محاولة تلافي نقاط الضعف التي وقعت بها، والاستفادة ما أمكن من نتائج وتوصيات هذه البحوث.

وبالتالي سوف يعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث عن طريق ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث ومن خلال تقسيمها إلى قسمين كالتالي:

- القسم الأول ويتضمن الدراسات العربية وتنقسم أيضاً إلى جزأين كما يلي:
 - الدراسات ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
 - الدراسات ذات الصلة بموضوع الولاء التنظيمي.
- القسم الثاني ويتضمن الأجنبية وتنقسم أيضاً إلى جزأين كما يلي:
 - الدراسات ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
 - الدراسات ذات الصلة بموضوع الولاء التنظيمي.

نوع الدراسة	الموضوع	اسم الدراسة	الباحث	مجتمع البحث	الهدف	المنهج المتبع	النتائج
الدراسات العربية	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن	(الضمور، 2008) ¹	العاملين في القطاع العام الأردني (الوزارات الأردنية)	التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية	المنهج الوصفي التحليلي	• يوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة معنوية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل – تخطيط الموارد البشرية – استقطاب الموارد البشرية – اختيار الموارد البشرية – التدريب والتطوير – تحفيز الموارد البشرية – إدارة أداء الموارد البشرية) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. • لا يوجد هناك فروق ذات دلالة معنوية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر – الجنس – المستوى التعليمي – المستوى الوظيفي – الخبرة العملية).
	الولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة عامة بين القطاع العام والخاص في دولة الكويت	(العجمي، 2000) ²	عينة عشوائية من الأفراد العاملين في منظمات القطاع العام والخاص في الكويت.	معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الفرد العامل، كما تم بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي وبين بعض العناصر التنظيمية مثل (الاتصال – الترقية – جماعة العمل) كذلك تمت دراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي وعناصر البيئة الخارجية مثل الإحساس بتوفر فرص عمل أخرى.	المنهج الوصفي التحليلي	وقد لخصت نتائج هذه الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي هو سبب للرضا الوظيفي أكثر من كونه مجرد نتيجة له، كما تم التوصل إلى أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل المذكورة في البحث، وليس بين هذه العوامل والرضا الوظيفي، فقد اتضح بأن الولاء التنظيمي هو نتيجة للإشراف الديموقراطي – الاتصال الجيد – تماسك جماعة العمل – حرية الاختيار للعمل (توفر بدائل فرص عمل متاحة).
		الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة	(الملاحمة – خليفات، 2009) ³	أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية	تسليط الضوء على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة	المنهج الوصفي التحليلي	• وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. • وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس – العمر – مدة الخدمة.
الدراسات الأجنبية	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في نظام مكتبة الجامعة البابوية الكاثوليكية في تشيلي	(Franco & Diaz, 1995) ⁴	الأفراد العاملين في مكتبة الجامعة الكاثوليكية في تشيلي.	تبيان دور عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الضرورية للمنظمة لمواجهة المستقبل بكل ثقة.	المنهج التحليلي (Analytical Approach)	إن الربط الفعال بين تنمية الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الضرورية للمنظمة سيضمن أداء أكثر مثالية للموارد البشرية، من خلال استخدام استراتيجيات فردية واضحة المعالم تعتمد على تحليلات البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحديد الأهداف الاستراتيجية الضرورية للمنظمة، وذلك من خلال التحكم بأربعة نقاط مهمة وهي نقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص المتاحة للتطوير (Opportunities)، التهديدات المحتمل مواجهتها (Threats)، ليتم في النهاية وكنتيبة لكامل المنهجية خلق مصفوفة لتصميم بنية تنظيمية لاتجاه الموارد البشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية في نظام المكتبة في الجامعة الكاثوليكية في تشيلي.
	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	(Wang & Zang, 2005) ¹	الأفراد العاملين في	النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد	المنهج التجريبي	أن هناك أساساً يحد بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في معظم الشركات الصينية: ممارسات

¹ - موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان: الأردن، (2008).

² - راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة عامة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، (2000)، المجلد 13، العدد، 1، ص ص 49 - 70.

³ - منى خلف الملاحمة، عبد الفتاح صالح خليفات، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، (2009) – المجلد 25 – العدد (4+3)، ص 289 – 340.

⁴ - Maria Luisa Arenas Franco, Rosita I. Diaz, **Strategic Planning of Human Resources in The Library system of The Pontifical Catholic University of Chile, Library Management**, (1995), Vol.16, No.3, PP.15 – 23.

الدراسات الأجنبية	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	الاستراتيجية القائمة على تفعيل الابتكار والإبداع		الشركات المحلية الصينية	البشرية على أنها عاملاً حرجاً للابتكار وريادة الأعمال.	(Empirical Approach)	إدارة الموارد البشرية التقليدية وممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتي عندما أدخلت أو تم اعتمادها أثبتت وبشكل قاطع بأنها ذات صلة أكثر مع معظم مؤشرات الأداء، حيث كانت أكثر ارتباطاً مع الأداء المعتمد على الابتكار والإبداع وإنجاز المهمة القائمة على العمل الجماعي على مختلف المستويات. كما أثبتت أيضاً أنها أكثر ارتباطاً مع مؤشرات انخفاض معدل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
	هل التناسب الأمثل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة يؤثر في تعظيم الأداء التنظيمي؟	(Wang & Shyu, 2008) ²	الأفراد العاملين في الشركات الصناعية في تايوان	تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد ما إذا كان التوافق الاستراتيجي الأفضل بين قطاع أعمال الشركة وإدارة الموارد البشرية من شأنه أن يعزز فعالية إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بشكل عام.	المنهج النظري التجريبي (Empirical Theoretic al Approach)	التوافق الاستراتيجي بين قطاع أعمال الشركة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية له علاقة إيجابية وتأثير مباشر على فعالية إدارة الموارد البشرية وإنتاجية القوى العاملة، كما أظهرت هذه الدراسة أن فعالية إدارة الموارد البشرية يمكن أن تزيد مباشرة إنتاجية العمل، بينما التوافق الاستراتيجي سيؤدي إلى تعزيز العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية وبين إنتاجية العمل. وأكدت هذه الدراسة بأن الترابط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتناسب الاستراتيجي مع قطاع أعمال الشركة من شأنه أن يخلق ميزة تنافسية للشركة وبالتالي فإن استراتيجية مناسبة من الممكن أن تقوي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العمل (أي يمكن التحكم بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العمل من خلال تعديل وضع الاستراتيجية).	
الولاء التنظيمي	بعض أسبقيات الولاء التنظيمي نتائج من نظام معلومات القطاع العام للمنظمة.	(Camilleri, 2002) ³	الأفراد العاملين في الشركات الصناعية بمالطة	معرفة أثر بعض المتغيرات الشخصية (السن – الجنس - الحالة الاجتماعية – المستوى التعليمي – سنوات الخدمة – المستوى الوظيفي) على الولاء التنظيمي ككل ومكوناته الثلاث (الولاء المستمر- الولاء العاطفي – الولاء المعيارى).	المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analytical Approach)	• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السن ومستوى الولاء التنظيمي ككل وأيضاً بين السن ومكونات الولاء الثلاثة (المستمر – العاطفي – المعيارى). • لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية ومستوى الولاء التنظيمي ككل وأيضاً بين الحالة الاجتماعية ومكونات الولاء الثلاثة (المستمر – العاطفي – المعيارى). • لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس ومستوى الولاء التنظيمي ككل وأيضاً بين الجنس ومكونات الولاء (المستمر – المعيارى). • توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء العاطفي وذلك لصالح الإناث. • توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات أفراد العينة في الولاء التنظيمي ككل ومكوناته الثلاثة تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية وذلك لصالح الأفراد ذوي سنوات الخدمة الأكثر. • توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي ومستوى الولاء التنظيمي ككل، وأيضاً بين المستوى التعليمي ومكونه الولاء العاطفي وذلك لصالح الأفراد ذوي المستوى التعليمي الأدنى. • توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي والولاء التنظيمي ككل وأيضاً بين المستوى الوظيفي ومكونيه: الولاء المستمر – الولاء المعيارى، وذلك لصالح الأفراد ذوي المستوى الوظيفي الأعلى.	

¹- Zhongming Wang, Zhi Zang, **Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship Fit**, International Journal of Manpower, (2005), Vol. 26. No. 6, PP. 544 – 559.

² - Dan-Shang Wang, Chi-Lih Shyu, **Will The Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance?**, International Journal of Manpower , (2008), Vol. 29, No.2, PP.92 – 110.

³- Emanuel Camilleri, **Some Antecedents of Organizational loyalty: Results from an Information system Public Sector Organization**, Bank of Valletta Review, (2002), Vol. 25, PP. 1-29.

الدراسات الأجنبية	الولاء التنظيمي في السياق التايواني: المتغيرات الشخصية، السلوكيات القيادية، ثقافة المنظمة، التزام الموظف.	(Wei-Kong Wu, 2003) ¹	أعضاء الهيئة التعليمية في المعاهد التجارية الخاصة في تايوان	تقرير طبيعة العلاقة لكل من المتغيرات الشخصية وأساليب القيادة الإدارية – الثقافة المشتركة والولاء التنظيمي.	المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analytical Approach)	• توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الولاء التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية وذلك لصالح المتزوجين. • توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الولاء التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي وذلك لصالح الأفراد ذوي المستوى التعليمي الأدنى. • توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الولاء التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي وذلك لصالح الأفراد ذوي المستوى الوظيفي الأدنى. • توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن وذلك لصالح الأفراد كبار السن. • توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير مدة الخدمة في الوظيفة وذلك لصالح الأفراد ذوي سنوات الخدمة الأكثر. • توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي. • توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين أساليب القيادة الإدارية (الكاريزما – الإشارة العقلانية) والثقافة التنظيمية للمنظمة وبين الولاء التنظيمي.
	دور تأثير شعور الموظفين الذين يميلون ضمنياً للانخراط في علاقة مع أرباب العمل في تفعيل الولاء التنظيمي	(Bloemer & Schroder, 2006) ²	الأفراد العاملين في البنوك في بلجيكا	معرفة مدى تأثير شعور الموظفين الذين يميلون ضمنياً للانخراط في علاقة مع أرباب أعمالهم وهذا ما يسمى بـ Employee Relationship (RP) (Proneness) على مختلف نماذج الولاء الموقفي (العاطفي – المعيارى – المستمر).	المنهج التجريبي (Empirical approach)	• يوجد علاقة إيجابية ذات تأثير مباشر بين (RP) وكل اتجاهات الولاء التنظيمي (العاطفي – المعيارى – المستمر). • يوجد علاقة إيجابية بين الولاء العاطفي وكل من سلوك: الكلام المنقول – الفائدة المحسوسة – النية للبقاء – الشكوى. • يوجد علاقة إيجابية بين الولاء المعيارى وكل من سلوك: الفائدة المحسوسة – النية للبقاء، بالمقابل يوجد علاقة سلبية بين الولاء المستمر وبين سلوك الشكوى. • يوجد علاقة سلبية بين الولاء المستمر وكل من سلوك : الفائدة المحسوسة – الشكوى.
	العلاقة بين التوتر النفسي – الولاء التنظيمي- الدعم التنظيمي على النية في ترك العمل لدى الأفراد العاملين ذوي التعليم العالي في قطاع خدمات الضيافة في ماليزيا.	(Tromp, et, al., 2010) ³	الأفراد العاملين في قطاع خدمات الضيافة في ماليزيا	تسليط الضوء على العلاقة بين متغيرات الولاء التنظيمي – التوتر النفسي – الدعم التنظيمي – النية لترك العمل.	المنهج التجريبي (Empirical (approach)	• يوجد علاقة إيجابية بين التوتر النفسي للفرد العامل والنية لترك العمل. • يوجد علاقة سلبية بين الدعم التنظيمي والنية لترك العمل. • يتوسط الدعم التنظيمي جزئياً العلاقة بين التوتر النفسي والنية لترك العمل. • يتوسط الولاء التنظيمي للفرد العامل كلياً العلاقة بين التوتر النفسي الناجم عن الدعم التنظيمي والنية لترك العمل.
	دراسة تجريبية لولاء الموظف ورضاه الوظيفي في القطاع العام.	(Turkyilmaz, et, al., 2011) ⁴	الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في فرع اسطنبول – تركيا.	تعريف العوامل المحددة لمستوى رضا الموظفين وتأثيرها على ولائهم التنظيمي في القطاع العام، كخطوة لبناء نظام إداري فعال ومؤثر في مؤسسات القطاع العام في البلدان النامية.	المنهج النظري (Theoretic al approach)	• يوجد علاقة إيجابية بين أبعاد الرضا الوظيفي الداخلي المتمثلة في (التدريب والتطوير الشخصي للفرد العامل –بيئة وظروف العمل) والولاء التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي التابعة للقطاع العام التركي، كما اعتبرت هذه الأبعاد من أكثر أبعاد الرضا في التأثير في رضا العميل الخارجي.

¹ - Wei-Kong Wu, **Organizational Loyalty in the Taiwanese Context: Personal Variables, Leadership Behaviors, Corporate Culture and Employee Commitment**, PP. 1- 14. Available at: <http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Wei-Kong%20Wu%202.pdf>.

² - Josee Bloemer, Gaby Odekerken-Shroder, **The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty**, *International Journal of Bank Marketing*, (2006), Vol. 24, No. 4, PP. 252 – 264.

³ - Debbie M. Tromp, Arjan Van Rheede and Robert J. Blomme, **The Relationship Between Psychological Strain, Organizational Support, Organizational Loyalty and Turnover Intentions Of High Educated Hospitality Employees**, *Advanced of Hospitality and Leisure*, (2010), Volume 6, PP.117-134.

⁴ - Ali Turkyilmaz, et. Al , **Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction**, *Journal of Industrial Management & Data Systems*, Emerald Group Publishing Limited, (2011), PP. 1 – 28.

التعليق على الدراسات السابقة:

اعتُبرَ المنظور الموقفي هو المنظور المهيمن لأغلب الدراسات والأبحاث التي تناولت الاتجاهات الخاصة بآليات تكوين وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة تحت مسمى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكما هو متعارف عليه فإن هذا المنظور لعملية تكوين وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية هو المنظور الداعم لمبادئ ما يسمى التخطيط القاسي أو الذرائعي النفعي للموارد البشرية والذي لا يقبل الارتباط منطقياً إلا بمفاهيم محددة تتعلق بالإنتاجية أو تعظيم الأداء المؤسسي من وجهة المنفعة التنظيمية البحتة بغض النظر عن الطريقة كهدف مباشر ومبرر علمياً لهذا المنظور، وبالتالي فإن ما يميز هذا البحث عن الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت هذا المفهوم هو قدرته على توضيح المعنى الحقيقي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقاً من موقعه على التدرج الهرمي الاستراتيجي التنظيمي بشكل عام، والذي يعنى بتكوين وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية من المنظور السلوكي الذي يعتبر أكثر مرونة وتناسباً في التفاعل مع الطبيعة الضمنية الإنسانية الكامنة للعنصر البشري الذي نحن بصدد صياغة الاستراتيجية الخاصة به والذي يمثل بدوره ميزة تنافسية أساسية لمنظمات القطاع الخدمي التي تعتمد اعتماداً مركزياً على قوة هذا العنصر بشكل خاص، ومن ثم تمييز هذا المفهوم عن باقي المفاهيم الأخرى التي تعنى بعمليات التكوين والتنفيذ تلك من المنظور الموقفي متمثلةً بالتنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية - تخطيط الموارد البشرية كإحدى الوظائف التشغيلية لإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي كمفاهيم تم استخدامها في أغلب الأبحاث والدراسات تحت مسمى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أن هذا الخلط أو الاستخدام المتبادل للمفاهيم المختلفة يعتبر من وجهة نظر الباحث بأنه من أهم أسباب انحراف عملية التراكمية العلمية للأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم استراتيجية الموارد البشرية وآلية تكوينها وتنفيذها وتوجيهه بالاتجاه الخاطئ هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدم وضوح الأساس النظري لمتغيرات مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سيؤدي حتماً إلى تغيير هوية عوامل وعناصر هذه المتغيرات المراد قياسها ودراسة تأثيرها أو أثرها على متغيرات أخرى، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى نتائج مغلوطة في مجال البحث العلمي لا علاقة لها بالمتغير الأساسي المراد دراسته، وبناءً عليه فقد وجد الباحث بأن مجال البحث العلمي لهذا المفهوم وفق هذا المنظور يفتقر إلى العديد من المواضيع الهامة ذات العلاقة المباشرة والارتباط المنطقي بهذا المفهوم، وبناءً عليه تبلورت فكرة هذا البحث بالربط المنطقي بين عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة والتي يتربع الولاء التنظيمي على عرشها باعتبارها الأعمق تفسيراً لتعظيم الأداء المؤسسي الناجم عن تعظيم الأداء الفردي من وجهة نظر المنفعة التنظيمية القائمة على المنفعة الفردية.

كما تم تناول مفهوم الولاء التنظيمي في هذا البحث أيضاً بطريقة مختلفة تماماً عن كيفية التعاطي مع هذا المفهوم في معظم الدراسات والأبحاث السابقة والتي كما لاحظنا من خلال استعراضها بأنها قامت بالخلط والاستخدام المتبادل لمفاهيم الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي مصنفةً حالة الولاء التنظيمي على أنه ولاء معياري أو مستمر أو عاطفي، وبالتالي فإن الولاء التنظيمي وفقاً لهذا التصنيف من الممكن أن يكون مخرج سلوكي أكثر من كونه اتجاه وهذا يتنافى كلياً مع خصوصية طبيعة مبدأ الاستقرار في تكوين وتشكيل الرابطة النفسية العاطفية القوية الثابتة التي تمثل حالة الولاء بمفهومه العام والتي تميل لتصنيفه كاتجاه يتشكل على المدى الطويل الأجل غير قابل للتصنيف بشكل لا لبس فيه، ومن خلال تحديد موقع هذا المفهوم على خارطة المخرجات والاتجاهات السلوكية تم التمييز والتفريق بينه وبين المخرجات والاتجاهات السلوكية الأخرى ذات العلاقة من خلال هذا البحث.

5 - مشكلة البحث (The Problem of The Research):

نظراً للأهمية النسبية لقطاع الخدمات في تركيبة محفظة الموارد الاقتصادية السورية وضخامة عدد العاملين فيه الذي احتل المرتبة الأولى من بين كافة القطاعات الأخرى في سورية إذ تبلغ نسبة المشتغلين في هذا القطاع ما يقارب الـ 75% إلا أنه ما يزال معدل مساهمتها في تركيب الناتج المحلي الإجمالي لا يتجاوز الـ 9.97% وهي تأتي بعد قطاعات الصناعة والتعدين والزراعة وتجارة الجملة والمفرق¹ وهي نسبة قليلة جداً إذا ما قورنت بحجم النشاطات التي تقوم بها منظمات هذا القطاع من جهة ومن جهة أخرى من ناحية مقارنتها بمدى مساهمة هذا القطاع في إجمالي النشاط الاقتصادي والإنساني في معظم الاقتصاديات الحديثة والتي تبلغ من 60 - 90%. فإذا أخذنا على سبيل المثال حالة الصين كبلد صناعي بامتياز يعتبر القطاع الصناعي فيه عموده الفقري نلاحظ بأن الإحصائيات تشير بأن نسبة مساهمة القطاع الخدمي لا تقل أهمية عن نسبة مساهمة القطاع الصناعي في تركيب الناتج الإجمالي المحلي لتبلغ كل منهما 45% أي بنفس المقدار ليبقى فقط 10% للقطاع الزراعي²، فكيف إذا كنا نتحدث عن بلد يعتبر فيه القطاع الخدمي من أهم القطاعات مثل سورية.

وانطلاقاً من دور الباحث من موقعه كمواطن معني بالمشاركة بعملية الإصلاح والتنمية من خلال ربط عملية البحث العلمي بمؤسسات الدولة والمجتمع حسب المتطلبات والوقائع والظروف الراهنة لواقع هذه المؤسسات كان لا بد من التوجه وتسليط الضوء على واحد من أهم القطاعات العامة ألا وهو القطاع الخدمي باعتباره القطاع الذي يعتبر المورد البشري ميزته التنافسية المطلقة ذلك المورد الذي يمثل رأس المال الفكري أو المعرفي الناظم الأول لتقديم وصناعة وإنتاج الخدمة في منظمات القطاع العام الخدمي في سورية والتي مازالت للأسف تعامل هذا المورد على أنه مجرد عنصر تكلفة ليس إلا

1- الموقع الرسمي للمكتب المركزي للإحصاء: www.cbssyr.sy

2- دراسة عن العلاقات الاقتصادية بين الجمهورية العربية السورية وجمهورية الصين الشعبية، غرفة تجارة دمشق: قسم الدراسات والبحوث، الإصدار الثاني، (2010) متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.dcc-sy.com/wordchina.doc

شأنه شأن أي عنصر إنتاجي آخر متناسية تماماً الطبيعة الإنسانية الضمنية الكامنة لهذا العنصر ومتجاهلة كافة القضايا الأساسية المعنية بتوجيه هذا العنصر انطلاقاً من خصوصية هذه الطبيعة، وبالتالي كان لابد لهذه المنظمات من أن تعي حقيقة مفادها بأن تحقيق النجاح والتميز لن يتحقق إلا من خلال الإدارة الصحيحة لهذا العنصر، الأمر الذي يستدعي حقيقةً عملية إعادة هيكلة لواقع الموارد البشرية وإدارتها في منظمات القطاع العام الخدمي السوري من منظور استراتيجي أكثر مرونة وأكثر ارتباطاً مع الطبيعة الإنسانية الخاصة بهذا العنصر من منظور سلوكي يعتمد اعتماداً مباشراً على تفعيل الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة والتي يترتب عليها التنظيم على عرشها، ومما لا شك فيه بأن علم السلوك التنظيمي هو الإطار الناظم والمفسر لقضايا إدارة الموارد البشرية على صعيد التطبيق العملي انطلاقاً من خصوصية الطبيعة الإنسانية الضمنية أنفة الذكر، وبالتالي فإن عملية ضبط المخرجات والاتجاهات السلوكية هي الهدف المباشر والمحرك الأساسي الذي يمكن من خلاله توجيه العنصر البشري وقيادته وتعظيم دوره في منظمات القطاع العام الخدمي السوري.

ومن أجل تحديد أبعاد وظواهر المشكلة بشكل أكثر دقة وأكثر موضوعية كان لابد من القيام بدراسة استطلاعية استهدفت استكمال بيانات الدراسة النظرية وذلك للإلمام بجميع جوانب المشكلة وتحديد أبعادها المختلفة وتكوين فرضيات البحث، بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث وأساليب جمع البيانات ومصادر الحصول عليها، حيث قامت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين أشهر نيسان وحزيران في عام 2011 لبعض منظمات القطاع العام الخدمي في سورية مثل المؤسسة العامة للكهرباء في اللاذقية ومنظمات القطاع السياحي في دمشق واللاذقية وقطاع الاتصالات في دمشق من خلال مقابلات فردية تمت مع الأفراد العاملين للتعرف على واقع وبيئة الموارد البشرية في تلك المنظمات وأهم العوامل المتعلقة بصياغة استراتيجية الموارد البشرية ذات التأثير المباشر على الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي طويل الأجل، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة للفئة المستطلعة بأن عملية تنفيذ وتكوين استراتيجية خاصة بالموارد البشرية من منظور سلوكي لتفعيل عامل الولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً مباشراً بعملية ضبط تركيبة البيئة الداخلية للموارد البشرية بعوامله المختلفة في المنظمة لاسيما فيما يتعلق بألية تصميم الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة ومكانة ودور إدارة الموارد البشرية على خارطة التنظيمية ونوعية وظائفها وممارساتها بالإضافة إلى نوعية الأفراد العاملين (أنماط شخصياتهم وطبيعتهم حاجاتهم) والنمط القيادي المتبع والمهارات الإشرافية وقوانين وإجراءات النظم الداخلية للمنظمات التي تمت فيها الدراسة الاستطلاعية.

كل تلك العوامل التي تعتبر بأنها المسؤولة بشكل مباشر عن نوعية الصور الذهنية المدركة لدى الأفراد العاملين حول بيئة أعمالهم ومنظماتهم عموماً والمشكلة بدورها للمناخ التنظيمي العام - الناتج عن تفاعل العوامل السابقة - بأبعاده المختلفة والتي تعتبر بدورها المحرك الأساسي لتفعيل حالة الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي مرغوب في تلك المنظمات متمثلة في: مناخ التمكين النفسي - المناخ

الأخلاقي - مناخ القيادة التنظيمي - مناخ العدالة التنظيمية، وبالتالي يمكننا صياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات العامة التالية:

- ما هو دور وتأثير مناخ التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (المعنى - الاستقلالية - الكفاءة - الأثر) في تفعيل عامل الولاء التنظيمي عند الفرد العامل؟
- ما هو دور وتأثير المناخ الأخلاقي المهيمن بفرعيه (الفردية والتنظيمية) في تفعيل عامل الولاء التنظيمي عند الفرد العامل؟
- ما هو دور وتأثير مناخ القيادة التنظيمي المهيمن بفرعيه (التحويلي - التبادلي) في تفعيل عامل الولاء التنظيمي عند الفرد العامل؟
- ما هو دور وتأثير مناخ العدالة التنظيمية ببعديه (العدالة الإجرائية - العدالة التوزيعية) في تفعيل عامل الولاء التنظيمي عند الفرد العامل؟

6 - فرضيات البحث (Research Hypotheses):

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ التمكين النفسي والولاء التنظيمي عند الفرد العامل ويتفرع من الفرض السابق الفروض الجزئية التالية:

ف1-1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به والولاء التنظيمي.

ف1-2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي.

ف1-3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته والولاء التنظيمي.

ف1-4- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار الفرد العامل لعنصر التأثير والولاء التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن (مناخ الأنا الأخلاقي الفردي - مناخ الإحسان الأخلاقي الفردي - المناخ المبدئي الأخلاقي الفردي) والولاء التنظيمي.

الفرضية الثالثة: لا تختلف العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف الحساسية الأخلاقية الفردية للأفراد العاملين (كمتغير معدل).

الفرضية الرابعة: لا تختلف العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف حساسية القيم الأخلاقية التنظيمية (كمتغير معدل).

الفرضية الخامسة : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن (مناخ الأنا الأخلاقي التنظيمي - مناخ الإحسان الأخلاقي التنظيمي - المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي) والولاء التنظيمي.

الفرضية السادسة: لا تختلف العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف الحساسية الأخلاقية الفردية للأفراد العاملين (كمتغير معدل).

الفرضية السابعة: لا تختلف العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف حساسية القيم الأخلاقية التنظيمية (كمتغير معدل).

الفرضية الثامنة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ القيادة التنظيمي المهيمن (مناخ القيادة التحويلية - مناخ القيادة التبادلية) والولاء التنظيمي.

الفرضية التاسعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

الفرضية العاشرة: لا يوجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي عن طريق مناخ العدالة التوزيعية (كمتغير وسيط).

7 - متغيرات البحث (Research Variables):

يمكن توضيح متغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع متغيرات البحث:

المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغيرات المعدلة	المتغيرات المستقلة	
			المتغيرات المستقلة للمحاور الجزئية للفرضيات الأساسية	المتغيرات المستقلة لمحاور الفرضيات الأساسية
- الولاء التنظيمي	- مناخ العدالة التوزيعية	- الحساسية الأخلاقية الفردية - الحساسية الأخلاقية التنظيمية	- عنصر المعنى - عنصر الاستقلالية - عنصر الكفاءة - عنصر الأثر	-مناخ التمكين النفسي
				-مناخ الأنا الأخلاقي الفردي -مناخ الإحسان الأخلاقي الفردي -المناخ المبدئي الأخلاقي الفردي -مناخ الأنا الأخلاقي التنظيمي -مناخ الإحسان الأخلاقي التنظيمي -المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي -مناخ القيادة التحويلية -مناخ القيادة التبادلية
			-مناخ العدالة الإجرائية -مناخ العدالة التوزيعية	-مناخ العدالة التنظيمية

8 - منهجية البحث (Research Methodology):

8-1- توصيف المنهجية:

يمكننا تصنيف هذا البحث على أنه بحث يستخدم المنهج الوصفي التحليلي القائم على تفسير الوضع لظاهرة معينة أو مشكلة عملية من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، حيث تم جمع البيانات من مصدرين على النحو التالي:

- المصادر الثانوية للبيانات : حيث تم تجميع البيانات من المراجع العلمية والدوريات والأبحاث سواء أكانت عربية أم أجنبية في موضوع البحث.
- المصادر الأولية للبيانات : حيث تم تجميع هذه البيانات من خلال قوائم استبانة صممت بشكل مسبق خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على عينات عشوائية تمثل مجتمع الدراسة.

8-2- مجتمع البحث:

تم اختيار القطاع السياحي كمجتمع للبحث كأحد أهم القطاعات الخدمية في سورية والتي لم يتم استثمارها كما يجب انطلاقاً من أهميته الاقتصادية النسبية لسورية كبلد غير صناعي، بمعنى أن لكل

بلد محفظة معينة أو تركيبة معينة من الموارد التي يجب أن يتم استغلالها بالشكل الأمثل لتعظيم مكانته الاقتصادية انطلاقاً من نقاط القوة التي تمتاز بها هذه الموارد ونقاط الضعف التي تعاني منها من ناحية أخرى، فهي أشبه بعملية تخطيط استراتيجي للموارد الاقتصادية، ووفقاً للطبيعة الاقتصادية لسورية يمكننا اعتبار القطاع السياحي واحداً من أهم نقاط القوة المهمة للأسف في تلك التركيبة، بالإضافة إلى كونه واحد من أهم القطاعات الخدمية الذي يعتمد اعتماداً كبيراً على كفاءة العنصر البشري الذي يعتبر بدوره محور اهتمامنا الأساسي في هذا البحث، ونظراً لقلة الدراسات التي تناولت هذا القطاع من منظور إداري بحث تم اختياره ليكون موضع تطبيق البحث في كل من مدينتي دمشق واللاذقية حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث 1301 فرد عامل على النحو التالي:

جدول رقم (2) وصف لمجتمع الدراسة

البيان	العدد الإجمالي للأفراد العاملين
وزارة السياحة في دمشق	922
مديرية السياحة في دمشق	61
مديرية السياحة في اللاذقية	318
الإجمالي	1301

8-3- عينة البحث:

بما أن البحث يتمحور حول كيفية صياغة وتنفيذ استراتيجية خاصة بالموارد البشرية في المنظمة ودورها في تفعيل حالة الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي أكثر شمولاً يعتبر بطبيعته أكثر تأثراً بالعوامل الموقفية من عوامل أخرى قد تقوم وفق تقسيمات معينة كالعوامل الديموغرافية أو غيرها، لم يرى الباحث ضرورة للتوجه إلى فئة معينة من العاملين أو إلى نوعية معينة وإنما رأى بأن كافة العاملين معنيين بهذا الأمر بمختلف شرائحهم سواء من ناحية العمر أو النوع أو الموقع الوظيفي أو حتى المؤهل العلمي، لذلك فإن أسلوب العينة العشوائية البسيطة كان الأنسب من حيث التوزيع، حيث أراد الباحث أن يكون احتمال سحب أي مفردة من مفردات المجتمع مساوياً لاحتمال سحب أي مفردة أخرى منه وباعتماد أسلوب الأرقام العشوائية باستخدام برنامج الاكسل لتحديد العينة المطلوبة وذلك اعتماداً على دالة RAND تم سحب عينة مكونة من 210 من العاملين تم تحديدها وفق المعادلة التالية حسب (محمد علي وآخرون، 1994):¹

¹ - محمد فتحي محمد علي ،محمود علي أبو النصر، مصطفى جلال مصطفى،الإحصاء وبحوث العمليات، القاهرة، مكتبة عين شمس، (1994)، ص139.

$$N = \frac{P(1 - P)}{\frac{P(1 - P)}{N1} + \frac{E^2}{S.D^2}}$$

N: حجم العينة - **P:** نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد اعتبرها الباحث 50%.

E: نسبة الخطأ المسموح به و قد اعتبره الباحث 5% - **S.D:** الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث و هو 95% و بذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة مساوية لـ 1.96 - **N1:** حجم مجتمع الدراسة.

وقد تم توزيع الاستمارات على الشكل التالي:

جدول رقم (3) وصف تفاصيل عينة الدراسة:

مكان التوزيع	عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارات الصالحة للتوزيع			نسبة الاستمارات الصالحة للتوزيع
		المستردة	المستبعدة	الباقى للتوزيع	
وزارة السياحة (دمشق)	149	123	9	114	76.51%
مديرية السياحة (دمشق)	10	8	1	7	70%
مديرية السياحة (اللاذقية)	51	44	7	37	72.54%
الإجمالي	210	175	17	158	75.24%

وتم تحديد التناسب في أطوال سحب العينة من أماكن التوزيع على النحو التالي:

■ وزارة السياحة: $149 = 210 \times (1301 \div 922)$

■ مديرية السياحة دمشق: $10 = 210 \times (1301 \div 61)$

■ مديرية السياحة اللاذقية: $51 = 210 \times (1301 \div 318)$

وقد تمحورت أسباب استبعاد الاستمارات الـ 17 على النحو التالي:

-- النقص في إكمال البيانات الخاصة ببعض الاستمارات والتي بلغ عددها 11 استمارة.

-- عدم منطقية الإجابة للاستمارات الـ 6 المتبقية وخاصةً بعد مراجعة الباحث لفقرات اختبار المصادقية والتي تبين من خلالها بأن هؤلاء العاملين قاموا بالإجابة بشكل عشوائي دون أي تركيز أو اهتمام (لمجرد واجب الإجابة فقط) الأمر الذي يؤثر سلباً على منطقية الإجابات ويؤدي إلى تضليل نتائج البحث.

9 - الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistics Methods):

- ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة.
- اختبار كولمغوروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnova) لاختبار الطبيعية في توزيع البيانات.
- معامل Levene لاختبار تجانس التباين.
- معامل KMO and Bartlett's لاختبار مدى كفاية العينة.
- أدوات التحليل الوصفي لتقديم احصاءات وصفية للعينة (الوسط الحسابي - الانحراف المعياري).
- معامل الارتباط "سبيرمان" (Spearman Correlation Coefficient): لقياس معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وقد تم استخدام هذا المعامل بسبب الطبيعة الرتبوية للامعلمية لبيانات البحث.
- R-Square: مربع معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة درجة تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.
- اختبار (T-Student): لاختبار معنوية فروق متوسط الإجابات عن الإجابة (محايد).
- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج Stochastic Package For Social Science (SPSS) للتحليل الاحصائي.

10 - هيكل وتصميم البحث (Research Design and Structure):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي من الممكن أن تلعبه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمفهومه الحقيقي من منظور سلوكي في تفعيل حالة الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي مستقر نسبياً على المدى الطويل للأجل للأفراد العاملين في منظمات القطاع العام الخدمي في سورية (بالتطبيق على منظمات القطاع السياحي في محافظتي دمشق واللاذقية كنموذج لقطاع خدمي بامتياز)، وبغرض تحقيق هذا الهدف جاءت هذه الرسالة في أربعة فصول على النحو التالي:

خصص الفصل الأول من هذه الدراسة للخوض في حيثيات المكانة الاستراتيجية والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأهميتها بشكل عام كمدخل لهذا البحث، من خلال استعراض اتجاهات آلية صياغة استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة انطلاقاً من موقعها على التدرج الهرمي الاستراتيجي، ذلك الموقع الذي يتحدد بمكان وقوة العنصر البشري كميزة تنافسية في المنظمة وأهمية مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ليتم في النهاية تلخيص كافة متطلبات آلية صياغة استراتيجية الموارد البشرية من منظور سلوكي في قطاع الخدمات من خلال عملية توظيف المعلومات التي حصلنا

عليها بطريقة استنتاجية حسب خصائص طبيعة النشاط الاقتصادي الذي يعتمد مبدأ ثقافة الخدمة لهذا القطاع.

أما **الفصل الثاني** فقد تمحور حول طبيعة تكوين وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وفق معايير متطلبات القطاع الخدمي منطلقاً من عملية توضيح الاتجاهات التي من الممكن أن تسلكها عملية التكوين والتنفيذ تلك حسب أهمية موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومكانة استراتيجية الموارد البشرية على التدرج الهرمي الاستراتيجي التنظيمي بشكل عام ومدى الاعتماد على قوة العنصر البشري كميزة تنافسية في المنظمة حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الخاص بالمنظمة لتتمحور ضمن إطار ثلاث مفاهيم على النحو التالي:

- عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- عملية التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية.
- عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي.

ليتم إيضاح المعنى الحقيقي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور سلوكي ضمن إطار هذا الفصل وتقريبه عن باقي المصطلحات والمفاهيم الأخرى ذات العلاقة أنفة الذكر، لنخوض بعد ذلك في آلية تكوين وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية من منظور سلوكي ومن الداخل باتجاه الخارج وفق متطلبات طبيعة النشاط الخدمي لهذا القطاع، لتكون عملية ضبط وتحليل البيئة الداخلية هي نقطة الانطلاق ونظراً لأهمية ومكانة معطيات البيئة الداخلية وفق آلية التكوين والتنفيذ من منظور سلوكي كان لابد للباحث من الخوض في تفاصيل متغيرات هذه البيئة وفصل المفاهيم النظرية المتشابهة التي تحكم عوامل تلك البيئة وتوضيح أوجه الاختلاف والتشابه وألية الارتباط بين هذه المتغيرات والعوامل كمفاهيم نظرية متمثلة في (الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي - نوعية الأفراد العاملين من حيث السمات الشخصية وطبيعة الحاجات الفطرية والنفسية الإنسانية - ممارسات إدارة الموارد البشرية - المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة) ضمن سياق آلية تفاعل وتنسيق متكاملة الأبعاد ليأخذ كل متغير من هذه المتغيرات دوره الحقيقي في عملية ضبط البيئة الداخلية بالشكل الذي يجعلها أكثر دقة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف انطلاقاً من موقع كل متغير من هذه المتغيرات وطبيعة دوره في آلية التفاعل والتنسيق تلك كما سنلاحظ من خلال الاطلاع على الفصل الثاني الذي يعتبر بمثابة الحبكة النظرية للبحث، ليتم بعد ذلك الانتقال إلى توضيح متغيرات وعوامل البيئة الخارجية ضمن إطار شرح نظري عام لظواهر معينة تمثل بطبيعتها أمثلة معينة عن بعض التهديدات والفرص الخاصة بعوامل هذه البيئة والتي من الصعب بمكان حصرها نظراً لطبيعتها المستجدة على مر الزمان حسب تطور الوقائع والظروف متمثلة في (متغيرات البيئة الاقتصادية - متغيرات البيئة القانونية والسياسية - متغيرات البيئة الاجتماعية والثقافية - متغيرات البيئة التكنولوجية - متغيرات طبيعة النشاط)، حتى نستطيع في النهاية تحديد المركز الاستراتيجي لواقع الموارد البشرية في المنظمة وفق مصفوفة SWOT حسب تركيبة نقاط

القوة والضعف والفرص والتهديدات التي نتجت عن عمليات التحليل البيئي بشكل عام، وبناءً عليه يتم تحديد الاستراتيجيات المطلوبة.

في حين ركز **الفصل الثالث** على تسليط الضوء على مفهوم الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي عام مستقر نسبياً عند الفرد العامل، ومن ثم توضيح أوجه الاختلاف والتشابه بينه وبين المخرجات والاتجاهات السلوكية الأخرى المتعلقة بمفاهيم مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وفق تسلسل أفكار منطقي استنتاجي موثق علمياً بالأبحاث والدراسات التي تناولت هذه المفاهيم وصولاً إلى تحديد ماهية الولاء التنظيمي بمعناه الحقيقي، وفي نهاية الفصل تناول الباحث علاقة كل متغيرات عملية التخطيط الاستراتيجي كما تم استنتاجها مع الولاء التنظيمي موظفاً تلك المعلومات في تبرير صياغة الفرضيات.

أما **الفصل الرابع** فقد تناول عملية الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وتلخيصها وصياغة المقترحات النهائية ضمن سياق الإطار النظري العام الذي قدمه الباحث.

11 - حدود البحث (Research Limitations):

أولاً- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في النصف الثاني من العام 2013 ميلادي.

ثانياً- الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث في منظمات القطاع العام السياحي الخدمي في محافظتي دمشق واللاذقية وقد تم اختيار هاتين المحافظتين للأسباب التالية:

1 - تدهور الأوضاع والظروف الأمنية بشكل عام والتي ألزمت الباحث بالتقييد بآماكن محددة لتطبيق بحثه.

2 - أهمية مكانة محافظة دمشق السياحية -فضلاً عن كونها العاصمة- باعتبارها من أقدم المدن والعواصم المأهولة في العالم.

3 - مراعاة الأهمية السياحية لمدينة اللاذقية كنموذج سياحي هام ومركزي للساحل السوري.

ثالثاً- الحدود البشرية: لم يكن هناك حدوداً بشرية من حيث تطبيق هذا البحث، حيث قام الباحث بالتوجه إلى كافة الأفراد العاملين دون تمييز نظراً لشمولية أهمية مفهوم الولاء التنظيمي بالنسبة لكافة الأفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم.

رابعاً - الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية على النحو التالي:

1 - قام الباحث فقط بالتوجه إلى المنظمات الحكومية متمثلةً بوزارة السياحة ومديرياتها في المحافظات المختارة نظراً لأهمية عامل الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في هذه المنظمات التي تعنى باتخاذ القرارات الخاصة بإنتاج وصناعة الخدمة السياحية أكثر من تلك التي تقوم بتقديم الخدمة متمثلةً بالفنادق التابعة للقطاع العام الحكومي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عندما أراد الباحث التوجه إلى تلك

الفنادق لم يتم التعامل معه بموضوعية ومصادقية حيث لم يسمح له من قبل القائمين عليها من فرصة مقابلة الأفراد العاملين فيها وعملية التوزيع الذاتي بما يتوافق مع مبادئ التوزيع وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

2 - نظراً لصعوبة تحديد وضبط متغيرات وعوامل البيئة الخارجية بسبب طبيعتها الغامضة والمستجدة من جهة، ونظراً لانهيار تأثيرها في إطار الأسباب البعيدة أو غير مباشرة على الاتجاهات والمخرجات السلوكية بما فيها عامل الولاء التنظيمي (كما أوضحنا في الفصل الثاني) عن طريق متغيرات وعوامل البيئة الداخلية التي تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاق الجوهرية في عملية تكوين وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية (عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) من منظور سلوكي من الداخل باتجاه الخارج حسب طبيعة النشاط الخدمي لهذه المنظمات من جهة أخرى، ومنعاً لعملية الإطالة والتعقيد والتشعب قام الباحث بالتركيز على الجزء الأهم ذو العلاقة المباشرة مع الاتجاهات والمخرجات السلوكية من خلال هذا البحث ألا وهو متغيرات وعوامل البيئة الداخلية فقط.

12 - مصطلحات البحث (التعريفات الإجرائية):

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعبر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن عملية صياغة وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية كاستراتيجية نهائية على المستوى التنظيمي العام وبالتالي تنكيف وفقاً لها كافة الاستراتيجيات الأخرى على المستويين التشغيلي والتكتيكي في المنظمة.

- مناخ التمكين النفسي:

يعبر مناخ التمكين النفسي عن إجمالي التصورات المشتركة للأفراد العاملين التي تصور مدى استجاباتهم العاطفية وردود أفعالهم التي تحدد بمجملها درجة قوة عنصر التحفيز الداخلي أو الجوهري والرغبة والدافعية التي تنعكس من خلال أربعة مدارك تبين مواقف الأفراد تجاه أعمالهم متمثلة بـ: المعنى - الاستقلالية - الكفاءة - الأثر.

- المناخ الأخلاقي الفردي:

يعبر المناخ الأخلاقي على المستوى الفردي في المنظمة عن إجمالي التصورات الذهنية المشتركة والمدركة من قبل الأفراد العاملين حول نوعية القيم الشخصية (الفردية) ضمن السياق الأخلاقي.

- المناخ الأخلاقي التنظيمي:

يعبر المناخ الأخلاقي على المستوى التنظيمي عن إجمالي التصورات الذهنية المشتركة والمدركة من قبل الأفراد العاملين حول نوعية القيم التنظيمية المعنية بمستويات اتخاذ القرار ضمن السياق الأخلاقي.

- الحساسية الأخلاقية الفردية:

تعبر الحساسية الأخلاقية الفردية عن درجة حساسية الفرد العامل تجاه القضايا الأخلاقية والتي تختلف من فرد لآخر ودرجة تأثير هذه الحساسية على عملية صنع القرار الأخلاقي.

- الحساسية الأخلاقية التنظيمية:

تعبر الحساسية الأخلاقية التنظيمية عن درجة حساسية القيم الأخلاقية التنظيمية سواء كانت ملموسة ضمن اللوائح والإجراءات للنظام الداخلي أو غير ملموسة والتي تعبر عن العقد الضمني أو النفسي بين المنظمة والفرد العامل وتأثيرها على عملية صنع القرار الأخلاقي في المنظمة.

- مناخ القيادة التنظيمي:

هو إجمالي التصورات الذهنية المدركة للأفراد العاملين حول نمط القيادة المتبع والسلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة وطبيعة شخصية القائد والمهارات الإشرافية وألية تأثيرها في الفرد العامل.

- مناخ العدالة التنظيمية:

هي اعتقاد تنظيمي صرف بضرورة احلال أو تطبيق الإنصاف التنظيمي داخل الحياة التنظيمية، ذلك الإنصاف الذي ينعكس في تصورات فردية ذهنية للأفراد العاملين والتي تشكل بمجموعها ما يسمى مناخ العدالة التنظيمية.

- الولاء التنظيمي:

يمكننا تعريف الولاء التنظيمي على الشكل التالي:

أ- اتجاه ينشأ على المدى الطويل للأجل للفرد العامل يعبر عن رغبة قوية يبديها ذلك

الفرد لاستمرار عضويته في منظمة معينة دون غيرها والاهتمام بمصيرها.

ب- يتميز بالشمولية (على مستوى المنظمة).

ت- ينشأ بشرط أساسي من حالة الارتباط القوي والتطابق بين القيم والأهداف والمبادئ

الفردية- التنظيمية.

ث- يعبر عن أعلى درجات الالتزام العاطفي الناجم عن إشباع حاجات التطور والنمو

النفسي عند الفرد العامل، ذلك الإشباع لمثل هذا النوع من الحاجات السيكلوجية هو

المسؤول عن خلق وتشكيل الحافز الجوهري الناظم لحالة الرضا الداخلي عند الفرد

العامل.

الفصل الأول: مدخل إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية

ويتضمن هذا البحث:

1-1- تمهيد

1-2- مدخل إلى الاستراتيجية:

1-2-1- مفهوم الاستراتيجية.

1-2-2- صياغة الاستراتيجية.

1-2-3- التدرج الهرمي للاستراتيجية والتكامل الاستراتيجي.

1-3- نظرية الموارد في التفكير الاستراتيجي

1-4- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

1-4-1- مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

1-4-2- أنواع العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.

1-4-3- التكامل الاستراتيجي بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة:

1-4-3-1- التكامل الرأسي.

1-4-3-2- التكامل الأفقي.

1-4-3-3- أسلوب الحزم.

1-5- استراتيجية الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخدمي.

1-6- خاتمة.

1-1- تمهيد (Introduction):

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة، إضافةً إلى القيود والأعباء الاقتصادية وتغيير أنواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع في تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية لتأخذ مكانها الصحيح على طاولة صنع القرار الاستراتيجي، بعد أن كانت إدارات من الدرجة الثانية أو الثالثة ليس لها أي دور استراتيجي مؤثر في تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، بل تكفي بأن تكون إدارات فرعية تقوم بدور المتلقي فقط لأداء وظائف روتينية مفروضة عليها بطريقة شكلية مصاغة مسبقاً وفق قوانين تقليدية لا يمكن تجاوزها، الأمر الذي سوف يجعلنا نتطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ودورها وموقعها على خارطة التدرج الهرمي للاستراتيجية على مستوى المنظمة.

1-2- مدخل إلى الاستراتيجية :

1-2-1- مفهوم الاستراتيجية (The Concept Of Strategy):

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية (Strategy) إلى كلمة Strategos باللغة اليونانية وهي تعني فن العمليات الحربية وانطلاقاً من الجذور العسكرية يرى (قادوس) الاستراتيجية على أنها: "علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية"¹، كما يراها Basil H. Liddell Hart على أنها²: "فن تطبيق وتوزيع المهام العسكرية لتحقيق الغايات المنشودة"، فإذا حذفنا كلمة عسكرية من التعريف السابق أصبح بإمكاننا تصدير مفهوم الاستراتيجية إلى عالم الأعمال، حيث عرفت من قبل George Steiner على أنها³:

- عملية تقوم بها الإدارة العليا وذات أهمية كبرى للمنظمة.
- تشير إلى قرارات الاتجاهات الأساسية للمنظمة (أي الأهداف والرسالة).
- تتكون من الإجراءات الهامة اللازمة لتحقيق هذه التوجهات.
- تجيب على السؤال التالي: ماهي الغايات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها؟ وكيفية تحقيق هذه الغايات؟

أما (Haugstad, 1999)⁴ فهو يرى الاستراتيجية على أنها: خطة أو نموذج يعمل على تنسيق الأهداف الرئيسية للمنظمة والسياسات وكيفية تسلسل العمليات ضمن إطار متماسك، فالاستراتيجية المصاغة جيداً من وجهة نظره هي

¹ - محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة، (2009)، ص 57.

² - Fred Nickols, **Strategy: Definitions & Meanings**, Paper presented from Distance Consulting LCC, Available at: WWW.Skullworks.com, (5/3/2010), P.2.

³ - Ibid, p.3.

⁴ - Bjorn Haugstad, **Strategy Theory – a Short Review of Literature**, SINTEF Industrial Management KUNNE Nedtegnelse, (1999), No. 2, P.2.

الإستراتيجية التي تعمل على استثمار موارد المنظمة بالشكل الذي يحقق لها الموقع الفعال والتميز من خلال الاعتماد على الكفاءات الداخلية وتحديد أوجه القوة والضعف المتوقعة في البيئة الخارجية بالإضافة إلى رصد تحركات المنافسين والعمل على الدخول إلى عقولهم الإستراتيجية والاستعداد لأي مواجهة محتملة.

وبالتالي فقد عرف (Mintzberg, 1994)¹ الإستراتيجية على أنها:

- خطة (Plan) أو كيفية وهي وسيلة للوصول من هنا إلى هناك.
- النموذج (Pattern) الذي يصف الطريقة أو النمط الذي تتبعه المنظمة في تحقيق استراتيجيتها على مر الزمن.
- الموقف (Position) الذي يعكس على سبيل المثال القرارات المناسبة لتقديم منتجات أو خدمات معينة في أسواق معينة .
- المنظور (Perspective) الذي يعكس رؤية واتجاه المنظمة.
- ذريعة (Ploy): فقد تستخدم الإستراتيجية لأعمال معينة كالعمليات الحربية مثلاً.

ويعرفها (Keenan, 2007)² على أنها : " تحديد اتجاه ومجال المنظمة على المدى البعيد من خلال خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل معها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

أما (Nickols, 2010)³ فيعرفها على أنها: الجسر الواصل بين السياسة أو الأهداف ذات الترتيب العالي من ناحية وبين التكتيكات أو الإجراءات الملموسة من ناحية أخرى.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن مفهوم الإستراتيجية يتقاطع مع عدد من المصطلحات مثل: الغرض – الرسالة – الأهداف – الخطة – السياسة، التكتيك، وبالتالي كان لابد من أن نضع تصوراً للفروق بين هذه المفاهيم والمصطلحات كمايلي:

¹ - Henry Mintzberg, **The rise and fall of strategic planning**, *Harvard Business Review*, (1994), January–February, p.114.

² - Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, *Edinburgh Business School, Heriot-Watt University*, (2007), P. 3.

³ - Fred Nickols, **op, cit**, P.6 .

أولاً- الرسالة والرؤيا والغايات والأهداف (Mission- Vision- Aims- Objectives):

- رسالة المنظمة (Mission)¹ فيمكن تعريفها على أنها: "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها". بمعنى آخر فإن رسالة المنظمة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي الإطار المميز للمنظمة الذي يعكس السبب الجوهري لوجودها وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارساتها وهي أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الآخرين.
- أما رؤية المنظمة (Vision)² فتعرف على أنها: المسار المستقبلي أو التطلعات المستقبلية للمنظمة التي تحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها وتتميز الرؤيا بأنها تصويرية وحسبية مثالية في شكلها علنية لغتها حماسية تخاطب الروح وتعتمد على التحليل والبناء في صياغتها.
- في حين تعرف الغايات (Aims)³: على أنها الأهداف العامة والشاملة للمنظمة أو النتائج النهائية والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادةً ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتشتق من رؤيتها الاستراتيجية.
- وبالنسبة للأهداف (Objectives)⁴: هي الخطوات المحددة أو النتائج التشغيلية التي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة بمعايير دقيقة قابلة للقياس الكمي، كما يجب أن تتصف هذه المصطلحات بالتحدي والواقعية والمرونة والوضوح ضمن إطار زمني معين.

ثانياً- الخطة (Plan):

يرى الصيرفي أن الإستراتيجية هي أساس الخطة بل هي توأم الخطة الملازم، وبالمقابل فإن هناك نوعين للخطة: **الخطة الإستراتيجية** وهي الترجمة العملية للإستراتيجية المرسومة وهي تفصيل الخطوات الخاصة لتحقيق الأهداف المرجوة⁵، و **الخطط التشغيلية** التي تحدد الأطر التي يتم من خلالها وضع إستراتيجية المنظمة موضع التنفيذ، فهي تركز على المشاكل والعمليات قصيرة الأجل كما أنها تهتم بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل وكذلك بعملية استخدام الموارد المتاحة حالياً للمنظمة ومن ناحية أخرى تعمل هذه الخطط على تحسين وزيادة فعالية المنظمة في الوقت الحاضر بالإضافة إلى أنها تحتوي على قدر أقل من المخاطرة وقدرة أعلى من التنبؤ بالمشاكل لأنها تغطي فترات قصيرة الأجل⁶.

¹- إسماعيل مجمد السيد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية ، لم تحدد سنة النشر، ص 3.

²- أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية: الإبراهيمية، جمهورية مصر العربية، (2007)، ص85.

³- ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية: الإبراهيمية، جمهورية مصر العربية، (2007)، ص122.

⁴- نفس المرجع السابق، ص123.

⁵- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁶- إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص10.

ثالثاً - السياسة (Policy):

يرى (السيد)¹ أنه لكي يتم وضع الخطط التشغيلية موضع التنفيذ فلا بد من اتخاذ العديد من القرارات، ومن المهم جداً للمنظمة أن يحدث التكامل بين القرارات التي تؤخذ حالياً مع تلك التي تم اتخاذها في الماضي، ومع تلك التي سوف يتم اتخاذها في المستقبل، والشئ الذي يضمن للمنظمة حدوث ذلك التكامل هو وجود بعض السياسات والتي ترشد عملية اتخاذ القرار في المنظمة. ومن هذا المنظور يعرف السياسة على أنها منهجية عمل ثابتة نرجع إليها لنعرف كيف نتعامل مع المسائل التي تخصها، وبالتالي فهي مثل القواعد التي نتبعها دوماً، فمثلاً سياسة التسريح في المنظمة تقتضي بفصل أي موظف يسرب بيانات الزبائن لجهة خارجية وهي سياسة يتم إتباعها من منظور رؤيا إستراتيجية معينة خاصة بهذه المنظمة.

رابعاً - التكتيك (Tactic):

يرى كل من (Wheaton & Chido, 2007)² من خلال تعريف الإستراتيجية أنه من الصعوبة بمكان أن نحدد الاختلاف بين الإستراتيجية والتكتيك، فكلاهما يتضمن عملية التخطيط وكلاهما يتضمن تخصيص الموارد باتجاه هدف محدد بدلاً من التركيز على الهدف نفسه، ويوضح (شعت)³ ذلك من خلال تعريف التكتيك على أنها خطط مرحلية عملية لتنفيذ أهداف إستراتيجية، حيث يرى (الصيرفي)⁴ بأن كل إستراتيجية لابد لها من عدد من التكتيكات بقدر عدد المراحل التي تتضمنها أو بقدر عدد الأهداف التي تنطوي عليها، وهذا الارتباط بين الإستراتيجية والتكتيك يقتضي أن يسير التكتيك في نفس الاتجاه الذي تسير فيه الإستراتيجية، فإذا كانت استراتيجيةنا هي غزو الأسواق الإفريقية فإن القيام بحملة إعلانية تغطي دول شرق إفريقيا هي تكتيك يسير في نفس اتجاه الإستراتيجية، ولكن قد يستخدم التكتيك للخداع والتمويه وتقوم المنظمة بحركات تكتيكية لجذب انتباه المنافسين في اتجاه معين بحيث يتم الاحتفاظ للإستراتيجية بعنصر المفاجأة وقوة المباغته، كأن تقوم المنظمة بتخفيض الأسعار وتقديم تسهيلات ائتمانية في المراحل الأولى لدخول السوق كتكتيك يهدف إلى حرمان المنافسين من دخول سوق معينة، ثم تعتمد بعد ذلك إلى رفع الأسعار أو تقليص حجم الائتمان الممنوح، بالإضافة إلى ذلك فإن التكتيك يخضع لاعتبارات وقتية ومحلية قابلة للتعديل السريع، حتى يمكن الإبقاء على الإستراتيجية عند مستوى عالي من الثبات وطويل الأجل.

نلاحظ مما سبق وعلى الرغم من تعدد التعاريف السابقة لمفهوم الإستراتيجية إلا أن هناك صعوبة نوعاً ما في استنتاج تعريف مشترك أو عام للإستراتيجية من خلال هذه التعاريف، ولذلك حتى نستطيع فهم آلية

¹ - نفس المرجع السابق، ص 9.

² - Kristan Wheaton & Diane Chido, Defining "Strategic" — You and What Army?, Competitive Intelligence Magazine, Vol. 10 , No. 2 , March-April (2007), P.44.

³ - نبيل علي شعت، السياسات الإدارية، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية، لم تحدد سنة النشر، ص37.

⁴ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

التعاريف السابقة، لابد لنا من البحث في كيفية صياغة الإستراتيجية واستعراض وجهات النظر المتعددة في ذلك، حتى نستطيع صياغة تعريف شامل للإستراتيجية يتم من خلاله التعبير عن هذا المفهوم بشكل أعمق وبطريقة أكثر شمولية.

1-2-2- صياغة الإستراتيجية (Strategy Formulation):

يرى (Armstrong, 2009)¹ إن الصعوبة تكمن دائماً في أن صياغة الإستراتيجية تعتمد على فرضية خاطئة وهي أن أحداث المستقبل تشبه أحداث الماضي وبالتالي يتم بناء الاستراتيجيات وفق أحداث الماضي، الأمر الذي يجعلنا أكثر قدرة على فهم تعريف البعض للإستراتيجية على أنها²: "العمليات الرسمية التي تتضمن سلسلة من الخطوات العقلانية يتم وضعها من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا في محاولة منهم لرسم الخارطة المستقبلية لمنظمتهم"، مما يجعلنا نتساءل: هل طريقة صياغة الإستراتيجية على أساس أنها عملية جامدة تتم بشكل متعمد مخطط بشكل رسمي وفق أحداث مسبق، كافية لرسم إستراتيجية معينة قادرة على تحقيق الغايات المنشودة؟

للإجابة على هذا السؤال لابد لنا من أن نتوقف عند وجهة نظر (Mintzberg, 1987)³ الذي يرى أن الإستراتيجية وفق ما سبق هي مفهوم مجرد مراوغ بعيد المنال، فهو يرى أن الإستراتيجية ممكن أن تصاغ بتعمد (deliberated) فهي من الناحية النظرية عملية منهجية مخططة، فنحن نفكر أولاً ثم نتصرف ثم نصوغ ثم ننفذ، أما من الناحية العملية، فإن إستراتيجية معينة يمكن أن تنشأ استجابةً لتطور معين أو ظرف قائم، فعملية الصياغة يجب أن تكون أكثر موضوعية كما يجب أن تكون أكثر مرونة بحيث تتلاءم مع المتغيرات والظروف الطارئة وقت حدوثها، وبالتالي فإن نموذج الفكر العقلاني الذي أقره تايلور من وجهة نظره مناقض تماماً لواقع صياغة الإستراتيجية في العالم الحقيقي، بحيث يجب أن يكون أقل تخطيطاً، أي أنه يرى أن صياغة الإستراتيجية عملية ناشئة (emergent) أكثر من كونه مصاغ بتعمد، حيث يقر (Mintzberg, 1994)⁴ في دراسته "سقوط وارتفاع التخطيط الاستراتيجي" بأن اعتماد مفهوم التخطيط المنهجي من قبل الأنظمة هو فشل لها في تحقيق التطور والتقدم ومن ثم فعل ما هو أفضل، وانطلاقاً من ذلك يرى أن الإستراتيجيون يجب أن يبقوا دائماً منهمكون في البحث عن الأفكار، وبالتالي فإن الاستراتيجيات الحقيقية تبنى وفق ما يكتشفون، بمعنى آخر أن الاستراتيجيات يجب أن تترك كروى واسعة، بعيداً عن التفصيل والتحديد لكي تستطيع أن تتكيف مع ظروف

¹ - Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice**, KOGAN PAGE: London & Philadelphia, 11th Edition, (2009), P.27.

² - Mark A. Thomas, **What Is Human Resources Strategy**, *Health Manpower Management*, V.22, No.2, (1996), P.4.

³ - Henry Mintzberg, **Crafting strategy**, *Harvard Business Review*, (1987), July–August, pp. 66–74.

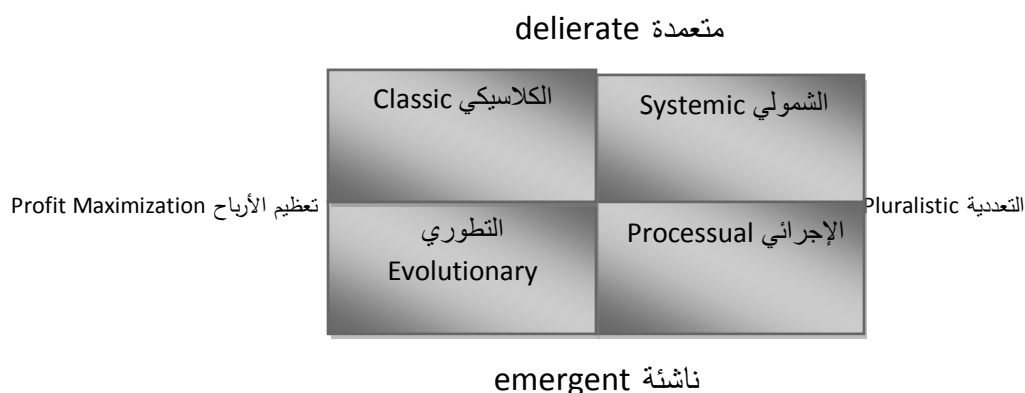
⁴ - Henry Mintzberg, **The rise and fall of strategic planning**, op, cit., PP. 107 – 114.

البيئة المتغيرة، وضمن هذا السياق قام (Mintzberg, 1998) بتحديد عشرة مدارس لصياغة الإستراتيجية سنكتفي بذكرها فقط كمايلي¹:

مدرسة التصميم (Design School)، مدرسة التخطيط (Planning School)، المدرسة الوضعية (Positioning School)، المدرسة الريادية (Entrepreneurial School)، المدرسة المعرفية (Cognitive School)، مدرسة التعلم (Learning School)، مدرسة القوة (Power School)، المدرسة الثقافية (Culture School)، المدرسة البيئية (Environmental School)، مدرسة التكوين (Configuration School).

إلا أنه وعلى الرغم من اختلاف هذه المدارس بمسمياتها والتعقيد والتعددية في وجهات النظر النابعة من خصوصية منطق كل منها في صياغة الإستراتيجية إلا أنها لم تستطع أن تخرج من نطاق منظوري صياغة الإستراتيجية (المتعمدة deliberate و الناشئة emergent) وهذا ما دعا² (Whittington, 2001) إلى تحديد أربعة أساليب خاصة بصياغة الإستراتيجية قسمها حسب النتيجة التي تفيد في تحقيقها كالتالي: (تعظيم الأرباح Profit Maximization أو أهداف أخرى متعددة Pluralistic) ضمن نطاق المنظورين السابقين، تلك الأساليب التي تم اعتمادها من قبل أغلب باحثي وعلماء الإدارة كمايلي:

الشكل رقم (1) نموذج (Whittington) في تصنيف أبعاد صياغة الإستراتيجية:



Source: Richard Whittington, **What is the strategy and does it matter?**, Cengage Learning EMEA: London, 2th Edition, (2001), P.9.

¹ - Marco Makipaa, **The Role and Types of Business Information in Different "Schools of Thought" of Strategic Management**, FRONTIERS OF E-BUSINESS RESEARCH, (2004), pp. 418 – 424.

² - Richard Whittington, **What is the strategy and does it matter?**, Cengage Learning EMEA: London, 2th Edition, (2001), PP. 9 – 36.

- النظرية الكلاسيكية Classical approach: والتي تهدف إلى تعظيم الأرباح من خلال عملية التخطيط العقلاني الذي يتضمن تحليلات عقلانية وعملية صنع قرار موضوعية.
- النظرية التطورية Evolutionary approach: والتي تهدف إلى تعظيم الأرباح أيضاً ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار بأن عملية التخطيط طويل المدى غير فعالة ضمن متغيرات البيئة العاصفة، وبالتالي لابد من عملية التكيف مع متغيرات هذه البيئة لضمان البقاء والاستقرار، فهو يرى الإستراتيجية كإدارة يومية لمتغيرات البيئة الخارجية.
- النظرية الإجرائية Processual approach: التي ترى الإستراتيجية يمكن أن تصاغ وتعديل من خلال عمليات إرجاع النظر، فهي ضمن هذا الأسلوب عملية واقعية تتضمن الأخطاء والتعلم والتسويات. حيث فسر كل من (Quinn et, al., 2003)¹ ذلك بأنه لا يمكن للمرء أن يقرر بشكل صحيح ما ينبغي القيام به في نظام معين لمنظمة معاصرة دون الفهم الحقيقي للكيفية التي تعمل بها هذه المنظمة، فمثلاً طالب الهندسة حتى يستطيع أن ينجح في دراسته يجب عليه أن يسترجع معلوماته الأولية في علم الفيزياء.
- النظرية الشاملة Systemic approach: والتي تؤكد على أهمية الأنظمة الاجتماعية التي تتحكم بطريقة صياغة الإستراتيجية، فمثلاً وفق هذا الأسلوب فإن صياغة الإستراتيجية مرتبط ببطبيعة الثقافة والقوانين والقوى التي تحكم الأنظمة المحلية.

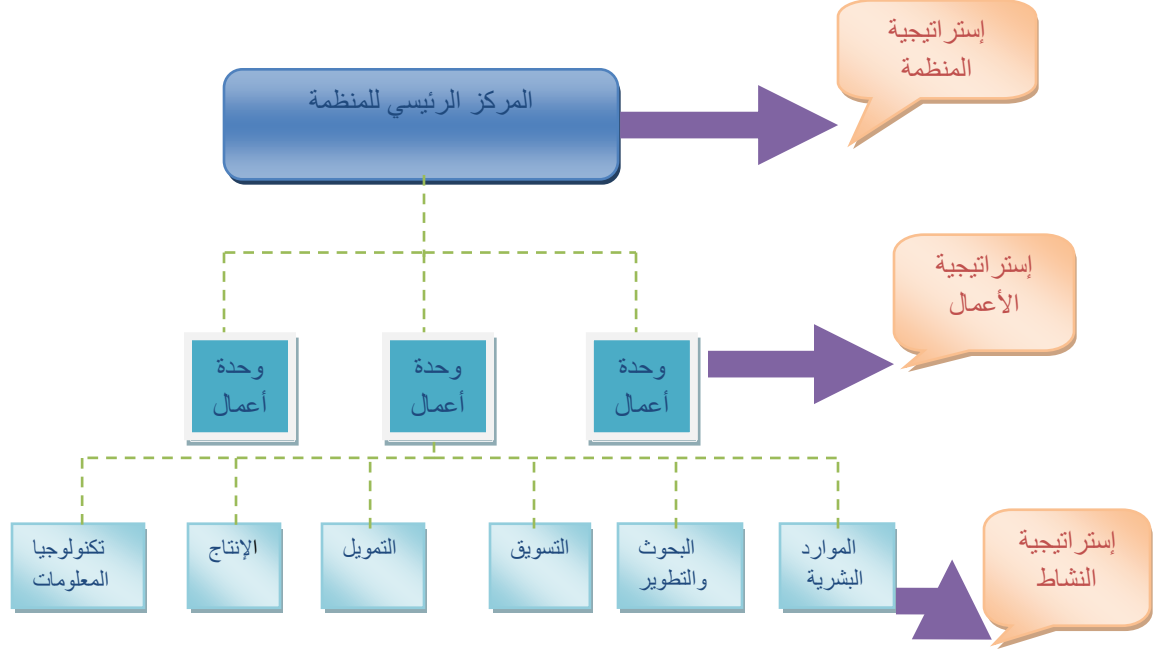
في النهاية، وبعد استعراض كل ماسبق لابد وأن يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي: إذاً ماهي الإستراتيجية؟ هل هي منظور يعكس رؤية واتجاه المنظمة؟ أم هل هي مفهوم يشير إلى تحقيق غايات ورسالة وأهداف المنظمة؟ هل هي خطة؟ هل هي سياسة أو ربما عمليات تكتيكية؟ أم هل هي نمط ونموذج معين يميز أعمال المنظمة عن غيرها؟ هل هي موقف يعكس اتخاذ قرار ما في أوقات معينة؟

باختصار يرى الباحث أن **الإستراتيجية** هي كل ما سبق، وهي شبكة معقدة واسعة ذات نهايات مفتوحة من الرؤى والأفكار والتجارب والخبرات ضمن سياق رسالة فلسفية تعكس بمضمونها الإطار العام لإجراءات محددة من أجل تنفيذ غايات وأهداف معينة، ضمن نطاق رؤية بعيدة المدى تقوم على أساس ممنهج وعلمي وواقعي ومدروس يتمتع بالمرونة الكافية لملاءمة التغيرات والظروف البيئية المحيطة لتحقيق تلك الأهداف والغايات المنشودة.

¹ - James B., Quinn, Henry Mintzberg , Joseph Lampel , , Sumantra Ghoshal, **The Strategy Process: Concepts – Context – Cases**, 4th Edition, Prentice-Hall: London , (2003), P. 103 .

1-2-3- التدرج الهرمي للاستراتيجية والتكامل الاستراتيجي (Hierarchy of Strategy & Strategic Integration): تتألف إستراتيجية المنظمة من ثلاثة أقسام تشكل مجموعها ما يسمى بالتدرج الهرمي للاستراتيجية (Hierarchy of Strategy) أو الهرم الاستراتيجي في المنظمة على النحو التالي:

الشكل رقم (2): التدرج الهرمي للاستراتيجية:



المصدر: جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية: الإبراهيمية، جمهورية مصر العربية، (2007)، ص.45.

أ- الإستراتيجية على مستوى المنظمة (Corporate Level Strategy): تتركز الاستراتيجيات على هذا المستوى حول التوجه العام للمنظمة، فعملية صنع القرار الاستراتيجي على مستوى المنظمة كما تراها (abe, 2007)¹ يهتم بالإجابة على السؤال التالي: ما هي نوعية الأعمال التي نسعى إليها؟ كما عرفها (Andrews, 1980)² على أنها: نموذج القرارات في المنظمة التي تصمم وتحدد أهداف هذه المنظمة وغاياتها، ومن ثم تقوم بإنتاج الخطط والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حيث أنها تعرف عن نطاق عمل المنظمة الذي يجب عليها أن تتبناه بالإضافة إلى التوجه الاقتصادي والإنساني الذي ترغب

¹ - the Association of Business Executives, **Strategic Human Resources Management, Advanced Diploma in Business Management Study Manual**, Business Growth, (ABE), William House, 14 Worpel Road, Wimbledon, London, SW194DD, U.K, (2007), P.24, Available at : www.abeuk.com.

² - Kenneth R. Andrews, **The Concept of Corporate Strategy**, Homewood: IL, Dow-Jones Irwin, 2nd Edition, (1980), PP.18 – 19.

أن تتبناه المنظمة وحقيقة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي تقديمها لحملة الأسهم والمجتمعات المحلية.

ب- الإستراتيجية على مستوى الأعمال (Business Level Strategy): تركز الإستراتيجية في هذا المستوى على القرارات والأعمال التي تتعلق بكل وحدة أعمال إنتاجية، حيث أن الهدف الأساسي من إستراتيجية مستوى الأعمال هو جعل كل وحدة إنتاجية أكثر قدرة على المنافسة ضمن قطاعها السوقي، بمعنى آخر هذا المستوى من الإستراتيجية يهتم بالإجابة على السؤال التالي: كيف نستطيع أن ننافس؟¹، حيث عرفها (Porter, 1996)² في دراسته "ماهي الإستراتيجية؟" على أنها عملية خلق التميز، أي أنها الاختيار المتعمد لمجموعة من الأنشطة لتقديم مزيج مميز وفريد من حيث القيمة، فهو يرى الإستراتيجية على أنها موقف استراتيجي يستطيع أن يميز أعمال المنظمة في أعين العملاء من خلال إضافة القيمة لها عندما يتم استخدام مزيج من الأنشطة المختلفة عن تلك المستخدمة من قبل المنافسين. بشكل عام مصطلح إستراتيجية الأعمال التنافسية كان أول من قدمه (Porter) في عام 1985 في كتابه الميزة التنافسية نابعاً من ثلاث جهات نظر لهذه الإستراتيجية³:

- إستراتيجية قيادة التكاليف (Cost Leadership) وهنا تسعى المنظمة إلى تخفيض تكلفة المنتج مع المحافظة على الجودة الشاملة، بما يحقق لها مزايا تنافسية سواء على المستوى المحلي أو العالمي.
- إستراتيجية التميز أو التجزئة (Differentiation): وتتضمن تمييز منتجات المنظمة وتحقيق الاختلاف بالنسبة لجماعات المستهلكين أو الوظائف التي تؤدي أو أجزاء الجانب التكنولوجي.
- إستراتيجية التركيز المعتمدة على:

- ✓ ريادة التكلفة (Focus strategy based on cost leadership): وتستخدم المنظمات هذه الإستراتيجية عندما تسعى لئ تكون اللاعب الأساسي في مساحة محددة من السوق بالاعتماد على التكلفة المنخفضة لمنتجاتها.
- ✓ التميز (Focus strategy based on differentiation): وتستخدم المنظمات هذه الإستراتيجية عندما تسعى لئ تكون اللاعب الأساسي في مساحة محددة من السوق بالاعتماد على التميز والتفرد بجودة منتجاتها أو نوعيتها.

أما (Brid & Beechler, 1995)¹ فقد قاموا باستخدام الأفكار والتسميات لوجهة نظر (Miles & Snow, 1984)² في تصنيفهم لنماذج الاتجاهات الإستراتيجية التنافسية عندما قاموا بتحديد أربعة سلوكيات يمكن أن تتخذها هذه الإستراتيجية كمايلي:

¹ - the Association of Business Executives, **op, cit.** P.24.

² - Micheal E. Porter, **What is Strategy?**, *Harvard Business Review*, November – December (1996), P.64.

³ - Ajantha S. Dharmasiri, **Strategic Orientation Of HR Managers In Commercial Banks In South Asia**, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 6, (2009), p.13.

- إستراتيجية المدافع (defender): حيث أن المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تتجه نحو التركيز على مساحة محددة من السوق وعدم الخوض لاختراق أعماق للأسواق الحالية، وبالتالي انتهاج مبدأ النمو الحذر بشكل تدريجي، وبالتالي فهي تميل إلى إتباع إستراتيجية زيادة التكاليف.
 - إستراتيجية المنقب (Prospector): حيث إن المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الإستراتيجية تميل إلى البحث عن فرص جديدة وأسواق جديدة، أي أنها تتناسب مع إستراتيجية التميز، حيث يتم التركيز على الإبداع وتبادل المعلومات واكتساب مهارات متعددة... الخ.
 - إستراتيجية المحلل (Analyzer): المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات، تستطيع أن تتنافس ليس فقط في المراحل المبكرة لصنع المنتج عندما يكون مجمل الاهتمام ينصب على التقرد، وإنما عندما تصبح مرحلة الإنتاج الشامل أمراً ضرورياً للمنافسة، فهي تقوم بتتبع فرص أسواق منتجات جديدة مع المحافظة على البقاء في مجالاتها الحالية بشكل آني، وبالتالي فإن المنظمات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات تقوم بمشاركة كل من سمات إستراتيجيتي المدافع و المنقب.
 - إستراتيجية التفاعل (Reactor): وتتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات بوجودها في أسواق تنافسية بدرجة عالية وبتحكم الظروف الخارجية في تصرفاتها، ولأن هذه المنظمات ضمن هذا الإطار هي أساساً رادة للأفعال فإنه لا يوجد فيها إلا القليل من المضامين الإستراتيجية.
- ت- الإستراتيجية على المستوى التشغيلي (Functional Level Strategy)³: تتمثل مجالات التركيز في هذا المستوى على العمليات الوظيفية ضمن وحدات الأعمال (كالإنتاج - التمويل - التسويق - الموارد البشرية.... الخ).
- فضمن هذا المستوى تهتم الإستراتيجية بالإجابة على السؤال التالي: كيف نستطيع دعم إستراتيجية مستوى الأعمال التنافسية؟ فعلى سبيل المثال في حال قامت المنظمة بإتباع إستراتيجية قيادة التكاليف فإن الاستراتيجيات على المستوى التشغيلي يجب أن تهدف إلى تخفيض التكاليف من خلال إتباع سياسات وإجراءات معينة تدعم ذلك النهج الاستراتيجي.
- وبالتالي فإن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى التكامل والتنسيق بين المستويات الثلاثة ألفة الذكر، وهذا ما يدعى بالتكامل الاستراتيجي على المستوى الداخلي للمنظمة الذي يفترض كما يرى (الخوري، 2007)⁴ بأن إستراتيجية المنظمة يجب أن تتوافق مع رسالتها، كما يتم ضبط استراتيجيات الهيكل التنظيمي

¹ - Allan Bird, Schon Beechler, "Links between business and transnational human resource management strategy in US based Japanese subsidiaries: an empirical investigation", *Journal of International Business Studies*, (1995), Vol. 26 No. 1, pp. 23-46.

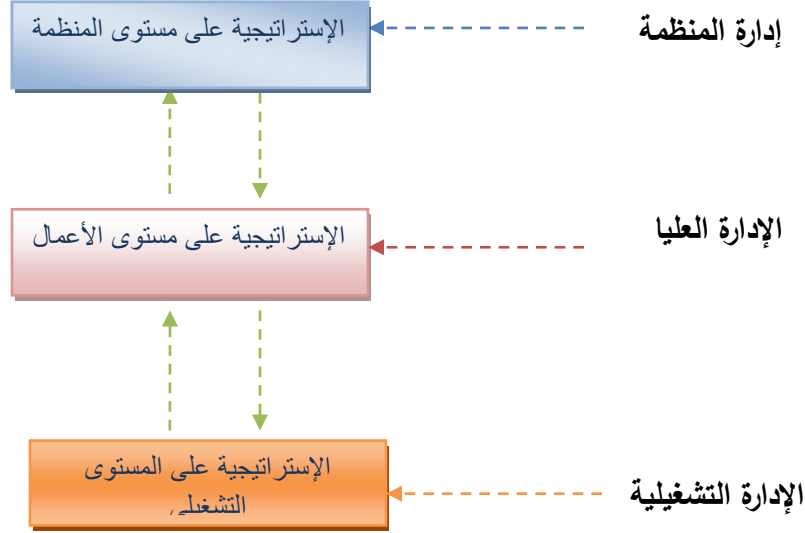
² - Raymond E. Miles, Charles C. Snow, "Designing strategic human resource systems", *Organization Dynamics*, (1984), Vol. 13 No. 1, pp. 36-52.

³ - the Association of Business Executives, *op, cit.* P.24

⁴ - هاني حادة الخوري، ندوة حول عمل حول استراتيجيات التشغيل وتنمية الموارد البشرية في سوريا، جمعية العلوم الاقتصادية السورية: دمشق، (2007).

(إدارة: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... إلخ) بالشكل الذي يخدم إستراتيجية المنظمة؛ من خلال دعمها لاستراتيجيات الأعمال التنافسية في المنظمة. أما مجموعة (abe, 2007)¹ فقد وجدت أن صياغة الإستراتيجية ضمن هذا السياق يجب أن تكون عملية ذات اتجاهين وليس فقط ذات اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، فهي يجب أن تكون من أعلى إلى أسفل بقدر من أسفل إلى أعلى كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): التكامل الاستراتيجي على المستوى الداخلي

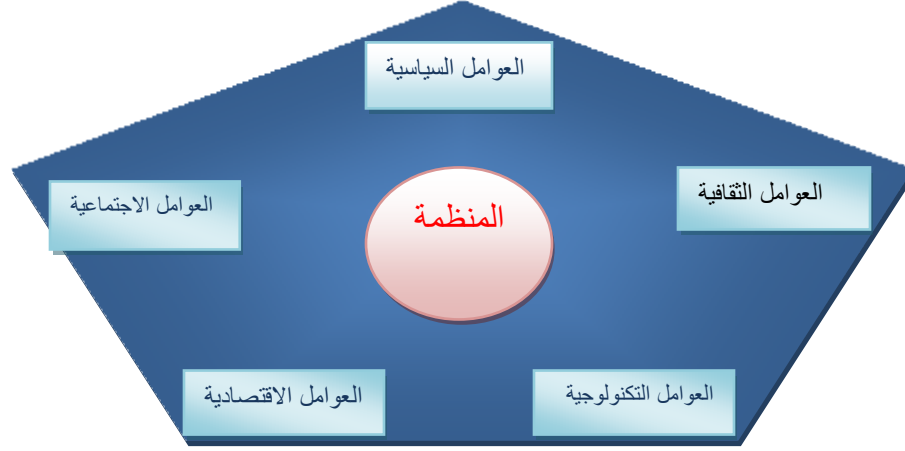


Source: the Association of Business Executives, **Strategic Human Resources Management, Advanced Diploma in Business Management Study Manual, Business Growth, (ABE), William House, 14 Worple Road, Wimbledon, London, SW194DD, U.K, (2007), P.24**

ومن ناحية أخرى فإن المنظمات لا تخضع فقط للمؤثرات الداخلية وإنما أيضاً هناك عوامل بيئية خارجية متمثلة بالتأثيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية تتحكم بطريقة صياغة إستراتيجية المنظمة الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات ضرورة صياغة هذه الإستراتيجية بطريقة قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات المفروضة وهذا ما يسمى بالتكامل الاستراتيجي الخارجي كما في الشكل التالي:

¹ - the Association of Business Executives, **op, cit.** P.25.

الشكل رقم (4): التكامل الاستراتيجي على المستوى الخارجي



Source: the Association of Business Executives, **Strategic Human Resources Management, Advanced Diploma in Business Management Study Manual, Business Growth, (ABE), William House, 14 Worple Road, Wimbledon, London, SW194DD, U.K, (2007), P.24**

باختصار نستطيع القول بأن عملية التكامل الاستراتيجي (strategic integration) هي عملية ضبط داخلي وخارجي من خلال إحلال آلية تنسيق وتكامل لكافة متغيرات عوامل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ضمن منظور استراتيجي على المدى الطويل الأجل.

1-3- نظرية الموارد في التفكير الاستراتيجي¹ (Resources Theory In Strategic Thinking):

بعد أن سيطر الفكر الاستراتيجي التسييري لفترة طويلة من الزمن على عملية التكامل الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية والذي يقضي بتحكم العوامل الخارجية بالدرجة الأولى بعملية صياغة إستراتيجية المنظمة سواء أكانت تلك العوامل تتمثل في شركاء المصلحة والعوامل التنافسية الخمسة التي أقرها Porter* (نظرية الوكالة في صياغة الإستراتيجية) أو التكاليف المباشرة وغير المباشرة لتعاملات المنظمة مع الأعوان في المحيط (نظرية تكاليف المعاملة)، جاءت نظرية الموارد على خلاف كل النظريات السابقة التي تركز على علاقة المؤسسة مع بقية الشركاء والمتعاملين لتقر بأهمية المعطيات الداخلية للمؤسسة وتعطيها الأهمية كمورد لها ميزة تنافسية في عملية صياغة الإستراتيجية، وفي الحقيقة إن أصول هذه النظرية ترجع إلى الاقتصادي Penrose الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المؤسسة ونموها بالموارد التي تمتلكها.

¹ - عبد الملك مزهود، الفكر التسييري الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، (2003)، ص11.
* - سوف يتم تناولها بشكل أوسع في الفصل القادم.

الفكرة التي طورت خلال الثمانينيات من القرن الماضي من منطلق أنه من بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة توجد موارد لها خصائص إستراتيجية، فضلاً عن مساهمتها في خلق الأفضلية التنافسية الدائمة وبالتالي يرتكز تطبيق هذه النظرية في الفكر الاستراتيجي أساساً على:

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (البشرية -المالية- التقنية).

- اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند الكيفية التي يتم بموجبها اقتحام السوق بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من نوعية وكمية الموارد.

- الاستغلال الكفء للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال المردودية أكثر من جانب الاستثمارات.

انطلاقاً من هذه المرتكزات اهتم الكثير من رواد الفكر الاستراتيجي بكيفية خلق الأفضلية التنافسية الدائمة انطلاقاً من التمييز في الموارد عملاً بمبدأ "تغيير قواعد اللعبة أو اللعب بألية مختلفة أفضل من محاولة اللعب أحسن من الآخرين" فانصب الفكر الاستراتيجي على آليات:

- تحديد الموارد المتميزة والنادرة للمؤسسة.

- حماية الموارد المميزة وتطويرها وتنميتها.

- إنشاء الموارد المتميزة.

وانطلاقاً من هذه النظرية فإننا نستطيع القول بأن نوعية الموارد التي تشكل أهمية وقيمة تنافسية للمنظمة تعتبر من أهم مرتكزات الجوهر الاستراتيجي الذي تبني عليه هذه المنظمة توجهها ورؤيتها الإستراتيجية على المدى الطويل ومن ثم فإن الإستراتيجية التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة يجب أن تصاغ وفق معطيات القيمة الضمنية لأهمية هذه الموارد ومكانتها الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة.

1-4- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (The Strategic Role Of Human Resources Management):

عادة ما تركز تعاريف إدارة الموارد البشرية على مجال أنشطة الموارد البشرية التقليدية مثل: الاختيار والتدريب والتنمية وتقييم الأداء أو إدارة الأنظمة الأجور والحوافز إلى ما هنالك من العمليات التي تشكل بمجموعها الدور التقليدي أو التشغيلي لإدارة الموارد البشرية حيث يعرف (Boselie et, al., 2005)¹ إدارة الموارد البشرية

¹ - Paul Boselie, Grahah Dietz, Corine Boon, **Commonalities and contradictions in HRM and performance research**, *Human Resource Management Journal*, (2005), Vol. 15, No.3, pp 67-94.

ضمن هذا السياق على أنها مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعددة المنفصلة مع عدم وجود ارتباط واضح أو ملحوظ بينها.

وعلى الرغم من أهمية هذه الوظائف التي تتبناها إدارة الموارد البشرية، إلا أنها بدورها التنفيذي هذا لن تستطيع أن تأخذ مكاناً متقدماً على الجبهة الأمامية لقيادة التغيير في المنظمة وبالتالي لن تكون قادرة على انتهاز آلية معينة من شأنها تحسين وتطوير الأداء التنظيمي كمورد تنافسي هام يعتبر من أهم الموارد ذات القيمة التنافسية المحورية في حياة المنظمات بمختلف توجهاتها لاسيما الخدمية منها، فقد وجدت العديد من الدراسات وجود علاقة بين الدور التنفيذي لإدارة الموارد البشرية (Functional Human Resources Management) وبين الأداء التنظيمي (Organizational Performance)، ولكن لم تستطع أن تحدد سببية هذه العلاقة كدراسة (Guest et al., 2003)¹ بالإضافة إلى دراسة (Purcell, 2004)² التي استغرقت قرابة الثلاث سنوات لتبيان أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، حيث وجدت هذه الدراسة أنه إذا كان من الممكن أن نقول بأن هناك علاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة والأداء التنظيمي، إلا أنه من الصعب جداً شرح أين تكمن هذه العلاقة؟ ولماذا وكيف وجدت؟ حيث أشار "Purcell" إلى أن هذه العلاقة تشبه الصندوق الأسود واستنتج بأن أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي يكون أوضح على المدى القصير والمتوسط الأجل.

أما دراسة (Royall & O'Donnell, 2005)³ فقد ناقشت التحليلات النوعية لرأس المال البشري، ووجدت أن نوعية رأس المال البشري ترتبط باستمرارية المنظمات ومستقبل أدائها المالي اللذان يحددان بدورهما درجة الأداء التنظيمي.

مما سبق يستطيع الباحث أن يفسر هذا الغموض كمايلي:

عندما تعمل إدارة الموارد البشرية بشكل منفصل تماماً عن السياق الاستراتيجي المتبع في المنظمة لتحقيق الأهداف النهائية والتي تمثل المقاييس الأساسية للأداء التنظيمي في المنظمة، فإنها سوف لن تؤثر على هذا الأداء بشكل مباشر، بل يبقى تأثيرها في إطار الأسباب البعيدة أو الغير مباشرة وبالتالي فقد تؤثر سلباً وإيجاباً في آن معاً وذلك وفقاً لسياساتها المتبعة ومدى توافقها مع وتأثيرها على النظرة الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة. وكنتيجة لذلك فإن عدم الاتساق هذا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على المستوى الداخلي من جهة وبين هذه الممارسات عموماً والخط الاستراتيجي للمنظمة من جهة أخرى هو السبب الأساسي وراء غموض سببية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، كما ويرى الباحث أن عدم هذا الاتساق سوف يمنعنا من الوقوف عند أهم سلوكيات

¹ - David Guest, Jonathan Michie, Neil Conway, Maura Sheehan, 'Human Resource Management and Corporate Performance in the UK', *British Journal of Industrial Relations*, (2003), vol. 41, no. 2, pp. 291-314.

² - Jhon Purcell, 'The HRM-Performance Link: Why, How and When Does People Management Impact on Organisational Performance?', *John Lovett Memorial Lecture, University of Limerick*, (2004).

³ - Carol Royal, Loretta O'Donnell, *Small Firms, Big Ideas: The Adoption of Human Resources Management in Australian Small Firms*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (2005), vol. 43, no. 1, pp. 117-136.

ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي قد تؤدي إلى الوصول لحالة الأداء التنظيمي الأمثل، لأننا سنجهل ماهية المتغيرات والعوامل المختلفة لممارسات إدارة الموارد البشرية ودرجة تأثيرها التي تقود للوصول إلى مثل هذه الحالة.

في المقابل فإن (Boxall & Pucell, 2003)¹ وجدوا أنه من الممكن إيجاد إستراتيجية في كل عمل قادرة على تحديد الخيارات الهامة للمدراء وتوجيه طاقم العمل للشركة ليعرفوا ما الذي يجب عليهم القيام به، وكيف يستطيعون القيام بذلك العمل.

ونتيجة لما سبق كان لابد لإدارة الموارد البشرية من أن تتحرر من دورها أو إطارها التقليدي للتفاصيل الإدارية لتفهم وتتكلم لغة الأعمال نفسها، عندما تأخذ دورها الاستراتيجي كمورد تنافسي هام على التدرج الهرمي للاستراتيجية وبدون هذا الفهم والترابط فإن إدارة الموارد البشرية ستبقى تنتظر في مكانها وكما قال (Hammonds, 2005)² " إن أشخاص إدارة الموارد البشرية لن يكونوا المسامير الأكثر حدة في الصندوق".

وهذا ما أكدته دراسة (Fazzari & Levitt, 2008)³ عندما وجدت أن إدارة الموارد البشرية قادرة على أن تجلس على نفس الطاولة مع الإدارة العليا لصنع القرار الاستراتيجي من خلال مساهمتها في قيادة عملية 6Sigma الإستراتيجية، فهي قادرة على قيادة إستراتيجية ربح موحدة وحد أدنى من الخسارة، وبالتالي زيادة القيمة المضافة ونتاج استثمارات رأس المال البشري.

وانطلاقاً من هذا الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لابد من الانتقال لتوضيح مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (SHRM) Strategic Human Resources Management كمفهوم مستقل تمهيداً لدراسة دورها ومكانتها على خارطة الإستراتيجية التنظيمية.

1-4-1 - مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية (The Concept Of Human Resources Strategy):

تطور مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عبر أربعة نماذج التي تعتبر الأساس المرجعي والتاريخي لكافة التعاريف التي تناولت هذا المفهوم على الشكل التالي:

أ- نموذج Fomburn, Tichy and Devanna⁴: يفترض هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتطور بالشكل الذي يتناسب مع كافة الاستراتيجيات التنظيمية، حيث يشير هذا النموذج إلى أن إدارة الموارد

¹ - Peter Boxall, Jhon Purcell, **Strategy and Human Resource Management**, Hampshire: Palgrave Macmillan, (2003), P.28.

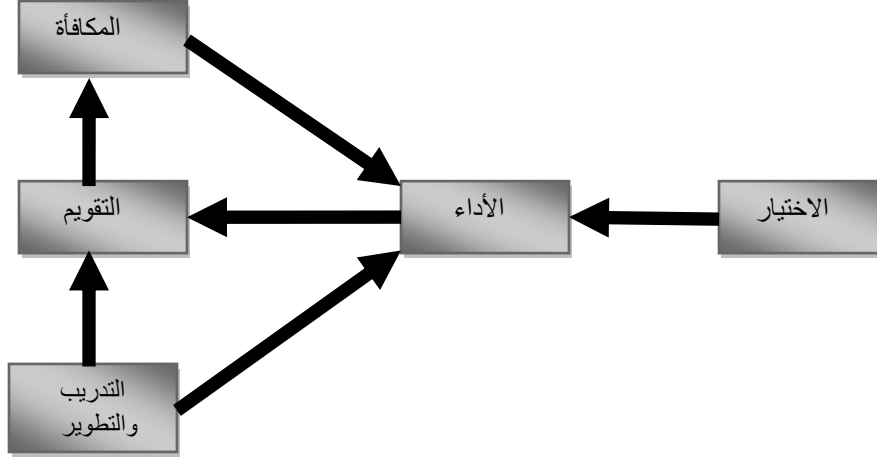
² - Keith H. Hammonds, **Why we hate HR. [Electronic version]**. *Fast Company*, August (2005), Vol.97, PP. 40-47.

³ - Alan J. Fazzari, Kenneth Levitt, **Human Resources as a Strategic Partner: Sitting at the Table with Six Sigma**, *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, (2008), vol. 19, no. 2, PP.171- 180.

⁴ - Charles J. Fomburn, Mary A. Devanna, Noel M. Tichy, **Strategic Human Resources Management**, Jhon Willy, Sons, Inc, Canada, (1984), PP.33 – 56.

البشرية تتألف من أربعة عناصر تهدف إلى زيادة الأداء التنظيمي وهي: الاختيار - التقييم - التطوير والتدريب - المكافأة كما في الشكل (5).

الشكل رقم (5): نموذج (Fomburn, Tichy and Devanna)



Source: Charles J. Fomburn, Mary A. Devanna, Noel M. Tichy, **Strategic Human Resources Management**, Jhon Willy, Sons, Inc, Canada, (1984), P. 33.

إلا أن هذا النموذج تم انتقاده على أنه طريقة سطحية ومبسطة جداً من خلال تركيزه فقط على أربعة نقاط، كما أنه يتجاهل الأداء الفردي للموظف وقضايا التحفيز وعلاقات الموظفين كما أنه يشير أيضاً إلى نموذج الفكر العقلاني للتخطيط في صياغة الإستراتيجية والذي تم انتقاده سابقاً.

ب- نموذج Harvard: صمم هذا النموذج من قبل¹ (Beer, et. al, 1984) في عام 1984 الذي قام فيما بعد² (Boxell, 1992) بتطويره حيث أطلق عليه تسمية إطار هارفارد الذي يعتمد على الاعتقاد بأن المشاكل التاريخية لإدارة الأفراد يمكن حلها:

" عندما يطرح المدراء العامون وجهة نظر عامة عن نوعية الأفراد العاملين وسلوكياتهم المطلوبة من قبل المنظمة، ضمن هذا الإطار فإن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تبقى مجموعة من الأنشطة المستقلة التي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة تقوم بممارسة تقاليد الخاصة بدون فلسفة مركزية مفروضة من قبل المدراء العاملين".

ويفسر Beer وزملاؤه في جامعة هارفارد بأن طبيعة الضغوط والتغيرات البيئية تتطلب منظور استراتيجي أوسع وأكثر شمولية فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة، كما أن هذه الضغوط خلقت الحاجة إلى منظور يعتمد على المدى الطويل الأجل في إدارة الأفراد يتم رؤية الأفراد من خلاله على أنهم

¹ - Michal Beer, Paul R. Lawrence, Bert Spector, D. Quinn Mills, Richard E. Walton, **Managing Human Assets**, Collier Macmillan: London, (1984), PP.116 – 128.

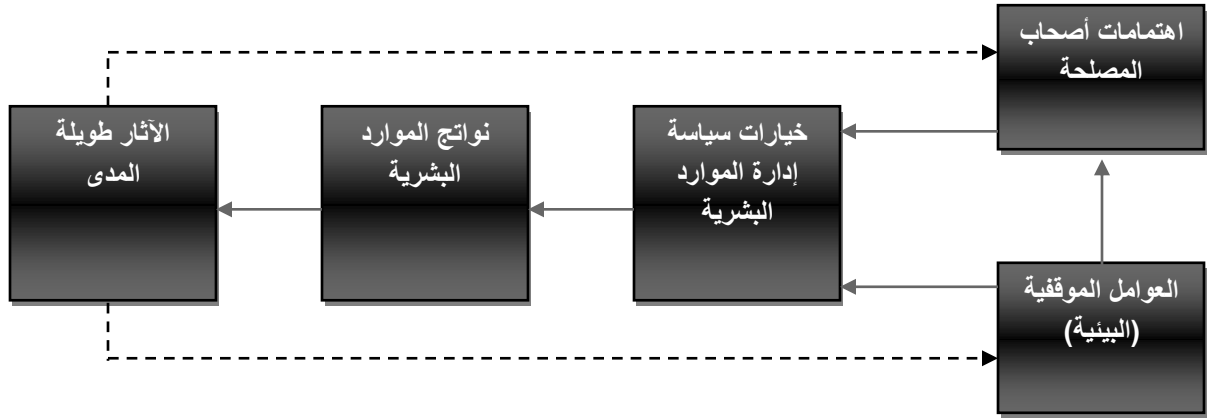
² - Peter Boxall, **Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction**, Human Resource Management Journal, (1992), Vol. 2, No.3, pp 61–79.

أصول محتملة أكثر من كونهم تكلفة متغيرة وبالتالي فهم أول من طرحوا السمات التالية لإدارة الموارد البشرية:

- هي إدارة تنفيذية تقبل المزيد من المسؤولية لضمان الاتساق مع الإستراتيجية التنافسية.
- لديها مهمة وضع السياسات والممارسات التي تحكم كيفية تطوير أنشطة الموارد البشرية وتنفيذها بطرق تجعلها أكثر تماسكاً وتعاضداً.

عموماً فقد قاموا بتحديد ستة عناصر يتألف منها هذا النموذج كالتالي كما في الشكل (6):

الشكل رقم (6): نموذج Harvard



Source: Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, (2007), P.8.

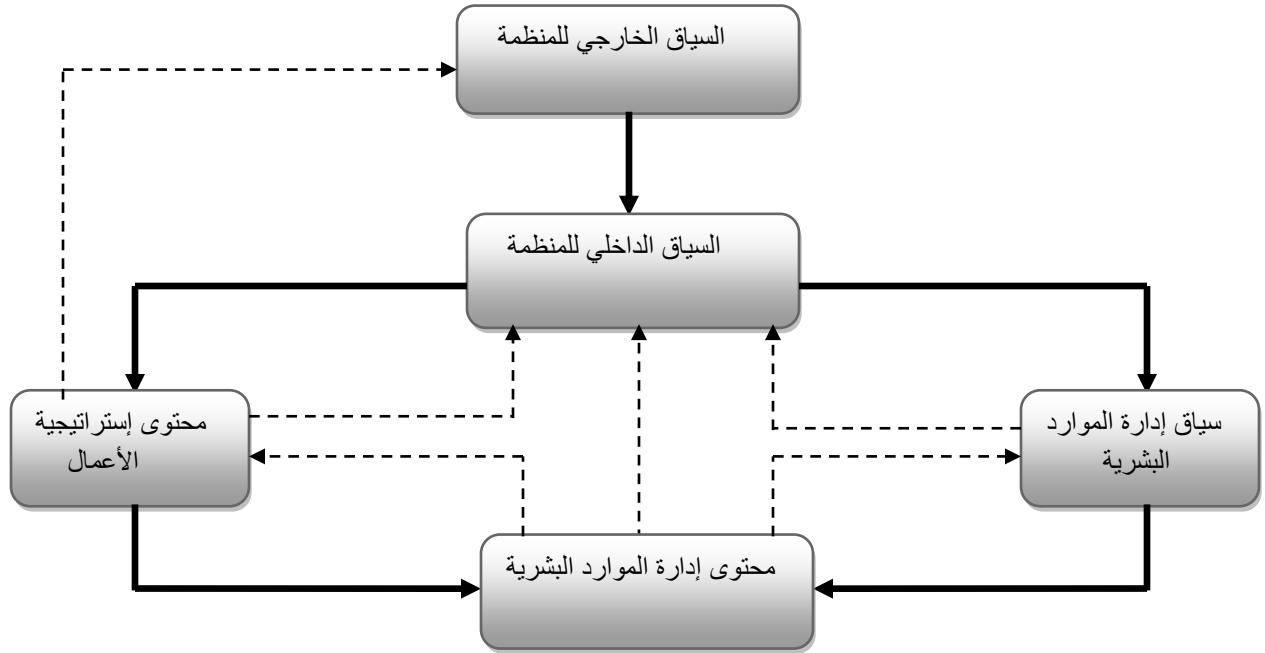
- مصالح أصحاب المصلحة: تأثير اهتمامات أصحاب المصلحة على سلوك وأداء الفرد العامل
- العوامل البيئية: التي تؤثر في اختيار الإدارة لإستراتيجية الموارد البشرية
- خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية وهي القرارات الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإجراءات معينة تأخذ بعين الاعتبار كلاً من القيود والخيارات المتاحة.
- نواتج الموارد البشرية وتتمثل في مدى توافر السلوكيات المرغوبة للأفراد من قبل المنظمة كالانتماء التنظيمي والأداء الفردي عالي المستوى.
- الآثار طويلة المدى من خلال تعزيز الحالة النفسية (الروح المعنوية والرضا الوظيفي) للفرد العامل وما لها من آثار على زيادة فعالية المنظمة واستمراريتها على المدى الطويل.
- حلقة تغذية مرتدة تعكس مدى تأثر أصحاب المصلحة والعوامل البيئية المختلفة بخيارات سياسة إدارة الموارد البشرية ونواتج إدارة الموارد البشرية.

ت- نموذج¹ Warwick : صمم هذا النموذج من قبل مركز الإستراتيجية والتغيير في جامعة Warwick في التسعينيات من القرن الماضي، عموماً يركز هذا النموذج على النقاط الخمس التالية كما في الشكل (8):

- السياق الخارجي والذي يمثل العوامل البيئية الخارجية.
- السياق الداخلي والذي يمثل العوامل الداخلية التنظيمية.
- محتوى إستراتيجية الأعمال.
- سياق إدارة الموارد البشرية: الدور - نواتج الموارد البشرية المرغوبة.
- محتوى إدارة الموارد البشرية: الممارسات والأنشطة.

وهو نموذج محدث لنموذج هارفارد يؤكد على المنهج التحليلي لإدارة الموارد البشرية وهو يعترف بتأثير دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على محتوى إستراتيجية الموارد البشرية، حيث ركز كل من Hendry & Pettigrew اللذين قاموا بتصميم هذا النموذج على تقسيم السياق إلى سياق داخلي (عوامل تنظيمية) وسياق خارجي (عوامل بيئية)، كما أن هذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار مبادئ مدرسة التعلم في صياغة الإستراتيجية المعتمدة من قبل Mintzberg.

الشكل (7) : نموذج Warwick



Source: Chris Hendry, Andrew M. Pettigrew, , "Human Resources Management: An Agenda For The 1990s", The International Journal of Human Resources Management, (1990), vol. 1, no.1, P.20.

ث- نموذج¹ Guest : قام David Guest أيضاً باعتماد نموذج هارفارد ولكن من وجهة نظره الخاصة التي اعتمدت أربعة عناصر على النحو التالي:

¹ - Chris Hendry, Andrew M. Pettigrew, "Human Resources Management: An Agenda For The 1990s", The International Journal of Human Resources Management, (1990), vol. 1, no. 1, pp. 17-43.

- التكامل الاستراتيجي: والتي تتضمن قدرة المنظمة على دمج قضايا إدارة الموارد البشرية في خططها الإستراتيجية، والتأكد من أن مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية متماسكة مع بعضها البعض، بالإضافة إلى إدماج منظور إدارة الموارد البشرية في قرارات المدراء التنفيذيين كجزء من عملهم اليومي.
- الالتزام العالي: وهو الالتزام السلوكي للفرد العامل لتحقيق الأهداف المتفق عليها بالإضافة إلى الالتزام بالمواقف الذي يعكس الارتباط القوي بالمنظمة.
- الجودة العالية: والتي تشير إلى الجودة العالية للسلع والخدمات المقدمة من قبل أفراد على درجة عالية من المهارة والمرونة.
- المرونة: والتي تعني المرونة الوظيفية بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي على درجة عالية من التكيف مع القدرة على إدارة الابتكار والإبداع.

حيث يدعي Guest أنه إذا تم انتهاج مجموعة متكاملة ومتماسكة من ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متسق بغية تحقيق أهداف: الالتزام العالي - الجودة العالية - المرونة الوظيفية، فإن النتيجة ستمثل في تحقيق أداء فردي على درجة عالية من المهارة الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى الوصول لأعلى مستويات الأداء التنظيمي.

مما سبق نلاحظ أن النماذج الأربعة أنفة الذكر تناولت أهم الجوانب التي تعبر عن مفهوم إدارة الموارد البشرية من منظورين إستراتيجيين يتمثلان في الآتي:

- **المنظور الموقف (Contingency Perspective):** والذي يقضي بضرورة اتساق وارتباط سياق ومحتوى إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة، وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم مصالح هذه الإستراتيجية²، حيث يتطابق هذا المنظور مع ما يسمى بالنموذج القاسي لإدارة الموارد البشرية (Hard Model) والذي يدعم مفاهيم الإدارة العلمية حيث يقوم على اعتبار العنصر البشري على أنه نفقة عمل ليس إلا، فهو يركز على تخفيض التكلفة، ويلعب دوره في الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة³.
- **المنظور السلوكي (Behavioral Perspective):** الذي يدعم البعد الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية ويركز على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تنمية السلوكيات المطلوبة للأفراد

¹ - David Guest, "Human resource management and performance: A review and research agenda", *International Journal of Human Resources Management*, (1997), vol. 8, pp. 263-276.

² - John E. Delery, Harold D. Doty, **Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions**, *Academy of Management Journal*, (1996), Vol. 39, No. 4, pp 802-835

³ - Karen Legge, (1995), **Human Resource Management: Rhetoric and Realities**, *Macmillan, London*. P. 66.

العاملين كالرضا الوظيفي وتعزيز روح الانتماء التنظيمي وتوجيهها بالاتجاه الذي يقود لنجاح إستراتيجيتها التنافسية¹. كما يتطابق هذا المنظور مع استخدام الأسلوب الناعم أو الميسر لإدارة الموارد البشرية (Soft Model) وهو النموذج الذي يقوم على مبادئ وتقاليده مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يركز على مبادئ الاتصال والتحفيز والعلاقات المتبادلة بين الأفراد العاملين، ويشدد على أهمية موضوع الرضا الوظيفي وتفعيله وتحقيق الأهداف الإنسانية المرتبطة بهذا المفهوم².

عموماً وفي ضوء ما سبق لابد وأن نستعرض بعض التعريفات لإستراتيجية الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الباحثين كمايلي:

تعرف (خطاب، 1999)³ إستراتيجية الموارد البشرية على أنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

في حين عرفها (Thomas, 1996)⁴ على النحو التالي: عملية تكامل وتركيز وظائف إدارة الموارد البشرية مع الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في المنظمة لتطوير وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

أما (Manning, 2010)⁵ فيعرفها على أنها: التكامل بين كافة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية لتتواءم وفق شروط الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية بحيث تكون مرنة لطبيعة التغيرات الحاصلة لبيئة المنظمة الخارجية.

إذاً ما هي إستراتيجية الموارد البشرية؟ بعد استعراض كافة النماذج ووجهات النظر، بالإضافة إلى بعض التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، يمكن أن نستخلص بأن إستراتيجية الموارد البشرية هي نظام يتألف من مدخلات (Inputs) تعالج وفق عمليات (Throughputs) لإنتاج مخرجات (Outputs) كمايلي:

- تتمثل المدخلات في العناصر التالية: العوامل البيئية الخارجية – العوامل الداخلية التنظيمية – إستراتيجية الأعمال التنافسية – سياق ومحتوى إدارة الموارد البشرية .
 - أما العمليات فتتضمن:
- ✓ إجراء عمليات التكامل والتماسك بين كافة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية.

¹ - Dan-Shang Wang, Chi-Lih Shyu, **Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?**, *International Journal of Manpower*, (2008), Vol. 29 No. 2, P.95

² - Karen Legge, **op. cit**, P.67.

³ - عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كليوباترا: القاهرة، (1999)، ص.8.

⁴ - Mark A. Thomas, **op. cit**, P.6.

⁵ - Karen Manning, **Strategic Human Resources Management and The Australian Public Sector**, *Transylvanian Review of Administrative Science*, No.30/E, (2010), PP.150 – 161.

- ✓ إجراء عمليات التكامل والتنسيق بين كافة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل التنظيمية الداخلية (الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية) انطلاقاً من موقعها وأهميتها كمورد ذو قيمة تنافسية من منظور إستراتيجية الأعمال التنافسية.
 - ✓ إجراء عمليات التكامل والتنسيق بين كافة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مرنة لطبيعة التغييرات الحاصلة لبيئة المنظمة الخارجية من منظور السياق الاستراتيجي لإستراتيجية الأعمال التنافسية.
 - وبالنسبة للمخرجات الناتجة عن العمليات فتنتمثل بمايلي:
 - ✓ النواتج السلوكية (Behavioral Outcomes): وتعني المخرجات والاتجاهات السلوكية المرغوبة للأفراد العاملين كالانتماء التنظيمي - الروح المعنوية العالية - الرضا الوظيفي - الولاء التنظيمي.
 - ✓ نواتج الأداء الفردي (Individual Performance Outcomes): والتي تتمثل في إنتاج السلع والخدمات على مستوى عالي من الجودة.
 - ✓ النواتج المالية (Financial Outcomes): متمثلة بالأرباح والعائد على الأرباح.
- والتي تعتبر المقاييس الأساسية التي تستطيع إدارة الموارد البشرية من خلالها ترجمة دورها الاستراتيجي ومكانها الهام على صعيد الإستراتيجية التنظيمية.

1-4-2- أنواع العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة:

قام (Torrington & Hall) بتحديد خمسة أنواع لأشكال العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة كمايلي¹:

- النموذج المنفصل (Separation Model): في هذا النموذج لا توجد علاقة على الإطلاق بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة. هذا هو النموذج الذي استخدم في وصف نهج إدارة الموارد البشرية حتى منتصف الثمانينات من القرن الماضي ومازالت العديد من المنظمات الصغيرة حتى يومنا هذا تستخدمه كما في الشكل التالي:

¹ - Derek Torrington, Laura Hall, Personnel Management – HR in Action, 3rd Ed. London: Prentice Hall (in) Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University (Eds), (2007), P.26.

الشكل رقم (8): النموذج المنفصل لإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة



Source: Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, (2007), P.26.

- نموذج الارتباط (Fit Model): ومن خلاله يتم تصميم إستراتيجية الموارد البشرية لتتناسب مع متطلبات إستراتيجية الأعمال في المنظمة ويطلق عليه اسم النموذج العقلاني الذي يتطلب صياغة إستراتيجية المنظمة من أعلى إلى أسفل كما في الشكل التوضيحي التالي:

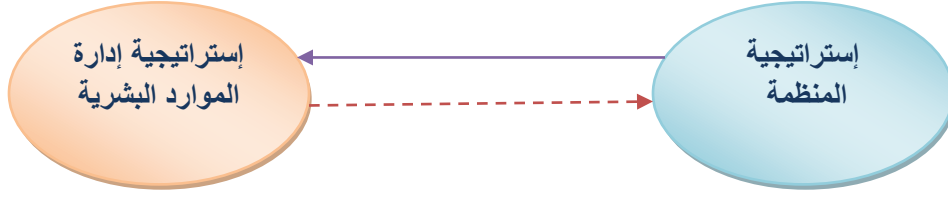
الشكل رقم (9): نموذج الارتباط لإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة



Source: Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, (2007), P.26.

- نموذج الحوار (The Dialogue Model): يأخذ هذا النموذج العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية خطوة أبعد من خلال تحقيق نوع من الاتصال باتجاهين والنقاش. فمن الجانب النظري قد تكون بعض متطلبات الإستراتيجية التنظيمية غير مرغوبة أو أنه من غير الممكن تحقيقها وبالتالي فهي بحاجة إلى بعض التعديل، أما من الجانب الواقعي أو العملي فما يحصل من خلال استخدام هذا النموذج هو التالي: إن النقاش أو الحوار هو عملية محدودة وخاصة إذا كانت الأطراف المتفاوضة ليست على نفس قدم المساواة، وبالتالي فإنه على المستوى الوظيفي قد تكون بعض الإدارات أكثر قوة من الأخرى بحيث يتم استيعاب متطلباتها على حساب الأخرى، بمعنى أن المفاوضات من الممكن أن تجري ولكن ليس هناك نتائج متفق عليها بصورة متبادلة، ويوضح هذا النموذج الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج الحوار لإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة



Source: Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, (2007), P.26.

- النموذج الشمولي (The Holistic Model): ويتم إتباع هذا النموذج عندما يكون العنصر البشري في المنظمة المفتاح الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية، بدلاً من أن يكون مجرد وسيلة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، بمعنى أن إستراتيجية الموارد البشرية هي ليست مجرد وسيلة لتنفيذ إستراتيجية الأعمال والتي تعتبر النهاية بل يجب أن تصاغ جنباً إلى جنب مع كل تفصيل في إستراتيجية المنظمة. ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل رقم (11): النموذج الشمولي لإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة



Source: Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, (2007), P.27.

- النموذج القيادي للموارد البشرية (The Human Resources Driven Model): هذا النموذج النهائي يضع إستراتيجية الموارد البشرية في أعلى الهرم التنظيمي، ومن ثم علينا أن نبني إستراتيجياتنا بناءً على قوة هذا العنصر البشري، وبالتالي فإن قدرات الأفراد العاملين في مثل هذه المنظمات التي تتبنى هذا النموذج من الممكن أن تؤثر على تحقيق أي نشاط مخطط لذلك فإن من البديهي أن تؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ أي توجه استراتيجي، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج كمايلي:

الشكل رقم (12): النموذج القيادي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة



Source: Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, (2007), P.27.

أما بالنسبة لـ (Nankervis, et al., 2005)¹ فقد حددوا ثلاث أشكال لهذه العلاقة كمايلي:

- النوع المتكيف (Accommodative Type): والذي يتطابق مع نموذج الارتباط.
- النوع التفاعلي (Interactive type): والذي يتطابق مع نموذج الحوار.
- النوع المتكامل (Fully Integrated): وفق هذا النوع فإن اختصاصي الموارد البشرية يتفاعل بحميمية مع العمليات الإستراتيجية في كلتا التفاعلات الرسمية وغير الرسمية وبالتالي فهو انعكاس حقيقي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الممارسة العملية، وضمن هذا النوع فإن إدارة الموارد البشرية ستكون عنصر من عناصر الإدارة العليا لتساهم في هذه الحالة في صنع القرارات الإستراتيجية للمنظمة.

1- 4- 3- التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة (The Strategic Integration Between Human Resources Management and Corporate Strategy):

بدأ مصطلح الارتباط الاستراتيجي في المنظمات مع ما طرحه Skinner, 1969 الذي اقترح أن المنظمات يجب أن تربط أنظمتها الإنتاجية لأداء المهمات الحيوية لضمان النجاح والاتساق مع إستراتيجية المنظمة،² وفي سياق إدارة الموارد البشرية يرى (الخوري، 2007)³ أنه حتى تضمن المنظمات لنفسها البقاء والاستمرار فإنه عليها أن تفعل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأن تأخذ بعين الاعتبار أثناء صياغة إستراتيجيتها على المستوى التنظيمي أهمية ومكانة العنصر البشري وموقعه التنافسي ضمن سياق التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة ككل، حيث يشير كلاً من (Wright & McMahon, 1992)⁴ أن عملية التكامل الاستراتيجي هذه تنطوي على ثلاثة أبعاد أساسية تميز مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمايلي:

¹ - Alan Nankervis, Robert Compton, Marian Baird, **Human Resources Management**, Australia: Nelson Publishing, (2005), P.37.

² - Dan-Shang Wang, Chi-Lih Shyu, op. cit, P.93.

³ - هاني شحادة الخوري، مرجع سبق ذكره.

⁴ - Patrick M. Wright, Gray C. McMahan, **Theoretical perspectives for SHRM**, Journal of Management, (1992), Vol.18, No. (2), pp. 295–320

- التكامل الرأسي (Vertical Integration) أو عملية الارتباط الأنسب (Best fit).
- التكامل الأفقي (Horizontal Integration) أو عملية الممارسة الأفضل (Best Practice).
- أسلوب الحزم (Bundling).

1-3-4-1 التكامل الرأسي (Vertical Integration) أو عملية الارتباط الأنسب (Best fit):

يعتبر التكامل الرأسي أو عملية الارتباط الأنسب الحالة التطبيقية لمنظور الطوارئ لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويؤكد على أن استراتيجيات الموارد البشرية يجب أن تتطابق وتتكيف مع سياق وظروف المنظمة في ثلاث حالات كمايلي:

أ- **دورة حياة المنظمة Organization Lifecycle**: وفي هذه الحالة يرى كل من (Baid & Meshoulam, 1988)¹ أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجب أن تتكيف وفق مراحل تطور المنظمة لتتناسب متطلبات المرحلة التي تمر بها، حيث أن المنظمات عادةً تمر في أربعة مراحل على النحو التالي: البدء Start-up ، النمو Growth ، النضج Maturity ، الانحدار Decline. وبالتالي فإن الاتساق مع نماذج التطور والتغيير في المنظمة يجعل إدارة الموارد البشرية تتطور وفق سلسلة من المراحل كلما أصبحت المنظمة أكثر تعقيداً.

ب- **إستراتيجية الأعمال التنافسية Competitive Business Strategy**: وفي هذه الحالة يرى (Keenan, 2008)² أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجب أن تتكيف وفق متطلبات إستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة بالشكل الذي يخدم مصالحها، والتي قد تأخذ إحدى أشكال تصنيف Porter كما رأينا في فقرة سابقة، حيث قام (Wright & Snell, 1998)³ بتحديد نوعية الأفراد التي يتطلبها كل نوع من هذه التصنيفات بالإضافة إلى إستراتيجيات الموارد البشرية الواجب إتباعها كمايلي:

- إستراتيجية ريادة التكاليف (Cost Leadership):

➤ فإن ما يلزم هذه الإستراتيجية من مهارات أفراد يجب أن تكون كالتالي: قادرين على التركيز على المدى القصير - تجنب المخاطرة - التركيز على كمية الإنتاج بدرجة أكبر نوعاً ما من تركيزهم على الجودة .

➤ أما إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطلوبة لدعم إستراتيجية ريادة التكلفة فهي:

✓ تصميم الأعمال على نطاق ضيق ووصف محدود للأعمال.

✓ نتائج تقويم الأداء على المدى القصير الأجل.

✓ تدريب محدود.

✓ عمالة مؤقتة قصيرة المدى ومنخفضة التكاليف.

¹ - Llyod Baird, Ilan Meshoulam, **Managing two fits of strategic human resource management**, *Academy of Management Review*, (1988), Vol. 13, No. (1), pp.116-28.

² - Tony Keenan, **op.cit**, P.27.

³ - Patrick M. Wright, Scott A. Snell, **Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management**, *Academy of Management Review*, (1998), Vol. 23, No. (4), pp 756-72.

• إستراتيجية التميز (Differentiation) :

➤ فإن نوعية الأفراد المطلوب توافرهم يجب أن تكون كالتالي:

- (مبدعين - قادرين على التركيز على تطبيقات الاستراتيجيات ذات الأهداف بعيدة المدى - يعملون بروح الفريق الواحد - قادرين على التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد).
- أما بالنسبة لاستراتيجيات الموارد البشرية المناسبة لإستراتيجية التميز فهي كالتالي:
- ✓ تشجيع الإبداع عن طريق تصميم نماذج تقويم الأداء المصممة لمكافأة الإبداع والابتكار.
- ✓ استخدام أسلوب العمل الجماعي القائم على تصميم الوظائف مستخدمين نماذج تقويم الأداء على المدى الطويل الأجل.
- ✓ تعزيز الثقافة القائمة على أن ارتكاب الأخطاء هو فرص للتعلم وتشجيع الاتصال المفتوح.
- ✓ توسيع نطاق فرص العمل والمسارات الوظيفية التي تعزز تطوير مجموعة واسعة من المهارات.

ت- **التكوين الإستراتيجي (Strategic configuration):** وجد كل من (Delery & Doty, 1996)¹ أن المنظمات يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا اعتمدت سياسة التكوين الاستراتيجي من خلال ربط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنماط الاتجاهات السلوكية التي تأخذها إستراتيجية المنظمة لخلق الميزة التنافسية متمثلة في [إستراتيجية المدافع (defender)- إستراتيجية المنقب (Prospector)- إستراتيجية المحلل (Analyzer)- إستراتيجية التفاعل (Reactor)]، والتي عرفت من قبل (Mile & Snow, 1984) حيث تم شرحها في فقرة سابقة.

وبالتالي فقد رأى (Massey, 1994)² أن المنظمات التي لا تتبنى أسلوب الارتباط الأنسب تعرف بسهولة من خلال نظرتها الممزقة وأسلوبها المعاق الغير قادر على تطوير وتطبيق مبادرات العنصر البشري، كنتيجة لذلك فإن هذه المنظمات سوف تتلقى هذه المبادرات بشكل خاطئ وستفشل في إدراك آلية اعتمادها. كما وجد أن إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات سوف تعمل في أغلب الأحيان كموانع لتطبيق إستراتيجية الأعمال بدلاً من أن تكون داعمة ومسهلة لها، فقد تصمم أنظمة الأجور مثلاً بطريقة تتضارب بشكل كامل مع أهداف المنظمة. وأضاف إلى ذلك أنه في حال عدم إتباع إستراتيجية محددة لإدارة الموارد البشرية سوف يجعل من هذه الإدارة غير قادرة على التعامل مع أي أجندة في المنظمة الأمر الذي سيضطرها للتعامل مع أجندات خارجية كالهياكل الحكومية أو الجمعيات الاحترافية فقد تمارس أنشطتها مثلاً وفقاً لقوانين اتحاد نقابات العمال لأنه لا يوجد توجه إستراتيجي من شأنها أن تتبعه.

¹ - John E. Delery, Harold D. Doty, **op. cit**, P. 810.

² - Roy Massey, **Taking a Strategic Approach to Human Resources Management**, Health Manpower Management, Vol 20. No.5,(1994),P. 28.

ومن ناحية أخرى فقد وجدت دراسة (Shang & Shyu, 2008)¹ أن الارتباط الاستراتيجي بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال له تأثير إيجابي على إنتاجية القوى العاملة. حيث وجدت هذه الدراسة أنه عملية الارتباط الاستراتيجي في الشركات الصناعية التايوانية أدت إلى زيادة إنتاجية الفرد العامل من 5.21% قبل الارتباط إلى 9.51% بعد الارتباط.

إلا أنه في المقابل فإن النهج العقلاني المخطط الذي يحكم آلية عملية التكامل الرأسي أو الارتباط الأنسب كانت قد أثارت حفيظة عدد من الباحثين، حيث علق (Paawue, 2004)² أن النتيجة الحتمية التي تقوم على مبدأ النهج العقلاني هي واحدة من أكبر الأخطاء التي تقع فيها المنظمات والتي يجب تجنبها.

وفي هذا السياق وجد (Armstrong, 2009)³ أنه من الخطأ اعتماد المطابقة الميكانيكية لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة لأنه من غير المعقول أن يكون هناك عوامل سياقية محددة قادرة على التحكم بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الأمر الذي سينعكس سلباً على ممارسات إدارة الموارد البشرية والترابط الداخلي بينها، حيث وجد (Boxall, et, al., 2007)⁴ أن من الاستحالة جعل كل سياسات الموارد البشرية تنعكس في رسالة تنافسية أو اقتصادية فمن الطبيعي أن تكون مرتبطة بأهداف قانونية اجتماعية أو حتى إنسانية، كما أكد (Purcell, 1999)⁵ على ذلك حيث قال بأن عملية الارتباط الأنسب لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية محدودة باستحالة نمذجة كل المتغيرات الطارئة بالإضافة إلى صعوبة إظهار آلية الترابط بينها، كما إن دراسة أثر التغيير الحاصل في أحد هذه المتغيرات على باقي العوامل يعتبر أمراً في غاية التعقيد.

علاوة على ذلك فإن الباحث يرى أن مبدأ التكامل الرأسي يتعامل مع العنصر البشري كأبي عنصر إنتاجي آخر في المنظمة متناسبة تماماً الطبيعة الإنسانية الخاصة بهذا العنصر، فهو يرى إدارة الموارد البشرية على أنها آلة صممت بشكل مسبق وفق آلية معينة خصيصاً لخدمة أهداف إستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة، وبالتالي فإن هذا الاستخدام الذرائعي النفعي للإنسان بهذا الشكل سيكون له أيضاً تأثيرات سلبية في ميادين أخرى قد تكون بالغة في الأهمية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة كالروح المعنوية والرضا الوظيفي للفرد العامل وكذلك الالتزام الوظيفي انتهاءً بالولاء التنظيمي، وهذا ما أكدته (Kaye, 1999)⁶ الذي وجد في

¹ - Dan-Shang Wang, Chi-Lih Shyu, **op. cit**, PP. 92 – 110.

² - Jaap Paawue, **HRM and performance: Achieving long term viability**, Oxford University Press, Oxford, (2004), P. 28.

³ - Michael Armstrong, **op. cit**, P.37.

⁴ - Peter Boxall, Jhon Purcell, Patrick Wright, **The goals of HRM**, Oxford University Press, Oxford, (2007).

⁵ - Jhon Purcell, **Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac**, *Human Resource Management Journal*, (1999), Vol.9, No.(3), pp 26–41.

⁶ - Leah Kaye, **Strategic human resources management in Australia: the human cost**, *International Journal of Manpower*, (1999), Vol. 20 No. 8, pp. 577-587

دراسته أن استخدام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يؤدي وبشكل كبير إلى دعم استخدام النموذج القاسي (Hard Model) للموارد البشرية، إضافةً إلى ذلك فإن كل من (Wang & Zang, 2005)¹ كانوا قد أكدوا ذلك في دراستهم التي وجدت أن عند ممارسة الإدارة التنفيذية للموارد البشرية كان معدل انخفاض دوران العمل والرضا الوظيفي للأفراد العاملين أكبر منه عندما تم قياس المفاهيم الأنفة الذكر بعد ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من منظور الطوارئ، ومما سبق يقر الباحث بأهمية الانتقادات السابقة وأن أسلوب التكامل الرأسي يمكن أن يكون حالة تطبيقية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتناسب مع وجهة نظر بعض المنظمات، إلا أنه ليس النموذج الأمثل وانطلاقاً من ذلك كان لابد لنا أن ننقل لدراسة أسلوب آخر لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعمل على تلافي العيوب والثغرات التي يعاني منها النموذج السابق، ألا وهو أسلوب التكامل الأفقي أو الممارسة الأفضل.

1-4-3-2- التكامل الأفقي (Horizontal Integration) أو الممارسة الأمثل (The Best Practice):

إذا كان التكامل الرأسي يركز على تحديد الارتباط الأنسب (Best Fit) بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال التنافسية من خلال تكيف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق متطلبات إستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة لتحقيق أفضل مستوى أداء تنظيمي، فإن التكامل الأفقي يركز على الممارسة الأمثل (Best Practice) التي تستطيع من خلالها إدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل بين أفضل الممارسات مع بعضها البعض ليكمل كل منهما الآخر لتحقيق أفضل مستوى أداء تنظيمي ممكن (Keenan, 2008)²، بالاعتماد على المنظور السلوكي (Behavioral Perspective) الذي يعمل على تنمية السلوكيات المطلوبة للأفراد العاملين كالرضا الوظيفي وتعزيز روح الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي واستثمارها لتحقيق أفضل مستوى للأداء التنظيمي³. والذي يدعم استخدام الأسلوب الناعم أو السلس لإدارة الموارد البشرية، حيث وجد (Gollan, 2005)⁴ في دراسته إلى أن مقاييس الأداء التنظيمي لا تكمن فقط في مدى ربحية المنظمة واستمراريتها، إلا أن هناك مقاييس أخرى قد توازي المعايير السابقة بالأهمية مثل روح الرضا الوظيفي ومدى تحقيق حاجاته في أماكن العمل وهي نقاط حرجة جداً في قياس الأداء التنظيمي. كما دعي هذا الأسلوب من قبل (Delery & Doty, 1996)⁵ بالمنظور العالمي (Universalistic Perspective) لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الذي يقر بأن هناك بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية أفضل من غيرها وبالتالي يجب

¹ - Zhongming Wang, Zhi Zang, **op. cit.**, PP. 544-559.

² - Toony Keenan, **op. cit.**, P. 31.

³ - Dan-Shang Wang, Chi-Lih Shyu, **op. cit.**, P.95.

⁴ - Paul J. Gollan, 'High Involvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (2005), vol. 43, no. 1, pp. 18-33.

⁵ - John E. Delery, Harold D. Doty, **op. cit.**, P. 823.

اعتمادها من قبل جميع المنظمات على المستوى العالمي لأنها حتماً ستؤدي إلى أفضل أداء تنظيمي ممكن. وفي هذا السياق حدد (Preffer, 1998)¹ ثمانية ممارسات التي تعتبر الأفضل من وجهة نظره كمايلي:

- تحقيق عامل الأمان الوظيفي.
- تخطيط المسار الوظيفي للفرد العامل من خلال تطوير موهبته وكفائه وقدراته على المدى الحالي والمتوسط والطويل الأجل، الأمر الذي سوف يشعر هذا الفرد العامل بالالتزام والولاء لمنظمته لأنه يبني من خلال عمله فيها مهنة أكثر من كونها مجرد عمل لا أكثر ولا أقل.
- استخدام عملية التوظيف الانتقائي الذي يشعر الفرد العامل بأنه شخص مميز مع أساليب اختيار متطورة.
- التواصل وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار.
- دعم الاستثمار في التعليم والتطوير.
- استخدام فرق العمل على نطاق واسع.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية عالية مرتبطة بعملية تقييم الأداء
- تعزيز التنسيق بين شروط وظروف وبيئة العمل والموقع الوظيفي وتقليل الاختلافات في هذا السياق.

إلا أنه يرى الباحث وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب في دعم مبادئ وتقاليد مدرسة العلاقات الإنسانية وفي تقديم وجهة نظر أكثر واقعية عن إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع الطبيعة الإنسانية الخاصة بالعنصر البشري، إلا أنها لم تخلو من الانتقادات حيث وجد (Keenan, 2008)² أن طبيعتها المناقضة تماماً لمنظور الطوارئ التي تنتهجها أغلب المؤسسات والذي يقوم على مبدأ أن المنظمات تحتاج لانتهاج مجموعة مميزة من ممارسات إدارة الموارد البشرية القادرة على التجاوب مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، قد لا تجعلها تتجاوب مع إستراتيجية المنظمة واستراتيجيات الأعمال التنافسية الأمر الذي سيؤدي إلى حدوث نوع من التضارب والازدواجية في الأوامر بالنسبة للقوى العاملة وكنتيجه لذلك فهي ستقع في متاهات صراعات الدور وعدم المرونة في التعامل مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، إلا أن الباحث يرى بأن هذا الانتقاد قد يكون غير دقيق بالنسبة لبعض المنظمات والأمر يعتمد بشكل أساسي على قوة وموقع العنصر البشري في المنظمة ومكانته التنافسية. كما أن تعميم هذا المفهوم من خلال فرض مجموعة من الممارسات دون غيرها واعتبارها الممارسات الأفضل لم يرق لعدد كبير من الباحثين، حيث علق كل من (Cappelli & Crocker-Hafter, 1996)³ بأن هناك مبالغة في انتهاج مجموعة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية واعتبارها الممارسات الأفضل، حيث برروا ذلك بأن هناك طبيعة خاصة بكل نوع من المنظمات وبالتالي فإن هذه الطبيعة هي التي تحدد الممارسات

¹ - Jeffrey Preffer, **The Human Equation: Building profits by putting people first** , Harvard Business School Press, Boston, MA, (1998), PP. 33 -34.

² - Tony Keenan, **op.cit**, P. 34, 47.

³ - Peter Cappelli, Anne Crocker-Hafter, **Distinctive human resources are firms' core competencies**, *Organizational Dynamics*, Winter (1996), pp 7-22.

الإدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية المميزة والخاصة بها والتي تعتبر كمعايير أساسية للسياسة التنافسية لهذه المنظمات.

وفي هذا السياق وجد كل من (Becker & Gerhant, 1996)¹ أن فكرة أفضل الممارسات قد تكون أكثر ملاءمة لتحديد المبادئ التي تقوم عليها اختيار الممارسات، بدلاً من إقرار الممارسات الموحدة، حيث وجدوا إنه ربما كان من الأفضل التفكير في " الممارسات الجيدة أو المناسبة" بدلاً من " أفضل الممارسات". الأمر الذي سوف يجعلنا ننقل لرؤية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من هذا المنظار الأشمل وفق أسلوب الحزم.

1-4-3-3- أسلوب الحزم (Bundling):

يرى كل من (Richardson & Thompson, 2003)² أن نجاح أي إستراتيجية يعتمد على دمج كل من الربط الداخلي (الأفقي) والربط الخارجي (الرأسي) وهذا ما يعتمد مبدأً أو أسلوب الحزم حسب الترجمة الحرفية لكلمة (Bundling) والذي يمكن تعريفه وفق وجهة نظر (Armstrong, 2009)³ على أنه الأسلوب الذي يعتمد على الربط الأمثل لأفضل حزمة ممارسات لإدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة وتوجيهها بالاتجاه الذي يحقق هذه الإستراتيجية، فالمنطق الذي يقوم عليه أسلوب الحزم يرى بأن آلية تعظيم الأداء التنظيمي لا يمكن أن تعمل بمعزل عن ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية من المنظور السلوكي، وبالتالي فإن إستراتيجية الأعمال التنافسية يجب أن تُرى من منظور سياق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لأفضل حزمة من الممارسات والسياسات الداعمة لتنفيذ إستراتيجية الأعمال التنافسية من المنظور السلوكي ومن ثم فإن طريقة تصميم الإستراتيجية التنظيمية يجب أن تتم من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وفق مبدأ أسلوب الحزم.

حيث وجد كل من (Dyer & Reeves, 1995)⁴ أن المنطق في عملية الحزم واضح وصريح، حيث يفترض بأن أداء الموظف هو مفهوم يتضمن كل من عاملي القدرة والتحفيز ولذلك فإنه من الطبيعي تعزيز الممارسات التي تؤدي إلى خلق هذه العوامل.

¹- Brian E. Becker, Bray Gehrant, **The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects**, *Academy of Management Journal*, (1996), Vol.39, No. (4), pp. 779–801

²-Ray Richardson, Marc Thompson, **The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review**, *The Institute of Personnel and Development (IPD), UK*, (2003), shap2, P.9.

³ - Michael Armstrong, **op. cit**, P.38.

⁴ - Lee Dyer, Todd Reeves, **Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?** *The International Journal of Human Resource Management*, (1995), Vol. 6, No. (3), pp 656–70.

كما أكد (MacDuffie, 1995)¹ في أبحاثه التي أجراها في مصانع إنتاجية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية أن الموظفين لن يبذلون جهود تقديرية إلا إذا كانوا يعتقدون بأن مصالحهم الفردية تتماشى مع مصالح الشركة التي يعملون بها، بحيث يحصلون من هذه الشركة على الرفاهية المطلوبة بمقدار الجهد الذي يبذلوه، وهذا يعني بأن تقنيات الإنتاج المرنة يجب أن تكون مدعومة بحزم على درجة عالية من ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الالتزام العالي مثل الأمان الوظيفي والأجور المرتبطة بنتائج تقييم الأداء وتقليل الحواجز بين الإدارة والأفراد والاستثمار في بناء مهارات الأفراد العاملين، وفي هذا المضمار أشارت النتائج إلى أن المصانع التي تعمل بأنظمة إنتاج مرنة تعتمد على برمجة حزمة من ممارسات الموارد البشرية في نظام متكامل مع إستراتيجية الأعمال تتفوق على تلك التي تستخدم نظم إنتاج تقليدية في كل من معياري الإنتاجية والجودة.

عموماً إن الهدف من عملية الحزم كما وجد كل من (Hendry & Pettigrew, 1984)² يتمحور حول تحقيق أداء عالي من خلال التماسك الداخلي لمجموعة من ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تساهم معاً في تحقيق استراتيجيات المنظمة من خلال المواءمة بين الموارد والاحتياجات التنظيمية وتحسين الأداء والجودة وفي المؤسسات التجارية تحقيق ميزة تنافسية، من خلال ستة خطوات قام (Armstrong, 2009)³ بإدراجها كمايلي:

- القيام بعملية تحليل للاحتياجات الحقيقية لإستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة.
- تقييم الكيفية التي ستقوم على أساسها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات.
- التعريف بالسلوكيات والقدرات المطلوبة للأفراد والتي من خلالها يمكن أن يساهموا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- مراجعة الحزم الناتجة من تجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، واختيار تلك التي تدعم السلوكيات المطلوبة بالإضافة إلى المعايير المرغوبة من قبل المنظمة لقدرات ومهارات الأفراد والقابلة للتطوير.
- تحليل كيفية ربط الممارسات التي تتضمنها الحزمة المختارة بطريقة تضمن تعزيز التنسيق والتأثير المتبادل بين كافة الممارسات السابقة. كما وضعنا في الشكل رقم (14).
- صياغة البرامج لتطوير مثل هذه الممارسات مع تشديد الانتباه إلى آلية الربط بينها.

على الرغم من أن أسلوب الحزم يعتبر أحد التطبيقات العملية لأسلوب التكامل الأفقي إلا أنه يتفوق على الأسلوب السابق الذي يكون قد أغفل بعض الممارسات المهمة والتي لم يتم إدراجها في قائمة النموذج الموحد

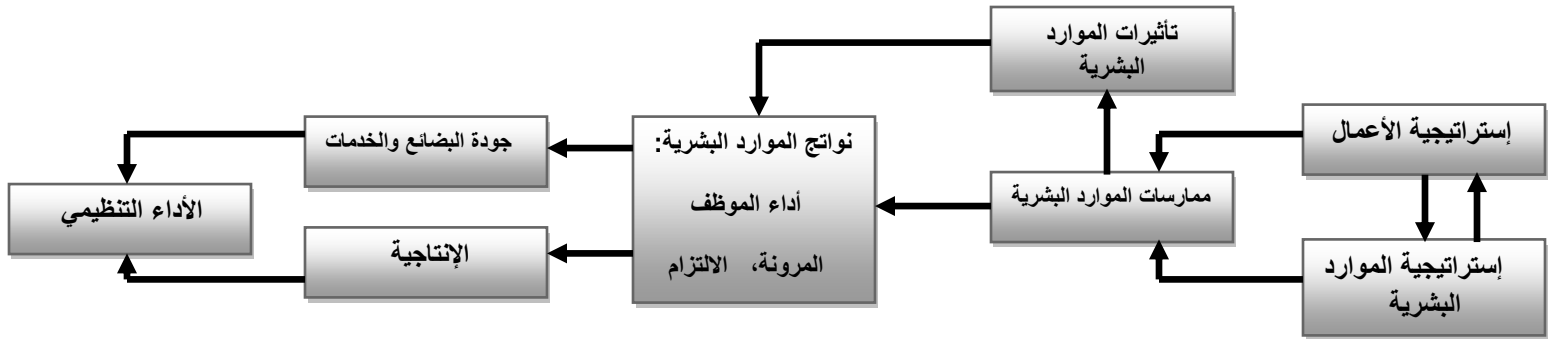
¹ - John Paul MacDuffie, **Human resource bundles and manufacturing performance**, *Industrial Relations Review*, (1995), Vol. 48, No. (2), pp 199–221.

² - Chirs Hendry, Andrew M. Pettigrew, **The practice of strategic human resource management**, *Personnel Review*, (1984), No.15, pp 2–8.

³ - Michael Armstrong, **op. cit**, P.58.

لممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية العالمية الغير قابلة للتعديل، ووفقاً لذلك يرى الباحث بأن عملية الحزم تمثل الدور الاستراتيجي الأمثل لإدارة الموارد البشرية من الناحية العملية، عندما تتعامل مع المنظمة بأنها كيان واحد أو نظام متماسك، وضمن هذا الإطار فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بعنونة ما يجب القيام به على صعيد المنظمة ككل، وبالتالي فإن إستراتيجيتها لا تصب في مصلحة إستراتيجية المنظمة فحسب وإنما في مصلحة الأفراد العاملين القادرين على دعم وتنفيذ إستراتيجية المنظمة من منظور إستراتيجية الموارد البشرية من خلال تركيزها على حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية يتم اعتمادها ووضعها موضع التنفيذ بهدف تعظيم الأداء التنظيمي من منظور استراتيجي شامل كما في الشكل(13):

الشكل رقم (13): دور إستراتيجية الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي



Source: David Guest, Jonathan Michie , Maura Sheehan , Neil Conway and Metochi M. **Effective People Management: Initial findings of the Future of Work study.**(2000b), London, CIPD, p5.

وبالتالي حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تقوم بهذا الدور فإن ممارساتها يجب أن تشمل الاتجاهات التالية:

1-3-3-4-1 - إدارة الأداء العالي (High-Performance Management):

تؤثر هذه الحزم من الممارسات على الأداء التنظيمي من خلال تركيزها على مجالات مثل الجودة والإنتاجية ومستوى خدمة العملاء والنمو والأرباح، وتتمثل هذه الممارسات في إجراءات مشددة للاختيار والتعيين - التدريب المكثف - أنشطة تطوير الإدارة - نظم الأجر والحوافز - عمليات إدارة الأداء¹.

حيث عرفت هذه الممارسات من قبل (Appelbaum, 2000)² بأنظمة أداء العمل العالي High-Performance Work Systems (HPWS). التي وجد بأنها تؤدي إلى زيادة ثقة الموظف بنفسه ويعمله وبالتالي زيادة مستوى رضاه الوظيفي.

¹ - Michael Armstrong, **op. cit**, P.49.

² - Eileen Appelbaum, Thomas Bailey, Peter Berg, Arne L. Kalleberg, **Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off**, ILR Press, Ithaca, NY, (2000), PP.19 -20.

أما (Thomson & Heron, 2005)¹ فقد عرفوها على أنها: الحزمة التي تتضمن ممارسات العمل التي تشمل تعزيز قدرات ومهارات الأفراد من خلال تصميم العمل بطرق تعزز علاقات التعاون بين الموظفين لحل مشكلاتهم بالإضافة إلى تقديم مستوى عالي من الحوافز التي تهدف إلى دفع العاملين على بذل المجهود الذي يناسب هذه الحوافز، حيث وجد (Huselid, 1995)² بأن ممارسات الأداء العالي تؤدي إلى ارتفاع في حجم العوائد على الاستثمارات، ففي كل 1% زيادة من قيمة الانحراف المعياري في هذه الممارسات يرتبط بـ 7.05% انخفاضاً في معدل دوران العمل، أما على أساس الفرد الواحد فيؤدي إلى زيادة بمقدار 27044 دولار أميركي في المبيعات و 18641 دولار أميركي في القيمة السوقية و 3814 دولار أميركي أكثر في الأرباح.

1-4-3-2- إدارة الالتزام العالي (High-Commitment Management):

وهي الممارسات التي تهدف إلى خلق حالة الالتزام لدى الأفراد العاملين كسلوك ذاتي نابع من شعور شخصي، أكثر من كونه محكوم بالعقوبات والضغوط الخارجية على الفرد العامل.³

كما عرفها (Wood, 1999)⁴ على أنها اتجاه معين يتم استخدامه من قبل أرباب العمل يرى الأفراد العاملين على أنهم أصول سيتم تطويرها مستقبلاً بدلاً من التخلص منها باعتبارها عاملاً من عوامل الإنتاج، من خلال استخدام حزمة من الممارسات تعكس ذلك الاتجاه والتي حددها (Wood & Albanese, 1995)⁵ كمايلي:

- تطوير السلم الوظيفي والتركيز على القدرة التدريبية والالتزام كسمات ذات قيمة عالية يجب أن يتحلى بها الأفراد العاملين على جميع مستويات المنظمة.
- توفير مستوى عالي من المرونة الوظيفية والتخلي عن الوصف الوظيفي الجامد.
- الحد من الهرمية والتقليل من حالات الاختلاف بين الأفراد العاملين.
- الاعتماد الكبير على هيكل وروح الفريق الواحد.
- تصميم الأعمال بوعي إداري قادر على تحفيز عوامل الرضا الداخلي أو الجوهرية لدى الأفراد العاملين.
- عدم استخدام سياسة التسريح الإجباري للعمال وتوفير الضمانات الوظيفية الدائمة، مع احتمال استخدام عمالة مؤقتة لتخفيف التقلبات في الطلب على اليد العاملة.

¹ - Mark Thompson, Paul Heron, **Management capability and high performance work organization**, *The International Journal of Human Resource Management*, (2005), Vol. 16, No. (6), pp 1029-48.

² - Mark A. Huselid, **The Impact Of Human Resources Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance**, *Academy Of Management Journal*, (1995), Vol.38, No.3, PP.635 – 672.

³ - Stephen Wood, **High commitment management and organization in the UK**, *The International Journal of Human Resource Management*, (1996), Vol. 7, No. (1), pp 41-58.

⁴ - Stephen Wood, **Human resource management and performance**, *International Journal of Management Reviews*, (1999), Vol. 1, No. (4), pp 397-413

⁵ - Stephen Wood, Maria Teresa Albanese, **Can we speak of a high commitment management on the shop floor?** *Journal of Management Studies*, (1995), Vol. 32, No. (2), pp 215-247.

- استخدام أساليب جديدة من عمليات التقويم وأنظمة الأجور القائمة على أساس الجدارة وتقاسم الأرباح.

وفي هذا الإطار لابد لنا من أن نستعرض دراسة (Arthur, 1994)¹ التي تدعم الكلام السابق، حيث أجرى آرثر عدداً من التحقيقات وعلى رأسها تلك التي قامت في مجال صناعة الصلب في الولايات المتحدة الأميركية في النصف الأول من التسعينيات من القرن الماضي وتركزت أبحاثه على مجالات تأثير استراتيجيات الالتزام العالي (التي تتعلق في تشكيل سلوكيات الموظف من خلال خلق روابط نفسية بين أهداف الموظف والأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى مساهمة الموظف في عملية اتخاذ القرار والتركيز على عمليات التدريب العام وتوفير معدل أجور مرتفع) مقارنةً باستراتيجيات الالتزام المنخفضة أو كما أطلق عليها استراتيجيات السيطرة، وخلص في دراسته إلى أن المصانع التي تستخدم الاستراتيجيات ذات الالتزام العالي لديهم مستويات أعلى بكثير في الإنتاج والجودة كما أن معدل انخفاض دوران العمل فيها أقل من نصف المعدل الذي وجد في المصانع التي تستخدم استراتيجيات الالتزام المنخفض.

1-4-3-3- إدارة الانهماك الوظيفي العالي (High- Job Involvement Management):

عرفت من قبل (Benson, et. Al, 2006)² على أنها حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تركز على عملية صنع القرار عند الفرد العامل بالإضافة إلى عوامل السيطرة والتحكم وكذلك عوامل التواصل واكتساب المعلومات والتدريب و الحوافز.

أما الانخراط الوظيفي فيمكن تعريفه كما يرى (Daily, 2003)³ على أنه درجة ارتباط الفرد العامل بعمله ومدى مشاركته الفعالة فيه واعتباره على أنه من المقومات الرئيسية لقيمه الذاتية، كما وجد أن الانخراط الوظيفي يتحدد بحسب خصائص الوظيفة ويولد لدى الموظفين ردود فعل مختلفة عن تلك التي يولدها الالتزام التنظيمي، فالانخراط الوظيفي يبرز المعتقدات التي تنص على أن العمل مكون مركزي في حياة الفرد، فالأفراد العاملين المنخرطين وظيفياً ينظرون إلى العمل باعتباره مصدراً أساسياً للرضا الحياتي، حيث أن الانخراط الوظيفي الناشط يرتبط برغبة الموظف في المشاركة في العمل جسدياً ونفسياً كما أنه يساهم في إدراك الموظف لقيمه الذاتية.

والفرضية المعتمدة في انتهاج هذه الحزم من الممارسات هو أن الموظفين سوف يزداد انخراطهم في منظماتهم إذا تم إعطاؤهم فرص التحكم الذاتي وبالتالي عندما يكونوا أكثر قدرة على فهم طبيعة أعمالهم.

¹ - Jeffrey B. Arthur, 'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover', *Academy of Management Journal*, (1994), vol. 37, no. 3, pp. 670-687.

² - George Benson, Susan M. Young, Edward E. Lawler, *High involvement work practices and analysts' forecasts of corporate performance*, *Human Resource Management*, (2006), Vol. 45, No. (4), pp 519-27.

³ - Daily, Robert, *Organizational Behavior*, *Dinburgh, B.S, Heriot-Watt University, UK*, (2003), Shap.8, P.34.

حيث يؤكد هذا النهج على معاملة الموظفين كشركاء في المنظمة يتم احترام مصالحهم، كما أن صوتهم مسموع فيما يتعلق بإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، والهدف من هذا كله هو خلق مناخ صالح لعملية حوار متبادل قائم على أساس الثقة والتعاون بين المدراء والتابعين لهم، وبين أعضاء الفريق الواحد فيما يتعلق بقضايا المنظمة وتبادل الآراء حول رسالتها وقيمها وأهدافها.

وفي النهاية الجدير بالذكر بأنه نظراً للتشابه الواضح بين المفاهيم الثلاثة أنفة الذكر فإن العديد من الباحثين مثل (Sung & Ashton, 2005)¹ بالإضافة إلى (Marchington & Wilkinson, 2005)² يستخدمون مصطلحات إدارة الالتزام العالي - إدارة الأداء العالي - إدارة الانخراط العالي، على أنهم مصطلح واحد يحمل نفس المعنى تحت مسمى أنظمة أداء العمل العالي High-Performance Work Systems (HPWS)، وهي التسمية التي سيعتمدها الباحث.

1-5- إستراتيجية الموارد البشرية في منظمات القطاع الخدمي (The Strategic Human Resources In Service Sector Organizations)

يحتل القطاع الخدمي أهمية كبيرة في معظم الاقتصاديات الحديثة، إذ تصل نسبتها من 60 - 90% من إجمالي الخدمات الاقتصادية والإنسانية التي تعد الأشد تفاعلاً في حياة الشرائح الجماهيرية الواسعة والأكثر التصاقاً بمشكلاتهم، حيث تعرف المنظمة الخدمية على أنها: "تلك المنظومة التي تقوم بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة (خدمات) في صورة خبرات وتجارب تمر بها عملاء المؤسسة"³.

أما الخدمة (Service) فقد تم تعريفها من قبل (Goldstein et, al., 2002)⁴ على أنها: "وصفاً مفصلاً لاحتياجات العميل بهدف تحقيق حالة الرضا لديه"، كما تم تعريفها من قبل (Clark, et.al., 2000)⁵ عن طريق تقسيمها إلى الأبعاد الأربعة التالية:

- ❖ تشغيل الخدمة (Service Operation): وتعني الطريقة التي يتم تسليم الخدمة بها.
- ❖ تجربة الخدمة (Service Experience): وتعني الخبرة المباشرة لدى العميل عن الخدمة.
- ❖ مخرجات الخدمة (Service Outcome): وتعني فوائد الخدمة المقدمة للعميل.

¹ - Johny Sung, David Ashton, **High Performance Work Practices: Linking strategy and skills to performance outcomes**, DTI in association with CIPD, available at: <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtgyl/>, (2005).

² - Mick Marchington , Adrian Wilkinson, **Human Resource Management**, CIPD: UK, (2005), Chap.3.

³ - محمد ناصر، إدارة المؤسسات الخدمية، منشورات جامعة دمشق كلية الاقتصاد، (2010)، ص 11، 15.

⁴ - Susan Meyer Goldstein, Robert Johnston, Jo Ann Duffy, Jay Rao, **The service concept: the missing link in service design research?**, *Journal of Operations Management*, (2002), Vol.20, pp. 121-134.

⁵ - Graham Clark, Robert Johnston, Michel Shulver, **Exploiting the service concept for service design and development**. In: James Fitzsimmons, Mona Fitzsimmons, (Eds.), **New Service Design**. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 71-91.

❖ قيمة الخدمة (Value of The Service): وتعني وزن الفائدة المتوقعة من الخدمة من قبل العميل مقابل الكلفة المادية لهذه الخدمة.

وفي إطار طبيعة هذه القطاعات الخدمية قام (Rutkauskas & Pauloviciene, 2005)¹ بتسليط الضوء على مفهوم الإنتاجية في قطاع الخدمات، حيث أوضحوا أن قياس الإنتاجية في هذا القطاع يتوقف على نوعية هذه الخدمة وعلى جودتها ومدى تطابق هذه الجودة مع توقعات العميل، فهي تختلف بذلك عن مفهوم الإنتاجية التقليدي المتعارف عليه في القطاعات الصناعية والذي يقوم على افتراضات كما أوضح (Boxall, 2003)² أن استهلاك وإنتاج المنتجات المادية هي عمليات منفصلة تماماً وأن العملاء لا تشارك في عملية الإنتاج حيث يتم التركيز على الكمية أكثر من النوعية، لذلك فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية والقياسات المتعلقة بمستويات الإنتاجية التي تؤثر في صناعة ما تختلف عن تلك التي تدخل في قطاع الخدمات، وفي هذا السياق أكد كل من (Jillian, et, al., 2009)³ على أن رضا العميل وولائه وبالتالي جودة التعامل مع هذا العميل هي من أهم المعايير التي يتم قياس الأداء على أساسها، فولاء العملاء من وجهة نظر (Schlesinger & Haskett, 1991)⁴ يعتمد بشكل أساسي على معنويات الأفراد العاملين ومعرفتهم كيفية تقديم خدمات ممتازة، حيث تؤدي الخدمة السيئة إلى خسارة العملاء بسرعة وتخفيض أرباح المؤسسة أو حتى تقضي عليها كلياً، حيث أن الأفراد العاملين المكلفين بالتواصل مع العملاء يشكلون رابطاً أساسياً بين حل الشكاوي في الحال ونية العميل للشراء مرة أخرى.

وقد رأى برنامج البحث في المساعدة التقنية الذي يهتم به قسم شؤون المستهلكين في الولايات المتحدة أنه عندما يواجه العملاء مشاكل صغيرة، يقر 95% من المستهلكين بأنهم سيعاودون الشراء في حال تم حل هذه المشاكل في الحال، أما إذا استغرق مسار الحل وقت أطول بقليل فينخفض المعدل إلى 70%، كما أظهرت الدراسات التي تتناول آثار ولاء العملاء إلى أن أي ارتفاع ولو كان بنسبة 5% في استبقاء العملاء قد يرفع معدل الأرباح من 25% إلى 85%⁵.

الأمر الذي يجعلنا نستنتج الأهمية الكبيرة والدور المحوري للعنصر البشري في مؤسسات هذا القطاع، وذلك لأن ثقافة الخدمة تتوقف بشكل كبير على نوعية وكفاءة هذا العنصر، ففي هذا الإطار أشار (Boxall, 2003)⁶ على أن نوعية العنصر البشري هي المعيار الأكثر أهمية والأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات القطاع الخدمي، وبالتالي وفي ضوء ما سبق نستطيع القول بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخدمي هي الإستراتيجية النهائية أو الأساسية

¹ - Jonas Rutkauskas, Eimen Paulaviciene, **Concept of Productivity in Service Sector**, ENGINEERING ECONOMICS, (2005), No. 3, (43), PP. 29 -34.

² - Peter Boxall, **HR strategy and competitive advantage in the service sector**, Human Resource Management Journal, (2003), Vol. 13 No. 3, PP. 5-20.

³ - Jillian Brown, Statia Elliott, Julia Christensen-Hughes, Sean Lyons, Sara Mann, Agnes Zdaniuk, **Using Human Resource Management (HRM) Practices to Improve Productivity in the Canadian Tourism Sector**, Canadian Tourism Human Resources Council, March, (2009), PP.1-17.

⁴ -Len Schlesinger, James J. Haskett., **The Service-Driven Service Company**, Harvard Business Review, (1991), September-October, P.75.

⁵ - No Author, **Profiles In Quality: Blue Prints for Action From 50 Leading Company**, Bureau of Business Practice: Boston, MA, (1991), P.183.

⁶ - Peter Boxall, (2003), **op, cit.**, P.7.

والتي يجب أن يتم صياغة باقي الاستراتيجيات في المنظمة على أساسها، أي كما حدد (Wright et, al., 2004)¹ وفق أسلوب من الداخل إلى الخارج (Inside-Out)، فعلى المستوى الداخلي يتم استخدام أسلوب الحزمة الأفضل لصياغة إستراتيجية الموارد البشرية الذي يعمد على إيجاد التماسك والترابط والتسيق بين أفضل الممارسات والذي سمي بأسلوب الحزم حيث تم تحديده على أنه الأسلوب الأنسب في مؤسسات القطاع الخدمي من قبل (Jillian, et, al., 2009)²، ومن ثم تصاغ على أساسه إستراتيجية الأعمال التنافسية والتي حددت من قبل (Boxall, 2003)³ على أنها إستراتيجية التمييز التنافسية باعتبارها الأنسب لطبيعة هذا القطاع الخدمية، حيث أوضح (NZTRI, 2009)⁴ إن التركيز على أسلوب قيادة التكاليف بما في ذلك خفض تكلفة اليد العاملة في قطاع الخدمات قد يؤدي إلى نتائج إيجابية على معدلات الإنتاجية ولكن على المدى القصير، إلا أن الأمر سوف ينعكس بالتأثير السلبي على المدى الطويل وذلك بسبب تآكل معايير الخدمة، وبالتالي فإن إستراتيجية التمييز في قطاع الخدمات يجب أن تصاغ من منظور ورؤية إستراتيجية الموارد البشرية.

ويفسر الباحث سبب تفضيل أسلوب الحزمة الأفضل في مؤسسات القطاع الخدمي باعتباره يضم أهم وأفضل الممارسات من وجهة نظر أكثر شمولية قادرة بمجملها على خلق وتحفيز حالة الارتباط العالي (High-Engagement) بين الفرد العامل ومنظمته، فهي بمثابة المحرك الرئيسي الذي يعمل على تشغيل وتفعيل حالة الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أهم السلوكيات المرغوبة كالانتماء التنظيمي والانخراط الوظيفي والتي تعتبر بدورها من أهم مسببات عوامل الإبداع والابتكار التي تقوم عليها إستراتيجية التمييز التنافسية التي تقوم عليها عوامل نجاح المؤسسات التي تعتمد مبدأ ثقافة الخدمة.

حيث يعرف الارتباط (Engagement) من قبل (Towers-Perrin, 2003)⁵ على أنه: "مدى قدرة واستعداد الفرد العامل على المساهمة في نجاح المنظمة، بمعنى آخر إلى أي مدى يستطيع الفرد العامل بذل المزيد من الجهود التقديرية الإضافية على شكل: وقت إضافي - قدرات عقلية - طاقة، في سبيل نجاح المنظمة".

أما (Gibbons, 2007)⁶ فيعرفه على أنه: "الاتصال العاطفي والفكري العالي الذي يبديه فرد ما تجاه عمله - منظمته - مديره - زملائه، الذي بدوره يؤدي إلى تحفيز هذا الفرد على بذل المزيد من الجهود التقديرية الإضافية لعمله".

حيث وجد (Harter, et, al., 2002)⁷ من خلال دراسة قاموا بها على 36 شركة أن حالة الارتباط العالي لدى الأفراد العاملين ترتبط إيجابياً بمعدلات رضا العميل - الإنتاجية - الأرباح - الأمان الوظيفي، وترتبط سلباً بمعدل دوران

¹ - Patrick M. Wright, Scott A. Snell, Peder H. Jacobsen, **Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in**, Human Resource Planning, (2004), Vol. 27, No. (4), pp 36-46.

² - Jillian Brown, Statia Elliott, Julia Christensen-Hughes, Sean Lyons, Sara Mann, Agnes Zdaniuk, **op, cit.**, P.6.

³ - Peter Boxall, (2003), **op, cit.**, P.8.

⁴ - The New Zealand Tourism Research Institut , **Food & beverage service sector productivity study**. Retrieved March 25, (2009), P. 5, from: http://www.nztri.org/sites/default/files/Food_Beverage_Service_Report_Final.pdf

⁵ - Towers Perrin, **Working today: Understanding what drives employee engagement**. Towers Perrin Canada, (2003), P.2.

⁶ - John Gibbons, **Employee engagement: A review of current research and its implications**. The Conference Board, (2007), P.5.

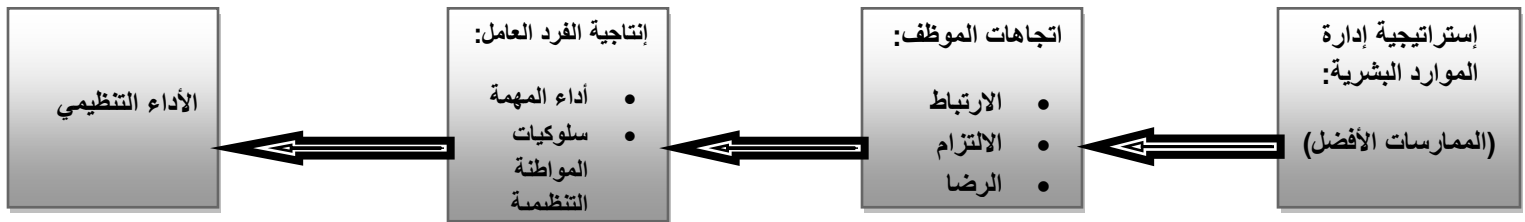
⁷ - James K. Harter, Frank L. Schmidt, Theodore L. Hayes, **Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis**. *Journal of Applied Psychology*, (2002), Vol. 87, PP.268-279.

العمل. أما (Salanova, Agut & Peiro, 2005)¹ فقد وجدوا في دراستهم بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين حالة الارتباط العالي ومبدأ ثقافة الخدمة القائم على أساس جهد الموظف وقدرته في تسليم خدمة ذات جودة عالية.

وكما تحدثنا سابقاً فإن إنتاجية الفرد العامل في مؤسسات القطاع الخدمي لا تتوقف فقط على عامل إنجاز المهمة، وإنما تتوقف أيضاً على جودة أداء هذه المهمة والتي تتمثل في الخدمة، فهي ترتبط وفقاً لذلك بمدى انخراط الفرد العامل في سلوكيات المواطننة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior (OCB والتي تعبر عن مدى توافر السلوكيات المرغوبة من قبل المنظمة عند الفرد العامل، والتي بمجملها تضمن جودة هذه الخدمة، حيث عرفت من قبل (Organ, 1988)²: "على أنها السلوكيات الفردية المستقلة (النابعة ذاتياً) والغير مرتبطة بشكل مباشر وصريح بنظام المكافآت الرسمية والتي تؤدي بمجملها إلى تطوير أداء المنظمة"، كما عرفها (Wat & Shaffer, 2005)³ على أنها: "السلوكيات الغير منصوص عليها في الوصف الوظيفي، وبالتالي الغير مشمولة بنظام المكافآت أي السلوكيات التطوعية من قبل الفرد العامل والتي تهدف إلى زيادة وتحسين الأداء التنظيمي".

ومن البديهي أن نسلم بأن خلق حالة الارتباط العالي عند الفرد العامل تعتبر من أهم مسببات انخراط هذا الفرد في سلوكيات المواطننة التنظيمية حيث وجد (Saks, 2006)⁴ أن حالة الارتباط العالي تجاه العمل والمنظمة تؤدي إلى زيادة معدلات الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطننة التنظيمية بالإضافة إلى أنها تخفض من معدلات النية لترك العمل. عموماً نستطيع أن نوضح دور إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الخدمية من خلال الشكل التالي:

الشكل(14): دور إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الخدمية



Source: Jillian Brown, Statia Elliott, Julia Christensen-Hughes, Sean Lyons, Sara Mann, Agnes Zdaniuk, **Using Human Resource Management (HRM) Practices to Improve Productivity in the Canadian Tourism Sector**, Canadian Tourism Human Resources Council, March, (2009), P.3.

¹ - Marisa Salanova, Sonia Agut, Jose Maria Peiro, **Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate**. *Journal of Applied Psychology*, (2005), Vol. 90, PP. 1217-1227.

² - Dennis W. Organ, **Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books, (1988), P.4.

³ - Dennis Wat, Margaret A. Shaffer, **Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors**, *Personnel Review*, (2005), Vol.34, No.4, PP.406-422.

⁴ - Alan M. Saks, **Antecedents and consequences of employee engagement**. *Journal of Managerial Psychology*, (2006), Vol. 21, PP.600-619.

1-6- خاتمة (Conclusion):

خصص هذا الفصل كمدخل إلى استراتيجية الموارد البشرية محاولاً إبراز النقاط التالية:

- توضيح مفهوم الاستراتيجية ومعناها بشكل عام بالإضافة إلى توضيح مفهوم التدرج الهرمي الاستراتيجي وآلية التكامل الاستراتيجي في المنظمة.
- ليتم التطرق بعد ذلك إلى مفهوم نظرية الموارد في التفكير الاستراتيجي الذي يقر بأهمية الموارد ذات القيمة الاستراتيجية والتي تشكل ميزة تنافسية يمكن أن تبنى عليها الاستراتيجية الكلية على المستوى التنظيمي.
- ليتم بعد ذلك توضيح مفهوم استراتيجية الموارد البشرية ومن ثم الدخول في حيثيات المكانة الاستراتيجية والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال آلية صياغة استراتيجية الموارد البشرية وآلية التكامل الاستراتيجي بينها وبين استراتيجية المنظمة انطلاقاً من موقعها على خارطة التدرج الهرمي الاستراتيجي ذلك الموقع الذي يتحدد بنقطتين:

أ- الأهمية النسبية للمورد البشري في المنظمة.

ب- الأهمية والمكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ضمن إطار منظورين:

- أ- المنظور الموقفي (الذي يناسب أسلوب التكامل الرأسي الاستراتيجي).
- ب- المنظور السلوكي (الذي يناسب أسلوب التكامل الأفقي وأسلوب الحزم الاستراتيجي).
- ليتم في النهاية توظيف المعطيات السابقة في آلية صياغة استراتيجية الموارد البشرية في قطاع الخدمات انطلاقاً من خصوصية طبيعة نشاطه الاقتصادي الخدمي.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ويتضمن هذا الفصل مايلي:

2-1- تمهيد

2-2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

2-3- طرق التخطيط الاستراتيجي

2-4- مستويات التخطيط

2-5- مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي

2-6- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

2-7- التحليل البيئي:

2-7-1- تحليل البيئة الداخلية

2-7-2- تركيب البيئة الداخلية

2-7-3- مسح البيئة الخارجية

2-8- تشكيل البدائل الاستراتيجية ومصفوفة (SWOT).

2-9- الخاتمة.

2-1- تمهيد (Introduction):

ليس هناك تقدم بغير تخطيط، فالتخطيط هو الخطة المحكمة التي تربط الإمكانيات بالأهداف، وتصهرها في بوتقة واحدة تستهدف في المحصلة النهائية الوصول إلى الأفضل.

وتخطيط الموارد البشرية عموماً، وفي البلدان النامية خصوصاً يعتبر الأساس الذي لا بناء بدون، فهو ألف باء التنمية وألف باء العمل الإنساني عموماً.

ولقد أدركت بعض الدول - ومنها قطرنا العربي السوري- أن عملية التنمية هذه لا يمكن أن تتم بشكل عفوي وخصوصاً بعد الأمراض المزمنة التي أخذت تعتري مؤسسات القطاع العام لديها، فتحقيقها يتطلب جملة من الإجراءات والتغييرات الجذرية في البنى الاقتصادية والاجتماعية، فاقتصادها لا يتحمل أي هدر أو تبديد في الموارد، وبالتالي كيف إذا كنا نتحدث عن المورد الأهم وهو الثروة البشرية، فمع أن معظم الشعوب بتعرضها للعولمة والتغيرات الحضارية العالمية تتفاعل لمعرفة نوعية الموارد البشرية فان تجارب الشعوب والحضارة تقول بان العشوائية في استقبال المتغيرات وضعف التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية وتحديد الأهداف الوطنية في إدارتها، هو مكن خطر كبير في التنمية والتطوير الاقتصادي والاجتماعي، لذلك نجد من الضرورة بمكان أن نفكر بطريقة وطنية واعية بدراسة وتخطيط الموارد البشرية من منظور استراتيجي منبثق عن رؤية واضحة المعالم متكاملة المعايير، لنستطيع حماية الثروة الأكبر في الاقتصاد المعرفي المتطور اليوم وهي الثروة المتجددة الفعالة والحية والتي لا تتضب وهي الثروة البشرية، من هنا تأتي أهمية هذا الفصل في توضيح مفهوم وأهمية وآلية عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

2-2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي (The concept Of Strategic Planning):

تقول (Peale, 2003)¹: "إذا فشلت في التخطيط فإنك تخطط للفشل"، بدايةً ما المقصود بالتخطيط؟ يعتبر **التخطيط (Planning)**: الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة بل هو أهم وظائف الإدارة التي تسعى من خلالها إلى الوصول لقرارات تنفيذية تضمن سير العمل، إذاً في البداية لابد من إدراك ماهية التخطيط، يعرف التخطيط على أنه²: "عملية التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل استعداداً لمواجهة الاحتمالات المنتظرة والتغلب عليها".

كما تم تعريف التخطيط على أنه³: " الطريق الذي يرسم بصورة مسبقة لسلوكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم العمل".

حيث بدأ نظام التخطيط بالتركيز كما أوضح (Bean, 1993)⁴ أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات والتخطيط قصير الأجل، ثم عزز لاحقاً ومع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد الأجل، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المنظمات

¹ - NORMAN VINCENT PEALE, **Baper of STRATEGIC WORKFORCE PLANNING**, County Of Firefax , Virginia, August, 2003, P.3.

² - طارق أحمد الخير، **التخطيط والرقابة في المشروع**، منشورات جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، الطبعة التاسعة، (2004)، ص43.

³ - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁴ -William C. Bean, **Strategic Planning That Makes Things Happen: Getting From Where You Are To Where You Want To Be**, Human Resources Development Press, Inc, (1993), P.34.

الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال استراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل، ومع زيادة هذا التعقيد وضياح العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة جاء التفكير الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات.

ويفسر كل من (مرسى، أبوبكر، الجبة، 2007)¹ ذلك بأنه مع تطور التفكير الاستراتيجي وجد أن الاعتماد على مبدأ التنبؤ سواء بالمبيعات أو التكاليف أو التكنولوجيا القائم على بيانات وتجارب الماضي من خلال افتراض أساسي يقول بأن اتجاهات الماضي وما يحدث فيها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً، ليست كافية فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة التغير في القدرات والظروف المحيطة وبالتالي فإن التأكيد لا يتم فقط عن طريق التنبؤ، ولكن عن طريق الفهم العميق بالظروف البيئية المحيطة ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضاً تنمية القدرة على توقع التغييرات ذات المغزى الاستراتيجي ومن أجل ذلك تم الانتقال إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

حيث بدأ أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى.²

يعرف (Subba & Mianali, 2008)³ التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) على أنه: العملية الإدارية التي يتم بموجبها إيجاد التوازن والتطوير المناسب جنباً إلى جنب لحالة المنظمة وأهدافها ومصادرها المتاحة، ضمن منظور سياق التغيير.

أما (Polcastro, 2010)⁴ فيعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: الطريقة التي يتم بموجبها تعريف وتحديد الأهداف على المدى الطويل وتوجيه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.

وبالنسبة لـ (بني حمدان & إدريس، 2007)⁵ فيريان التخطيط الاستراتيجي على أنه: عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات:

- أين نحن الآن Where are we now
- أين نرغب أن نكون Where do we want to be
- كيف سنصل إلى هناك How do we get there

عموماً قبل أن يقوم الباحث بإعطاء تعريف شامل للتخطيط الاستراتيجي لابد من الخوص في بعض حيثيات وخصائص طبيعة التخطيط الاستراتيجي كمايلي:

¹ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية: الإبراهيمية، (2007)، ص45.

² - خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان/الأردن، (2007)، ص5.

³ - Bikram Subba, Raghu Mainali, **Strategic Planning Manual**, Community Radio Support Centre (CRSC), (2008), P. 14.

⁴ - Michael L. Polcastro, **INTRODUCTION TO STRATEGIC PLANNING**, U.S. Small Business Administration, MP-21, (2010), P.2.

⁵ - خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص10.

2-3- طرق التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning Methods):

يفيد العديد من الباحثين أن هناك طرق متعددة لبدء الدورة التخطيطية في منظمة الأعمال ترتبط برؤية الإدارة العليا وفلسفتها في العمل إلى جانب الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وتتنوع هذه الأساليب لتأخذ أربعة أشكال كما وجد كل من (الغالب، الزيايدي، 2002¹) و (الخازندار، 1991²) كمايلي:

- ❖ أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل The Top-Down Method: في هذه الطريقة يكون بدء الدورة التخطيطية من الإدارة العليا والتي تفرض التوجهات العامة والغايات والأهداف الاستراتيجية لصياغات تخطيطية، ثم يطلب من الإدارة الوسطى اشتقاق أهدافها التشغيلية وصياغة خطط التنفيذ في ضوء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ومنها إلى الإدارة الدنيا التي يتمثل دورها بوضع الأهداف التفصيلية في ضوء الإطار العام للرؤيا الاستراتيجية التنظيمية، وبالتالي نلاحظ بأن هذا المدخل يعطي حرية أكبر للإدارة العليا للتدخل في العملية التخطيطية وعادةً ما يُتبع هذا الأسلوب في المنظمات التي تنتم بالمركزية.
- ❖ أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى The Bottom-Up Method: بموجب هذه الطريقة تبدأ دورة التخطيط من الإدارة الدنيا وهو عكس الأسلوب السابق تماماً التي تضع أهدافها التفصيلية في ضوء ظروف عمل واقعية هي أقرب لها، وترسل هذه الأهداف التفصيلية إلى الإدارة الوسطى التي من المفترض أن تستوعبها في خطط تشغيلية ومن ثم باتجاه الإدارة العليا لصياغة الخطة الاستراتيجية على المستوى التنظيمي.
- ❖ أسلوب التخطيط المختلط The Mix Approach: وبموجب هذه الطريقة يتم المزوجة بين الأسلوبين السابقين، ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار والنقاش بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات الوسطى والدنيا، وغالباً ما تتبع هذه الطريقة في المنظمات كبيرة الحجم والتي تتبع أسلوب اللامركزية ولها باع طويل في التخطيط.
- ❖ فريق التخطيط Planning Team: تستخدم هذه الطريقة في الشركات الصغيرة والتي تغلب عليها المركزية كما تستخدم أيضاً في الشركات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط.

عموماً ومن خلال ما سبق نلاحظ بأن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية خاصة بصياغة الاستراتيجية النهائية للمنظمة على المستوى التنظيمي ولكن تختلف طريقة صياغة هذه الاستراتيجية باختلاف أسلوب التخطيط المعتمد، وهنا وجب التنويه إلى أهمية التفريق بين صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة والتي تمثل حقيقة عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية على المستوى التشغيلي والتي تمثل عملية التنفيذ الاستراتيجي، الأمر الذي سيكون أكثر وضوحاً عند استعراض فقرة مستويات التخطيط.

2-4- مستويات التخطيط (Planning Levels):

¹ - طاهر محسن الغالب، عبد العظيم جبار الزيايدي، أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية (منشأة أور للصناعات الهندسية)، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 1، (2002)، ص 199-200.

² - جمال الدين الخازندار، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، (1991)، ص 209.

تختلف مستويات العملية التخطيطية باختلاف المستوى الهيراركي للمنظمة كما أوضح كل من (Below, et. Al., 1987)¹ و(Kaufman, et. Al., 2003)² على النحو التالي:

- ❖ التخطيط على المستوى الاستراتيجي Strategic Planning Level: أو ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي العام ويتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة بشكل عام وقيمها وكذلك رسالة المنظمة وعوامل النجاح الحرجة والغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وكذلك يغطي استراتيجياتها للوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهو شمولي الأبعاد وتكاملي المنظور بعيد المدى يعمل على صياغة الاستراتيجية النهائية أو الكلية على المستوى التنظيمي (استراتيجية المنظمة).
- ❖ التخطيط على المستوى التشغيلي Functional Planning Level: وهذا المستوى يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى، وهو من اختصاص الإدارة الوسطى، وبالتالي فإن عملية التخطيط ضمن هذا المستوى الإداري ليست إلا عملية صياغة الخطط التفصيلية لوظائف هذا المستوى الإداري ضمن السياق الاستراتيجي المفترض للاستراتيجية التنظيمية وبالتالي هو أقرب إلى مفهوم التسيير منه إلى التخطيط الاستراتيجي.
- ❖ التخطيط على المستوى التكتيكي Tactical Planning Level: وهو لا يختلف كثيراً بدوره عن التخطيط التشغيلي في تسيير الخطط والبرامج والأهداف ضمن السياق الاستراتيجي، إلا أنه يختلف بموقعه التنظيمي الخاص بالإدارات الدنيا والإشرافية على المستوى التنفيذي.

ما يراد استنتاجه من خلال التطرق لمستويات التخطيط بأن شروط عملية التخطيط الاستراتيجي لا تنطبق إلا على إجراءات تنفيذ وتكوين الاستراتيجية النهائية على المستوى التنظيمي العام في المنظمة.

ومن هنا يمكننا القول بأن الباحث لم يتعرض للفقرات السابقة من باب الاستعراض الزائد للمعلومات، وإنما كان الهدف من وراء ذلك تقريب الصورة بشكل تدريجي للقارئ عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي سوف يتم استنتاجه بناء على تلك المعلومات المقدمة والفرق بينه وبين مفاهيم التنفيذ الاستراتيجي و تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي كما سنرى بعد قليل، إلا أنه ولإعطاء صورة أوضح حول ماهية المفاهيم الأنفة الذكر لابد للباحث من أن يتعرض لمداخل عملية التخطيط الاستراتيجي.

2-5- مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning Approaches):

قام (الصيرفي، 2009)³ بتحديد مدخلين للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

- ❖ مدخل الطير The Bird Approach: ووفقاً لهذا المدخل فإن بداية استخدام عمليات التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال رؤية ودراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة وذات أغصان متعددة عن غصن معين ليقف عليه، بمعنى آخر أنه سيكون هناك محددات كثيرة للاختيار والعديد من البدائل الاستراتيجية، وبالتالي فإن هذا الطير لا يمكن أن يبقى محلقاً طويلاً في الجو وإنما عليه أن يختار أحد هذه الأغصان الأمر نفسه الذي ينطبق على منظمات الأعمال التي عليها أن تختار اتجاهاً

¹ - Patrick J. Below, Goergel L. Morrissey, Bellg L. Acomb, **The Executive Guide To Strategic Planning**, Jossey-Bass Publishers, (1987), PP.3-8.

² - Roger Kaufman, Hugh Oakley Brown, Ryan Watkins, Doug Leigh, **Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance and Pay Offs**, Pfeiffer, (2003), P.47.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

استراتيجياً معيناً بناءً على دراسة البيئة الخارجية فقط ومن المحتمل هنا أن ترتفع درجة الاعتباطية والعشوائية في الاختيار وعندها سيكون محفوفاً بالمخاطر.

❖ مدخل السنجاب The Squirrel Approach: يستند هذا المدخل على فكرة مفادها بأنه على المنظمة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير الاستراتيجي، حيث يتم الاعتماد على أفضل ما يمكن فعله من خلال تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وسمي بالسنجاب لكونه ينطلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى إلا أنه يبدأ من الجذع، وهنا يعني أن تنطلق الإدارة من واقع منظماتها وتختار أحد البدائل ويكون القرار في هذه الحالة أكثر سهولة نظراً لمحدودية البدائل والقدرة على معرفة منافعه المتوقعة، بمعنى آخر ووفقاً لهذا المدخل فإن المنظمة تقوم برسم مسار توجهاتها المستقبلية على ضوء مواردها الحالية.

مما سبق يمكننا أن نستنتج بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية متكاملة شاملة لصياغة الرؤيا المستقبلية للمنظمة في ضوء معطيات واقعها الراهن وتحديد كيفية تحقيق الأهداف البعيدة المدى التي تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل، من خلال دراسة كافة البدائل الناشئة عن تحليل ومقارنة كافة قدرات المنظمة الداخلية وإمكانياتها وعوامل البيئة الخارجية، ومن ثم صياغة الخطط ضمن منظور السياق الاستراتيجي على المستوى التشغيلي والتكتيكي والبرامج اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية النهائية على المستوى التنظيمي الكلي للمنظمة.

2-6- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (The concept Of Human Resources Strategic Planning):

يطلق على إجراءات تكوين استراتيجيات الموارد البشرية وعلى إعداد البرامج (التكتيكات) لتطبيق تلك الاستراتيجيات كما أوضحت (الزهري، 2000)¹ اسم **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**، في حين وجدت (حسن، 2005)² بأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ينطوي على عملية تكوين وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في ضوء استراتيجية الأعمال التنافسية للمنظمة.

إلا أن دور ومكانة استراتيجية الموارد البشرية يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاط هذه المنظمة كما أوضحنا سابقاً، وبالتالي فإن مفهوم تكوين استراتيجية الموارد البشرية يختلف باختلاف هذا الدور الذي غالباً ما يأخذ إحدى هذين النموذجين في أغلب المنظمات حسب طبيعة نشاطها:

- نموذج الارتباط: وفيه يتم تصميم استراتيجية الموارد البشرية على المستوى التشغيلي للمنظمة لتتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الكلية على المستوى التنظيمي (وفق المنظور الموقفي لصياغة استراتيجية الموارد البشرية)، وفي هذه الحالة فإن عملية تكوين استراتيجية الموارد البشرية وبحسب (العوالي، 2006)³ هي ليست عملية تخطيط استراتيجي وإنما تندرج تحت مسمى **التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية** والذي يعرف على أنه "مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة لمواجهة التغييرات البيئية المفروضة"، حيث يعبر مفهوم التنفيذ الاستراتيجي عن عملية التخطيط على المستوى التشغيلي كما أنه يعتبر مرحلة من مراحل إحدى مداخل التخطيط الاستراتيجي (مدخل الطير) حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس، أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية، وبالتالي فإن صياغة استراتيجية الموارد البشرية تكون من أعلى إلى أسفل

¹ - رندة اليافي الزهري، **التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية**، مجلة جامعة دمشق - المجلد ١٦ - العدد الأول، (2000)، ص 273.

² - راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، **الدار الجامعية: الاسكندرية**، (2005)، ص 139.

³ - حنان بن عوالي، **متطلبات فعالية التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية**، **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، جامعة الشلف، (2006)، ص 2.

ومن الخارج باتجاه الداخل، أما عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه الحالة لا تنطبق إلا على عملية تكوين استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة.

• النموذج القيادي: وهو النموذج الذي يضع استراتيجية الموارد البشرية في أعلى الهرم التنظيمي، حيث يتم صياغة استراتيجية الموارد البشرية على المستوى التنظيمي للمنظمة وبالتالي يتم صياغة كافة الاستراتيجيات الأخرى بما فيها استراتيجية الأعمال التنافسية بناءً على قوة العنصر البشري، وبإسقاط بسيط لفرضيات هذا النموذج نجد بأن عملية تكوين استراتيجية الموارد البشرية في هذه الحالة هي عملية تخطيط استراتيجي وليست تسيير وهذا ما أوضحته (بحضيه، 2006)¹ التي وجدت بأن صياغة استراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع لاستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمات التي يعتبر فيها المورد البشري هو الميزة التنافسية المطلقة تتعارض كلياً مع استراتيجيات التطوير التنظيمي، وبناءً على فرضيات هذا النموذج فإن عملية تنفيذ وتكوين استراتيجية الموارد البشرية تكون من الداخل باتجاه الخارج (نقطة البداية تكون من البيئة الداخلية باتجاه البيئة الخارجية) ومن الأسفل إلى الأعلى.

مما سبق يمكننا تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه العملية التي يتم بموجبها صياغة وتكوين الرؤيا المستقبلية لواقع الموارد البشرية في المنظمة باعتباره الميزة التنافسية المطلقة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة على المستوى الكلي (المستوى التنظيمي)، ومن ثم تحديد كيفية الانتقال من الوضع الراهن لهذا الواقع إلى مستقبله المرغوب بالاستناد إلى مجموعة من التساؤلات:

✓ أين نحن الآن؟

✓ أين نرغب أن نكون؟

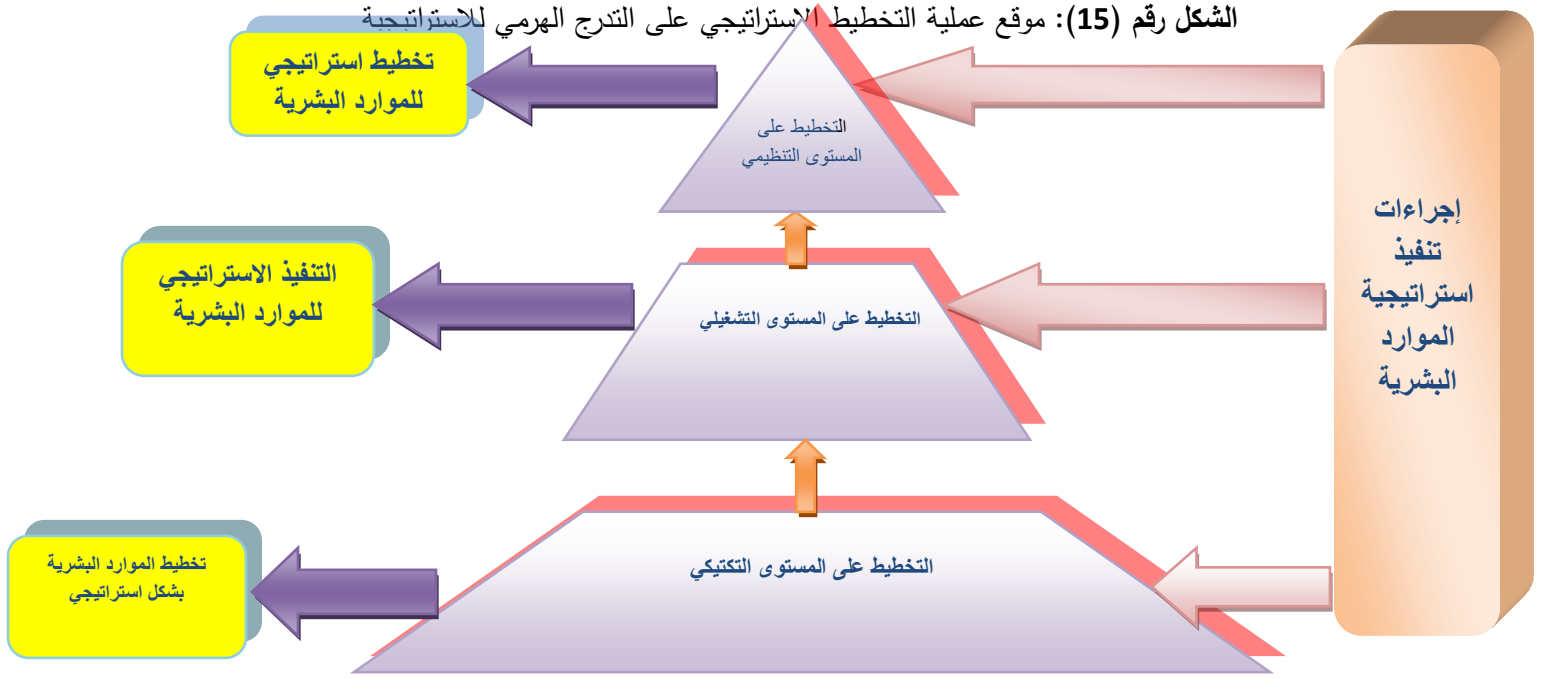
✓ كيف سنصل إلى هناك؟

وهنا وجب التنويه إلى أهمية التفريق بين المفهوم السابق وبين مفاهيم أخرى مثل التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي كما لخص الباحث على النحو التالي:

يعبر مفهوم التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية عن عملية صياغة استراتيجية الموارد البشرية على المستوى التشغيلي، كرد فعل تابع لاستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة التي يتم تصميمها في ضوء مؤثرات متغيرات البيئة الخارجية الكلية ليتم تكييف استراتيجية الموارد البشرية في ضوء معطيات التأثير السابق.

في حين يعبر مفهوم تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي عن صياغة خطة الموارد البشرية كأحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التنفيذية على المستوى التكتيكي، بمعنى آخر تأمين الحاجة الكمية والنوعية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية ضمن منظور سياق استراتيجية المنظمة. . انظر الشكل (15):

¹ - سملاي يحضيه، التسيير إستراتيجي للموارد البشرية و التميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن يوعلى بالشلف الجزائر. يومي 17 و 18 نيسان (2006)، ص829.



المصدر: من إعداد الباحث.

وبما أن بحثنا يتمحور حول طبيعة قطاع خدمي يعتبر فيه العنصر البشري العنصر القيادي لكافة عناصر الإنتاج الأخرى، والمحدد الأساسي لمدى جودة الخدمة التي تعتبر المعيار الرئيسي في نجاح أو فشل هذا القطاع، فإننا سنتناول عملية صياغة استراتيجية الموارد البشرية على أنها الاستراتيجية النهائية على مستوى المنظمة وفق مبادئ النموذج القيادي نظراً لأهمية فرضيات هذا النموذج وتطابقها مع متطلبات الطبيعة الخدمية.

7-2 - التحليل البيئي (Environmental Analysis):

تعتبر عملية التحليل البيئي أول خطوات عملية تكوين استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي فهي أهم خطوات هذه العملية وهي حجر الأساس الذي تبنى عليه باقي خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ومن ثم فإن فشلها يؤدي إلى حتمية فشل المحتوى الاستراتيجي لعملية التخطيط¹، وتعرف وفق (Albright, 2004)² على أنها عملية الضبط والتنسيق لمعلومات البيئة الداخلية للمنظمة مع معلومات البيئة الخارجية التي تؤثر بدورها على آلية صنع القرار المستقبلي في المنظمة، وبالتالي فهي عملية تتضمن جمع وتحليل واستخدام المعلومات على المستويين الداخلي والخارجي لصياغة استراتيجية تنافسية على المستوى الكلي للمنظمة.

من خلال التعريف السابق يمكننا أن نستنتج النقاط التالية:

¹ -Jorge Costa, **An empirically-based review of the concept of Environmental scanning**, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (1995), Vol. 7, Iss: 7, pp. 4 – 9.

² - Kendra S. Albright, **Environmental scanning: Radar for success**. *Information Management Journal*, (2004), 38(3), pp.38–45.

- هناك جزءاً في هذه العملية يقع داخل مجال التحكم وهو الجزء الداخلي (البيئة الداخلية للمنظمة).
- هناك جزءاً في هذه العملية يقع خارج إطار التحكم وهو الجزء الخارجي (البيئة الخارجية للمنظمة).
- إن عملية الضبط أنفة الذكر لمعلومات الجزء الداخلي مع معلومات الجزء الخارجي يمكن أن تفسر في سياق مضمارين فهي إما أن تكون عملية تكيف (Adaptation) أو عملية تكامل (Integration).

وبالتالي بناءً على ماسبق فإننا سنتناول هذا المصطلح من منظورين مختلفين:

أولاً- **من المنظور الموقفي لاستراتيجية الموارد البشرية:** وبناءً على هذا المنظور ترى (Kourteli, 2000)¹ بأن عملية التحليل البيئي هي عملية تتمحور حول جمع وتحليل المعلومات من البيئة الخارجية للمنظمة بعناصرها المختلفة، ومن ثم يتم ضبط معلومات البيئة الداخلية وفقاً لمعلومات الجزء الخارجي. فهي إذاً عملية تكيفية تساهم في تكوين استراتيجية الموارد البشرية من الخارج إلى الداخل وفق آلية التكامل الرأسي*، وبالتالي فإن استراتيجية الموارد البشرية هي استراتيجية على المستوى التشغيلي للمنظمة تضبط حسب استراتيجية الأعمال التنافسية التي يتم صياغتها على مستوى الأعمال في المنظمة.

ثانياً- **من المنظور السلوكي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** وبناءً على هذا المنظور يرى كل من (Ngamkroeckjoti & Johri, 2000)² عملية التحليل البيئي هي عملية تتمحور حول جمع وتحليل المعلومات التي تعمل على تنمية الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة من البيئة الداخلية للموارد البشرية على شكل حزم ممارسات تعبر عن ممارسات أنظمة الأداء العالي (HPWS)* ومن ثم يتم مكاملتها وليس تكيفها مع معلومات البيئة الخارجية التي يتمثل دورها في دعم محتوى تلك الممارسات، فهي إذاً عملية تكامل تساهم في تكوين استراتيجية الموارد البشرية من الداخل إلى الخارج وفق آلية أسلوب الحزم** وحسب مبادئ النموذج القيادي*** الذي يضع استراتيجية الموارد البشرية في أعلى الهرم التنظيمي وبالتالي يتم بناء كافة الاستراتيجيات الأخرى بناءً على هذه الاستراتيجية.

وبناءً على ماسبق سنتناول عملية التحليل البيئي وفق فرضيات المنظور السلوكي نظراً لأهمية فرضيات هذا المنظور وتطابقها مع متطلبات الطبيعة الخدمية من جهة، ومن جهة أخرى يرى الباحث بأن فرضيات المنظور السلوكي أقرب للمفهوم الاستراتيجي الذي يعتمد الرؤية البعيدة المدى ويسعى إلى النتائج الاستراتيجية المستقبلية، على عكس فرضيات المنظور الموقفي التي يرى بأنها أكثر سعياً للتكيف مع الظروف الحالية المفروضة وبالتالي فإن عملية التكيف هنا ذات طبيعة ترميمية للمشاكل تعتمد رؤى قصيرة الأجل، الأمر الذي يجعلنا نقر بأن فرضيات هذا المنظور أقرب إلى مفهوم الخطة من مفهوم الاستراتيجية****.

¹ - Liana Kourteli, **Scanning the business environment: some conceptual issues**, *Benchmarking: An International Journal*, (2000), Vol. 7, Iss: 5, pp. 406 – 413.

*- أنظر الفصل الأول، ص48.

² - Chittipa Ngamkroeckjoti, Lalit M. Johri, **Management of environmental scanning processes in large companies in Thailand**, *Business Process Management Journal*, (2000), Vol. 6, Iss: 4, pp. 331 – 341.

*- أنظر الفصل الأول ، ص56.

** - أنظر الفصل الأول، ص54.

*** - أنظر الفصل الأول، ص46.

**** - راجع الفرق بين الخطة والاستراتيجية في الفصل الأول، ص26.

2-7-1- تحليل البيئة الداخلية (Internal Environment Analyses):

يقصد بتحليل البيئة الداخلية بشكل عام كما أوضحه (GASPAROTTI, 2009)¹ على أنه عملية جمع واستخدام وتحليل المعلومات حول كافة المصادر الداخلية للمنظمة ذات التأثير الاستراتيجي أو القيمة الاستراتيجية (Strategic Value) على استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة، وبالتالي فإن هذا التأثير يمكن أن يدرس من موقعين:

- مواقع التأثير الإيجابي لهذه المصادر الداعم لاستراتيجية الأعمال التنافسية، بمعنى آخر نقاط القوة التي تتمتع بها هذه المصادر (Strengths) أو "S".
- مواقع التأثير السلبي لهذه المصادر على استراتيجية الأعمال التنافسية، بمعنى آخر نقاط الضعف التي تعاني منها هذه المصادر (Weaknesses) أو "W".

وبما أننا نتحدث عن قطاع خدمي يعتبر فيه المورد البشري المصدر الأساسي للميزة التنافسية، وبالتالي تعتبر فيه استراتيجية الموارد البشرية هي الاستراتيجية النهائية التي تبنى عليها كافة الاستراتيجيات الأخرى، فإننا سنتبنى وفقاً لما سبق **التوضيح التالي** لمفهوم ضبط البيئة الداخلية في القطاع الخدمي:

هي عملية جمع واستخدام وتحليل المعلومات حول كافة المصادر الداخلية ذات التأثير الاستراتيجي أو القيمة الاستراتيجية على جودة الموارد البشرية في المنظمة، وبالتالي فإن هذا التأثير يمكن أن يدرس في منطقتين:

- مواقع التأثير الإيجابي لهذه المصادر على طبيعة الموارد البشرية وتنمية الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة التي تعزز من جودة هذه الموارد، وهذا ما يعبر عن نقاط قوة البيئة الداخلية (Strengths).
- مواقع التأثير السلبي لهذه المصادر على طبيعة الموارد البشرية وتنمية الاتجاهات والمخرجات السلوكية الغير مرغوبة التي تضعف من جودة هذه الموارد، وهذا ما يعبر عن نقاط ضعف البيئة الداخلية (Weaknesses).

2-7-2- تركيب البيئة الداخلية (The Composition Of Internal Environment):

أوضح كل من (Franco & Diaz, 1995)² أثناء تناولهما موضوع دراسة البيئة الداخلية للموارد البشرية بأنها تتألف من العوامل الثلاثة الأساسية التالية: المناخ التنظيمي - الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية. ومن ثم قامت بتحليل كل عامل من العوامل السابقة بشكل مستقل تماماً عن العامل الآخر كما أنها دمجت ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن عامل المناخ التنظيمي.

في حين اعتبر كل من (Kelliher & Perrett, 2001)¹ بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي واحدة من عوامل البيئة الداخلية التي يجب دراستها بشكل مستقل عند صياغة استراتيجية الموارد البشرية، وليس بشكل مدمج ضمن سياق المناخ التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.

¹ - Carmen GASPAROTTI, **THE Internal And External Environment Analysis Of Romanian Naval Industry With SWOT Model, Management & Marketing** (2009), Vol. 4, No. 3, pp. 97-110.

² - Maria Luisa Arenas Franco, Rosita I. Diaz, **op, cit.,** pp.15- 23.

أما (Snell & Bohlander, 2010)² فقد وجدو بأن تركيبة البيئة الداخلية للموارد البشرية تقتصر فقط على ما أسموه "The Three Cs" والتي تعبر عن المصطلحات الثلاثة التالية "الثقافة" "Culture" - الإمكانيات وكيفية تنميتها "Capabilities" - التركيب أو الهندسة المعمارية لرأس المال البشري "Composition".

إلى ما هنالك من الأبحاث والأدبيات كـ (Mejia, et. Al., 2006)³ التي اقتصرت على دراسة عوامل معينة أثناء تحليلها للبيئة الداخلية للموارد البشرية كعوامل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي فقط، وبالتالي لم يكن هناك اتفاق حول طبيعة تركيب البيئة الداخلية للموارد البشرية، وقد يرجع سبب الاختلاف آنف الذكر بأنه مازال العديد من الباحثين حتى يومنا هذا غير قادرين على تحديد الفروق الجوهرية بين بعض المصطلحات التي تشكل عوامل البيئة الداخلية ولعل أهم تلك المصطلحات مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، إذ ما زال العديد من الباحثين يستخدمون هذين المصطلحين بشكل متبادل على أنهم مصطلح واحد كما أوضح (Armstrong, 2009)⁴، وبالتالي ونظراً لما سبق كان لابد من أن نقوم بوضع النقاط على الحروف من خلال دراسة تحليلية لتركيبية البيئة الداخلية وتوضيح أوجه الارتباط والاختلاف بين عناصرها المختلفة التي تتمثل بـ:

- الثقافة التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي.
- نمط الشخصية والحاجات الفردية.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- المناخ التنظيمي.

ومن ثم تقديمهم كمفهوم متكامل الأبعاد وتوضيح أهم نقاط القوة الناتجة عن آلية التفاعل بين العناصر السابقة ودورها في تشكيل حزم ممارسات أنظمة أداء العمل العالي "HPWS" ومن ثم معالجة أبرز نقاط الضعف التي تعاني منها البيئة الداخلية للموارد البشرية بشكل عام من خلال تحديد دور ومكان ومهمة كل عنصر من العناصر السابقة بدقة وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم الهدف الأساسي وهو تنمية الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة التي تعزز من جودة الموارد البشرية في المنظمة.

2-7-1 - الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

¹ - Clare Kelliher & Gilly Perrett, **Business strategy and approaches to HRM A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry**, *Personnel Review*, (2001), Vol. 30 No. 4, pp. 421-437.

² - Scott Snell & George Bohlander, **Principles Of Human Resource Management**, *South western: Cengage Learning*, (2010), PP. 55- 58.

³ - Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin & Robert L. Cardy., **Managing Human Resources**, *Library Of Cataloging-in-Publication Data: New Jersey*, (2006), PP.10 – 13.

⁴ -Michael Armstrong, **Op, Cit.**, P.385.

تعرف الثقافة التنظيمية وفق (Schein, 1992¹) على أنها: مجموع المبادئ الأساسية التي أنشأتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأفراد الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

ويرى (Kroon, et.al, 2009)² بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز والمبادئ الأساسية التي تعكس هوية المنظمة وتعبّر عن طبيعتها، فالثقافة التنظيمية وفقاً لهم هي الترجمة الفعلية والتفسير الصريح لهوية المنظمة.

وبالنسبة لـ (Schneider & Reichers, 1990)³ فهي عبارة عن نموذج المبادئ الأساسية الذي يخلق المناخ التنظيمي العام في المنظمة.

هذا وتتحدد درجة قوة الثقافة التنظيمية من خلال انتشارها وقبولها من جميع أو معظم أعضاء المنظمة⁴، حيث أكد (Furnham & Gunter, 1993)⁵ بأن فعالية الثقافة التنظيمية تكمن في مدى اتساق مكوناتها واعتناقها من قبل جميع أعضاء التنظيم، عندئذ ستكون قادرة على تمثيل هوية خاصة بالمنظمة تتميز من خلالها عن المنظمات الأخرى.

وعلى العكس تماماً فإن الضعف الذي يعتري ثقافة منظمة ما كما وجد (العميان، 2003)⁶ يتمثل في عدم قدرتها على فرض نفسها على أعضاء المنظمة وبالتالي عدم اقتناع هؤلاء بها، بمعنى أنها لا تحظى بالقبول والثقة والانتشار من قبل معظم أعضاء المنظمة، وهنا سيجد الأفراد صعوبة في التوحد والتوافق مع قيم ومعتقدات ومبادئ المنظمة الأمر الذي سيؤدي حتماً إلى إصابة هؤلاء الأفراد بظاهرة الصدمة الثقافية وما ينتج عنها من سلوكيات غير مرغوبة.

فالثقافة التنظيمية كما يرى (Denison, 1996)⁷ تشير إلى التركيب أو المفهوم المنظماتي العميق المتجذر في القيم والمعايير والمبادئ التي تمثل هوية المنظمة، وتتحدد درجة قوتها بكيفية الاستجابة وردود الأفعال الصادرة عن أعضاء المنظمة تجاه هذه القيم والمعايير والمبادئ كما وجدت (Erez, 2006)⁸، حيث ترتبط ماهية هذه الاستجابة بنوعية الأفراد وشخصياتهم والحاجات التي يرغبون

¹ - Edgar H. Schein, **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, (1992), P.12.

² - David Kroon, Niels Noorderhaven, Aukje Leufkens, **Organizational identification and cultural differences: Explaining employee attitudes and behavioral intentions during postmerger integration**, *Advances in Mergers and Acquisitions*, (2009), Volume 8, PP. 19-42.

³ - Benjamin Schneider & Arnon Reichers, **Climate and culture: an evolution of constructs**, in Schneider, B. (Ed.), **Organizational Climate and Culture**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, (1990), pp. 22.

⁴ - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، (1999)، ص 225.

⁵ - Adrian Furnham & Barrie Gunter, **Corporate Assessment**, Routledge, London, (1993), P.115.

⁶ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، (2003)، ص. 310.

⁷ - Daniel R. Denison, **What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars**, *Academy of Management Review*, July, (1996), Vol. 21, No.3, pp 619-54.

⁸ - Miriam Erez, **Integrating HRM practices into a multi-level model of culture: culture's values, depth, and strength**, Francis J. Yammarino, Fred Dansereau, in (ed.) **Multi-Level Issues in Social Systems (Research in Multi Level Issues**, (2006), Vol.5, *Emerald Group Publishing Limited*, pp. 97 - 107

بإشباعها وطبيعة الثقافة الاجتماعية التي يحملونها والتي تكمن في اللاشعور لديهم ومن ثم تحدد طبيعة توجهاتهم وميولهم حسب (Narazi, et, al., 2011)¹.

هذا وتختلف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى حسب طبيعة توجه هذه المنظمة حيث حدد (السواط والعتيبي، 2006)² ثلاث أنواع للثقافة التنظيمية كمايلي:

- الثقافة البيروقراطية: وفي هذه المنظمات تتحدد السلطات والمسؤوليات فالعمل موزع ومنظم وهناك تناسق بين السلطات المختلفة ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية: وهذا النوع من الثقافة ديناميكي ويعمل على استقطاب الأفراد المبدعين والطموحين، وفي هذه البيئة التي يسودها جو الثقافة الإبداعية يشجع الأفراد على المخاطرة والتحدي، وتتميز بالانفتاح وتشجيع المبادأة والمبادرات الفردية والتحكم الذاتي والمشاركة في صنع القرارات.
- ثقافة المساندة والدعم: وتتميز بجودة وقوة العلاقات البين شخصية بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والمشرفين، فيسود جو الأسرة المتعانة والثقة والمساواة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني كبير في مثل هذه البيئة الداعمة لهذا النوع من الثقافة.

في حين أضاف (الهواري، 2002)³ أربعة أنواع أخرى من الثقافة التنظيمية كمايلي:

- ثقافة التعاطف الإنساني: ويركز هذا النوع من الثقافات على التعاطف والعلاقات والخدمة وتتميز بأن الأفراد يتعاطفون مع بعضهم البعض ويشعرون بالانتماء والحب والتعاطف مع من يعملون معهم، إلا أنه في مثل هذا النوع من الثقافة تحاول المنظمات تجنب المعارضة ولا يمكنها اتخاذ قرارات حتمية من منطلق التعاطف الإنساني وفي هذه الحالة تزداد القضايا تعقيداً فالانسجام سطحي والصراعات كامنة وبالتالي تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس، حيث يتم إرضاء الناس بالتساوي بغض النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدي إلى زيادة التوتر عند المتميزين والطموحين.
- ثقافة الإنجاز: إن هذا النوع من الثقافات يركز على النجاح والنمو والتميز وتحقيق حاجات تقدير الذات وسرعة تحقيق الأهداف وربما الغاية تبرر الوسيلة، حيث يعمل الأفراد في مثل هذه المنظمات لساعات طويلة ولا يسمح للقواعد والأنظمة بأن تقف في طريقهم ويتميزون بجودة سلوكيات المواطنة التنظيمية وروح معنوية عالية ضمن سياق روح الفريق الواحد.
- ثقافة القوة: يركز هذا النوع من الثقافات على الحسم ويتميز بأن القائد في هذا النوع من المنظمات يكون له حضوره، ويهتم بنفسه ويكافئ ويحمي التابعين المخلصين له، ويقوم بترقية الأتباع له بغض النظر عن كفاءتهم، وفي هذا النوع من الثقافة يضع الأفراد رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.

¹ - Jamal A. Nazari, et. Al., **Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis, Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis**, Journal of Intellectual Capital, (2011), Vol. 12 Iss: 2 pp. 224 - 248.

² - طلق بن عوض السواط، سعود محمدي العتيبي، **البعد الوظيفي لثقافة التنظيم**، مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، (2006)، ص: 26.

³ - سيد الهواري، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21**، توزيع مكتبة عين شمس: القاهرة، (2002)، ص: 298.

• ثقافة النظم والأدوار : يركز هذا النوع من الثقافة على النظام والرقابة ويتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي الجامد، وكفاي الأفراد على التزامهم باللوائح والأنظمة التي يتقيدون بها بشدة حتى لو تعارضت مع متطلبات عملهم، وتعتبر هذه الثقافة من أكثر أنواع الثقافات التنظيمية التي تحول دون التغيير والتطوير التنظيمي.

من خلال ما تقدم يتبلور لدينا الاستنتاج التالي: تعتبر الثقافة التنظيمية هي أحد مكونات البيئة الداخلية الأساسية للموارد البشرية والتي تشير إلى رأسمال تراكمي موروث غير ملموس من القيم والرموز والمعايير والمبادئ الذي يعبر عن هوية وطبيعة اتجاهات المنظمة والتي تشكل بمجملها الإطار العام الناظم لمناخ التنظيم.

2-2-7-2 – الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):

عرف (Mintzberg, 1983)¹ الهيكل التنظيمي على أنه ضبط كل الطرق التنظيمية ضمن آلية عمل مقسمة إلى مهام مختلفة لتحقيق آلية التنسيق المشترك بينها.

أما (Child,)² فقد عرفه على أنه تخصيص أدوار العمل الرسمية والآليات الإدارية للسيطرة ومكاملة أنشطة العمل المختلفة ضمن إطار حدود تنظيمية رسمية.

في حين عرفه (Chen & Hung, 2007)³ على أنه مخطط رسمي من العلاقات والاتصالات وعمليات اتخاذ القرار والإجراءات والأنظمة التي تسمح للمنظمة بتأطير وظائفها وكيفية توزيع المعلومات والمعرفة فيها مما يؤثر على كفاءة استخدامها وبناءً على ذلك فهو يؤثر بشكل كبير على آلية توزيع وتنسيق موارد الشركة ولذلك فإن تكوين الهيكل التنظيمي يتحكم بقدرة المنظمة على التكيف مع التغيير والتعلم والابتكار.

عموماً قام كل من عالمي الاجتماع البريطانيين "Burns & Stalker" عام 1961 بتصنيف المنظمات تبعاً لهيكلها التنظيمي إلى نوعين كما أوضح كل من (Lam & Lundvall, 2006)⁴:

• **منظمات ميكانيكية "Mechanistic Organizations"** وهي منظمات ذات هيكل تنظيمي ميكانيكي مشتق من ثقافة تنظيمية بيروقراطية قائمة على المركزية في التصميم تعتمد بأن المنظمات هي كيانات عقلانية تصميمها علمي بحث وأعضاؤها مكونات اقتصادية، وبالتالي فهي تمتاز بمابلي:

1- مستويات تسلسل هرمية مختلفة ذات فجوات متميزة عمودياً، حيث تنبع من خلالها الرؤية التنظيمية والقرارات بشكل مفروض من أعلى الهرم لتتدفق إلى الأسفل من خلال عملية طويلة ومعقدة من الاتصالات.

¹ - Henry Mintzberg, **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ., (1983), P.83.

² - John Child, Child, J. , "Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study", Administrative Science Quarterly, Vol. 17 No. 2, pp. 163-77.

³ - Chung-Jen Chen, Jing-Wen Huang, "How organizational climate and structure affect knowledgemanagement – the social interaction perspective", International Journal of Information Management, (2007), Vol. 27 No. 2, pp. 104-18.

⁴ - Alice Lam, Bengt-Aake Lundvall, "The learning organisation and national systems of competence building and innovation", in Lorenz, N. and Lundvall, B.-A. (Eds), How Europe's Economies Learn: Coordinating Competing Models, Oxford University Press, Oxford, (2006), pp. 110-39.

- 2- ارتفاع درجة التفريق الأفقي مع مسؤوليات الدور التخصصية التي تفرض تجمعات وظيفية ورتبانية وإدارات منفصلة جامدة.
- 3- إضفاء الطابع الرسمي بدرجة عالية والمستمدة من الالتزام الصارم والمقيد بالقواعد الرسمية واللائحة التنفيذية.
- 4- ارتفاع درجة المركزية بدرجة عالية والعلاقات المعقدة الناجمة عن حاجة المدراء لتنسيق النشاطات التنظيمية المطلوبة لتطوير رؤية مشتركة فيما بينهم من أجل الرقابة والتخطيط والتدخل المستمر في حل المشكلات وصنع القرارات والإدارة.
- **منظمات عضوية " Organic Organizations "** وهي منظمات ذات هيكل تنظيمي قائم على اللامركزية ترى بأن المنظمات هي كيانات اجتماعية معقدة، حيث إن القوى الفردية والجماعية تتفاعل وتتنافس، وتمتاز بالخصائص التالية:
 - 1- هياكل مسطحة مشكلة من قبل كبار المدراء والمجموعات الاستراتيجية وفرق العمل المتعددة الاختصاصات، حيث يتم استبدال آلية صنع القرار الرأسي بالتعاون الأفقي.
 - 2- يكون التمايز الأفقي فيها محدود وقائم على أساس الخبرة والمعرفة بدلاً من التركيز على الوصف الوظيفي الجامد القائم على التخصص المنطوق، حيث تخفض الحواجز بين الإدارات وتشكل فرق العمل متعددة الاختصاصات مكونة من خبراء من مختلف المجالات اللذين يحققون معايير الاندماج الكامل، لخلق حالة المعرفة التخصصية في تصميم وإنتاج منتجات معقدة.
 - 3- التمايز العمودي فيها منخفض جداً، الأمر الذي يعطي الأفراد فرصة المشاركة في الإدارة وصنع القرار والرقابة.
 - 4- يتم إضفاء الطابع الرسمي فيها فقط على السلوك وضمان توزيع المعلومات والتنسيق الفعال من خلال قنوات اتصال غير رسمية ثنائية الاتجاه.
 - 5- اللامركزية في السلطة والرقابة وكنتيجة لذلك يتم توفير قاعدة مبادئ لمعايير المشاركة والمبادأة التنظيمية قائمة على ثقافة تعتمد الثقة والانفتاح.

في حين أدرج كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995)¹ نوعاً آخر من الهياكل التنظيمية وهو ما أسماه **الهيكل التشعبي (Hypertext Structure)** و يوصف هذا النوع على أنه مزيج من الهيكلين السابقين يجمع فوائد كل من كفاءة واستقرار التسلسل الهرمي في الهيكل الميكانيكي وفعالية وديناميكية فرق العمل في الهيكل العضوي، وبالتالي تحدد المعايير الكمية للخصائص المقترنة من كل هيكل وفقاً لحاجة المنظمة وأسباب استخدامها.

أما (Appelbaum, et. Al., 2008)² فقد ذكروا في دراستهم نوعاً آخر من الهياكل التنظيمية وهو **الهيكل المصفوفي (Matrix Structure)** والذي يعرف على أنه أحد أشكال الهيكل التشعبي إلا أنه أقرب إلى الهيكل العضوي بدرجة أقل رسمية للسلوك مع مزيد من التخصص الأفقي القائم على التدريب الرسمي بهدف تجميع الخبرات أو الأخصائيين في مجال معين ضمن فرق عمل تشغيلية ترتبط ببعضها البعض وفق آلية تعاونية ضمن سياق بيئة لا مركزية، وضمن إطار هذا الهيكل يخضع الفرد العامل لأكثر من مدير مباشر (مدير وظيفي ومدير مشروع) ويستطيع التنقل عبر مهن مختلفة مترابطة في ظل إشراف مزيج من المدراء المباشرين والخبراء التشغيليين.

¹ - Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, New York, NY, (1995), P.107.

² - Steven H. Appelbaum, David Nadeau, Michael Cyr, **"Performance evaluation in a matrix organization: a case study (Part One)"**, *Industrial and Commercial Training*, (2008), Vol. 40 Iss: 5 pp. 236 – 241.

عموماً من خلال استعراض نماذج الهيكل التنظيمية السابقة يمكننا أن نستنتج:

وخلاصة القول ومن خلال استعراض نماذج الهياكل التنظيمية السابقة يمكننا القول بأن الهيكل التنظيمي هو أحد مكونات البيئة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة الذي يعتبر الوجه الآخر للثقافة التنظيمية، بمعنى أنه يتم ضبط التصميم التنظيمي وفق مبادئ وقيم ومسلّمات ثقافة المنظمة التنظيمية، تلك الثقافة التي تؤثر على عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي وبالتالي مدى تأثيره على تنمية المخرجات والاتجاهات السلوكية المرغوبة من خلال أربعة محاور أدرجها (Mintzberg, 1979)¹ كما يلي:

- درجة التخصص (Specialization): هو أحد معالم تصميم الهيكل التنظيمي مؤلف من:
 - ✓ تخصص وظيفي أفقي الذي يشير إلى عدد المهام الموكلة إلى كل وظيفة ونسبة كل وظيفة وحصتها من النشاط الوظيفي.
 - ✓ تخصص وظيفي عمودي الذي يشير إلى كمية السلطة لكل موقع وظيفي حسب تسلسله على سلم التدرج الهرمي.
- الرسمية (Formalization): والتي تشير إلى توحيد إجراءات العمل من خلال فرض عمليات التشغيل والقواعد والأنظمة ضمن سياق مقاييس واحدة مكتوبة ومفروضة على الأفراد العاملين.
- التحكم الذاتي (Autonomy): والذي يشير إلى مقدار الاستقلال المرتبط بأداء مهام العمل والمبادأة والحرية الممنوحة أو المطلوبة لتنفيذ نشاطات العمل اليومية، حيث يعطي التحكم الذاتي الأفراد ما يكفي من الحرية الفردية للبحث عن حلول لمشاكل جديدة أو تنظيم ذاتي لشبكات التفاعل الاجتماعي لحل المشاكل القائمة أو الجديدة.
- درجة المركزية (The Degree Of centralization): يشير مصطلح المركزية "centralization" إلى تركيز سلطة صنع القرار في درجات المستوى الهرمي الأعلى، وبالتالي كلما انخفض تركيز هذه السلطة في الدرجات الهرمية العليا اتجهنا نحو اللامركزية "Decentralization" والتي تشير إلى المسار الذي تدفع فيه السلطة إلى أدنى المستويات في هرمية المؤسسة لتكون القرارات نابعة من مصدر المشاكل المؤسسية.

2-7-3- نمط الشخصية والحاجات (Personality Types And Needs):

يعتبر العنصر البشري المكوّن للرأسمال البشري بأنه أحد أصول المنظمة المعنوية طالما هو موجود فيها، وبالتالي لابد من دراسة صفاته وخصائص شخصيته ومن ثم طبيعة حاجاته كأحد مكونات البيئة الداخلية للموارد البشرية.

حيث يعرف Burt الشخصية على أنها: ذلك النظام المتكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً والتي يتحدد بمقتضاها أسلوب الفرد الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية.²

أما Albort فيعرفها على أنها: نظام عصبي نفسي خاص بالفرد تزوده بالقدرة على أن يصدر استجابات إلى عدد من التنبّهات، وفيه أشكالا ثابتة من السلوك التكيفي والتعبيري.³

¹ - Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, (1979), PP.113- 116.

² - جودت بني جابر وآخرون، *المدخل إلى علم النفس، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية: عمان*، (2002)، ص:196.

³ - عماد الزغول، علي الهنداوي، *مبادئ أساسية في علم النفس، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: العين، دار جنين للنشر والتوزيع: عمان*، (2002) ص:388.

في حين عرفها Cattell على أنها: مجموعة السمات المترابطة التي تسمح لنا بالتنبؤ عما سيفعله الشخص في موقف معين¹. ويرى (فائق، 2003)² بأن الشخصية تختلف من فرد لآخر وفقاً للإرث العصبي أو الغدي أو الجسدي عموماً والذي يزود به منذ لحظة الإخصاب الأولى (عملية التكون) وبالتالي فإننا نرث من شخصياتنا المضمون الداخلي، أما الشكل الخارجي لهذه الشخصية فمرهون بمطالب البيئة وما تحدده من مسارات (عملية النمو).

وبالتالي فإن تكون الشخصية حسب (Patrick, 2011)³ عملية مستمرة منذ الولادة وتنتج عن تفاعل الاستعدادات (الوراثة) مع البيئة المحيطة بجانيها المادي والإنساني، وتشتمل عمليتي التكون والنمو على زيادة وتحول وتناقص السمات بالإضافة إلى تكيفها مع متطلبات المحيط وهذا ما يفسر خاصيتي الثبات والتغير في الشخصية.

مما سبق يمكننا أن نستنتج بأن الشخصية هي نظام عصبي متكامل من السمات الجينية التي تحدد المضمون الأساسي للخصائص الفردية ولها خاصية التكيف والتفاعل المستمر مع معطيات البيئة المادية والإنسانية المحيطة التي تشذب بدورها الشكل الخارجي لهذه السمات وفق أنماط سلوكية تعبيرية مختلفة.

أما الحاجة فيعرفها ماسلو على أنها: ما يثير الكائن الحي داخلياً مما يجعله يعمل على تنظيم مجاله بهدف القيام بنشاط ما لتحقيق مشيرات أو أهداف معينة⁴.

في حين عرفها (زهران، 1997)⁵ على أنها افتقار إلى شيء ضروري أو نوع من النقص أو العوز المقترن بالتوتر الذي يزول متى أشبعت هذه الحاجة.

هذا وتصنف الحاجات وفق (راجح، 1982)⁶ على أنها حاجات فطرية فسيولوجية وتكون مشيراتها في هذه الحالة غدية أو عصبية أو كيميائية والكائن لا يحتاج إلى تعليمها لأنها تنتقل بالوراثة ولها علاقة مباشرة أو غير مباشرة لبقاء النوع وتشمل حاجات الطعام والماء والهواء والنوم والحاجات الجنسية..... الخ.

وحاجات مكتسبة سيكولوجية وهي الحاجات التي تميز الإنسان عن الحيوان وهي حاجات عديدة حيث يعتبر السلوك الإنساني متعدد الجوانب ومختلف المظاهر وهذا يؤدي إلى اختلاف أساليب إشباع الحاجات وتعدد مظاهرها، وتسمى هذه الدوافع بالدوافع الاجتماعية وهي دوافع يكتسبها الإنسان من البيئة التي يعيش ومن خلال خبراته وبالتعلم سواء أكان مقصوداً أم غير مقصود وذلك من

¹ - نفس المرجع السابق، ص 280.

² - أحمد فائق، مدخل إلى علم النفس، مكتبة أنجلو المصرية: القاهرة، (2003)، ص 364.

³ - Carol Lynn Patrick, **Student Evaluations of Teaching: Effects of the Big Five Personality Traits, Grades and the Validity Hypothesis**, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, vol. 36 No. 2, (2011), PP. 134-152. <http://www.eric.ed.gov/>.

⁴ - Pual P. Baard, Richard M. Ryan & Edward, L. Deci, **Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis Of Performance And well-Being In Two Work settings**, *Journal Of Applied Social Psychology*, Vol.34, No. 10, (2004), P.2047.

⁵ - حامد زهران، الصحة النفسية والعلاج النفسي، الطبعة الثالثة، عالم الكتاب: القاهرة، (1997)، ص 125.

⁶ - أحمد راجح، أصول علم النفس، الطبعة العاشرة، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر: القاهرة، (1982)، ص 73.

خلال تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية على وجه الخصوص وتدعى هذه الحاجات بالحاجات النفسية التي تعبر عن الميل والعواطف والاتجاهات والعادات وتشمل الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الاستقلالية والحاجة إلى تقدير الذات.....الخ.

ويشير "Erick Fromm" إلى الشخصية على أنها شكل نوعي تشكل فيه الطاقة البشرية بالتوافق الديناميكي للحاجات الإنسانية مع النمط الخاص الموجود لمجتمع معين، فالحاجات الإنسانية وفقاً لـ (Fromm) هي إحدى محددات الشخصية في مرحلة النمو، وحسب النظرية السلوكية لتكون الشخصية يرى Skinner بأن الشخصية هي ردود أفعال لمحفزات خارجية وفق مبدأ مثير-استجابة¹.

هذا وتعتبر الحاجات كما رأى (المفدى، 1994)² بشكل عام وخاصة النفسية منها من المحددات الأساسية للسلوك البشري المفسر الأساسي للشخصية، وبالتالي فإن نمط سلوك الفرد وشخصيته يعتمد بشكل كبير على الحاجة النفسية الهامة لديه، فمثلاً نجد الأشخاص الذين تغلب على سلوكهم حاجة السيطرة والزعامة يعملون على إشباع تلك الحاجة من خلال ميلهم للأدوار التي فيها تزعم للآخرين ويشعرون بالضيق عندما يكونون عاجزين على قيادة الوسط الذي هم فيه، وبالتالي تعتبر هذه الحاجات من أهم مفسرات هذا السلوك البشري الناتج عن الشخصية السلطوية لهذا النوع من الأفراد.

حيث يرى (الغامدي، 2009)³ بأن الحاجة هي التي تستثير الدافع الذي يؤدي بدوره إلى حالة من التوتر لدى الفرد الذي يعمل على إشباع هذه الحاجة، أي أن الحاجة والدافع حالة داخلية، بينما الحافز فهو مشبع خارجي يؤدي إلى إشباع الحاجة والتخفيف من نشاط الدافع.

من خلال الكلام السابق يمكننا أن نستنتج بأن الشخصية هي عبارة عن ردود أفعال متمثلة في سلوكيات تعبيرية لمثير داخلي هو الحاجة التي بدورها تستثير الدافع، ليأتي الحافز كمؤثر خارجي يعمل على إشباع تلك الحاجة والتخفيف من نشاط الدافع ومن ثم تتوقف درجة قوة تلك الردود وأشكالها على درجة إشباع هذه الحاجة.

وضمن إطار السلوك التنظيمي يمكننا أن نستنتج بأن شخصية الأفراد المحددة بإشباع حاجاتهم سواء أكانت الفطرية أو المكتسبة هي أحد المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي تلعب دور المستقبل للمؤثرات التحفيزية الأساسية متمثلة بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي نظراً لطبيعة الشخصية التكيفية والتفاعلية والتي ينتج عنها المخرجات والاتجاهات السلوكية المرغوبة.

2-7-4- ممارسات إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management Practices):

يعرف (Beer, et. Al., 1984)⁴ ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة القرارات والأفعال التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة.

¹ - Richard M. Ryan & Edward, L. Deci, A Motivational Approach To Self Integration In Personality. In R. Denstbier (Ed), Nebraska Symposium On Motivation, Vol.38, (1991), PP.239- 243.

² - عمر عبد الرحمن المفدى، الحاجات النفسية للشباب ودور التربية في تلبيتها، مكتبة التربية العربي لدول الخليج: الرياض، لم تحدد سنة النشر ص44-47.

³ - غرم الله الغامدي، التفكير العقلاني والتفكير غير العقلاني ومفهوم الذات ودافعية الإنجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسياً والعاديين بمدينة مكة وجدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: السعودية، (2009)، ص14.

⁴ - Michal Beer, Pual R. Lawerence, Bert Spector, D. Quinn Mills, Richard E. Walton, Op. cit., P.15.

أما (Storey, 1995)¹ فيعرفها على أنها النهج المميز لإدارة التوظيف الذي يسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التوزيع الاستراتيجي للموارد البشرية المتمكنة والعالية الالتزام باستخدام أساليب تكامل تقنية مع هيكل وثقافة المنظمة التنظيمية.

في حين عرفها (Boxall, et. Al., 2007)² بأنها إدارة العمل والأفراد باتجاه النهايات المرغوبة.

عموماً ومن خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أحد أهم عناصر البيئة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة والتي تنظم أو تضبط طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة فهي تلعب دور الناقل لقيم ومبادئ ومعتقدات ثقافة المنظمة التنظيمية ضمن إطار الهيكل التنظيمي الملائم لمسلّمات هذه الثقافة عبر ممارساتها وأنشطتها التي يتم التماسها واختبارها بشكل مباشر عن طريق العقل الواعي للأفراد العاملين.

2-7-5- المناخ التنظيمي (Organizational Climate):

لقد وضع بعض الباحثين مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي، وفي هذا المجال قام (الشنطي، 2006)³ بتحديد أربعة مداخل لتوضيح مفهوم المناخ التنظيمي كمايلي:

- **المدخل الهيكلي:** وفقاً لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة تماماً عن إدراك الأفراد ويوضح هذا المدخل الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لمدرجات الأفراد المختلفة، حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.
- **المدخل الإدراكي:** يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.
- **المدخل التفاعلي:** يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل و التداخل بين الأفراد، وبالتالي يمكن تعريف المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنه " عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.
- **المدخل الثقافي:** يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، ويلاحظ بأن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي، ومن ثم فإن هذا المدخل يرى بأن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تشكل أو تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد.

¹ - John Storey, **Human Resource Management: A critical text**, Routledge, London, (1995), P.11.

² - Peter Boxall, Jhon Purcell, Patrick M. Wright, **Op, Cit.**, P.48.

³ - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، (2006)، ص 29-31.

و تعتبر هذه المداخل الأربعة المفسر الأساسي لوجهات النظر المتعددة التي تناولت مفهوم المناخ التنظيمي طبقاً لكل مدخل من المداخل السابقة، إلا أن الباحث لن يخوض في تعددية هذه المفاهيم وسيتبنى تعريف (McMurray, et. Al., 2010)¹ اللذين عرفوا مفهوم المناخ التنظيمي على أنه الخصائص التنظيمية الثابتة نسبياً التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات بحيث تجسد تصورات الأفراد المشتركة حول منظماتهم فيما يتعلق بأبعاد معينة مثل التحكم الذاتي - التماسك - الدعم - العدالة - الإبداع..... الخ، هذه التصورات التي تنتج عن طريق التفاعل المشترك بين القيم الشخصية والحاجات النفسية للأفراد العاملين مع قيم ومعايير ومبادئ الثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث يعتبر هذا التفاعل المصدر الأساسي لتشكيل المخرجات والاتجاهات السلوكية التنظيمية.

وبالتالي نلاحظ بأن التعريف السابق لم يتناول مفهوم المناخ التنظيمي من وجهة نظر واحدة بل دمج المداخل الأربعة (الهيكلي - الإدراكي - التفاعلي - الثقافي) في تعريف واحد مع التركيز بصفة خاصة على أهمية المدخلين الإدراكي والتفاعلي، هذا ويتفق الباحث مع التعريف السابق لأنه يعتبر الأقرب إلى تحديد هوية المناخ التنظيمي والفرق بينه وبين باقي عناصر البيئة الداخلية كما أنه التعريف الأكثر ملائمة لوجهة نظر الباحث في تقديم وعرض العناصر الداخلة في تركيب البيئة الداخلية.

عموماً نستطيع القول بأن المناخ التنظيمي العام هو مفهوم متعدد الأبعاد فهو يشمل التصورات الإدراكية أو الصور الذهنية للأفراد العاملين حول عدد من القيم والمبادئ التنظيمية ووفقاً لذلك فقد تتعدد أوجه المناخ التنظيمي في المنظمة ضمن أبعاد مختلفة تختلف من منظمة لأخرى حسب نوعية هذه المنظمة وطبيعة ثقافتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتميز المناخ التنظيمي بأنه انطباعي (يمثل انطباعات العاملين وليس ما هو قائم فعلاً) وبالتالي إن عملية التفاعل بين الخصائص الشخصية والأهمية النسبية لحاجات الأفراد العاملين النفسية مع الخصائص التنظيمية والقيم الثقافية قد تختلف من شخص لآخر، لتتعدد وفقاً لذلك الصور الذهنية المدركة والاستجابات الناتجة عنها وبالتالي فإن هذا الارتباط أو آلية التفاعل يمكن دراسته على مستويين:

- على مستوى الصورة الذهنية المجردة للفرد العامل: ووفقاً لـ (Biswas & Varma, 2007)² تعرف التجربة الشخصية المجردة للفرد العامل والناتجة عن تفاعله مع روتين بيئة العمل اليومية وبالتالي عملية صنع الإحساس والشعور الخاص به والمرافقة لهذه التجربة بالمناخ النفسي للفرد العامل "Psychological Climate".
- على مستوى الصورة الذهنية الإجمالية للأفراد أو أعضاء التنظيم: وهو ما يعرف بالمناخ التنظيمي العام "Organizational Climate" والذي يعني وفق (Suliman & Obaidli, 2011)³ على أنه مجمل التصورات المشتركة لكافة أعضاء التنظيم عن بيئة العمل المحيطة والناتجة عن عملية التفاعل بين هؤلاء الأعضاء والتي تقود بمجملها آلية تشكيل وتوجيه سلوكيات الأفراد العاملين في هذه المنظمة.

¹ - A.J. McMurray, A. Pirola-Merlo, J.C. Sarros, M.M. Islam, "Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization", *Leadership & Organization Development Journal*, (2010), Vol. 31, No. 5, pp. 436 – 457.

² - Soumendu Biswas, Arup Varma, "Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model", *Employee Relations*, (2007), Vol. 29 Iss: 6 pp. 664 - 676

³ - Abubakr M. Suliman, Hanan Al Obaidli, "Organizational climate and turnover in Islamic banking in the UAE", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, (2011), Vol. 4 Iss: 4 pp. 308 - 324

وضمن هذا الإطار وجدت دراسة (Schyns, et, al., 2009)¹ بأن درجة الانحراف أو التباين في مستويات المناخات النفسية هو الذي يحدد درجة قوة وجودة المناخ التنظيمي، بحيث كلما ارتفع مقدار التباين أو الانحراف (أي تعددت الصور الذهنية المدركة) ازداد الاختلاف في وجهات النظر وبالتالي فإن عدم الاتفاق الناتج عن هذا التعدد سيؤدي في النهاية إلى خلق مناخ تنظيمي هش وضعيف والعكس صحيح.

فالمناخ التنظيمي وفقاً لهذه الدراسة هو مفهوم ناتج عن مدى الارتباط والتفاعل في المناخات النفسية للأفراد العاملين وبالتالي فإن درجة قوة المناخ التنظيمي تزداد بازدياد التقارب في المناخ النفسي للأفراد العاملين.

مما سبق يمكننا أن نستخلص مايلي: يمثل المناخ التنظيمي نوعية البيئة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة بشكلها النهائي فهو المخرج النهائي لآلية تفاعل مدخلات هذه البيئة -إذا اعتبرناها كنظام- متمثلةً بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي (كمكونات أساسية ومؤثرات تحفيزية) مع أنماط الشخصية والأهمية النسبية للحاجات النفسية للأفراد العاملين (كعنصر متلقي) عبر قناة تعتبر الناقل الأساسي لهذه المؤثرات ليتم ترجمتها على أرض الواقع واختبارها بشكل ملموس عن طريق العقل الواعي للأفراد العاملين وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمثل هنا دور المعالج لعمليات هذا النظام، وبالتالي فإن الصور الذهنية المدركة لدى الأفراد العاملين والمشكلة للمناخ على المستويين النفسي ومن ثم التنظيمي لكل بعد من أبعاده تعتبر المصدر الأساسي المحدد لأنماط المخرجات والاتجاهات السلوكية التنظيمية المختلفة، ومن ثم يمكننا أن نقول بأن مقدار قوة وضعف المناخ التنظيمي ليس إلا ناتج عملية التفاعل السابقة.

ووفقاً لما سبق فإن الباحث سيقوم بتحليل ودراسة البيئة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة بالاعتماد على الاستنتاج النهائي السابق ضمن إطار أربعة أبعاد مناخية كمخرجات نهائية تعتبر المصدر الأساسي الأكثر شمولاً لتحديد المخرجات والاتجاهات السلوكية التنظيمية المرغوبة حسب الدراسات التي تناولتها والتي سيتم استعراضها أثناء شرح تلك الأبعاد كمايلي:

- مناخ التمكين التنظيمي.
- المناخ الأخلاقي التنظيمي.
- مناخ العدالة التنظيمية.
- مناخ القيادة التنظيمي.

¹ - Birgit Schyns, Marc van Veldhoven, Stephen Wood, "Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: the example of supportive leadership climate", *Leadership & Organization Development Journal*, (2009), Vol. 30 No. 7, pp. 649-63.

2-7-2-5-1 - تحليل ودراسة مناخ التمكين التنظيمي (The Analysis Of Organizational Empowerment) : (Climate)

يعرف (Randolph & Sashkin, 2002)¹ تمكين العاملين بمفهومه العام على أنه الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.

أما بالنسبة لـ (Bowen & Lawler, 1992)² فالتمكين هو حالة ذهنية تتشكل عند الفرد العامل تتمثل في إطلاق حريته وبالتالي تفعيل عنصر الثقة بالنفس لديه والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

نلاحظ من التعريفين السابقين بأن مفهوم التمكين لا يمكن أن ينشأ من فراغ أو في فراغ وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية هذه المقومات التي تحتاج إلى تعميق وتأسيس ضمن ثقافة المنظمة وطبيعة تصميم الهيكل التنظيمي والتي تشكل بمجملها حالة التمكين التنظيمي، حيث يعرف التمكين التنظيمي وفق (Kazlauskaitė et al., 2011)³ على أنه قوة صنع القرار الممنوحة للأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي فإن عنصر القوة الممنوحة "Power" الذي يقوم عليه مفهوم التمكين التنظيمي ينطوي على بعدين، أولهما التمكين بمنح السلطة "Authority granting" وثانيهما التمكين بتفعيل عنصر القدرة لدى الأفراد العاملين "Ability granting".

حيث يعبر الجزء الأول عن البعد السلوكي لعملية التمكين والذي يدعى بالتمكين السلوكي " Behavioral Empowerment" والذي عرفه (Pelit, et al., 2011)⁴ على أنه مجموعة من الممارسات والإجراءات الإدارية التي تعكس ثقافة المنظمة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتي تضمن عملية دعم ومشاركة الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات والقوة، في حين يعبر الجزء الثاني عن البعد النفسي لعملية التمكين والذي يدعى بسلوكيات التمكين أو التمكين النفسي "Psychological Empowerment" والذي تم تعريفه من قبل (Thomas & Velthous, 1990)⁵ على أنه الحافز الداخلي الجوهرية الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم. أما بالنسبة لـ (Greenberg & Baron, 2003)⁶ فهو رد فعل واستجابة عاطفية أو عملية صنع شعور خاص بالأفراد العاملين تجاه الممارسات والإجراءات الإدارية الممتلئة لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة قادرة على تفعيل

¹ - Alan, W. Randolph and Marshall Sashkin, **Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings**, *Academy Of Management Executive*, (2002), Vol.16, No.1, PP.102-115.

² - Daniel, E. Bowen & Edward, E. Lawler, **The Empowering Service Workers: What, Why, How, And When**, *Sloan Management Review*, (1992), Spring, 31-40.

³ - Ruta Kazlauskaitė, et. Al., **Organizational And Psychological Empowerment In The HRM-Performance Linkage**, *Employee Relations*, (2011), Vol.34, Iss:2, PP.138-158.

⁴ - Elbeyi Pelite, et. Al., **The effects Of Employee Empowerment On Employee Job Satisfaction: A Study On Hotels In Turkey**, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, (2011), vol.23, Iss:6, PP.784-802.

⁵ - Kenneth, W. Thomas and Betty, A. Velthouse, **Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation**, *Academy Of Management Review*, (1990), Vol.15, No.4, PP.666- 81.

⁶ - Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, 8th ed., *Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, the University of Michigan*, (2003), P.303.

عوامل التحفيز الداخلي لديهم. وبالتالي يمكننا أن نستنتج وفقاً لتعريف المناخ التنظيمي بأن التمكين النفسي المتشكل عند الأفراد العاملين يمكن اعتباره دالة تأشيرية على مناخ التمكين التنظيمي الناتج عن التمكين السلوكي ذلك الجانب الممثل لثقافة التمكين التنظيمية وطبيعة الهيكل التنظيمي.

ويمكن تفسير ذلك كمايلي: تتبع أهمية عملية التمكين التنظيمي من دورها في إشباع الحاجات الفطرية الإنسانية للفرد العامل، تلك الحاجات التي تُعتبر طبيعة الثقافة الاجتماعية الخاصة بالفرد العامل إحدى أهم محدداتها وفق دراسة (Alas, 2005)¹، حيث وجدت تلك الدراسة بأن كلما ارتفع مستوى الثقافة الاجتماعية التي يختبرها الفرد (قيمه ومبادئه الشخصية) ارتفع سقف حاجاته وفق مقياس هرم ماسلو للحاجات، وبالتالي فإن الأفراد الذين يختبرون ثقافات اجتماعية متواضعة أو حتى محدودة، تبقى اهتماماتهم محصورة بإشباع حاجات محدودة وأحياناً كثيرة تبقى في إطار إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان (أي الحاجات الدنيا المشكلة لهرم ماسلو)، وبالتالي كلما ارتفعت درجة أو مستوى الثقافة الاجتماعية ارتفعنا أكثر باتجاه سقف الهرم وصولاً إلى حاجات تحقيق الذات.

وبالتالي يمكننا أن نستنتج من الدراسة السابقة بأن حاجات الأفراد يمكن اعتبارها كدالة تأشيرية لقيمهم ومبادئهم الشخصية التي هي أساساً انعكاس لثقافتهم الاجتماعية، واعتماداً على نظرية الإشباع التي طرحها (Sherrington) فإن عملية خلق الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة كالرضا الوظيفي يعتمد على درجة التوافق والانسجام بين حاجات الفرد الممثلة للقيم الشخصية والمدى الذي تشبع فيه هذه الحاجات²، ووفقاً لما سبق فإن التمكين السلوكي هو الذي يحدد مدى أو درجة الإشباع هذه باعتباره انعكاس لثقافة المنظمة وطبيعة الهيكل التنظيمي ومن ثم فإن آلية التفاعل بين القيم الشخصية للأفراد العاملين (الحاجات) والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي (عملية التمكين السلوكي المتبعة في المنظمة) ستكون ردود أفعال معينة واستجابات عاطفية وعمليات صنع شعور خاصة بالأفراد العاملين تحدد بمجملها درجة قوة عنصر التحفيز الداخلي والجوهري والرغبة والدافعية والتي تعتبر بدورها المحددات الأساسية لحالة التمكين النفسي لهؤلاء الأفراد، ومن ثم يمكننا القول بأن حالة التمكين النفسي هو أحد مخرجات عملية التمكين السلوكي.

هذا وقد قام (Spreitzer, 1995)³ بتحديد أربعة مدارك تعكس مواقف الأفراد العاملين تجاه أعمالهم وبالتالي تحدد درجة أو مقدار استجاباتهم العاطفية والتي تعتبر بمجملها عناصر التمكين النفسي والتي سوف ندرس تأثير التمكين السلوكي عليها ومن ثم نتائج هذا التأثير كمايلي:

أ - **المعنى (Meaning):** ويقصد بالمعنى هنا استشعار الفرد قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، حيث وجد كل من (Ryan & Deci, 2000)⁴ ضمن هذا الإطار بأن حاجات تقدير وتحقيق الذات التي حددها (Maslow) وحاجات

¹ - Ruth Alas, **Job related attitudes and ethics in countries with different histories**, *Cross Cultural Management: An International Journal*, (2005), Vol. 12 Iss: 2 pp. 69 – 84.

² - خالد وهيب الراوي، دراسة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م14، ع2، (2000)، ص 101.

³ - Gretchen, Spreitzer, **Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Management and Validation**, *Academy Of Management Journal*, (1995), PP. 1442-65.

⁴ - Richard M. Ryan & Edward, L. Deci, **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being**, *American Psychologist*, (2000), Vol. 55 No. 1, pp. 68-78.

النمو والتطور الشخصي التي وضعها (Alderfer) وحاجات الإنجاز لـ (McClland) التي تعد من أهم الحاجات النفسية الإنسانية تتحدد درجة إشباعها من خلال استشعار الفرد العامل بمعنى وقيمة العمل الذي يقوم به وطبقاً لذلك فإن إيجابية عنصر المعنى ترتبط بتوافر القيم الثقافية التالية:

أ- ضرورة التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل :

سيقوم الباحث بتوضيح أثر التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل كإحدى محددات استشعار الفرد بمعنى العمل الذي يقوم به من جانبين بحسب الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التوافق الأنف الذكر والتي سيتم إدراجها ضمن شرح الفقرات على النحو التالي:

أولاً- التوافق الكمي.

ثانياً- التوافق النوعي.

أولاً- التوافق الكمي بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل:

تفسر ضرورة التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل أهمية المعنى كما وجد (Konrad, et. 2012) من خلال اختبار الفرد العامل لمدى قدراته وإمكانياته ضمن إطار العمل الذي يقوم به، وبالتالي فإن استشعار هذا الفرد لمعنى العمل الذي يقوم به يتأثر بمدى إدراكه لإمكانياته الكاملة وهذا ما يطلق عليه حالة الاستخدام الكامل Fully Utilize لإمكانيات الفرد العامل.

وفي كثير من الأحيان قد لا يتحقق هذا التوازن بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل وبالتالي قد تقل متطلبات العمل عن مستوى مهارات وإمكانيات وقدرات الفرد وعندها يمكننا القول بأننا أمام إحدى حالات أو وجوه ظاهرة البطالة المقنعة (Underemployment) مما يخلق لدى الفرد العامل شعوراً بنقص معنى العمل الذي يقوم به ذلك الشعور الناجم عن الاستخدام الناقص والغير متكافئ لمهاراته وإمكانياته وقدراته والذي يرتبط بدوره كما وجد (Isaksson & Bellagh, 2002)² بمعدلات دوران عمل مرتفعة والتي تعتبر نتيجة طبيعية لمستويات عدم الرضا وانعدام الأمان الوظيفي، كما أن الشعور بنقص معنى العمل الناجم عن انعدام هذا التوازن وكما أوضح (Feldman, 2006)³ يخلق لدى الفرد العامل شعوراً بعدم الاكتراث يجعله أقل تحمل مسؤولية لواجبات عمله وأقل موثوقية في أداء هذه الواجبات وبالتالي سيكون أقل انخراطاً في سلوكيات المواطنة التنظيمية كما أنه سيختبر مستويات دنيا من الالتزام التنظيمي.

وبالتالي فإن هذا الانحدار في مستويات الاتجاهات والمخرجات السلوكية المتعلقة بالعمل والناجم عن عدم التوافق السابق يمكننا تفسيره بحسب الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع كمايلي:

¹ - Alison M. Konrad, et. Al., "Vocational status and perceived well-being of workers with disabilities", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, (2012), Vol. 31 Iss: 2 pp. 100 – 123.

² - Kerstin Isaksson & K. Bellagh, "Health problems and quitting among female temps", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (2002), Vol. 11, No.1, pp. 27-49.

³ - Daniel C. Feldman, "Toward a new taxonomy for understanding the nature and consequences of contingent employment", *Career Development International*, (2006), Vol. 11 Iss: 1 pp. 28 – 47.

إن الفرصة المتاحة للفرد العامل لاستخدام مهاراته وإمكانياته الكاملة كما وجد (Nabi, 2003)1 تفتح أمامه مجالاً واسعاً لاختبار تجاربه الخاصة والتعلم منها وبالتالي بناء خبراته العملية على أساس عملية الاختبار تلك، وبالتالي فإن هذه الخبرات المتنامية وحسب (Scurry & Blenkinsopp, 2011)2 هي الأساس الذي يعمل مع مرور الوقت على بناء أساس مهني متين خاص بالفرد العامل والذي يعكس مدى تطوره ونجاحه المهني، هذا النجاح المهني الذي سيشبع بدوره الحاجات أنفة الذكر، وهذا ما أوضحه بالضبط (Daily, 2003)3 الذي وجد بأنه عندما تتطلب الوظائف الإبداع وتطبيق المهارات الشخصية والمخاطرة يبدي الأفراد العاملون رضاً وظيفياً أكبر ويشعر هؤلاء الأفراد من ذوي الحاجات الملحة إلى تحقيق الإنجازات برضا أكبر وذلك عندما تفرض المهام الوظيفية جهداً فكرياً وجسدياً، وبالتالي فإنهم يصبحون أكثر انخراطاً في العمل متى واجهوا هذه التحديات.

ثانياً- التوافق النوعي بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل:

ومن جهة أخرى فإن استشعار الفرد العامل لمعنى العمل الذي يقوم به من خلال عملية التوافق بين متطلبات العمل والإمكانيات والقدرات التي يتمتع بها لا يتوقف فقط على الناحية الكمية كما أوضحنا سابقاً وإنما أيضاً يجب أن تشمل عملية التوافق السابق **الناحية النوعية** فمن وجهة نظر (الأحمدي، 2004)4 فإن ضرورة التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد العامل تفسر أهمية معنى العمل من خلال إدراك هذا الفرد لمدى تكيف قدراته وإمكاناته مع متطلبات العمل، ذلك التكيف الذي يشبع الحاجة المهنية على الصعيد الشخصي للفرد العامل، حيث إن هذا الإشباع الناجم عن التطابق بين المعرفة الضمنية والصريحة التي يتمتع بها الفرد العامل مع مهام العمل الموكلة إليه كما وجد (Ambrosini & Billsberry 2007)5 يعتبر من أهم مسببات الولاء التنظيمي، بمعنى آخر نستطيع القول بأنه ذلك التطابق الذي يعبر عن معنى وضوح الدور "Role Clarity" والذي يشير إلى مدى فهم العامل لطبيعة عمله وكيفية التعامل مع متطلباته، حيث يرى (كيلر، 2003)6 ضمن هذا الإطار إن العمل في بعض وجوهه يشبه اللعبة و بالتالي كلما تحسن لعبك ازداد فخرك بنفسك، وبالتالي فإننا لكي نستطيع إتقان أي لعبة يجب أن يكون لدينا صورة واضحة عن هذه اللعبة وكيفية اللعب بها وبدون هذه الصورة الواضحة لن نستطيع تحقيق أي نتيجة، أما (Daily, 2003)7 فقد برر ذلك بأن غموض الدور وعدم القدرة على التعامل مع طبيعة مهامه يمثل مصدراً أساسياً من مصادر ضغط العمل الذي يؤدي بدوره إلى عدم الرضا بنوعيه الوظيفي والحياتي وما إلى ذلك من المشاكل الصحية (النفسية والجسدية) الناتجة عنه،

1 - Ghulam R. Nabi, **Graduate employment and underemployment: opportunity for skill use and career experiences amongst recent business graduates**, *Education + Training*, (2003), Vol. 45 Iss: 7 pp. 371 - 382

2 - Tracy Scurry, John Blenkinsopp, **Under-employment among recent graduates: a review of the literature**, *Personnel Review*, (2011), Vol. 40 Iss: 5 pp. 643 – 659.

3 - Robert Daily, **op, cit.**, P.32.

4- طلال بن عايد الأحمد، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة**، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد الأول، (2004)، ص20.

5 - Véronique Ambrosini & Jon Billsberry, **Person-organization fit: An invisible hand facilitating the transfer of tacit knowledge**. *Paper presented at the British Academy of Management annual conference, Warwick*, (2007), P.5.

6- كاي كيلر، **تحقيق الرضا الوظيفي**، دار الفاروق: القاهرة، (2003)، ص21

7 - Robert Daily, **Op, Cit.**, P.22.

في حين وجد كل من (Pearson, et, al., 2012)¹ اللذين أدرجوا عدم التوافق السابق الذكر تحت مسمى تبذير الأدمغة وأوضحوا بأن شعور الفرد العامل بعدم التكيف المهني وبالتالي تجاهل قدراته وإمكانياته ومن ثم عملية هدرها وعدم أخذها بعين الاعتبار لا يتوقف فقط على سلبية الاتجاهات والمخرجات السلوكية المتعلقة بالعمل بل إنما تمتد آثارها السلبية لتشمل جانب الصحة النفسية وحتى الجسدية للفرد العامل متمثلة بأعراض اكتئاب وإحباط ناتج عن احتقار وعدم تقدير الذات بالإضافة إلى انخفاض مستوى الرضا عن الحياة خارج العمل.

أما (أبو بكر، 2004)² فقد أوضح بأنه بالإضافة إلى ماسبق فإن غياب التوافق بين المعرفة النظرية والممارسة العملية تعتبر من أهم المعوقات التي تقف أمام الفرد في تخطيط مساره الوظيفي (وخصوصاً في مرحلة الاستكشاف)* وكيفية تطوير وإدارة هذا المسار.

في حين رأى "شنايدر" بأن الشخص سيئ التوافق يضع أهدافاً غير واقعية مرتفعة جداً أو منخفضة جداً، حيث أن هذا الارتفاع الغير واقعي يعتبر دليل أو مؤشر على سوء التوافق بينما الانخفاض الغير واقعي يعتبر مؤشراً دالاً على ضعف ثقة الفرد بنفسه والنتيجة عن عدم قدرته على استغلال جميع طاقاته وقدراته، فيكتفي عندها بأهداف سهلة وذلك لأن الشخص المتوافق أكثر استبصاراً بذاته وقدراته والعوائق التي تواجهه في تحقيق أهدافه كما أنه أكثر تقبلاً لحدود إمكانياته³.

أ- ب- ضرورة التوافق بين خصائص العمل والخصائص الشخصية للفرد العامل:

تشكل الشخصية التي تميز كل فرد عن غيره مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد وهي تعرف وفق (Daily, 2003)⁴ بأنها مجموعة ثابتة نسبياً من السمات النفسية التي تؤثر في سلوك الفرد، وبالتالي فإن الاختلافات الفردية الناتجة عن الشخصية الخاصة بكل فرد ومدى ملاءمتها خصائص العمل تعتبر من أهم مبررات استئجار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به.

وقد حاول علماء النفس حصر هذه السمات الشخصية فإذا بها تتجاوز الآلاف ولا يعرف لها حصرًا، ولذلك لجئوا إلى أسلوب التحليل التعاملي "Factor Analysis"، بمعنى أنه لا نستطيع قياس الفرد ككل، وبالتالي فإننا نهتم بقياس بعض سماته التي تسهم في اتخاذ قرار معين يتعلق بالانتقاء أو التطبيق أو التسكين أو التشخيص كما أوضح (صبحي، 2003)⁵، ونتيجة لهذا التحليل التعاملي ظهر مفهوم ونظرية العوامل الخمسة الكبرى للشخصية (Big Five Factors) (BFF) التي تبلورت على يد كل من Costa & McCrae في أواخر ثمانينات القرن الماضي⁶.

¹ - Jill Pearson, et. Al., **Careers and talents not to be wasted: Skilled immigrants' journeys through psychological states en route to satisfying employment**, Journal of Management Development, (2012), Vol. 31 Iss: 2, pp. 102 – 115.

² - مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**: الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر التوزيع، (2004).
* سيتم التعرف على مراحل تخطيط المسار الوظيفي في فقرة لاحقة في هذا الفصل بعنوان "إدارة وتخطيط المسار الوظيفي".

³ Robert J. Muretta, **Exploring The Four Sources of Self – Efficacy, Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration**, Collage of Business Administration, Touro University, CALIFORNIA, USA, (2004), p10.

⁴ - Robert Daily, **Op, Cit.**, P. 20.

⁵ - سيد صبحي، **الإنسان وصحته النفسية**، الدار المصرية اللبنانية: القاهرة، (2003)، ص. 281.

⁶ - عماد السكري، **عوامل الشخصية الخمس الكبرى وعلاقتها بأساليب التفكير لدى عينة من طلاب جامعة المنوفية، جامعة المنوفية**، (2006)، ص: 5. متوفر على الموقع الإلكتروني التالي:

<http://www.eulc.edu.eg/eulc/Libraries/start>.

وبالتالي فإن العديد من الأبحاث والدراسات التي قامت في مجال السلوك التنظيمي أثناء تناولها موضوع التوافق بين الصفات الشخصية وخصائص العمل اعتمدت نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية حيث يعرف نموذج عوامل الشخصية الكبرى (BFF) ضمن إطار علم السلوك التنظيمي وفق (Suliman, et. Al., 2010)¹ على أنها مجموعة من الأبعاد أو الأنماط الرئيسية التي تتسم بها الشخصية ذات التأثير المباشر على نوعية المخرجات والاتجاهات السلوكية التنظيمية والتي تم حصرها على النحو التالي:

"العصابية (Neuroticism)، الانبساطية (Extraversion)، التوافقية (Agreeableness)، الانفتاحية (Openness)، الواعية (Conscientiousness)*".

إلا أن بعض الدراسات مثل (Krishnan, et. Al., 2002²; Hurtz & Donovan, 2000³) وجدوا بأنه من غير المنطقي حصر كافة الصفات الشخصية في خمسة أنماط عامة أو أساسية واعتبارها معياراً كافياً في دراسة آلية التوافق بين الصفات الشخصية وخصائص العمل حيث أن هذا التصنيف - من وجهة نظرهم - القائم على العمومية يضعف أو يقلل من مدى قدرتها التفسيرية أو الدالة على تناسبها مع طبيعة أداء وظائف معينة قد تتطلب سمات أكثر خصوصية وبالتالي أكثر ارتباطاً مع طبيعة هذه الوظائف. ويتفق الباحث مع هذا الرأي فمن وجهة نظره بأن تلك الصفات الشخصية ليست أكثر من أنماط وطباع عامة تعبر عن هيكل الشخصية الذي يتوقف دوره على خدمة متطلبات المهمة أو نوعية وطبيعة العمل " فرجل المبيعات من البديهي أن يتسم بالشخصية الانفتاحية والتوافقية مثلاً كونها تخدم طبيعة مهمته من جهة قدرته على التواصل مع الآخرين والانسجام معهم"، وبالتالي فإن التوافق بين هذه الأنماط الشخصية وخصائص العمل يعتبر شرطاً لازماً لاستشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به ضمن هذا الإطار نظراً لأهمية عامل وضوح الدور، فهو أقرب إلى عامل المهارات والقدرات من وجهة نظر الباحث وبالتالي يمكننا أن نطلق عليه عامل المهارات الشخصية، إلا أن مثل هذه الأنماط الشخصية لا تستطيع أن تعكس حقيقة الحاجات الإنسانية (الفطرية والنفسية) التي يتبعها الفرد العامل والتي تختلف طبيعتها من شخص لآخر كما أنها غير قادرة على أن تعكس سلوكيات الوصف الدقيق للعمل والتي قد تتناسب مع صفات أو سمات نوعية أكثر تخصصاً في مجال عمل معين دون غيره حيث وجد (Brown, et. Al., 2002)⁴ بأن العوامل الخمسة الكبرى هي أبعاد واسعة وغير محددة وليست شاملة حيث أنها لا تشمل على ما

¹ - Abubakr M. Suliman, et. Al., **Personality traits and work performance in a duty-free industry**, *International Journal of Commerce and Management*, (2010), Vol. 20 Iss: 1 pp. 64 – 82.

* يشير نمط الشخصية العصابية إلى هؤلاء الأفراد المنغلقيين المنطمين ذوي العقول المحدودة وغير متقبلين للتغيير في حياتهم وعادة ما يكونوا على درجة عالية من التعصب والتشبث بأرائهم كما أنهم دائمي القلق والتوتر والتشاؤم والاكتئاب. أما نمط الشخصية الانبساطية هم هؤلاء الأفراد ذوي التفكير الخارجي والتعامل السهل مع الآخرين فهم دائماً يعالجون الأمور بطريقة سلسة وبسهولة وبدون أي تعقيد. وبالنسبة للشخصية الانفتاحية فهم الأفراد المنفتحون دائماً للتجارب والأفكار الجديدة والمتقبلين لأي نوع من أنواع التغيير. كما تعبر نمط الشخصية التوافقية إلى مدى قدرة الأفراد على الانسجام والتوافق مع الآخرين بحيث يكون هؤلاء الأفراد دائماً من النوع الودود الدافئ المتعاون ذو القبول لدى الآخرين. وأخيراً نمط الشخصية الواعية (بِقِظَةِ الضمير) والتي تشير إلى درجة الوعي والحزم والاجتهاد والفعالية والقدرة على الاعتماد على هؤلاء الأفراد اللذين يمتلكون هذه الصفة.

² - Balaji, C. Krishnan, Richard, G. Netemeyer & James, S. Boles, **"Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance"**, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (2002), Vol. 12, No. 4, pp. 285-95.

³ - Gregory M. Hurtz & John, J. Donovan, **"Personality and job performance: the big five revisited"**, *Journal of Applied Psychology*, (2000), Vol. 85, No. 6, pp. 869-79.

⁴ - Tom, J. Brown, John, C. Mowen, D. Todd Donovan, Jane, W. Licata, **"The customer orientation of service workers: personality trait determinants and effects on self- and supervisor performance ratings"**, *Journal*

يزيد عن 50% من جوانب الشخصية، لذا عندما نكون مهتمين بالتنبؤ بسلوك الفرد يجب علينا أن لا نستخدم مقاييس العوامل الكبرى وإنما مقاييس أكثر تحديداً للسلوك، فمثلاً وجدت دراسة (Yavas, et. Al., 2010)¹ بأن طبيعة عمل موظفي الاحتكاك المباشر مع الزبائن في القطاع الخدمي الفندقي تفرض على هؤلاء توافر صفات محددة مثل (التحفيز الجوهري- السمات التنافسية- فاعلية الذات) وما إلى ذلك من الصفات التي تعتبر أكثر تعبيراً عن الميول المهنية تلك الميول والتي عرفها (Pierce & Gardner, 2009)² على أنها "اتجاهات نفسية يعبر عنها من خلال تقييم كيان أو حدث معين بنوع من التفضيل أو عدم التفضيل، ذلك التقييم الذي يكون عادة موجه عاطفياً بقاعدة من الأفكار والمشاعر والاستنتاجات الأساسية المحمولة داخل الفرد بشكل لا شعوري والناجمة عن عوامل ذاتية (وراثية - النوع- السن) وعوامل بيئية تابعة لتأثير نتائج تجارب وخبرات سابقة (مكتسبة بالتعلم سواء من الأسرة والمدرسة والأصدقاء والمجتمع) والتي بمجملها تؤثر في توجيه الأفراد في صنع قراراتهم الخاصة بتشكيل منحى حياتهم ومن ثم توجيه سلوكيات الأفراد نحو التصرف بطريقة معينة دون غيرها" حيث إن عدم التوافق والانسجام بين هذه الميول ونوعية العمل يعتبر من أهم مسببات حالة صراع الدور "Role Conflict" وحسب (Daily, 2003)³ فإن حالة الضغط الوظيفي الناجمة عن عامل صراع الدور يعتبر وقعها أشد على الفرد العامل مما قد يسببه عامل غموض الدور وخاصة فيما يتعلق بعدم الرضا الحياتي وما يؤول إليه الأمر من مشاكل صحية (نفسية وجسدية) ناتجة عنه، كما أوضح (Wright, 2004)⁴ بأن أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه (بمعنى أنه يعبر عن ميولهم الشخصية) وبالتالي يكون هذا الرضا دافعاً لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به، فالميل كما أوضح (عياد، 2011)⁵ هو قوة باطنة توجه الفرد نحو هدف معين وهي قابلة لأن تحتوي على الفعل المطلوب أدائه بحيث يصبح الغرض منها غاية، في حين افترض (بارسونز، Parsons) في نظريته بأن التكيف المهني يزداد عندما تتسجم خصائص الفرد وميوله مع المهنة، كما أشار (سترونج، Strong) إلى أن الميول تعتبر مظهراً من مظاهر السلوك، وليس كياناً مستقلاً بحد ذاته، حيث أنها تزودنا بمعلومات إضافية لا يمكن لأي مصدر آخر أن يزودنا بها سواء أكان تحليل القدرات أو تحليل الدوافع والرغبات والاستعداد للقيام بمهمة معينة⁶، أما (Hall, 2004)⁷ فقد برر أهمية ذلك التوافق بين الميول الشخصية وطبيعة المهنة انطلاقاً من مبدأ التصالح مع الذات وتسمى تلك المهن التي تحقق عامل التوافق السابق حسب (Khapova, et. Al.,

of Marketing Research, (2002), Vol. 39, February, pp. 110-9.

¹ - Ugur Yavas, Osman M. Karatepe, Emin Babakus, "Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey", *Tourism Review*, (2010), Vol. 65 Iss: 3 pp. 70 – 83.

² - Jon L. Pierce, Donald G. Gardner, "Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem", *Journal of Managerial Psychology*, (2009), Vol. 24 Iss: 5 pp. 392 – 409.

³ - Robert Daily, *Op. Cit.*, P. 34.

⁴ - Thomas A. Wright, "THE ROLE OF "HAPPINESS" IN ORGANIZATIONAL RESEARCH: PAST, PRESENT AND DIRECTIONS", Pamela L. Perrewe and Daniel C. Ganster, in (ed.) *Exploring Interpersonal Dynamics (Research in Occupational Stress and Well-being*, (2004), Vol.4, Emerald Group Publishing Limited, pp. 221 - 264

⁵ - وائل محمد عياد، الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل، لدى طلبة كلية مجتمع غزة بوكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، كلية التربية /علم نفس، جامعة الأزهر: غزة، (2011)، ص:22.

⁶ - كارل إيفانز، الاتجاهات والميول في التربية، ترجمة صبحي عبد اللطيف المعروف، دار المعرفة: القاهرة، (1993)، ص:131.

⁷ - Douglas, T. Hall, "The protean career: a quarter-century journey", *Journal of Vocational Behavior*, (2004), Vol. 65 No. 1, pp. 1-13.

(2007a)¹ بالمهن الشخصية أو الذاتية "Subjective Careers" والتي تعكس كما وجد (Ibarra, 1999)² ما يدعى بالهوية المهنية "Professional identity" والتي عرفها على أنها مجموعة من السمات والمعتقدات والقيم والدوافع والخبرات التي تجعل الأفراد قادرين على اكتشاف أنفسهم ضمن إطار دور مهني معين دون غيره، هذه الهوية المهنية التي تفرض الانتماء إلى جوهر المهنة الذي يعتبر بدوره السبب المباشر المؤدي للانتماء العاطفي، حيث أوضحت دراسة (Khapova, et. Al., 2007b)³ أهمية الإحساس بالهوية المهنية على أنه العامل الأكثر أهمية لدى 225 فرد عامل يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات وهو العامل الأكثر تأثيراً بالنية لترك العمل وتغيير المهنة.

ب - الاستقلالية وحرية التصرف (Self-Determination):

تشكل الاستقلالية وفق (Sedikides & Skowronski, 1997)⁴ أساساً قوياً للتنظيم السلوكي الفعال من خلال مراحل التطور وميادين المعرفة المتعددة، والتي لا يمكن حصرها في مجال محدد، حيث اعتبر "ماوري" بأن التصرف وفق الدافع حتى ولو كان مخالفاً للعرف يعتبر بطبيعته حاجة فطرية إنسانية يعبر عن حاجة التحكم الذاتي "Autonomy" باعتبار الدافع مستثار داخلي يؤدي بالفرد إلى حالة من التوتر حتى يستطيع إشباع هذه الحاجة⁵، كما حددتها كذلك نظرية محددات الذات "Self-Determination Theory" أو "SDT" على أنها حاجة نفسية إنسانية تتبع أهمية إشباعها من دورها الأساسي في تعزيز حالة التكامل في الشخصية والنمو الاجتماعي والاستقرار النفسي لدى الفرد⁶.

لذلك فإن استشعار الفرد العامل بالاستقلالية والتحكم الذاتي وحرية اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص وخصوصاً عندما يرتبط الأمر بالانجاز وعمل الأشياء يعتبر من أهم محددات نوعية الاتجاهات والمخرجات السلوكية الإيجابية، وبالتالي فإن الأمر يتطلب بالدرجة الأولى توافر ثقافة تنظيمية داعمة للفرد العامل ضمن إطار هيكل تنظيمي ملائم وداعم أيضاً لعنصر الاستقلالية وحرية التحكم الذاتي وهذا ما أكدته دراسة (Williams, et.al, 2007)⁷ التي وجدت بأن الثقافة التنظيمية القائمة على تفعيل عامل المرونة وحرية التحكم الذاتي للأفراد العاملين لها علاقة قوية ذات تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على 428 من العاملين في غرف الطوارئ في المستشفيات الكندية، كما وجدت هذه الدراسة بأن الثقافة البيروقراطية للمنظمة والمركزية في اتخاذ

¹ - Svetlana N. Khapova, Michael B. Arthur, Celeste P.M. Wilderom, "The subjective career in the knowledge economy", (2007a), in Gunz, H. and Peiperl, M. (Eds), *Handbook of Career Studies*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 114-30.

² - Herminia Ibarra, "Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation", *Administrative Science Quarterly*, (1999), Vol. 44 No. 4, pp. 764-91.

³ - Svetlana N. Khapova, Michael B. Arthur, Celeste P.M. Wilderom, Jörgen S. Svensson, "Professional identity as the key to career change intention", *Career Development International*, (2007b), Vol. 12 Iss: 7 pp. 584 – 595.

⁴ -Constantine Sedikides & John J. Skowronski, *The Symbolic Self In evolutionary Context*, *Personality and Social Psychology Review*, (1997) Vol.1, No.1, PP.80-102.

⁵ - كالفين هول، جاردنر ليندري، *نظريات الشخصية، الطبعة الثانية، دار الشايع للنشر: القاهرة، ص: 233.*

⁶ -Richard M. Ryan & Edward, L. Deci, *Op. cit.*, PP.68-78.

⁷ - E.S. Williams, K.V. Rondeau, L.H. Francescutti, "Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians", *Leadership in Health Services*, (2007), Vol. 20 Iss: 3 pp. 147 - 158

القرارات لها علاقة سلبية مرتبطة بالصورة الذهنية المدركة من قبل الأفراد العاملين حول مدى ثقة منظماتهم بإمكانياتهم وقدراتهم الأمر الذي ينعكس سلباً على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. وتؤكد ذلك دراسة (Vallejo & Parra, 2004)¹ التي أجريت لدراسة عوامل الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك في اسبانيا، حيث توصلت إلى أن إعطاء الأفراد حرية التحكم الذاتي والسيطرة على العمل تساهم في تطوير وتنمية قدرات ومهارات وكفاءات الأفراد في العمل وبالتالي فإن النجاح الحاصل سوف يكون له كبير الأثر على رضاهم الوظيفي.

أما (Patten, 2005³; Pierce & Gardner, 2009²) فكانت دراساتهم من أكثر الدراسات أهمية من حيث تفسيرها لحاجة التحكم الذاتي من منظور خصائص السمات النوعية للشخصية حيث وجدت الدراستين السابقتين بأن الأشخاص ذوي التقييم الذاتي العالي وذوي مركز التحكم الداخلي يختبرون تجارب عمل ناجحة ضمن سياق هيكل تنظيمي قائم على اللامركزية وبيئة عمل غنية داعمة لعنصر التحكم الذاتي والاستقلالية ونتيجة لذلك فإن عامل تقدير الذات المدعوم من قبل المنظمة "Organization-Based Self Esteem" أو "OBSE" يكون لديهم مرتفعاً مقارنة بالأشخاص ذوي التقييم الذاتي المنخفض ومركز التحكم الخارجي حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات في هذا المضمار بأن درجة العلاقة بين عامل تقدير الذات المدعوم من قبل المنظمة لدى هؤلاء الأفراد والهيكل التنظيمي اللامركزي وبيئة العمل الداعمة لعنصر الاستقلالية ضعيفة جداً وبالتالي فإن تجارب العمل الناجحة والممتعة لدى هؤلاء الأشخاص لا تعزى أبداً لمثل هذه الأسباب.

ت - الأثر (Impact):

ويعني وفق (Thomas & Velthouse, 1990)⁴ درجة تأثير سلوك الفرد أو الفرق الذي من الممكن أن يحدثه هذا السلوك في انجاز غرض المهمة، أما (Spreitzer, 1995)⁵ فقد قام بتوضيح معنى الأثر على أنه الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التأثير بالمرجات التشغيلية والإدارية والاستراتيجية للعمل.

من خلال ما تقدم يمكننا القول بأنه تكمن أهمية عنصر الأثر كأحد مكونات حالة التمكين النفسي في إدراك الفرد العامل لقيمته ودوره الفعال، ذلك الإدراك الذي يعكس إحساس الفرد بوجوده وبأهميته، حيث صنفت نظرية (ERG)* للحاجات لـ (Alderfer, 1972) ضمن هذا الإطار إحساس الفرد بوجوده كحاجة نفسية إنسانية "Need To Existence" التي يلعب إشباعها دوراً هاماً في تشكيل المخرجات والاتجاهات السلوكية الإيجابية تجاه العمل⁶، الأمر الذي يتطلب وجود

¹ - Antonio Diego Vallejo & Sixto Olivar Parra, **Job Satisfaction in Banking Workers**, University of Valladolid, Vol.14, No.4, (2004), PP. 629-635.

² - Dennis M. Patten, "An analysis of the impact of locus-of-control on internal auditor job performance and satisfaction", **Managerial Auditing Journal**, (2005), Vol. 20 Iss: 9 pp. 1016 – 1029.

³ - Jon L. Pierce, Donald G. Gardner, **Op. cit.**, PP.392-409.

⁴ - Kenneth W. Thomas, Betty A. Velthouse, **Op. Cit.**, PP.666- 81.

⁵ - Gretchen, Spreitzer, **Op. Cit.**, PP.1442-65.

* - (E): Existence needs focus upon the basic requirements for survival. Relatedness needs focus on fostering connections to other people, (R): relatedness and (G): growth.

⁶ - Alison M. Konrad, et. Al., **Op. Cit.**, PP.100- 23.

ثقافة تنظيمية داعمة للقيم الأساسية المحفزة لعامل الأثر كأحد عناصر حالة التمكين النفسي باعتبارها الناظم الأساسي والمحوري للصورة الذهنية المدركة من قبل الفرد العامل حول قيمته ووجوده ومدى تأثير هذا الوجود، حيث وجدت (Erkutlu, 2011)¹ بأن الثقافة التنظيمية الداعمة "Supportive Culture" والقائمة على احترام الأفراد ومن ثم احترام حقوقهم وتأكيد مشاركتهم في اتخاذ القرارات الجوهرية التي تخص عملهم، له دور إيجابي معدل ومؤثر في العلاقة الإيجابية المباشرة بين الصورة الذهنية المدركة للعدالة التنظيمية من قبل الفرد العامل بأنواعها الثلاثة (التوزيعية - الإجرائية - التفاعلية) والانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهذا أيضاً ما أكدته دراسة (Wat & Shaffer, 2004)² التي وجدت بأن عنصر الأثر هو العنصر الوحيد من عناصر التمكين النفسي الذي يلعب دور الوسيط والمعدل في هذه العلاقة.

ث - **الكفاءة (Competence):** والتي تعبر عن مدى استشعار الفرد العامل بالاقتدار والمهارة، ذلك الشعور الذي يدعم اعتقاد الفرد العامل بقدرته وكفاءته وثقته بهذه القدرة والكفاءة، الأمر الذي يرتبط بمستويات عالية من الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة والتي تجعله يقوم بمهام عمله بمهارة عالية. عموماً صُنفت نظرية محددات الذات "SDT" وحسب (Ryan & Deci, 2000)³ عامل الكفاءة كحاجة نفسية إنسانية أساسية Need to competence باعتبار أن الحاجة إلى الكفاءة أو الاقتدار تساعد الأشخاص الذين يتمتعون بقدر جيد من التعليم والتفتح والقوة السيكلوجية والإبداع في التكيف على ما يواجهونه من تحديات في مناحي الحياة من خلال ظهورها بشكل نموذجي في الأحداث التي تنسم بالدافعية الداخلية.

2-7-2-5-2- تحليل المناخ الأخلاقي التنظيمي (The analysis Of Organizational Ethical Climate):

تعتبر قيم أخلاقيات المنظمة "Corporate Ethical Values" أو (CEV) أحد أبرز مظاهر الثقافة التنظيمية أو كما اعتبرها (Trevino et. al., 1998)⁴ بأنها ثقافة تنظيمية فرعية تمثل التفاعل المتعدد الأبعاد بين أنظمة التحكم السلوكي الرسمية وغير الرسمية، في حين وجد (Coldwell et, al., 2008)⁵ بأن متانة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة "Person-Organization fit" (P-O Fit) تعتبر أكثر قوة في المنظمات التي تختبر قيم أخلاقية عالية المستوى، هذا ويعتبر الارتباط السابق من أهم عوامل تفعيل الاتجاهات والمخرجات السلوكية المطلوبة متمثلة في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي حسب (Silverthorne, 2004)⁶ وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتخفيض معدل دوران

¹ - Hakan Erkutlu, "The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors", *Leadership & Organization Development Journal*, (2011), Vol. 32, Iss: 6, pp. 532 – 554.

² - Dennis Wat, Margaret A. Shaffer, *Op. Cit.*, PP.406-422.

³ - Richard M. Ryan & Edward, L. Deci, (2000), *Op. cit.*, PP.68-78.

⁴ - Linda K. Trevino, Butterfield, K.D. and McCabe, D.L. (1998), "The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors", *Business Ethics Quarterly*, (1998), Vol. 8 No. 3, pp. 447-76.

⁵ - David A. Coldwell, Billsberry, J., Meurs, N. and Marsh, P. (2008), "The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: towards a testable explanatory model", *Journal of Business Ethics*, (2008), Vol. 78 No. 4, pp. 611-22.

⁶ - colin Silverthorn, "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", *Leadership & Organization Development Journal*, (2004), Vol. 25, pp. 592-9.

العمل حسب (Hoffman & Woehr, 2006)¹، مبرراً ذلك كل من (Covaleski, et, al., 1998)² الذين أعزوا السبب في ذلك للارتباط الوثيق بين القيم الأخلاقية المهنية التي يحملها الأفراد العاملين وثقافة المنظمة، ففي كثير من الأحيان قد تتناقض قيم أخلاقيات المنظمة مع مثالية القيم المهنية (أخلاقيات المهنة) الأمر الذي ينتج عنه حالة من الصراع المهني التنظيمي (Organizational Professional Conflict) (OPC) التي تؤثر سلباً على مستوى التصورات السائدة عن الممارسات والإجراءات التنظيمية المثالية القائمة على المبدأ الأخلاقي الداعم لعملية البناء والتطور المهني والتي تعبر عن المناخ الأخلاقي التنظيمي، الأمر الذي يؤثر بدوره على نوعية المخرجات والاتجاهات السلوكية للأفراد العاملين. كما وجد كل من (Koh & Boo, 2004)³ في دراستهم بأنه كلما ارتفع معدل تأثير المناخ الأخلاقي التنظيمي الداعم لعامل التطور والنجاح والبناء المهني (عنصر المهنية) ارتفع معدل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عند الأفراد العاملين.

وفي أحيان أخرى قد تتعارض مثالية القيم الأخلاقية في المنظمة مع قيم الأفراد العاملين الخاصة بمنتج نوع آخر من الصراع، تلك القيم الفردية التي تختلف كما وجد (Daily, 2003)⁴ باختلاف تأثير العديد من المتغيرات (كالعائلة، المؤسسات الاجتماعية، نمط الثقافة السائدة في المجتمع) والتي تنمو لتتحول مع الوقت إلى حس متماسك بالذات يشكل مع الوقت نظام قيم مرن وموثوق به يشكل بمجمله أساس السلوك الأخلاقي في العمل، هذه القيم التي تؤثر بمجملها بما يسمى بالحساسية الأخلاقية للفرد العامل "Moral Intensity" والتي عرفها (Jones, 1991)⁵ على أنه درجة حساسية الفرد تجاه القضايا الأخلاقية والتي تختلف من فرد لآخر -فما قد يعني تصرفاً أخلاقياً بالنسبة لفرد ما، قد لا يهم فرد آخر من الناحية الأخلاقية- وبالتالي درجة تأثير هذه الحساسية على عملية صنع القرار الأخلاقي، حيث وجدت دراسة (Andrews, et, al., 2011)⁶ بأن الحساسية الأخلاقية للفرد العامل لها دور مؤثر ومعدل في العلاقة ذات التأثير الإيجابي بين الارتباط الفردي التنظيمي "Organization-Person Fit" أو "O-P Fit" وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات التي تختبر قيماً أخلاقية على مستوى عالي من المثالية بحيث كلما ازدادت درجة الحساسية الأخلاقية للأفراد العاملين في هذه المنظمات ازدادت درجة قوة هذه العلاقة.

¹ - Brian J. Hoffman, David J. Woehr, "A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, (2006), Vol. 68 No. 3, pp. 389-99.

² - Mark A. Covaleski, Dirsmith, M.W., Heian, J.B. and Samuel, S., "The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms", *Administrative Science Quarterly*, (1998), Vol. 43 No. 2, pp. 293-327.

³ - Hian Chye Koh, El'fred H.Y. Boo, "Organisational ethics and employee satisfaction and commitment", *Management Decision*, (2004), Vol. 42 Iss: 5 pp. 677 - 693

⁴ - Robert Daily, *Op, Cit.*, P. 20.

⁵ - Thomas M. Jones, "Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model", *Academy of Management Review*, (1991), Vol. 16, pp. 366-95.

⁶ - Martha C. Andrews, Thomas Baker, Tammy G. Hunt, "Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes?", *Leadership & Organization Development Journal*, (2011), Vol. 32 Iss: 1 pp. 5 - 19

مما سبق نستطيع القول بأن هذا التفاعل الثنائي الأبعاد بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية ضمن السياق الأخلاقي هو الأساس الذي يقرر ماهية المناخ الأخلاقي التنظيمي، عموماً قام الباحثين في هذا المجال بتصنيف المعايير التي تحكم المناخ الأخلاقي إلى :

أولاً - المعايير التي تتعلق باتخاذ القرار الأخلاقي وقد تم تقسيمها وفق (Okapara & Wynn, 2008)¹ إلى:

- معيار الأنانية "Egoism": وهو المعيار الأناني الذي يحكم الفلسفة الأخلاقية لهذا المبدأ والقائم على سيطرة المصلحة الفردية على اتخاذ القرار الأخلاقي.
- معيار الإحسان "Benevolence": وهو معيار النفع والفائدة القائم على الأخذ بعين الاعتبار النتائج الإيجابية والسلبية التي تؤثر على الآخرين عند اتخاذ القرار الأخلاقي.
- المعيار المبدئي "Principled": وهو المعيار القائم على الأسس المبدئية الثابتة والمتعارف عليها عالمياً في التفريق بين الخطأ والصواب.

ثانياً - المعايير التي تتعلق بآليات التحليل "Locus of Analyses"²: وهي المعنية بمستويات اتخاذ القرار والتي تم تصنيفها وفق Victor & Gullen حسب مصلحة كل من: الفرد (Individual) - المنظمة (Organization) - المجتمع (Social).

وباستخدام المعيارين السابقين استطاع (Shaffer, 2009)³ تفسير آلية التفاعل المتعدد الأبعاد بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية من خلال اقتراح تسع مناخات تنظيمية ودراسة تأثيرها على الصراع التنظيمي الفردي والالتزام العاطفي كما في الجدول التالي:

¹ - John O. Okpara, Pamela Wynn, "The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria: Implications for management development", *Journal of Management Development*, (2008), Vol. 27 Iss: 9 pp. 935 – 950.

² - William E. Shafer, Zhihong Wang, "Effects of ethical context on conflict and commitment among Chinese accountants", *Managerial Auditing Journal*, (2010), Vol. 25 No. 4, pp. 377-400.

³ - William E. Shafer, Ethical climate, "organizational-professional conflict and organizational commitment: A study of Chinese auditors", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, (2009), Vol. 22 Iss: 7 pp. 1087 – 1110.

الجدول (4): تقسيم Shaffer لألية التفاعل بين المناخات الأخلاقية التنظيمية-الفردية

المجتمع (Social)	المنظمة (Organization)	الفرد (Individual)	
مصلحة اقتصادية (3)	مصلحة تنظيمية (أرباح) (2)	مصلحة فردية (1)	الأناني (Egoism)
مسؤولية اجتماعية (6)	تفضيل مصلحة الفريق (5)	علاقات صداقة (4)	الإحسان (Benevolence)
القوانين والرموز المهنية العامة (9)	الإجراءات والقواعد النازمة للسلوكيات الأخلاقية في المنظمة (8)	أخلاقية فردية (7)	المبدئي (Principled)

يصور الجدول السابق نواتج اتحاد كل عنصر من عناصر المعيار الأول مع كل عنصر من عناصر المعيار الثاني والمناخ الأخلاقي الناتج عن هذا الاتحاد وتفسير تأثيراته كمايلي:

- فالمناخ الأخلاقي القائم على المصلحة الفردية (تفضيل المصلحة الشخصية للفرد العامل) والناتج عن اتحاد معياري الأناني (Egoism)/ الفرد (Individual) خلية رقم (1) هو المسؤول المباشر للصراع بين مثالية القيم التنظيمية وخصوصية القيم الفردية الشخصية والذي يؤثر سلبياً بدرجة كبيرة في الالتزام التنظيمي بشكل عام والالتزام العاطفي بشكل خاص.
- أما المناخ الأخلاقي القائم على المصلحة التنظيمية والمتمثل في تحقيق الأرباح كهدف أساسي بغض النظر عن الوسيلة والناتج عن اتحاد معياري الأناني (Egoism)/ المنظمة (Organization) خلية رقم (2) هو المسؤول المباشر عن الصراع المهني التنظيمي (التناقض بين مثالية القيم الفردية وخصوصية القيم التنظيمية) في المنظمات، والذي يؤثر سلبياً بدرجة كبيرة في الالتزام التنظيمي بشكل عام والالتزام العاطفي بشكل خاص.
- المناخ الأخلاقي القائم على الأخلاقية الفردية (خلية رقم 7) والناتج من اتحاد معياري المبدئي (Principled)/ الفرد (Individual) والذي تتحدد درجة تأثيره الإيجابي على الالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي وكذلك الرضا الوظيفي حسب قوة حساسية الفرد ومدى موضوعية تحليله للقضايا الأخلاقية كما أن قوة هذه الحساسية تحدد درجة التأثير السلبى لهذا المناخ في الصراع بين مثالية القيم الأخلاقية التنظيمية والقيم الشخصية للأفراد العاملين.
- المناخ الأخلاقي القائم على تطوير القواعد والمعايير الإرشادية العامة النازمة للممارسات الأخلاقية التي تحكم وتقييم سلوكيات الأفراد العاملين ضمن إطارها وبالتالي ضبط المناخ المهني الذي يضمن تبني كافة الأفراد العاملين للرموز الأخلاقية المهنية والشرعية التي تقوم عليها وظائفهم وأعمالهم المختلفة والناتج عن اتحاد معياري المبدئي (Principled)/ المنظمة (Organization) خلية رقم (8) وخلية رقم (9) المبدئي (Principled)/ المجتمع (Social) كلها تؤثر

بشكل سلبي في التناقض المهني التنظيمي بنوعيه السابقين بشكل كبير، كما أنها ترتبط بمعدلات عالية من مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وبشكل خاص الالتزام العاطفي.

2-7-2-3- تحليل مناخ العدالة التنظيمية (Organizational Justice Climate):

يعبر (Cremer, 2005)¹ عن العدالة التنظيمية على أنها اعتقاد تنظيمي صرف بضرورة إحلال أو تطبيق الإنصاف التنظيمي داخل الحياة التنظيمية، ذلك الإنصاف التنظيمي الذي ينعكس في تصورات فردية للأفراد العاملين والتي تشكل مجموعها ما يسمى بمناخ العدالة التنظيمية، وعلى الرغم من تعدد أنماط العدالة والصور الذهنية المدركة لها من قبل الأفراد العاملين، إلا أن أغلب الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية قامت بدراساتها من منظور إدراك الفرد العامل لثلاث حالات أساسية كما أوضح كل من (Yilmaz & Tasdan, 2009)² وهي:

- العدالة التوزيعية (Distributive Justice): والتي تأتي نتيجة للمقارنة بين نسبة الاستحواذ المكتسبة وفقاً للتوازن بين المدخلات والمخرجات لكل مجموعة والتي تحدد تصورات الأفراد العاملين عن المخرجات الخاصة بالترقية والدفع والأجور والحوافز المادية والمكافآت والتدريب وما إلى ذلك من المنافع الناجمة عن عمليات صنع القرار في المنظمة.
- العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وهي مفهوم العدالة في عملية صنع القرار ويستند هذا النوع من العدالة على إدراك الفرد العامل أن أسباب اتخاذ القرارات من قبل الإدارة لها ما يبررها وبالتالي فهو مفهوم يتوقف على تقييم الفرد عن الصواب أو الخطأ من الإجراءات والأساليب في اتخاذ القرارات ذات الصلة.
- العدالة التفاعلية (Transactional Justice): وهي العدالة المدركة عن الطريقة التي يتعامل بها الفرد العامل من قبل المستويات التنظيمية الأعلى وبالتالي فهي أحد وجوه العدالة التنظيمية المتعلقة بالجانب الإنساني.

هذا وتعتبر التصورات المدركة للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة من أهم العوامل الناجمة للمخرجات والاتجاهات السلوكية عند الفرد العامل، حيث وجدت دراسة (Crow, et. Al., 2012)³ بأن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين كل من العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وبين الالتزام التنظيمي من خلال العدالة التوزيعية التي تلعب هنا دور الوسيط في هذه العلاقة، كما وجدت بأن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين العدالة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي الذي يلعب دور الوسيط أيضاً في هذه العلاقة.

¹ - David De Cremer, "Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification", *Journal of Managerial Psychology*, (2005), Vol. 20 No. 1, pp. 4-13.

² - Kürsad Yilmaz, Murat Tasdan, "Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools", *Journal of Educational Administration*, (2009), Vol. 47 Iss: 1 pp. 108 – 126.

³ - Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo, "Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, (2012), Vol. 35 Iss: 2 pp. 402 – 423.

في حين وجدت دراسة (Abu-Elanain, 2010)¹ بأن العدالة الإجرائية أكثر ارتباطاً بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من العدالة التوزيعية التي تلعب أيضاً هنا دور الوسيط بين العدالة الإجرائية والاتجاهات السلوكية أنفة الذكر.

نلاحظ مما سبق بأن أهمية العدالة الإجرائية تتبع من مدى تأثيرها على العدالة التوزيعية ووفقاً لهذه الحجة فإن القاعدة العامة لدور العدالة التنظيمية في خلق الاتجاهات والمخرجات السلوكية الإيجابية تصاغ على النحو التالي:

إن الإجراءات العادلة ستؤدي بالنهاية إلى نتائج عادلة، وبالتالي فإن تصورات الأفراد للعدالة في توزيع النتائج (العدالة التوزيعية) الناجمة عن ثقتهم في عمليات اتخاذ القرار (العدالة الإجرائية) تعتبر المسبب الأساسي للاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة.

ووفقاً لهذا المبدأ فقد وجد بعض الباحثين في هذا المجال بأنه من الممكن أن يعتبر الفرد بأن النتيجة أو المخرجات غير عادلة في حين يكون راضي تماماً عن عملية صنع القرار، أما بالنسبة للحالة العكسية فلن يختبر الفرد شعوراً حقيقياً بعدالة توزيع وتخصيص المصادر (عدالة النتائج) إذا لم يختبر شعوراً بعدالة صنع القرار وإنما من الممكن أن يختبر نوعاً من الرضا السببي حول عدالة النتائج بغض النظر عن رضاه عن عدالة صنع واتخاذ القرار، وبعبارة أخرى فإن تصورات الفرد ورضاه عن العملية ونتائجها تختلف طبقاً للظروف. حيث وجدت ضمن هذا الإطار مثلاً دراسة (Suliman, 2007)² بأنه عندما يشعر الناس بأن الإجراءات المعتمدة من المنظمة قائمة على مراعاة عوامل احترام الفرد العامل والاهتمام به (ثقافة التعاطف الإنساني) فإنهم سيكونون أكثر تقبلاً للمخرجات الناتجة عن هذه الإجراءات حتى ولم يكونوا مقتنعين بها.

أما إذا أردنا دراسة العلاقة بين أنواع العدالة ومن ثم أثرها على المخرجات والاتجاهات السلوكية ضمن سياق الهيكل التنظيمي فإننا أيضاً قد نستخلص بعض التفسيرات التي تفيدنا في الحد من هذا الجدل، وفي هذا المضمار يمكننا أن نستعرض نتائج دراسة (Begley, et. Al., 2002)³ التي استخدمت عامل مسافة القوة "Power distance" لتفسير الاختلافات في النتائج أنفة الذكر، حيث يعبر عامل مسافة القوة عن القيمة التنظيمية النازمة لطبيعة الهيكل التنظيمي والتي تعبر عن مدى الفجوة أو الحدود الهرمية بين السلطة والأمتاع، حيث أكدت هذه الدراسة استناداً إلى عامل مسافة القوة بأن مسافة القوة العالية "High Power Distance" - وعلى الرغم من أنه تعتبر من أحد خصائص الهياكل الميكانيكية- لها أثر إيجابي معدل على العلاقة المباشرة بين العدالة الإجرائية والاتجاهات السلوكية في مناطق مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أكثر من مسافة القوة المنخفضة، وقد أعزى (Colquitt, et. Al., 2005)⁴ السبب في الارتباط الإيجابي للعدالة الإجرائية مع مسافة القوة العالية والتي تعتبر من أهم خصائص المنظمات الميكانيكية إلى هيمنة المناخ الأنا الأخلاقي على مستوى المنظمة الذي يضع مصالح المنظمة فوق أي اعتبار مع هيمنة المناخ المبدئي الفردي الأخلاقي القائم على مثالية القيم الأخلاقية الفردية العالية وارتفاع درجة الحساسية الأخلاقية عند هؤلاء الأفراد، حيث وجدت هذه الدراسة بأنه كلما ازداد الاتساق بين القيم الأخلاقية الفردية والقيم

¹ - Hossam M. Abu Elanain, "Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE", *Journal of Management Development*, (2010), Vol. 29 Iss: 1 pp. 5 – 27.

² - Abubaker Mohyeldin, Tahir Suliman, "Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: a survey in the UAE and Arabic context", *Journal of Management Development*, (2007), Vol. 26 No. 4, pp. 294-311.

³ - Thomas M. Begley, Cynthia Lee, Yongqing Fang, Jianfeng Li, "Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees", *Journal of Managerial Psychology*, (2002), Vol. 17 Iss: 8 pp. 692 – 711.

⁴ - Jason A. Colquitt, Brent A. Scott, Timothy A. Judge, John C. Shaw, *Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (2006), 100, PP.110-127.

الأخلاقية التنظيمية ارتفعت إيجابية التصورات الذهنية حول مناخ العدالة الإجرائية عند الفرد العامل ومن ثم ازدادت جودة المخرجات والاتجاهات السلوكية الناتجة عن تلك التصورات، وبالتالي فإنه عندما يكون هناك نوع من التناقض أو الصراع بين القيم الأخلاقية الفردية – التنظيمية فإن طبيعة مسافة القوة المنخفضة المتبعة في مثل هذه المنظمات قد تعمل على امتصاص هذا الصراع نوعاً ما من خلال علاقات صداقة تفرض نوع من الالتزام المتبادل للفوائد والواجبات بين السلطات والأتباع تؤدي في النهاية إلى نوع من الثقة المقنّعة بين الطرفين الأمر الذي يغيب نوعاً ما الاهتمام بالقضايا الإجرائية، وعلى الرغم من عدم الاقتناع الضمني بعملية اتخاذ وصنع القرارات والإجراءات، إلا أن جودة مثل هذه العلاقات قد تعوض مقدار الرضا الناقص عن هذه القضايا وتجعلهم أكثر تقبلاً لها، وبالتالي فإن نوعية الاتجاهات والمخرجات السلوكية تعتبر منخفضة الجودة نوعاً ما في هذه الحالات فهي أقرب إلى رضا وظيفي خارجي وعلاقات التزام معياري ومستمر، هذا وتعتبر سمة الحساسية الأخلاقية من أهم سمات الشخصية التوافقية والشخصية الواعية (بقطة الضمير) كما حددها (Folger, et. Al., 2005)¹ الأمر الذي يجعلنا نستنتج الدور البالغ الأهمية للسمات الشخصية وطريقة تفاعلها مع قيم ومسلّمات الثقافة التنظيمية وطبيعة الهيكل التنظيمي في تشكيل المخرجات والاتجاهات السلوكية، في حين وجد (Patten, 2005)² بأن الأفراد ذوي مركز التحكم الداخلي هم أكثر حساسية تجاه مفهوم العدالة وبالتالي هم أكثر استشعاراً وارتباطاً بالعدالة الإجرائية، على عكس الأفراد ذوي مركز التحكم الخارجي هم أقل حساسية تجاه مفهوم العدالة وبالتالي يرتبط مفهوم العدالة في نظرهم بالصورة الذهنية المدركة حول عدالة النتائج أو المخرجات بغض النظر عن تصوراتهم حول عدالة عملية صنع القرار في توزيعها.

وبالرجوع إلى نتائج دراسة Begley, et. Al., 2002 فقد وجدت بأن مسافة القوة المنخفضة بشكل عام لها أثر إيجابي معدل أكثر في العلاقة المباشرة بين العدالة التوزيعية والاتجاهات والمخرجات السلوكية في مناطق كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي نظراً لأن عدالة تخصيص المصادر بطبيعتها الملموسة لها تأثيرها المباشر على نوعية الاتجاهات والمخرجات السلوكية وبالتالي فإن جودة العلاقة بين السلطة والأتباع التي تفرضها مسافة القوة المنخفضة الناتجة عن انخفاض معدل الفجوة الهرمية بين الطرفين تستطيع أن تقوي مثل هذا الارتباط بين العدالة التوزيعية والاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة.

أما بالنسبة لـ (Wang & Nayir, 2010)³ فقد أوضحوا في دراستهم بأن عامل قوة المسافة يعدل العلاقة بين العدالة التفاعلية بنوعها (عدالة العلاقات بين شخصية Interpersonal Justice وعدالة المعلومات Informational Justice) والاتجاهات والمخرجات السلوكية الإيجابية حيث تشير النتائج في هذا السياق إلى أنه على الرغم من ميل صناع القرار لمشاركة المعلومات مع الموظفين وتشجيع المبادرات وتعزيز جودة العلاقات بينهم وبين الأفراد العاملين إلا أن ارتفاع قوة المسافة سيخفف من جودة هذا الارتباط الإيجابي.

في حين (Rupp, et. Al., 2007)⁴ كانوا قد وجدوا في دراستهم بأن أثر الهيكل التنظيمي على تصورات الأفراد العاملين عن العدالة التفاعلية تختلف باختلاف الموقع التنظيمي، حيث وجد بأن هذا التأثير يكون ضعيفاً عند الأفراد ذوي المواقع الوظيفية المرتفعة منطلقين في تفسيرهم لذلك من منظور وجهة نظر نظرية التبادل الاجتماعي "Social Exchange Theory" التي توضح بأن الأفراد العاملين

¹ - Robert G. Folger, Russell Cropanzano, Barry Goldman, **What is The Relationship Between Justice and Morality**. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, Mahwah, NJ: Erlbaum, (2005), pp. 215–245.

² - Dennis M. Patten, **Op, cit.**, pp.1023.

³ - Karen Yuan Wang, Dilek Zamantili Nayir, **"Procedural justice, participation and power distance: Information sharing in Chinese firms"**, *Management Research Review*, (2009), Vol. 33 Iss: 1 pp. 66 – 78.

⁴ - Deborah E. Rupp, Michael Bashshur, Hui Liao, **"Justice Climate Past, Present, and Future: Models of Structure and Emergence"**, Fred Dansereau, Francis J. Yammarino, in (ed.) **Multi-Level Issues in Organizations and Time (Research in Multi Level Issues**, (2007), Vol.6, Emerald Group Publishing Limited, pp. 357 – 396.

عادةً في المستويات التنظيمية العالية هم أكثر رغبة للانخراط في علاقات تبادل اجتماعي بنفس المستوى خاصةً في المنظمات الميكانيكية، الأمر الذي يضعف من تأثير الهيكل التنظيمي على تصورات العدالة التعاملية لمثل هؤلاء الأفراد على العكس تماماً من الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية الدنيا. بالإضافة إلى دراسة (Moon, et. Al., 2008)¹ التي اختبرت أثر الهيكل التنظيمي على تصورات الأفراد العاملين للعدالة التعاملية من منظور الشخصية، حيث وجدت هذه الدراسة بأن الأفراد ذوي الشخصية الانطوائية ترتفع تصوراتهم الإيجابية عن العدالة التعاملية في ظل الهيكل التنظيمي الميكانيكي وذلك على عكس الأفراد ذوي الشخصية الانفتاحية التي تزداد إيجابية تصوراتهم حول العدالة التعاملية ضمن سياق هيكل تنظيمي عضوي داعم لإشباع حاجات الإنجاز والتطور المهني.

عموماً ومن خلال دراسة كل من (Ambrose & Schminke, 2003)² نستطيع القول بأن نوعية تشكيل أو تصميم الهيكل التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في تحديد مؤشرات الدلالة على العدالة التعاملية، حيث وجدت هذه الدراسة بأن العدالة التعاملية يمكن الاستدلال عليها من خلال مدى قوة العلاقة بين العضو - المشرف ومتانة هذه العلاقة وكذلك الثقة بالحالة الإشرافية في المنظمات العضوية، في حين وجد بأن قوة الدعم التنظيمي من أهم مسببات تلك العدالة في المنظمات الميكانيكية.

2-7-5-4- تحليل مناخ القيادة التنظيمي (The analysis Of Leadership Climate):

يعرف (شوقي، 2004)³ القيادة على أنها: مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر عالي من تماسك الجماعة.

حيث أدت هذه النظرة في تعريف القيادة إلى التوجه أكثر كما يرى (Hunt, 1999)⁴ إلى أسلوب قيادة المنظمات Leadership of organization أكثر من أسلوب القيادة في المنظمات Leadership in organization، بمعنى أنه باتت عملية تركيز القيادة في أيدي فئة قليلة من الأفراد في المستويات التنظيمية العليا كما وجد (Alban-Metacalf & Alimo-Metcalfe, 2007)⁵ نظرية غير فعالة النتائج وخصوصاً مع متطلبات التوجه نحو اللامركزية وتوسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط Flat Structures بدلاً من التنظيمات الهرمية. الأمر الذي نتج عنه ظهور فرق العمل ذاتية التوجيه Self-directed Work Teams التي تولت بكل بساطة هذه الوظائف التي كان يؤديها مدراء الإدارة الوسطى

1 - Henry Moon, Dishan Kamdar, David M. Mayer, Riki Takeuchi, **Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations**, *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No.1, (2008), PP.84 – 94.

2 - Maureen L. Ambrose, Marshall Schminke, **“Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust”**, *Journal of Applied Psychology*, (2003), Vol.88, No.2, PP.295-305

3 - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، (2004)، ص: 41.

4 - Jerry Hunt, **“Transformational/charismatic leadership’s transformation of the field: an historical essay”**, *Leadership Quarterly*, (1999), Vol. 10, pp. 129-44.

5 - John Alban-Metcalfe, Beverly Alban-Metcalfe, **“Development of a private sector version of the (engaging) transformational leadership questionnaire”**, *Leadership & Organization Development Journal*, (2007), Vol. 28 No. 2, pp. 104-21.

وألغت بشكل كامل الدور التقليدي للرئيس الصوري والقائد الناطق باسم المؤسسة من العمليات اليومية لتؤدي هي بنفسها دور القائد صاحب المبادرة الفردية الذي يبحث عن معلومات الأداء بشكل آني.

حيث يعرف (Liao, et. al., 2010)¹ فريق العمل على أنه: مجموعة منظمة من الأفراد يعملون ضمن نطاق الأداء الجماعي القائم على التفاعلات المنسقة وروح الجماعة ومصلحة الفريق كشروط أساسية لنجاحهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

وبالتالي وجد (Wright, 2005)² إن المناخ الاجتماعي الإيجابي الواجب تدعيمه لضمان نجاح عمل الفريق والقائم على تشجيع علاقات التعاون والثقة والصداقة والدعم الاجتماعي سيولد لدى الأعضاء انطباعات نفسية إيجابية تتعلق بإحساسهم وبوجودهم وقيمتهم وبنموهم الشخصي الأمر الذي يرتبط بمستويات منخفضة من الاضطراب النفسي والشعور بالوحدة ومعدلات الغياب ومعدل دوران العمل، وعلى العكس تماماً مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما تعتبر جودة هذا المناخ الإطار العام الناظم لأسلوب تمكين الفريق حيث يقوم هذا النوع من التمكين كما رأى (Rothstein, 1995)³ على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معاً.

أما (Liden & Maslyn, 2000)⁴ فقد أكدوا في دراستهم بأن تمكين الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين النفسي فجودة العلاقات البين شخصية القائمة على أساس الثقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الفريق من جهة وبين أعضاء الفريق أنفسهم من جهة ثانية، تفضي إلى مزيد من الحرية في اتخاذ القرارات والاستقلالية والتحكم الذاتي من قبل أعضاء الفريق الأمر الذي سيؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن القيمة المضافة added Value المتحققة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق ومن ثم يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي تعتبر من أهم معززات تفعيل عنصر التأثير كأحد أهم عناصر التمكين النفسي ومن ثم تطوير الأداء المؤسسي كما وجد (Torrington, et, al., 2005)⁵.

عموماً وكما يرى (Schneider, 1990)⁶ يعتبر مناخ الفريق مناخاً تنظيمياً مصغراً " Organizational climate at micro level " بحد ذاته يعكس جودة المناخ التنظيمي الكلي السائد في المنظمة " Organizational Climate at macro level

¹ - Hui Liao, Dong Liu, Raymond Loi, **Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity**, *Academy of Management Journal*, (2010), Vol. 53, No. 5, 1090–1109.

² - Sarah L. Wright, "Organizational Climate, Social Support and Loneliness in the Workplace", Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe, Charmine E.J. Härtel, in (ed.) **The Effect of Affect in Organizational Settings**, *Research on Emotion in Organizations, Volume 1*, Emerald Group Publishing Limited, (2005), pp. 123 – 142.

³ - Lawrence R. Rothstein, Richard J. Hackman, Elios G. Pascual, Mary, V., **The Empowerment Effort That Came Undone**, *Harvard Business Review*, (1995), Vol.73, No.1, PP.20-31.

⁴ - Robert, C. Liden, John M. Maslyn, **Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development**, *Journal of Management*, (2000), Vol.24, No.(1), 43–72.

⁵ - Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, **Human Resources Management**, 6th (ed), Prentice Hall, (2005), p.623.

⁶ - Benjamin Schneider, **The climate for service: An application of the climate construct**. In B. Schneider (Ed.), **Organizational climate and culture San Francisco, CA: Jossey-Bass**, (1990), pp. 383–412.

level" فهو عبارة عن إجمالي التصورات المدركة من قبل أعضاء الفريق حول بيئة عمل الفريق، وبالتالي عملية صنع الإحساس أو الشعور الناتج عن هذه التصورات والتي بدورها تحكم المخرجات والاتجاهات السلوكية الخاصة بأعضاء الفريق.

ومما لا شك فيه بأن نمط القيادة المتبع يعتبر المحدد الأساسي لنجاح أسلوب تمكين الفريق وفي هذا الإطار قام (McMurray, et, al., 2009)¹ في دراستهم بتحديد نوعين من أنماط القيادة التي توضح دور القائد وأسلوبه القيادي، هذا الدور الذي يتحدد بنوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وطبيعة الهيكل التنظيمي وشخصية القائد بقيمه ومعتقداته بالإضافة إلى مهارات متطلبات حالة القيادة التي يتمتع بها والتي تتفاعل بمجملها لتشكل مناخ القيادة العام كمايلي:

• **القيادة التحويلية (Transformational Leadership):** وهي عبارة عن أداء أداري خاص ومتميز يقوم على جودة العلاقات ذات التأثير المتبادل بين القائد والأعضاء من خلال التحفيز على تحقيق الأهداف الجماعية والدفع والإلهام وتأثير الكاريزما والاهتمام برغبات المرؤوسين واحترامهم لخلق حالة روح الفريق الواحد "Team Spirit"، فهي نوع من أنواع مخاطبة العقل والقلب لتحريك عوامل التحفيز الجوهرية الداخلي وتوجيهها باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة، ويدعى هذا الأسلوب أيضاً بسلوك تمكين القيادة "Leadership Empowerment Behavior" ويكون دور القائد في هذا النمط دوراً محفزاً وتوجيهياً أكثر من كونه دور يعتمد على قوة موقعه التنظيمي، حيث قام كل من (Bass & Avolio, 2004)² بتوضيح أبعاد هذا النمط القيادي كمايلي:

أ- القيادة المثالية (الكاريزمية) Idealized Leadership: والتي تعني مدى إمكانية القائد تنصيب نفسه كمثال يحتذى به من قبل أعضاء الفريق والعمل على تطبيع فريق عمله بالسلوكيات المرغوبة من خلال تبنيه لها بها بالاعتماد على عنصر الثقة المبنية بينه وبين أعضاء الفريق.

ب- قيادة الحفز الإلهامي Inspirational Motivation Leadership: وهي عملية القيادة من خلال إلهام وتحفيز المرؤوسين وخلق روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تخلق الروابط الثقافية بين الطرفين وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة.

ت- قيادة التحفيز الفكري Intellectual Stimulation Leadership: وتشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، كما إنه لابد من الإشارة إلى أن القائد المروج للحفز الفكري لا يعمل أبداً على الانتقام الهدام لأخطاء المرؤوسين وإنما يستحث أفكارهم لتقديم المزيد من الحلول الإبداعية والطرق المبتكرة.

ث- قيادة الاعتبار الفردية Individual Consideration Leadership: وهي مجموعة من السلوكيات التي يستطيع من خلالها القائد التحويلي أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات.

• **القيادة التبادلية (Transactional Leadership):** وهي تعبر عن الأداء الإداري الروتيني الذي يوضح للأعضاء ماهي المهام اليومية الواجب القيام بها ويقوم بالإشراف على كيفية تنفيذها والعلاقة القائمة بين القائد والأعضاء في

¹ - A.J. McMurray, A. Pirola-Merlo, J.C. Sarros, M.M. Islam, **op. cit.**, pp.436-57.

² - Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, **Multi/actor leadership questionnaire**, third edition, manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc. (2004), P.94.

هذا النمط الإداري تعتمد على التدرج الهرمي والصلاحيات الممكن استخدامها بناءً على موقعه التنظيمي، أيضاً قام كل من (Bass & Avolio, 2004)¹ بتحديد أبعادها كمايلي:

- أ- نمط القيادة المشروط بالمكافأة Contingent Reward Leadership: وتشير إلى السلوك القيادي الذي يقوم على إيضاح المنافع التي من الممكن أن يحصلوا عليها الأفراد من مكافآت متوقعة وما إلى هنالك في حال تم إنجاز أهداف العمل كما يجب.
- ب- الإدارة المشروطة بالاستثناء Active Management- by- Expectation Leadership: وهي القيادة بتحديد المتطلبات والمعايير التفصيلية لإجراء العمل والعقوبات التي سيتم تنفيذها عند إجراء اتباع غير فعال أو تجاوز للمعايير.

إلا أن معظم الباحثين يرون بأن نمط القيادة التحويلية هو أكثر أنماط القيادة فاعلية في المنظمات²، حيث وجدت دراسة (Dewettinck & Ameijde, 2011)³ التي اختبرت أثر نمط سلوك تمكين القيادة (LEB) Leadership Empowerment Behavior على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي ومن ثم الولاء التنظيمي لـ 380 فرد عامل في المنظمات الخدمية ذوي الاحتكاك المباشر مع الزبائن في بلجيكا، حيث وجدت هذه الدراسة بأن (LEB) القائم على الأسس التالية:

- قيادة فريق العمل القائمة على أساس روح الفريق الواحد والداعمة لعملية تطوير الفرد العامل.
- القيادة المثالية.
- إظهار الاحترام والاهتمام والتفاعل مع أعضاء الفريق .
- كيفية تشكيل وتوجيه الفريق بالشكل الذي يجعله جاهزاً في أي وقت لتقبل أي نوع من أنواع التغيير من خلال قيادة الحفز الإلهامي.

يعتبر أداة مفيدة كجزء من برامج تطوير القيادة لتعزيز مهارات الإشراف وزيادة فعاليتها في تشكيل الاتجاهات السلوكية المطلوبة كالرضا الوظيفي والالتزام العاطفي ومن ثم خلق حالة الولاء التنظيمي بشكل عام.

وبالنسبة لـ (Erkutlu, 2011)⁴ فقد أكد بأن آلية قيادة فريق العمل وفق أبعاد نمط القيادة التحويلية لها دور إيجابي مؤثر في تعديل العلاقة بين الصورة الذهنية المدركة للعدالة التعاملية من قبل الفرد العامل والانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

مما سبق نستنتج بأن طبيعة تصميم الهيكل التنظيمي من خلال التحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط وفق آلية العمل بالفرق الذاتية التوجيه وتمكينها بالإضافة إلى نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والداعمة للتصميم الهيكلي الأفقي أو المنبسط، يعتبر الأساس أو جوهر أسلوب تمكين القيادة أو ما يسمى بالقيادة التحويلية باعتباره شرط لازم

¹ - Ibid, p. 96.

² - عبد الخليل الحميد، تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببور سعيد، (2005).

³ - Koen Dewettinck, Maaïke van Ameijde, **Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions Testing the mediating role of psychological empowerment**, *Personnel Review*, Vol. 40, No. 3, (2011), pp. 284-305

⁴ - Hakan Erkutlu, **op. cit**, pp. 532 – 554.

لكنه غير كافي وبالتالي فإن المعيار الأساسي الذي يحدد كفاية هذا النمط القيادي هو أسلوب وسلوك القائد نفسه وكيفية إدارة مشاعره وعواطفه ومن ثم طريقة التحكم وإدارة مشاعر أعضاء الفريق.

حيث وجد كل من (Channer & Hope, 2001)¹ بأن الشخصية الكاريزمية والتي تعد من أهم أبعاد القيادة التحويلية تستند بشكل أساسي إلى المهارات العاطفية والاجتماعية في التعامل مع الآخرين، كما أن السلوك الثاني للقائد التحويلي وهو القيادة بالدفع والإلهام أكثر من إصدار الأوامر والتوجيهات المباشرة يعتمد بشكل رئيسي على الإثارة العاطفية والذهنية وتزويد المرؤوسين برؤية واضحة.

و بناءً على إدراك علماء الإدارة والسلوك التنظيمي لأهمية ودور المهارات العاطفية، فقد زاد الاهتمام بها في منتصف التسعينات على يد "جولمان" Goleman بكتابه الذكاء العاطفي عام 1995، الأمر الذي جذب عدداً كبيراً من الباحثين لدراسة الذكاء العاطفي، وأهمية اكتساب المهارات العاطفية للعاملين والمديرين بمختلف المستويات الإدارية، وأثر ذلك في نجاحهم لأداء الأعمال. وأصبح الذكاء العاطفي يشكل مجالاً جديداً ومتنامياً في العلوم السلوكية، وله تطبيقات كثيرة في البيئة التجارية والمهنية².

ولذلك يرى أخصائيو التطوير التنظيمي أن مهارات الذكاء العاطفي تتكامل لتشكل جزءاً أساسياً في مناهج تطوير القيادة، حتى أمست تلك المهارات وأثرها في العمل ليست موضع تساؤل كما يرى (Zeidner et al, 2004)³، وأمسى الذكاء العاطفي "عنصراً مهماً جداً في فاعلية أداء القيادات الإدارية، بل هو شرط لا بد منه".

ووفقاً لما سبق فقد أصبح من الأهمية بمكان أن نتطرق لمفهوم الذكاء العاطفي ودوره في أسلوب تمكين القيادة، حيث يعرف (Liu, et, al., 2012)⁴ الذكاء العاطفي "Intelligence Emotion" أو (IE) بأنه: إحدى مهارات الاتصال الاجتماعي يتضمن القدرة على إدارة ورقابة مشاعر وعواطف الفرد الشخصية والأفراد الآخرين للتمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله. كما وجدت هذه الدراسة بأن الذكاء العاطفي لقادة فرق العمل يؤثر إيجابياً بالأبعاد الأربعة التي تعكس الإدراك والشعور الإيجابي لأعضاء الفريق تجاه الفريق متمثلة بـ : انخراط أعضاء الفريق بسلوكيات المواطنة التنظيمية – تماسك أعضاء الفريق – قيم ومعايير أعضاء الفريق – فعالية الفريق.

¹ Philip Channer, Tina Hope, "Emotional Impact- Passionate Leaders and Corporate Transformation." Palgrave Publishers, (2001), P.138.

² - Lisa Weinberger, "An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness", Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Human Resource Development Research Center, USA, (2003).p.59.

³ - Moshe Zeidner, Gerald Matthews, Richard D. Roberts "Emotional Intelligence in the Workplace: A critical Review" Applied Psychology: An International Review, (2004), Vol. 53, No.3, pp. 371- 399.

⁴ - Dong Liu, Chi-Sum Wong, Ping-Ping Fu, "Team Leaders' Emotional Intelligence, Personality, and Empowering Behavior: An Investigation of their Relations to Team Climate", William H. Mobley, Ying Wang, Ming Li, in (ed.) Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 7), Emerald Group Publishing Limited, (2012), pp. 77 - 104

أما (Niroshaan & Cynthia, 2002)¹ وكذلك (Harsfied, 2003)² وغيرها من الدراسات فقد وجدوا بأن الذكاء العاطفي هو المؤشر الأقوى لوجود تأثير في سلوك وأداء القائد التحويلي، ويليه الكفاءة الذاتية في حجم التأثير، ثم القيم الروحية، ويبرر ذلك (Goleman, 1998)³ بأن:

(1) إن القادة الذين يدركون عواطفهم تماماً ويديرونها، ويراقبون ذواتهم ويؤجلون إشباعاتهم؛ يمكنهم زيادة ثقة واحترام المرؤوسين لهم، وهذا ما يتفق مع جوهر تأثير الكاريزما.

(2) بما أن القادة الأنكياء عاطفياً يفهمون عواطف الآخرين ويتقمصونها؛ فهم أكثر قدرة على تصور وإدراك آمال وتوقعات ومتطلبات المرؤوسين، التي لا تلبث أن تزداد وتتبلور لتصبح سمة مميزة للقادة على تلبية رغبات المرؤوسين، وعلى الإلهام والدفع الروحي لهم.

2-7-2-6- الدور التنفيذي ممارسات إدارة الموارد البشرية (The Executive Role Of Human Resources Management) : (Practices)

يفترض الباحث دور إدارة الموارد البشرية في هذا النظام باعتباره الإدارة التنفيذية (Executive Management) التي تقوم بترجمة مبادئ وقيم ومسلّمات ثقافة المنظمة التنظيمية إلى حيز الواقع والتطبيق العملي ضمن إطار هيكل تنظيمي داعم لآلية تطبيق تلك القيم والمبادئ والمسلّمات ليتم التماسها واختبارها عن طريق العقل الواعي للأفراد العاملين من خلال ممارسات تطبيقية محسوسة متكاملة متسقة مع بعضها البعض ضمن إطار السياق الاستراتيجي عاكسة لطبيعة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في المنظمة، ونظراً لازدياد الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واتساع رقعة ومساحة دور إدارة الموارد البشرية وبالتالي تعدد وتنوع وظائفها من المنظور الاستراتيجي للمنظمة سيقوم الباحث بالتطرق فقط للوظائف الأكثر أهمية كأمثلة على كيفية تنفيذ هذا الدور الاستراتيجي ضمن سياق النظام المفترض متمثلة في:

2-7-2-6-1- تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning):

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية بمفهومها التشغيلي إحدى أهم وظائف أو ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعني حسب تعريف (Rudge, 2011)⁴ لهذه الوظيفة وهو التعريف الأكثر شيوعاً وتبنياً من قبل أغلب الباحثين على أنها "تأمين حاجة المنظمة من الأفراد (الموارد البشرية) من حيث الكم والنوع في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب". وبالتالي ومن خلال التعريف السابق يمكننا أن نقف عند ثلاث وظائف أساسية تعنى بها هذه العملية على النحو التالي:

¹ - Sivanathan Niroshaan , Fekken G. Cynthia, "Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, (2002), Vol. 23, No. 4, pp. 198- 204.

²-Michael Harsfied, "the Internal Dynamics of Transformational Leadership: Effects of Spirituality, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy", Un Published PhD Thesis in Organizational Leadership, Faculty of Leadership Studies, Regent University, (2003).

³ - Daniel Goleman , "What makes a Leader"?, *Harvard Business Review*, November- December, (1998), pp. 93- 102.

⁴ - Alan Rudge, *Workforce Planning helps Birmingham to ride Storms of Change*, *Human Resources Management International Digest*, (2011), Vol.19, No.1, P.12.

- تأمين الحاجة الكمية من العنصر البشري لمتطلبات وظائف المنظمة المختلفة ووضعها في المكان المناسب.
- تأمين الحاجة النوعية من العنصر البشري لمتطلبات وظائف المنظمة المختلفة ووضعها في المكان المناسب.
- أما عاملي "في الوقت المناسب" و"في المكان المناسب" فهم أكثر دلالة على دور هذه العملية في كيفية استخدام وترشيد وتخصيص الموارد بالشكل الأمثل، وبالتالي تعتبر عملية استثمار رأس المال البشري في المنظمة أحد أهم مضامين هذه العملية.

وبالاعتماد على العناصر الثلاثة الآتية الذكر قام الباحثين أمثال (Snell & Bohlander, 2010)¹ و (Marchington and Wilkinson, 1996)² برؤية هذه العملية من منظورين مختلفين:

أولاً- التخطيط القاسي للموارد البشرية (Hard Human Resources Planning): والذي يعتمد على أساليب التحليلات الكمية في التخطيط، حيث يرى بأن الكمية المناسبة من النوعية المطلوبة للعنصر البشري متوفرة في سوق اليد العاملة وبالتالي يمكن الحصول عليها وقت احتياجها، بمعنى أن عملية استخدام وترشيد وتخصيص الموارد هنا تُرى من وجهة نظر المنفعة التنظيمية أولاً.

ثانياً- التخطيط الميسر أو الناعم للموارد البشرية (Soft Human Resources Planning): والذي يعتمد على أساليب التحليلات النوعية في التخطيط، حيث يقوم على الربط المباشر بين القيم التنظيمية والقيم الفردية للأفراد العاملين، وبالتالي فإن عملية استخدام وتخصيص وترشيد الموارد هنا لا تبنى وفق المنفعة التنظيمية فقط بل تُرى من وجهة نظر المنفعة الفردية-التنظيمية.

هذا وقد قام بعض الباحثين أمثال (Snell, 1999)³ و (Cornachione, 2010)⁴ بالدمج بين الأسلوبين السابقين عن طريق القيام بدراسة العملية التخطيطية من وجهة نظر نظرية المنفعة (Utility Theory) والتي تعنى بالهندسة المعمارية لرأس المال البشري وفق عاملي القيمة "Value" والتفرد "Uniqueness" ووفقاً لهذه الآلية فإنه يتم بناء العلاقات التنظيمية وضبط أنماط التوظيف وفق درجة توفر هذين العاملين، استناداً إلى أربعة أجزاء مشتقة من مزيج من مستويات منخفضة وعالية من العاملين السابقين لموارد رأس المال البشري كمايلي:

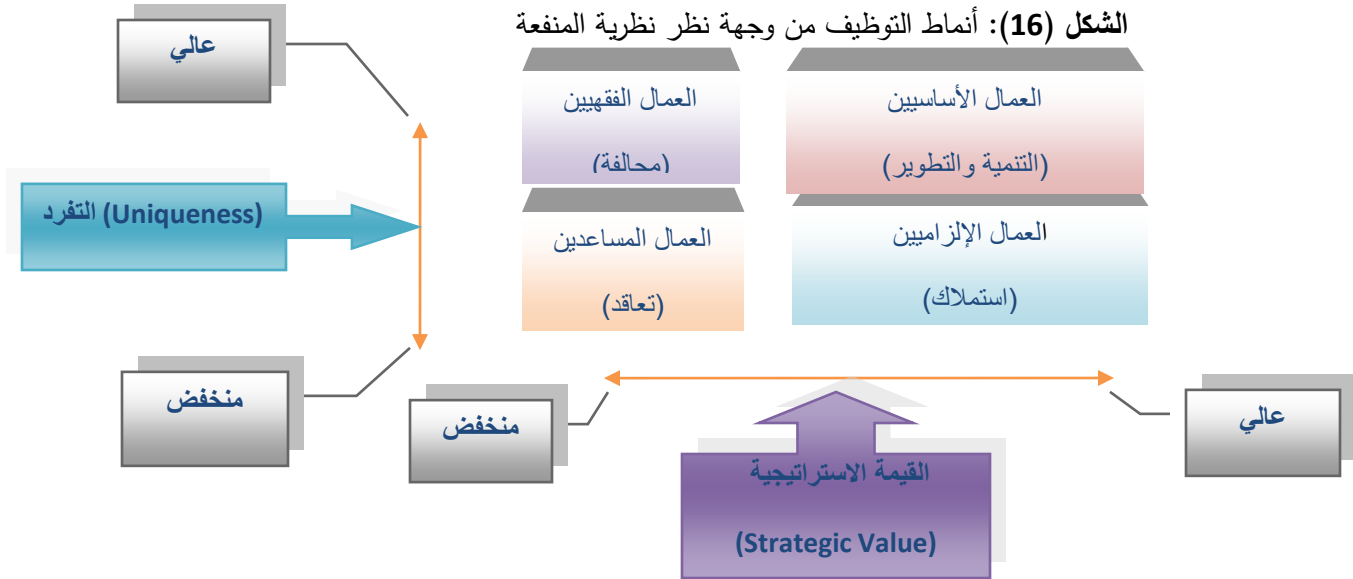
- العمال الأساسيين (Core Workers): وهم فئة العمال المعرفيين اللذين لديهم مهارات عالية ترتبط مباشرةً بنجاح استراتيجية المنظمة، وبالتالي من الصعب جداً الاستغناء عنهم فهم فئة الأفراد ذوي القيمة العالية والتفرد العالي.
- الإلزاميين (Compulsory): وهم فئة الأفراد ذوي المهارات القيمة ولكن ليست بالضرورة مميزة بالنسبة للمنظمة، فهم فئة الأفراد ذوي القيمة العالية والتفرد المنخفض.
- الفرعية (Ancillary): وهم فئة الأفراد ذوي المهارات الأقل قيمة بالنسبة لاستراتيجية المنظمة وبالتالي الأكثر توفراً في سوق العمالة، فهم إذاً الأقل قيمة والأقل تفرد.
- الفقهيين (Idiosyncratic): وهم فئة الأفراد اللذين لديهم مهارات متميزة ولكن ليست بالضرورة ذات قيمة لاستراتيجية المنظمة، فهم فئة الأفراد ذوي القيمة الأقل والتفرد العالي. ووفقاً لما سبق تم ضبط أنماط التوظيف لكل نوع كما في الشكل التالي:

¹ - Scott Snell, George Bohlander, **Op. cit.**, p.50.

² - Mick Marchington, Adrian Wikinson, **Core Personnel and Development**, Institute of Personnel and Development, London, (1996), P.481.

³ - Scott A. snell, et. Al., **Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management**, Research in Personnel and Human Resources Management, (1999), Supplement 4, 175-193.

⁴ - Edgard B. Cornachione, **Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory**, The Journal of Human Resource and Adult Learning , (2010), Vol. 6, No. 1, pp.29-40.



Source: Edgard B. Cornachione, *Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory*, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, (2010), Vol. 6, No. 1, pp.29-40.

من الشكل السابق نلاحظ بأن فئة العمال الجوهريين "Core" يتم استثمارهم وفق نمط التطوير "Developing" وتنمية المسار الوظيفي، في حين فئة العمال الفقهيين Idiosyncratic يتم استثمارهم وفق نمط المحالفة "Alliance"، بينما فئة العمال الإلزاميين Compulsory فيتم استثمارهم وفق نمط الاستملاك "Acquiring" وبالنسبة لـ المساعدين Ancillary فوفق نمط التعاقد "Contracting".

مما سبق يمكننا أن نستنتج بأن عملية استخدام وتخصيص الموارد وفق الأسلوب السابق يعتبر أكثر انسجاماً مع تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية من المنظور الموقفي، على الرغم من استخدامه للمدخل التخطيطي الناعم لفئة العمال الجوهريين، إلا أنه يبقى ضمن سياق المنفعة التنظيمية البحتة التي تعتبر إحدى مؤشرات هيمنة مناخ الأنا الأخلاقي على مستوى المنظمة، وبالتالي نلاحظ بأن هناك استغلال وتحجيم للمسار الوظيفي الخاص بباقي الفئات، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يتنافى كلياً مع الإجابة المنطقية للسؤال التالي: ما هو دور عملية تخطيط الموارد البشرية كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وفق المنظور السلوكي؟

وبالتالي للإجابة على هذا السؤال يفترض الباحث أن ينظر إلى هذه العملية من منظور المنفعة التنظيمية القائمة على المنفعة الفردية أولاً، ولكي يتحقق هذا الشرط يجب أن تكون هذه العملية قادرة على تجسيد ملامح قيم ومبادئ الثقافة الإبداعية وثقافة الإنجاز لكل الأفراد العاملين وليس لجزء منهم فقط، فعملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر العملية المسؤولة بشكل مباشر عن تحقيق شروط حالة الاستخدام الكامل للقدرات والإمكانات والتي تعتبر من أهم محددات الاستشعار بمعنى العمل كأحد عناصر التمكين النفسي للفرد العامل من خلال عملية الموازنة بين التنبؤ بمقدار العرض والطلب من اليد العاملة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن العلاقات

التنظيمية-الفردية يجب أن لا تبنى حسب الاختلافات الفردية وفقاً للمنفعة التنظيمية، بل يجب وكما وجد (Schien, 1996)¹ بأن يترك للأفراد حرية اختيار طبيعة هذه العلاقة وفق ميولهم المهنية، وبالتالي فإن الاستثمار في تركيب رأس المال البشري يجب أن يأخذ منحى أكثر استراتيجية بالاعتماد على تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للفرد العامل.

2-6-2-7-2 - إدارة المسار الوظيفي (Career Path Management):

قبل الخوض في توضيح مفهوم المسار الوظيفي لابد من الإشارة إلى اختلاف التسميات التي أطلقها الكتاب المختلفون على ذلك، فبعضهم أطلق عليه اسم النمو الوظيفي Career Growth وبعضهم الآخر أسماه التقدم الوظيفي Career Progression وهناك من يسميه المستقبل الوظيفي Career Future وآخرون أسموه المسار الوظيفي Career Path²، وهي التسمية التي سيتم استعمالها في هذا الفصل نظراً لانتشار استعمالها من قبل العديد من الباحثين.

حيث يشير (عقيلي، 2009)³ إلى مفهوم المسار الوظيفي على أنه " المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة، أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته ويسمى هذا الانتقال عندئذٍ بالترقية أو أفقياً والذي يسمى بالنقل الوظيفي.

في حين عرفه (ماهر، 2007)⁴ على أنه " عبارة عن تصرفات فردية وتنظيمية متتابعة مرتبطة بالعمل، وتهدف إلى إحداث توافق بين الفرد والوظيفة.

أما (Dessler, 2003)⁵ فقد عبر عنه على أنه " مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج فيها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولهذا فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضاء في حال شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حال شعورهم بأن المسار الوظيفي لم يحقق طموحاتهم وآمالهم.

مما سبق نستطيع أن نخلص إلى مايلي: يعبر المسار الوظيفي عن حياة الفرد الوظيفية من خلال مجموعة من المراحل التي يعيشها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تعكس بمضمونها طموح الفرد الوظيفي، ذلك الطموح الذي يشبع بدوره حاجات الأفراد على اختلاف مستوياتها وخصوصاً الحاجات النفسية الأساسية، هذه الحاجات التي يعتبر تحقيقها كما أوضحنا سابقاً من أهم محددات استئثار الفرد بمعنى العمل الذي يقوم به والذي يعتبر بدوره واحداً من أهم عوامل التمكين النفسي عند الفرد العامل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن حالة الرضا التي يعيشها الفرد عن تطور حياته الوظيفية بالشكل الذي يتناسب مع جهده المبذول وخبراته وكفاءته من وجهة نظره، تعكس أيضاً في مضمونها إيجابية التصورات المدركة عن عملية صنع القرار ومن ثم عملية توزيع المخرجات وبالتالي فهي واحدة أيضاً من أهم محددات ضبط الصور الذهنية المدركة حول مناخ العدالة التنظيمية بنوعها الإجرائية والتوزيعية، ومما لاشك فيه

¹ - Edgar Henry Schein, **Career Anchors Revisited: Implications for career development in the 21st century**, Society for Organizational Learning, Cambridge, MA, (1996), P.96.

² - مؤيد سعيد السالم، عادل صالح حرشوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: أربد، (2002)، ص153.

³ - عمرو وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، (1996)، ص105.

⁴ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر: الاسكندرية، (2007)، ص173.

⁵ - Garry Dessler, **Human Resources Management**, 9th Edition, Pearson Education International, (2003), P.274.

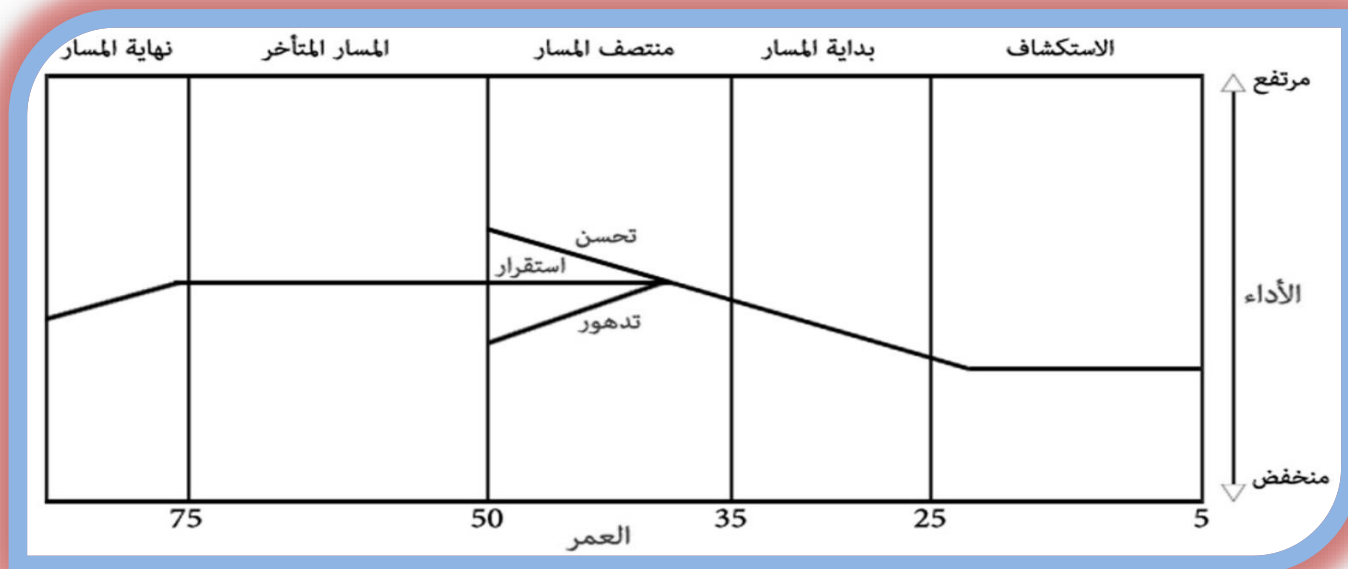
بان إيجابية التصورات المدركة عن العدالة الإجرائية تحمل في طياتها جانباً مهماً من إيجابية التصورات المدركة حول عدالة القواعد والسياسات التنظيمية الأمر الذي يسهم وبدرجة كبيرة في استئثار هذا الفرد بمناخ الإحسان التنظيمي وكذلك إيجابية المناخ المبدئي التنظيمي.

إلا أنه وكما أوضح (السالم، 2009)¹ بأن مسؤولية إدارة المسار الوظيفي ليست مسؤولية تنظيمية وإنما هي أيضاً مسؤولية فردية بالدرجة الأولى، حيث أشار ضمن هذا الإطار إلى أن الموظف أو الفرد العامل هو المسؤول الأول عن تطوير مستقبله الوظيفي، وليست المنظمة ولكن مع الأسف فإن الملايين من العاملين لم يدركوا هذه الحقيقة إلا بعد أن قضوا سنوات طويلة في العمل. الأمر الذي سوف يتم إيضاحه بشكل أوسع عند استعراض مراحل المسار الوظيفي، حيث حدد (مصطفى، 2000)² خمسة مراحل وظيفية يسلكها معظم الناس عند تخطيط مساراتهم الوظيفية كمايلي:

- مرحلة الاستكشاف: وهذه الفترة تبدأ قبل انضمام الفرد لقوة العمل، وهنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً.
- مرحلة بداية المسار: تبدأ فترة بداية المسار بالاتصال بالمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واختيار الوظيفة الممكنة أو المناسبة لشغلها، ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولاً بين أقرانه وزملائه.
- مرحلة منتصف المسار: لا يصطدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار وهي مرحلة تشهد إما تحسن أو استقرار أو تدهور لأداء الفرد، حيث تكون في هذه المرحلة العقوبة كبيرة في حالة الخطأ عند مرحلتي الاستكشاف والتأسيس.
- المسار المتأخر: تمثل هذه المرحلة وقتاً سعيداً لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث تتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العملية المتنوعة وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين، على عكس أولئك الذين تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة، حيث لن يكون لهم نصيباً في تغيير محوري في حياتهم العملية أو في البيئة المحيطة كما فكروا يوماً.
- مرحلة نهاية المسار: هذه هي المرحلة الأخيرة في المسار الوظيفي، وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على هؤلاء الذين حققوا نجاحاً مستمراً في المراحل السابقة، إذ حان وقت التقاعد بعد الأداء الناجح والإنجاز، عموماً قام "مصطفى" بتوضيح مراحل تطور المسار الوظيفي للفرد كما في الشكل التالي:

¹- مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع: الأردن، (2009)، ص211.
²- أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرون، الناشر: المؤلف: القاهرة، (2000)، ص309.

الشكل (17): مراحل تخطيط المسار الوظيفي (المسؤولية الفردية)



المصدر: أحمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرون، الناشر: المؤلف: القاهرة، (2000)، ص309.

مما سبق نلاحظ بأن مسؤولية إدارة المسار الوظيفي ليست مسؤولية فردية بحتة كما أشار (السالم) قبل قليل، وإنما هي مسؤولية فردية تنظيمية مشتركة، بمعنى أنه حتى يستطيع الفرد العامل تحقيق ذاته وطموحه الوظيفي ضمن إطار قدراته وإمكانياته وميوله وشخصيته التي حددها بنفسه وما لذلك من آثار إيجابية على مناخ التمكين النفسي والمناخ الأخلاقي ومناخ العدالة التنظيمي كما أوضحنا من قبل، لا بد وأن تُطعَم الثقافة التنظيمية للمنظمة بالقيم والمعتقدات والمبادئ الإبداعية والداعمة للإنجاز والمساندة لآلية التطور والتقدم المهني ضمن إطار هيكل تنظيمي مرن قادر على ضخ مسلمات تلك الثقافة عبر كافة أرجاء التنظيم ليتم تفعيلها بشكل ملموس عبر عملية إدارة المسار الوظيفي عندما تعتبر على أنها مسؤولية فردية - تنظيمية، إلا أننا لازلنا نتحدث في عموميات المصطلح وبالتالي ضمن إطار الخطوط العريضة للإرشادات النظرية التي تقيد عملية إدارة المسار الوظيفي، حيث أنه غالباً ما يحدث نوع من التضارب بين الطبيعة النظرية للمسلمات العامة وبين التطبيق العملي وهذا فعلاً ما أوضحته فعلاً دراسة (Larsson, et. Al., 2007)¹ في دراستهم التي فرقوا فيها بين الأفراد حسب نظرتهم التصورية لمفهوم المهنة، حيث أدرجوا ضمن هذا الإطار أربعة أنواع من الأفراد كمايلي:

- الخبير (Expert): ويتم اختيار المهنة وفقاً لهذا النوع لمرة واحدة مدى الحياة فهم فئة الأفراد الذين حددوا بدقة خياراتهم في مرحلة الاستكشاف، وبالتالي فهو يتسم بالالتزام لهذه المهنة حيث يعطي أفضلية للنجاح وإتقان المهنة أكثر بكثير من عملية الترقى القائم على

¹ - Rikard Larsson, Kenneth R. Brousseau, Katarina Kling, Patrick L. Sweet, **Building motivational capital through career concept and culture fit The strategic value of developing motivation and retention**, *Career Development International*, (2007), Vol. 12 No. 4, pp. 361-381.

التقدم التصاعدي على السلم الهرمي للمنظمة، فالترقية في نظرهم هي تنمية مخزون من القدرات والمهارات والإمكانيات والمعارف لبناء مهنة حقيقية.

- الخطي (Linear): حيث يركز هذا النوع من الأفراد على الترقية القائمة على الحركة التصاعدية والتدرج الهرمي أكثر من تركيزه على التطور المهني وبناء مخزون المهارة.
- الحلزوني (Spiral): ويتم تطور المهنة وفقاً لهذا النوع من خلال اختيار سلسلة من المهن مدة كل منها من خمس إلى عشر سنوات بالنسبة للمعتدلين، حيث ينتقى كل خيار من الخيارات الجديدة بناء على الخيار القديم من أجل تطوير مهارات جديدة مترابطة (الحركة الجانبية ذات الصلة).
- العابر (Transitory): ويتم اختيار المهنة وفقاً لهذا النوع بناءً على المنفعة الفردية حيث يتضمن مساره المهني مجموعة مختلفة من المجالات والخيارات والمنظمات وأنواع الأعمال المختلفة مدة كل منها من سنة حتى أربع سنوات لبناء مجموعة متنوعة من الخبرات المختلفة (حركة لا علاقة لها بمهن سابقة وإنما تأخذ اتجاهات مختلفة ومتعددة).

حيث كانت قد وجدت دراسة (Larsson, et. Al., 2003)¹ بأن كل نوع من الأنواع السابقة تهيمن عليه حاجة تحفيزية مختلفة عن الآخر، فالخبير هو دائماً بحاجة إلى بناء مخزون الكفاءة من العمق "In depth- Competence" وأمان القدرة الوظيفية، في حين الخطي هو أكثر سعياً للسلطة والقوة، أما الحلزوني فيحتاج دائماً إلى تطوير الذات والإبداع، وبالنسبة للعابر فحاجته تتبلور في الاستقلالية والابتكار.

وضمن هذا الإطار بحثت دراسة كل من (Larsson, et. Al., 2007)² بعلاقة كل نوع من الأنواع السابقة وطبيعة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، حيث وجدت بأنه تختلف الصورة الذهنية المدركة لكل نوع من الأنواع السابقة حول طبيعة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي باختلاف تلك الحاجة التحفيزية التي يسعى لإشباعها، وبالتالي فإن الربط بين هذا الإدراك والمفاهيم التصورية للمهنة الأنفة الذكر يعبر عنه حسب الدراسة الأخيرة بمصطلح رأس المال التحفيزي "Motivational Capital" الذي يختلف من شخص لآخر بحسب آلية إدراكه لطبيعة الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في المنظمة.

ووفقاً لذلك فقد وجدوا بأن رأس المال التحفيزي لنوع الخبير يكون أكبر ضمن سياق ثقافة داعمة للخبرة قائمة على تمكين الفرد العامل في ظل تنظيم مسطح مستقر، أما النوع الخطي فرأس المال التحفيزي عنده أكبر في ظل ثقافة أكثر بيروقراطية مدعومة بتنظيم هرمي مركزي قائم على أساس السلطة والقوة، في حين وجد بأن النوع الحلزوني هو أكثر سعياً للنمو والتطور في التنظيم المصنوعي الغير مستقر الذي يعطي مجالاً أكبر لثقافة الإبداع وبالتالي فإن رأس المال التحفيزي عنده سيكون أكبر، أما بالنسبة للعابر فهم أكثر رغبة في التعامل مع تلك الهياكل الأقل رسمية والأكثر مرونة لطبيعة حاجاتهم المتمثلة بالتعاقد المؤقت والربح السريع.

وبما أن الثقافة التنظيمية هي معتقد لمبادئ وقيم ومسلّمات ثابتة داعمة لنهج معين فإنه من الصعب جداً على أي منظمة تبني أكثر من ثقافة تنظيمية في آنٍ معاً وخصوصاً في حال وجود تناقض بين مبادئ تلك الثقافات، الأمر الذي أوقع أغلب المنظمات في أزمة التعامل مع الفئات المختلفة للموظفين في حال وجودهم في نفس المنظمة، وكحل لهذه المشكلة وجدت دراسة (Thile, 2001)³ بأن تقوم كل منظمة

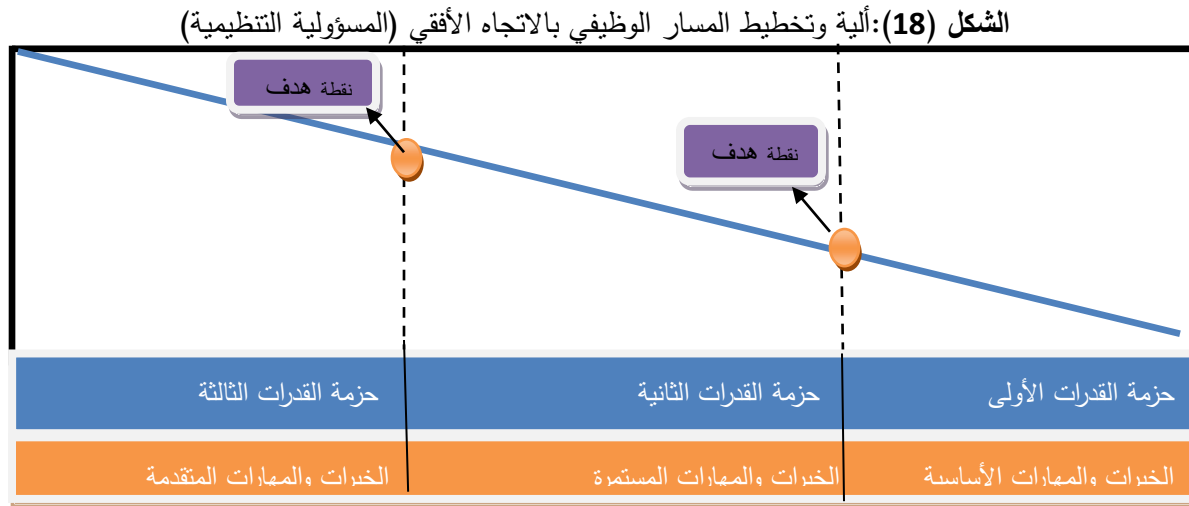
¹ - Rikard Larsson, Kenneth R. Brousseau, et. Al., "International growth through cooperation: brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden", *Academy of Management Executive*, (2003), Vol. 17 No. 1, pp. 7-24.

² - Rikard Larsson, Kenneth R. Brousseau, Katarina Kling, Patrick L. Sweet, *Op, cit.*, (2007), , pp. 361-381.

³ - Mohan Thite, "Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management", *Career Development International*, (2001), Vol. 6 Iss: 6 pp. 312 – 317.

بضبط ثقافتها التنظيمية الخاصة بها ضمن إطار الهيكل التنظيمي الداعم لها، ومن ثم يترك للأفراد حرية الاختيار حسب ميولهم المهنية وبالتالي فإن الأفراد الذين تتوافق ميولهم المهنية مع هذا النوع من الثقافة يمكنهم أن يخططوا ويديروا مسارهم الوظيفي بأنفسهم في ظل سياق هذه البيئة الداعمة لهذا المسار، حيث وجدت هذه الدراسة بأن أغلب منظمات اقتصاد المعرفة هم أكثر تفضيلاً لفئة الأفراد الخبراء أو كما أسماها الكفاءات الجوهرية "Core Competences" أو الخبراء وبالتالي فإنهم يقومون بضبط ثقافتهم التنظيمية وهيكلهم التنظيمي بالشكل الذي يجعلهم أكثر استقطاباً لهذا النوع من الموارد البشرية ومن ثم فإن السبب الأساسي لنجاح هذه المنظمات هو إعطاء الفرصة لهذه الكفاءات لإدارة وتخطيط مسارهم الوظيفي بأنفسهم وهذا فعلاً ما أثبتته شركة تويوتا اليابانية التي يعزى سبب نجاحها الأساسي إلى وجود مخزون من المهارات والقدرات والكفاءات الجوهرية لفريق متكامل من رأس المال البشري القادر على مواكبة كافة التغيرات التكنولوجية العالمية على المدى الطويل الأجل.

وبالتالي تعتبر عملية إدارة المسار الوظيفي المتبعة في المنظمة كإحدى مهام إدارة الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي المعالج الفعلي الخاص بتحويل مدخلات تلك المبادئ والقيم النظرية الخاصة بهذه العملية إلى مخرجات حقيقية، وضمن هذا النطاق كان كل من (Conger & Ready, 2007)¹ قد أوضحوا آلية إدارة عملية المسار الوظيفي باتجاهها الأفقي (عملية الترقية) ضمن سياق ثقافة الخبرة التي تعبر عن ما يمتلكه الفرد العامل من معرفة وكفاءة وخبرة مهنية تؤهله للوصول إلى نقطة معينة وفق سلم مهني مقسم إلى مستويات خبرة تسمى كل منها بنقطة هادفة (Aiming Point) حيث تعبر كل نقطة عن موقع وظيفي مرحلي أو مقصود (Destination Job) ضمن سياق عائلة مهنية محددة (Specific Career Family)، بمعنى أنه قام بتقسيم المسار الوظيفي إلى عدة مراحل وظيفية تعبر عن مستويات متسلسلة متزايدة من المهام والمسؤوليات على شكل حزم قدرات معينة (Competency Bands) لكل حزمة قدرات سيتم تحديد الكفاءات والإمكانات اللازمة للانتقال إلى المستوى المطلوب كما في الشكل التالي:



Source: - Jay A. Conger, Douglas A. Ready, **Make your company a talent factory**, *Harvard Business Review*, June, (2007), p73.

¹ - Jay A. Conger, Douglas A. Ready, **Make your company a talent factory**, *Harvard Business Review*, June, (2007), pp 68–77.

حيث أنه وفق هذه الآلية يجب أن يكون الأفراد على علم بمستويات القدرات والمهارات التي يجب أن يبلغوها لكل نقطة هادفة، الأمر الذي يساعدهم على إدارة مساهمهم الوظيفي بأنفسهم ضمن إطار هيكل تنظيمي داعم، وهنا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بضبط وظائفها التشغيلية متمثلةً بالوصف والتوصيف الوظيفي وعمليات تقويم الأداء بالإضافة إلى أسلوب الاختيار والتعيين وتخطيط الموارد البشرية بالشكل الذي يساهم في تنفيذ وتطبيق تلك الآلية.

يرى الباحث أن هذا الأسلوب في تخطيط المسار الوظيفي يعتبر من أنجح الأساليب التحفيزية القادرة على استنباط الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة للأفراد العاملين وبالتالي الداعمة لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وفق أسلوب حزم الممارسات ذات الأداء الأمثل أو العالي التي تحدثنا عنها في الفصل السابق* حيث إن عملية الترقية وفق هذا الأسلوب قادرة على تغيير ملامح أو معالم النظرة الاجتماعية لأغلب الأفراد الذين يرون بأن الموقع الوظيفي العالي على أنه منصب سلطوي أكثر من كونه موقع مسؤولية مبني على أخلاقيات المهنة الأساسية بالدرجة الأولى، فالوزير مثلاً الذي يعتبر أعلى موقع وظيفي لقطاع معين وفقاً لهذا الأسلوب هو ليس إلا موظف شأنه شأن أي موظف آخر من حيث طبيعة مهامه التي تتمثل في تقديم الخدمة بأعلى جودة ممكنة ، والشيء الوحيد الذي يميزه عن باقي الموظفين المخزون المتراكم من الخبرات والمهارات والقدرات والإمكانات الناتج عن تحقيق شروط الاستخدام الكامل لهذه الإمكانات والقدرات وتوظيفها في المكان المناسب- لا السلطات- بالشكل الذي يؤهله للوصول لهذا الموقع التي تتناسب مسؤولياته مع خبرات هذا الشخص، وبالتالي أي حسابات ثانوية قائمة على معايير أخرى كالمحسوبية والواسطة تصبح وفق هذا الأسلوب غير فعالة، فالأقدمية هنا ليست معيار وليس لها أي اعتبار وإنما الكفاءة والتطور المهني هو الشرط الأساسي لهذه العملية، وبالتالي فإن من شأن هذا الأسلوب أن يطبق نظرية هيرتزبيرغ عندما اعتبر عملية الترقية من العوامل الدافعة الناجم عن أثر التوقع وتبرر ذلك دراسة (Kosteas, 2006)¹ التي ذكرت بأن الترقية و توقعات الترقية لها أثر قوي على الرضا الوظيفي، كما أنه لتوقعات الترقية الأثر الأكبر على زيادة الرضا الوظيفي، وذلك لأن الترقية الحاصلة أو الماضية يبدأ أثرها على الرضا الوظيفي بالتلاشي مع الزمن لذلك اقترحت بأن الترقبات الحاصلة من سنتين فقط يكون ما زال أثرها موجوداً على الرضا الوظيفي، بالمقابل فإن التوقعات بأن هناك فرص ترقية ممكنة أو محتملة في المستقبل القريب لها أثر أكبر في تحقيق الرضا الوظيفي من الترقبات السابقة وتستطيع إدارات الموارد البشرية أن تستخدم ذلك الأسلوب (دور التوقع) كميكانيكية معينة لزيادة الرضا الوظيفي من خلال الآلية السابقة، حيث أكدت الدراسة على أن أثر الترقية على الرضا الوظيفي يعادل أثر زيادة في الأجر بمعدل 67% لأجر الساعة. كما وجدت أيضاً بأن هناك علاقة سلبية بين أثر الترقية وبين ترك العمل أو النية في ترك العمل والغياب.

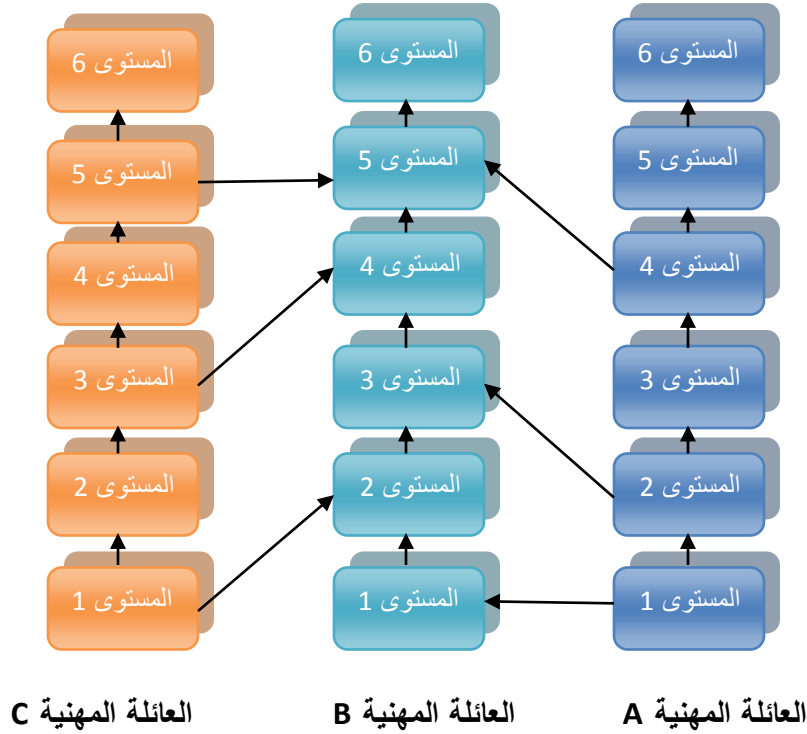
إلا أنه في كثير من الأحيان وكما تحدثنا سابقاً قد يصطدم الفرد العامل في مرحلة منتصف المسار بحقيقة عدم توافر القدرات والإمكانات اللازمة لمقابلة هذا المسار الوظيفي أو عدم ملائمة شخصياتهم وميولهم لهذه المراحل من المسار إلى ما هنالك من معوقات وتحديات تمنعهم من متابعة مساهمهم الوظيفي، الأمر الذي يضطر بهؤلاء الأفراد العاملين إلى البحث عن ذاتهم من جديد و إعادة الخوض في مراحل الاستكشاف في كثير من الأحيان وما يفرز عنه ذلك إلى الاضطرار إلى ترك العمل في مثل هذه الحالات، ونظراً لمثل هذه الحالات فإن يتوجب على إدارة الموارد البشرية العمل على الحفاظ على موظفيها قدر المستطاع (بما في ذلك الأفراد

*- راجع الفصل الأول، ص56.

¹- Vasilios, D. Kosteas, **Job Satisfaction and Promotions**, Cleveland State University, 2121 Euclid Ave., RT 1707 Cleveland, OH 44115, (2006), PP.1- 30. Available At: www.csuohio.edu/class/economics/WorkingPapers/WorksPDFs/5.pdf.

الحلزونيين اللذين قد أثبتوا درجات عالية من الإبداع والأداء العالي واللذين يتعمدون ترك وظائفهم الحالية والانتقال إلى وظائف أخرى لبناء خبرات مترابطة) من خلال إتباع آليات معينة تعنى بإدارة المسار الوظيفي باتجاهه الأفقي (النقل الوظيفي)، حيث أوضح (Hirsh, et. Al., 2000)¹ آلية تخطيط مسار وظيفي قائم على أساس ما أسماه العائلة المهنية (Career Family)، حيث تعبر كل عائلة مهنية عن اختصاص مهني معين قد يكون في مجال التسويق، إدارة إنتاج، تمويل، محاسبة،..... الخ مقسم إلى مستويات خبرة متتابعة، وضمن هذا الأسلوب قام (Hirsh) بتحديد المعايير المهنية المتكافئة للمستويات المتعاقبة من العائلات المختلفة، بحيث يسمح للفرد العامل من متابعة مساره الوظيفي في تخصصات أخرى قد يكون أكثر رغبةً فيها وبالتالي أكثر نفعاً للمنظمة من خلالها الأمر الذي يجعل هذه المنظمات أكثر قدرة على الاحتفاظ بموظفيها وبالتالي أكثر قدرة على تنمية مشاعر الولاء والرضا والأمان الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد كما في الشكل التالي:

الشكل (19): إدارة وتخطيط المسار الوظيفي بالاتجاه العمودي (المسؤولية التنظيمية)



Source: Weddy Hirsh, Pollard, E., Penny Takmin, **Management development**, IRS Employee Development Bulletin, November, (2000), p10.

وفي النهاية يجب أن ننوه على أن عملية إدارة وتخطيط المسار الوظيفي تعتبر من أهم عوامل استثمار رأس المال البشري القائم على المنفعة الفردية- التنظيمية إلا أن استثمار رأس المال البشري وفق المنفعة الفردية كأحد محددات تخطيط الموارد البشرية لا

¹ - Weddy Hirsh, Pollard, E., Penny Takmin, **Management development**, IRS Employee Development Bulletin, November, (2000), pp 8-12.

يتوقف فقط على إدارة وتخطيط المسار الوظيفي فقط بل يمتد مفهومه ليشمل آلية تطوير وتنمية هذه الموارد البشرية لذلك كان لابد لإدارة الموارد البشرية من أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى تتعلق بالتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وإدارة الموهبة.

2-7-2-3- التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

يعرف كل من (Honey & Mumford, 1996)¹ التعلم بمفهومه المجرد على أنه تغيير يحصل عند الفرد عندما يعرف شيئاً ما لم يكن على دراية به من قبل (رؤى جديدة - مدركات - حقائق) وعندما يستطيع القيام بشيء ما لم يكن يستطيع القيام به من قبل (مهارات)، وبالتالي فهو عملية مستمرة لإكساب وتطوير المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات والاتجاهات. ويعتبر T.M. Schultz في ستينيات القرن الماضي وهو مؤسس نظرية الاستثمار في رأس المال البشري بأنه من الأوائل اللذين أوضحوا قيمة التعلم كاستثمار لازم لتنمية الموارد البشرية وبأنها شكل من أشكال رأس المال الفكري وفي رأي "Schultz" بأن التعلم هو عامل محفز للقدرة الإبداعية الكامنة عند الإنسان والتي يجب أن يتم استثمارها وبالتالي مثلاً فإنه عندما يتم اعتماد تقنيات جديدة وممارسات تنظيمية أكثر حداثة فإن الزيادة الحاصلة في العائدات لا يمكن نسبها بشكل كلي إلى هذه التقنيات الحديثة أو تلك الممارسات التنظيمية وإنما جزء من هذه العائدات تنسب للقدرة الإبداعية للعنصر البشري المتوفرة لديه نتيجة عملية التعلم².

إلا أن معاملة التعلم كاستثمار في الإنسان كفكرة لم تروق لبعض الباحثين اللذين رأوا بأن اعتبار التعليم كوسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تسيئ لنفسيته وتقلل من شأنه، في حين برر Schultz هذه النقطة من خلال رؤيته بأن الباحثين أصحاب الانتقاد السابق كانوا قد بنوا اعتقادهم على أساس أن الغرض الأصلي من التعلم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي وفي رأيه بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعلم لا يعني أبداً انتفاء الغرض الثقافي منه، وبالتالي فإنه إلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعلم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات وإمكانيات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤون حياتهم وبالتالي إرضاء رغباتهم وحاجاتهم النفسية.

وقد جاءت الأبحاث التنظيمية اللاحقة مثل (Weatherly, 2003)³ لتدعم وجهة النظر السابقة حيث قامت بدراسة الاختلافات في مستوى أجور الأفراد ووجدت بأنه كلما ازداد مستوى التعلم ازداد أجر الفرد وبالتالي فإن العلاقة بين دخول الأفراد والتعلم تستند في طبيعتها إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العلمية التي تشكل نظرية رأس المال البشري والتي مؤداها بأن التعلم يزود الأفراد بالخبرات والمهارات العلمية والعملية التي ترفع من مستوى قدراتهم وإمكانياتهم وسلوكياتهم مما يجعلهم أكثر تمكناً من أعمالهم وبالتالي أكثر رضا سواء داخل العمل أو حتى خارجه أي أن القيمة الاقتصادية للتعلم سواء على مستوى الفرد والمجتمع ترتبط بالعائد الحدي من الإنتاج والتي تتضمن بأن العمالة الأكثر تعلماً تكون أكثر إنتاجاً ومن ثم تدفع لها أجور أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس والعرق والسن.

حيث يعتبر Jacob Micer في سبعينيات القرن الماضي أول من قام بإدخال عامل التعلم بالخبرة لتفسير الفروقات بين دخول الأفراد وفقاً لأدائهم عندما قام باقتراح نموذجاً لتخمين مقدار الاستثمارات التي من الممكن صنعها، بمعنى آخر تخمين مقدار الدخل الذي

¹ - Peter Honey, Alan Mumford, *The Manual of Learning Styles*, 3rd edn, Honey Publications, Maidenhead, (1996), P.45.

² - Peter G. Klein and Michael L. Cook, T.W. Schultz and the Human-Capital Approach to Entrepreneurship, *Review of Agricultural Economics*, (2006), Volume 28, Number 3, PP. 344-350.

³ - Leslie A. Weatherly, *Human Capital— The Elusive Asset, Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for Hr*, Society For Human Resource Management, *Research Quarterly*, (2003), PP.1-11.

من الممكن أن يحصل عليه الفرد من خلال مدى استثمار إمكانياته وخبراته التي من الممكن أن يكتسبها من عمل معين دون غيره من الأعمال من خلال قبوله بهذا العمل مبدئياً بأجر منخفض للحصول على خبرة معينة عبر عنها Micer كتكلفة فرصة والتي بدورها ستؤدي بالفرد للحصول على دخول أعلى مستقبلاً تعوض تكلفة فترة التعلم¹.

هذا وتعتبر ثقافة التعلم كما أوضح (Reynold, 2004)² واحدة من أهم أسس الثقافة الإبداعية وثقافة الإنجاز والدعم والمساندة والتي تعبر عن مجموعة من القيم التنظيمية المدعومة من قبل مدراء الإدارة العليا والمدراء المباشرين والتي تشجع الأفراد العاملين على الالتزام بحزمة من السلوكيات الإيجابية التقديرية الناتجة عن شعورهم بمعنى تحقيق الذات والقائمة على تعزيز عنصر الكفاءة كأحد أهم عناصر التمكين النفسي للفرد العامل كعملية بديلة للإشراف المباشر المستمر وإحلال الإدارة الذاتية للتعلم عوضاً عن تلقي التعليمات كقواعد مسلم بها وبالتالي بناء قدرات جوهرية ذاتية على المدى الطويل عوضاً عن تنظيم عمليات إصلاحية على المدى القصير.

حيث تعبر مبادئ وقيم ثقافة التعلم كما وجد (Ortenblad, 2001)³ من أهم خصائص ما يسمى بمنظمة التعلم Learning Organization وهي أحد أشكال المنظمات التي تعكس خصائص ما يسمى بالمنظمة المثالية، تلك المنظمة التي تعطي الفرصة للأفراد العاملين باستمرار بالقيام بعمليات توسيع قدراتهم وإمكانياتهم وخبراتهم من خلال تعزيز مجموعة واسعة ومتطورة من أنماط التفكير الخلاق عن طريق بناء قاعدة تعليمية متاحة لكافة الأفراد العاملين لبناء طموحاتهم المهنية ضمن آلية تعلم تنظيمي مشترك. وبالتالي تعتبر جودة عملية التعلم التنظيمي العملية الأساسية التي تميز منظمات التعلم عن غيرها من المنظمات، حيث يعرف التعلم التنظيمي Organizational Learning وفق (Argyris & Schon, 1996)⁴ كعملية تنظيمية تعنى بتحليل ومراقبة عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة.

أما (McAdam, Leonard, 2003)⁵ فعرفه على أنه خاصية تنظيمية تعبر عن رأس المال الثقافي كأحد أهم أصول رأس المال المعنوي في المنظمة وهو حاصل أو مجمل المستوى التعليمي للأفراد والجماعات في جميع أنحاء المنظمة ودوره في بناء القدرة التنظيمية.

عموماً نستطيع القول بأن التعلم التنظيمي كعملية تعتبر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تحقيق ورفع مستوى التعلم كخاصية تنظيمية والتي تتضمن الخطوات التالية كما أوضحتها دراسة (Jimenez & Cegarra, 2007)⁶:

- استملاك المعلومات Information Acquisition : وهي العملية التي يتم بموجبها جمع المعلومات سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية من مصادرها المختلفة (العلاء - الأسواق - التكنولوجيا - المنافسين - خبرات مباشرة).

¹ - Corrado Andini, **The Dynamic Mincer Equation: Evidence and Theory**, Lecture at Maderia University Funchal, Portugal, (2008), PP.1-15.

² - Jake Reynold, **How People Learn?**, Chaptered Institute Of Personal And Development, CIPD, London, (2004), P.7.

³ - Anders Örténblad, **On differences between organizational learning and learning organization**, *The Learning Organization*, (2001), Vol. 8 Iss: 3 pp. 125 - 133

⁴ - Chris Argyris, Donald A. Schon, **Organizational Learning: A theory of action perspective**, Addison Wesley, Reading, MA, (1996), P.89.

⁵ - Denis Leonard, Rodney McAdam, **"Impacting organizational learning: the training and experiences of quality award examiners and assessors"**, *Journal of European Industrial Training*, (2003), Vol. 27 Iss: 1 pp. 16 - 21

⁶ - Daniel Jimenez-Jimenez, Juan Cegarra-Navarro, **"The performance effect of organizational learning and market orientation"**, *Industrial Marketing Management*, (2007), Vol. 36 No. 6, pp. 694-708.

- توزيع أو نشر المعلومات information dissemination: وهي عملية نشر المعلومات التي يتم الحصول عليها من المصادر المختلفة بين أعضاء المنظمة سواء أكانت وحدات فرعية أم تنظيمية من خلال القنوات الرسمية والغير رسمية.
- التفسير المشترك للمعلومات shared interpretation: وهي العملية التي تتم بموجبها إعطاء المعلومات الموزعة التفسيرات المختلفة لخلق معرفة وبالتالي تعطى لهذه المعلومات معنى وتترجم الأحداث من خلال آلية استيعاب مشتركة.
- الذاكرة التنظيمية Organization Memory: هي الوسيلة التي يتم الاحتفاظ بالمعرفة من خلالها وتخزينها ضمن إطار قواعد تنظيمية خاصة، إن هذه الآلية تقلل من خسائر فقدان المعرفة بشكل كبير من خلال تقييم الخبرة المكتسبة وتجنب تكرار الفشل في مواقف معينة.

مما سبق نستنتج بأن عملية التعلم التنظيمي هي العملية المسؤولة عن تنمية الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة والناجمة من شعور الفرد العامل بالإنجاز وتحقيق الذات ضمن سياق ثقافة التعلم الخلاق والتي تعتبر من أهم خصائص منظمات التعلم ذات الهياكل العضوية القائمة على الخصائص التالية كما أوضح (Martínez-León & Martínez-García, 2011):¹

- 1- انخفاض درجة التخصص الوظيفي الأفقي والذي بدوره يسمح للأفراد العاملين دائماً بالانتقال من نشاط إلى آخر بسبب إثراء العمل بالمهام المتنوعة، مما يخلق مجموعة من وجهات النظر لتفسير المعلومات الأمر الذي يزيد من مقدار المعرفة المتولدة عند الفرد العامل وبالتالي الخبرة والرؤى الواسعة والتي تؤدي بدورها إلى عملية التعلم التنظيمي.
- 2- انخفاض درجة التخصص الوظيفي العمودي والذي يسمح للأفراد ليس فقط بتنفيذ المهام وإنما أيضاً المشاركة في تصميم ومراقبة عملهم، الأمر الذي سيجعلهم أكثر تمكناً وتحكماً وفهماً واستيعاباً للمعلومة وبالتالي أكثر قدرة على معالجة هذه المعلومة وكيفية تطبيقها بدلاً من أن تصل إليهم على شكل بيانات مفترقة ليس لها أي فائدة حقيقية في عملية المعالجة الإدراكية لمضمون ومعنى وقيمة هذه المعلومة.
- 3- إضفاء درجة منخفضة من الطابع الرسمي في المنظمة، بمعنى الحد من هيكلية وتقييد سلوكيات العمل ومن ثم فإن الأعضاء سيكون لديهم حرية أكبر في التعامل مع مطالب مهام عملهم وبالتالي فهم أكثر استعداداً لمناقشة ودراسة البدائل المتاحة، كما أن للتفاعل الاجتماعي دور كبير في عمليات التعلم التنظيمي ومن ثم فإن إضفاء درجة منخفضة من الطابع الرسمي في المنظمات يعمل على تفعيل عمليات التفاعل الاجتماعي بشكل أكثر تواتراً وكثافة.
- 4- التوجه نحو اللامركزية ومبادئ تفويض السلطة، حيث يحتاج العمال المعرفيين إلى مهارات واسعة وخبرات متنامية كما أن مسؤوليات العمل ضمن هذه الظروف بحاجة إلى مزيد من الاستقلالية والتحكم الذاتي في مجريات سير ومهام العمل المختلفة.

مما سبق نلاحظ الارتباط الوثيق بين عملية التعلم التنظيمي وعملية خلق المعرفة، حيث تعتبر عملية التعلم التنظيمي الأساس الناظم لعملية خلق المعرفة وإدارتها، وبالتالي فإن عمليتي التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة تعتبر عمليتان مكملتان لبعضهما البعض ولهما نفس الدور في ضبط الصور الذهنية المدركة للأفراد العاملين عن طبيعة الثقافة والهيكل التنظيمي وبالتالي تتشاركان نفس المسؤولية في خلق الاتجاهات والمخرجات السلوكية التنظيمية المرغوبة.

¹ - Inocencia María Martínez-León, Jose A. Martínez-García, "The influence of organizational structure on organizational learning", *International Journal of Manpower*, (2011), Vol. 32 Iss: 5 pp. 537 – 566.

2-7-2-4- إدارة المعرفة (Knowledge Management) :

تعتبر المعرفة كما رأى (Nonaka, 1994)¹ نتيجة مباشرة لعملية التعلم التنظيمي، وبالتالي فهي أصل معنوي ضمن رأس المال الثقافي التنظيمي موجودة في عقول الأفراد والعمليات والإجراءات الروتينية والقدرات التنظيمية، كما يمكن اكتسابها من خلال العلاقات المتبادلة مع الشركاء ضمن البيئة المحيطة، كما أوضح بأنه ليس من السهل إعطاء تعريف محدد للمعرفة وذلك بسبب شعور الأفراد البديهي بأن المعرفة هي مصطلح أوسع من مجرد كونه معلومات أو بيانات مخزنة، فهي تتضمن المعنى الحقيقي أو آلية تفسير تلك المعلومات لذلك وفي ضوء هذه المعطيات يمكن القول بأن المعرفة هي مفهوم تراكمي له حاسة سياقية يعبر وبحسب (Armstrong, 2009)² عن طريقة فهم وتعاطي الأفراد مع الأشياء وبالتالي فهي جملة المفاهيم والأفكار والنظريات والإجراءات والممارسات المحددة والمكتسبة بالخبرة والتعلم. وبالتالي فهي تحمل الجوانب التالية كما رأى (Blakler, 1995)³ فقد تكون:

- إما معرفة صريحة (Explicit): وهي قدرات فردية يمكن ملاحظتها ورؤيتها بشكل واضح وصريح، وهذا النوع من المعرفة يمكن جعله متاحاً عن طريق توثيقه وتسجيله على شكل قواعد بيانات ضمن شبكات الانترنت الداخلية ومحافظ الملكيات الفكرية للمنظمة.
- أو معرفة ضمنية (Tacit): وهي المعرفة الكامنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال التجربة الشخصية والتي يصعب تفصيلها وتحويلها إلى قواعد عامة يمكن توثيقها في قواعد بيانات.

وقد تكون كما أوضح (Alam, 2009)⁴ فردية أو جماعية، فيزيائية أو عقلية، متطورة أو ثابتة، شفوية أو عملية، ونظراً لأهمية المعرفة ودورها في خلق القدرة التنظيمية الجوهرية تعتبر عملية إدارة المعرفة إحدى أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعني بحسب (Wong, 2005)⁵ على أنها: عملية خلق واكتساب واستحواذ ومشاركة واستخدام المعرفة أينما كانت وكيفما كانت لتعزيز التعلم والقدرة والأداء والإبداع في المنظمة.

وتعتبر عملية تحويل المعرفة من معرفة فردية إلى معرفة جماعية متأصلة ضمن ثقافة المنظمة كقيم ناتجة عن خبرة جماعية يتم اعتناقها من قبل جميع أفراد التنظيم من أهم التحديات التي تواجه عملية إدارة المعرفة حسب (Scarborough and Carter, 2000)⁶ بالإضافة إلى كيفية تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، حيث أوضحت الأبحاث التنظيمية في هذا المجال

¹ - Ikujiro Nonaka, "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, (1994), Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.

² - Michael Armstrong, *op, cit.*, P.221.

³ - Frank Blakler, *Knowledge, knowledge work and experience*, *Organization Studies*, (1995), Vol. 16, No.6 , pp. 16-36.

⁴ - Syed Shah Alam, *Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study*, *International Business Research*, April (2009), Vol.2, No.2, PP.115-122.

⁵ - Kuan Yew Wong, *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*, *Industrial Management & Data Systems*, (2005), Vol. 105 No. 3, PP. 261-279.

⁶ - Harry Scarbrought, Chris Carter, *Investigating Knowledge Management*, *British Library Cataloguing Data, Britain, London*, (2000), P.34.

أمثال (Hellstorm, et. Al., 2000)¹ و (Gan, et. Al., 2006)² بأن مركزية إدارة المعرفة والتي تعني تمركز المعرفة عند فئة معينة من الموظفين المهرة وعزلها عن باقي الموظفين في المنظمة يعتبر من أهم عوامل تقليص عامل القدرة الذي يعتبر واحداً من أهم عوامل التمكين النفسي عند الفرد العامل. فالقدرة المجردة بنظرهم والتي تعني الحد الأدنى لإمكانات الفرد العامل تحتاج دائماً لأن تدعم بالمعلومة المبررة والمختبرة والتي تعني احتياجات هذا الفرد لمعرفة الوسائل والطرق والإمكانات الجديدة التي تساعد في معالجة مواقف معينة قد يتعرض لها هذا الفرد مستقبلاً والتي تساهم ببناء مخزون الإمكانات لديه الذي يدعم بدوره عنصر القدرة لدى هذا الفرد العامل.

2-7-2-6-5 - إدارة الموهبة (Talent Management):

إن مجال إدارة الموهبة ليس حديث العهد فهو يرجع إلى ستينات القرن الماضي وتحديداً عام 1967 عندما قام Patton بإدخاله كصيحة جديدة في علم الإدارة، إلا أن البحث في هذا المجال بقي نادراً جداً، ولكن مع تطور الاقتصاد وانتقاله من مرحلة الاقتصاد المعتمد على السلعة إلى مرحلة الاقتصاد المعتمد على المعرفة أصبح التركيز على إدارة الموهبة يزداد أكثر فأكثر وأصبحت النظرة إليه تتحول تدريجياً من كونها "طفرة" أو صيحة جديدة في علم الإدارة إلى اعتبارها أحد أهم أركان استراتيجية إدارة الموارد البشرية حتى أصبح في عصرنا الراهن من أهم متطلبات استراتيجية المنظمة التنافسية³، فالأفراد الموهوبين وحسب (Tansley, et. Al., 2007)⁴ هم الأفراد القادرين على إحداث فرق جوهري في الأداء التنظيمي سواء من خلال مساهماتهم الآتية على المدى القصير الأجل أو من خلال مساهماتهم على المدى الطويل الأجل وبناءً على ذلك يمكن تعريف إدارة الموهبة على أنها العملية التي يتم بموجبها التعرف والتطوير والمحافظة واستقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد الموهوبين كأصل معنوي - معني برأس المال البشري - من أصول القيمة التنظيمية.

الأمر الذي فرض على المنظمات كما أوضح (Nilsson & Ellstrom, 2012)⁵ تحدياً جديداً يتمثل في حرب المهارات والذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في وقتنا الراهن، وبالتالي فإن عملية البحث عن الأفراد الموهوبين وتعيينها قبل الآخرين تعد من أهم أدوات هذه الحرب. الأمر الذي استدعى العديد من المنظمات إلى تأصيل عامل التركيز على المواهب ودعمها ضمن ثقافتها التنظيمية وتسخير كافة الإمكانات بما فيها إعادة هندسة هياكلها التنظيمية لتتلاءم مع عملية التغيير الثقافي الداعم لآلية تشجيع ومساندة المواهب.

¹ - Tomas Hellström, Peter Kemlin, Ulf Malmquist, "Knowledge and competence management at Ericsson: Decentralization and Organizational Fit", *Journal of Knowledge Management*, (2000), Vol. 4 Iss: 2 pp. 99 - 110

² - Gerald Goh Guan Gan, Charmaine Ryan, Raj Gururajan, **THE EFFECTS OF CULTURE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE: A QUALITATIVE CASE STUDY OF MSC STATUS COMPANIES**, *Kajian Malaysia*, (2006), Vol. XXIV, No. 1 & 2, PP.97-128.

³ - Ralf Burbach, Tony Royle, "Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation", *Personnel Review*, (2010), Vol. 39 No. 4, pp. 414-31.

⁴ - Carole Tansley, Pual A. Turner, Carley Foster, et. Al., **Talent: Strategy, Management, Measurement**, *CIPD, London*, (2007), P.38.

⁵ - Staffan Nilsson, Per-Erik Ellström, "Employability and talent management: challenges for HRD practices", *European Journal of Training and Development*, (2012), Vol. 36 Iss: 1 pp. 26 - 45.

فمن وجهة نظر (Davies & Davies, 2010)¹ فإن عوامل الولاء والالتزام بكافة أشكاله لا يمكن أن يُضمّن لمثل هؤلاء الأفراد إلا ضمن إطار ثقافة موهبة "Talent Culture" تضمن شعورهم بالتميز والقيمة وأن مساهماتهم لها أثرها الواضح في تطور المنظمة ومن ثم الإقرار بقوة تأثيرهم والشعور بالتقدير والاحترام والاعتراف بموهبتهم وبالتالي فإن الفرص المتاحة أمامهم والفرص المستقبلية تتناسب وهذه الموهبة التي يمتلكونها، الأمر الذي يوحد اهتماماتهم ومصالحهم مع مصالح المنظمة التي يعملون بها. فالأمان الوظيفي لمثل هؤلاء الأفراد هو ليس قضية توظيف دائم واستقرار في العمل وإنما هذا الشعور يعتبر أكثر ارتباطاً بمعنى العمل الذي يقومون به وبناءً على ذلك فهو قضية تعلم دائم وتطور دائم ومسار مهنة واضح ملائم لشخصياتهم وميولهم ولتطلعاتهم وطموحاتهم وإمكانياتهم المميزة، وبالتالي فإن هؤلاء العمال المعرفيين يسعون دائماً لمواكبة أحدث التطورات المعرفية ويعملون دائماً على بناء مخزون القدرة والكفاءة لديهم ويحتاجون دائماً لتوظيف معارفهم واستخدام إمكانياتهم.

وبما أننا نتحدث عن مواهب وقدرات جوهرية وحرب مهارات معرفية وآليات تخطيط مسار وظيفي فإن عملية استثمار رأس المال البشري وفق المنفعة الفردية لن توتي ثمارها على المستوى المطلوب دون ضبط عمليات معينة تتعلق بالوصف الوظيفي وعمليات تقويم الأداء التي يتكامل دورها مع الممارسات السابقة لترسم الملامح النهائية لآلية استثمار رأس المال البشري وفق المنفعة الفردية- التنظيمية.

2-7-6-6-2- تقويم الأداء (Performance Appraisal):

يعبر الأداء الفردي كما أوضح (Muetta, 2004)² على أنه: الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكانياته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء.

حيث أوضح (سلطان، لم تحدد سنة النشر)³ في هذا السياق بأنه من حق الفرد العامل كإنسان أن يعرف نتائج عمله ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن هذه النتائج، ولا شك بأن شخصاً مميزاً في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه لتشجيعه على الاستمرار في امتيازته، وهو أيضاً يود أن يتعرف الآخرون إلى إنجازاته وينظروا إليها بعين التقدير والاحترام، من خلال عملية تقويم الأداء المتبعة في المنظمة، ومن جهة أخرى تصبح هذه العملية أكثر أهمية إذا كان هذا الأخير يحتاج إلى تحسن في الأداء ورفي بمستويات العمل.

وبالتالي فإنه تعتبر عملية تقويم الأداء من أبرز وأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تحاكي الطبيعة الضمنية الإنسانية الكامنة والخاصة بالعنصر البشري والتي تعرف بحسب (Lindholm, 1999)⁴ على أنها العملية التي يتم بموجبها تقدير الجهود المبذولة من قبل الفرد العامل بالاستناد إلى معدلات ومعايير معينة للحكم على مستوى كفاءته في العمل الذي يؤديه، تقوم على شكل مقابلات رسمية أو غير رسمية على فترات منتظمة بين الفرد العامل والمشرف المباشر الذي غالباً ما يتحمل مسؤولية القيام بهذه العملية، تهدف إلى صياغة خطط عمل من خلال مناقشة أداء عمل الفرد السابق والحاجة التنموية المستقبلية.

¹ - Brent Davies, Barbara J. Davies, "Talent management in academies", *International Journal of Educational Management*, (2010), Vol. 24 Iss: 5 pp. 418 – 426.

² - Robert J. Muretta, *Op, Cit.*, Chapter 1, P.2.

³ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر: بيروت، لم تحدد سنة النشر، ص326.

⁴ - Niklas Lindholm, "Performance management in MNC subsidiaries in China: a study of host-country managers and professionals", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (1999), Vol. 37 No. 3, pp. 18-35.

حيث وجدت التجربة الصينية في هذا الخصوص بأن عملية تقويم الأداء تعتبر من أكثر عمليات إدارة الموارد البشرية تأثيراً في الصور الذهنية المدركة من قبل الفرد العامل حول طبيعة الثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن أغلب المنظمات الصينية تقوم باستخدامها كأسلوب أو تقنية يتم بموجبها تلقين المبادئ والقيم والمعتقدات والقواعد النازمة للثقافة التنظيمية والتي تتماشى مع إيديولوجية التنظيم إلى الفرد العامل بالشكل الذي يمكنه من الوثوق بها، فهي إذاً إحدى أدوات التطبيع الثقافي التنظيمي، وبالتالي فإنه كلما كانت هذه العملية قادرة على عكس مبادئ و ثقافة الهيكل الاجتماعي التعاوني والعلاقات المتناغمة وقيم الإنجاز والدعم والمساندة التنظيمية كانت أكثر تأثيراً بالصورة الذهنية المدركة حول إيجابية المناخ الأخلاقي التنظيمي من جهة ارتباطها المباشر بمناخ العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (الإجرائية – التعاملية – التوزيعية)، الأمر الذي يعتبر بدوره المسؤول الأول عن تنمية الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية¹، وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث التنظيمية مثل دراسة (Boon, 2003)² الذي وجد بأنه عندما يشعر الفرد العامل بأن تقديرات الأداء مصاغة وفق أسباب التحيز الشخصي وبأن هناك نية مسبقة من قبل الإدارة لمعاقبة الأفراد الأمر الذي سينعكس سلباً على إيجابية الصور الذهنية المدركة حول مناخ العدالة الإجرائية التنظيمي الأمر الذي سيتبعه انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع في معدل النية لترك العمل. في حين وجد كل من (Whiting, et. Al., 2008)³ بأن الصور الذهنية المدركة حول قدرة عملية تقويم الأداء على إشباع الحاجات النفسية للفرد العامل ترتبط بشكل غير مباشر بالرضا الوظيفي الناتج عن الرضا على آلية نظام التقويم المتبع والذي يعتبر أحد أهم مدركات مناخ العدالة الإجرائية، ومن ثم مقدار الفائدة أو المنفعة الملموسة من جراء هذا النظام والذي يعتبر بدوره أحد مدركات مناخ العدالة التوزيعية. أما (Tuyten & Devos, 2012)⁴ فقد أكدوا في دراستهم بأن عامل مساهمة الفرد في تصميم معايير عملية تقويم الأداء يعتبر العامل الأكثر تأثيراً من بين جميع عناصر الأداء بالصورة الذهنية المدركة حول مناخ العدالة الإجرائية، كما وجدوا بأن الحالة الإشرافية وفق نمط القيادة الكاريزمية وهي أحد أبعاد القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بشكل مباشر بمناخ العدالة التوزيعية وبشكل غير مباشر من جهة ارتباطها الإيجابي المباشر بمناخ العدالة الإجرائية.

وبالنسبة لـ (Cupta & Kumar, 2012)⁵ فقد وجدوا في دراستهم بأن هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين الارتياح المباشر للحالة الإشرافية لعملية تقويم الأداء والانخراط الوظيفي من خلال تأثيرها الإيجابي المباشر في مناخ العدالة التعاملية، وقد وجد بأن نمط قيادة الاعتبارات الفردية كأحد أبعاد نمط القيادة التحويلية بالإضافة إلى نمط قيادة الحفز الإلهامي من أهم مسببات حالة الارتياح لدى الأفراد العاملين للحالة الإشرافية لعملية تقويم الأداء، كما أوضح كل من (Zheng, et. Al., 2012)⁶ في دراستهم بأن هناك علاقة غير

¹ - Jie Chen, Derek Eldridge, "Are "standardized performance appraisal practices" really preferred? A case study in China", *Chinese Management Studies*, (2010), Vol. 4 Iss: 3 pp. 244 – 257.

² - June M. L. Poon., *Effects of Performance Appraisal on Job Satisfaction and Turnover Intention*, *Personnel Review*, Vol.33, No.3, (2004), P. 324.-

³ - Hal J. Whiting, Theresa J.B. Kline, Lorne M. Sulsky, *The performance appraisal congruency scale: an assessment of person-environment fit*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 No. 3, (2008), pp. 223-236.

⁴ - Melissa Tuytens, & Geert Devos, *Importance of system and leadership in performance appraisal*, *Personnel Review*, Vol. 41 No. 6, (2012), pp. 756-776.

⁵ - Vishal Gupta & Sushil Kumar, *IMPACT OF PERFORMANCE APPRAISAL JUSTICE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: A STUDY OF INDIAN PROFESSIONALS*, *Employee Relations*, Vol. 35 Iss: 1 (Date online 18/9/2012), pp. 1- 36.

⁶ - Wei Zheng, Mian Zhang, & Hai Li, *Performance appraisal process and organizational citizenship behavior*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 No. 7, (2012), pp. 732-752.

مباشرة بين عملية تقييم الأداء والانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها المباشر على الفائدة أو المنفعة الملموسة من جراء ارتباط نتائج عملية تقييم الأداء بالمكافأة المادية والتي تعتبر بدورها إحدى مدركات العدالة التوزيعية، بالإضافة إلى وجود علاقة غير مباشرة بين عملية تقييم الأداء والالتزام العاطفي من خلال تأثيرها المباشر على الفائدة أو المنفعة الملموسة من جراء ارتباط نتائج التقييم بالترقية والنقل الوظيفي وهي أحد مدركات العدالة التوزيعية أيضاً.

عموماً ومما سبق يمكن أن نستنتج بأن عملية تقييم الأداء تعكس بشكل مباشر أهم القيم والمبادئ الثقافية المشكلة لمناخ العدالة التنظيمية هذا الانعكاس الذي يظهر في صورة مخرجات واتجاهات سلوكية معينة تعبر بشكل عام عن طبيعة تأثير هذا الانعكاس ومقدار الاستجابة له عندما تتضمن الجوانب التالية:

- صياغة معايير الأداء بالشكل الذي يعكس سلوكيات مهام العمل وبما أن الأداء الفردي هو عبارة عن الجهد المبذول من الفرد العامل و الذي يعبر عنه بسلوكيات معينة، فإنه كان لابد من دراسة تلك السلوكيات وبالتالي تحديد ما هو فعال منها وما هو غير فعال ومن ثم ربطها بالأبعاد الوظيفية للعمل وتصميم المعايير على أساسها لتكون أكثر قدرة على التعبير عن مهام العمل المختلفة، فهي وفق هذا الأسلوب ستكون أكثر شمولية وأكثر مراعاة للاختلافات الفردية بين الأفراد العاملين التي تمكن المشرفين من ممارسة نمط قيادة الاعتبار الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية. وكانت دراسة (Saad, 2001)¹ قد أوضحت أهمية معايير عملية تقييم الأداء والأوزان المخصصة لها، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه في حال كان هناك أي تغيير في المعايير المستخدمة أو الأوزان المخصصة لها أو كلاهما، فإن الأمر سيؤدي إلى تغيير في نتائج عملية تقييم الأداء ضمن نفس الانجازات التي حققها الفرد، ولذلك أكدت هذه الدراسة أنه لكي يتم الحصول على نتائج تقييم موضوعية لابد من استخدام معايير فعالة وواقعية ومنصفة.

- الحالة الإشرافية لعملية تقييم الأداء: تعتبر الحالة الإشرافية من أكثر عناصر عملية تقييم الأداء ارتباطاً بمناخ العدالة التعاملية والإجرائية بشكل مباشر والتوزيعية بشكل غير مباشر كما وجدنا قبل قليل، وبالتالي فإن توفر المشرف الكفاء القادر على قيادة عملية تقييم الأداء وخصوصاً عملية التغذية العكسية التي تعتبر أحد أهم عناصر هذه العملية يعتبر أحد أهم العوامل النازمة للمخرجات والاتجاهات السلوكية المرغوبة وفي هذا الإطار وجدت دراسة (Anseel & Lievens, 2007)² التي فحصت العلاقة بين بيئة التغذية العكسية والرضا الوظيفي بالإضافة إلى تأثير المشرف الكفاء على دعم بيئة التغذية العكسية، وكشفت نتائجها بأن المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية المقدمة من قبل مشرف كفاء وله أثر إيجابي على الأفراد العاملين قادرة على رفع معدل الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد لـ 5 أشهر قادمة، كما وجدت بأن العلاقة الجيدة بين المشرف والفرد العامل هي الأساس في دعم بيئة التغذية العكسية وأثرها الإيجابي على هذا الفرد العامل.

- عدالة استخدام نتائج عملية تقييم الأداء وماله من أثر مباشر على المخرجات والاتجاهات السلوكية المرغوبة من خلال تأثيره المباشر بالصورة الذهنية المدركة في مناخ العدالة التوزيعية كما رأينا قبل قليل.

ولكي تستطيع المنظمات تصميم عمليات تقييم الأداء بالشكل الذي يمكنها من قيادة المخرجات والاتجاهات السلوكية المرغوبة فإنه لابد وأن تقوم بضبط هيكلها التنظيمي بالطريقة الملائمة لمثل هذا التوجه، وضمن هذا الإطار وجدت دراسة (Chattopadhyay)

¹ - Germaine H. Saad, "Strategic Performance Evaluation", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.101, No.8, [2001], PP.390-399.

² - Frederik Anseel & Filip Lievens, *The Long Term Impact of The Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context*, *Applied Psychology: An International Review*, (2007), PP. 1 -13.

(Chosh, 2012)¹ بأنه في أغلب المنظمات الميكانيكية التي تعتمد هياكل تنظيمية قائمة على سلطة التدرج الهرمي وارتفاع درجة التخصص الوظيفي العمودي والأفقي وبالتالي ارتفاع درجة الرسمية والمركزية يتم تصميم معايير عمليات تقويم الأداء بشكل سطحي جداً وفق معايير عامة مموهة بصيغتها تحتمل بشكل كبير كافة أساليب التلاعب والتحيز والتي تتلاءم وبشكل كبير مع طبيعة ثقافة هذه المنظمات القائمة على مبادئ القوة والبيروقراطية، حيث يعتبر أسلوب التوزيع الإجمالي كأحد سياسات عملية تقويم الأداء الأكثر رواجاً في مثل هذه المنظمات وبالتالي فإن المعايير السلوكية التخصصية ومبادئ القيادة الكاريزمية تحتاج لهياكل أكثر مرونة تعتمد درجات منخفضة من التخصص الوظيفي الأفقي والعمودي وانخفاض مستوى الرسمية واعتماد مبادئ اللامركزية وتفويض السلطة والعمل بروح الفريق الواحد.

نلاحظ مما سبق الارتباط الوثيق لوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية الأنفة الذكر ودورها الفعال في ضبط مناخ التمكين على المستويين الفردي والتنظيمي للفرد العامل من جهة، بالإضافة إلى ضبط المناخ الأخلاقي التنظيمي من جهة أخرى كونها تعتبر من أهم المسؤوليات الأخلاقية المهنية التنظيمية التي تؤدي إلى تخفيف حدة التناقض أو الصراع المهني التنظيمي وخاصة في بيئة اقتصاد المعرفة التي تعتمد اعتماداً مباشراً على العمال المعرفيين التي ترتفع عندهم درجات الحساسية الأخلاقية الناتجة عن ارتفاع مستوى طموحهم الداخلي، ضمن سياق مناخ إشراف وقيادة تحويلية الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى تعزيز إيجابية مناخ العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث (الإجرائية- التوزيعية - التعاملية)، ليتم التماس النتائج النهائية في صورة مخرجات سلوكية تعتبر بحد ذاتها مصدراً ذاتياً مغذياً للقدرة التنظيمية الجوهرية على المدى الطويل. وبناءً عليه يمكننا القول بأن وظائف إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً هاماً عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسييرها استراتيجياً على المستوى التكتيكي لدعم استراتيجية التميز في الموارد البشرية على المستوى التنظيمي، وبالتالي لا يقتصر هذا الدور على الوظائف والممارسات أنفة الذكر وإنما هناك العديد من الوظائف الأخرى ذات الأهمية في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية من المنظور السلوكي كعملية الوصف والتوصيف الوظيفي والاختيار والتعيين والصحة والسلامة المهنية وتصميم الأجور... الخ ذات العلاقة بشكل مباشر في ضبط المناخ التنظيمي بأبعاده المتنوعة ومن ثم توجيه المخرجات والاتجاهات السلوكية وفق المنحى المطلوب، عموماً ما يريد أن يقوله الباحث في هذا الخصوص بأن وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل هذا النظام المفترض لا يمكن أن تعمل بشكل منفصل عن بعضها البعض، وإنما يتحدد نجاح أو فشل كل وظيفة بنجاح أو فشل باقي الوظائف فهي كل متكامل كما لاحظنا سابقاً من خلال التداخل التدريجي أثناء الانتقال من وظيفة لأخرى، وبالتالي كلما ازداد هذا الترابط والتكامل ازدادت قدرتها على عكس كفاءة مدخلات نظام البيئة الداخلية للموارد البشرية ومن ثم كانت أكثر قدرة على الضبط الإيجابي لأبعاد المناخ التنظيمي المتعددة، تلك الأبعاد التي ترتبط مباشرة بالمخرجات والاتجاهات السلوكية المطلوبة، هذا وتعتبر عملية الضبط الداخلي لعوامل بيئة الموارد البشرية شرطاً لازماً وأساسياً وجوهرياً لنجاح استراتيجية الموارد البشرية على المستوى التنظيمي، إلا أنه غير كافٍ إذ لابد من مكاملتها وتنسيقها مع مؤثرات ومتغيرات البيئة المفروضة على المستوى الخارجي ضمن عملية تحليل بيئي متكامل الأبعاد الأمر الذي يجعلنا ننقل لتوضيح أثر متغيرات البيئة الخارجية من خلال عملية مسح بيئي لمؤثرات هذه المتغيرات على المستوى الخارجي.

¹ - Rachana Chattopadhyay, Anil Kumar Ghosh, **Performance Appraisal Based on a Forced Distribution System: its Drawbacks and Remedies**, *International Journal of Productivity and Performance Management*, (2012), Vol. 61 No. 8, pp. 881-896.

2-7-3- مسح البيئة الخارجية (The External Environment Scanning):

تعرف عملية مسح البيئة الخارجية وفق (Slaughter, 1999)¹ على أنها العملية التي يتم بموجبها جمع واستقطاب وتحليل واستخدام المعلومات من كافة المصادر الخارجية (الاقتصادية- السياسية - الثقافية الاجتماعية - التكنولوجية - التنافسية) التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة والتي تقع خارج إطار أو مجال تحكم المنظمة، وبالتالي فإن هذا التأثير يمكن أن يدرس في منطقتين:

- مواقع التأثير الإيجابي لهذه المصادر على استراتيجية الأعمال التنافسية، بمعنى آخر الفرص "Opportunity" المعززة لاتجاه استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة.
- مواقع التأثير السلبي لهذه المصادر على استراتيجية الأعمال التنافسية، بمعنى آخر التهديدات "Threats" المفروضة والتي تعيق آلية تنفيذ استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة.

ووفقاً لما سبق فإن عملية مسح البيئة الخارجية للموارد البشرية يمكن أن تعرف على أنها العملية التي يتم بموجبها جمع واستقطاب وتحليل واستخدام المعلومات من كافة المصادر الخارجية (الاقتصادية- السياسية - الثقافية الاجتماعية - التكنولوجية - التنافسية) التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة والتي تقع خارج إطار أو مجال تحكم المنظمة، وبالتالي فإن هذا التأثير يمكن أن يدرس في منطقتين:

- مواقع التأثير الإيجابي لهذه المصادر على استراتيجية الموارد البشرية، بمعنى آخر الفرص "Opportunity" المعززة لاتجاه استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.
- مواقع التأثير السلبي لهذه المصادر على استراتيجية الأعمال التنافسية، بمعنى آخر التهديدات "Threats" المفروضة والتي تعيق آلية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على النحو التالي:

2-7-3-1- مؤثرات البيئة الاقتصادية (The Challenges Of Economic Environment):

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص المناخ الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، وبالتالي فإن استراتيجيات الموارد البشرية لا يمكن أن تصاغ بمعزل عن تأثير عوامل هذه البيئة والتغيرات الحاصلة فيها سواء على مستوى الاقتصاد العالمي أو الإقليمي أو المحلي².

حيث وجدت (ABE, 2007)³ بأن التغير في طبيعة التجارة العالمية وتوجهها قد تفرض على المنظمات زيادة الطلب وتقليله على نوعية معينة من الأفراد العاملين حسب حالة التوجه، فالانتقال من مرحلة الصناعات الثقيلة إلى مرحلة صناعة الخدمة التكنولوجية الحديثة الذي ساد في المملكة المتحدة بين عامي 1950 - 1990 فرض انخفاضاً في طبيعة الطلب على نوعية الأفراد الذين يعملون في مجال الصناعات الحديثة حيث انخفض معدل التوظيف في هذه المنظمات من

¹ - Richard A. Slaughter, "A new framework for environmental scanning", foresight, (1999), Vol. 1 Iss: 5 pp. 441 – 451.

² - أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية: الاسكندرية، (2007)، ص174.

³ - the Association of Business Executives, op, cit., P. 75.

35% - 23% ، بينما في نفس الفترة ازداد الطلب على الأفراد الذين يعملون في القطاع الخدمي من 47% إلى 60%، كما أنه في نفس الفترة وجد هناك تغيير تدريجي في طبيعة الاقتصاد وأسواق منتجات المملكة المتحدة التي أصبحت تواجه مستوى عالي من المنافسة العالمية في التسعينيات من القرن الماضي الأمر الذي فرض عليها إتباع استراتيجيات التميز لفرض نفسها عالمياً ضمن حدة الضغوط التنافسية، مما ألزم إدارات الموارد البشرية التابعة لهذه المنظمات تصميم استراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذه الاستراتيجية.

ولا يتوقف الأمر على حدة الضغوط التنافسية، فتقلبات الاقتصاد العالمي من حيث النمو أو الكساد وعلاقتها بالمناخ العام للاستثمار لها تأثيراتها التي يجب الوقوف عندها، وحسب (حسن، 2007)¹ عندما يكون الاقتصاد في حالة نمو، يعتبر الاستثمار المحور الأساسي في عملية التنمية والمحدد الأساسي في النمو الاقتصادي وتطوير الإنتاجية وأحد العوامل المولدة للدخل القومي، وبناءً عليه يعتبر الاستثمار من العوامل المحورية التي تساهم في تغيير هيكل العمالة فهو يعمل على امتصاص جزء كبير من البطالة السافرة، كما أنه يؤدي إلى تخفيض نسبة كبيرة من البطالة المقنعة وفق آلية معينة تقوم على دراسة علمية وعملية لواقع نسب الإنتاجية للأفراد العاملين وتحويل الفائض من هذه العمالة إلى الاستثمارات الجديدة، كما أنه يساهم في رفع معدلات الأجور نتيجة للنمو في الدخل القومي الذي يتسبب به، هذا وتعتبر الأجور من أهم محددات الرضا الوظيفي وحسب الدراسات في هذا المجال فإن هناك علاقة طردية بين الرضا عن الأجور والرضا الوظيفي (Yasir & Fawad, 2009)²، (Oshaghbemi, 1999)³، (عبيسات، 2006)⁴، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على أداء هؤلاء الأفراد ومن ثم على الأداء الكلي للمنظمة، بالإضافة إلى أثاره الاستراتيجية في الحد من هجرة العمالة والمحافظة على مخزون الكفاءات والمهارات والمواهب، كما له دور مهم جداً في تطوير برامج التدريب والتدريب المتخصص بشكل خاص حسب طبيعة الاستثمار.

بشكل عام يمكننا أن نستنتج بأن ارتفاع معدل نمو المناخ الاستثماري في الدولة يعزز استخدام استراتيجيات أنظمة أداء العمل العالي (HPWS) المتبعة من قبل إدارات الموارد البشرية والتي لها دور كبير في تحقيق حالة الرضا والانتماء الوظيفي للفرد العامل.

إلا أن التغييرات في ظروف الاقتصاد العالمي قد تفرض محددات وعوائق على درجة هذا النمو فالأزمة المالية العالمية التي سببتها أزمة الديون السيادية في منطقة اليورو (حسب تقرير الأمم المتحدة، 2012)⁵ تعتبر سبباً ونتيجة لتباطؤ النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم، وبالرغم من الخطوات الجريئة التي اتخذتها حكومات اليورو في إطار

¹ - صطوف شيخ حسن، مرجع سبق ذكره، ص28.

² - Kamal Yaser & Hanif Fawad, Pay And Job Satisfaction: A Comparative Analysis of Different Pakistani Commercial Banks, Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science & Technology (SZABIST): Islamabad, (2009), PP.1-19. Available at: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/16059/>.

³ - Titus Oshaghbemi, Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction, Personal Review, Vol.128, No.1/2.(1999), PP.108-123.

⁴ - حيدر عبيسات، دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسة المناطق الحرة ، مؤسسة المناطق الحرة - مديرية الدراسات و المعارف: عمان، (2006)، ص14.

⁵ - حالة وأفاق اقتصاد العالم، آفاق الاقتصاد الدولي خلال عامي 2012- 2013 ، تقرير الأمم المتحدة لعام 2012، يمكن تحميل هذا التقرير من: <http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/index.shtml>.

محاولتها للتوصل إلى حلول منظمة لهذه المشكلة، إلا أن تلك الخطوات قوبلت باستمرار حالة الاضطراب في سوق المال أدت في هذا السياق السياسات المالية التقشفية المتبعة للتعامل مع الوضع إلى المزيد من الإضعاف لفرص النمو والتوظيف بالإضافة إلى الاستغناء عن عدد كبير من العمالة وانخفاض الأجور وارتفاع نسبة البطالة المقنعة في بعض القطاعات الأمر الذي سبب في العديد من المشاكل التي واجهت الأفراد العاملين متمثلة بزيادة ضغوط وأعباء العمل دون أي زيادة تذكر في الأجور بالإضافة إلى انخفاض مستوى الأمان الوظيفي وأمان القدرة الوظيفية، الأمر الذي نتج عنه انخفاض مخزون المهارات والخبرات إذ أن المهارات المكتسبة تتدهور بدرجة متناسبة طردياً مع فترة البطالة سواء أكانت سافرة أم مقنعة، وبالتالي كان لابد لإدارات الموارد البشرية من التعامل مع هذه المشكلات والعمل على إيجاد الحلول لها.

هذا بالإضافة إلى العديد من المتغيرات التي يفرضها واقع الاقتصاد المحلي والعالمي، فقد تواجه الدولة محلياً عجز في الميزانية الحكومية أو عالمياً ارتفاع في مستوى معدلات الفائدة العالمية وخاصة إذا كانت الدولة تلجأ للمصادر الأجنبية لتمويل ديونها، وفي كلا الحالتين يعني الأمر أن الدولة تعاني من مشكلة التضخم الذي ينعكس سلباً على القوة الشرائية للعملة المحلية وزيادة الأسعار وعجز نظام الأجور عن الزيادة بنفس نسبة الزيادة في المستوى العام للأسعار وبالتالي تأكل القيمة الحقيقية لدخول الأفراد الأمر الذي سيؤدي كما أوضحنا إلى انخفاض الرضا الوظيفي بالإضافة إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين¹، حيث وجد (الجلال، 2006) ² بأنه قد يلجأ بعض هؤلاء الأفراد إلى استغلال مراكزهم الوظيفية لإنجاز أعمال غير مشروعة أو تقديم خدمات مشروعة مقابل نظير مادي (الرشوة) وذلك لتعويض هذا الانخفاض في مستويات دخولهم النقدية الحقيقية، الأمر الذي يتطلب من إدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات تفعيل وتطوير معايير عمليات تقويم الأداء القائمة على الصفات الشخصية والاتجاهات السلوكية، بالإضافة إلى إرساء ثقافة تنظيمية قائمة على أسس قوية والعمل على ضخها في أرجاء المنظمة وتكثيف عمليات التطبيع الاجتماعي للأفراد العاملين في هذه المنظمات للحد من هذه الظواهر وتفعيل السلوكيات التنظيمية المطلوبة.

كما يؤدي التضخم بالإضافة إلى ماسبق إلى إقدام أصحاب رؤوس الأموال في ظل الارتفاعات المتوالية للأسعار ونقص العائد الذي يحققونه من استثماراتهم إلى تحويل أموالهم إلى خارج البلاد بهدف استثمارها في بلدان أقل تأثراً بالضغوط التنظيمية وبما يكفل تحقيق تلك الاستثمارات لعوائد مرتفعة الأمر الذي سينعكس سلباً على واقع عملية الاستثمار والتنمية وما تحققه تلك العملية من زيادة فرص التوظيف والقضاء على البطالة وازدياد في الأجور وغيرها من الفرص المتاحة.

ضمن هذا الإطار قد تلجأ الدولة إلى اتباع بعض السياسات المالية لمكافحة حالة التضخم القائم كمايلي:

- سياسة الرقابة على الأجور: التي تفرضها الدولة عندما يكون هناك ارتفاعات غير منظمة ومتسارعة في معدلات الأجور، وخصوصاً عندما تكون هذه الزيادة بنسب تفوق الزيادة في معدلات الإنتاجية الأمر الذي يزيد من حدة

¹ - محمد بن عبد الله الجراح، مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية، (دراسة قياسية باستخدام مدخل اختبارات الحدود)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 27، العدد الأول، (2011)، ص: 134.

² - أحمد محمد صالح الجلال، دور السياسات النقدية والمالية في مكافحة التضخم في البلدان النامية - (دراسة حالة الجمهورية اليمنية 1990-2003)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر، (2006)، ص: 36.

الضغوط التضخمية، ولذلك فإن الضرورة تقتضي ضرورة التدخل الحكومي من خلال لجوء الدولة إلى سياسة ضبط الأجور وتخفيضها لدى جميع القطاعات الاقتصادية وذلك لإنقاص معدل الإنفاق الاستهلاكي، كما تؤدي توقعات المستثمرين عن استمرار انخفاض مستويات الأجور إلى نقص حجم استثماراتهم مستقبلاً لتتناسب مع حجم الطلب الكلي على منتجاتهم الأمر الذي يؤدي بالنهاية إلى انخفاض حجم الإنتاج وانخفاض حجم العمالة إلى المستوى التوازني الذي يحقق الاستقرار في مستوى الأسعار¹.

• الرقابة الضريبية: التي تعد من أهم الوسائل المالية المستخدمة في علاج الضغوط التضخمية في الاقتصاد، حيث تلجأ الدولة إلى تقليل الزيادة في حجم الطلب من خلال الزيادة في معدلات الضرائب الحالية أو فرض ضرائب جديدة بنوعيتها المباشرة وغير المباشرة.

وتستخدم الضرائب المباشرة من خلال رفع الضرائب على دخول الأفراد وأرباح المؤسسات أو التخفيض من حجم الإعفاءات الضريبية أو فرض ضرائب على نفقات لم تخضع من قبل للاستقطاع الضريبي.

كما تحدث الضرائب الغير مباشرة من خلال رفع ضرائب مرتفعة على السلع والخدمات الغير ضرورية لانخفاض الطلب عليها مما يعني زيادة أسعارها وتحمل المستهلك هذه الضريبة بشكل غير مباشر الأمر الذي يعكس انخفاض القيمة الحقيقية لدخول الأفراد وخصوصاً ذوي الدخل المحدود².

• سياسة ترشيد الإنفاق العام: يمثل الإنفاق العام بشقيه الاستهلاكي والاستثماري أهم مكونات ميزانية الدولة، حيث يؤدي تضخم حجم العمالة في المؤسسات الحكومية إلى زيادة الإنفاق على الأجور والمرتبات في الميزانية العامة، كما تؤدي زيادة مبالغ الدعم الذي توجهه الدولة لتوفير السلع الضرورية لمواطنيها بأقل من تكلفتها الحقيقية إلى زيادة الإنفاق العام ويترتب على تزايد حجم الإنتاج العام في ظل محدودية الموارد المالية للدولة إلى حدوث عجز في الدولة وتفاقم معدلات العجز من سنة لأخرى يؤدي بدوره إلى تفاقم الضغوط التضخمية في الاقتصاد³.

هذا وتمثل النفقات الاستثمارية جانباً مهماً في ميزانية الدولة وخاصةً البلدان النامية منها، ولذلك يتم استخدام سياسة ترشيد الإنفاق العام كإحدى أدوات السياسة المالية بهدف خفض حجم الطلب الكلي على السلع والخدمات وبالتالي انخفاض حجم الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري والذي يؤدي بدوره إلى انخفاض مستويات الدخل التي تولدها تلك النفقات⁴.

2-3-7-2- مؤثرات البيئة السياسية القانونية (The Challenges Of Political-Legislative Environment):

إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياساتها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين، وإنما هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على

¹ - نبيل الروبي، نظرية التضخم، ط 2، مؤسسة الثقافة العربية: الاسكندرية، (لم تحدد سنة النشر)، ص: 442.

² - سعد طه علام، دراسات في الاقتصاد والتنمية، دار طيبة للنشر والتوزيع: القاهرة، (2003)، ص: 330.

³ - عبد المطلب عبد الحميد، محمد رضا العدل، "عجز الموازنة العامة والعملية التضخمية في مصر"، بحث ندوة آليات التضخم في (أذار 1990 م)، القاهرة، كتاب صادر من مركز البحوث والدراسات الاقتصادية - مصر المنعقدة في القاهرة خلال الفترة 3 بكلية العلوم السياسية بجامعة القاهرة، (1992) ص 323.

⁴ - مجدي سليمان، علاج التضخم والركود الاقتصادي في الإسلام، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، (2002)، ص: 114.

إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا سيفرض بالنتيجة تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تجاوز هذه الحدود المفروضة¹.

وتعتبر مركزية قوانين العمل والعاملين من أهم القوانين التي تتحكم في صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث وجدت دراسة (Jarvalt & Livi, 2010)² بأن التعقيد وتفصيل الإطار القانوني الذي يصف شروط عمل الموظفين الحكوميين، مع تضافر ظروف غياب الحكم الذاتي والمرونة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء الموارد البشرية، سوف يجعل من هؤلاء المدراء وخصوصاً ذوي الطابع السلبي والانفعالي يتبعون القواعد والإجراءات بشكل سطحي بدلاً من أن يقوموا بالتطوير الإبداعي لأدوات الموارد البشرية ويحسنوا تطبيقها، كما سيجعل من إدارات الموارد البشرية إدارات فرعية تقوم بدور المتلقي فقط لأداء وظائف روتينية مفروضة عليها بطريقة شكلية مصاغة مسبقاً، وفق قوانين تقليدية لا يمكن تجاوزها مما يفقدها دورها الإبداعي والحيوي في تطبيق سياساتها ووظائفها الخاصة بالتعامل مع العنصر البشري.

كما أن لقوانين الصحة المهنية والأمن الصناعي دوراً هاماً في سياسات الموارد البشرية وتطبيقاتها، حيث ناقش مجلس حقوق الإنسان في دورته العشرين موضوع الصحة المهنية وأقر أنه³: يجب على الدول الالتزام بصياغة قوانين وسياسات وطنية في مجال الصحة المهنية وتنفيذ هذه القوانين والسياسات ورصدها وتقييمها وتناول بالتفصيل حق الأفراد العاملين في المشاركة باتخاذ القرارات في جميع مراحل هذه العمليات واستكشف عدداً من المسائل الموضوعية من منظور الحق في الصحة الذي يتجاوز مجرد عدم التعرض للإصابة في مكان العمل ويشمل الوقاية من الأمراض في مكان العمل والصحة البيئية والصناعية والمواد الضارة التي تؤثر في الأفراد العاملين التكنولوجيات الناشئة والمخاطر النفسية والاجتماعية وخدمات الصحة والسلامة المهنية وبالتالي فإنه على إدارات الموارد البشرية مراعاة كافة العوامل المؤثرة التي تحكم العلاقة بين العمل والصحة التي تندرج تحت ذلك الإطار متمثلة ببيئة وظروف العمل - علاقات العمل - السياقات البيئية والاجتماعية والسياسية التي يندرج فيها العمل.

هذا بالإضافة إلى بعض السياسات التي تفرضها الدولة على المنظمات والتي تشكل عائقاً في وجه حرية صياغة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية فمثلاً:

- سياسة الاستيعاب⁴: والتي تعني التزام الدولة بتأمين فرص عمل لكافة الخريجين من بعض الكليات في الجامعات، مثل كليات الهندسة وبعض المعاهد التقنية والزراعية والصناعية وغيرها، الأمر الذي يفرض على المنظمات الحكومية قبول أعداد إضافية من الموظفين وإلحاقهم بالعمل حتى ولو لم تكن بحاجة إليهم مما أدى إلى تراكم فائض كبير من العمالة التي لا تنتج " البطالة المقنعة ".

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، بدون مكان، (1999)، ص:108.

² - Jane Jarvalt and Tiina Randma-Liiv, **Public Sector HRM: The Case of No Central Human Resource strategy**, *Public Journal of Management*, (2010), Vol.5, No.2, PP.242-256.

³ - أناند غروفر، تقرير حول تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان، المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما في ذلك الحق في التنمية، مجلس حقوق الإنسان- الدورة العشرون- البند3 من جدول الأعمال، (2012).

⁴ - صطوف شيخ حسن، مرجع سبق ذكره، ص:48.

وقد لا تكون التشريعات والقوانين الحكومية التي تتعلق بسياسات الموارد البشرية صريحة ومباشرة، وإنما قد يتم اللجوء إلى بعض القوانين والتحاييل عليها بشكل يؤثر على سياسات إدارة الموارد البشرية وكمثال على ذلك:

- سياسة توسيع الملاكات¹: والتي تعني تجاوز الملاكات العددية من الموارد البشرية والتحاييل عليها من خلال التعيين بعقود أو بالوكالة أو بطرق أخرى تلبية لحاجة معينة أو تلبية للوساطة والمحسوبية ومن ثم تلجأ بعد ذلك إلى تثبيت هؤلاء عن طريق المسابقات الوهمية وغالباً ما يكون هناك سوء توزيع في العمالة فتجد فائض شديد في بعض الأقسام، وفي البعض الآخر نقص شديد، بمعنى أنه تجد فراغات كبيرة في الملاكات من ناحية الوظائف النوعية والخبرات وزيادة في مستوى المهارات الدنيا، وفي كثير من الأحيان تقوم بعض المنظمات الحكومية بتوسيع ملاكاتها مبررة ذلك بإعادة الهيكلة أو زيادة النشاط الإنتاجي وهو ما يؤدي إلى توزيع العمل نفسه على أكثر من شخص مما يقلل من إنتاجية الجميع.
- كما أن لبعض الضغوط السياسية الخارجية التي تفرض على الدولة أثر على سياسات الموارد البشرية حيث أشار (أبو رغيف & العكيلي، 1998)² إلى أن هذه الضغوط قد تجبر دولة ما على امتصاص أعداد كبيرة من عاطلين عن العمل رغم عدم وجود الحاجة إليهم مما يكرس مشكلة البطالة المقنعة، بالإضافة إلى بعض الضغوط السياسية المتمثلة في الحروب الخارجية على بلد ما واضطرار بعض الدول على إيواء اللاجئين من هذا البلد وما يفرضه ذلك من ضغوط اقتصادية تتعرض لها الدولة المضيفة تتمثل في غلاء الأسعار وارتفاع تكاليف المعيشة وازدياد حدة الضغوط التضخمية في هذا البلد وماله من آثار سلبية في انخفاض القيمة الحقيقية للأجور وارتفاع نسبة البطالة وماله من تأثير على سلوكيات الأفراد العاملين ورضاهم الوظيفي.

2-3-3-7-3- متغيرات البيئة الثقافية (The Challenges Of Cultural Environment) :

يعرف (فراج، 2008)³ الثقافة على أنها: جملة الأفكار والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادهم ببعضهم البعض وبغيرهم من المجتمعات، وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعاً وناقلاً لعناصر الثقافة جيلاً بعد جيل.

فالثقافة كما نستنتج من التعريف هي مفهوم واسع ومعقد يحكمه العديد من المتغيرات كمستوى ونوعية ودرجة التعليم- الخطاب الديني والسياسي- درجة الانفتاح على العالم الخارجي- الظروف الاقتصادية، وهو أصل يكون أحياناً غير ملموس وملمس في أوقات معينة في الفرد موروثة ومكتسبة يحدد هيكل القيم الشخصية والأخلاق التي تحكم اتجاهات الأفراد وتؤثر على سلوكياتهم العامة.

وترى المفوضية الأوروبية (European Commission)¹ في تقرير أعدته 2009 على أن الثقافة هي المنتج الأساسي لنظام التعليم المتبع والسائد في المجتمع، بمعنى آخر أنه المتغير المستقل القادر على التأثير بكافة المتغيرات

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف & طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة: الاسكندرية، (1998)، ص: 92.

³ عثمان فراج، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتفسير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، (2008)، ص: 33.

الأخرى التي تتحكم بقيم ومعتقدات واتجاهات مجتمع ما، وبالتالي لبناء مجتمع قائم على ثقافة الانفتاح يجب ضبط مدخلات نظام التعليم في هذا المجتمع بالشكل الذي يسرع من معدل مرونتها في التكيف مع الانفتاح الحضاري وربطها بعوامل الإبداع والابتكار والتفكير والخيال والتفكير عن بعد.

حيث يرى (مالتوس) في هذا السياق صاحب النظرية المعروفة بين الموارد الطبيعية والسكان بأن التعليم عامل من عوامل تحديد النسل، كما يرى فيه طريقاً لتنمية الحرس والتدبير والادخار وإلى ما هنالك من وسائل فعالة للقضاء على الفقر، حيث يقول: "لقد خصصنا أموالاً طائلة للفقراء التي تستطيع القول بأنها زادت من فقرهم، لكننا كنا مقصرين جداً فيما يخص تعليمهم والذي يعتبر الوسيلة الوحيدة بحوزتنا كي نحسن من مستوى هؤلاء الفقراء ويصبحوا أناساً ومواطنين سعداء ذوي أهمية لمجتمعهم"².

فالتعليم كما أوضح (Olaniyan & Okemakinde, 2008)³ يرفع من معايير جودة الحياة في المجتمع وبالتالي فهو المحدد الأساسي لثقافة مجتمع ما، ومن الطبيعي أن تنتقل هذه الثقافة من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق الأفراد العاملين وما يحملونه من قيم ومعتقدات وأخلاقيات قد تتلاءم أو تتعارض مع ثقافة المنظمة التنظيمية، ويوضح الباحث ذلك كمايلي: فالمحاكاة المنطقية العقلانية للواقع المفروض وللأفكار والقيم والمعتقدات التي تسود هذا الواقع، لا تعتمد فقط على مستوى تعليم الفرد - فليس كل فرد متعلم هو فرد مثقف - وإنما على نوعية تعليم هذا الفرد التي تقوم على أسس المحاكمة العقلية والعلمية التي تثبت أو تنفي صحة تلك الأفكار والقيم والمعتقدات مما يسهل من عملية التطبيع الاجتماعي الناتج عن عملية التطعيم الثقافي لمدخلات العملية التعليمية للقيم والمعتقدات المراد إكسابها لمجتمع ما، فمثلاً عندما قام اليابانيون بإدخال مفاهيم ومبادئ أخلاقيات العمل ضمن خطط المناهج المدرسية، قصدوا بذلك بناء ثقافة احترام الذات التنظيمية وتقديرها وذلك لمحاربة كافة الاتجاهات السيئة والسلبية نحو العمل التي تنميها قيم ومعتقدات معينة سائدة عند بعض فئات المجتمع (كالرشوة والفساد والطرائق الغير شرعية للحصول على المال)⁴.

وكنتيجة طبيعية لظاهرة العولمة وازدياد حدة المنافسة العالمية والانفتاح على ثقافات وحضارات جديدة وظهور الشركات المتعددة الجنسية ودولية النشاط والاتجاه إلى التكتل والاندماج على المستوى العالمي، فُرضَ على المنظمات ثقافات جديدة يجب مواكبتها وبالتالي تعديل وبناء ثقافتها التنظيمية بما يتناسب مع اتجاهات التوجه العالمي، حيث وجد (الحسيني، 2000)⁵ بأن عدم قدرة الأفراد على التكيف مع التغيير أي تناقض قيم الأفراد سيجعل ذلك عائقاً أمام التغيير. حيث عرف الأميركي (M. Rokeach) القيم بأنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من

¹ - THE IMPACT OF CULTURE ON CREATIVITY, Report prepared by the European Commission, June, (2009).

² - سميرة عبد الصمد، مداخلة بعنوان : الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل موازنة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية ، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة: الجزائر ، (2009).

³ - Olaniyan. D.A, Okemakinde. T, **Human Capital Theory: Implications for Educational Development**, *European Journal of Scientific Research*, Vol.24 No.2 (2008), pp.157-162.

⁴ - The Association of Business Executives, **op, cit.**, P. 115.

⁵ - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها وعملاتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (2000)، ص:95.

التصرف بأي طريقة أخرى أو أن اتخاذ هدف معين في الحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح¹، ولعل اختلاف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها تحكمها العديد من المتغيرات وتنتج التناقضات في القيم نتيجة لاختلاف مصادر هذه القيم هنا تظهر مشكلة صعوبة التكيف الثقافي لهؤلاء الأفراد لإصابتهم بما يسمى بالصدمة الثقافية التي تخلق أثراً سلبياً على سلوك هؤلاء الأفراد وحسب (خطاب، 1999²) فإن هذا السلوك لا بد من أن يظهر في أشكال متعددة تتمثل في القلق والتوتر والإحباط وانعدام الأمان الوظيفي بالإضافة إلى ظهور بعض ردود الأفعال العدوانية كالتخريب والسرقة والنزاع المستمر وبالتالي انخفاض معدل الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

مما أصبح لازماً على إدارات الموارد البشرية ضبط سياساتها بالشكل الذي يمكنها من التعامل مع الاختلافات في هيكل القيم الشخصية والمعتقدات والضوابط الاجتماعية بما يتناسب مع ثقافتها التنظيمية، حيث رأى (القيوتي، 2000)³ بأن بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عالي مع البيئة يتطلب ضبط معايير عمليات الاختيار والتعيين والتي تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية قائمة على أساس دراسة الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة للمنظمة لضمان أن الأفراد المختارون هم ملائمون للثقافة السائدة، كما يتم من خلال هذه العملية كما أشارت (خطاب، 1999⁴) تعيين أفراد جدد لديهم القيم والمعتقدات الجديدة والشخصيات المؤثرة لتسهيل ضخ تلك القيم والمعتقدات في أرجاء التنظيم وتسهيل عملية التطبيع الاجتماعي بالثقافة الجديدة، وقد أشارت الدراسات بأن الأفراد الجدد هم أكثر رضا عن العمل من الأفراد القدامى (في حالات الاندماج) وذلك لسهولة تكيفهم مع الأوضاع الجديدة.

وأضافت (خطاب، 1999⁵) إلى أن توفير نظام فعال للاتصال سيؤدي إلى التقليل من مقاومة التغيير، حيث تشير الدراسات في هذا المجال بأن الأفراد عادةً ما يتصرفون بطريقة أكثر إيجابية ونقل مقاومتهم للتغيير عندما يتم توصيل البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وفي المكان المناسب. كما أن وضع برنامج مكثف للتدريب والتعليم من خلال عقد المؤتمرات والندوات ووسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة التي تساعد على تكثيف عملية التعلم، يساعد على تحقيق الفهم والقبول والاقتناع وسهولة التكيف مع الأوضاع الجديدة، بالإضافة إلى العمل على تنسيق أنظمة الحوافز والمكافآت مع جوانب الثقافة الجديدة، وهنا قد يحدث أن يقبل الفرد السلوك الجديد للمحافظة على الوظيفة أو للحصول على المكافأة ولكن يظل مرتبطاً بالثقافة القديمة بمعنى أنه يظهر سلوك خارجي متطابق ولكن قليل من القبول للثقافة الجديدة.

2-7-3-4- مؤثرات البيئة التكنولوجية (The Challenges Of Technological Environment):

يعيش العالم الآن موجة من التحولات الواسعة وثورة من العلم والتقنية التي طالت بتأثيراتها كافة مناحي الحياة، حيث لم يعرف تغييرات كالتالي يعرفها اليوم ولم يشهد تحديات كالتالي يواجهها بشكل أدت معها إلى خلق توجهات جديدة للاقتصاد قلبت المفاهيم والمصطلحات والممارسات التقليدية رأساً على عقب، فقد غزت تكنولوجيا الإعلام والاتصال

1- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصورة، مصر، (2000)، ص44

2- عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص:252.

3- محمد صالح القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، (2000)، ص:164.

4- عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص:274.

5- نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

والمعلوماتية جل القطاعات الاقتصادية ومختلف مناحي حياة البشر، وأصبح التطور الذي يشهده العالم في ظل هذا الاقتصاد الجديد يعزى في أغلب الأحيان إلى ما تمتلكه كل دولة من معرفة حيث أصبح السلاح الأكثر تميزاً في معركة التقدم والرفق.

حيث وجد (عماري، 2005)¹ أن عبارة "الاقتصاد الجديد" ارتبطت في بادئ الأمر بالتغيرات المذهلة التي عرفها اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف تسعينيات القرن الماضي من جراء اعتماد مكثف لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والانترنت على وجه الخصوص، وفي هذا الصدد أوضحت المؤسسة العربية لضمان الاستثمار في إحدى دراساتها أن الاقتصاد الأميركي قد حقق أطول فترة من فترات النمو المتواصل في العصر الحديث، امتدت طوال فترة التسعينات بمعدل 3.9 في عامي 97 و 98 و 3.7 في عام 99 محافظاً خلال هذه الفترة على معدلات تضخم منخفضة مع تزايد فرص العمل وتراجع معدلات البطالة التي بلغت أدنى مستوياتها منذ زهاء 30 عام. حيث بلغت عائدات اقتصاد الانترنت في هذه الفترة في الولايات المتحدة الأمريكية بما فيها العائدات التي تحققها الشركات كلياً أو جزئياً عبر تقديم خدماتها ومنتجاتها في الشبكة الدولية والتجارة الالكترونية حوالي 524 مليار دولار عام 99 بارتفاع نسبته 62% عن عام 98 و خلقت نحو 5.2 مليون وظيفة جديدة.

الأمر الذي زاد من حدة ضغوط المنافسة العالمية التي فرضت العديد من المتغيرات في نظم إدارة الموارد البشرية، ويشير (الفزاري، 2009)² إلى أن القيمة في عصر الثورة التكنولوجية تكمن في الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة وبالتالي فإن التحدي الآن في عصر المعرفة هو كيف يمكن جذب وتعيين والحفاظ على تلك النوعية من المهارات التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن أحد التغيرات التي طالت نظام الاختيار والتعيين هو كيف يمكن التعيين من بين المرشحين بأقصى سرعة ممكنة بعد المقابلة (تقليل دورة التعيين)، لأن معظم الجدل الذي يدور حول حرب المهارات وتعيينها لا يدور حول كيفية التوصل إلى المرشحين وإنما كيف يمكن تعيينهم قبل الآخرين.

ومع هذا التطور المتسارع لثورة التكنولوجيا التي أصبحت إحدى أهم عوامل بقاء المنظمات واستمراريتها وتحقيق ميزتها التنافسية وما يصاحبها من تزايد حدة الطلب على متقني مهاراتها وجد (Gomez-Mejia, 2006)³ بأن المنظمات أصبحت ملزمة على تعديل معايير عمليات الاختيار والتعيين وتكييفها وفق متطلباتها الجديدة حسب درجة اعتمادها على التكنولوجيا الأمر الذي رفع من أسقف هذه المعايير وذلك بسبب رفعها لمعايير التوصيف والوصف الوظيفي وربطها مع أنظمة متطورة لعمليات تقويم الأداء لتتلاءم مع متطلبات العصر الجديد ولكي تكون قادرة على المنافسة.

وفي ظل هذه التغيرات وجد (الخطيب، 2007)⁴ بأن نظم الأجور المبنية على نوعية الوظيفة (Job-Based Pay) في طريقها لن تستبدل بنظم الأجور القائمة على أساس مهارات وكفاءات وقدرات الفرد القائم على الوظيفة

¹- عمار عميري، الاقتصاد الجديد والمشاكل والمخاطر، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سطيف: الجزائر، العدد 5، (2005)، ص: 52.

²- محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (نموذج وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان)، رسالة دكتوراه غير منشورة: كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، (2009)، ص: 103.

³ - Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin & Robert L. Cardy., op, cit., p.5.

⁴- محمود أحمد الخطيب، العولمة وإدارة الموارد البشرية والدلالات الضمنية للمنظمات المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، نيسان: 2007، ص: 17-3.

(Person-Based Pay) وهذا ما أكدته Tale chi في دراسة أجراها للمقارنة بين إدارة الموارد البشرية في كل من الولايات المتحدة واليابان، حيث توصل إلى أن أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية اليابانية أنها تعتبر أن وظيفة تحديد الأجور وظيفة رئيسية تعتمد عملية الدفع لشخص معين يقود هذه الوظيفة، وليس لوظيفة محددة الأمر الذي يعكس توجهات استراتيجية لخلق عامل التحفيز الداخلي لدى الأفراد العاملين، فليس بمجرد حصول الفرد على عمل معين أو الانتقال إلى منصب أعلى سوف يزداد دخله، وإنما ما يحدد دخله هو قدراته ومهاراته وإمكانياته التي سوف يستخدمها في هذا العمل.

إلا إن التطور التكنولوجي واسع النطاق في تطبيق الأساليب المتطورة والأتمتة وإدخال التقنية الحديثة للقطاعات الإنتاجية المختلفة من وجهة نظر (Boorstin, 1998)¹ له تأثيرات سلبية على هيكل العمالة وسوق العمل، حيث يرى بأن الإحلال السريع والواسع الانتشار للآلات والتقنيات الحديثة محل العنصر البشري أدى إلى خلق بطالة سافرة واسعة النطاق ستزداد العام بعد العام، وهناك احتمالات واسعة لتسريح عدد كبير من العمال في قطاعات واسعة أخرى من العمل ممن ظلوا حتى الآن في وظائفهم أو اضطراهم لقبول عدد ساعات عمل أقل وبالتالي خفض أجورهم.

ومقابل هذا التحليل يذهب بعض المحللين كما أوضح (حسين، 2007)² إلى القول بأن استخدام التقنيات الحديثة المتقدمة والمتطورة يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية وبالتالي تخفيض كمية العمل اللازم للإنتاج وخلق فائض من الوقت بدلاً من أن يؤدي إلى الاستغناء عن أفراد القوى العاملة.

ويتفق الباحث مع هذا التحليل بالنسبة للتقنيات التكنولوجية المستخدمة في بعض بلدان العالم الثالث ومنها الدول العربية التي مازالت تعتمد على قيادة العنصر البشري لها، ولكن لا يصح في البلدان المتقدمة التي وصلت إلى مراحل على درجة عالية من التطور في المظاهر التكنولوجية التي استطاعت إحلال الآلة فعلاً مكان العنصر البشري كإنسان الآلي المبرمج - نظام التشغيل الأوتوماتي - المصانع التي تعمل بدون عمال وغيرها من المظاهر التي أثرت سلباً على هيكل العمالة وفاقمت من معدلات البطالة في هذه الدول.

ولا يتوقف دور التكنولوجيا فقط بالتأثير على حجم الطلب على القوى العاملة، فهي وفقاً لـ (حسين، 2007)³ تؤثر أيضاً في تركيبة هذا الطلب ويبرر ذلك بأن استعمال التكنولوجيا يؤدي إلى نمو الطلب بوتيرة مختلفة حسب كل قطاع وحسب درجة اعتماده على هذه التكنولوجيا، كما أن تطور استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى ظهور مهن وأدوات وتجهيزات تقنية لم تكن مستخدمة من قبل وبالتالي فإن هذا الوضع يؤدي إلى إحداث تغيير في التركيب الهيكلي للطلب في سوق العمل فتزداد الحاجة إلى العمالة المدربة والمؤهلة والماهرة بشكل كبير والتي لا يمكن تأمينها إلا بوجود نظام تعليمي متطور ومتقدم يحاكي حاجات السوق المتغيرة ويستفيد من المنجزات التقنية المتطورة، وفي حال عدم توفر مثل هذا النظام التعليمي فإن التغيرات في أنماط الطلب سيؤدي إلى عدم توافق بين المهارات المطلوبة والمعروضة في سوق العمل وهذا ما يدعى بـ "البطالة الهيكلية".

¹ - Daniel, J. Boorstin, *The Republic Of Technology: Reflection Our Future Community*, New York, Harper, (1998), pp.18-19.

² - صطوف الشيخ حسين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ - نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

الأمر الذي يستدعي ضرورة انتشار وسيادة ثقافة التدريب وتطوير البرامج التدريبية للوصول إلى الأداء المرغوب، حيث وجد (الخطيب، 2007)¹ أنه حتى يمكن أن تمتلك قوة عمل متعددة المهارات وتستطيع التكيف مع التغيير ويكون لديهم معرفة كاملة عن التقنيات الحديثة المستخدمة في نظم الإنتاج وخاصة الإنتاج المرن، فإن التدريب وخاصة التدريب المتخصص يعد من أهم وظائف إدارات الموارد البشرية، لأنه يمثل جزءاً حيوياً من نظم الإنتاج، وليس مجرد عملية أو وظيفة يجب القيام بها.

2-7-3-5- مؤثرات البيئة التنافسية (The Challenges Of Competitive Environment):

تعتبر متغيرات البيئة التنافسية من أهم المتغيرات التي تواجه صنع القرار الاستراتيجي للمنظمات عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، فهي كغيرها من المتغيرات الخارجية التي تفرض على هذه المنظمات بشكل مباشر والتي يصعب التحكم بها والسيطرة عليها، لذا كان لابد للمنظمات من القيام بدراسة متغيرات هذه البيئة حسب طبيعة واتجاه نشاط المنظمة - وهنا سنتناول بالشرح هذا المتغيرات حسب طبيعة النشاط الخدمي كونه محور اهتمامنا في هذا البحث- لكي تكون قادرة على ضبط متغيرات هذه البيئة والتكيف معها وتوجيهها بالاتجاه الذي يعزز قدرتها التنافسية، وتتمثل متغيرات هذه البيئة بالعوامل التالية: قوة الزبائن - الشركات المنافسة- المنافسون الجدد- البدائل- المزودون.

ويرى Porter بأن كلما ازداد قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت قوة منظمات الأعمال على تحقيق الأرباح، كما أنه كلما ازدادت حدة المنافسة ازداد معدل التهديدات التي قد تواجه المنظمة، وبالتالي كلما انخفضت حدة المنافسة ارتفع مقدار الفرص المتاحة أما هذه المنظمة.²

2-7-3-5-1- قوة الزبائن (The Power Of Customers): تقع حاجات الزبائن وتوقعاتهم في صلب

الخدمات تماماً كما يحدونها بأنفسهم وليس كما يحددها نظام العمل وقيوده، ومع تعدد رغبات الزبائن المختلفة فإنه يصعب على المنظمة بلوغ الحد الأقصى من جودة الخدمات عبر إخضاع نتائج الخدمات لمعايير محددة ومن البديهي أن يفشل توحيد المعايير التي تخضع لنتائج الخدمات لها كاستراتيجية تنافسية عندما يكون الزبون مشاركاً في إنتاج هذه الخدمات.³

وترى وفق ذلك المنظمات في القطاعات الخدمية التي تقدم منتجات خدمية أن استمرار المكاسب في حصص السوق يرتبط بتحسين تقديم الخدمات أكثر منه بإعلان حروب أسعار من شأنها أن تدمر القطاع بأكمله من خلال البحث عن طرائق لتعزيز جودة الخدمة التي تتوافق مع متطلبات الزبون، هذه الخدمة التي يقدمها موظفون ماهرون في الواجهة مباشرة إلى الزبائن.⁴

¹ - محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 3-17.

² - جاريث هيل شارلز جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي أحمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض: السعودية، (2001)، ص 132.

³ - Marica Taylor, Dori Finley, **Strategic Human Resource Management in U.S. Luxury Resorts: a case study.** *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, (2009), Vol.8, PP.82-95.

⁴ - David A. Tansik, **Balance in Service Systems Design**, *Journal of Business & Research*, (1990), Vol.20, No.1, PP.55-61.

ويوضح ذلك (Jan Carlzon) الذي يقول: " إن الخدمة كما يراها الزبائن هي أهم محرك لتنفيذ الأعمال".¹ مما سبق نستنتج بأن عامل قوة الزبائن كمتغير مفروض على المنظمة يكون تهديد أو فرصة حسب نوعية الخدمة المقدمة وجودتها الأمر الذي يفرض على إدارات الموارد البشرية تعديل سياساتها بما يتناسب مع مبادئ جودة الخدمة، وبالتالي فإنه يجب العمل على خلق كافة العوامل المؤدية إلى تفعيل سلوكيات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث يدرك المدراء حسب (Crook, et. Al., 2003)² في الشركات التي تقدم خدمة ممتازة وجود روابط بين ولاء الزبائن ومعنويات الموظفين حيث اكتشفت شركة ماريوت كوربوريشن وهي من أهم المؤسسات الفندقية الأميركية بأنه كلما ارتفع رضا الموظفين بمقدار 10% انخفض سلوك عدم لجوء الزبائن إلى الخدمة بمقدار 3% وبالتالي سترتفع المداخل من 50 إلى 150 مليون دولار وفقاً لذلك.

2-5-3-7-2- الشركات المنافسة (Rival Firms):

إن السؤال الذي يواجه كافة المنظمات ضمن هذا الإطار من هم المنافسين الموجودين ضمن ساحة المنافسة، وبالتالي فقد يكون الجواب دقيقاً للبعض وغير واضح للبعض الآخر، حيث تقوم بعض المنظمات بتحديد منافسيها من خلال مقارنتهم قدرتها التنافسية مع غيرها من الشركات وبالتالي فالمنافسين من وجهة نظرها فقط تلك المنظمات التي تمتلك نفس القدرة التنافسية الأمر الذي يعطي المجال لباقي المنظمات التي تم تجاهلها أن تتسلل إلى الفضاء التنافسي تدريجياً وعندها تصبح هذه المنظمات في وضع لا تحسد عليه يضطرها إلى تغيير كافة سياساتها المتعلقة بجودة وتقديم الخدمة لتستطيع المنافسة بنفس الطريقة الأمر الذي سينعكس على ثقافة المنظمة التنظيمية وعلى سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتدريب والاختيار والأجور ومعايير عملية تقويم الأداء³

2-5-3-7-2- المنافسون الجدد (New Entrants):

إن التهديد الذي يواجه المنظمات ضمن هذا الإطار هو إمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق، الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات الموجودة في السوق خلق العوائق أمام هذه المنظمات حتى تبقى خارج إطار المنافسة، وعلى أية حال عندما تقرر منظمة ما دخول مجال المنافسة في مجال ما، غالباً ما يكون لديها المقومات التي تميزها عن غيرها فعلى سبيل المثال (جودة خدمة ممتازة- أسعار منخفضة) عندها لا يكون هناك خيارات متاحة كثيرة أما الزبون، وعندها لن تبقى استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية خارج نطاق التغيير وخصوصاً فيما يتعلق بجودة تقديم الخدمة⁴.

2-5-3-7-2- البدائل (Substitutes):

¹ - Karl Albert, Ron Zemke, **Service America!: Doing Business in the New Economy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, (1985), p.979.

² - T. Russell Crook, David J. Ketchen, Charles C. Snow, **Competitive edge: A strategic management model**, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, (2003), Vol.44, No.3, PP.44-53.

³ -

⁴ - Jeffery S. Harrison, **Strategic Analysis for The Hospitality Industry**, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, (2003), Vol. 44, No. (2), PP.139-152.

تعتبر التقنيات والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في كثير من الأحيان من أهم التهديدات التي تواجه منظمات صناعة وتقديم الخدمة، فعلى سبيل المثال ظهور خدمة الحجز الإلكتروني لمكاتب الطيران والسياحة سهلت إلى درجة كبيرة من آلية تقديم هذه الخدمة وألغت العديد من الصعوبات المتمثلة بمحدودية أماكن المكاتب وأحياناً صعوبة الوصول إليها والانتظار في هذه المكاتب للوصول إلى الخدمة الأمر الذي فرض على شركات السياحة والمكاتب التابعة لها اعتماد هذه التقنية الجديدة وضرورة تنمية الخبرات والمهارات لكيفية التعامل معها، وبالتالي فإن عامل البدائل في حال مواكبتها واعتمادها قبل الغير يعتبر من أهم الفرص التي يمكن اقتناصها من قبل المنظمات لتعزيز موقعها التنافسي وكما يعتبر من أهم العوائق التي يمكن استخدامها لمنع دخول منافسين جدد إلى السوق، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية ضمن هذا الإطار فيجب أن تمتاز بالمرونة اللازمة لمواكبة مثل هذه التطورات ومن ثم يجب على إدارات الموارد البشرية تطوير برامجها وخصوصاً في مجال التدريب والتدريب المتخصص بمجال تقديم الخدمة وبالإضافة إلى تعديل سياسات الاختيار والتعيين وعمليات تقييم الأداء لتناسب مع متغيرات البدائل التكنولوجية¹.

في النهاية لابد للباحث أن ينوه على أنه من الصعب جداً بمكان التنبؤ بمعطيات ومتغيرات المؤثرات البيئية الخارجية وشرحها ضمن إطار نموذجي شامل كما قام عندما استعرض معطيات البيئة الداخلية لأنها متغيرات عامة تفرض على كافة المنظمات بمختلف أنواعها كما أنها متغيرات مستجدة على مر الزمان تبعاً للظروف والأحداث المحلية والإقليمية والعالمية، ولهذا عادةً تلجأ المنظمات إلى تحديد عناصرها من خلال فريق مختص من الاستشاريين والخبراء الذين يقومون باستخدام أساليب معينة مثل أسلوب العصف الذهني أو أسلوب دلفي... الخ²، لذلك قام الباحث باستعراض موجز لبعض الأمثلة التي تتجلى فيها العوامل البيئية الخارجية بفرصها وتهديداتها وآلية تأثيرها على العلاقة بين العوامل البيئية الداخلية والاتجاهات والمخرجات السلوكية المطلوبة، واستنتج بأنها مؤثرات مفروضة ذات تأثير غير مباشر على تلك المخرجات والاتجاهات وإنما يتوقف تأثيرها المباشر على العوامل البيئية الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر على الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة بما فيها الولاء التنظيمي، فهي إذاً مؤثرات ذات طبيعة معدلة للعلاقة المباشرة بين العوامل البيئية الداخلية والاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة.

8-2 - تشكيل البدائل الاستراتيجية ومصفوفة ((SWOT)):

بعد أن قمنا بدراسة تحليلية لكافة عناصر البيئة الداخلية للموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالعنصر البشري ضمن سياق صياغة استراتيجية موارد بشرية على المستوى التنظيمي، بالإضافة إلى إجراء دراسة استطلاعية تحليلية للفرص والتهديدات الخارجية الحالية والمحتملة الحدوث، لابد من القيام بعملية مواءمة وتكامل بين تلك

¹ - Pimpong Tavitiyaman, Hailin Qu, Hanqin Qiu Zhang, **The Impact of Industry Force Factors on Resource Competitive Strategies and Hotel Performance**, *International Journal of Hospitality Management*, (2011), XXX, XXX, PP.1-10.

² - راجع أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 180-186.

العناصر الأربعة متمثلةً بـ: القوة (S)، عناصر الضعف (W)، الفرص (O)، التهديدات (T) لتكوين البدائل الاستراتيجية المحتملة من خلال مصفوفة (SWOT) كما يلي¹:

- بدائل (SO): وتعني المواءمة بين جوانب القوة الداخلية (S) والفرص الخارجية (O) وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستغل نقاط القوة للاستفادة من الفرص.
- بدائل (WO): وتعني المواءمة بين جوانب الضعف الداخلية (W) والفرص الخارجية (O) وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية المتاحة للتغلب على نقاط الضعف.
- بدائل (ST): وتعني المواءمة بين جوانب القوة (S) والتهديدات (T) وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات.
- بدائل (WT): وتعني المواءمة بين جوانب الضعف (W) والتهديدات (T) وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة، وهي استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى. ويوضح الشكل التالي طبيعة العمل بمصفوفة (SWOT) كما يلي:

الشكل (20): مصفوفة SWOT

نقاط القوة الداخلية (Strengths)	نقاط الضعف الداخلية (Weakness)	
(SO) استراتيجيات تستغل نقاط القوة للاستفادة من الفرص (1)	(WO) استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية المتاحة للتغلب على نقاط الضعف. (2)	الفرص الخارجية (Opportunities)
(ST) استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات (3)	(WT) استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى (4)	التهديدات الخارجية (Threats)

المصدر: محمد المحمدي الماضي، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، (2003)، ص 234.

¹ - جمال الدين المرسى، مصطفى أبو بكر، طارق رشدي حبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية: الاسكندرية، (2002)، ص 97.

9-2- الخاتمة (Conclusion):

يعتبر هذا الفصل بمثابة الحبكة النظرية التي يقوم عليها البحث وتم تخصيصه للخوض في مفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور سلوكي صرف يلاءم طبيعة النشاط الاقتصادي لمنظمات القطاع العام الخدمي من جهة ويناسب جوهر شروط ومتطلبات مفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي بمعناه الحقيقي من جهة أخرى حيث تم تصميم هذا الفصل على النحو التالي:

- في البداية تم الخوض في مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل عام بمعناه الحقيقي انطلاقاً من موقعه على خارطة التدرج الهرمي وتفرقه عن مفهوم التنفيذ الاستراتيجي في المنظمة انطلاقاً من المعايير التالية:
 - أ- مستويات العملية التخطيطية التي تختلف باختلاف المستوى الهرمي الاستراتيجي متمثلة في: (التخطيط على المستوى الاستراتيجي - التخطيط على المستوى التشغيلي - التخطيط على المستوى التكتيكي).
 - ب- مداخل عملية التخطيط متمثلة في: (مدخل الطير الذي يناسب المنظور الموقفي في صياغة الاستراتيجية - مدخل السنجاب الذي يناسب المنظور السلوكي في صياغة الاستراتيجية).
 - واعتماداً على مبادئ نظرية الموارد في التفكير الاستراتيجي، وبإسقاط بسيط لنتائج المعطيات السابقة تم استنتاج مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتفرقه عن مفاهيم أخرى متمثلة بـ:
 - أ- التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية.
 - ب- تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي.
 - ليتم بعد ذلك الانتقال إلى خطوات تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية على الشكل التالي:
 - أولاً - عملية التحليل البيئي متضمنة : تحليل البيئة الداخلية - مسح البيئة الخارجية.

ونظراً لأهمية ومكانة معطيات البيئة الداخلية وفق آلية التكوين والتنفيذ من منظور سلوكي كان لابد من الخوض في تفاصيل متغيرات هذه البيئة وفصل المفاهيم النظرية المتشابهة التي تحكم عوامل تلك البيئة وتوضيح أوجه الاختلاف والتشابه وآلية الارتباط بين هذه المتغيرات والعوامل كمفاهيم نظرية ضمن سياق آلية تفاعل وتنسيق متكاملة الأبعاد على النحو التالي:
- 1- تحليل الثقافة التنظيمية المهيمنة على المنظمة وطبيعة الهيكل التنظيمي ومدى توافقهما مع نوعية الاتجاهات السلوكية المرغوبة كأهداف استراتيجية نهائية لاستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة كما في الشكل (21).

الشكل رقم (21): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي



- 2- يعتبر المورد البشري أصل من الأصول المعنوية في المنظمة طالما هو موجود فيها وبالتالي فإن دراسة السمات الشخصية للأفراد العاملين ومن ثم طبيعة الحاجات التي يتبعونها يعتبر من أهم محددات تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية من وجهة نظر المنظور السلوكي، ومن ثم فإن هذه الخطوة تتمثل في تحليل الأنماط والسمات الشخصية المختلفة للأفراد العاملين وطبيعة حاجاتهم المختلفة ومدى توافقها مع قيم ومبادئ الثقافة التنظيمية المرغوبة وطبيعة الهيكل التنظيمي. (انظر الشكل 22).

الشكل (22): آلية التفاعل بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والأنماط الشخصية والحاجات للأفراد العاملين



المصدر: من إعااا الهاأا

3- أاااا الأأأا لممارساا ووظااف إاارة الموارا البأرية وأأالها واأاا مآى أماسأا وأأاملها وقاأاها على نقل أام ومباأى ومسااما الهاأا الشأصية وطببعا الهاأا الشأصية ضمن إأار الساأ الاسأراأأأ المألوب أأأأه. (انأر الشأا 23)

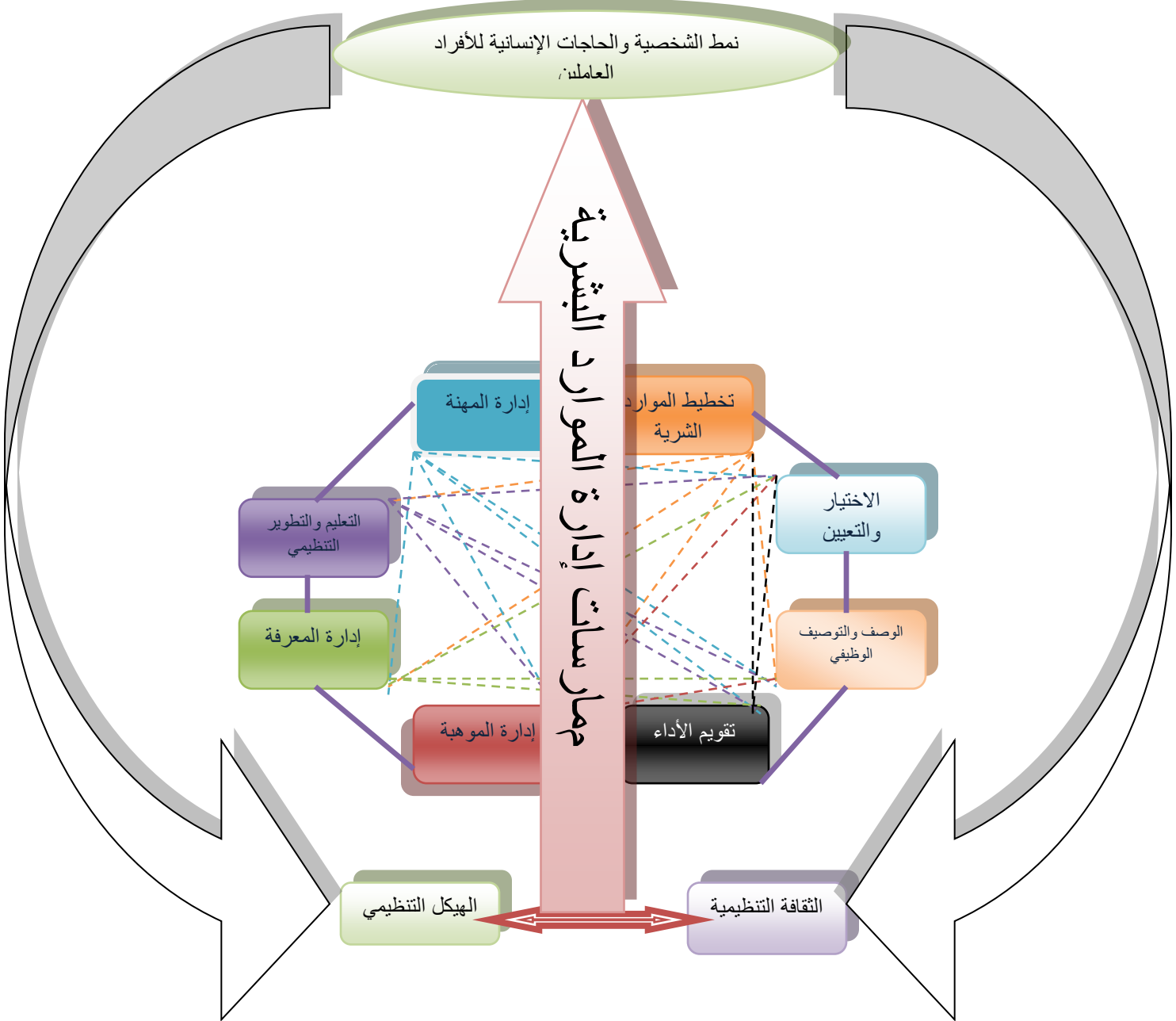
الشكل رقم (23): آلية الأناسق ببن ممارساا الموارا البأرية



المصدر: إعااا الهاأا

4- دراسة وتحليل عملية التفاعل بين السمات والأنماط الشخصية وطبيعة حاجات الأفراد العاملين من جهة ومبادئ وقيم الثقافة التنظيمية وطبيعة الهيكل التنظيمي من جهة أخرى وبالتالي تحليل كيفية الاستشعار بهذه المبادئ والقيم ونتائج هذا الاستشعار، ومن ثم تحديد مقدار الانحراف أو التباين بين المناخات النفسية للأفراد العاملين والنتيجة عن عملية التفاعل الأنفة الذكر. (انظر الشكل 24)

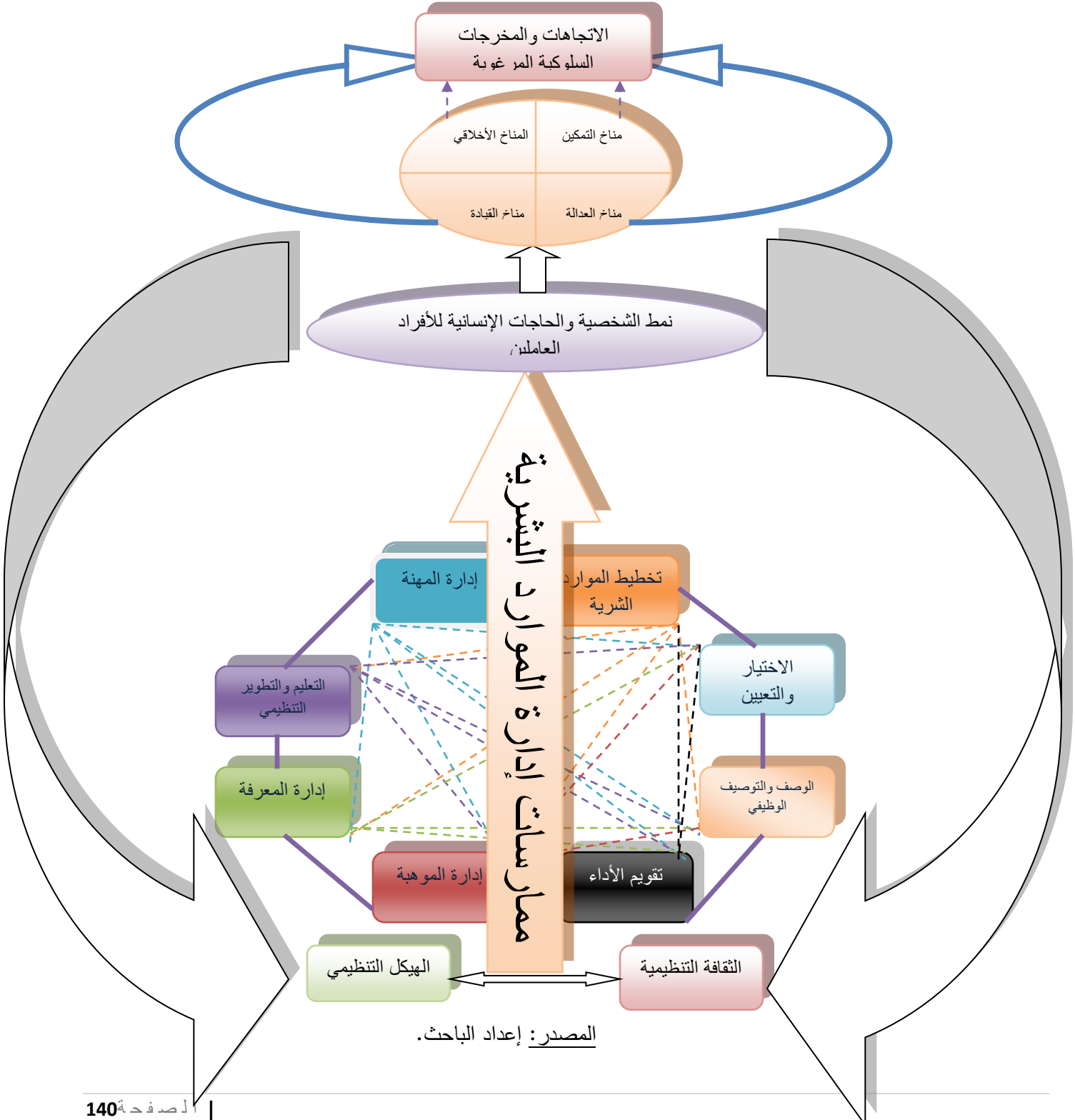
الشكل رقم (24): آلية التفاعل بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ونمط الشخصية والحاجات وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث.

5- دراسة وتحليل الأبعاد المختلفة المشكلة للمناخ التنظيمي العام والناجمة عن الصور الذهنية المدركة من قبل الأفراد العاملين حول عملية التفاعل الأنفة الذكر والتي تعكس الأوجه المختلفة للبيئة الداخلية للموارد البشرية وتعتبر مسؤولة بشكل مباشر عن تحديد نوعية الاتجاهات والمخرجات السلوكية للأفراد العاملين. (انظر الشكل 25).

الشكل رقم (25): آلية التفاعل بين كافة أبعاد البيئة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة

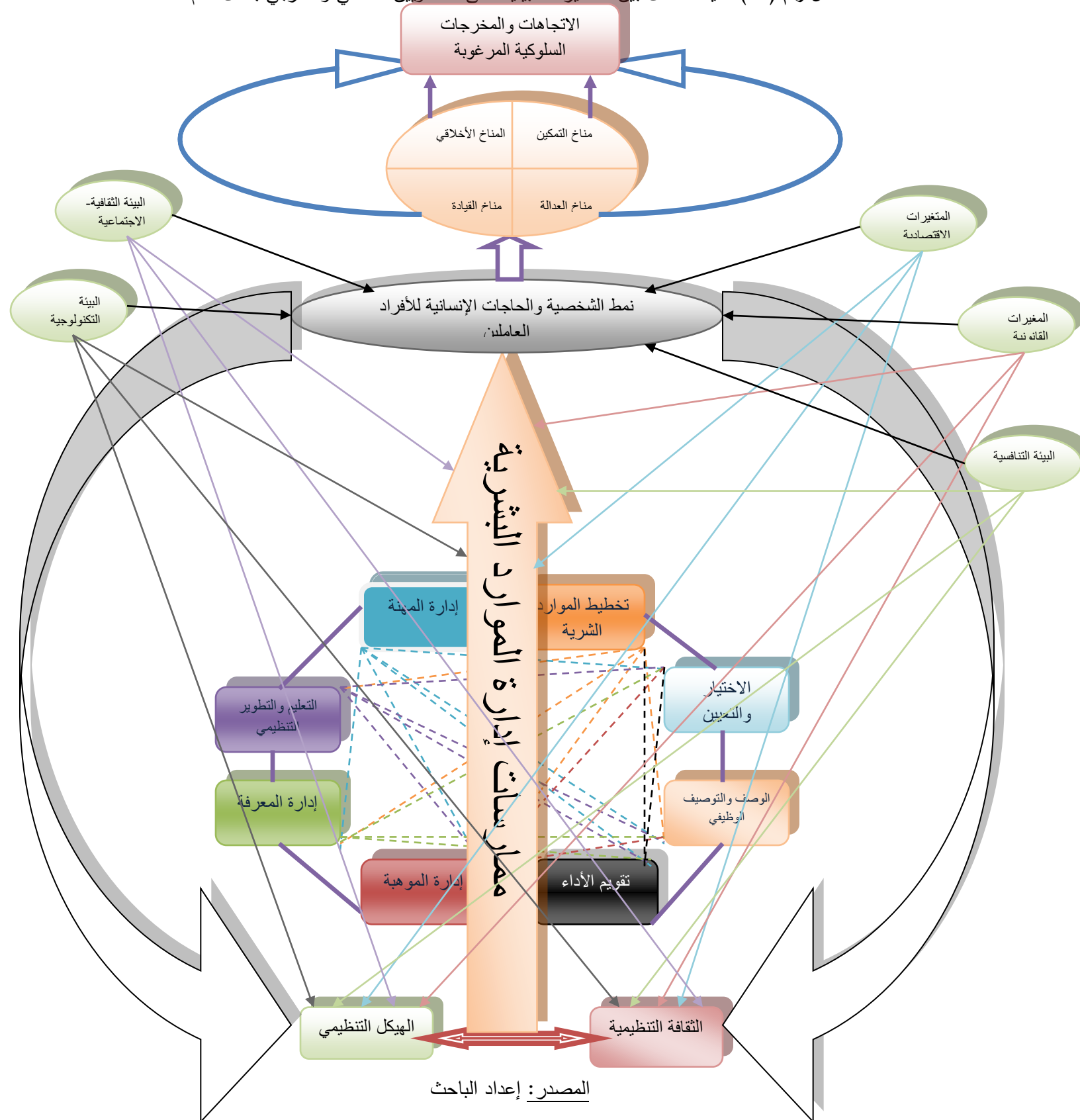


6- بعد أن قمنا بتحليل ودراسة كافة نقاط القوة ونقاط الضعف للأوجه المختلفة الممثلة للبيئة الداخلية للموارد البشرية، ننقل لدراسة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية بعواملها المختلفة وتحديد كافة الفرص والتهديدات التي تفرزها مؤثرات تلك البيئة على العوامل الأساسية الداخلية في تركيب الأوجه المختلفة الممثلة للبيئة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة كما في الشكل (26).

ثانياً- وفي النهاية بعد أن قمنا بدراسة تحليلية لكافة عناصر البيئة الداخلية للموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالعنصر البشري ضمن سياق صياغة استراتيجية موارد بشرية على المستوى التنظيمي، بالإضافة إلى إجراء دراسة استطلاعية تحليلية للفرص والتهديدات الخارجية الحالية والمحتملة الحدوث، لابد من القيام بعملية مواءمة وتكامل بين تلك العناصر الأربعة متمثلة بـ: القوة (S)، عناصر الضعف (W)، الفرص (O)، التهديدات (T) لتحديد المركز الاستراتيجي لواقع الموارد البشرية في المنظمة وتكوين البدائل الاستراتيجية المحتملة من خلال مصفوفة (SWOT) التي جاءت كآخر فقرة في هذا الفصل على النحو التالي:

- أ- استراتيجيات (SO): وتعني المواءمة بين جوانب القوة الداخلية (S) والفرص الخارجية (O) وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستغل نقاط القوة للاستفادة من الفرص.
- ب- استراتيجيات (WO): وتعني المواءمة بين جوانب الضعف الداخلية (W) والفرص الخارجية (O) وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستفيد من الفرص الخارجية المتاحة للتغلب على نقاط الضعف.
- ت- استراتيجيات (ST): وتعني المواءمة بين جوانب القوة (S) والتهديدات (T) وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة وهي استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات.
- ث- استراتيجيات (WT): وتعني المواءمة بين جوانب الضعف (W) والتهديدات (T) وتسجيل الاستراتيجيات الناتجة، وهي استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى.

الشكل رقم (26): آلية التفاعل بين المتغيرات البيئية على المستويين الداخلي والخارجي بشكل عام



الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

يتضمن هذا الفصل مايلي:

3-1- مدخل إلى الولاء التنظيمي

3-2- الرضا الوظيفي

3-3- الالتزام التنظيمي

3-4- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

3-5- الولاء التنظيمي من مفهوم أشمل (العلاقة بين الولاء والرضا والالتزام)

3-6- نظريات الولاء التنظيمي

3-7- مراحل الولاء التنظيمي

3-8- علاقة متغيرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع الولاء التنظيمي:

3-8-1- علاقة مناخ التمكين التنظيمي مع الولاء التنظيمي

3-8-2- علاقة المناخ الأخلاقي مع الولاء التنظيمي

3-8-3- علاقة مناخ القيادة التنظيمي مع الولاء التنظيمي

3-8-4- علاقة مناخ العدالة التنظيمي مع الولاء التنظيمي

3-9- خاتمة.

3-1- مدخل إلى الولاء التنظيمي (Introduction Into Organizational Loyalty):

لو نظرنا لعدد الدراسات والأبحاث المتخصصة في موضوع الولاء التنظيمي نلاحظ قلتها إن لم يكن ندرتها، حيث أن تحديد التعاريف والمفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه بالإضافة إلى اختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة نفسية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات، وخصوصاً بعد ما أصبحت أغلب المنظمات تقف أمام حقيقة مفادها بأن عملية تجديد وتعيين المواهب لا يعتبر شرطاً كافياً للحفاظ على موقعها التنافسي، بل تعتبر القدرة على الاحتفاظ بتلك المواهب من خلال برامج التشغيل الفعالة هو الشرط الأكثر أهمية لضمان النجاح المؤسسي، ونتيجة لذلك فقد شرعت العديد من المنظمات إلى تأمين والاحتفاظ بما يكفي من رأس المال الفكري لكي تكون قادرة على الصمود في ميدان المنافسة المحلية والعالمية، على هذا النحو تحتاج تلك المنظمات إلى توسيع منظورها عند محاولتها ضبط استراتيجيات الموارد البشرية وفق أسس معايير صناعة الولاء التنظيمي¹.

واستناداً لما سبق فقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر وعلاقة ارتباطيه في العديد من الظواهر السلوكية مثل الدوران الوظيفي والأداء، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والأبحاث التنظيمية.

عموماً يعرف (Encyclopedia Britannica, 1998)² الولاء كمفهوم عام على أنه إحساس الفرد بالارتباط الناجم عن شعوره بالإخلاص والوفاء الذاتي كواجب طوعي لمشروع معين أو جماعة معينة أو شخص معين... الخ، يعبر بمضمونه عن الأفكار والاهتمامات الصريحة والكامنة للشخص الموالي الذي يسعى جاهداً لتقصص الهوية الاتجاهية لذلك المشروع أو تلك الجماعة أو ذلك الشخص.

في حين يعبر الولاء التنظيمي بحسب (Solomon, 1992)³ على أنه الرغبة الذاتية للبقاء في المنظمة وعليه يعرفه (The Loyalty Research Center, 1990)⁴ على أنه الالتزام بنجاح المنظمة والاعتقاد بشكل مطلق بأن العمل في هذه المنظمة هو الخيار الأفضل، فالأفراد الموالين لا يخططون فقط للبقاء في المنظمة وحسب وإنما لا يبحثون عن أي فرص عمل أخرى كما أنهم لا يستجيبون لأي عرض عمل من أي منظمة أخرى مهما بلغت أهميته.

¹ - Janet Lenaghan, **Job Satisfaction and Employee Loyalty in a Global Corporation: People Strategy at PricewaterhouseCoopers**, REGIONAL LABOR REVIEW, Fall 2007, p.1.

² - Encyclopedia Britannica. (1998). The Definition of Loyalty, available at: <http://www.web2010.com.marceric/archive/arc3.htm>.

³ - Charlene Marmer Solomon, **The loyalty factor**, *Personnel Journal*, (1992, Sept.), PP. 52- 62.

⁴ - The Loyalty Research Center: 317-465-1990, www.loyaltyresearch.com, pp 1-5.

في حين عرفه كل من (Benttencourt, et. Al., 2001)¹ على أنه أحد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعكس الولاء والبيعة للمنظمة لتعزيز مصالحها والارتقاء بصورتها إلى الخارج.

وبالنسبة لـ (Abdullah, et. Al., 2009)² فهو درجة الارتباط النفسي بين الفرد والمنظمة الناتج عن الرضا الوظيفي المنحدر من الرضا عن بعض المتغيرات مثل الاعتراف والتقدير، شروط العمل، روح الفريق.

عموماً نلاحظ من الإيضاحات السابقة بأن مفهوم الولاء التنظيمي يرتبط مع بعض المفاهيم السلوكية الأخرى كالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أننا نستنتج بأن مفهوم الولاء التنظيمي يأخذ حيزاً هاماً من رقعة مساحة المفهومين السابقين، وعليه فإن الباحث لن يعطي تعريفاً لمفهوم الولاء التنظيمي إلا بعد الخوض في طبيعة المفاهيم السابقة وآلية الارتباط بينها وبين الولاء التنظيمي.

3-2- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

لقد بدأت محاولات عدة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، إلا أن معظم الدراسات في هذا المجال كانت قد أشارت إلى أن الشعور بالرضا ينعكس إيجابياً على إنجاز الأفراد، في حين أن عدم الرضا يؤثر سلباً على أدائهم. فمشاعر الرضا أو عدمه قد تتطور لتصبح حالة من الانفعال النفسي الداخلي، حيث يظهر هذا الانفعال بشكل سلوك يمكن ملاحظته من خلال حب الفرد لعمله أو نفوره منه.³

في هذا الإطار لابد وأن نتوقف عند نظرية هيرتزبيرغ كما أوضحها (Petty, et. Al., 2005)⁴ التي قامت بتحديد مفهوم الرضا الوظيفي انطلاقاً من دراسة دوافع الأفراد العاملين وسميت هذه النظرية بنظرية هيرتزبيرغ ذات العاملين "Herzberg's Two Factors Theory" والتي تعتبر من أكثر نظريات الدافعية انتشاراً، ومن خلالها اقترح هيرتزبيرغ مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد العامل في التنظيم كمايلي:

- عوامل وقائية "Hygienic Factors": وهي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل التي إذا ما تم توفرها بشكل مناسب تشبع الحاجات التي تسبب التوتر لدى الأفراد العاملين وهي غالباً ما تتدرج تحت عوامل عدم الرضا عند أغلب الأفراد كما أنها توصف على أنها عوامل عرضية من خارج جوهر العمل نظراً لاتصالها

¹ - Lance A. Bettencourt, Kevin P Gwinner and Mathew L Meuter , "A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service oriented organizational citizenship behaviors", *Journal of applied psychology*, (2001), Vol. 86, No. (1), PP.29-41

² - Rahman and Abdul Karim Abdullah, et. Al., *The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia*, *international journal of business management*, (2009), Vol. 4, No 10, pp 152-157.

³ - عبد المحسن بن صالح الحيدر، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة: الرياض، (2005)، ص 24.

⁴ - Gregory C. Petty, Ernest W. Brewer, Beth Brown, "Job satisfaction among employees of a youth development organization", *Child and Youth Care Forum*, (2005), Vol. 34 No. 1, PP.57-73.

بالإطار الذي يؤدي فيه العمل، وبالتالي فإن عدم توافرها يؤدي حتماً إلى عدم الرضا الوظيفي في حين توافرها قد لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا وإذا أدى إلى ذلك فإنه يندرج تحت مسمى الرضا الخارجي الناجم عن محفزات خارجية مثل الأجر - المكافآت المادية - سياسة المؤسسة - الإشراف الفني....الخ.

• عوامل دافعة "Motivation Factors": وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي إذا توافرت فإنها تشبع حاجات الأفراد للتطور النفسي، وبالتالي يعتبر توافرها سبباً أساسياً للرضا المندرج تحت مسمى الرضا الداخلي الناتج عن محفزات جوهرية مثل: التقدير - العمل نفسه - التطور المهني - المسؤولية - الاستقلالية - الترقية....الخ.

في ضوء المعطيات السابقة لابد وأن نتعرض لتعريف (Sousa-Poza, 2000)¹ لمفهوم الرضا الوظيفي والذي يعتبر من أكثر التعريفات التي تناولت هذا المفهوم وفق نظرية الدافعية حسب Herzberg، حيث اعتمد تعريفه على الفرضية القائلة بأن هناك حاجات إنسانية أساسية للأفراد وبالتالي كلما كانت أعمالهم قادرة على إشباع هذه الحاجات ازدادت سعادة الفرد وبالتالي أصبح راضياً عن عمله، وضمن إطار هذه المسلمات فإن الرضا يعتمد على التوازن بين مدخلات العمل والتي تمثل كما أطلق عليها العناصر المحببة "Pains" متمثلة في شروط العمل - السياسات التنظيمية - الأجر في أغلب الحالات....الخ. وبين مخرجات العمل والتي تمثل كما أطلق عليها العناصر الممتعة "Pleasures" متمثلة في الترقية - التقدير - الاعتراف الاجتماعي - التطور المهني - الخبرة والتعلم - المنزلة والأجر في بعض الحالات....الخ. ومن ثم فإنه كلما كانت مخرجات العمل أكثر من مدخلاته ازداد الرضا الوظيفي.

وفي عام 1964 قدم Vroom نظريته في تفسير حالة الرضا والتي تركز على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد في الحصول على شيء ما سواء كان ذلك مادياً أو معنوياً، وتقول هذه النظرية إن الصيغة الصحيحة والتكوين السليم للدافعية تنشأ عندما تأخذ في اعتبارها الفروقات الفردية ولذلك فإن الإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي و / أو معنوي يشبع حاجات مهمة لديه في مقابل ما يتطلبه التنظيم منه من بذل قصارى جهوده لإنجاز عمله، و يرى Vroom أن قوة الدافع للقيام بالعمل هي حصيلة عوامل ثلاثة هي: درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد وقد أطلق على هذه العلاقة اسم التوقع، و درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق و المردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل ويطلق عليها اسم التكافؤ، و أخيراً العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل بعد أدائه والمردود المطلوب تحقيقه ويطلق عليه الوسيلة أو الأداة، ويعني تقدير مدى احتمالية جدوى العمل كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب.²

¹ - Alfonso Souza-Poza, **Well-Being at work :Across National Analysis of The Levels and Determinants of Job Satisfaction**, *Journal of Socio Economics*, Vol.29, NO.6, (2000), P 517.

² - كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر للنشر و التوزيع:عمان، (1993)، ص98.

أما Adams فقد قام بين عامي 1963-1965 بتفسير ظاهرة الرضا من منظور نظرية العدالة (Equity Theory) و تقوم هذه النظرية على فكرة أن الفرد يقارن العوائد التي يحصل عليها من العمل والمدخلات التي يقدمها للعمل مع عوائد ومدخلات فرد معين أو مجموعة من الأفراد، حيث تتحقق العدالة عندما تتحقق النسبة التالية:

$$\frac{\text{العوائد التي أحصل عليها}}{\text{المدخلات التي أقدمها}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}}$$

ونظرية العدالة لها تطبيقات مهمة في الرضا الوظيفي لأن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجر أو الترقية أو التدريب سيدفعه إلى تخفيض إنتاجيته كماً أو نوعاً أو كلاهما معاً، مما يفسر حالات التذمر والإحباط وعدم الالتزام لدى بعض العاملين في المؤسسات.¹

في حين أوضح Locke, 1969 بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة عاطفية سارة ناتجة من تقييم ذاتي للفرد العامل حول عمله تلخص إلى مدى قدرة عمله على إشباع أهدافه وقيمه الشخصية والوظيفية، ووفقاً لذلك فقد رأى Locke بأن الرضا قد يكون متوسط الأجل في حال جاءت نتيجة التقييم في مصلحة الأهداف "Goals" وقد يكون طويل الأجل في حال جاءت في مصلحة القيم "Values".

حيث حدد Locke ضمن هذا السياق ثلاثة عناصر محورية بالنسبة لعملية التقييم والتي يستخدمها الفرد لتحديد مستوى رضاه على النحو التالي:

الأولى: الصورة الذهنية المدركة عن بعض الجوانب الهامة عن العمل.

الثانية: معيار القيمة الضمنية أو الصريحة.

الثالثة: حكم الوعي واللاوعي عن العلاقة بين التصورات والقيم.²

ونتيجةً لهذا التقييم فقد قسم (عبد الخالق، 1982)³ الأفراد بحسب حالات الرضا الناجمة عن هذا التقييم إلى ثلاث أقسام كمايلي:

الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن تسمية الفرد حينئذٍ بالفرد المتكامل، وهذا الشخص يختلف عن نوعين آخرين وهما:

¹ - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار صفاء: عمان، (2008)، ص 90.

² - JOSEPH BOEHMAN, AFFECTIVE, CONTINUANCE, AND NORMATIVE COMMITMENT AMONG STUDENT AFFAIRS PROFESSIONALS, PhD dissertation, North Carolina State University, (2006), P.63.

³ - ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، الكويت، المجلد 6، العدد 1، (1982)، ص 24.

الشخص الغير متكامل مع وظيفته وهو الذي ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق الأهداف المهنية دون الاهتمام بتنمية مسؤولياته أو تحقيق استقلاليتها، والشخص المحايد الذي يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المساءلة والمسؤولية.

ويرى (النعساني، 2001)¹ أن مفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة من الاتجاهات التي يحملها الأفراد تجاه أعمالهم، وبشكل عام يمكن التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي:

الأول: وهو الرضا عن جانب أو بعد معين من أبعاد العمل، كأن يقول الفرد مثلاً أحب عملي ولكن أكره مسؤولي المباشر، وبالتالي وقياساً على ذلك يمكن تخيل مئات الأبعاد والتي ربما تثير اتجاهات أقل أو أكثر رضا لدى الأفراد ابتداءً من ألوان طلاء المكاتب التي يعمل الأفراد بها وانتهاءً بسياسة الشركة. أما الثاني: فهو عبارة عن مؤشر إجمالي أو مختصر لاتجاهات الفرد تجاه عمله، أي أنه محصلة أبعاد متنوعة، فمثلاً عبارة "عموماً أحب عملي" توضح طبيعة الرضا الإجمالي وبكلمة أخرى الرضا الإجمالي هو متوسط اتجاهات الفرد تجاه أبعاد متعددة من العمل، وعلى ذلك يمكن أن يظهر فردان نفس المستوى من الرضا الإجمالي لأسباب مختلفة.

وبالتالي يرى (النعساني) أن الأخذ بالمظهر الأول الذي يقيس الرضا الوظيفي من خلال قياس أبعاده كلٌ منها على حدى أفضل من الناحية العملية، وذلك لأن قياس الأبعاد المختلفة للرضا كلٌ على حدى يسمح للباحثين بتشخيص جوانب محددة للمشكلة بشكل مباشر، كما أنه يمكننا من تجميع هذه الأبعاد الجزئية للوصول إلى مقياس إجمالي للرضا إلا أن العكس غير صحيح.

ويضيف الباحث بأن الأخذ بالمظهر الأول هو أيضاً أقرب للواقعية، فمن الصعب بمكان أن نرى شخصاً معيناً يظهر رضا وظيفي لكافة جوانب أو أبعاد عمله، كما أنه من الصعب جداً الوصول إلى مقياس متكامل للرضا فقد تختلف الأهمية النسبية لحاجات الأفراد الفطرية أو السيكولوجية ووفقاً لذلك فقد تختلف نظرتهم في ترتيب الأولويات لعوامل الرضا وما يعتبر مرضياً بالنسبة لشخص معين قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لشخص آخر، وبالتالي فإن هذا المظهر أقرب إلى نظرية هيرتزيبرغ عندما قسم عناصر العمل إلى عوامل دافعة وعوامل وقائية تختلف أهميتها من شخص لآخر كما أنه يدعم وجهة نظر Locke الذي وجد بأن الرضا الوظيفي هو مفهوم ناتج عن عملية تقييم ذاتي فردي للتصورات الخاصة عن بعض جوانب العمل ذات الأهمية النسبية عند الفرد العامل ومقارنتها بمعيار القيم الكامنة والصريحة لدى هذا الفرد.

عموماً ومن خلال ما سبق نستطيع أن نوصف حالة الرضا الوظيفي وفق المعطيات السابقة كمايلي:

¹ عبد المحسن عبد السلام نعساني، اثر تفاعل المتغيرات التنظيمية و الفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية الكبرى بالقاهرة، رسالة دكتوراه : جامعة عين شمس ،(2001)، ص49.

يعبر الرضا الوظيفي عن حالة شعورية إيجابية أو سارة أو ممتعة تنشأ لدى الفرد العامل حول بعض الجوانب التي تخص مجال عمله بشرط أن تشبع هذه الجوانب أو العناصر تلك الحاجات الإنسانية- والتي تمثل الهدف المرغوب- ذات الأهمية النسبية حسب تسلسل أهميتها على سلم أولويات هذا الشخص وعلى هذا الأساس يعتبر الرضا الوظيفي مفهوم نسبي متعدد الأبعاد يتحدد بطبيعة العلاقة بين مثير واستجابة وبالتالي فإنه كلما كانت الحوافز المدركة من جراء عملية التقييم الذاتي للصور الذهنية حول طبيعة تلك العناصر إيجابية فسينتج عن ذلك تأكيد سلوكي معين وسوف يتكرر هذا السلوك أما إذا كانت الحوافز غير إيجابية فسينتج عن ذلك تثبيط ولن يتكرر هذا السلوك.

3-3- الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

تعددت التعاريف ووجهات النظر التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي وبالتالي لم يكن هناك إجماع حقيقي بين الباحثين فيما يتعلق بتعريف الالتزام، فمن وجهة نظر علمية لا يمكن لأي باحث دراسة الالتزام التنظيمي من حيث تكوينه والتعرف على نتائجه حتى يتم تعريف هذا المصطلح وقياسه بشكل واضح، ومن وجهة نظر تطبيقية فإن الإداريين سيجدون صعوبة في الحصول على توجهات من الدراسات التجريبية ما لم يتم تحديد وتوصيف الالتزام بدقة وفي محاولة للسيطرة على هذه المشكلة، قام العديد من الباحثين باقتراح منهجيات Typologies مختلفة لتصنيف الالتزام من وجهة نظر معينة مثل (منهجية Etzioni, 1961 - منهجية Kanter, 1968 - منهجية Staw & Salancik, 1977 - منهجية O'Reilly et. Al., 1990 - منهجية Allen & Meyer, 1991)¹

وعلى الرغم من تعدد هذه المناهج ووجهات النظر الأنفة الذكر إلا أنها لم تخرج من سياق منظورين أساسيين بقي مفهوم الالتزام التنظيمي محصوراً ضمن نطاقهما كما أوضح (Jaramillo, et. Al., 2005)² وهما:

- المنظور الاتجاهي Attitudinal Perspective: والذي يرى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه قائم على قوة العلاقة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، هذه العلاقة المحددة بثلاثة عناصر: أ- قوة الاعتقاد والقبول بأهداف وقيم المنظمة، ب- الرغبة لبذل المزيد من الجهود التي تصب في مصلحة المنظمة، ت- الرغبة القوية للبقاء والاستمرار والمحافظة على العضوية في هذه المنظمة.

- المنظور السلوكي Behavioral Perspective: يركز هذا المدخل للالتزام التنظيمي على العمليات التي يطور الأفراد من خلالها مشاعرهم وأحاسيسهم ليس تجاه منظماتهم وإنما حيال ما يقومون به من أعمال في المنظمة، وقد أسس هذا المدخل Beker, 1960 من خلال نظريته "الأخذ والعطاء" (Side-Bet Theory) والتي تنص على أن الالتزام التنظيمي هو نزعة الفرد للانخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم، وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك، وبالتالي فإن التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن أن تكون فقدان بعض المميزات والأقدمية واضطراب علاقاته الشخصية في حال تركه للمنظمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 80-88.

² -Fernando Jaramillo, Jay Prakash and Grey W. Marshall, "A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research", *Journal of Business Research*, (2005), Vol. 58, pp. 705-14.

إلا أنه بقيت منهجية Allen & Meyer, 1991 من أفضل المنهجيات التي تناولت مفهوم الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المدخلين السابقين واعتبرت من أفضل المساهمات التي قدمت في أدب الالتزام التنظيمي حتى الآن إذ أنها تجنبت جميع نقاط الضعف التي ظهرت في المنهجيات السابقة لها وأظهرت فعاليتها في التطبيق العملي لذلك تم اعتمادها من قبل معظم الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي أمثال (Yew, 2005¹; Gunlu, et. Al., 2010²; Wang, et. Al., 2010³; Eslami & Charakhani, 2012⁴ Meyer, 1991 بالنموذج ذو الأبعاد الثلاثة، حيث قاموا بتحديد ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي على النحو التالي:

➤ **الالتزام العاطفي أو الوجداني (Affective Commitment):** والذي يعرف على أنه ارتباط نفسي عاطفي للفرد العامل مع هوية المنظمة، وبالتالي فإن الأفراد المنتمين عاطفياً لمنظماتهم يعملون فيها لأنهم يريدون ذلك وحسب "They Want To"، ومن ثم فإن هؤلاء الأفراد عادةً ما تبقى علاقاتهم قوية جداً مع المنظمة وذلك بسبب التناغم والتطابق بين أهدافهم وقيمهم الشخصية مع الأهداف والقيم التنظيمية التي يجعلهم أكثر فخراً بالانتماء لهذه المنظمة وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكلهم الخاصة، وتشتد علاقاتهم وقوة ارتباطاتهم مع منظماتهم لدرجة أنه يصبح معروفاً بها كأن يقال الشخص الذي يعمل في ويعتبر هذا النوع من الالتزام من أقوى أبعاد أو أنواع الالتزام التنظيمي.

➤ **الالتزام المستمر (Continuance commitment):** يرتبط هذا النوع من الالتزام عادةً بوعي الفرد العامل بالتكاليف المترتبة عليه في حال مغادرته للمنظمة، بمعنى آخر إدراك الفرد للقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر بهذه المنظمة مقابل ما سيفقده من ميزات ومنافع فيما لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، عموماً نستطيع القول بأن أصحاب هذا النوع من الالتزام يعملون في منظماتهم لأنهم يحتاجون ذلك "They Need To".

➤ **الالتزام المعياري (Normative Commitment):** يعبر الالتزام المعياري عادةً على أنه إحساس بالمسؤولية من قبل الفرد العامل تجاه منظمته، وبالتالي فإن الفكرة المنضوية تحت لواء المسؤولية هنا تعني بأن الأفراد يستمرون بمواصلة عضويتهم في تلك المنظمات التي تعطيهم قدر كبير من الاهتمام والتقدير والاحترام ينجم عنه رابط يعبر عن التزام أخلاقي مفروض على الفرد العامل كالالتزام متبادل تجاه ما تقدمه له تلك المنظمة

¹ - LEW TEK YEW, **JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT: A STUDY OF EMPLOYEES IN THE TOURISM INDUSTRY IN SARAWAK, MALAYSIA**, *Sunway Academic Journal*, (2005), Vol.4, PP.27 -43.

² - Ebru Gunlu, Mehmet Aksarayli, Nilufer Sahin Percin, **Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey**, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (2010), Vol. 22, No. 5, pp. 693-717.

³ - Catherine L. Wang, Thor Indridason, Mark N.K. Saunders, **Affective and continuance commitment in public private partnership**, *Employee Relations*, (2010), Vol. 32 No. 4, pp. 396-417

⁴ - Javad Eslami, Davood Gharakhani, **Organizational Commitment and Job Satisfaction**, *ARPN Journal of Science and Technology*, (2012), VOL. 2, NO. 2, PP.85 -91.

بالمقابل، وبالتالي فإن الأفراد المنتمين معيارياً يعملون في منظماتهم لأنهم يجب عليهم ذلك " They Ought " To."

استناداً لما سبق يمكننا القول بأن الالتزام التنظيمي هو حالة شعورية تعبر عن مدى ارتباط الفرد بمنظمته ناتجة عن تفاعل عوامل متعددة ضمن إطار منظورين:

- المنظور الاتجاهي: يعبر عنه بحالة من الارتباط النفسي والعاطفي والوجداني بين الفرد ومنظمته، وهنا يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي للفرد العامل على أنه التزام عاطفي يمثل أعلى درجات الالتزام التنظيمي كاتجاه سلوكي ينشأ على المدى الطويل الأجل.
- المنظور السلوكي: يعبر عنه بحالة من الارتباط النفعي أو الأخلاقي بين الفرد ومنظمته متمثلاً بحالتي الالتزام المعياري والمستمر، وفي كلا الحالتين لا يمكن اعتبار الالتزام في مثل هذه الحالات إلا مخرج سلوكي ينشأ على المدى القصير الأجل بعد حصول الفرد على منفعه مباشرة ويزول بزوالها.

3-4- العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment):

لقد حفل الأدب التنظيمي بكم هائل من الدراسات التي تناولت علاقة الرضا بالالتزام التنظيمي، وقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود ارتباطات قوية وجوهرية بينهما ومن خلال قيام الباحث بمراجعة تلك الدراسات اتضح بأن هناك ثلاث اتجاهات تمخضت عنها تلك الدراسات السابقة كمايلي:

- الاتجاه الأول أسبقية الالتزام التنظيمي للرضا الوظيفي: حيث اعتبرت تلك الدراسات بأن الالتزام التنظيمي هو المتغير المستقل ومن ثم فإن الرضا الوظيفي هنا في هذه الحالة سيكون المتغير التابع ومن أبرز هذه الدراسات (Lau, 1992²; Vandenberg & Lance, 1984¹; Bateman & Strasser, 2011⁴; Markovits, 2002³; & Chang, 2002³), وقد بررت تلك الدراسات هذا الاتجاه بأن الفرد الذي يشعر بالالتزام لمنظمته سيكون أكثر رضا عن عمله مستندياً في ذلك على فكرة أن الأفراد ربما يطورون التزاماً خلال دخولهم الأولى للمنظمة وبالتالي سيتم ترجمون اتجاهات العمل كالرضا الوظيفي في ضوء مستوى التزامهم.

¹ - Thomas S. Bateman, Stephen Strasser, "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, (1984), Vol. 27, No.1, pp. 95-112.

² - Robert J. Vandenberg, Charles E. Lance, *Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment*, *Journal of Management*, (1992), Vol. 18, No.(1), PP.153-167.

³ - Chong M. Lau, Jason Chong, "The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: evidence from the financial services sector", *Advances in Accounting Behavioral Research*, (2002), Vol. 5, pp. 183-211.

⁴ - Yannis Markovits, *Normative commitment and loyal boosterism: Does job satisfaction mediate this relationship?*, *MIBES Transactions*, Vol 5, Issue 1, Spring 2011, PP.73- 89.

■ الاتجاه الثاني عدم وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: هناك عدد محدود من الدراسات التي تناولت هذا الاتجاه كان أبرزها (Curry, et. Al., 1986¹) وبالتالي لم يجدوا دليلاً للتأثير السببي بين الرضا والالتزام في أي من الاتجاهين.

وقد أوضح (النعساني، 2001)² في دراسته بأن الأساس الذي يركز عليه هذا الاتجاه في تبريره لغياب العلاقة السببية بين الرضا والالتزام هو أن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع إلى تأثيرات متغيرات سببية مشتركة، على سبيل المثال العوامل التنظيمية والعوامل الفردية وغيرها التي من الممكن أن تؤثر بكل من الرضا والالتزام وعلى ذلك فإن الارتباطات المشاهدة بين كلا المفهومين قد تعكس حقيقة تأثر كل من الرضا والالتزام بأسبقيات مشتركة بدلاً من وجود علاقة سببية بينهما.

■ الاتجاه الثالث أسبقية الرضا الوظيفي للالتزام التنظيمي: ويعتبر هذا الاتجاه من أكثر الاتجاهات قبولاً بين الباحثين في أدب الالتزام التنظيمي، فقد حظي بدعم ومساندة معظم الدراسات النظرية والتجريبية التي تناولت العلاقة السببية بين المتغيرين ومن أبرز هذه الدراسات:

(Lincoln, Kalleberg, 1990³; Mueller, Boyer, Price and Iverson, 1994⁴; Gaertner, 1999⁵;) Jernigan et, al., 2002⁶; Lok, Grawford, 2001⁷; Kotze, Roodtl, 2005⁸; الدراسات والأبحاث التي بررت وجهة نظرها في تبني هذا الاتجاه بأن الرضا الوظيفي يعبر عن ردة فعل مبدئية على شكل حالة شعورية عاطفية سارة أو ممتعة تجاه بعض أبعاد العمل، تلك الحالة العاطفية التي تحدث بدورها نوع من الالتزام الفردي يمكن الفرد من اختبار معنى الانتماء، ووفقاً لذلك فالرضا الوظيفي هو ردة فعل إيجابية غير مستقرة تتشكل بعد الالتحاق بالمنظمة مباشرة حول عمل أو قضايا محددة لعمل ما، في حين يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة أكثر شمولية فهو ردة فعل إيجابية حول المنظمة ككيان مستقل وبالتالي فهو يتطور

¹ - James P. Curry, Douglas S. Wakefield, James L. Price, Charles W. Mueller, **On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment**, *Academy of Management Journal*, (1986), Vol.29, No. (4), PP. 847-858.

² - عبد المحسن عبد السلام نعساني، مرجع سبق ذكره، ص120-121.

³ - James R. Lincoln, Arne L. Kalleberg, Culture, commitment, and control: A study of work organizations and work attitudes in the United States and Japan. New York: Cambridge University Press, (1990).

⁴ - Charles W. Mueller, E. Marcia Boyer, James L. Price, Roderick D. Iverson, **"Employee attachment and noncoercive conditions of work: the case of dental hygienists"**, *Work and Occupations*, (1994), Vol. 21, pp. 179-212.

⁵ - Samuel, L. Gaertner, **"Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models"**, *Human Resource Management Review*, (1999), Vol. 9 No. 4, pp. 479-93.

⁶ - I. E. Jernigan, Joyce M. Beggs, Gray F. Kohut, **"Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type"**, *Journal of Managerial Psychology*, (2002), Vol. 17 No. 7, pp. 564-79.

⁷ - Peter Lok, John Grawford, **"Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction"**, *Journal of Managerial Psychology*, (2001), Vol.16, No.8, pp. 594-613.

⁸ - Koos Kotze, Gert Roodt, **"Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an employee commitment model"**, *South African Journal of Human Resource Management*, (2005), Vol.3, No.(2), PP. 48-55.

ببطء نظراً لاتساع مفهومه وبعد حصول الفرد على فهم قوي ليس فقط للعمل ومظاهر العمل وإنما أيضاً للأهداف والقيم التنظيمية، وعلى ذلك فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبياً مقارنة بالرضا الوظيفي، وبالتالي فقد اعتبروا بأن الالتزام التنظيمي بعناصره الثلاثة كمتغيرات تابعة ترجع بشكل أساسي إلى مكونات وعناصر الرضا الوظيفي كمتغيرات مستقلة.

وهذا ما حاولت العديد من الأبحاث التنظيمية اللاحقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين وفق الاتجاه السابق الخوض فيه للتأكد من وجهة النظر المؤيدة لهذا الاتجاه وفي هذا المضمار توصلت كل من (Gunlu, 2010, et. Al.) في دراستهم بأن الأفراد الأكثر رضا خارجي كانوا أكثر التزاماً معيارياً، بينما الأفراد ذوي الرضا الداخلي كانوا أكثر التزاماً عاطفياً، وبناءً عليه فإن الرضا الوظيفي العام للأفراد من الفئة الأولى كان أكثر ارتباطاً بالالتزام المعياري، أما بالنسبة للرضا الوظيفي العام للأفراد من النوع الثاني بأنه أكثر ارتباطاً بالالتزام العاطفي، كما أنه لم تجد هذه الدراسة أي علاقة بين الرضا الوظيفي وبين الالتزام المستمر.

في حين وجدت دراسة (Lumley, et. Al., 2011)² بأن عوامل الرضا الوظيفي متمثلة بـ (الأجر- الترقية- الإشراف- الفوائد الإضافية والمكافآت المالية- الإجراءات التشغيلية- علاقات العمل- طبيعة العمل- نظم الاتصالات) كانوا أكثر ارتباطاً بالالتزام العاطفي، وبالتالي جاءت نتائج هذه الدراسة قريبة لنتائج دراسة (Spector, 2008)³ الذي وجد بأن الرضا الوظيفي بكافة عوامله هو أكثر ارتباطاً بالالتزام العاطفي، كما وجدت هذه الدراسة بأن عامل الأجر (وهو أحد عناصر الرضا الخارجي) هو من أكثر عناصر الرضا الوظيفي ارتباطاً مع الالتزام التنظيمي بنوعيه العاطفي والمعياري بنسب بلغت 62% - 38% على الترتيب وفق مقياس ارتباط بيرسون، بينما احتل عنصر الرضا عن طبيعة العمل (وهو أحد عناصر الرضا الداخلي) الدرجة الثانية بمعدلات 54% - 41% على الترتيب لكل من الالتزام العاطفي والمعياري. وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة جاءت مخالفة نوعاً ما لنتائج دراسة Gunlu, et. Al., 2010 التي وجدت بأن عناصر الرضا الخارجي أكثر ارتباطاً مع الالتزام المعياري.

وهذا ما أكدته أغلب الأبحاث التنظيمية التي تناولت دراسة علاقة عناصر الرضا الوظيفي كمتغيرات مستقلة مع الالتزام العاطفي بعناصره الثلاثة كمتغيرات تابعة، فمثلاً وجدت دراسة (Eslami & Gharakhani, 2012) بأن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين عناصر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث تختلف علاقة عناصر الرضا مع عناصر الالتزام دون ترتيب واضح وبمعدلات متقاربة جداً لا تظهر أي دلالة معنوية في التباين بينها ومن نتائج هذه الدراسة بأن عنصر الترقية كان أكثر ارتباطاً بالالتزام المعياري بينما عنصري

¹ - Ebru Gunlu, Mehmet Aksarayli, Nilufer Sahin Percin, **op, cit.**, pp. 693-717.

² - E.J. Lumley, M. Coetzee, R. Tladinyane & N. Ferreira, **Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment**, *Southern African Business Review*, (2011), Volume 15 Number 1, pp. 100 -118.

³ - Pual E. Spector, **Industrial and Organisational Behaviour (5th edition)**. New Jersey: John Wiley & Sons, (2008), P.73.

⁴ - Javad Eslami, Davood Gharakhani, **Op, cit.**, pp. 85- 91.

العلاقات الشخصية وشروط العمل كانوا أكثر ارتباطاً مع الالتزام المستمر في حين كانت كافة عناصر الرضا التي أدرجت في هذه الدراسة أقل ارتباطاً بالالتزام العاطفي، كما نلاحظ بأن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها بأنها وجدت علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام المستمر.

في حين أوضحت دراسة¹ (Sheik Mahamed, et. Al, 2012) بأن هناك علاقة ارتباط بين عناصر الرضا الوظيفي مع كافة عناصر الالتزام التنظيمي بعناصره الثلاثة على الترتيب التالي: المعيارى- المستمر - العاطفي، لكن وجدت في نفس الوقت بأنه عندما تم إدخال عامل الثقة والدعم التنظيمي كعامل وسيط بين المتغيرين اختلفت النتائج بشكل جذري لتصبح عناصر الرضا أكثر ارتباطاً مع الالتزام العاطفي ومن ثم الالتزام المستمر ليأتي أخيراً الالتزام المعيارى.

مما سبق نلاحظ الجدال الواضح وعدم الاتفاق بين الأبحاث التي تناولت دراسة عناصر الرضا الوظيفي مع الالتزام التنظيمي، إذ لم يكن هناك منهجية محددة يمكن استنتاجها وبالتالي اعتمادها كتنقية لاستخدام عناصر الرضا الوظيفي في استنباط أو تعزيز نوع محدد دون غيره من عناصر الالتزام التنظيمي، وإنما بقي جوهر التقنية يكمن في أن استخدام عناصر الرضا الوظيفي تؤدي إلى خلق حالة الالتزام التنظيمي بعناصره الثلاث بشكل عام، فمثلاً نلاحظ من خلال تلك الدراسات بأن عنصر الالتزام العاطفي يمكن أن يتحقق من مختلف عناصر الرضا الوظيفي والمحدد الأساسي في هذه المعادلة هو معيار الأهمية المعطاة لكل عنصر من عناصر الرضا والتي تختلف من شخص لأخر، هذا الاختلاف الذي قامت بعض الدراسات بدراسته وأرجاءه للأسباب التالية من وجهة نظرها:

حيث وجد كل من² (Martin, Roodt, 2008) بأن ذلك الاختلاف يرجع إلى الاختلاف في الأهمية النسبية للحاجات بشكل عام والتي بدورها تحدد مصادر الرضا الوظيفي ذات الأهمية، وفي إطار هذا التبرير يرى الباحث بأنه لم يعد هناك ما يسمى بالترتيب الهرمي الموحد الذي أقره ماسلو للحاجات وإنما هذا الترتيب يختلف من شخص لأخر بحسب اختلاف بيئته وثقافته الاجتماعية وقيمه الشخصية، وهذا الاختلاف في الأهمية النسبية للحاجات هو الذي يحدد ماهية تلك الحاجات التي يعتبر مصدر الرضا الناجم عن إشباعها الأساس في تحديد فيما إذا كانت حالة الرضا السابق ستشكل رابطة عاطفية نفسية مع المنظمة ينجم عنها نوع من الالتزام التنظيمي كاتجاه سلوكي أم ستشكل عقد نفسي يعبر عن التزامات متبادلة ضمنية بين الطرفين ينجم عنه نوع من الالتزام التنظيمي كمخرج سلوكي ليس إلا.

¹ - M. Sheik Mohamed, M. Mohiadeen Abdul Kader, H. Anisa, **Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry**, *Research Journal of Management Sciences*, September (2012), Vol.1, No.2, PP.1-7.

² - ADAM MARTIN, GERT ROODT, **Perceptions of organizational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution**, *South African Journal of Industrial Psychology*, (2008), Vol.34, No.(1), PP. 23–31.

في حين أعزى¹ (Spector, 1997) السبب في الاختلاف السابق إلى اختلاف مصادر الرضا الناجمة عن الاختلاف في الصور الذهنية المدركة للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (الإجرائية - التوزيعية - التفاعلية) التي تعتبر بدورها من أهم مسببات عناصر الالتزام التنظيمي بعناصره الثلاثة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

أما دراسة² (Spangoli, Caetano, 2012) فقد أرجعت الاختلاف السابق إلى الاختلاف في الأهمية النسبية لمصادر الرضا الناجمة عن الاختلاف في الشخصية التي تميز كل فرد عن الآخر مستخدمةً معيار العوامل الخمسة الكبرى للشخصية ومن نتائج هذه الدراسة مثلاً بأن الالتزام العاطفي الناجم عن الرضا عن طبيعة العمل نفسه هو أقوى عند أصحاب الشخصية الواعية، بينما الالتزام المعيارى الناجم عن الرضا عن الإجراءات التشغيلية هو أقوى عند أصحاب شخصية الانفتاح على الخبرة. هذا ويعتبر عامل الشخصية من أهم العوامل المحددة للأهمية النسبية للحاجات التي يتبعها الفرد والذي يعتبر من وجهة نظر الباحث بأنه العامل المحوري الذي يفسر الاختلاف والتباين الأنف الذكر.

مما سبق يمكننا القول بأن العلاقة بين الرضا والالتزام هي علاقة ليس لها قاعدة معينة، فكافة أبعاد الرضا قد تساهم في تشكيل حالات الالتزام بأنواعه الثلاث ولا يوجد معيار معين لتشكيل علاقة قائمة على أسس مبررة علمياً بين أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد الالتزام التنظيمي، فمثلاً قد تساهم عوامل الرضا الداخلي والخارجي في تشكيل حالة معينة من حالات الالتزام التنظيمي أو تشكيل كافة حالات الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

3-5- الولاء التنظيمي من منظور أوسع (تكامل العلاقة بين المفاهيم الثلاثة أنفة الذكر):

أوضح³ (Mir, et. Al., 2002) بأن الولاء التنظيمي هو الرغبة القوية التي يبديها الفرد للمحافظة على العضوية في المنظمة التي يعمل بها، وهو بهذا يختلف عن مفهوم الالتزام التنظيمي بحسب مفهوم⁴ (Fedor, et. Al., 2006) والذي يشير إلى حالة عامة من الارتباط أو الاتساق بين الفرد والمنظمة تختلف من شخص لآخر حسب الصور الذهنية المدركة عن طبيعة هذه العلاقة، وبناءً عليه يعتبر الولاء التنظيمي أحد أشكال الالتزام التنظيمي حيث أوضح⁵ (Coughlan, 2005) ضمن هذا السياق بأن الولاء التنظيمي قد يستخدم في بعض الأحيان كمرادف

¹ - Pual E. Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**, Sage Publications, London, (1997), P. 109.

² - Paola Spagnoli, Antonio Caetano, **Personality and Organizational Commitment The Mediating Role of Job Satisfaction During Socialization**, Career Development International, (2012), Vol. 17 No. 3, pp. 255-275.

³ - Ali Mir, Raza Mir, Joseph B. Mosca, **The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations**, Public Personnel Management, (2002), Vol. 31, No.(2), PP.187-200.

⁴ - Donald B. Fedor, Steven Caldwell, David M. Herold, **The Effects of Organizations Changes On Employee Commitment: A multi-level investigation**, Personnel Psychology, (2006), Vol.59, No.(6), pp.1-29.

⁵ - Richard Coughlan, **Employee loyalty as Adherence to Shared Moral Values**, Journal of Managerial Issues, (2005), vol. 17, No.1, PP.43 -57.

لواحد أو أكثر من أشكال الالتزام التنظيمي، فمثلاً الالتزام التنظيمي الناجم عن الاستمرارية والارتباط مع منظمة ما لأنها تابعة لشخص معين، يشير في مضمونه على أنه ولاء أكثر من كونه التزام لمالك المنظمة، ما يريد أن يوضحه Coughlan بأن حالة الولاء تنشأ من المكون العاطفي للالتزام أو من الالتزام المحدد بمشاعر وعواطف الفرد لا بمنافعه أو واجباته الأخلاقية.

وهذا فعلاً ما أوضحه (الفارس، 2011)¹ عندما أكد بأنه من الخطأ تصنيف ظاهرة الولاء التنظيمي، وأن الأساس في موضوع الولاء التنظيمي يتركز حول فكرة استمرار العمل حتى في ظل المشاعر السيئة لذا يمكن أن يوصف مفهوم الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة بالعمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغييرات التي تحصل في المشاعر والظروف، فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد للمنظمة عندما يتوقع مكافأة من العمل ولكن يفترض بأن يكون لديه هذا الولاء حتى ولو لم تتم مكافأته من قبل المنظمة وقد برر ذلك (Brown, et. Al., 2011)² بأن الولاء التنظيمي ينشأ من حالة الارتباط القوي والتطابق بين القيم والأهداف الفردية مع القيم والأهداف التنظيمية.

وهذا ما أكدته كل من (Omar, et. Al., 2010)³ عندما عرفوا الولاء التنظيمي على أنه الالتزام العاطفي الذي يتركز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تخلق له الرغبة الدائمة في استمرار عضويته مع هذه المنظمة دون غيرها، كما وجد (Aityan, Gupta, 2011)⁴ بأن الولاء التنظيمي هو أكثر ميلاً لأن يكون بمثابة وعد أو تعهد ضمني طوعي مأخوذ من قبل الفرد نفسه للالتزام بالقيم والمبادئ والأهداف التنظيمية التي يجد فيها فرصة للتعبير عن ذاته.

أما بالنسبة لعلاقة الرضا الوظيفي مع الولاء التنظيمي، فقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين المفهومين السابقين، والتي أقر أغلبها على وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع (أسبقية الرضا للولاء) والتي تنص على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبالتالي فإن معدلات عالية من الرضا الوظيفي ستؤدي إلى معدلات عالية من الولاء التنظيمي والعكس صحيح، وبالتالي فإن الأفراد الأكثر رضا وظيفي هم الأفراد الأكثر ولاءاً تنظيمي ومن أبرز هذه الدراسات (Fletcher,

¹ - سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد - 27 العدد الأول (2011)، ص. 69-91.

² - Sarah Brown, Jolian McHardy, Robert McNabb, Karl Taylor, **Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty**, Discussion Paper No. 5447 January 2011, IZA DP, Institute for the Study of Labor, Germany.

³ - Maznah Wan Omar, Kamaruzaman Jusoff, Harniyati Hussin, **Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty**, World Applied Sciences Journal (2010), Vol.8, No.(7), PP. 871-873

⁴ - SK Aityan, TKP Gupta, **Challenges of Employee Loyalty in Corporate America**, Business and Economics Journal, November 19, 2011, PP.1-20.

Williams, 1996;¹ Al-Aameri, 2000;² Fang, 2001;³ Martensen, Gronholdt, 2001;⁴ Kim, et. 2006;⁵ Wu, Norman, 2006;⁶ (Al., 2005) وغيرها من الدراسات .

إلا أن أغلب هذه الدراسات لم تتناول البحث في ماهية عوامل الرضا الوظيفي الأكثر أهمية في خلق حالة الولاء التنظيمي واكتفت بدراسة الارتباط بين إجمالي الرضا الوظيفي مع الولاء التنظيمي وقلة فقط هي الدراسات التي تناولت تفصيل العلاقة بين المتغيرين، وضمن هذا الإطار وجدت دراسة⁷ (Turkyilmaz, et. Al., 2011) بأن عوامل التمكين والمشاركة في صنع القرار - التدريب والتطور الشخصي - المكافأة والاعتراف - روح الفريق تعد من أهم عوامل الرضا الوظيفي المسببة لحالة الولاء التنظيمي، بينما وجدت دراسة⁸ (Pandey, Khare, 2012) بأن الأفراد الراضيين عن عملهم سيكونون أكثر ولاءً عندما يدركون بأن منظماتهم تقدم لهم فرص التعلم والنمو، وفي نفس الوقت تسهل لهم فرص رسم مسارهم الوظيفي الذي يرغبون، كما وجدت بأن عامل التدريب والتطوير من أكثر عوامل الرضا ارتباطاً بالولاء التنظيمي عند الفرد العامل، في حين أعطت دراسة⁹ (Boon, et. Al., 2006) الأولوية لعامل الدعم والثقة التنظيمية.

على الرغم من عدم الاتفاق أيضاً على عوامل محددة يمكن اعتبارها على أنها مقياس موحد للرضا الوظيفي المسبب لحالة الولاء التنظيمي، إلا أنه يمكننا أن نلاحظ بأن كافة العوامل السابقة هي تلك العناصر ذات الارتباط المباشر بإشباع الحاجات النفسية أو حاجات التطور النفسي كما أنها في أغلبها عوامل ذات تحفيز جوهري لمصادر الرضا الداخلي.

¹ - Clive Fletcher, Richard Williams, "Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment", *British Journal of Management*, (1996), Vol. 7 No. 2, pp. 169-79.

² - Ahmed s. Al-Aameri, "Job satisfaction and organizational commitment for nurses", *Saudi Medical Journal*, (2000), Vol. 21 No. 6, pp. 531-5.

³ - Yongqing Fang, "Turnover Propensity and Its Causes Among Singapore Nurses: An Empirical Study", *International Journal of Human Resource Management*, (2001), Vol. 12 No. 5, pp. 859-71.

⁴ - Anne Martensen, Lars Gronholdt, "Using Employee Satisfaction Measurement To Improve People Management: An Adaptation of Kano's Quality Types", *Total Quality Management*, (2001), Vol. 2 Nos. 7/8, pp. 949-57.

⁵ - Woo Gon Kim, Jerrold K. Leong, Yong Ki Lee, "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of leaving in a Casual Dining Chain Restaurant", *Hospitality Management*, (2005), Vol. 24, pp. 171-93.

⁶ - Li-Hua Wu, Ian J. Norman, "An Investigation Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Role Conflict and Ambiguity in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students", *Nurse Education Today*, (2006), Vol. 26, pp. 304-14.

⁷ - Ali Turkyilmaz, Gulsen Akman, Coskun Ozkan, Zbigniew Pastuszak, *Op, cit.*, pp. 675 – 696.

⁸ - CHETNA PANDEY, RAJNI KHARE, **IMPACT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE LOYALTY**, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, August 2012, Vol.1 Issue 8, PP.26-41.

⁹ - Ooi Keng Boon, Mohamad Samaun Safa, Veeri Arumugam, **TQM Practices and Affective Commitment: A Case of Malaysian Semiconductor Packaging Organizations**, *International Journal of Management and Entrepreneurship*, (2006), Vol.2, No.1, PP.37-55.

فالالتزام العاطفي بشكل عام يرتبط كمصطلح أو كمفهوم نظري بإشباع الحاجات النفسية، وبنفس الوقت لا يمكن أن ينسب فقط إلى عناصر الرضا الداخلي كما وجدنا في الفقرة السابقة، حيث وجدت بعض الدراسات كما رأينا ارتباطاً لعناصر الرضا الخارجي أيضاً كالأجر والمكافآت المادية وشروط العمل بالالتزام العاطفي، ومن المتعارف عليه في أدبيات مفهوم الحاجات بأن إشباع الحاجات النفسية هي المصدر الأساسي لتحقيق حالة الرضا الداخلي، إلا أن تلك الدراسات مثل¹ (Döckel et al. 2006) دحضت هذا الادعاء ووجدت بأن إشباع الحاجات النفسية يمكن أن يرتبط بعوامل الرضا الخارجي وذلك عندما ترتبط الصورة الذهنية المدركة للفرد العامل بأن الرضا عن هذا العامل ناجم عن الشعور بالتقدير والاعتراف وبالتالي إشباع حاجة التأثير أو الإحساس بالوجود كأحد الحاجات النفسية كما حددتها نظرية محددات الذات، ومن هذا المنطلق قامت بتبرير أسبقية مثل هذه العوامل كأحد عوامل الرضا الوظيفي للالتزام العاطفي، فمثلاً وجد (Marchant, 1999)² بأن عامل الرضا عن عامل الأجر والمكافآت المادية يعتبر بالنسبة لبعض الأفراد على أنه أهم محددات إشباع حاجة التأثير أو الإحساس بالوجود عندما ترتبط الصورة الذهنية لديه بتكافؤ أو تساوي الجهد المبذول من قبله مع كمية الأجر أو المكافأة المدفوعة دون زيادة أو نقصان.

وبالتالي نستطيع القول بأن تفاعل عوامل الرضا مع عوامل الالتزام التنظيمي - الذي يُعتبر بأن الولاء التنظيمي هو حالة خاصة منه أو أحد تطبيقاته إذا صح التعبير - والتي يتحدد بموجبها عنصر الالتزام الناتج يتحدد بالدرجة الأولى في رأي الباحث بنوعية الحاجات التي يتبعها الفرد العامل والتي تقوم بدورها في توجيه عنصر الرضا سواء أكان داخلي أم خارجي بتحديد نوعية الرابطة النفسية مع المنظمة.

وعلى الرغم من دور إشباع الحاجات الفطرية في تحقيق حالة الالتزام العاطفي إلا أنه وكما وجد³ (Uygun, 2010) بأن الولاء التنظيمي هو أعلى درجات الالتزام العاطفي الناجم عن إشباع حاجات النمو والتطور النفسي بالدرجة الأولى عند الفرد العامل، وعلى الرغم من أن الباحث لم يستطع إيجاد تفسير موثق مرجعياً لهذه النتيجة، إلا أنه يمكننا القول بأن هذا التبرير أقرب منطقياً لمفهوم الارتباط النفسي العاطفي بين الفرد والمنظمة والمسبب لحالة الولاء التنظيمي والذي يتجاوز في كثير من الأحيان في إرجاع مسبباته التي تعزى إلى الارتباط الوثيق والتطابق القوي بين القيم والأهداف والمبادئ الفردية - التنظيمية كما أوضح (Niehoff, et, al., 2001)⁴ بالإضافة إلى كونه

¹ - ANDREAS DÖCKEL, JOHAN S BASSON, MELINDE COETZEE, **THE EFFECT OF RETENTION FACTORS ON ORGANISATIONAL COMMITMENT: AN INVESTIGATION OF HIGH TECHNOLOGY EMPLOYEES**, *Journal of Human Resource Management*, (2006), Vol.4, No.(2), PP.20-28.

² - Teresa Marchant, **Strategies for Improving Individual Performance and Job Satisfaction at Meadowvale Health**, *Journal of Management Practice*, (1999), Vol.2, No.3, p.63.

³ - Akyay UYGUR, Hakan KOÇ, **Organizational Loyalty and Organizational Commitment: An Analysis in Terms of Political Party Organizations**, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (2010), vol. 2, No.4, pp.79-94.

⁴ - BRIAN P. NIEHOFF, ROBERT H. MOORMAN, GERALD BLAKELY, JACK FULLER, **The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment**, *Group & Organization Management*, (2001), Vol. 26 No. 1, pp. 93-113.

يستطيع أن يفسر كافة التعاريف السابقة التي استخدمناها في توضيح مفهوم الولاء التنظيمي وكافة أسبقيات أو مسببات حالة الولاء التنظيمي كما شرحناها قبل قليل.

يمكننا أن نخلص مما سبق إلى أن الولاء التنظيمي هو:

- أ- اتجاه ينشأ على المدى الطويل للأجل للفرد العامل يعبر عن رغبة قوية يبيدها ذلك الفرد لاستمرار عضويته في منظمة معينة دون غيرها والاهتمام بمصيرها.
- ب- يتميز بالشمولية (على مستوى المنظمة).
- ت- ينشأ بشرط أساسي من حالة الارتباط القوي والتطابق بين القيم والأهداف والمبادئ الفردية- التنظيمية.
- ث- يعبر عن أعلى درجات الالتزام العاطفي الناجم عن إشباع حاجات التطور والنمو النفسي عند الفرد العامل، ذلك الإشباع لمثل هذا النوع من الحاجات السيكلوجية هو المسؤول عن خلق وتشكيل الحافز الجوهري الناظم لحالة الرضا الداخلي عند الفرد العامل.

وبناءً على ذلك فإنه لا يمكن اعتبار كل حالة التزام تنظيمي على أنها حالة ولاء تنظيمي ومن الخطأ تصنيف حالة الولاء التنظيمي على أنه ولاء عاطفي أو معياري أو مستمر، وبناءً على هذه النتيجة سيكون هناك اختلاف جوهري عند دراسة مفهوم الولاء التنظيمي كمتغير في بحث ما وبالتالي فإن محاور أو عوامل هذا المتغير يجب أن تشتق من طبيعة وخصوصية المعنى الحقيقي لمفهوم الولاء التنظيمي.

3-6- نظريات الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty Theories):

قلة هي الدراسات التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي وبحثت في المداخل النظرية لهذا المفهوم وفي أسس هذه المداخل كما سنلاحظ من خلال استعراضنا للنظريات التي فسرت مفهوم الولاء التنظيمي بحسب رأي بعض الباحثين في هذا المجال، ومن أهم هذه النظريات كانت كالتالي:

3-6-1- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): والتي تنص بحسب (Menguc,

2000)¹ إلى أن العلاقات المشتركة التي تقوم بين الأفراد تلزم الأطراف في تلك العلاقة إلى تبادل المنافع والخبرات المشتركة، وبالتالي فإن الولاء التنظيمي يتحدد بحسب الصورة الذهنية المدركة حول المنافع والخبرات التي يتلقاها كل طرف من قبل الطرف الآخر.

¹ - Bulent Menguc, An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across two Sales Situations: A Turkish case, The Journal of Personal Selling & Sales Management, (2000), Vol.20, No.(4), P.205.

حيث وجد (Park, Henkin and Egley, 2005)¹ بأن توافر عامل الثقة المتبادلة يعتبر من أهم شروط نجاح تلك العلاقة التبادلية في تحقيق حالة الولاء التنظيمي، في حين أرجع (Knudson, et. Al.,² 2003 مفهوم الولاء وفق منظور نظرية التبادل الاجتماعي إلى القيمة المدركة من جودة العلاقات بين شخصية بين أطراف أو أعضاء سياق تلك العلاقات سواء أكان فريقاً مصغراً أو على مستوى التنظيم. أما (Douglas, 2008)³ فقد فسر مفهوم الولاء من وجهة نظر نظرية التبادل الاجتماعي من أهمية تطابق أو الاعتراف المتبادل للحاجات التي يتبعها أطراف العلاقة التبادلية، بمعنى آخر يجب أن تتكامل الحاجات الفردية مع الأهداف والقيم التي تمثل الحاجات التنظيمية ضمن إطار علاقة تكاملية أو كما أسماها علاقة استجابة دائرية متداخلة Interweaving Circular Response تعتبر فيها معايير تحقيق الحاجات الفردية من أهم محددات التغذية العكسية لنجاح الأهداف التنظيمية التي بدورها تلبي تلك الحاجات الفردية.

3-6-2-نظرية التوقع Expectancy Theory: والتي تنص بحسب (Kini, Hobson, 2002⁴; Park et, 2005⁵) على أن الأفراد الذين ينخرطون في سلوكيات علاقات مشتركة يتوقعون أن يحصلوا على منافع ذات قيمة مقابل إخلاصهم ووفائهم للالتزامات والواجبات التي تملئها عليهم تلك العلاقات التبادلية، وبالتالي فإن فكرة الولاء المشتق من جراء هذا التوقع يكمن في عملية التقييم الذاتي المدرك للجهود المبذولة من قبل الفرد العامل والخبرات المكتسبة ومدى توافقها مع الصور الذهنية المدركة للمنافع المتوقعة الحصول عليها، حيث إن فترة التوقع بحد ذاتها تعتبر من أهم محددات حالة التحفيز الجوهري عند الفرد العامل، وبالتالي فإن التوقعات الغير ملبأة تعتبر من أهم محبطات حالة الولاء التنظيمي لدى هذا الفرد كما وجد كل من (Park, et. Al., 2005) ومن الصعب جداً تعويضها وخاصةً إذا كانت ذات دلالة معنوية في مضمونها.

3-6-3-نظرية المعاملة بالمثل The Theory Of Reciprocity: اشتق مفهوم هذه النظرية من فرضيات نظرية التبادل الاجتماعي وتنص هذه النظرية بحسب (Westwood, et. Al., 2004)⁶ على أن "الأفراد يجب أن يساعدوا من يقوم بمساعدتهم، ومن ثم يتوجب عليهم عدم إيذاء وحماية من يقوم

¹ - Sungmin Park, Alan B. Henkin, Robert Egley, **Teacher Team Commitment, Teamwork and Trust: Exploring Association**, *Journal of Educational Administration*, (2005), Vol.43, Nos.(4/5), P.462.

² - Hannah K. Knudsen, J. Aaron Johnson, Jack K. Martin, Pual M. Roman, **Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment**, *Social Inquiry*, (2003), Vol.73, No.(2), P.265.

³ - Raymond Jerome Douglas, **THE INFLUENCE OF OUTSOURCING ON ORGANIZATIONAL LOYALTY: A PHENOMENOLOGICAL STUDY IN THE AEROSPACE INDUSTRY**, PhD Dissertation, UNIVERSITY OF PHOENIX, (2008), P.47.

⁴ - Ranjan B. Kini, Charles J. Hobson, **Motivational Theories and Successful Total Quality Initiatives**, *International Journal of Management*, (2002), Vol. 19, No.(4),P.605.

⁵ - Sungmin Park, Alan B. Henkin, Robert Egley, **Op, Cit.**, p. 465.

⁶ - Robert I. Westwood, Andrew Chan, Stephen Linstead, **Theorizing Chinese Asia Pacific**, *Journal of Management*, (2004), Vol.21, No.(3), P.365.

بتقديم العون والمساعدة لهم"، وبالتالي فإن فكرة المعاملة بالمثل تقوم على أساس الاعتماد المتبادل بين الأعضاء أو الأطراف ضمن إطار علاقات مشتركة، وبالتالي فإن فرضيات هذه النظرية ترجع مفهوم الولاء إلى مناخ الثقة والعدالة الذي من المفترض أن يهيمن على جو تلك العلاقات المشتركة.

3-4-6- نظرية الهوية الاجتماعية¹ Social Identity Theory: والتي تشرح تأثير خصائص المنزلّة الاجتماعية للجماعة على الاعتبار الذاتي للفرد العامل، وضمن سياق هذه النظرية فإن الأفراد هم دائماً أكثر ميلاً للانخراط في جماعات ذات منزلّة عالية اجتماعياً تستطيع أن تشبع لهم حاجة الإحساس بالقيمة الذاتية والتميز وبالتالي تؤمن لهم الهالة أو الصورة الاجتماعية التي يرغبون بها، ووفق هذه النظرية فإن الأفراد ذوي الانتماء لمثل هذه المجموعات هم أكثر ولاءً لمجموعاتهم من هؤلاء اللذين ينتمون لمجموعات ذات منزلّة منخفضة اجتماعياً، حيث أن العضوية في مثل هذه المجموعات تضر بالاعتبار الذاتي للفرد العامل فمن وجهة نظره بأن انتمائه لجماعة أقل شأنًا تعني بمضمونها بأنه هو أيضاً إنسان أقل شأنًا.

مما سبق يمكننا أن نلاحظ بأن كافة النظريات التي تناولت تفسير مفهوم الولاء التنظيمي أكدت بأن الولاء التنظيمي كاتجاه لا يمكن أن ينشأ من فراغ، فهو حالة ناتجة عن أسبقيات معينة (تتمثل في إشباع حاجات النمو والتطور النفسي عند الفرد) تلعب دورها الأساسي في تحديد وتشكيل وتنمية هذا الاتجاه عند هذا الفرد العامل، وهذا هو السبب الذي يجعلنا نفسر خاصية الافتقار النسبي للثبات التي يوصف بها هذا الاتجاه، فهو اتجاه يتغير مع الوقت بحسب تغير الصور الذهنية المدركة من قبل الفرد حول إشباع تلك الحاجات، فمثلاً عندما يقول فرد ما أنا هنا أستطيع أن أجد نفسي.... أو أنا هنا أستطيع تحقيق طموحي الوظيفي.... أو ربما أنا هنا أستطيع أن أمارس قيمتي ومبادئ الأخلاقية المهنية والشخصية.... إلى ما هنالك من الحالات المسؤولة بشكل مباشر عن إنشاء تلك الرابطة العاطفية التي تجعل الفرد يتمسك بهذه المنظمة على الرغم من إمكانية انتقاله للعمل في العديد من المنظمات التي قد تقدم له مزايا أفضل من نوع آخر، إلا أنها تبقى بمكان عاجزة عن تشكيل ذلك التلاحم العاطفي، فالولاء اتجاه يعزى بالدرجة الأولى للعاطفة العقلانية أو المنطقية هذه العاطفة التي تجمع بين المشاعر والعقل، حيث إن العلاقة بين العاطفة والعقل ملتبس عند الكثير من الناس، وهذا ما حدا بالكثير من العقلانيين إلى الاعتقاد بأن التفكير الجيد لا يستقيم إلا بغياب العاطفة، ومع هذا تظهر لنا العديد من التجارب الإكلينيكية كما أوضح (أبو رياش، 2006)² أن التفكير الخالي من العاطفة لا يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات مرضية إن لم يكن مستحيلاً، وبالتالي فإن المشكلة لا تكمن في العاطفة في حد ذاتها بقدر ما تتعلق بتناسب العاطفة وملاءمتها للموقف وكيفية التعبير

¹ - Marilynn B. Brewer, "The Importance of Being We: Human Nature and Intergroup Relations", *American Psychologist*, (2007), Vol. 62, No. 8, p.741.

² - حسين أبو رياش، الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر ناشرون: عمان، (2006)، ص53.

عنها، فليس المطلوب هنا تنحية العاطفة جانباً بقدر محاولة إيجاد أو خلق نوع من التوازن بين التفكير العقلاني والعاطفة، وفي رأي الباحث ووفقاً للنظريات السابقة وكافة معطيات ومفاهيم حالة الولاء التنظيمي فإن هذه الحالة تعزى بشكل مباشر وجوهري إلى ذلك التوازن بين العقل والعاطفة.

3-7- مراحل الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty Levels):

حدد (المحتسب، جلعود، 2007)¹ ثلاث مراحل للولاء التنظيمي على الشكل التالي:

- مرحلة التجربة: وتمتد من تاريخ انضمام الفرد للمنظمة ولمدة عام ويكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والاختبار وإظهار خبراته ومهاراته عند أدائه لأعماله.
- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح ما بين عامين أو ثلاثة ويسعى الفرد من خلالها إلى اختبار قدرته على الإنجاز وإشباع تلك الحاجة.
- مرحلة الثقة بالمنظمة (مرحلة الولاء التنظيمي): وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك وهنا تتشكل تلك الرابطة العاطفية القوية التي تمثل حالة الولاء بين الفرد والمنظمة.

في حين أشار (Whiting, et, al., 2008)² إلى مراحل الولاء على الشكل التالي:

- مرحلة الطاعة: وهنا تتحدد نوعية الرابطة بين الفرد والمنظمة بحسب الفوائد التي يحصل عليها من هذه المنظمة، وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على تلك الفوائد.
- مرحلة الاندماج مع الذات: وفي هذه المرحلة يتقبل الفرد تلك السلطات من قبل الآخرين لرغبته في الاستمرار بالعمل الناجم عن شعوره بالفخر والاعتزاز لانتمائه لهذه المنظمة دون غيرها.
- مرحلة الهوية: وهنا تتشكل ملامح ماهية الولاء عند الفرد العامل، ذلك الولاء الناجم عن قبول الفرد وتبنيه للقيم والأهداف التنظيمية كما لو كانت قيمه الخاصة.

هذا ويرى (الأحمدي، 2004)³ بأن كافة المراحل السابقة تدور في إطار واحد ألا وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة من خلاله كفرد،

¹ - لجنة المحتسب، مروان جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى عاملي البنوك في محافظة الخليل في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة، (2007)، العدد الأول.

² - Steven Whiting, Philip M. Podsakof, Jason Pierce, " Effects of Task performance, Helping, Voice, organization loyalty on performance Appraisal rating", *Journal of Applied Psychology*, (2008), Vol. 93, No. 1, P.128.

³ - طلال بن عايد الأحمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، *المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، (2004)، مجلد 24، عدد 1، ص11.

والولاء بهذا المعنى يقصد به الموقف الداخلي كاتجاه للعاملين كأفراد وككيان منفصل ومجموعة متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرى (الأحمدي) بأن الفرد الذي تتكون لديه حالة الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو منظمته نراه قد تفاعل واستغرق داخل إطار الجماعة، وهذا التفاعل والاستغراق لم يذب جميع صفاته ومميزاته الشخصية، إلا بحدود تهذيب بعض الفروقات الشخصية التي تؤثر على العمل، وأن رغبة هذا الفرد في التنازل عن جزء من طموحاته ورغباته التي قد تؤثر على العمل وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة، تعود إلى أن الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة، وإيمان راسخ تجاه منظمته، ولديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها ومن ثم شعوره بالاتساق بين هدفه كفرد وهدف الجماعة الواحد وبين أهداف المنظمة ككل، وبناءً على ما سبق فإن الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد، فهو اتجاه ينمو بشكل طوعي ناجم عن استغراق الذات في الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة.

8-3- العلاقة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والولاء التنظيمي (The Relationship Between Human Resources Strategic Planning Variables and Organizational Loyalty):

نظراً للتأثير المباشر كما وجدنا في الفصل السابق للعوامل البيئية الداخلية على المخرجات والاتجاهات السلوكية للفرد العامل من جهة، وكون بحثنا يتمحور حول عملية صياغة وتكوين استراتيجية للموارد البشرية من الداخل باتجاه الخارج تعتبر فيها آلية ضبط تركيبة البيئة الداخلية حجر الأساس الذي تقوم عليه الخطة الاستراتيجية بأكملها من جهة أخرى، ونظراً للتأثير الغير المباشر لعناصر البيئة الخارجية وصعوبة تحديد متغيراتها بدقة نظراً لامتيازها بصفة الغموض وفق الظروف والأحداث المستجدة من جهة أخرى، سيكتفي الباحث بدراسة العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية على أساس الأوجه المناخية الأربعة والتي تعتبر المخرجات النهائية لآلية تفاعل عناصر البيئة الداخلية مع بعضها البعض متمثلةً في (مناخ التمكين التنظيمي - المناخ الأخلاقي التنظيمي - مناخ العدالة التنظيمي - مناخ القيادة التنظيمي) وبين الولاء التنظيمي على النحو التالي:

8-3-1- العلاقة بين مناخ التمكين التنظيمي والولاء التنظيمي (The Relationship Between Empowerment Climate and Organizational Loyalty):

تعددت الدراسات التي تناولت علاقة مناخ التمكين مع الولاء التنظيمي إلا أن أغلبها تمحور حول أهمية علاقة التمكين النفسي مع الولاء كون التمكين النفسي يعتبر أحد مخرجات التمكين السلوكي كما وجدنا سابقاً في الفصل الثاني لذلك سنركز في هذه الفقرة على الدراسات التي تناولت علاقة مناخ التمكين النفسي مع الولاء التنظيمي، وفي سياق طبيعة هذه العلاقة انقسمت آراء الباحثين إلى ثلاث اتجاهات على النحو التالي:

- الاتجاه الأول عدم وجود أي علاقة بين التمكين النفسي والولاء التنظيمي: ومن الدراسات التي دعمت هذا الاتجاه كل من (Abd Patah, et, al., 2009¹; Rafiq, Ahmed, 1998²) حيث وجدوا بأن عملية خلق وإنشاء حالة التمكين النفسي لا تؤدي بالضرورة إلى تشجيع الأفراد على استمرار عضويتهم في المنظمة، وقد بررت هذه الدراسات ذلك بأن الأفراد يرون عملية التمكين على أنها زيادة في مسؤولية تعزيز الإنتاجية الأمر الذي سوف يؤدي إلى زيادة الأعباء المترتبة عليهم ليس إلا، حيث أنه لا يمكن لجميع الموظفين التعامل مع المسؤوليات الإضافية وأدوار الإجهاد والغموض والضغط التي ترافق مكونات عملية التمكين النفسي بشكل عام، وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات في هذا الاتجاه التي قدمت الدليل على تحسن مستوى الأداء الفردي والجماعي الناجم عن عملية التمكين مثل (Pearson, 1992³; Cohen, 1994⁴) إلا أنها لم تتوصل إلى أي نتيجة تفيد بوجود علاقة بين مفهوم التمكين بعناصره الأربعة وبين الولاء التنظيمي، ومن التفسيرات المحتملة لمثل تلك النتيجة تلك التي قدمتها دراسة (Oreg, 2003)⁵، التي وجدت بأن ميل الموظفين إلى مقاومة التغيير بشكل عام يعتبر من أهم مبررات عدم تقبل تدخلات عملية التمكين، حيث أن الأفراد اللذين يميلون بطبيعتهم إلى مقاومة التغيير يكونون أكثر اضطراباً جراء هذه العملية وبالتالي فهم يجدون فيه صعوبة غير مصحوبة مع عامل تحفيز داخلي أو جوهري تجعلهم غير قادرين على الانخراط في أي نشاط أو مهمات جديدة.
- الاتجاه الثاني وجود علاقة جزئية بين مناخ التمكين النفسي وبين الولاء التنظيمي: حيث وجد أصحاب هذا الاتجاه بأن هناك علاقة بين بعض أبعاد التمكين النفسي وبين الولاء التنظيمي، وضمن هذا الإطار وجدت دراسة (Ahmad, Bahron, 2012)⁶ بأن هناك تأثير مباشر لعنصري الكفاءة والأثر فقط على الولاء التنظيمي، حيث أقرت هذه الدراسة بأنه على الرغم من تطابق الأهداف الفردية -التنظيمية، إلا أن هذا الشرط لم يكن كافياً لتحقيق حالة الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الأفراد، وبالتالي فإن حالة الولاء هذه لم تتبلور إلا بعد إشباع الأفراد لحاجة الاستقلالية التي اختبروها من خلال إعطائهم حرية التصرف والتحكم الذاتي

¹ - Mohd Onn Rashdi Abd Patah, Razlan Adli Zain, Dahlan Abdullah, Salleh Mohd Radzi, **AN EMPIRICAL INVESTIGATION INTO THE INFLUENCES OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND OVERALL JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE LOYALTY: THE CASE OF MALAYSIAN FRONT OFFICE RECEPTIONISTS**, *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, (October, 2009), PP.43-63.

² - Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, **A contingency Model for Empowering Customer-Contact Services Employees**, *Management Decision*, (1998), Vol.36, No.(10), PP.686-693.

³ - Cecil A. L. Pearson, **Autonomous Workgroups: An Evaluation at an Industrial Site**, *Human Relations*, (1992), Vol.45, PP.905-936.

⁴ - Susan G. Cohen, Gerald E. Ledford, **The Effectiveness of Self-Managing Teams: A quasi-Experiment**, *Human Relations*, (1994), Vol. 47, No.1, PP. 13-43.

⁵ - Shaul Oreg, **Resistance to change: Developing an individual differences measure**, *Journal of Applied Psychology*, (2003), Vol.88, No.4, PP. 680-693.

⁶ - Sylviz Nabila, Azwa Ambad, Arsiah Bahron, **Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector**, *The Journal of Global Business Management*, (2012), Vol.8, No.2, PP.73-81

في صنع القرارات المتعلقة بأساليب وطرق عملهم، وحاجة الوجود التي اختبروها من خلال إحساسهم بقوة تأثيرهم في مخرجات العمل التشغيلية والإدارية والإستراتيجية، بالإضافة إلى دراسة (Osborne, 2002)¹ التي وجدت بأن عنصر الاستقلالية هو العنصر الوحيد من عناصر التمكين النفسي الذي له أثر مباشر على ولاء الفرد العامل، كما وجدت بأن تحقيق عنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي يفسر حوالي 35% من حالة الولاء التنظيمي عند الفرد العامل، في حين وجدت دراسة (Ugboro, 2006)² بأن عنصر المعنى هو العنصر الوحيد ذو التأثير المباشر على حالة الولاء التنظيمي، حيث أوضحت هذه الدراسة بأنه كلما ازداد استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به كلما ازداد إحساسه بالملكية المشتركة تجاه منظمته وبالتالي ازداد شعوره بالمسؤولية تجاه منظمته.

- الاتجاه الثالث وجود علاقة بين مفهومي التمكين النفسي بكافة أبعاده والولاء التنظيمي: ويرى أصحاب هذا الاتجاه بأن عناصر التمكين النفسي كل متكامل لا ينفصل عن بعضه البعض، وبالتالي لن يتحقق عنصر ما إلا من خلال تحقق كافة العناصر الأخرى، وعليه فإن ارتباط أي عنصر من هذه العناصر مع الولاء التنظيمي يعني بمضمونه ارتباط باقي هذه العناصر مع الولاء التنظيمي أيضاً ومن أبرز الدراسات التي تناولت هذا الاتجاه هي (Fulford, Enz, 1995³; Kahaleh, Gaither, 2005⁴; Lee, 2008⁵; Moghali, 2012⁶).

إلا أن الباحث يعتبر بأن الاتجاه الأول يفتقر إلى المحاكمة العقلانية وأن أصحاب هذا الاتجاه اعتمدوا على نتائج بحثية مبررة إحصائياً أكثر من كونها مدعومة منطقياً، فالتمكين النفسي كمفهوم يعبر عن ردة فعل أو استجابة عاطفية مبررة بمحفزات جوهرية كمثيرات لإشباع حاجات نفسية إنسانية بحثة يعتبر إشباعها من أهم عوامل تحديد الاتجاهات والمخرجات السلوكية الإيجابية بما فيها الولاء التنظيمي، وبالتالي فإن أصحاب الاتجاه السابق لم يراعوا أهمية هذه النقطة بمكان.

أما الاتجاه الثاني فيمكننا القول بأنه أقرب إلى المنطقية من الاتجاه الأول، إلا أنه إذا أردنا تفسير النتائج السابقة من منظور الاختلاف في الأهمية النسبية للحاجات لكل فرد على حدى نلاحظ بأن هذا

¹ - John S. Osborne, **Components of Empowerment and How They Differentially Related to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intent to leave the Job.** Doctoral Dissertation, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee. (2002), P.63.

² - Isaiah O. Ugboro, **Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing,** Institute of Behavioral and Applied Management, (2006), PP.232-257.

³ - Mark D. Fulford, Gathy A. Enz, **The impact of Empowerment On Service Employees,** Journal of Managerial Issues, (1995), Vol.VII, No.2. PP.161-175.

⁴ - Abir (Abby) Kahaleh, Caroline A. Gaither, **Effects of Empowerment on Pharmacists' Organizational Behaviors,** Journal of the American Pharmacists Association, (2005), Vol.45, No.6. PP.700-708.

⁵ - Seung Suk Lee, **Relationships Among Leadership Empowerment, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in University Dining Student Workers.** Doctoral Dissertation, Iowa State University United State,(2008).

⁶ -Alireza Mooghali, **The Impact of Organizational Empowerment on Organizational Loyalty,** New York Science Journal, (2012), Vol.5, No.10, PP.149-150.

الاتجاه ما زال يفتقر إلى التفسير العلمي، حيث أن ارتفاع نسبة الاهتمام بإشباع حاجة معينة مثلاً كأن نقول الحاجة للإنجاز أو احترام وتقدير الذات لا يغني أبداً عن إشباع حاجات أخرى مثل الحاجة إلى الانتماء أو الاستقلالية أو الإحساس بالوجود، فهي كلها حاجات نفسية إنسانية لها علاقة مباشرة بتوجيه الاتجاهات السلوكية الإيجابية من ضمنها الولاء التنظيمي كما أوضحنا سابقاً، بمعنى أنه لا نستطيع القول بأن فرد معين يميل إلى إشباع حاجة الانجاز وتحقيق الذات من خلال استشعاره بمعنى العمل الذي يقوم به، وليس لديه أي ميل نحو الاستقلالية أو الكفاءة مثلاً، فعناصر التمكين النفسي كل متكامل لا ينفصل عن بعضه البعض وبالتالي لن يستشعر فرد ما معنى العمل الذي يقوم به إذا لم يختبر قدرته على التأثير أو إذا لم يشعر بالاستقلالية والتحكم الذاتي والكفاءة، وهذا هو الحال لأي عنصر من العناصر السابقة، باختصار يمكننا القول بأنها عملية مفاضلة بين الحاجات لا عملية انتقائية لحاجات معينة دون أخرى، تلك الحاجات التي تتكامل مع بعضها البعض لإنشاء تلك الرابطة العاطفية النفسية القوية بين الفرد والمنظمة التي تعبر عن حالة الولاء التنظيمي، وبناءً عليه فإن الباحث يتفق مع أصحاب الاتجاه الثالث ويرى بأنه حتى تتحقق حالة التمكين النفسي عند الفرد العامل يجب أن تتكامل كافة أبعاده تلك الحالة التي تعتبر من أهم مسببات حالة الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي عند الفرد العامل.

3-8-2- العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي والولاء التنظيمي (The Relationship Between Ethical) : (Climate and Organizational Loyalty)

تعتبر القيم الأخلاقية من أكثر معاني القيم عمقاً وأكثرها ارتباطاً بالتمييز بين حالات الخطأ والصواب من المنظور الشخصي للأفراد عموماً، وبالتالي فهي أكثر القيم ارتباطاً بمفهوم الولاء التنظيمي الذي يعنى بالدرجة الأولى بالتوافق والتطابق بين القيم الفردية-التنظيمية، وهذا فعلاً ما حاولت دراسة (Sloan, 2001)¹ إيضاحه عندما قامت باختبار مقياس عالمي للولاء التنظيمي، بمعنى هل يوجد عوامل مشتركة عالمية يمكن أن ترفع من نسبة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين أينما كانوا حول العالم؟، حيث شملت هذه الدراسة أكثر من 9700 فرد عامل من أكثر من 32 دولة مختلفة، ووجدت بأنه من الصعوبة بمكان تصميم مثل ذلك المقياس نظراً للاختلافات الثقافية بين الدول والتي تعتبر المسبب الرئيسي في اختلاف الاستجابة الأخلاقية أو درجة الحساسية الأخلاقية للأفراد العاملين، ومن خلال تقسيمها للولاء التنظيمي إلى أربعة أبعاد: ولاء حقيقي Truly Loyal - ولاء ممكن الوصول إليه Accessible Loyal - ولاء محدود Trapped Loyal - ولاء من الصعب جداً الوصول إليه (محظور) High Risk Loyal، وجدت بأن 55% من أفراد العينة أظهروا ولاءً حقيقياً ناجماً عن شعورهم بالرضا التام عن المناخ الأخلاقي المتبع في منظماتهم وذلك عندما ترتبط القيم الأخلاقية الفردية مع القيم الأخلاقية التنظيمية، وبالتالي فقد أقرت هذه الدراسة وفقاً لذلك بأن معيار القيم الأخلاقية يمكن اعتباره المعيار الوحيد الذي من الممكن اختباره عالمياً لقياس الولاء التنظيمي.

¹ -Katherine J. Sweetman, **Employee Loyalty Around The globe**, Mit Sloan Management Review, Winter-2001, P.16.

وعلى الرغم من أهمية العلاقة بين معيار القيم الأخلاقية أو الصور الذهنية المدركة حول المناخ الأخلاقي والولاء التنظيمي، إلا أنه كان هناك افتقار شديد في الدراسات التي تناولت تلك العلاقة وبناءً على ذلك لم يستطع الباحث الوصول إلا إلى عدد محدود من هذه الدراسات ومنها دراسة (Koh, Boo, 2004)¹ التي قامت باختبار العلاقة بين المناخ الأخلاقي والولاء التنظيمي من منظور نظرية التناقض الإدراكي Cognitive Dissonance Theory التي قدمها Festinger عام 1942 والتي تنص على أن الأفراد دائماً يسعون جاهدين لتقليل عامل التناقض ضمن بيئة أعمالهم وبالتالي فهم يرغبون بشكل دائم باستمرار الشعور بالاتساق بين قيمهم الأخلاقية والمناخ الأخلاقي المتبع في المنظمة، وحسب نتائج هذه الدراسة بأن الأفراد ذوي القيم الأخلاقية المثالية عندما يشعرون بنوع من التناقض بين سلوكهم الأخلاقي الناجم عن المعايير الأخلاقية الداخلية وبين تصوراتهم عن المناخ الأخلاقي المتبع في المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى انحدار مستويات الولاء التنظيمي عند هؤلاء الأفراد نظراً لتصورهم بأن المناخ الأخلاقي التنظيمي الداعم لمثالية القيم الأخلاقية المهنية يعتبر من أهم شروط عامل النجاح والتطور المهني. وبناءً على هذا الافتراض قامت بعض الدراسات باختبار أثر أنواع المناخات الأخلاقية (الأنا - الإحسان - المبدأي)* على حالة الولاء التنظيمي ومسبباتها وضمن هذا الإطار وجد كل من (Cullen, et, al., 2003)² بأن المناخ التنظيمي القائم على مبدأ الأنا يعتبر من أكثر المناخات الراعية لنمو السلوكيات الغير أخلاقية والمؤذية للأداء الأخلاقي الأمر الذي يرتبط بدرجات عالية من عدم الرضا الوظيفي وعدم الولاء التنظيمي، وذلك على عكس المناخ التنظيمي القائم على معيار الإحسان أو العناية والذي وجد بأنه من أكثر المناخات المشجعة للسلوك الأخلاقي كما أنه يطور حالة الولاء التنظيمي، كما وجدت هذه الدراسة بأنه كلما ازداد التوافق بين القيم الأخلاقية الفردية - التنظيمية ازداد الولاء التنظيمي. وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (Hawng, Wang, 2013)³ التي وجدت بأن الارتباط الوثيق بين القيم الفردية الأخلاقية والتصورات المدركة حول القيم الأخلاقية التنظيمية من أهم مفسرات حالة الولاء التنظيمي، وبالتالي فقد قامت هذه الدراسة باختبار حالة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في مؤسسات الاتصال التايوانية قبل وبعد حالة الخصخصة التي تعرض لها هذا القطاع ولخصت بأن حالة الولاء التنظيمي انخفضت إلى حد كبير بعد حالة الخصخصة وبالتالي أصبحت الرابطة الفردية التنظيمية أكثر ميلاً لأن تكون التزاماً مستمراً مسيراً بنظم المكافآت والمنافع المادية كما شهدت ارتفاعاً ملحوظاً في معدلات دوران العمل والغياب عند الأفراد العاملين، ويعزى السبب الأساسي في انخفاض حالة الولاء التنظيمي في هذا القطاع إلى سيطرة مناخ الأنا التنظيمي بعد عملية الخصخصة الذي أدى إلى تعارض كبير مع القيم الأخلاقية للأفراد العاملين. في حين قامت دراسة (Kapp, Parboteeah,)

¹ - Hian Chye Koh, El'fred H.Y. Boo, Op, Cit., P.679.

*- راجع الفصل الثاني، ص 96.

² - John B. Cullen, K. Praveen Parboteeah, Bart Victor, **The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A two-Study Analysis**, *Journal of Business Ethics*, (2003), Vol. 46, PP.127-141

³ - Kevin P. Hwang and Ming-Kuen Wang, **The Impact of Ethical Issues on Privatization: Employee Perceptions of HRM Systems, Job Satisfaction and Organizational Loyalty in The Taiwan Telecommunications Industry**, *African Journal of Business Management*, (2013), Vol. 7, No.(6), pp. 381-400.

(2008)¹ بدراسة أثر المناخ الأخلاقي على السلوكيات اللاأخلاقية للفرد العامل فيما يتعلق بالسرقة والكذب ووجدت هذه الدراسة بأن هيمنة مناخ الأنا بنوعيه الفردي والتنظيمي الأخلاقي** يعتبر من أهم مسببات إتباع مثل هذه السلوكيات، في المقابل وجدت بأن هيمنة المناخ المبدئي بنوعيه الفردي والتنظيمي يعتبر من أكثر المناخات الأخلاقية التي تؤثر سلباً في هذه السلوكيات، أما (Peterson, 2002)² فقد تعرض في دراسته لاختبار أثر العلاقة بين أنواع المناخ الأخلاقي والسلوكيات المنحرفة الطوعية التي تنتهك القواعد التنظيمية، حيث وجد بأن المنظمات التي يسيطر عليها مناخ الإحسان التنظيمي ترتبط سلباً مع سلوكيات الانحراف في الإنتاج (سلوكيات الأداء) كإنخفاض معدل العاملين الذين يميلون لإهمال عملهم بسبب انشغالهم بالقضايا الشخصية أو أخذ أوقات راحة طويلة بشكل مفرط، بالإضافة إلى دور هذا المناخ في احتمالات انخفاض سلوكيات انحراف التحيز - كما أطلقت عليها الدراسة - المتعلقة بإلقاء اللوم على شخص معين ونشر الشائعات الغير صحيحة عن زميل في العمل، في حين ارتبط مناخ الأنا الفردي للمنظمات التي يسيطر عليها هذا النوع بزيادة في معدلات الانحراف في سلوكيات الأداء وسلوكيات التحيز وازدياد معدل الانحراف في التمايز الطبقي بين الأفراد العاملين في المنظمات التي يسيطر عليها مناخ الأنا التنظيمي وذلك على عكس تلك المنظمات ذات المناخ المبدئي التي أظهرت انخفاضاً في معدلات انحراف التمايز الطبقي.

مما سبق نستنتج بأن حالة الولاء التنظيمي ترتبط مباشرةً بطبيعة المناخ الأخلاقي المهيمن على المنظمة ذلك المناخ الذي يتحدد بعاملين على النحو التالي:

- ✓ القيم الأخلاقية الفردية وتدعى التصورات المشتركة حول تلك القيم بالمناخ الأخلاقي الفردي.
- ✓ القيم الأخلاقية التنظيمية وتدعى التصورات المشتركة حول تلك القيم بالمناخ الأخلاقي التنظيمي.
- ✓ الحساسية الأخلاقية الفردية.
- ✓ الحساسية الأخلاقية التنظيمية.

3-8-3- العلاقة بين مناخ القيادة التنظيمي والولاء التنظيمي (The Relationship Between Leadership and Organizational Loyalty):

أوضح (Kleinman, 2004)³ بأن نمط القيادة يرتبط ارتباطاً مباشراً بتطوير مفهوم الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، كما وجد (Nguni, et, al., 2006)¹ بأن نمط القيادة السائد يفسر حوالي 33% من الاختلاف في الولاء

¹ - E. Andrew Kapp and K. Praveen Parboteeah, **Ethical Climate & Safety Performance Design Better Programs, Improve Compliance and Foster Participation**, PROFESSIONAL SAFETY, JULY 2008, pp.28-31.

** - راجع الفصل الثاني، ص96.

² - Dane K. Peterson, **Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate**, Journal of Business and Psychology, (2002), Vol.17, No.(1), pp.47-61.

³- CAROL KLEINMAN, **The Relationship between Managerial Leadership Behaviors and Staff Nurse Retention**, Research and Perspectives on Healthcare, (2004), Vol. 82, No. (4), PP. 2-9.

التنظيمي، فعلى سبيل المثال أوضح كل من (Volk, Lucas, 1991)² بأن نمط القيادة يعتبر مؤشراً قوياً لمعرفة مدى استمرارية الموظف ويفسر حوالي 32% من الاختلاف أو التباين في معدل دوران العمل. وبناءً عليه أجريت الدراسات والأبحاث ضمن هذا الإطار لدراسة نمط القيادة الأكثر تفضيلاً والأكثر ارتباطاً مع حالة الولاء التنظيمي، حيث وجد (Bass, 1998)³ في دراسته التي اختبرت أثر سلوكيات القيادة التحويلية على تطوير الاتجاهات الإيجابية والارتباط النفسي العاطفي تجاه المنظمة بأن أبعاد القيادة التحويلية من شأنها أن تخلق عند الفرد العامل إحساس بالهوية الاجتماعية من خلال قدرتها على جعلهم أكثر إيماناً وتبنيّاً للقيم والأهداف التنظيمية الذي يعتبر من أهم مسببات الولاء التنظيمي، وهذا ما أكدته (Xi yu, 2010)⁴ في دراسته التي وجدت بأن المبادئ والأسس النظرية التي تشرح مفهوم الولاء التنظيمي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمفهوم القيادة التحويلية بكافة أبعادها مبرراً ذلك كمايلي:

- إن الإخلاص للمشرف المباشر وإظهار الرغبة في حمايته بغض النظر عن المنافع الشخصية الأتية منه، هذا الإخلاص التي تعد خاصية القيادة الكاريزمية وقيادة الحفز الإلهامي من أهم مسبباته يعبر بمضمونه عن أحد أشكال الولاء التنظيمي.

- إن تقديم الجهود الإضافية المبذولة من قبل الأفراد العاملين ضمن مناخ القيادة التحويلية بكافة أبعادها والناجمة عن حافز جوهري أكثر منه حافز خارجي يعبر في مضمونه عن أحد أشكال الولاء التنظيمي.

- الرغبة القوية والشعور بالفخر والاعتزاز للانتماء لمشرف معين دون غيره ضمن مناخ القيادة التحويلية من خلال بعد القيادة الكاريزمية بشكل خاص يفسر إلى درجة كبيرة ذلك الرابط العاطفي النفسي القوي المسبب لحالة الولاء التنظيمي من وجهة نظر نظرية الهوية الاجتماعية.

في حين وجدت دراسة كل من (Saeed, Ahmad, 2012)⁵ بأن نمط القيادة التحويلية يرتبط ارتباطاً مباشراً بعوامل الإيثار أو الغيرة التنظيمية Altruism والضمير اليقظ Conscientiousness - والملاطفة Courtesy، والتي تعتبر من أهم أبعاد الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

¹ - Samuel Nguni, Peter Slegers, Eddie Denessen, **Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case**, *School Effectiveness and School Improvement*, (2006), 17 (2), 145-177.

² - Marbeth C. Volk, Mary D. Lucas, **Relationship of Management Style and Anticipated Turnover**, *Dimensions of Critical Care*, (1991), Vol.10, No. (1), PP.35-40.

³ - Bernard M. Bass, **Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, (1998), p.21.

⁴ - Xi Yu, **Exploring the Relationship between Supervisor's Leadership Style and Employee Loyalty**, *MBA Dissertation, University of Wisconsin-Stout*, (2010).

⁵ - Aamir Saeed, Shahbaz Ahmad, **Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab**, *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No.21, (2012), pp.150 – 158.

أما (Ngyni, et, al., 2006)¹ فقد أوضح في دراسته بأن عامل التحفيز الفكري يعتبر الأكثر ارتباطاً من بين عوامل القيادة التحويلية مع الولاء التنظيمي، كما وجد بأن هناك ارتباطاً لعامل المكافآت المشروطة كأحد عوامل القيادة التبادلية مع ولاء الموظف، كما وجد كل من (Chen, et, al., 2005)² بأن النية لترك العمل ترتبط سلبياً مع نمط المكافأة المشروطة كأحد عوامل القيادة التبادلية ونمط قيادة الاعتبارات الفردية كأحد عوامل القيادة التحويلية، كما وجد بأن هناك علاقة إيجابية بين نمط الإدارة المشروط بالاستثناء (أحد عوامل القيادة التبادلية) وبين النية لترك العمل.

الأمر الذي يجعلنا نقر بأهمية المناخ القيادي السائد في المنظمة ودوره المباشر في تشكيل حالة الولاء التنظيمي.

3-8-4- العلاقة بين مناخ العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي (The Relationship Between Justice and Organizational Loyalty)

يعتبر مناخ العدالة التنظيمية أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي الذي يمثل بدوره أحد أوجه البيئة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة والناج عن إجمالي التصورات أو الصور الذهنية المدركة من قبل الأفراد العاملين والتي تعكس حالة الإنصاف التنظيمي داخل الحياة التنظيمية، تلك الحالة التي تعتبر إحدى أهم مفسرات ومحددات نوعية المخرجات والاتجاهات السلوكية ومن ضمنها الولاء التنظيمي كما وجدنا في الفصل السابق³، والقاعدة المتبعة التي تفسر شرعية الارتباط السابق كما ارتأى كل من (Morgan, Hunt, 1994³; Lind, 2001⁴) بأن الأفراد اللذين يستقبلون القرارات التنظيمية سواء فيما يتعلق بطريقة اتخاذها أو بكيفية تطبيقها ونتائج هذا التطبيق على أنها قرارات منصفة سيكونون أكثر رضا وظيفي وبالتالي سيختبرون أعلى درجات الالتزام التنظيمي. إلا أن أغلب الدراسات التي بحثت في هذه العلاقة أكدت على أهمية العدالة الإجرائية كأحد أهم أبعاد العدالة التنظيمية في تفسير اتجاه الولاء عند الأفراد العاملين، حيث وجد (Al-Qarioti, Freih, 2009)⁵ بأن الشعور بعدالة مسببات أو مصادر العدالة عند الأفراد أهم بكثير من الشعور بعدالة نتيجة هذه المصادر أو المسببات، بمعنى آخر هل آلية صنع القرارات

¹ - Samuel Nguni, Peter Slegers, Eddie Denessen, **Op, Cit.**, P. 153.

² - Hsiu-Chin Chen, Susan L. Beck, Linda K. Amos, **Leadership Styles and Nursing Faculty Job Satisfaction in Taiwan**, *Journal of Nursing Scholarship*, (2005), Vol.37, No.4, PP.374-380.

*- راجع الفصل الثاني، ص98.

³ - Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt, **"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing"**, *Journal of Marketing*, (1994), Vol. 58 No.3, pp.20- 38.

⁴ - Allan E. Lind, **Fairness Heuristic theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations**. In J. Greenberg and R. Cropanzano (eds), *Advances in Organizational Justice*, (2001), pp. 56-88.

⁵ - Mohammad Qasem, Ahmad Al-Qarioti, Hamed Suleiman Freih, **The Interrelationships of Organizational loyalty, Organizational Justice, and Group Cohesiveness of Public Sector Employees' in Kuwait**, *Recherches économiques et managériales*, (2009), No.5, pp.1-32.

والإجراءات التي يتم اعتمادها تؤمن لهم الشعور بحالة الإنصاف؟ وفي حال كانت الصور المدركة إيجابية حول تلك الإجراءات فإنه من البديهي أن يميل هؤلاء الأفراد إلى قبول تلك النتائج حتى ولو لم تكن مرغوبة من قبلهم، وعليه وجدت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل من نوعي العدالة الإجرائية والتوزيعية وبين الولاء التنظيمي إلا إن العدالة الإجرائية كانت أكثر ارتباطاً بالولاء من العدالة التوزيعية وقد بررت تلك الدراسة ذلك بأن أهمية العدالة الإجرائية تنبع من مدى تأثيرها في المشاعر الملهمة للولاء وإضفاء الشرعية على سلطة القادة والمساعدة في ضمان الامتثال الطوعي للقواعد. أما دراسة (Fischer, 2004)¹ فقد بررت ذلك بأن التصورات الذهنية المدركة حول آلية صنع القرارات هي التي تحدد نوعية الاتجاهات والمخرجات السلوكية على المستوى التنظيمي، وبالتالي وجدت بأن العدالة الإجرائية هي أكثر ارتباطاً بالولاء كاتجاه سلوكي على المستوى العام للمنظمة، وبالنسبة للعدالة التوزيعية فقد وجد بأنها أكثر ارتباطاً بالمخرجات السلوكية على مستوى الفرد العامل كالرضا الوظيفي، في حين وجد كل من (Crow, Lee and Joo, 2012)² بأن العدالة الإجرائية ذات تأثير غير مباشر على الولاء التنظيمي من خلال العدالة التوزيعية كمتغير وسيط في هذه العلاقة التي تعتبر فيها أيضاً العدالة التوزيعية هي المسبب الأساسي الأكثر أهمية للولاء التنظيمي، وضمن سياق هذه الأهمية وجدت دراسة (MccArdle, 2007)³ التي قامت باختبار أثر العدالة التنظيمية على سلوكيات الانحراف التنظيمي في مكان العمل بأن التصورات الذهنية الإيجابية المدركة حول العدالة الإجرائية ترتبط سلبياً مع سلوكيات الانحراف التنظيمي المتمثلة في (سوء الأدب- التحرش الجنسي- التخريب- السرقة- العنف- العداء والانتقام- سلوكيات الانسحاب)، بينما لم تجد هذه الدراسة أي تأثير للعدالة التوزيعية على سلوكيات الانحراف التنظيمي. أما (Moghimi, et. Al., 2013)⁴ فقد وجدوا في دراستهم بأن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين كافة أنواع العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل داخل المنظمة إلا أن العدالة الإجرائية كانت قد احتلت المرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط، كما وجدت هذه الدراسة بأن عناصر جودة حياة العمل الأكثر تأثراً بمناخ العدالة الإجرائية هي فرص النمو والتطور المهني ومن ثم الأمان الوظيفي. في حين أوضحت دراسة

¹ - Ronald Fischer, **REWARDING EMPLOYEE LOYALTY: AN ORGANIZATIONAL JUSTICE APPROACH**, *International Journal of Organizational Behaviors*, (2004), Vol.8, No.3, PP. 486-503.

² - Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo, **Organizational justice and Organizational Commitment Among South Korean police Officers An Investigation of Job satisfaction as a Mediator**, *International Journal of Police Strategies & Management*, (2012), Vol. 35, No. 2, pp. 402-423.

³ - JIE GUO MCCARDLE, **ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORKPLACE DEVIANCE: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE, POWERLESSNESS, AND INFORMATION SALIENCE**, *PHD Dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida*, (2007).

⁴ - Seyed Mohammad Moghimi, Masoumeh Kazemi, Saied Samiie, **Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province**, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, (2013), Vol.6, No.1, pp.119-245.

(Chengini, 2009)¹ بأن هناك علاقة إيجابية بين كافة عناصر العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن العدالة التوزيعية كانت الأكثر ارتباطاً بمعدل 84.7%.

مما سبق نستنتج بأن هناك إجماع على أهمية مناخ العدالة التنظيمية في تشكيل وخلق حالة الولاء التنظيمي عند الفرد العامل، في حين كان هناك بعض الاختلاف على آلية التفاعل بين عناصر العدالة التنظيمية في تشكيل حالة الولاء على النحو التالي:

- فبعض الدراسات أعطت عنصر العدالة الإجرائية الدور المباشر والأهم في تشكيل حالة الولاء التنظيمي مبررة ذلك بأن الشعور بعدالة مصادر الإجراءات والقوانين التنظيمية سوف يقود إلى الشعور بعدالة نتيجة هذه الإجراءات حتى لو لم يتم الاقتناع بها.
- وبعض الدراسات من جانب آخر أعطت الأهمية والدور المباشر للعدالة التوزيعية في تشكيل حالة الولاء التنظيمي بكافة مسبباته مبررة ذلك بأن الصور الذهنية المدركة حول التماس نتائج مصادر ومسببات العدالة هي التي تقود إلى الشعور بعدالة هذه المصادر بغض النظر عن وضوحها أو ماهيتها.
- في حين أقرت بعضها الآخر بأهمية العدالة التوزيعية كعامل وسيط في العلاقة الغير مباشرة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

إلا أنه يمكننا القول في النهاية بأن عناصر العدالة التنظيمية بنوعها الإجرائية والتوزيعية هي عناصر متكاملة في تكوين وخلق إيجابية الصور الذهنية المدركة حول مناخ العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق اتجاه الولاء التنظيمي عند الفرد العامل، بمعنى أنه لا يمكن لعنصر أن يلغي الآخر فكل عنصر أهميته ودوره في تفسير حالة الولاء وهذا ما جعل الباحث يختلف مع آراء أصحاب الاتجاه الأول اللذين أقرروا بأهمية العدالة الإجرائية وقدرتها على إلغاء العدالة التوزيعية، حيث أنه من غير المنطقي بمكان أن يثق شخص ما بعدالة إجراءات وقوانين غير راضي أو غير مقتنع بألية تطبيقها، ومن ناحية أخرى لم يتفق الباحث بالرأي مع أصحاب الاتجاه الثاني اللذين أقرروا بأهمية العدالة التوزيعية وقدرتها على تمويه العدالة الإجرائية فالإنسان بطبيعته كائن يكتنفه الشك ويبحث دوماً نحو الأفضل وبالتالي حتى لو كان راضياً عن نتائج قرارات وقوانين ليس على دراية كاملة بماهيتها وطبيعتها فإن بحثه عن الأفضل سيجعله يخوض في ضمار هذه القوانين والإجراءات ويسعى إلى تحسينها وتطويرها حتى تؤتي ثمارها في تنمية حاجاته البشرية المتنامية لتحقيق أهدافه وطموحاته الوظيفية والشخصية، أما فيما يتعلق بأصحاب الاتجاه الثالث فهو أقرب إلى المنطقية من ناحية تكامل العلاقة بين نوعي العدالة الإجرائية إلا أن الباحث يميل إلى الإقرار بأهمية الدور المنفصل والمستقل لكل عنصر على حدى في تشكيل حالة الولاء التنظيمي.

¹ - Mehrdad Goudarzvand Chegini, **The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior**, *American Journal of Economics and Business Administration*, (2009), Vol.1, No.2, PP.173-176.

3-9- خاتمة (Conclusion):

تناول هذا الفصل الولاء التنظيمي كمفهوم مستقل تماماً، حيث تم التركيز على توضيح المعنى الحقيقي لمفهوم الولاء التنظيمي على خارطة المخرجات والاتجاهات السلوكية ومن ثم توضيح أوجه الارتباط والاختلاف بين ثلاثة مفاهيم أساسية : الرضا الوظيفي - الالتزام التنظيمي - الولاء التنظيمي ضمن إطار استراتيجية تفاعل لكل من متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الالتزام التنظيمي لتفعيل حالة الولاء التنظيمي بمفهومه الحقيقي وفق الخطوات التالية:

- بدايةً تم الخوض في مفهوم الرضا الوظيفي كنقطة انطلاق وكمسبب أساسي لحالة الولاء التنظيمي.
- ليتم الانتقال بعد ذلك إلى الخوض في مفهوم الالتزام التنظيمي كحالة ثانية (متوسطة) تتشكل عند الفرد العامل بعد حالة الرضا الوظيفي.
- ومن ثم تم توضيح العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي (الداخلي والخارجي) ومتغيرات الالتزام التنظيمي (المعياري -المستمر - العاطفي).
- ليتم في النهاية استنتاج مفهوم الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي متقدم يتشكل عند الفرد العامل من خلال تفاعل أبعاد متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الالتزام التنظيمي أنفة الذكر وصولاً إلى النتيجة النهائية التي تبين بأن:

الولاء التنظيمي هو أعلى درجات الالتزام العاطفي الناجم عن إشباع حاجات التطور والنمو النفسي عند الفرد العامل، ذلك الإشباع لمثل هذا النوع من الحاجات السيكلوجية هو المسؤول عن خلق وتشكيل الحافز الجوهري الناظم لحالة الرضا الداخلي عند الفرد العامل.

أما القسم الثاني من هذا الفصل فقد تناول طبيعة واتجاهات العلاقة بين كل متغير من متغيرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كما تم استنتاجها والولاء التنظيمي.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

ويتضمن هذا البحث:

4-1- تصميم ومصادقية أداة الدراسة

4-2- اختبار الفرضيات

4-3 - ملخص النتائج

4-4- المقترحات والتوصيات

أولاً-تصميم ومصادقية أداة الدراسة والعينة: قام الباحث بجمع المعلومات اللازمة لإثبات الفرضيات عن طريق قائمة استبانة خاصة صممت على جزأين كما يلي:

الجزء الأول: ويشمل على استبانة خاص لقياس المتغيرات المستقلة والمعدلة التي تعبر عنها عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتشمل الفقرات من 1- 72 متضمنة المحاور من الواحد حتى العشرين:

أ- تحليل مناخ التمكين النفسي: ويشمل الفقرات من 1- 22 ويتضمن المحاور من الأول حتى الرابع كما يلي:

المحور الأول: الخاص بتحليل مدى استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به ويتضمن أيضاً المحاور الجزئية التالية والتي لم يدرجها الباحث ضمن الفرضيات لمنع عملية التشعب والتعقيد ونظراً لأهميتها فقد قام الباحث بدراستها وإدراجها ضمن نتائج الدراسة وتتضمن الفقرات من 1 - 13 على النحو التالي:

✓ الفقرات الخاصة بتحليل التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات وخصائص العمل (حالة الاستخدام الكامل) كإحدى معايير قياس مدى استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به وتتضمن الفقرات من 1 - 4.

✓ الفقرات الخاصة بتحليل التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات وخصائص العمل كإحدى معايير قياس مدى استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به وتتضمن النتائج من 5 - 7.

✓ الفقرات الخاصة بتحليل التوافق بين السمات الشخصية وخصائص العمل كإحدى معايير قياس مدى استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به وتتضمن الفقرات من 8 - 10.

✓ الفقرات الخاصة بتحليل التوافق بين الميول المهنية وخصائص العمل كإحدى معايير قياس مدى استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به وتتضمن الفقرات من 11 - 13.

المحور الثاني: الخاص بتحليل مدى استشعار الفرد العامل بالاستقلالية والتحكم الذاتي وتتضمن الفقرات من 14 - 16.

المحور الثالث: الخاص بتحليل مدى استشعار الفرد العامل بالقدرة والكفاءة الذاتية وتتضمن الفقرات من 17 - 19.

المحور الرابع: الخاص بتحليل مدى استشعار الفرد العامل بوجوده (عامل الأثر) وتتضمن الفقرات من 20 - 22.

ب- تحليل المناخ الأخلاقي العام في المنظمة: وتشمل الفقرات من 23 - 46 وتتضمن المحاور من الخامس حتى الثاني عشر كما يلي:

المحور الخامس: الخاص بتحليل مناخ الأنا الأخلاقي الفردي وتشمل الفقرات من 23 - 25.

المحور السادس: الخاص بتحليل مناخ الإحسان الفردي وتشمل الفقرات من 26 - 28.

المحور السابع: الخاص بتحليل المناخ المبدئي الفردي وتشمل الفقرات من 29 - 31 .

المحور الثامن: الخاص بتحليل مناخ الأنا التنظيمي ويشمل الفقرات من 32 - 34.

المحور التاسع: الخاص بتحليل مناخ الإحسان التنظيمي ويشمل الفقرات من 35 - 37.

المحور العاشر: الفقرات الخاصة بتحليل المناخ المبدئي التنظيمي الأخلاقي ويشمل الفقرات من 38 - 40.

المحور الحادي عشر: الفقرات الخاصة بتحليل الحساسية الأخلاقية الفردية للأفراد العاملين ويشمل الفقرات من 41 - 43.

المحور الثاني عشر: الفقرات الخاصة بتحليل حساسية القيم الأخلاقية التنظيمية ويشمل الفقرات من 44 - 46.

ت- تحليل مناخ القيادة: ويشمل الفقرات من 47 - 64 ويضمن المحاور من الثالث عشر حتى الرابع عشر:

المحور الثالث عشر: الخاص بتحليل مناخ القيادة التحويلية ويتضمن الفقرات من 47 - 58 ويتضمن المقاييس الجزئية التالية والتي لم يدرجها الباحث في فرضيات البحث أيضاً لمنع التعقيد والتشعب إلا أنه قام بدراستها وإدراجها في نتائج الدراسة على النحو التالي:

✓ الفقرات الخاصة بتحليل نمط القيادة المثالية ((كإحدى معايير قياس مناخ القيادة التحويلية)) ويتضمن الفقرات من 47 - 49.

✓ الفقرات الخاصة بتحليل نمط قيادة التحفيز الإلهامي ((كإحدى معايير قياس مناخ القيادة التحويلية)) ويتضمن الفقرات من 50 - 52.

✓ الفقرات الخاصة بتحليل نمط قيادة التحفيز الفكري ((كإحدى معايير قياس مناخ القيادة التحويلية)) ويتضمن الفقرات من 53 - 55.

✓ الفقرات الخاصة بتحليل نمط قيادة الاعتبارات الفردية ((كإحدى معايير قياس مناخ القيادة التحويلية)) ويتضمن الفقرات من 56 - 58.

المحور الرابع عشر: الخاص بتحليل مناخ القيادة التبادلية ويتضمن الفقرات من 59 - 64 ويتضمن المقاييس الجزئية التالية والتي لم يدرجها الباحث في فرضيات البحث أيضاً لمنع التعقيد والتشعب إلا أنه قام بدراستها وإدراجها في نتائج الدراسة على النحو التالي:

✓ الفقرات الخاصة بتحليل نمط القيادة المشروطة بالمكافأة ((كإحدى معايير قياس مناخ القيادة التبادلية)) ويتضمن الفقرات من 59 - 61 .

✓ الفقرات الخاصة بتحليل نمط الإدارة المشروطة بالاستثناء ((كإحدى معايير قياس مناخ القيادة التبادلية)) ويتضمن الفقرات من 62 - 64 .

ث- تحليل مناخ العدالة التنظيمية: ويشمل الفقرات من 65 - 72 ويتضمن المحورين الخامس عشر والسادس عشر:

المحور الخامس عشر: الفقرات الخاصة بتحليل مناخ العدالة الإجرائية ويتضمن الفقرات من 65 - 68.

المحور السادس عشر: الفقرات الخاصة بتحليل مناخ العدالة التوزيعية ويتضمن الفقرات من 69 - 72.

الجزء الثاني: ويشمل استبانة خاص لقياس وتحليل حالة الولاء التنظيمي كمتغير تابع ، ويشمل الفقرات من 73 - 84، ويتضمن المحاور من السابع عشر حتى التاسع عشر كما يلي:

المحور السابع عشر: الفقرات الخاصة بتحليل التوافق بين القيم والأهداف الفردية-التنظيمية ويتضمن الفقرات من 73 - 76.

المحور الثامن عشر: الفقرات الخاصة بتحليل الاهتمام بمصير المنظمة ويتضمن الفقرات من 77 - 80.

المحور التاسع عشر: الفقرات الخاصة بتحليل نية الفرد العامل في استمرار عضويته في هذه المنظمة على المدى الطويل ويتضمن الفقرات من 81 - 84 .

ملاحظات عامة حول الاستبانة :

أولاً - سيقوم الباحث باستخدام مقياس ليكرت مقسم إلى خمسة أقسام لقياس فقرات الاستبانة على النحو التالي:

جدول رقم (5): مقياس ليكرت

لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

لتكون الدرجة المتوسطة للمقياس هي "3".

ثانياً - قام الباحث بالاستعانة ببعض المقاييس المستخدمة عالمياً لصياغة أغلب فقرات الاستبانة على النحو التالي:

أ- مقياس¹ Spreitzer, 12-Items Scale, 1995 لقياس التمكين النفسي عند الفرد العامل والمستخدم في أغلب الدراسات التي تناولت هذا المفهوم نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (Wang, Lee, 2009²; Chen, chen; 2008⁴; Carless, 2004³).

ب- مقياس⁵ (ECQ) by Cullen, Victor, Bronson, 32-Items Scale 1993 لقياس المناخ الأخلاقي والذي استخدم في العديد من الدراسات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (Wyser, 2009⁶; Ambrose, et.) (Al., 2008⁷).

ت- مقياس⁸ Bass & Avolio 15-Items Scale 1991 لقياس أنماط القيادة، والذي استخدم في العديد من الدراسات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (Ismail, et, al., 2010⁹; Uen, et. Al., 2012¹⁰).

ث- مقياس¹¹ Niehoff & Moorman, 20-Items Scale 1993 لقياس مناخ العدالة التنظيمية والذي استخدم في العديد من الدراسات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (Yavuz, 2010¹²).

ج- أما بالنسبة لفقرات حالة الولاء التنظيمي فهي من إعداد الباحث.

وللتأكد من الصدق المنطقي للاستبانة ووضوحها تم عرضها على عدد من الأساتذة والمحكمين الأكاديميين، ثم قام الباحث بقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة حيث استخدم معامل كرونباخ الذي يقيس نسبة تباين الإجابات

¹ - Gretchen M. Spreitzer, **Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation.** *Academy of Management Journal*, (1995), 38(5): 1442-1465.

² - Guangping Wang, Peggy D. Lee, **Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects,** *Group & Organization Management*, (2009), Volume 34, Number 3, pp. 271-296.

³ - Sally a. Carless, **Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?**, *Journal of Business and Psychology*, (2004), 18(4), 405-406.

⁴ - Huei-Fang Chen, Yi-ching Chen, **The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises.,** *Public Personnel Management*, (2008), 37(3), 279-302.

⁵ - John B. Cullen, Bart Victor, James W. Bronson, **"The Ethical Climate Questionnaire : An Assessment of its Development and Validity."** *Psychological Reports*, (1993), 73: 2, PP.667-674.

⁶ - Carole Wyser, **Ethical Climates in Public Administration,** *EGPA Annual Conference – Malta*, 2-5 September 2009, pp. 1- 25.

⁷ - Maureen L. Ambrose, Anke Arnaud, Marshall Schminke, **"Individual Moral Development and Ethical Climate : The influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes."** *Journal of Business Ethics*, (2008), 77: 323-333.

⁸ - Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, **The multi-factor leadership questionnaire,** *Palo, Alto, CA: Consulting Psychologists Press*, (1991).

⁹ - Azman ISMAIL, Mohd Hamran MOHAMAD, Hassan Al-Banna MOHAMED, Nurhana Mohamad RAFIUDDIN, Karen Woon Pei ZHEN, **Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes,** *Theoretical and Applied Economics*, (2010), Volume XVII, No. 6(547), pp. 89-104.

¹⁰ - Jin-Feng Uen, Ting Wu, Huei-Chun Teng and Yu-Shuan Liu, **Transformational leadership and branding behavior in Taiwanese hotels,** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (2012), Vol. 24 No. 1, pp. 26-43.

¹¹ - Brian P. Niehoff, Robert H. Moorman, **Justice As Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior,** *Academy of Management Journal*, (1993), Vol. 36, No. 3, PP. 527 -56.

¹² - Mustafa Yavuz, **The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment,** *African Journal of Business Management*, (2010), Vol. 4(5), pp. 695-701.

ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ (صفر - واحد)، وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس على أن لا تقل عن 0.60 كحد أدنى، وقد وجد الباحث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلية هي 95.2% وهي نسبة ممتازة تدل على الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة على الشكل التالي:

جدول رقم (6) معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

رقم المحور	المحور	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
1	مدى استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به	0.880	13
2	مدى استشعار الفرد العامل بالاستقلالية والتحكم الذاتي	0.755	3
3	مدى استشعار الفرد العامل بالكفاءة والقدرة الذاتية	0.678	3
4	مدى استشعار الفرد العامل بوجوده - عامل الأثر	0.732	3
5	مناخ الأنا الأخلاقي الفردي	0.925	3
6	مناخ الإحسان الأخلاقي الفردي	0.738	3
7	المناخ المبدئي الفردي	0.638	3
8	مناخ الأنا التنظيمي	0.742	3
9	مناخ الإحسان التنظيمي	0.818	3
10	المناخ المبدئي التنظيمي	0.628	3
11	الحساسية الأخلاقية الفردية	0.850	3
12	الحساسية الأخلاقية التنظيمية	0.871	3
13	مناخ القيادة التحويلية	0.927	12
14	مناخ القيادة التبادلية	0.687	6
15	مناخ العدالة الإجرائية	0.857	4
16	مناخ العدالة التوزيعية	0.685	4
17	التوافق بين القيم والأهداف الفردية- التنظيمية	0.842	4
18	الاهتمام بمصير المنظمة	0.794	4
19	نية الفرد العامل في استمرار عضويته على المدى الطويل	0.790	4
الإجمالي	المقياس الكلي	0.952	84

أما بالنسبة لقياس معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة الـ 84 كل على حدى ودراسة مدى تأثيرها على مصداقية الاستبانة بشكل كامل فقد وجد الباحث بأن أغلب فقرات الاستبانة جاءت بقيم أقل من 0.952 باستثناء 10 فقرات على الشكل التالي:

جدول رقم (7) يعبر عن قيم ألفا كرونباخ ذات التأثير السلبي على مصداقية الاستبانة ككل:

معامل ألفا كرونباخ	الفقرات
0.955	23 - لا يتوانى الأفراد العاملون في هذه المنظمة عن القيام بأي عمل مقابل منافعهم المادية البحتة.
0.955	24 - يقوم الأفراد العاملون في هذه المنظمة دائماً بتنفيذ طرق العمل بالطرق التي تخدم مصالحهم الفردية.
0.955	25 - يقوم الأفراد العاملون في هذه المنظمة دائماً بحماية مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
0.953	30 - إن الأفراد العاملين في هذه المنظمة يقررون ما هو الخطأ وما هو الصواب كل من وجهة نظره الخاصة.
0.953	32 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن القوانين والإجراءات التنظيمية فيها تصب دائماً في مصلحة المنظمة على حساب مصالحهم الشخصية.
0.953	33 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن المعيار الأساسي الذي يحدد جودة أدائهم هو قدرتهم على تعظيم الأرباح والمنافع المالية للمنظمة.
0.953	34 - يرى الأفراد العاملون في هذه المنظمة أنفسهم دائماً مجبرين للقيام بأي عمل بغض النظر عن الطريقة طالما أنه يصب في مصلحة المنظمة المادية البحتة.
0.954	38 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم مقيدون بشدة بالنظام الداخلي فيها.
0.954	40 - إن الأفراد المميزين في هذه المنظمة هم فقط من يتبعون الإجراءات والقوانين الناضجة للسياسة الداخلية فيها.
0.954	63 - يقوم المشرف المباشر في هذه المنظمة بفرض العقوبة المباشرة على الفرد العامل في حال قام بتجاوز معايير الأداء المحددة من قبله.

يظهر من الجدول (7) أن حذف كل من المتغيرات (23، 24، 25) سيؤدي الى زيادة قيمة معامل الفا كرونباخ الكلي بمقدار 0.3 % وهو أثر ضئيل، كذلك إن حذف المتغيرات (30، 32، 33، 34) سيؤدي إلى زيادة المصداقية الكلية بمقدار 0.1 %، وحذف المتغيرات (38، 40، 63) سيؤدي الى زيادة معامل الفا كرونباخ الكلي بمقدار 0.2 % .

عموماً إن أثر هذه المتغيرات على الفا كرونباخ سلمي لكنه ضئيل جداً لذلك لن يتم التعامل معها وإنما قام الباحث باستعراض هذه النتائج لتأكيد واقعية المصادقية.

اختبار الطبيعة:

جدول رقم (8) إحصاءات Kolmogorov-Smirnova لاختبار الطبيعة في توزيع البيانات

Tests of Normality			
Kolmogorov-Smirnova			
Sig.	df	Statistic	
.090	120	.364	1_ إن طبيعة عمل الافراد في هذه المنظمة توفر لهم فرص استخدام كامل قدراتهم ومهاراتهم بحرية كاملة
.070	120	.308	2_ إن طبيعة عمل الافراد في هذه المنظمة توفر لهم فرص تطبيق واختبار معلوماتهم الاكاديمية بحرية كاملة
.100	120	.255	3_ إن طبيعة عمل الافراد في هذه المنظمة توفر لهم فرص التعلم الذاتي واكتساب الخبرة من تجاربهم الخاصة
.090	120	.290	4_ إن مهام عمل الافراد في هذه المنظمة محدود جداً واقل من حدود امكانياتهم ومهاراتهم العملية
.060	120	.300	5_ إن مهام عمل الافراد في هذه المنظمة تتوافق تماماً مع معلوماتهم الاكاديمية واختصاصهم الدراسي
.040	120	.235	6_ إن مهام عمل الافراد في هذه المنظمة تتوافق تماماً مع خبراتهم المكتسبة
.080	120	.252	7_ يشعر الافراد في هذه المنظمة بغموض مهام عملهم وعدم قدرتهم على استيعابها والتعامل معها كما يجب
.090	120	.255	8_ إن السمات الشخصية للافراد العاملين في هذه المنظمة تخدم طبيعة أعمالهم التي يقومون بها إلى حد كبير
.090	120	.207	9_ إن طبيعة عمل الافراد في هذه المنظمة تجعلهم أكثر قدرة على استكشاف جوهر وطبيعة شخصيتهم القوية
.060	120	.310	10_ إن طبيعة عمل الافراد في هذه المنظمة تجعلهم غير قادرين على تنمية شخصياتهم بالاتجاه الذي يرغبون فيه
.090	120	.239	11_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بأن طبيعة أعمالهم تتماشى كلياً مع طموحهم الوظيفي
.090	120	.244	12_ يشعر الافراد العاملون بهذه المنظمة بأنهم يمارسون نوعاً من الأعمال التي طالما يرغبون بالقيام بها
.070	120	.356	13_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم لا يجدون أنفسهم وجوهراً هوأياتهم الذاتية من مهام أعمالهم المفروضة عليهم
.090	120	.253	14_ يعطى الافراد العاملون في هذه المنظمة الصلاحية المطلقة في اتخاذ القرارات التي تخص مهام أعمالهم
.090	120	.308	15_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بإمكانية التحكم في مجريات الأمور بالطريقة المناسبة دون الرجوع إلى المسؤول المباشر
.060	120	.333	16_ يشعر الافراد العاملون بهذه المنظمة بعدم توافر الفرص الحقيقية لهم لتنفيذ مهام أعمالهم وفق رؤيتهم الخاصة
.060	120	.309	17_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بقدرتهم العالية وجاهزيتهم الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة منهم
.060	120	.268	18_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بالثقة المطلقة بإمكاناتهم وقدرتهم التي تجعلهم يقومون بمهام عملهم على أكمل وجه
.120	120	.261	19_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بعدم امتلاكهم القدرة الذاتية على التعامل مع المشكلات التي تعترضهم أثناء تنفيذ مهام عملهم
.060	120	.217	20_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بأن آراءهم واقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة
.030	120	.247	21_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بمدى تأثيرهم في التحكم بمجريات سير الأعمال في الأقسام التي يعملون بها
.030	120	.246	22_ يشعر الافراد العاملون بعدم قدرتهم على المساهمة في عملية تطوير ونجاح هذه المنظمة التي يعملون بها
.080	120	.217	23_ لا يتوانى الافراد العاملون في هذه المنظمة عن القيام بأي عمل مقابل منافعهم المادية البحتة
.090	120	.217	24_ يقوم الافراد العاملون بهذه المنظمة دائماً بتنفيذ طرق العمل بالطرق التي تخدم مصالحهم الفردية
.060	120	.190	25_ يقوم الافراد العاملون في هذه المنظمة دائماً بحماية مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المنظمة
.060	120	.261	26_ تربط الافراد العاملون في هذه المنظمة علاقات قائمة على الصداقة والتعاون ومساعدة بعضهم البعض
.060	120	.227	27_ يقوم الافراد العاملون في هذه المنظمة دائماً بتنفيذ مهام عملهم بالطرق التي تخدم زملائهم واقرانهم سواء داخل القسم أو خارجه
.060	120	.221	28_ إن المعيار الاساسي الذي يحكم اختبارات الافراد العاملين في هذه المنظمة عندما يقومون بتنفيذ مهام عملهم ما هو الخيار الافضل لزملائهم ولهم على حد سواء
.090	120	.322	29_ يبدي الافراد العاملون في هذه المنظمة أثراً كبيراً بالقيم والمبادئ الاخلاقية الخاصة بهم
.060	120	.345	30_ إن الافراد العاملون في هذه المنظمة يقررون ما هو الخطأ وما هو الصواب كل من وجهة نظره الخاصة
.090	120	.300	31_ إن الافراد العاملون في هذه المنظمة يقومون دائماً بتنفيذ مهام العمل من خلال اعتمادهم على مبادئهم وقيمهم الاخلاقية الخاصة بهم
.090	120	.306	32_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بأن القوانين والاجراءات التنظيمية فيها تصب دائماً في مصلحة المنظمة على حساب مصالحهم الشخصية
.090	120	.213	33_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بأن المعيار الاساسي الذي يحدد جودة ادائهم هو قدرتهم على تعظيم الارباح والمنافع المالية للمنظمة
.090	120	.199	34_ يرى الافراد العاملون في هذه المنظمة أنفسهم دائماً مجبرين للقيام بأي عمل بغض النظر عن الطريقة الما انه يصب في مصلحة المنظمة المادية البحتة
.090	120	.306	35_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم يتلقون كافة الخدمات اللازمة والكافية
.080	120	.300	36_ يشعر الافراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم يعملون ضمن شروط الأوضاع المثالية للعمل من وسائل راحة وظروف صحية وامان مهني
.060	120	.253	37_ تقدم منظمنا للافراد العاملين فيها مجموعة وسائل ومعدات متطورة تناسب متطلبات أعمالهم
.080	120	.275	38_ يشعر الافراد العاملين في هذه المنظمة بأنهم مقيدون بشدة بالنظام الداخلي فيها
.090	120	.202	39_ إن الافراد العاملين في هذه المنظمة يحترمون بشدة الانظمة والقوانين الحاكمة لمعايير المهنة
.090	120	.193	40_ إن الافراد المميزين في هذه المنظمة هم فقط من يتبعون الاجراءات والقوانين الناطمة للسياسة الداخلية فيها
.070	120	.211	41_ يمتاز الافراد العاملون في هذه المنظمة بالقيم والمبادئ الاخلاقية العالية

42_	يقوم الأفراد العاملون في هذه المنظمة بتنفيذ مهام العمل بكل صدق وبما يمليه عليهم ضميرهم	189.	120	060.
43_	يرتبط النجاح والتطور المهني بشدة عند الأفراد العاملين في هذه المنظمة بالالتزام الشديد باخلاقيات المهنة العالية	209.	120	090.
44_	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بان الانظمة والقوانين فيها تدعم نجاح وتطور مسيرتهم المهنية بالاتجاه الذي يرغبون فيه	289.	120	060.
45_	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بان السياسة الداخلية الخاصة بها تتماز بالقيم والمبادئ المهنية الاخلاقية العالية	212.	120	060.
46_	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بان السياسة الداخلية الخاصة بها تساعد في تنفيذ مهام عملهم بكل صدق وموضوعية	233.	120	060.
47_	ان العلاقة التي تربط الأفراد العاملين في هذه المنظمة مع المشرفين المباشرين هي علاقات قائمة على الصداقة والتعاون المتبادل	247.	120	060.
48_	يجد المشرفون المباشرين صعوبة كبيرة في التواصل مع الأفراد العاملين في هذه المنظمة ومن ثم اقناعهم والتأثير فيهم لتقبل الافكار واساليب العمل الجديدة	255.	120	090.
49_	ان المشرفين المباشرين في هذه المنظمة يتمتعون بقدر كافي من القيم والمبادئ الاخلاقية العالية ضمن السياق الذي نرغب بالعمل فيه	235.	120	080.
50_	ان المشرفين المباشرين في هذه المنظمة يمتلكون مهارات التشجيع والتحفيز بالشكل الذي يجعلنا نعمل بكل طاقاتنا	257.	120	060.
51_	تعتبر نصائح وتوجيهات المشرفين المباشرين في هذه المنظمة من اهم عوامل خلق روح التحدي والمنافسة بيننا كفراد لاداء كل ما هو افضل	261.	120	060.
52_	غالبا ما نشعر بان توجيهات المشرفين المباشرين في هذه المنظمة يعترضها الكثير من الغموض وبحاجة للكثير من الايضاح حتى نكون قادرين على الاخذ بها	271.	120	060.
53_	نشعر باهمية توجيهات ونصائح المشرفين المباشرين ودورها المؤثر في قدرتنا على ابتكار حلول لمشاكل العمل واقتراحات لطرق واساليب عمل جديدة وفعالة	200.	120	060.
54_	لا نتعرض اثناء تلقي التوجيهات من المشرفين المباشرين الى النقد القاسي والمباشر وانما نتلقى تلك التوجيهات على شكل نصائح وارااء من قبلهم	219.	120	090.
55_	يعمد المشرفين المباشرين في هذه المنظمة بشكل دائم الى اعطائنا التوجيهات على شكل اوامر مفروضة ملزمة للتنفيذ	248.	120	060.
56_	يقوم المشرفون المباشرين في هذه المنظمة بمراعاة الاحتياجات المختلفة للأفراد العاملين كل حسب طبيعته الخاصة	249.	120	080.
57_	يمتلك المشرفون المباشرين في هذه المنظمة مهارة الاستماع الجيد الى اهتمامات ومشاعر الافراد العاملين الخاصة	242.	120	060.
58_	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بصعوبة كبيرة في التواصل الفردي مع المشرفين المباشرين	210.	120	090.
59_	يلجأ المشرف المباشر في هذه المنظمة الى مكافأة الفرد العامل في حال قام بإنجاز العمل الموكل اليه كما يجب	213.	120	070.
60_	يلجأ المشرف المباشر في هذه المنظمة الى الرقابة المباشرة على كافة مراحل اداء مهام العمل الموكل الى الفرد العامل	250.	120	060.
61_	ان المشرفين المباشرين في هذه المنظمة لا يعيرون اي انتباه لاي عمل متميز يقوم به الفرد العامل اثناء تأديته لواجبات عمله	231.	120	090.
62_	يلجأ المشرف المباشر في هذه المنظمة الى تحديد كافة المعايير والاجراءات التي يجب ان تؤدي مهام عملنا في اطارها	262.	120	060.
63_	يقوم المشرف المباشر في هذه المنظمة بفرض العقوبة المباشرة على الفرد العامل في حال قام بتجاوز معايير الاداء المحددة من قبله	227.	120	060.
64_	في اغلب الاحيان تحدث الكثير من الاخطاء اثناء تأدية الأفراد العاملين لواجبات عملهم والتي تمر من دون انتباه المشرفين المباشرين الذين يخضعون لإشرافهم	221.	120	060.
65_	يتم إعلامنا بشكل مسبق بأي تعديل أو تغيير يطل أي قرار أو إجراء كان قد تم اتخاذه من قبل	302.	120	080.
66_	تؤخذ بعين الاعتبار كافة وجهات النظر الخاصة بنا كفراد حول اتخاذ أي قرار أو إجراء في هذه المنظمة	290.	120	060.
67_	يتم توضيح كافة القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها للأفراد العاملين قبل إقرارها، كما أنه يتم تزويدنا بكافة المعلومات الإضافية لأي قرار أو إجراء في حال طلبنا ذلك	301.	120	060.
68_	إن عملية صنع القرارات والإجراءات في المنظمة عملية غامضة وموهة تحتمل الكثير من أساليب التلاعب والتحيز	207.	120	060.
69_	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن أجورهم تتناسب مع مستوى الجهد والاداء المبذول من قبلهم.	263.	120	060.
70_	يحصل الأفراد العاملون في هذه المنظمة بشكل دائم على مكافآت مالية لقاء أي عمل متميز أو عمل إضافي تتناسب مع مستوى الجهد المبذول من قبلهم أثناء قيامهم بهذا العمل .	276.	120	090.
71_	يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بالرضا عن أجورهم مقارنة مع أجور العاملين في المنظمات الأخرى التي لها نفس طبيعة نشاط منظماتهم .	237.	120	060.
72_	تعتبر معايير الواسطة والمحسوبية هي المقياس الناظم لعملية الترقي في هذه المنظمة .	198.	120	090.
73_	أستطيع أن أمارس كافة القيم والمبادئ الشخصية التي تربيته عليا في منظمتي دون خوف أو حرج .	261.	120	080.
74_	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي لهذه المنظمة دون غيرها من المنظمات .	207.	120	06.
75_	أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات المنظمة فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بعاملينا	234.	120	060.
76_	إن وجودي في هذه المنظمة يشبع وبشكل كبير شعوري بالاحترام والتقدير الذاتي.	217.	120	090.
77_	أشعر دائما بأنه علي المحافظة على سمعة منظمتي في حال تم ذكرها بأي سوء.	265.	120	060.
78_	أنا مستعد لأن أقدم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل المؤسسة.	312.	120	080.
79_	أشعر بأي مشكلة في هذه المنظمة هي جزء من مشاكلها الخاصة .	196.	120	060.
80_	ليس لدي الاستعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للحفاظ على سمعة المنظمة وصورتها أمام الناس	294.	120	090.
81_	رغبتى للعمل في هذه المنظمة دون غيرها هي السبب الأساسي لوجودي فيها وليس حاجتي للعمل فيها.	239.	120	060.
82_	قراري بالعمل في هذه المنظمة هو قمة الصواب وساكون سعيداً إذا قضيت بقية حياتي فيها.	174.	120	060.
83_	سوف تتأثر حياتي سلباً على كافة الأصعدة في حال قمت بمغادرة هذه المنظمة.	220.	120	060.
84_	استمر بالعمل في هذه المنظمة لأنه ليس لدي أي خيار آخر.	276.	120	080.

نلاحظ من خلال احصاء كوامغروف سميرنوف أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة النظري لأغلب المتغيرات مما يعني قبول فرضية العدم التي تختبر الطبيعية التالية :

H0 : المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي

H1: المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي

باستثناء المتغيرات (6 - 21 - 22) فإنها لا تتبع التوزيع الطبيعي إذ بلغت قيم مستوى الدلالة المحسوب قيمة أدنى من قيمة مستوى الدلالة النظري مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل.

اختبار تجانس التباين:

جدول رقم(9) معامل Levene لاختبار تجانس التباين

Test of Homogeneity of Variances

			mean
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5.022	17	66	6.0

تم استخدام معامل (levene) لاختبار التجانس التباين ونلاحظ من مستوى الدلالة الناتج بأننا نقبل الفرضية العدمية حول تجانس التباين إذ أن $Sig = 0.06$ أكبر من مستوى الدلالة النظري(0.05)

اختبار (KMO) لمدى كفاية العينة:

جدول رقم (10) اختبار KMO لمدى كفاية العينة

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.696
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9320.666
	df	3486
	Sig.	.000

نلاحظ أن قيمة معامل (KMO) قد بلغت 0.696 مما يعني أن العينة كافية إذ أن قيمة هذا المعامل أقرب إلى الواحد بالتالي فإن نموذج الارتباطات متوافق وهو ذو مصداقية جيدة.

كما نلاحظ من قيمة (كاي-سكوير) المقابلة لمعامل (Bartlett) قد بلغت (9320.667) مما يعني بأن مصفوفة الارتباط غير واحدة نتيجة رفض فرضية العدم التي تقول أن مصفوفة الارتباط لا تختلف جوهريا عن الصفر إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0) وهي أدنى من أي مستوى دلالة نظري معطى .

ثانياً-اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

1- اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ التمكين النفسي والولاء التنظيمي عند الفرد العامل ويتفرع من الفرضية السابقة الفرضيات الجزئية التالية:

ف1-1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استئثار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به والولاء التنظيمي.
ف1-2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استئثار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي.

ف1-3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته والولاء التنظيمي.

ف1-4- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استئثار الفرد العامل لعنصر التأثير والولاء التنظيمي.

اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

1-1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استئثار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به والولاء التنظيمي، حيث قام الباحث بدراسة محور استئثار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به من خلال أربعة نقاط على النحو التالي:

- التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (حالة الاستخدام الكامل).
- التوافق النوعي لمهارات وإمكانيات الفرد العامل مع متطلبات العمل.
- توافق السمات الشخصية مع خصائص العمل.
- توافق الميول المهنية مع خصائص العمل.

الأمر الذي فرض على الباحث صياغة فرضيات جزئية للمحور الجزئي الأول لم تدرج ضمن فرضيات البحث الأساسية لمنع عملية التشعب والتعقيد لكننا سنقوم بدراستها على الشكل التالي:

ف1-1-1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (حالة الاستخدام الكامل) والولاء التنظيمي.

ف1-1-2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق النوعي لمهارات وإمكانيات الفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي.

ف1-1-3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق السمات الشخصية مع خصائص العمل والولاء التنظيمي.

ف1-1-4- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق الميول المهنية مع خصائص العمل والولاء التنظيمي.

وقبل البدء باختبار الفرضية الجزئية الأولى بمحاورها الجزئية لابد من إدراج معدلات الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مدى استئجار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به) للفرض الجزئي الأول على النحو التالي:

جدول رقم (11) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مدى استئجار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به):

المحور	العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف Std. Error Mean	اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test Value		تفسير المعنوية
					Sig	T-value=3	
التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (حالة الاستخدام الكامل).	158	2.417	0.815	.0649	0.000	-8.992	معنوي يمثل عدم الموافقة
التوافق النوعي لمهارات وإمكانيات الفرد العامل.	158	2.647	0.709	.0564	0.000	-6.263	معنوي يمثل عدم الموافقة
توافق السمات الشخصية مع خصائص العمل.	158	2.597	0.795	.0633	0.000	-6.367	معنوي يمثل عدم الموافقة
توافق الميول المهنية مع خصائص العمل.	158	2.070	0.737	.0587	0.000	-15.736	معنوي يمثل عدم الموافقة
مدى استئجار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به بشكل عام.	158	2.432	0.635	.0505	0.000	-11.230	معنوي يمثل عدم الموافقة

من خلال الجدول السابق يمكننا أن نستنتج انخفاض مدى استئجار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به بشكل واضح حيث جاءت جميعها بمتوسطات دون الـ 3 أي أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس لتقع بين درجتَي اللاموافقة وعدم الحياد بقيم 2.647 - 2.597 - 2.417 - 2.070 على الترتيب لمحاور التوافق النوعي الذي احتل المرتبة الأولى - توافق السمات الشخصية الذي احتل المرتبة الثانية - التوافق الكمي الذي احتل المرتبة الثالثة - توافق الميول الذي احتل المرتبة الأخيرة وهي أقل مرتبة ليأتي معدل المحور الخاص باستئجار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به بمقدار 2.432 وهي أيضاً أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس وتندرج بين إطار اللاموافقة والحيادية، ومن أجل نتائج أكثر دقة قام

الباحث بإجراء اختبار معنوية اختلاف هذه الإجابات عند الإجابة (محايد) كما هو مبين في الجدول السابق من خلال اختبار الفرضية التالية على الشكل التالي:

فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .

الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

ومن خلال الجدول السابق يمكننا استنتاج بأنه كافة الإجابات جاءت بمستوى معنوية $0.05 > 0.000$ ذو دلالة احصائية أي أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإن هذه المعدلات هي أقل من 3 بشكل معنوياً وتمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي الأمر الذي يجعلنا نقر وبشكل نهائي بأنه:

لا يوجد مناخ لاستشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به في منظمات القطاع العام السياحي في سورية لأفراد عينة البحث والناجم عن:

- غياب توافق الميول المهنية مع متطلبات وخصائص العمل لأفراد عينة البحث بالدرجة الأولى أي فقدان الشعور بما يسمى الهوية المهنية التي تعنى بما يسمى حالة التكيف المهني الذي يفرض الانتماء إلى جوهر المهنة ضمن سياق مهن ذاتية أو شخصية، ومن ثم كيف لفرد عامل ان يستشعر معنى عمل ما يقوم به إذا لم يكن من النوع الذي يحبه بمعنى أنه لا يتوافق مع ميوله الذاتية المهنية.
 - غياب التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (حالة الاستخدام الكامل) بالدرجة الثانية والذي يفسر عدم استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الناجم عن عدم إدراكه لمدى قدراته وإمكانياته الكاملة وبالتالي عدم اختباره واستشعاره لطاقاته ومواهبه العملية المكتوبة والتي تعتبر المسبب الأساسي في عملية تنامي الخبرات المهنية. فعند سؤال الباحث أفراد العينة عن عدد ساعات الإنتاجية الفعلية تمحورت أغلب الإجابات بأنها لا تتجاوز النصف ساعة يومياً الأمر الذي يجعلنا نقف عند معدلات البطالة المقنعة التراكمية والتي تزداد سنة تلو الأخرى دون أي معالجة حقيقية علمية وعملية لهذه الظاهرة.
 - غياب توافق السمات الشخصية العامة مع متطلبات وخصائص العمل بالدرجة الثالثة بمعنى وجود فجوات كبيرة بين طبيعة المهن التي يقوم بها الأفراد وسياق شخصياتهم العامة المناقضة تماماً والتي لا تخدمهم أبداً للقيام بمثل هذا النوع من الأعمال حيث يعتبر عامل صراع الدور من أهم مسببات عدم استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به في هذه الحالة.
 - غياب التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات وخصائص العمل بالدرجة الرابعة الناجم عن عدم الربط بين التخصص الأكاديمي الدقيق ونوعية متطلبات العمل والذي يعزو ضعف حالة استشعار الفرد العامل بمعنى العمل لعوامل عدم وضوح الدور وغياب آلية التكيف المهني الناجم عن عدم التطابق بين المعرفة الضمنية والصريحة للفرد العامل مع مهام العمل الموكلة إليه.
- هذه الظواهر حقيقة تمثل مشكلة عملية أفرزتها العديد من العوامل واستنتاجاً من إجابات أفراد العينة بالإضافة إلى عمليات البحث والتحري التي قام بها الباحث في المنظمات محل الدراسة يمكن أن يعزى السبب الحقيقي

في هذه المشكلة إلى غياب مبادئ وقيم ومسلّمات ثقافة الإبداع التنظيمية التي يجب أن تنعكس في الدور الاستراتيجي الإنساني لإدارة الموارد البشرية ضمن سياق عدد من العوامل على النحو التالي:

✓ ضعف معايير عملية تخطيط الموارد البشرية كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية التشغيلية القائمة على أسس التخطيط القاسي أو النفعي للموارد البشرية أحادي وجهة النظر بمعنى أنه قائم على المنفعة التنظيمية البحتة بغض النظر عن المنفعة الفردية - التنظيمية.

✓ غياب معايير المسؤولية الفردية-التنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي، ومن ثم عدم وجود آلية إدارة مهنة واضحة المعالم وبالتالي تجاهل هذه الوظيفة كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي السلوكي.

✓ ضعف معايير الوصف والتوصيف الوظيفي وعدم ربطها بسلوكيات مهام العمل الحقيقية ذات الدلالة التأشيرية على تلك السمات النوعية التي تعبر عن حقيقة الميول المهنية والسمات الشخصية العامة، إذ ما زالت هذه العمليات تخضع لسيطرة النظام الداخلي للوزارة المتبع منذ عام 1987 بمعايير في غاية السطحية والعمومية.

✓ ضعف معايير عمليات الاختيار والتعيين والتي مازالت تسطير عليها بعض السياسات القديمة مثل سياسة الاستيعاب وسوء توزيع العمالة الفائضة إلى يومنا هذا وعند سؤال الباحث عن عدد الأفراد العاملين في منظمات عينة البحث والذين تم تعيينهم وفق سياسة الاستيعاب وهم جميعهم من خريجي كليات الهندسة بفروعها المختلفة جاءت الأرقام على النحو التالي:

449 مهندس من أصل 922 فرد عامل في وزارة السياحة - 32 مهندس من أصل 61 فرد عامل في مديرية السياحة في دمشق - 255 مهندس من أصل 318 فرد عامل في مديرية السياحة في اللاذقية ليكون العدد الإجمالي للمهندسين 736 من أصل 1301 أي بنسبة 56.57% أي أكثر من النصف تقريباً دون أي عمل حقيقي لمعظمهم ناهيك عن عملية تجاهل الأدمغة وتحجيم العقول الناجم عن إهمال التخصصات العلمية الدقيقة وعدم العمل بها والاستفادة منها هذا من جهة.

ومن جهة أخرى يمكننا الحديث عن سياسة توسيع الملاكات وما أفرزته الأزمة الحالية من ضغوطات سياسية لم تساهم سوى بزيادة المشكلة سوءاً من خلال العقود المؤقتة وأحياناً التحايل على تلك العقود وإجراء عمليات التثبيت الغير قانونية إلى ما هنالك من المشاكل التي لم تساهم سوى في تكريس ظاهرة البطالة المقنعة دون أي معالجة واقعية لهذه الظاهرة ذات التأثيرات الشديدة السلبية ليس فقط على الطبيعة الإنسانية للعنصر البشري وواقع الموارد البشرية وإنما أيضاً على الأداء التنظيمي بشكل عام.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن مدى استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به كأحد عوامل مناخ التمكين النفسي بمحاوره الجزئية يعتبر من المحددات الهامة جداً لجودة المخرجات والاتجاهات السلوكية المسؤولة

بشكل مباشر عن الأداء التنظيمي وخاصة في المنظمات الخدمية والتي يتربع الولاء التنظيمي على عرشها وهذا ما سنقوم باختباره من خلال هذه الفرضية الأتية:

اختبار الفرضية :

قام الباحث باختبار علاقة الارتباط بين عامل مدى استئشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به والولاء التنظيمي من خلال استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) على النحو التالي:

جدول رقم (12) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مدى استئشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به (عنصر المعنى) والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r- square				
0.000	0.412	0.000	0.642	158	التوافق الكمي (حالة الاستخدام الكامل)
0.000	0.316	0.000	0.562	158	التوافق النوعي
0.000	0.226	0.000	0.475	158	توافق السمات الشخصية
0.000	0.293	0.000	0.541	158	توافق الميول المهنية
0.000	0.436	0.000	0.660	158	مدى استئشعار الفرد العامل بمعنى العمل (عنصر المعنى بشكل عام)
		–	1	158	الولاء التنظيمي العام:

أولاً بالنسبة لعلاقة التوافق الكمي لمهارات وإمكانيات الفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي:

نلاحظ من خلال الجدول السابق بأن معامل ارتباط سبيرمان قد بلغ 0.642 بمستوى معنوية محسوب قد بلغ 0.000 وهو أصفر من 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي هناك علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية بين التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل (حالة الاستخدام الكامل) والولاء التنظيمي ولمعرفة مقدار تأثير متغير التوافق الكمي (حالة الاستخدام الكامل) بالولاء التنظيمي قام الباحث بحساب معامل التحديد r-square الذي جاء بمقدار 0.412 بمعنى أن التغير في التوافق الكمي بين امكانيات ومهارات الفرد مسؤولة عن 41.2% من حجم التغير في الولاء التنظيمي بافتراض ثبات تأثير المتغيرات الاخرى كأعلى نسبة من محاور عنصر المعنى بعلاقتها مع الولاء التنظيمي.

ثانياً بالنسبة لعلاقة التوافق النوعي لمهارات وإمكانيات الفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي:

نلاحظ من الجدول رقم (12) بأن معامل ارتباط سبيرمان قد بلغ 0.562 بمستوى معنوية محسوب قد بلغ 0.000 وهو أصغر من 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي هناك علاقة إيجابية مقبولة ذات دلالة معنوية بين التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل والولاء التنظيمي ولمعرفة مقدار تأثير متغير التوافق النوعي بالولاء التنظيمي قام الباحث بحساب معامل التحديد r-square الذي جاء بمقدار 0.316 بمعنى أن التغير في التوافق النوعي بين إمكانيات ومهارات الفرد مسؤولة عن 31.6% من حجم التغير في الولاء التنظيمي بافتراض ثبات تأثير المتغيرات الأخرى كثنائي أعلى نسبة من محاور عنصر المعنى بعلاقتها مع الولاء التنظيمي.

ثالثاً بالنسبة لعلاقة توافق السمات الشخصية مع متطلبات وخصائص العمل والولاء التنظيمي :

نلاحظ من الجدول رقم (12) بأن معامل ارتباط سبيرمان قد بلغ 0.461 بمستوى معنوية محسوب قد بلغ 0.000 وهو أصغر من 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي هناك علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين توافق السمات الشخصية للفرد العامل والولاء التنظيمي ولمعرفة مقدار تأثير متغير توافق السمات الشخصية بالولاء التنظيمي قام الباحث بحساب معامل التحديد r-square الذي جاء بمقدار 0.226 بمعنى أن التغير في توافق السمات الشخصية للفرد العامل مسؤولة عن 22.6% من حجم التغير في الولاء التنظيمي بافتراض ثبات تأثير المتغيرات الأخرى كأدنى نسبة من محاور عنصر المعنى بعلاقتها مع الولاء التنظيمي.

رابعاً أما بالنسبة لعلاقة توافق الميول المهنية للفرد العامل مع متطلبات العمل والولاء التنظيمي:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ بأن معامل ارتباط سبيرمان قد بلغ 0.541 بمستوى معنوية محسوب قد بلغ 0.000 وهو أصغر من 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي هناك علاقة إيجابية مقبولة ذات دلالة معنوية بين توافق الميول المهنية للفرد العامل والولاء التنظيمي ولمعرفة مقدار تأثير متغير توافق الميول المهنية بالولاء التنظيمي قام الباحث بحساب معامل التحديد r-square الذي جاء بمقدار 0.293 بمعنى أن التغير في توافق الميول المهنية للفرد العامل مسؤولة عن 29.3% من حجم التغير في الولاء التنظيمي بافتراض ثبات تأثير المتغيرات الأخرى كالثالث نسبة من محاور عنصر المعنى من حيث ترتيبها بعلاقتها مع الولاء التنظيمي.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن هناك علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية بين كافة محاور عنصر المعنى والولاء التنظيمي وهذا ما أكدته معامل ارتباط سبيرمان الذي جاء بمقدار 0.660 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة بالنسبة لهذه الفرضية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ugboro, 2006)¹، ولمعرفة مقدار تأثير متغير عنصر المعنى كأحد عناصر مناخ التمكين النفسي بالولاء التنظيمي قام الباحث بحساب معامل التحديد r-square الذي جاء بمقدار 0.436 بمعنى أن التغير في مدى استشعار الفرد العامل بمعنى العمل

¹ - Isaiah O. Ugboro, Organizational Commitment Op. cit., PP.232-257.

الذي يقوم به (عنصر المعنى) مسؤول عن 43.6% من حجم التغير في الولاء التنظيمي بافتراض ثبات تأثير المتغيرات الأخرى.

اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

1-2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استشعار الفرد العامل لعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي. وقبل البدء باختبار الفرضية الجزئية الثانية لابد من إدراج الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي) الخاص بهذا الفرض على النحو التالي:

جدول رقم (13) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي):

المحور	العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف Std. Error Mean	اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test Value		تفسير المعنوية
					Sig	T-value=3	
مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي	158	2.082	0.733	.0583	0.000	-15.736	معنوي يمثل عدم الموافقة

من خلال الجدول السابق نلاحظ انخفاض معدل مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي بمتوسط قدره 2.08 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس وأقرب إلى درجة اللاموافقة ومن أجل نتائج أكثر دقة قام الباحث بإجراء اختبار معنوية اختلاف هذه الإجابات عن (متوسط المقياس) كما هو مبين في الجدول السابق من خلال اختبار الفرضية التالية على الشكل التالي:

فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .

الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ بأن اختبار T لعينة واحدة جاء بمستوى معنوية $0.000 > 0.05$ ذو دلالة إحصائية أي أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإن هذا المعدل هو أقل من 3 بشكل معنوي ويمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي الأمر الذي يجعلنا نقر وبشكل نهائي بأنه:

لا يوجد مناخ لاستشعار للفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي في منظمات القطاع العام السياحي السوري لأفراد عينة البحث وهذا الأمر متوقع وبديهي وطبيعي جداً في منظمات تسيطر عليها مبادئ وقيم ومسلّمات الثقافة البيروقراطية القائمة على المركزية الأكثر أهمية في اتخاذ القرارات ضمن تصميم هيكل تنظيمي داعم لقيم ومبادئ ومسلّمات هذه الثقافة، ومن خلال الاطلاع على طبيعة وتصميم الهيكل التنظيمي للوزارة يمكننا اعتبار بأن هذا الهيكل أقرب إلى الطبيعة الميكانيكية في التصميم رغم عدم وضوح نوعية التصميم وبالتالي يمكننا ملاحظة السذاجة الأكاديمية وسطحية المعلومات التخصصية عن كيفية تصميم هيكل تنظيمي يعمل على ربط كافة المواقع الوظيفية مع بعضها البعض وتخصيص كميات السلطة والمسؤولية بين هذه المواقع والوظائف المختلفة ضمن إطار آلية داعمة لنوعية الثقافة التنظيمية المتبعة في منظمة ما.

الأمر الذي يجعلنا نقر بأن سطحية هذا التصميم يمكن أيضاً أن يفتح المجال لترجيح كفة السلطة على كفة المسؤولية للمواقع الوظيفية العليا التي تعتبر المركزية في اتخاذ القرارات من أهم خصائص تلك الظاهرة ناهيك عن سهولة عمليات التلاعب والتحيز وتفشي الفساد الإداري ضمن غياب معايير واضحة تحكم آلية تصميم الهيكل التنظيمي.

أما بالنسبة لاختبار مدى علاقة استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي بالولاء التنظيمي فقد قام الباحث باختبار هذه الفرضية التالية:

اختبار الفرضية: تم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل ارتباط سبيرمان على النحو التالي:

جدول رقم (14) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r-square				
0.000	0.213	0.000	0.461	158	مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي
		—	1	158	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن معامل ارتباط سبيرمان قد بلغ 0.461 بمستوى معنوية محسوب قد بلغ 0.000 وهو أصغر من 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي هناك علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي والولاء التنظيمي ونتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Osborne, 2002)¹ ولمعرفة مقدار تأثير متغير مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي بالولاء التنظيمي قام الباحث بحساب معامل التحديد r-square الذي جاء بمقدار 0.213

¹ - John S. Osborne Op. cit., P.63.

بمعنى أن التغير في مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الاستقلالية والتحكم الذاتي مسؤولة عن 21.3% من حجم التغير في الولاء التنظيمي بافتراض ثبات تأثير المتغيرات الأخرى.

اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

3 - 1 - لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اختبار الفرد العامل لمدى كفاءته والولاء التنظيمي.

وكالعادة قبل البدء باختبار الفرضية لابد من إدراج الإحصاءات الوصفية بالإضافة إلى نتائج اختبار T لعينة واحدة للمتغير المستقل الخاص باستشعار الفرد العامل لمدى كفاءته (عنصر الكفاءة) كأحد معايير مناخ التمكين النفسي للفرد العامل على النحو التالي:

جدول رقم (15) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الكفاءة):

المحور	العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف Std. Error Mean	اختبار T لعينة واحدة		تفسير المعنوية
					Sig	T-value=3	
مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الكفاءة	158	3.159	0.794	.0632	0.053	-1.521	غير معنوي يمثل الحيادية

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي لمدى استشعار الفرد العامل بمدى كفاءته قد جاء بمقدار 3.159 وهي قيمة تقع بين درجتي الحيادية والموافقة على هذا الطرح إلا أنها أقرب للحيادية ومن أجل نتائج أكثر دقة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة لتحديد إشارة هذه القيمة بشكل نهائي ومن أجل ذلك تمت صياغة الفرضية التالية:

فرضية العدم: $\bar{X} = 3$ H_0 لا تختلف الإجابات (موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .

الفرضية البديلة: $\bar{X} > 3$ H_1 يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (موافق) عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف الموافقة بشكل حقيقي.

ومن خلال الجدول السابق نجد بأن اختبار T لعينة واحدة جاء بمستوى معنوية 0.053 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يجعلنا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي لا يوجد اختلاف بشكل معنوي بين قيمة متوسط الإجابات التي جاءت ظاهرياً أكبر من 3 وبين القيمة 3 التي تعبر عن الدرجة المتوسطة للمقياس وتمثل موقف الحيادية ومن ثم فإن يمكننا أن نقر وبشكل نهائي بأن موقف الأفراد يعبر عن موقف الحيادية وبشكل نهائي.

وبما أن قيمة متوسط الإجابات عن هذا الطرح لم يرتقِ إلى درجة الموافقة يمكننا القول بأنه لا يوجد مناخ لاستشعار الفرد العامل بمدى قدرته وكفاءته في منظمات القطاع العام السياحي لأفراد عينة البحث وهذا الأمر متوقع جداً ضمن مسلمات ثقافة تنظيمية مهيمنة على هذه المنظمات تغيب فيها قيم ومبادئ الإبداع والدعم والمساندة بشكل واضح من خلال ملاحظة غياب الدور الإبداعي الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من منظور سلوكي التي اقتصرت وظائفها على الطبيعة الإدارية لممارسات روتينية هي أقرب إلى مناهج الصف التحضيري في مدرسة ما يسمى إدارة الموارد البشرية إذا صح التعبير، فكيف لفرد عامل أن يستشعر كفاءته وقدراته إذا لم يكن هناك تنمية حقيقية لهذه القدرات والكفاءات والتي تعنى بها وظائف نوعية في ميدان إدارة الموارد البشرية متمثلة بـ: إدارة المعرفة - إدارة الموهبة - التعلم التنظيمي والتي تعتبر المسؤولية بشكل أساسي عن ضبط إيجابية الصور الذهنية المدركة من قبل الأفراد العاملين عن مدى قدرتهم على تنمية كفاءاتهم وإمكانياتهم ضمن سياق المسؤولية الفردية لآلية تخطيط المسار الوظيفي النابعة من مسؤولية تنظيمية بحتة ومن البديهي جداً انخفاض جودة نوعية المخرجات والاتجاهات السلوكية على رأسها الولاء التنظيمي الناجمة عن غياب مناخ استشعار الفرد العامل بمدى قدرته وكفاءته وهذا جوهر ما سنقوم باختباره على النحو التالي:

اختبار الفرضية: تم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل ارتباط سبيرمان على النحو التالي:

جدول رقم (16) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الكفاءة والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r- square				
0.000	0.253	0.000	0.503	158	مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الكفاءة
		—	1	158	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت 0.503 بمستوى معنوية محسوب 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية بين مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الكفاءة والولاء التنظيمي وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ahmad, Bahron, 2012)¹، ومن أجل تحديد نسبة تأثير حجم هذا المتغير في الولاء التنظيمي قمنا بحساب معامل التحديد r-square الذي جاء بقيمة 0.253 بمعنى أن التغير في مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الكفاءة مسؤولة عن 25.3% من حجم التغير في الولاء التنظيمي بافتراض ثبات تأثير المتغيرات الأخرى.

¹ - Sylviz Nabila Azwa Ambad, Arsiyah Bahron Op. cit., PP.73-81

اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

4 - 1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استئجار الفرد العامل لمدى تأثيره (عنصر الأثر) والولاء التنظيمي.

كما جرت العادة بدايةً يقوم الباحث بإدراج الإحصاءات الوصفية وقيمة اختبار T لعينة واحدة للمتغير المستقل استئجار الفرد العامل بمدى تأثيره (عنصر الأثر) كأحد معايير مناخ التمكين النفسي على النحو التالي:

جدول رقم (17) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مدى استئجار الفرد العامل بعنصر الأثر):

المحور	العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف Std. Error Mean	اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test Value		تفسير المعنوية
					Sig	T-value=3	
مدى استئجار الفرد العامل بعنصر الأثر	158	2.536	0.918	.0731	0.000	-6.353	معنوي يمثل عدم الموافقة بشكل حقيقي

من خلال الجدول السابق نلاحظ انخفاض معدل متوسط مدى استئجار الفرد العامل بتأثيره (عنصر الأثر) والذي جاء بمقدار 2.536 أي أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس وهو معدل يقع بين درجتي اللاموافقة والحيادية، ومن أجل تحديد إشارة هذا الرقم بشكل حقيقي والذي يعبر عن الموقف النهائي للأفراد على هذا الطرح قمنا بإجراء اختبار T لعينة واحدة ضمن سياق الفرضية التالية:

فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .

الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ بأن مستوى معنوية الاختبار جاء بمقدار 0.000 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بأن موقف الأفراد يختلف بشكل حقيقي عن (متوسط المقياس) ويمثل عدم الموافقة بشكل حقيقي.

الأمر الذي يجعلنا نستنتج غياب مناخ استئجار الفرد العامل بمدى تأثيره في المخرجات الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة (عنصر الأثر) في منظمات القطاع العام السياحي في سورية لأفراد عينة البحث وهذه النتيجة منطقية جداً ضمن سياق النتائج التي حصلنا عليها من قبل، فكيف لفرد عامل أن يستشعر بمدى تأثيره إذا لم يكن أساساً يستشعر معنى العمل الذي يقوم به ومن ثم لا يمارس أبداً استقلالته في التحكم بمجريات سير عمله ومن ثم

لا يختبر مدى كفايته أي أن كافة الأسباب والمسببات التي ساهمت في سلبية المناخات الثلاثة أنفة الذكر والتي استعرضناها في الفقرات السابقة لها دور سلبي في موقف عدم الموافقة على عنصر الأثر التي أدلى به أفراد عينة البحث هذا من جهة ومن جهة أخرى ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية وعملية التحري عن كيفية تطبيق الممارسات والوظائف الخاصة بها وجد سبباً يعتبر غاية في الأهمية في تفسير هذه النتيجة ألا وهو انخفاض جودة عملية تقويم الأداء الخاصة بالأفراد في هذه المنظمات وسطحية معاييرها، أو بمعنى آخر عمومية معاييرها التي لا تولي أي اهتمام لأي فروقات فردية قد تساهم في عملية التحفيز الجوهرية الناجم عن إحساس الفرد العامل بتميز أدائه عن غيره ومن ثم مدى تأثيره المستقل في المخرجات التنظيمية بالإضافة إلى تجاهل وبشكل كامل ما يسمى آلية التغذية السالبة لعملية تقويم الأداء (مقابلات التقويم) والتي تعتبر من أهم مقومات عملية ضبط إيجابية الصور الذهنية الناجمة عن إحساس الفرد بوجوده كحاجة إنسانية أساسية والتي يعتبر إشباعها من أهم محددات جودة نوعية المخرجات والاتجاهات السلوكية على رأسها الولاء التنظيمي الذي هو محور اهتمامنا وهذا ما تعنى به هذه الفرضية التي سنقوم باختبارها كمايلي:

اختبار الفرضية: تم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل ارتباط سبيرمان على النحو التالي:

جدول رقم (18) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الكفاءة والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r- square				
0.000	0.362	0.000	0.602	158	مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الأثر
		–	1	158	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط سبيرمان قد بلغت 0.602 بمستوى معنوية محسوب 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية بين مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الأثر والولاء التنظيمي وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ahmad, Bahron, 2012)¹ ومن أجل تحديد نسبة تأثير حجم هذا المتغير في الولاء التنظيمي قمنا بحساب معامل التحديد r-square الذي جاء بقيمة 0.362 بمعنى أن التغير في مدى استشعار الفرد العامل بعنصر الأثر مسؤولة عن 36.2% من حجم التغير في الولاء التنظيمي بافتراض ثبات تأثير المتغيرات الأخرى.

¹ - Sylviz Nabila Azwa Ambad, Arsiyah Bahron, Op. cit., , PP.73-81

من خلال ما سبق وبعد اختبار كافة العلاقات بين عوامل مناخ التمكين النفسي للفرد العامل والولاء التنظيمي التي جاءت جميعها إيجابية وذات دلالات معنوية، يمكننا القول بأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين مناخ التمكين النفسي والولاء التنظيمي التي تم اختبارها بشكل مستقل احصائياً من خلال الخطوات التالية:

- بداية لابد من إدراج معدلات الاحصاءات الوصفية وقيم اختبار T لعينة واحدة الخاص بمناخ التمكين النفسي كمتغير مستقل على النحو التالي:

جدول رقم (19) معدلات الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور المتغير المستقل (مناخ التمكين النفسي بشكل عام):

المحور	العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف Std. Error Mean	اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test Value		تفسير المعنوية
					Sig	T-value=3	
مناخ التمكين النفسي	158	2.552	0.630	.0501	0.000	-8.930	معنوي يمثل عدم الموافقة بشكل حقيقي

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن متوسط مناخ التمكين النفسي للأفراد العاملين في منظمات القطاع العام السياحي في سورية محل الدراسة قد جاء بمقدار 2.55 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتي اللاموافقة والحيادية ومن أجل تحديد إشارة هذه القيمة بشكل نهائي قمنا بإجراء اختبار T لعينة واحدة كما هو مبين في الجدول السابق عن طريق صياغة الفرضية التالية:

فرضية العدم: $H_0: \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .

الفرضية البديلة: $H_1: \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

وجاءت النتيجة بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 لنرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة ومن ثم يمكننا القول بأنه موقف الأفراد يختلف بشكل حقيقي عن (متوسط المقياس) ويمثل عدم الموافقة بشكل حقيقي أي أنه لا يوجد مناخ تمكين نفسي للأفراد العاملين في منظمات القطاع العام السياحي في سورية محل الدراسة.

• اختبار الفرضية: من خلال معامل ارتباط سبيرمان على النحو التالي:

جدول رقم (20) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخ التمكين النفسي بشكل كامل والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r- square				
0.000	0.459	0.000	0.678	158	مناخ التمكين النفسي
		–	1	158	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول السابق نستنتج بأن معدل معامل ارتباط سبيرمان جاء بمقدار 0.678 بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه يوجد علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية بين مناخ التمكين النفسي بشكل عام والولاء التنظيمي، ومن أجل تحديد نسبة تأثير حجم هذا المتغير في الولاء التنظيمي قمنا بحساب معامل التحديد r-square الذي جاء بقيمة 0.459 بمعنى أن التغير في مناخ التمكين النفسي مسؤولة عن 45.9% من حجم التغير في الولاء التنظيمي بافتراض ثبات تأثير المتغيرات الأخرى وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من Fulford, Enz, 1995¹; Kahaleh, Gaither, (2005²; Lee, 2008³; Moghali, 2012⁴ Abd Patah, et, al.,) وتختلف مع نتائج دراسات أخرى مثل (2009⁵; Rafiq, Ahmed, 1998⁶).

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن (الأنا الأخلاقي الفردي – الإحسان الأخلاقي الفردي – المبدئي الأخلاقي الفردي) والولاء التنظيمي.

أولاً لتحديد طبيعة المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية بالإضافة إلى إجراء اختبار T لعينة واحدة للمناخات الثلاثة أنفة الذكر على النحو التالي:

¹ - Mark D. Fulford, Gathy A. Enz, **Op. cit.**, PP.161-175.

² - Abir (Abby) Kahaleh, Caroline A. Gaither, **Op. cit.**, PP.700-708.

³ - Seung Suk Lee **Op. cit.**

⁴ -Alireza Mooghali **Op. cit.**, PP.149-150.

⁵ - Mohd Onn Rashdi Abd Patah, Razlan Adli Zain, Dahlan Abdullah, Salleh Mohd Radzi **Op. cit.**, PP.43-63.

⁶ - Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed **Op. cit.**, PP.686–693.

جدول رقم (21) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور المناخ الأخلاقي الفردي المختلفة:

المحور	العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف Std. Error Mean	اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test Value		تفسير المعنوية
					Sig	T-value=3	
مناخ الأنا الأخلاقي الفردي	158	3.50	.607	.0483	0.000	10.345	معنوي يمثل الموافقة
مناخ الإحسان الأخلاقي الفردي	158	2.58	.801	.0637	0.046	-1.853	معنوي يمثل عدم الموافقة
المناخ المبدئي الأخلاقي الفردي	158	3.15	1.152	.0916	0.973	.035	غير معنوي يمثل الحيادية

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

■ بالنسبة لمناخ الأنا الأخلاقي الفردي جاء بأعلى متوسط وقدره 3.50 أي أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتي الحيادية والموافقة على هذا الطرح ولتحديد ماهية الإشارة بشكل أدق قمنا بإجراء اختبار T لعينة واحدة كما هو مبين في الجدول السابق ومن أجل ذلك صيغت الفرضية التالية:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .
- الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} > 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف الموافقة بشكل حقيقي.

وكما هو مبين في الجدول رقم (21) فإن اختبار T لعينة واحدة جاء بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبناءً عليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن متوسط الإجابات يمثل موقف الموافقة الحقيقية على هذا الطرح.

■ أما بالنسبة لمناخ الإحسان الأخلاقي فإن نتائج الجدول رقم (21) تشير على أن قيمة متوسط هذا الطرح جاء بمقدار 2.58 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتي اللاموافقة والحيادية ولمعرفة الموقف الحقيقي للأفراد على هذا الطرح فإننا أجرينا اختبار T لعينة واحدة على النحو التالي:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي.
- الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

ومن خلال النتائج تبين لنا بأن مستوى معنوية هذا الاختبار جاء بمقدار 0.046 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أننا في هذه الحالة نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بأن موقف الأفراد من هذا الطرح يمثل عدم الموافقة الحقيقية.

■ في حين تمثلت نتائج محور المناخ المبدئي الأخلاقي الفردي على النحو التالي حيث جاء متوسط الإجابات على هذا الطرح بمقدار 3.15 وهو أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتي الحيادية والموافقة وكالعادة فإن الحكم في مثل هذه الحالة هو إجراء اختبار T لعينة واحدة على النحو التالي:

- فرضية العدم: $H_0: \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .
- الفرضية البديلة: $H_1: \bar{X} > 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف الموافقة بشكل حقيقي.

ومن خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (21) نلاحظ بأن مستوى معنوية هذا الاختبار جاء بمقدار 0.973 أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبناءً عليه فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ونقر بأنه لا تختلف الإجابات (موافق) عن (متوسط المقياس) في مثل هذه الحالة وبالتالي فإن موقف الأفراد الحقيقي يمثل الحيادية على هذا الطرح.

من خلال ما تقدم يمكننا الفصل بأن المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن على منظمات القطاع العام السياحي في سورية لأفراد عينة البحث هو **مناخ الأنا الفردي** الذي جاء بأعلى متوسط وكونه الوحيد الذي يمثل موقف الموافقة الحقيقية من قبل الأفراد على هذا الطرح على اختلاف المناخين الآخرين الذين مثلوا مواقف عدم الموافقة والحيادية.

وكما هو متعارف عليه فإن مناخ الأنا الأخلاقي الفردي هو المناخ القائم على تفضيل المصلحة الشخصية أو الفردية على حساب أي شيء آخر، وبالتالي فإننا عندما نتحدث ضمن سياق غياب المبادئ والقيم والمسلّمات الأخلاقية المهنية كثقافة تنظيمية قائمة بحد ذاتها والتي تجلت لنا بشكل شديد الوضوح في غياب الرابط العاطفي بين الفرد العامل ومهنته ومن ثم عدم الانتماء إلى جوهر المهنة التي يقوم بها النابع بالدرجة الأولى وكما أوضحنا سابقاً من سوء معايير عمليات الوصف والتوصيف الوظيفي والاختيار والتعيين ومن ثم عملية تقويم الأداء، تلك المعايير القائمة على السطحية والعمومية فاسحة المجال بشكل واسع لعمليات التلاعب والتحيز، إضافةً إلى عدم وجود آلية واضحة المعالم لتخطيط وإدارة المسار الوظيفي للفرد العامل قائمة على النمو والتطور المهني، وبالتالي فإنه من المسلّمات في ظل هذه المؤشرات أن لا يوجد أي اعتبار يتعلق بمبادئ أخلاقيات المهنة والمسؤولية الأخلاقية المهنية وهذا ما يفسر تفشي الفساد الإداري وضعف المحاسبة وانتشار المحسوبيات بشكل كبير الأمر الذي تردد على الكثير الكثير من أسنة أفراد عينة البحث وخاصةً ضمن سياق ثقافة اجتماعية مهيمنة أصبحت للأسف في عداد الأعراف والتقاليد تقوم على تقييم الموقع الوظيفي من خلال منفعه وفوائده الشخصية لا من خلال مسؤولياته وترجح كفة السلطة على حساب تلك المسؤوليات، وبالتالي فإنه من البديهي بمكان أن نقر بسلبية تأثير هذا المناخ على جودة المخرجات والاتجاهات السلوكية والتي يعتبر الولاء التنظيمي من أهمها وهذا ما تعنى به هذه الفرضية التي سنقوم باختبارها على النحو التالي:

ثانياً-اختبار الفرضية: تم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل ارتباط سبيرمان على النحو التالي:

جدول رقم (22) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r- square				
0.000	0.267	0.000	-.517	158	مناخ الأنا الأخلاقي الفردي
		-	1	158	الولاء التنظيمي

من قراءة الجدول (22) نلاحظ أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغ -0.517 بمستوى دلالة محسوب $Sig=0$ أدنى من أي مستوى دلالة النظري 0.05 مما يعني أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بالتالي فإن الارتباط بين هذين المتغيرين معنوي ذو دلالة إحصائية وهو ارتباط سالب مقبول بمعنى أن العلاقة سالبة بين المتغيرين (مناخ الأنا الأخلاقي الفردي والولاء التنظيمي) وتتفق هذه النتيجة تماماً مع نتائج دراسة (Cullen, et, al., 2003)¹ و دراسة (Hawng, Wang, 2013)² وبشكل تقريبي مع نتائج دراسة (Peterson, 2002)³. كما يظهر أن حجم تأثير مناخ الأنا الأخلاقي الفردي قد جاء بمقدار 26.7% في الولاء التنظيمي بالاتجاه السلبي (المعاكس) مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

ولمزيد من النتائج قم الباحث بحساب معامل الارتباط لكل من مناخي الإحسان الفردي والمبدئي الفردي مع الولاء التنظيمي حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (23) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخي الإحسان والمبدئي الفردي والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r- square				
0.000	0.145	0.000	.381	158	مناخ الإحسان الأخلاقي الفردي
0.000	0.0007	0.364	-.028	158	المناخ المبدئي الفردي
		-	1	158	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط سبيرمان لمناخ الإحسان الأخلاقي الفردي جاء بقيمة 0.381 وهي قيمة ضعيفة ليست بالقوية بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي

¹ - John B. Cullen, K. Praveen Parboteah, Bart Victor, **Op. cit.**, PP.127-141

² - Kevin P. Hwang and Ming-Kuen Wang, **Op. cit.**, pp. 381-400.

³ - Dane K. Peterson **Op. cit.**, pp.47-61.

يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقر بأن هناك علاقة إيجابية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين مناخ الإحسان الأخلاقي الفردي والولاء التنظيمي بمربع معامل ارتباط بلغت قيمته 0.145 أي أن 14.5% فقط من حجم التغير في الشعور بالولاء التنظيمي يعزى للتغير في مناخ الإحسان الأخلاقي الفردي بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

أما فيما يتعلق بالمناخ المبدئي الأخلاقي الفردي وكما هو مبين في الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط سبيرمان للارتباط جاءت بقيمة 0.28-0.2 بمستوى معنوية محسوب 0.364 وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة بالنسبة لهذه العلاقة ونقر بعدم وجود أي علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ المبدئي الأخلاقي الفردي والولاء التنظيمي وبالتالي عدم وجود أي تأثير لهذا المناخ بالولاء التنظيمي وهذا ما أكدته معامل التحديد الذي جاء بمقدار 0.000.

اختبار الفرضية الثالثة: لا تختلف العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف الحساسية الأخلاقية الفردية للأفراد العاملين (كمتغير معدل).

تختبر هذه الفرضية العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف الحساسية الأخلاقية الفردية للأفراد العاملين (كمتغير معدل).

ملاحظة: أهمية المتغير المعدل هنا هي أن تظهر إذا كانت الحساسية الأخلاقية الفردية تؤثر على العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي حيث سيتم اختبار هذا التأثير على النحو التالي:

جدول رقم (24) أثر عامل الحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي:

Correlations				
		Control Variables		
مناخ الانا الاخلاقي الفردي	الولاء التنظيمي		الولاء التنظيمي	-none-a
-0.517	1.000	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient		
0.000	.	مستوى المعنوية Sig		
0.267289		معامل التحديد r-square		
-0.256	1.000	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	الحساسية الاخلاقية الفردية للأفراد العاملين
0.001	.	مستوى المعنوية Sig		
0.065343		معامل التحديد r-square		

وكما يظهر من الجدول السابق بأن سلبية معامل الارتباط انخفضت الى النصف تقريباً أي إلى (0.256) (بالقيمة الأكثر أهمية) بوجود عامل أثر الحساسية الأخلاقية الفردية كما أنه حافظ على معنويته إذ بقي مستوى الدلالة

المحسوب (Sig=0.01) دون مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة ونقر بوجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لعامل الحساسية الأخلاقية للأفراد العاملين على العلاقة بين مناخ الأنا الأخلاقي المهيمن والولاء التنظيمي، والملاحظ أن حجم الأثر السلبي لمناخ الأنا الأخلاقي الفردي قد انخفض من 26.7% (بمعزل عن أثر الحساسية الأخلاقية الفردية) إلى 6.5% بوجود أثر الحساسية الأخلاقية الفردية للأفراد العاملين.

اختبار الفرضية الرابعة: لا تختلف العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف حساسية القيم الأخلاقية التنظيمية (كمتغير معدل).

تختبر هذه الفرضية أثر حساسية القيم الأخلاقية التنظيمية في العلاقة الارتباطية بين طبيعة مناخ الأنا الأخلاقي الفردي المهيمن (مناخ الأنا الأخلاقي الفردي) والولاء التنظيمي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (25) أثر عامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين المناخ الأخلاقي الفردي المهيمن والولاء التنظيمي:

Correlations				
Control Variables		الولاء التنظيمي	مناخ الأنا الأخلاقي الفردي	
- none-a	الولاء التنظيمي	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	1.000	-0.517
		مستوى المعنوية Sig	.	.000
		معامل التحديد r-square		0.267289
حساسية القيم الأخلاقية التنظيمية	الولاء التنظيمي	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	1.000	-0.429
		مستوى المعنوية Sig	.	.000
		معامل التحديد r-square		0.184041

نلاحظ من الجدول السابق وبعد دخول أثر حساسية القيم الأخلاقية التنظيمية بأن قيمة معامل الارتباط بين مناخ الأنا الأخلاقي الفردي والولاء التنظيمي قد انخفضت من (-0.517) إلى (-0.429) (بالقيمة الأكثر أهمية) مع الحفاظ على مستوى دلالة محسوب (Sig=0) دون مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة ونقر بوجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لعامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين مناخ الأنا الأخلاقي المهيمن والولاء التنظيمي، وعلى الرغم من هذا التأثير إلا أنه لا يمكن اعتباره بالتأثير الكبير حيث كان تأثير أثر حساسية القيم الأخلاقية الفردية أكبر بكثير في تعديل هذه العلاقة والتخفيض من مستوى سلبيتها.

والملاحظ أن الأثر الأكبر لحساسية القيم الأخلاقية التنظيمية كان لتخفيض مستوى سلبية تأثير مناخ الأنا الأخلاقي في الولاء التنظيمي الذي انخفض من 26.7% إلى 18.4%.

اختبار الفرضية الخامسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن (مناخ الأنا التنظيمي - مناخ الإحسان التنظيمي-المناخ المبدئي التنظيمي) والولاء التنظيمي.

أولاً لتحديد طبيعة المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن قام الباحث بحساب معدلات الإحصاءات الوصفية بالإضافة إلى إجراء اختبار T لعينة واحدة للمناخات الثلاثة أنفة الذكر على النحو التالي:

جدول رقم (26) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور المناخ الأخلاقي التنظيمي المختلفة:

المحور	العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف Std. Error Mean	اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test Value		تفسير المعنوية
					Sig	T-value=3	
مناخ الأنا الأخلاقي التنظيمي	158	3.12	.823	.0655	.076	1.788	غير معنوي يمثل الحيادية
مناخ الإحسان الأخلاقي التنظيمي	158	2.15	.875	.0696	.000	-12.156	معنوي يمثل عدم الموافقة
المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي	158	3.24	.733	.0581	.000	4.088	معنوي يمثل الموافقة

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

■ بالنسبة لمناخ الأنا الأخلاقي التنظيمي جاء بمتوسط مقداره 3.12 أي أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتي الحيادية والموافقة على هذا الطرح ولتحديد ماهية الإشارة بشكل أدق قمنا بإجراء اختبار T لعينة واحدة كما هو مبين في الجدول السابق ومن أجل ذلك صيغت الفرضية التالية:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي.
- الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} > 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف الموافقة بشكل حقيقي.

وكما هو مبين في الجدول فإن اختبار T لعينة واحدة جاء بمستوى معنوية 0.076 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبناءً عليه فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي أن متوسط الإجابات يمثل موقف الحيادية على هذا الطرح.

■ أما بالنسبة لمناخ الإحسان الأخلاقي التنظيمي فإن نتائج الجدول رقم (26) تشير على أن قيمة متوسط هذا الطرح جاءت بمقدار 2.15 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتي اللاموافقة والحيادية ولمعرفة الموقف الحقيقي للأفراد على هذا الطرح فإننا أجرينا اختبار T لعينة واحدة على النحو التالي:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .
- الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

ومن خلال النتائج تبين لنا بأن مستوى معنوية هذا الاختبار جاء بمقدار 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 أي أننا في هذه الحالة نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بأن موقف الأفراد من هذا الطرح يمثل عدم الموافقة الحقيقية.

■ في حين تمثلت نتائج محور المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي على النحو التالي حيث جاء متوسط الإجابات على هذا الطرح بمقدار 3.24 وهو أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتَي الحيادية والموافقة وكالعادة فإن الحكم في مثل هذه الحالة هو اجراء اختبار T لعينة واحدة على النحو التالي:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .
- الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} > 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف الموافقة بشكل حقيقي.

ومن خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (26) نلاحظ بأن مستوى معنوية هذا الاختبار جاء بمقدار 0.000 أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبناءً عليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بأنه تختلف الإجابات (موافق) عن (متوسط المقياس) في مثل هذه الحالة وبالتالي فإن موقف الأفراد الحقيقي يمثل الموافقة الحقيقية على هذا الطرح.

من خلال ما تقدم يمكننا الفصل بأن المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن على منظمات القطاع العام السياحي في سورية لأفراد عينة البحث هو المناخ المبدئي التنظيمي الأخلاقي الذي جاء بأعلى متوسط وكونه الوحيد الذي يمثل موقف الموافقة الحقيقية من قبل الأفراد على هذا الطرح على اختلاف المناخين الآخرين الذين مثلوا مواقف عدم الموافقة والحيادية.

وبالتالي سنقوم باختبار الفرضية الحالية بناءً على النتيجة السابقة على النحو التالي:

ثانياً-اختبار الفرضية: يمكننا التعبير عن هذه الفرضية والتي سيتم اختبارها من خلال معامل ارتباط سبيرمان على النحو التالي:

جدول رقم (27) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r- square				
0.000	0.0783	0.001	-.280	158	المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي
		-	1	158	الولاء التنظيمي

من قراءة الجدول (27) نلاحظ أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين قد بلغ -0.280 بمستوى دلالة محسوب $Sig=0$ أدنى من أي مستوى دلالة النظري 0.05 مما يعني أننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بالتالي فإن الارتباط بين هذين المتغيرين معنوي ذو دلالة إحصائية وهو ارتباط سالب ضعيف بمعنى أن العلاقة سالبة بين المتغيرين (المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي والولاء التنظيمي) وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات أخرى مثل (Koh, Boo, 2004)¹ ودراسة (Hawng, Wang, 2013)² إلا أنها تتعارض مع نتائج دراسة (Kapp, Parboteeah, 2008)³. كما يظهر أن حجم تأثير المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي قد جاء بمقدار 6.5% في الولاء التنظيمي بالاتجاه السلبي (المعاكس) مع افتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

الأمر الذي يجعلنا أكثر اقتناعاً بسلبية الصور الذهنية المدركة من قبل الأفراد العاملين حول نوعية النظم والقوانين والإجراءات الخاصة بالنظام الداخلي المهيمن على آلية اتخاذ القرار ضمن هذه المنظمات وعدم قدرتها على ملامسة الطبيعة الإنسانية الضمنية الكامنة الخاصة بالعنصر البشري وبالتالي تجردها من روح الدعم والمساندة والتعاطف الإنساني والإبداع وخاصةً فيما يتعلق بعنصر المسؤولية الأخلاقية الناعمة للنمو والتطور المهني ضمن إطار مسار وظيفي واضح المعالم (أي غياب المسؤولية التنظيمية التي تعنى بإدارة وتخطيط المسار الوظيفي) وهذا الأمر يمكننا ملاحظته بشكل واضح جداً من خلال مراجعة بعض فقرات النظام الداخلي الخاص بالوزارة والذي أقر منذ عام 1987 ولم يتغير إلى يومنا هذا بمعايير بالية غاية في السطحية والعمومية تفتقد إلى المرونة بدرجة كبيرة وخصوصاً ضمن ميدان المنافسة في عالم العولمة واقتصاديات المعرفة التي تعتبر العنصر البشري ميزتها التنافسية الأكثر أهمية. ولمزيد من النتائج قم الباحث بحساب معامل الارتباط لكل من مناخي الإحسان التنظيمي والأنا التنظيمي مع الولاء التنظيمي حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (28) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخي الأنا والإحسان التنظيمي والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r- square				
0.000	0.166	0.000	-.408	158	مناخ الأنا الأخلاقي التنظيمي
0.000	0.244	0.000	.494	158	مناخ الإحسان التنظيمي
		—	1	158	الولاء التنظيمي

¹ - Hian Chye Koh, El'fred H.Y. Boo, **Op, Cit.**, P.679.

² - Kevin P. Hwang and Ming-Kuen Wang **Op. cit.**, PP. 381-400.

³ - E. Andrew Kapp and K. Praveen Parboteeah **Op. cit.**, pp.28 -31.

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط سبيرمان لمناخ الأنا الأخلاقي التنظيمي جاء بمقدار - 0.408 وهي قيمة ضعيفة ليست بالقوية بمستوى معنوية 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقر بأن هناك علاقة سالبة ضعيفة ذات دلالة معنوية بين مناخ الأنا الأخلاقي التنظيمي والولاء التنظيمي بمربع معامل ارتباط بلغت قيمته 0.165 أي أن 16.5% فقط من حجم التغير في الشعور بالولاء التنظيمي يعزى للتغير في مناخ الأنا الأخلاقي التنظيمي بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

أما فيما يتعلق بمناخ الإحسان التنظيمي وكما هو مبين في الجدول السابق نلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط سبيرمان للارتباط جاءت بقيمة 0.494 بمستوى معنوية محسوب 0.000 وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة بالنسبة لهذه العلاقة ونقر بوجود علاقة موجبة ضعيفة ذات دلالة معنوية بين مناخ الإحسان التنظيمي والولاء التنظيمي بمربع معامل ارتباط بلغت قيمته 0.244 أي أن 24.4% فقط من حجم التغير في الشعور بالولاء التنظيمي يعزى للتغير في مناخ الإحسان التنظيمي بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى.

اختبار الفرضية السادسة: لا تختلف العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف حساسية القيم الأخلاقية الفردية (كمتغير معدل).

تختبر هذه الفرضية العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف الحساسية الاخلاقية الفردية للأفراد العاملين (كمتغير معدل) على النحو التالي:

جدول رقم (29) أثر عامل الحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي:

Correlations				
R-square	المناخ المبدئي التنظيمي الاخلاقي	Control Variables		
		Spearman's Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	-none-a
0.0783818	-.280	Significance (2-tailed)		
	معنوي	df		
	155			
0.1186345	-.344	Spearman's Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	الحساسية الاخلاقية الفردية للافراد العاملين
	معنوي	Significance (2-tailed)		
	154	df		

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن عامل الحساسية الأخلاقية الفردية قد زاد من سلبية العلاقة بين المناخ المبدئي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي من -0.28 إلى -0.344 بمستوى معنوية محسوب 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة النظر 0.05 الأمر الذي جعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بوجود تأثير سلبي معنوي الدلالة لعامل الحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين المناخ المبدئي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي، كما نلاحظ ازدياد حجم التأثير السلبي للمناخ المبدئي التنظيمي المهيمن على الولاء التنظيمي الذي بلغ 11.86% بوجود عامل الحساسية الاخلاقية الفردية بعد أن كان 7.84% قبل دخول هذا العامل على العلاقة.

اختبار الفرضية السابعة: لا تختلف العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف حساسية القيم الأخلاقية التنظيمية (كمتغير معدل).

تختبر هذه الفرضية العلاقة بين طبيعة المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي باختلاف الحساسية الأخلاقية التنظيمية (كمتغير معدل) على النحو التالي:

جدول رقم (30) أثر عامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين المناخ الأخلاقي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي:

Correlations				
R-square	المناخ المبدئي التنظيمي الأخلاقي	Control Variables		
		Spearman's Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	-none-a
0.0783818	-.280	Significance (2-tailed)		
	.000 معنوي	df		
	155			
0.019321	-.139	Spearman's Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	حساسية القيم الأخلاقية التنظيمية
	.000 معنوي	Significance (2-tailed)		
	154	df		

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن عامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية قد خفض من سلبية العلاقة بين المناخ المبدئي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي من -0.28 إلى -0.139 بمستوى معنوية محسوب 0.000. وهو أقل من مستوى الدلالة النظر 0.05 الأمر الذي جعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بوجود تأثير إيجابي معنوي الدلالة لعامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين المناخ المبدئي التنظيمي المهيمن والولاء التنظيمي، كما نلاحظ انخفاض حجم التأثير السلبي للمناخ المبدئي التنظيمي المهيمن على الولاء التنظيمي الذي بلغ 1.9% بوجود عامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية بعد أن كان 7.84% قبل دخول هذا العامل على العلاقة.

اختبار الفرضية الثامنة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة مناخ القيادة التنظيمي المهيمن (مناخ القيادة التحويلية - مناخ القيادة التبادلية) والولاء التنظيمي.

قبل البدء بإدراج الاختبارات الإحصائية الخاصة بهذه الفرضية لابد من توضيح بأن الباحث قام بدراسة العوامل الخاصة بكل مناخ قيادي على حدى على النحو التالي:

أ - عوامل مناخ القيادة التحويلية:

- نمط القيادة الكاريزمية
- نمط قيادة الحفز الإلهامي
- نمط قيادة التحفيز الفكري

■ نمط قيادة الاعتبارات الفردية

ب - عوامل مناخ القيادة التبادلية:

■ نمط القيادة المشروطة بالمكافأة

■ نمط الإدارة المشروطة بالاستثناء

ولتحديد طبيعة مناخ القيادة التنظيمي المهيم قام الباحث بحساب الإحصاءات الوصفية بالإضافة إلى إجراء اختبار T لعينة واحدة للمناخين أنفي الذكر بعواملهما المتعددة على النحو التالي:

جدول رقم (31) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور مناخ القيادة التنظيمي المختلفة:

المحور	العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف Std. Error Mean	اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test Value		تفسير المعنوية
					Sig	T- value=3	
مناخ القيادة التحويلية	158	2.69	.90682	.07214	0.011	2.331	معنوي يمثل عدم الموافقة
	158	2.53	.85064	.06767	0.000	-6.983	معنوي يمثل عدم الموافقة
	158	2.70	.92031	.07345	0.000	-4.047	معنوي يمثل عدم الموافقة
	158	2.71	.94788	.07565	0.000	-3.845	معنوي يمثل عدم الموافقة
مناخ القيادة التحويلية بشكل عام		158	2.74	.81630	0.000	-4.004	معنوي يمثل عدم الموافقة
مناخ القيادة التبادلية	158	2.80	.85381	.06814	0.004	-2.960	معنوي يمثل عدم الموافقة
	158	3.22	.54959	.04386	0.027	2.420	معنوي يمثل الموافقة
	158	2.95	.55020	.04391	0.278	-1.088	غير معنوي يمثل الحيادية

من خلال الجدول السابق يمكننا قراءة مايلي:

بالنسبة لمناخ القيادة التحويلية سنأخذ كل عامل بالتحليل على حدى:

1 - نمط القيادة الكاريزمية: جاء المتوسط الحسابي لهذا النمط القيادي بمقدار 2.69 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتى عدم الموافقة والحيادية كثالث قيمة من قيم عوامل مناخ القيادة التحويلية ولتحديد إشارة هذا المعدل بدقة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على الشكل التالي:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .
- الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

حيث جاءت نتيجة اختبار T لعينة واحدة بمقدار 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بوجود اختلاف جوهري للإجابات (غير موافق) عن الدرجة المتوسطة للمقياس وبالتالي فهي تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

2 - نمط قيادة الحفز الإلهامي: جاء المتوسط الحسابي لهذا النمط القيادي بمقدار 2.53 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتى عدم الموافقة والحيادية كرابع قيمة من قيم عوامل مناخ القيادة التحويلية ولتحديد إشارة هذا المعدل بدقة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على الشكل التالي:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي.
- الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

حيث جاءت نتيجة اختبار T لعينة واحدة بمقدار 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بوجود اختلاف جوهري للإجابات (غير موافق) عن الدرجة المتوسطة للمقياس وبالتالي فهي تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

3 - نمط قيادة التحفيز الفكري: جاء المتوسط الحسابي لهذا النمط القيادي بمقدار 2.70 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتى عدم الموافقة والحيادية كثاني قيمة من قيم عوامل مناخ القيادة التحويلية ولتحديد إشارة هذا المعدل بدقة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على الشكل التالي:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي.
- الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

حيث جاءت نتيجة اختبار T لعينة واحدة بمقدار 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بوجود اختلاف جوهري للإجابات (غير موافق) عن الدرجة المتوسطة للمقياس وبالتالي فهي تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

4 - نمط قيادة الاعتبارات الفردية: جاء المتوسط الحسابي لهذا النمط القيادي بمقدار 2.71 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتى عدم الموافقة والحيادية كأول قيمة من قيم عوامل مناخ القيادة التحويلية ولتحديد إشارة هذا المعدل بدقة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على الشكل التالي:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .
- الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

حيث جاءت نتيجة اختبار T لعينة واحدة بمقدار 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بوجود اختلاف جوهري للإجابات (غير موافق) عن الدرجة المتوسطة للمقياس وبالتالي فهي تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

وبالنسبة لمناخ القيادة التحويلية بشكل عام نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لهذا المناخ القيادي جاء بمقدار 2.74 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتى عدم الموافقة والحيادية ولتحديد إشارة هذا المعدل بدقة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على الشكل التالي:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي.
- الفرضية البديلة: $H_1 : \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

حيث جاءت نتيجة اختبار T لعينة واحدة بمقدار 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بوجود اختلاف جوهري للإجابات (غير موافق) عن الدرجة المتوسطة للمقياس وبالتالي فهي تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

أما بالنسبة لمناخ القيادة التبادلية فقد تناول الباحث أيضاً بالتحليل كل عامل من عوامله على حدى على النحو التالي:

1 - نمط القيادة المشروطة بالمكافأة: جاء المتوسط الحسابي لهذا النمط القيادي بمقدار 2.80 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتى عدم الموافقة والحيادية كثاني قيمة من قيم عوامل مناخ القيادة التبادلية ولتحديد إشارة هذا المعدل بدقة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على الشكل التالي:

- فرضية العدم: $H_0 : \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي.

• الفرضية البديلة: $H1: \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

حيث جاءت نتيجة اختبار T لعينة واحدة بمقدار 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بوجود اختلاف جوهري للإجابات (غير موافق) عن الدرجة المتوسطة للمقياس وبالتالي فهي تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

2 - نمط الإدارة المشروطة بالاستثناء: جاء المتوسط الحسابي لهذا النمط القيادي بمقدار 3.22 وهو أعلى من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتَي الحيادية والموافقة كأول قيمة من قيم عوامل مناخ القيادة التبادلية ولتحديد إشارة هذا المعدل بدقة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على الشكل التالي:

• فرضية العدم: $H0: \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي.

• الفرضية البديلة: $H1: \bar{X} > 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف الموافقة بشكل حقيقي.

حيث جاءت نتيجة اختبار T لعينة واحدة بمقدار 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بوجود اختلاف جوهري للإجابات (موافق) عن الدرجة المتوسطة للمقياس وبالتالي فهي تمثل موقف الموافقة بشكل حقيقي.

وبالنسبة لمناخ القيادة التبادلية بشكل عام نلاحظ بأن المتوسط الحسابي لهذا المناخ القيادي جاء بمقدار 2.95 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويقع بين درجتَي عدم الموافقة والحيادية ولتحديد إشارة هذا المعدل بدقة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على الشكل التالي:

• فرضية العدم: $H0: \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي.

• الفرضية البديلة: $H1: \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

حيث جاءت نتيجة اختبار T لعينة واحدة بمقدار 0.278 وهي أعلى من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة ونقر بعدم وجود اختلاف جوهري للإجابات (غير موافق) عن الدرجة المتوسطة للمقياس وبالتالي فهي تمثل موقف الحيادية بشكل حقيقي.

مما سبق يمكننا أن نستنتج بأنه لا يوجد مناخ قيادي تنظيمي مهيمن بشكل حقيقي يمكن إدراجه تحت مسمى علمي في منظمات القطاع العام السياحي محل الدراسة، إلا أن الإجابات كانت أقرب إلى ترشيح مناخ القيادة التبادلية كما لاحظنا من الجدول السابق، ويعتبر الباحث بأن هذه النتيجة هي الأقرب إلى المنطقية ضمن الظروف الهيكلية الثقافية التنظيمية التي تسيطر على مثل هذه المنظمات، فمناخ القيادة التحويلية كما أوضحنا في الفصل الثاني يحتاج إلى مقومات أكثر ثباتاً تبنى على ترسيخ قيم ومبادئ ومسلّمات ثقافة الدعم والمساندة وثقافة التعاطف الإنساني

التنظيمية من خلال تصميم هيكلية عضوي مرنة أكثر تسطحاً وأكثر أفقية يقوم على اللامركزية ويدعم فرق العمل ذاتية التوجيه التي تعتبر المكون الأساسي لخلق عامل التحفيز الجوهري الناظم لحالة الرضا الداخلي للفرد العامل وهذا ما يغيب كلياً على منظمات القطاع العام الخدمي السياحي في سورية كما رأينا وأوضحنا سابقاً، وهذا أيضاً ما استنتجته الباحثة من خلال المقابلات التي أجراها مع أفراد عينة البحث وأيضاً ما لاحظته من خلال اطلاعه على آلية عملية تقويم الأداء كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر الناقل الأساسي لروح المناخ القيادي المتبع، هذه العملية التي تقوم على معايير روتينية سطحية شكلية تؤدي كواجب مفروض يجب أن يمارس بعيد كل البعد عن الأهداف الحقيقية ذات التأثير السلوكي لعملية تقويم الأداء وخصوصاً فيما يتعلق بعامل التغذية السالبة لهذه العملية (مقابلة التقويم) والتي نستطيع اعتبارها على أنها الحالة التطبيقية الأهم لعوامل مناخ القيادة التحويلية الأربعة، حيث لا يوجد في منظمات القطاع العام السياحي الخدمي في سورية ما يسمى بمقابلة التقويم وبالتالي فإن نتائج عملية تقويم الأداء يتم تلقيها دون أي مناقشة فعلية لهذه العملية التي أدت إلى مثل هذا النوع من النتائج وغالباً ما يتم إدراج الدرجات المستحقة بشكل تقديري (كما أوضح أفراد عينة البحث من خلال المقابلات التي أجراها الباحثة معهم) يخضع لحيز كبير من عمليات التلاعب والتحيز من قبل مشرف غير كفء سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية العملية دون حتى دراية فعلية بالأداء الحقيقي للفرد العامل ليس فقط بسبب شكلية معايير التقويم التي لا تعكس أبداً واقع الأداء الحقيقي وخصوصاً ما يتعلق بالفروقات الفردية وإنما أيضاً بسبب عدم الاهتمام والمتابعة المستمرة للأداء الذي يبديه الفرد العامل وكأن نتائج هذه العملية محسومة بشكل مسبق تبعاً لأهواء ورغبات وعلاقات المسؤولين عن هذه العملية، الأمر الذي يفرز مشكلة أخرى تتعلق بسوء معايير عملية الاختيار والتعيين للمشرفين بشكل عام وخاصةً فيما يتعلق بالمهارات السلوكية القيادية الإشرافية بما فيها مهارات الذكاء العاطفي وحجم الكفاءة الذاتية في التأثير والقيم الروحية والحساسية الأخلاقية والتي تغيب بشكل كامل عن معايير عمليات الوصف والتوصيف الوظيفي الخاصة بالوظائف الإشرافية والقيادية في هذه المنظمات ومعايير عملية الترقية التي مازالت تقوم على معيار الأقدمية بشكل أساسي ومعايير أخرى تفسح المجال بشكل واسع للمحسوبيات وأساليب التحايل القانوني الغير شرعية خارج سياق خطة مسار وظيفي واضح المعالم يقوم على تنامي القدرات والمهارات بما فيها الخبرات القيادية والإشرافية ضمن إطار عائلة مهنية مقسمة إلى نقاط أهداف كما أوضحنا في الفصل الثاني (راجع الفصل الثاني ص 113-115) الأمر الذي أدى إلى ازدياد حدة الهوة بين المشرفين من جهة -الذين مازالوا يمارسون مهامهم الإشرافية من منظور سلطوي لا منظور مسؤولية قائم على تصميم هيكلية ميكانيكية يعتمد اعتماداً مباشراً على المركزية والتدرج الهرمي في إصدار واتخاذ القرارات ضمن أجواء قيم ومبادئ ثقافة تنظيمية بيروقراطية- وبين الأفراد العاملين الذين مازالوا يسعون وراء تحقيق مصالحهم الفردية أو الشخصية كما استنتجنا من الفرضية الثانية، مما زاد من ترسيخ طبيعة العلاقة الذرائعية النفعية بين الأفراد العاملين وهذه المنظمات الناجمة عن انحدار المخرجات والاتجاهات السلوكية المسؤولة بشكل مباشر عن الرابط العاطفي النفسي المشكل لحالة الولاء التنظيمي، وبما أننا لم نستطيع تحديد ماهية المناخ القيادي التنظيمي المهيمن على منظمات القطاع العام السياحي الخدمي فإننا سنقوم بدراسة علاقة كلا المناخين ومدى تأثيرهما في حالة الولاء التنظيمي من خلال هذه الفرضية على النحو التالي:

اختبار الفرضية:

أولاً - بالنسبة لمناخ القيادة التحويلية: وتنص هذه الفرضية على أنه:

ف8-1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ القيادة التحويلية والولاء التنظيمي ولاختبار هذه الفرضية نختبر الفرضيات الجزئية التالية:

ف8-1-1 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الكاريزمية والولاء التنظيمي.

ف8-1-2: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة التحفيز الإلهامي والولاء التنظيمي.

ف8-1-3 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة التحفيز الفكري والولاء التنظيمي.

ف8-1-4 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي.

وفيما يلي اختبار هذه الفرضيات بناء على نتائج التحليل الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (32) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخ القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r- square				
0.000	0.369664	0.000	.608	158	نمط القيادة الكاريزمية
0.000	0.331147	0.000	.575	158	نمط قيادة الحفز الإلهامي
0.000	0.420902	0.000	.649	158	نمط قيادة التحفيز الفكري
0.000	0.509796	0.000	.714	158	نمط قيادة الاعتبارات الفردية
0.000	0.492804	0.000	.702	158	مناخ القيادة التحويلية بشكل عام
		-	1	158	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول السابق يمكننا قراءة مايلي:

ف8-1-1 - نمط القيادة الكاريزمية:

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن معامل ارتباط سبيرمان جاء بمقدار قدره 0.608 بمستوى معنوية محسوب 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05 الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي نقر بوجود علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الكاريزمية والولاء التنظيمي، كما نلاحظ من قيمة R^2 أن 37% تقريباً من التغير في الولاء التنظيمي مرده إلى التغير في نمط القيادة المثالية بافتراض ثبات تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

ف8-1-2- نمط قيادة الحفز الإلهامي:

من قراءة الجدول (32) السابق نلاحظ أن معامل الارتباط (سبيرمان) قد بلغت قيمته 0.575 مع مستوى دلالة محسوب مقابل (Sig=0) مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وبالتالي فالعلاقة إيجابية مقبولة وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ونمط قيادة التحفيز الإلهامي، ومن ملاحظة قيمة R^2 نلاحظ أن نمط قيادة التحفيز الإلهامي مسؤول عن 33.1% من تغير الشعور بالولاء التنظيمي وبنفس الاتجاه، إذ أن القيمة الموجبة لمعامل الارتباط تشير إلى العلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين.

ف8-1-3- نمط قيادة التحفيز الفكري:

ومن قراءة الجدول (32) أيضاً نلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير نمط قيادة التحفيز الفكري وبين الولاء التنظيمي قد بلغت قيمته 0.649 بمستوى دلالة محسوب مقابل (Sig=0) وهو أدنى من أي مستوى دلالة معطى مما يعني أن العلاقة بين هذين المتغيرين إيجابية جيدة وذات دلالة معنوية. كما أن $r^2 = 0.42$ مما يعني أنه يمكن القول (مجازاً) أن 42% من التغير في الولاء التنظيمي ينتج عن نمط القيادة التحفيزية الفكرية وبنفس الاتجاه بافتراض ثبات باقي المتغيرات الأخرى.

ف8-1-4- نمط قيادة الاعتبارات الفردية:

من قراءة الجدول (32) نلاحظ أن معامل الارتباط (سبيرمان) بين متغيري الولاء التنظيمي ونمط قيادة الاعتبارات الفردية قد بلغت قيمته 0.714 مع مستوى دلالة محسوب (Sig=0) وهو أدنى من مستوى الدلالة النظري المفترض (0.05) مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أن معامل الارتباط معنوي و ذو دلالة إحصائية بالتالي هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين هذين المتغيرين، وتغير الولاء التنظيمي يوافق في الاتجاه التغير في نمط قيادة الاعتبارات الفردية، كما نلاحظ من الجدول (32) بأن مربع قيمة معامل الارتباط بلغ 0.51 مما يعني جوازاً أن التغير في نمط قيادة الاعتبارات الفردية مسؤول عن 51% من التغير في الولاء التنظيمي وبنفس الاتجاه وهي النسبة الأكثر تأثيراً من نسب متغيرات مناخ القيادة التحويلية، وبافتراض ثبات باقي المتغيرات، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ngyni, et, al., 2006)¹ التي وجدت بأن نمط قيادة التحفيز الفكري هو الأكثر تأثيراً.

مما سبق يمكننا أن نستنتج بأنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين كافة محاور مناخ القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، بمعنى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إيجابية ذات دلالة معنوية بين مناخ القيادة التحويلية والولاء التنظيمي وهذا ما دل عليه فعلاً الاختبار الإحصائي لهذه الفرضية على النحو التالي:

¹ - Samuel Nguni, Peter Slegers, Eddie Denessen, **op, cit.**, PP.145-177.

اختبار الفرضية (1-8) بشكل عام:

من خلال الجدول (32) السابق نلاحظ أن معامل الارتباط (سبيرمان) قد بلغت قيمته 0.702 مع مستوى دلالة محسوب مقابل (Sig=0) مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وبالتالي فالعلاقة إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي ومناخ القيادة التحويلية وتتفق هذه النتيجة مع نتائج ما توصل إليه كل من (Bass, 1998)¹، (Xi yu, 2010)²، (Saeed, Ahmad, 2012)³، ومن ملاحظة قيمة R^2 نلاحظ أن مناخ القيادة التحويلية مسؤول عن 49.3% تقريباً من تغير الشعور بالولاء التنظيمي وبنفس الاتجاه، إذ أن القيمة الموجبة لمعامل الارتباط تشير إلى العلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين.

ثانياً- بالنسبة لمناخ القيادة التبادلية: وتنص هذه الفرضية على مايلي:

ف8-2: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ القيادة التبادلية والولاء التنظيمي ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

ف8-2-1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المشروطة بالمكافأة والولاء التنظيمي.

ف8-2-2: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإدارة المشروطة بالاستثناء والولاء التنظيمي.

وفيما يلي اختبار هذه الفرضيات بناء على نتائج التحليل الواردة في الجدول التالي:

جدول رقم (33) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخ القيادة التبادلية بأبعاده الجزئية والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r-square				
0.000	0.177241	0.000	.421	158	نمط القيادة المشروطة بالمكافأة
0.000	0.0238036	0.054	.154	158	نمط الإدارة المشروطة بالاستثناء
0.000	0.132496	0.000	.364	158	مناخ القيادة التبادلية بشكل عام
		-	1	158	الولاء التنظيمي

¹ - Bernard M. Bass, **op, cit.**, p.21.

² - Xi Yu, **op, cit.**, p.143.

³ - Aamir Saeed, Shahbaz Ahmad, **op, cit.**, pp.150 – 158.

من خلال الجدول السابق يمكننا قراءة مايلي:

ف8-2-1- نمط القيادة المشروطة بالمكافأة:

ومن الجدول (33) نلاحظ أن معامل ارتباط سبيرمان بين هذين المتغيرين قد بلغ 0.421 مقابل مستوى دلالة محسوب (Sig=0) وهو أدنى من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بالتالي فقيمة معامل الارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية مما يعني بأن العلاقة بين نمط الإدارة المشروطة بالمكافأة والولاء التنظيمي علاقة (إيجابية) ضعيفة ذات دلالة معنوية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ngyni, et, al., 2006)¹، وأن قيمة $r^2 = 0.177$ تشير إلى أن نمط الإدارة المشروط بالمكافأة مسؤول عن تغير الشعور بالولاء التنظيمي بمقدار 17.7% تقريباً (جوازاً).

ف8-2-2- نمط الإدارة المشروطة بالاستثناء:

ومن الجدول (33) نلاحظ أن معامل ارتباط سبيرمان بين هذين المتغيرين قد بلغ 0.154 مقابل مستوى دلالة محسوب (Sig=0.054) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة وبالتالي يمكننا القول بأنه لا يوجد أي علاقة بين نمط الإدارة المشروطة بالاستثناء والولاء التنظيمي وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Chen, et, al., 2005)² من حيث المبدأ وتختلف من حيث النتيجة الإحصائية حيث وجدت هذه الدراسة وجود علاقة سلبية بين هذا النمط القيادي والولاء التنظيمي وهذا فعلاً ما أكدته معامل التحديد الذي جاء بمقدار ضئيل جداً $r^2 = 0.238$ وهي نسبة ضئيلة جداً لا تشير إلى أي تأثير من الممكن أن يذكر ويمكن رده إلى أخطاء الحظ والصدفة.

اختبار الفرضية (8-2) بالنسبة لمناخ القيادة التبادلية بشكل عام:

من خلال الجدول (33) السابق نلاحظ أن معامل الارتباط (سبيرمان) قد بلغت قيمته 0.364 مع مستوى دلالة محسوب مقابل (Sig=0.000) مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وبالتالي فالعلاقة إيجابية ضعيفة وذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي ومناخ القيادة التبادلية، ومن ملاحظة قيمة R^2 نلاحظ أن مناخ القيادة التبادلية مسؤول عن 13.24% تقريباً من تغير الشعور بالولاء التنظيمي وبنفس الاتجاه، إذ أن القيمة الموجبة لمعامل الارتباط تشير إلى العلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين، إلا أنها ضعيفة وخاصةً إذا أردنا مقارنتها بالعلاقة مع مناخ القيادة التحويلية التي جاءت معامل ارتباطها أكثر تقريباً بمقدار الضعف، الأمر الذي يدل على أهمية دعم وتفعيل مناخ القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة ولاسيما نمط قيادة الاعتبارات الفردية الذي جاء بأعلى معامل ارتباط مع الولاء التنظيمي وأعلى نسبة تأثير أيضاً.

¹ - Samuel Nguni, Peter Slegers, Eddie Denessen, **op, cit.**, PP.145-177.

² - Hsiu-Chin Chen, Susan L. Beck, Linda K. Amos, **op, cit.**, PP.374-380.

اختبار الفرضية التاسعة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي ويتفرع من هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

ف9-1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

ف9-2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

قبل البدء باختبار الفرضية لابد للباحث من إدراج الإحصاءات الوصفية الخاصة بمناخ العدالة التنظيمية بنوعها الإجرائية والتوزيعية على النحو التالي:

جدول رقم (34) الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور مناخ العدالة التنظيمية المختلفة:

المحور	العينة N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ في الانحراف Std. Error Mean	اختبار T لعينة واحدة		تفسير المعنوية
					Sig	T- value=3	
مناخ العدالة الإجرائية	158	2.35	.85230	.06802	.000	-9.590	معنوي يمثل عدم الموافقة
العدالة التوزيعية	158	2.18	.73740	.05885	.000	-13.908	معنوي يمثل عدم الموافقة
مناخ العدالة التنظيمية بشكل عام	158	2.26	.71167	.05680	.000	-12.948	معنوي يمثل عدم الموافقة

من خلال الجدول السابق يمكننا أن نستنتج مايلي:

- بالنسبة لمناخ العدالة الإجرائية نلاحظ بأن متوسط هذا الطرح جاء بمقدار 2.35 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويميل باتجاه عدم الموافقة وكالعادة للتأكد من حقيقة إشارة هذه القيمة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على النحو التالي:

- فرضية العدم: $H_0: \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .
- الفرض البديل: $H_1: \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي انها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

ومن خلال النتائج نلاحظ بأن نتيجة هذا الاختبار جاءت بمستوى معنوية 0.000. وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05. الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بأنه يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات غير موافق عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف عدم الموافقة الحقيقي.

مما يعني بأن هناك انحدار حقيقي في إيجابية الصور الذهنية المدركة حول عدالة عمليات صنع القرار الخاصة بالإجراءات والقوانين التنظيمية الداخلية لمنظمات القطاع العام الخدمي السياحي في سورية محل الدراسة، وأثناء المقابلات التي أجراها الباحث مع أفراد عينة البحث تمحورت أغلب الشكاوى ضمن هذا السياق حول غموض آلية صنع

القرار وعدم إشراك الأفراد العاملين في هذه العملية وانحصارها فقط في المواقع الوظيفية الخاصة بالدرجات الهرمية العليا، بالإضافة إلى غموض ماهية هذه القرارات بعد إقرارها، وهذا الأمر متوقع جداً وخاصةً ضمن سياق نظام تلك المنظمات ذات التصميم الميكانيكي المركزي الهيكلي والتي غالباً ما تستخدم نظم اتصال ذات اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل أكثر تناسباً مع طبيعتها البيروقراطية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وكما تحدثنا سابقاً فإن الطبيعة الشكلية والسطحية لصياغة القوانين والإجراءات الخاصة بالنظام الداخلي لهذه المنظمات تسمح وبشكل كبير في إثراء هذا الغموض والتمويه في آلية صنع القرار وبالتالي فإننا نراها بأنها تحتل أكثر من وجه تنفيذ ضمن إطار شرعي مقنع يقبل مختلف عمليات التحايل القانوني.

- أما بالنسبة لمناخ العدالة التوزيعية فقد جاء متوسط هذا الطرح جاء بمقدار 2.18 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويميل باتجاه عدم الموافقة وكالعادة للتأكد من حقيقة إشارة هذه القيمة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على النحو التالي:
- فرضية العدم: $H_0: \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .
- الفرضية البديلة: $H_1: \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

ومن خلال النتائج نلاحظ بأن نتيجة هذا الاختبار جاءت بمستوى معنوية 0.000. وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05. الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بأنه يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات غير موافق عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف عدم الموافقة الحقيقي.

الأمر الذي يجعلنا نقر بتدني إيجابية الصور الذهنية المدركة حول مخرجات ونتائج عمليات صنع القرار في تلك المنظمات، ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع أفراد عينة البحث اتضح بأن عملية الترقية كأحد تلك المخرجات كان العنصر الأكثر غموضاً لديهم، وعند سؤال الباحث عن آلية عملية الترقية في هذه المنظمات أجاب الأفراد بأن القرار النهائي يرجع إلى المدير العام في المديرية مثلاً الذي يقوم بترشيح الأسماء وفق رؤيته الخاصة إلى الوزارة مع ترتيب أفضلية، بمعنى أن الترشيح لأكثر من اسم هو ترشيح شكلي فقط والاسم المراد ترقيته يرفق بتوصية خاصة وخصوصاً في ظل غياب معايير موضوعية ثابتة ناظمة لعملية الترقية يمكن الرجوع إليها، فهي عملية غامضة تحتل أكثر من وجه تنفيذ في تلك المنظمات ضمن إطار قانوني مقنع قابل لآلية التنفيذ تلك.

- أما بالنسبة لمناخ العدالة التنظيمية بشكل عام نلاحظ من الجدول رقم (34) بأن متوسط هذا الطرح جاء بمقدار 2.26 وهو أقل من الدرجة المتوسطة للمقياس ويميل باتجاه عدم الموافقة وكالعادة للتأكد من حقيقة إشارة هذه القيمة قام الباحث بإجراء اختبار T لعينة واحدة على النحو التالي:
- فرضية العدم: $H_0: \bar{X} = 3$ لا تختلف الإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس بشكل معنوي .
- الفرضية البديلة: $H_1: \bar{X} < 3$ يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات (غير موافق) عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف عدم الموافقة بشكل حقيقي.

ومن خلال النتائج نلاحظ بأن نتيجة هذا الاختبار جاءت بمستوى معنوية 0.000. وهو أقل من مستوى الدلالة النظري 0.05. الأمر الذي يجعلنا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ونقر بأنه يوجد اختلاف جوهري وحقيقي للإجابات غير موافق عن متوسط المقياس أي أنها تمثل موقف عدم الموافقة الحقيقي.

اختبار الفرضية: قام الباحث باختبار هذه الفرضية من خلال معامل ارتباط سبيرمان على النحو التالي:

جدول رقم (35) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لدراسة العلاقة بين مناخ العدالة التنظيمية بأبعاده (الإجرائية والتوزيعية) والولاء التنظيمي:

معامل التحديد r-square		مستوى المعنوية Sig	معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	حجم العينة N	المتغيرات:
Sig	قيمة r- square				
0.000	0.315731	0.000	.562	158	مناخ العدالة الإجرائية
0.000	0.324388	0.000	.570	158	مناخ العدالة التوزيعية
0.000	0.388655	0.000	.623	158	مناخ العدالة التنظيمية بشكل عام
		-	1	158	الولاء التنظيمي

- بالنسبة للعلاقة بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي:

نلاحظ من خلال قراءة الجدول السابق نلاحظ : بأن $r=0.562$ ، ومستوى الدلالة المحسوب $Sig=0$ إذا نرفض فرضية العدم لأن $Sig<\alpha=0.05$ ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد علاقة إيجابية مقبولة ذات دلالة معنوية بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي. وقد بلغت قيمة $r^2=0.315$ ، بالتالي فإن 32 % (جوازاً) من التغير في الشعور بالولاء التنظيمي يمكن تفسيره بمناخ العدالة الإجرائية بافتراض ثبات باقي المتغيرات.

- أما بالنسبة لعلاقة مناخ العدالة التوزيعية مع الولاء التنظيمي نلاحظ من خلال الجدول (35) بأن:

$\alpha>Sig=0$ ، $r=0.57$ بالتالي نرفض فرضية العدم أي أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية مقبولة ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي، وإن التغير في مناخ العدالة التوزيعية يسبب تغير في الشعور بالولاء التنظيمي بمقدار 32 % تقريباً (جوازاً) وبنفس الاتجاه .

علاقة مناخ العدالة التنظيمية بشكل عام مع الولاء التنظيمي:

من الجدول (35) نلاحظ:

$Sig=0$ ، $r=0.623$ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية بين مناخ العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (Morgan, Hunt, 1994¹; Lind, 2001²) وكما يظهر من قيمة $r^2=0.3887$ فإن تغير مناخ العدالة التنظيمية إجمالاً يؤثر في تغير الشعور بالولاء التنظيمي بنسبة 38.87 % تقريباً (جوازاً)، إلا أن مناخ العدالة التوزيعية كان أكثر ارتباطاً بمفهوم الولاء التنظيمي عند الأفراد العاملين من مناخ العدالة الإجرائية وفقاً لهذه الدراسة، حيث اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Chengini, 2009)³ إلا أنها جاءت مخالفة لنتائج دراسات أخرى أمثال (Al-Qarioti, Freih, 2009)⁴، (Fischer, 2004)⁵، (Moghimi, et.)⁶ (Al., 2013)⁶ ليكون السؤال المطروح ضمن هذا السياق: هل التصورات الإيجابية للأفراد العاملين حول عدالة المخرجات (العدالة التوزيعية) التي جاءت أكثر أهمية من ناحية ارتباطها بالولاء التنظيمي هي الأهم من وجهة نظرهم بغض النظر عن التصورات الإيجابية لهؤلاء الأفراد حول عمليات صنع القرارات الخاصة بهذه المخرجات أم أنها ناجمة فعلاً عن ثقتهم في عمليات اتخاذ القرارات النازمة لهذه المخرجات والنتائج؟، وبناءً عليه كان لابد للباحث من دراسة دور عامل مناخ العدالة التوزيعية كمتغير وسيط للعلاقة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي كما في الفرضية اللاحقة.

الفرضية العاشرة: لا يوجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي عن طريق مناخ العدالة التوزيعية (كمتغير وسيط).

تختبر هذه الفرضية وجود علاقة غير مباشرة بين مناخ العدالة الاجرائية والولاء التنظيمي عن طريق مناخ العلاقة التوزيعية (كمتغير وسيط).

تعني هذه الفرضية - وفي حال قبول وجود العلاقة غير المباشرة عن طريق مناخ العلاقة التوزيعية - على أن العلاقة معدومة بين مناخ العدالة الاجرائية والولاء التنظيمي (أو عدم معنوية هذه العلاقة) في حال غياب أثر مناخ العدالة التوزيعية، أما في حال الأخذ بعين الاعتبار مناخ العدالة التوزيعية فإن العلاقة بين المتغيرين أنفي الذكر ستكون ذات دلالة معنوية . الجدول (33) التالي يظهر النتائج الخاصة لهذه الفرضية :

¹ - Robert M. Morgan, Shelby D. Hunt, **op, cit.**, pp.20- 38.

² - Allan E. Lind, **op, cit.**, pp. 56-88.

³ - Mehrdad Goudarzvand Chegini, **op, cit.**, PP.173-176.

⁴ - Mohammad Qasem Ahmad Al-Qarioti, Hamed Suleiman Freih, **op, cit.**, pp.1-32.

⁵ - Ronald Fischer, **op, cit.**, PP. 486-503.

⁶ - Seyed Mohammad Moghimi, Masoumeh Kazemi, Saied Samiie, **op, cit.**, pp.119-245.

جدول رقم (36) دور مناخ العدالة التوزيعية كمتغير وسيط في العلاقة الغير مباشرة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي:

Correlations				
مناخ العدالة الإجرائية	الولاء التنظيمي	Control Variables		
.562	1.000	Spearman's Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	-none- a
.000	.	Significance (2-tailed)		
0.315844	0	r_square		
.338	1.000	Spearman's Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	مناخ العدالة التوزيعية
.000	.	Significance (2-tailed)		
0.114244	0	df		

الملاحظ من الجدول (36) بأن أثر العدالة التوزيعية لا يبلغ حد التغيير في المعنوية بمعنى أنه لن يؤثر على معنوية العلاقة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي فالعلاقة بين هذين المتغيرين معنوية في حال وجود أثر مناخ العدالة التوزيعية أو عدم وجود هذا الأثر.

إذاً نستطيع القول بأن العلاقة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي هي علاقة مباشرة بدون أثر لمناخ العدالة التوزيعية وبالتالي نقبل فرضية عدم ونرفض الفرضية البديلة ونقر بأنه لا يوجد أثر لمتغير مناخ العدالة التوزيعية كمتغير وسيط على العلاقة المباشرة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي، وجاءت نتيجة هذه الدراسة مخالفة لنتيجة دراسة (Crow, Lee and Joo, 2012)¹، ليس هذا فحسب بل إن لمناخ العدالة التوزيعية أثراً سلبياً على الارتباط بين هذين المتغيرين إذ أنه وبإدخال أثر مناخ العدالة التوزيعية تنخفض قيمة معامل الارتباط بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي من 0.562 إلى 0.338 .

كما ساهم هذا المتغير عندما تم إدخاله كعامل وسيط في تخفيض حجم التغيير الذي يسببه مناخ العدالة الإجرائية في الولاء التنظيمي من 31.6 % في حال غياب (مناخ العدالة التوزيعية) إلى 11.4 % في حال أخذنا بعين الاعتبار أثر مناخ العدالة التوزيعية، الأمر الذي يجعلنا نستنتج بأن الولاء التنظيمي الناجم عن التصورات الذهنية الإيجابية المدركة من قبل الأفراد العاملين حول عدالة توزيع المخرجات والنتائج منفصلة تماماً عن تصوراتهم الذهنية المدركة حول إيجابية عدالة عمليات صنع القرارات الخاصة بهذه المخرجات والنتائج.

¹ - Matthew S. Crow, Chang-Bae Lee, Jae-Jin Joo, *op. cit.*, pp. 402-423.

ملخص نتائج البحث:

قبل البدء بعرض ملخص النتائج التي توصلنا إليها قام الباحث بإدراج كافة النتائج الاحصائية الخاصة بالبحث ضمن سياق الجداول التالية على النحو التالي:

الجدول رقم (37) الاحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة الخاص بعامل الولاء التنظيمي ومحاوره الثلاثة:

اختبار T لعينة واحدة One-Sample Test Value		الخطأ في الانحراف Std. Error Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	العينة N	المحور
Sig	T-value					
0.156	-1.424	0.0701	0.878	2.900	158	التوافق بين القيم والأهداف الفردية - التنظيمية.
0.000	9.418	0.0570	0.715	3.537	158	الاهتمام بمصير المنظمة.
0.000	-10.220	.0749	0.915	2.452	158	نية الفرد العامل في استمرار عضويته في المنظمة على المدى الطويل الأجل
0.480	-0.708	0.0560	0.702	2.860	158	عامل الولاء التنظيمي

جدول رقم (38) ملخص نتائج الفرضيات (الأولى - الثانية - الخامسة - الثامنة - التاسعة) الخاصة بعلاقة الارتباط للمتغيرات المستقلة بمحاورها الجزئية مع المتغير التابع:

الترتيب من حيث علاقة الارتباط	اختبار علاقة الارتباط				اختبار T لعينة واحدة			الاحصاءات الوصفية			العينة	محاور	
	معامل التحديد		معامل الارتباط سبيرمان مع الولاء التنظيمي		تفسير الدلالة	sig	T-test	الترتيب من حيث المتوسط	الانحراف				
	sig	القيمة	sig	قيمة المعامل									
***1	.000	0.412	.000	0.642	عدم موافقة	.000	-8.992	***4	0.815	2.417	158	التوافق الكمي	محاور عنصر المعنى
***2	.000	0.316	.000	0.562	عدم الموافقة	.000	-6.363	***2	0.709	2.647	158	التوافق النوعي	
***4	.000	0.226	.000	0.475	عدم الموافقة	.000	-6.367	***3	0.795	2.597	158	توافق السمات	
***3	.000	0.293	.000	0.541	عدم الموافقة	.000	- 15.736	***1	0.737	2.070	158	توافق الميول المهنية	
**1	.000	0.436	.000	0.660	عدم الموافقة	.000	- 11.230	**3	0.635	2.432	158	عنصر المعنى بشكل عام	
**4	.000	0.213	.000	0.461	عدم الموافقة	.000	- 15.736	**4	0.733	2.082	158	عنصر الاستقلالية	
**3	.000	0.253	.000	0.503	حيادي	.053	-1.521	**1	0.794	3.159	158	عنصر الكفاءة	
**2	.000	0.362	.000	0.602	عدم الموافقة	.000	-6.353	**2	0.918	2.536	158	عنصر الأثر	
*2	.000	0.459	.000	0.678	عدم الموافقة	.000	-8.930	*8	0.630	2.552	158	مناخ التمكين النفسي بشكل عام	
*9	.000	0.267	.000	-.517	الموافقة	0.000	10.345	*1	.607	3.50	158	الأنا الأخلاقي الفردي	المناخ الأخلاقي الفردي
*5	.000	0.145	.000	.381	عدم الموافقة	0.046	-1.853	*7	.801	2.58	158	الإحسان الأخلاقي الفردي	
- لا يوجد ارتباط	.000	0.0007	.364	-.028	الحيادية	0.973	.035	*3	1.152	3.15	158	المبدئي الأخلاقي الفردي	

*8	.000	0.166	.000	-.408	الحيادية	.076	1.788	*4	.823	3.12	158	الأنما الأخلاقي التنظيمي	المناخ الأخلاقي التنظيمي
*4	.000	0.244	.000	.494	عدم الموافقة	.000	– 12.156	*10	.875	2.15	158	الإحسان الأخلاقي التنظيمي	
*7	.000	0.0783	.001	-.280	الموافقة	.000	4.088	*2	.733	3.24	158	المبدئي الأخلاقي التنظيمي	
**3	.000	0.3696	.000	.608	عدم موافقة	.011	2.331	**3	.90682	2.69	158	القيادة المثالية	مناخ القيادة التحولية
**4	.000	0.3311	.000	.575	عدم الموافقة	.000	–6.983	**4	.85064	2.53	158	الحفز الإلهامي	
**2	.000	0.4209	.000	.649	عدم الموافقة	.000	–4.047	**2	.92031	2.70	158	التحفيز الفكري	
**1	.000	0.5097	.000	.714	عدم الموافقة	.000	–3.845	**1	.94788	2.71	158	الاعتبارات الفردية	
*1	.000	0.4928	.000	.702	عدم الموافقة	.000	–4.004	*6	.81630	2.74	158	مناخ القيادة التحولية	
**1	.000	0.1772	.000	.421	عدم الموافقة	.004	–2.960	**2	.85381	2.80	158	القيادة المشروطة بالمكافأة	مناخ القيادة التبادلية
لا يوجد ارتباط	.000	0.0238	.054	.154	الموافقة	.027	2.420	**1	.54959	3.22	158	الإدارة المشروطة بالاستثناء	
*6	.000	0.1324	.000	.364	الحيادية	.278	–1.088	*5	.55020	2.95	158	مناخ القيادة التبادلية	
**2	.000	0.3157	.000	.562	عدم موافقة	.000	–9.590	**1	.85230	2.35	158	العدالة الإجرائية	مناخ العدالة التنظيمية
**1	.000	0.3243	.000	.570	عدم الموافقة	.000	– 13.908	**2	.73740	2.18	158	العدالة التوزيعية	
*3	.000	0.3886	.000	.623	عدم الموافقة	.000	– 12.948	*9	.71167	2.26	158	مناخ العدالة التنظيمية	

***- الترتيب على مستوى الفرضية الجزئية فقط. - اللون يدل على العلاقة الجيدة - اللون يدل على العلاقة السالبة

** - الترتيب على مستوى الفرضية العامة. - اللون يدل على العلاقة المتوسطة (المقبولة)

*- الترتيب كمحور أساسي على مستوى البحث بشكل عام. - اللون يدل على العلاقة الضعيفة

التعبئة الصفراء دليل على المناخ المهيمن. - اللون يدل على عدم وجود علاقة

- اللون يدل على العلاقة القوية.

جدول رقم (39) الخاص بتلخيص أثر المتغيرات المعدلة على العلاقة بين المناخ الأخلاقي المهيمن بنوعيه (الفردى والتنظيمى) والولاء التنظيمى:

العلاقة مع الولاء التنظيمى قبل دخول المتغير المعدل			المتغير المعدل (1) الحساسية الأخلاقية الفردية			العلاقة مع الولاء التنظيمى بعد دخول المتغير المعدل (2)			المتغير المعدل (2) الحساسية الأخلاقية التنظيمية			العلاقة مع الولاء التنظيمى بعد دخول المتغير المعدل (2)			المحور (المناخ الأخلاقى المهيمن)
R ²	sig	R	sig	T-test	Mean	R ²	sig	R	sig	T-test	Mean	R ²	sig	R	
0.184	.000	-.429	.000	-5.707	2.61	0.065	.001	-.256	.014	-2.483	2.81	0.267	.000	-.517	مناخ الأنا الأخلاقى الفردى
0.019	.000	-.139	.000	-5.707	2.61	0.118	.000	-.344	.014	-2.483	2.81	0.078	.000	-.280	المناخ المبدئى الأخلاقى التنظيمى

جدول رقم (40) الخاص بتلخيص أثر المتغير الوسيط الوحيد (مناخ العدالة التوزيعية) على العلاقة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمى:

العلاقة مع الولاء التنظيمى قبل دخول المتغير الوسيط			المتغير الوسيط العدالة التوزيعية			العلاقة مع الولاء التنظيمى بعد دخول المتغير الوسيط			المحور
R ²	sig	R	sig	T-test	Mean	R ²	sig	R	
0.114	.000	.338	0.000	-13.908	2.18	0.316	.000	.562	مناخ العدالة الإجرائية

وبالتالى تم صياغة نتائج البحث وفق دلالة أرقام هذه الجداول على النحو التالى:

أولاً- من خلال الجدول رقم (37) نلاحظ: انخفاض متوسط الولاء التنظيمى للأفراد العاملين فى منظمات القطاع العام الخدمى السياحي محل الدراسة الذى جاء بقيمة 2.86 بدلالة عدم موافقة حقيقية على هذا الطرح بعد اختبار T لعينة واحدة الذى جاء بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة النظرى 0.05، وبحسب نتائج هذا البحث يمكن أن يعزى السبب إلى عدم توافر المناخ التنظيمى العام بأبعاده السلوكية المتنوعة التى تعكس جوهر ومضمون حقيقة البيئة الداخلية لواقع الموارد البشرية فى هذه المنظمات، والتى تعتبر عملية تحليلها الخطوة الأساسية أو الجوهرية الناضجة لعملية تكوين وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية من المنظور السلوكى من الداخل إلى الخارج على المستوى التنظيمى العام لهيكلية الاستراتيجية الذى يعنى بعملية التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية من موقعها القيادى كميزة تنافسية هامة لهذه المنظمات، حيث أفادت النتائج وكما نلاحظ من خلال أرقام الجدول رقم (41) بأن الأبعاد المناخية السلبية من جهة علاقتها بالولاء التنظيمى كانت قد احتلت المراتب الأولى من حيث هيمنتها أو مدى انتشارها فى منظمات هذا القطاع

وبدلالة موافقة حقيقية من قبل الأفراد على ذلك، على عكس الأبعاد الإيجابية التي وللأسف احتلت المراتب المتأخرة وبدلالة عدم موافقة حقيقية لهذه الطروحات على النحو التالي:

جدول رقم (41) يعبر عن الترتيب الفعلي للأبعاد المناخية المقترحة كمحاور أساسية من حيث علاقتها بالولاء التنظيمي ومدى هيمنتها على منظمات القطاع العام السياحي الخدمي محل الدراسة:

مدى الانتشار أو الهيمنة				العلاقة مع الولاء التنظيمي			
الترتيب	البعد المناخي	معامل الارتباط	نوع وقوة العلاقة	الترتيب	البعد المناخي	المتوسط	دلالة اختبار المعنوية
1	مناخ القيادة التحويلية	0.702	إيجابية قوية	1	مناخ الأنا الفردي	3.50	موافقة (مهيمن)
2	مناخ التمكين النفسي	0.678	إيجابية جيدة	2	المناخ المبدئي التنظيمي	3.24	موافقة (مهيمن)
3	مناخ العدالة التنظيمية	0.623	إيجابية جيدة	3	المناخ المبدئي الفردي	3.15	حيادي
4	مناخ الإحسان التنظيمي	0.50	إيجابية مقبولة	4	مناخ الأنا التنظيمي	3.12	حيادي
5	مناخ الإحسان الفردي	0.381	إيجابية ضعيفة	5	مناخ القيادة التبادلية	2.95	حيادي
6	مناخ القيادة التبادلية	0.364	إيجابية ضعيفة	6	مناخ القيادة التحويلية	2.74	عدم موافقة (غير مهيمن)
7	المناخ المبدئي التنظيمي	-0.28	سالبة ضعيفة	7	مناخ الإحسان الفردي	2.58	عدم موافقة (غير مهيمن)
8	مناخ الأنا التنظيمي	-0.408	سالبة ضعيفة	8	مناخ التمكين النفسي	2.55	عدم موافقة (غير مهيمن)
9	مناخ الأنا الفردي	-0.517	سالبة مقبولة	9	مناخ العدالة التنظيمية	2.26	عدم موافقة (غير مهيمن)
10	-	-	-	10	مناخ الإحسان التنظيمي	2.15	عدم موافقة (غير مهيمن)

ثانياً- بالنسبة للمتغيرات المستقلة الخاصة بالمحاور الأساسية: سوف نقوم بتناول كل بعد منها حسب ترتيب أهميتها من حيث دلالة نوعية معامل ارتباطها مع الولاء التنظيمي كل على حدى حسب دلالة أرقام الجداول (38) و(41) كمايلي:

1 - مناخ القيادة التحويلية: كما وجدنا بأن مناخ القيادة التحويلية جاء بأقوى معامل ارتباط على مستوى البحث بمقدار 0.702 وهو يدل على علاقة قوية ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير 49.28% في متغير الولاء التنظيمي، إلا أنه احتل المرتبة السادسة من حيث مدى انتشاره بمتوسط عام وقدره 2.74 يدل على عدم موافقة حقيقية لهيمنة هذا المناخ على منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة بمعنى غياب هذا المناخ أو عدم توافره، ليأتي ترتيب أبعاده على النحو التالي:

1-1- نمط قيادة الاعتبارات الفردية: الذي جاء بمعامل ارتباط وقدره 0.714 وهو أعلى معامل ارتباط على مستوى البحث ككل ويدل على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير 50.97% في متغير الولاء التنظيمي، إلا أن متوسط إجابات الأفراد على مدى انتشار هذا النمط القيادي جاء بمقدار 2.71 وهو يدل على عدم موافقة حقيقية من قبل الأفراد على توافر هذا الطرح.

1-2- نمط قيادة التحفيز الفكري: الذي جاء بمقدار 0.649 ويدل على وجود علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير 42.09% في متغير الولاء التنظيمي بشكل عام، إلا أن متوسط هذا الطرح جاء بمقدار 2.70 وهو يدل على عدم موافقة حقيقية من قبل إجابات أفراد العينة على مدى انتشار أو توافر هذا النمط القيادي في منظمات القطاع العام السياحي الخدمي محل الدراسة.

3-1- نمط القيادة المثالية: الذي جاء بمعامل ارتباط وقدره 0.608 مما يدل على وجود علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي، وبنسبة تأثير 36.96% في متغير الولاء التنظيمي، إلا أن معدل متوسطه وللأسف لم يتجاوز الدرجة المتوسطة للمقياس وجاء بقيمة 2.69 بدلالة عدم موافقة حقيقية من قبل أفراد العينة على مدى انتشار أو توفر هذا النمط القيادي.

4-1- نمط قيادة الحفز الإلهامي: الذي بلغ معامل ارتباطه مع الولاء التنظيمي بمقدار 0.575 الذي يدل على وجود علاقة إيجابية مقبولة ذات دلالة معنوية، وبنسبة تأثير 33.11% في الولاء التنظيمي تفسر قيمة هذا المعامل، إلا أن معدل المتوسط الخاص بهذا الطرح بقي في سياق دلالة عد الموافقة الحقيقية على مدى انتشار هذا النمط القيادي في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة والذي جاء بمقدار 2.53.

2 - **مناخ التمكين النفسي:** الذي جاء بترتيب ثاني أقوى معامل ارتباط على مستوى البحث بمقدار 0.678 وهو يدل على وجود علاقة جيدة ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي بنسبة تأثير بلغت قيمتها 45.9%، إلا أنه احتل المرتبة الثامنة من حيث ترتيب مدى انتشاره أو هيمنته على منظمات القطاع العام الخدمي محل الدراسة بمتوسط عام وقدره 2.55 بدلالة عدم موافقة حقيقية على هذا الطرح من قبل أفراد العينة، ليأتي ترتيب أبعاده على النحو التالي:

2-1- عنصر المعنى: جاء عنصر المعنى بأقوى معامل ارتباط من عناصر التمكين النفسي مع الولاء التنظيمي بمقدار 0.66 الذي يدل على علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية وبنسبة تأثير بلغت 43.6%، ليأتي متوسط هذا العنصر بمقدار 2.43 بدلالة عدم موافقة حتمية على توافر عناصر استشعاره من قبل أفراد عينة البحث ومن خلال الخوض أكثر في ضمار أبعاد هذا العنصر يمكننا أن نلخص إلى النتائج التالية:

2-1-1- احتل عنصر التوافق الكمي لإمكانات ومهارات الفرد العامل مع خصائص ومتطلبات العمل المرتبة الأولى على مستوى هذه الفرضية الجزئية من حيث قوة معامل الارتباط والذي بلغ وهو 0.562 يدل بمقدار 0.642 وبنسبة تأثير بلغت قيمتها 41.2%، إلا أن متوسطه جاء بمقدار 2.41 بدلالة عدم موافقة حتمية من قبل أفراد عينة البحث على وجود هذا التوافق في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة.

2-1-2- احتل عنصر التوافق النوعي لإمكانات ومهارات الفرد العامل مع خصائص ومتطلبات العمل المرتبة الثانية على مستوى هذه الفرضية الجزئية من حيث قوة معامل الارتباط والذي بلغ وهو 0.562 يدل على وجود علاقة إيجابية مقبولة مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير في الولاء التنظيمي بلغت قيمتها 31.6%، إلا أن قيمة المتوسط الحسابي الخاص بهذا الطرح بقي دون الدرجة المتوسطة للمقياس والذي بلغت قيمته 2.64 بدلالة عدم موافقة حتمية من قبل أفراد عينة البحث على توفر عناصر هذا النوع من التوافق في المنظمات الأنفة الذكر.

2-1-3- احتل عنصر توافق الميول المهنية للفرد العامل مع خصائص ومتطلبات العمل المركز الثالث على مستوى هذه الفرضية الجزئية من حيث قوة معامل الارتباط الذي بلغ 0.541 وهو يدل على وجود علاقة إيجابية مقبولة ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي بنسبة تأثير بلغت قيمتها 29.3% في متغير الولاء التنظيمي، إلا أن قيمة المتوسط الحسابي الخاص بهذا الطرح لم يتجاوز الدرجة المتوسطة

للمقياس والذي جاء بمقدار 2.07 وكما وجدنا على أنه يدل على عدم موافقة حقيقية من قبل أفراد عينة البحث على توافر شروط هذا التوافق في المنظمات أنفة الذكر.

2-1-4- أما عنصر توافق السمات الشخصية للفرد العامل مع خصائص ومتطلبات العمل فقد احتل المرتبة الأخيرة على مستوى هذه الفرضية الجزئية من حيث قوة معامل الارتباط والذي بلغ مقدار 0.475 بمعنى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إلا أنها ضعيفة مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير بلغت قيمتها 22.6% في متغير الولاء، إلا أن متوسط إجابات الأفراد على مدى توافر شروط هذا الطرح كان ضعيف القيمة ليأتي بمقدار 2.60 بدلالة عدم موافقة حتمية.

2-2- عنصر الأثر: جاء عنصر الأثر كثاني أقوى ترتيب من عناصر التمكين النفسي من حيث درجة قوة معامل ارتباطه مع الولاء التنظيمي بمقدار 0.602 بمعنى وجود علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير بلغت مقدار 36.2% في متغير الولاء التنظيمي، إلا أن متوسط إجابات الأفراد على هذا الطرح بقي دون الدرجة المتوسطة للمقياس حيث جاء بحدود 2.53 بدلالة عدم موافقة حتمية لهذه الإجابات على توافر شروط عنصر الأثر في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة.

3-2- عنصر الكفاءة: احتل عنصر الكفاءة المرتبة الثالثة من عناصر التمكين النفسي من حيث قوة معامل ارتباطه مع الولاء التنظيمي والذي بلغت قيمته 0.503 مما يدل على وجود علاقة إيجابية مقبولة ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير في متغير الولاء بلغت 25.3%، وعلى الرغم من ارتفاع درجة متوسط هذا العنصر عن باقي عناصر مناخ التمكين النفسي والتي بلغت قيمة 3.16 إلا أن اختبار T لعينة واحدة أثبت بأن هذه القيمة بقيت ضمن إطار عنصر الحيادية أي أنها لم ترتق لتبلغ درجة الموافقة على هذا الطرح من قبل أفراد عينة البحث.

2-4- عنصر الاستقلالية: جاء معامل ارتباط هذا العنصر من عناصر مناخ التمكين النفسي بترتيب أخير بمقدار 0.461 مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير في هذا المتغير بلغت قيمتها 21.3%، لكن جاء متوسط إجابات الأفراد على هذا الطرح منخفض جداً بمقدار 2.08 بدلالة عدم موافقة حتمية من قبل أفراد عينة البحث على توافر شروط الاستقلالية والتحكم الذاتي في المنظمات محل الدراسة.

3- مناخ العدالة التنظيمية: جاء مناخ العدالة التنظيمية كالثالث أقوى معامل ارتباط على مستوى البحث من حيث علاقته مع الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمته مقدار 0.623 وبنسبة تأثير بلغت حد الـ 38.86% في متغير الولاء التنظيمي، إلا أن قيمة متوسطه الحسابي بقيت منخفضة، حيث احتل هذا المناخ المرتبة التاسعة ما قبل الأخيرة من حيث ترتيب مدى انتشاره أو هيمنته على منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة بقيمة متوسط حسابي وقدره 2.26 بدلالة عدم موافقة حقيقية من قبل الأفراد على هذا الطرح، حيث جاء ترتيب أبعاده على النحو التالي:

3-1- مناخ العدالة التوزيعية: جاء معامل ارتباط هذا المناخ من حيث علاقته مع الولاء بترتيب أول على مستوى فرضية مناخ العدالة التنظيمية وبنسبة تأثير في متغير الولاء بلغت قيمتها 32.43% الأمر الذي يدل على أن ولاء الأفراد في هذه المنظمات أكثر تأثراً بعدالة تطبيق القرارات والإجراءات وألية إدراك واستشعار هذه العدالة من ادراكهم واستشعارهم لعدالة صنع هذه القرارات والإجراءات، وعلى الرغم من ذلك لم يتجاوز المتوسط الحسابي الخاص بهذا الطرح أكثر من 2.18 وهي قيمة منخفضة تدل على عدم موافقة ذات دلالة معنوية للإجابات على

مدى اختبار الأفراد العاملين لمنظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة للعدالة التوزيعية المتبعة وبالتالي عدم توفر أو هيمنة هذا المناخ في تلك المنظمات.

3-2- مناخ العدالة الإجرائية: جاء معامل ارتباط هذا المناخ من حيث علاقته بالولاء التنظيمي بمقدار 0.562 كثنائي ترتيب على مستوى مناخ العدالة التنظيمية والذي يشير بمضمونه إلى وجود علاقة إيجابية مقبولة ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي ونسبة تأثير بلغت حد الـ 31.57% في متغير الولاء التنظيمي، إلا أن مقدار المتوسط الحسابي الخاص بهذا المناخ بقي منخفض القيمة بحيث لم يتجاوز الـ 2.35 بدلالة عدم موافقة حقيقية للإجابات من قبل أفراد العينة على مدى اختبارهم واستشعارهم للعدالة الإجرائية في المنظمات أنفة الذكر.

4- مناخ الإحسان التنظيمي الأخلاقي: احتل مناخ الإحسان التنظيمي الأخلاقي المركز الرابع من حيث قوة إيجابية معامل ارتباطه مع الولاء التنظيمي على مستوى البحث حيث جاء بمقدار 0.494 والذي يشير بمضمونه إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إلا أنها ضعيفة مع الولاء التنظيمي ونسبة تفسير للفروقات في متغير الولاء بلغت مقدار 24.4%، وعلى الرغم من أنه المناخ الأخلاقي التنظيمي الوحيد بحسب نتائج هذا البحث ذو العلاقة الإيجابية مع الولاء التنظيمي إلا أنه احتل المركز الأخير (العاشر) من حيث مدى انتشاره أو هيمنته على منظمات القطاع العام الخدمي، حيث جاء متوسط هذا المناخ بمقدار 2.15 فقط بدلالة عدم موافقة ذات دلالة معنوية على هيمنة هذا المناخ الأخلاقي التنظيمي في المنظمات أنفة الذكر.

5- مناخ الإحسان الفردي الأخلاقي: احتل مناخ الإحسان التنظيمي الأخلاقي المركز الرابع من حيث قوة إيجابية معامل ارتباطه مع الولاء التنظيمي على مستوى البحث حيث جاء بمقدار 0.381 والذي يشير بمضمونه إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية إلا أنها ضعيفة مع الولاء التنظيمي ونسبة تفسير للفروقات في متغير الولاء بلغت مقدار 14.5%، وعلى الرغم من أنه المناخ الأخلاقي الفردي الوحيد بحسب نتائج هذا البحث ذو العلاقة الإيجابية مع الولاء التنظيمي إلا أنه احتل المركز السابع من حيث مدى انتشاره أو هيمنته على منظمات القطاع العام الخدمي، حيث جاء متوسط هذا المناخ بمقدار 2.58 بدلالة عدم موافقة ذات دلالة معنوية على هيمنة هذا المناخ الأخلاقي الفردي في المنظمات أنفة الذكر.

6- مناخ القيادة التبادلية: بلغ معامل الارتباط الخاص بهذا البعد 0.364 في المركز السادس على مستوى البحث من حيث مدى قوة الإيجابية وهو يعبر عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي إلا أنها ضعيفة ومن خلال قراءة أرقام الجداول السابقة يمكننا القول بأن مناخ القيادة التبادلية هو المناخ الأضعف من حيث إيجابية التأثير في الولاء التنظيمي، حيث لم تتجاوز نسبة تأثير هذا البعد المناخي 13.24% في متغير الولاء التنظيمي وهي النسبة الإيجابية الأخيرة من بين المتغيرات المستقلة الأساسية، وعلى الرغم من مدى ضعف تأثيره إلا أن درجة متوسطه الحسابي جاءت بترتيب أعلى نسبياً من قيم المتوسطات الأخرى الخاصة بالأبعاد المناخية ذات التأثير الإيجابي الأكثر قوة لتأتي في المركز الخامس وخصوصاً إذا أردنا مقارنتها بمناخ القيادة التحويلية الذي احتل المرتبة الأولى من حيث قوة معامل الارتباط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الخاص بمناخ القيادة التبادلية مقدار 2.95 بمستوى معنوية 0.278 لاختبار T لعينة واحدة لتشير إلى دلالة الحيادية في الإجابات من قبل أفراد العينة على هذا الطرح، أي أنها لم تنف وجوده وبالمقابل لم تؤكد هيمنته أو انتشاره ولتفسير ذلك كان لابد من الخوض في ضمار ترتيب أبعاده وفق نتائج هذا البحث على الشكل التالي:

6-1- نمط القيادة المشروطة بالمكافأة: بلغ معامل ارتباط هذا النمط القيادي معدل 0.421 بترتيب أول على مستوى مناخ القيادة التبادلية، ليشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي إلا أنها ضعيفة ونسبة تأثير بلغت حد الـ 17.72% في الولاء التنظيمي كمتغير تابع، إلا أن دلالة قيمة المتوسط الحسابي

الخاص بهذا النمط القيادي بقي دون الدرجة المتوسطة للمقياس حيث جاء بحدود 2.80 باختبار معنوية فروق يدل على عدم الموافقة الحتمية على هيمنة هذا النمط في المنظمات محل الدراسة.

6-2- نمط الإدارة المشروطة بالاستثناء: بلغ معامل ارتباط هذا النمط القيادي 0.154 بترتيب ثاني على مستوى مناخ القيادة التبادلية، بمستوى معنوية بلغ $0.054 < 0.05$ وهو مستوى الدلالة النظري ليشير إلى عدم وجود أي علاقة ذات دلالة معنوية بين هذا النمط القيادي والولاء التنظيمي، وعلى الرغم من ذلك جاء المتوسط الحسابي الخاص بهذا النمط بمقدار 3.22 بدلالة تشير إلى الموافقة الحقيقية للإجابات على هذا الطرح، وبالتالي يمكننا القول بأن هذه الهيمنة الجزئية بالنسبة لنمط قيادي واحد من أنماط مناخ القيادة التبادلية وعدم هيمنة النمط الآخر هو ما يفسر دلالة حيادية متوسط الإجابات على مناخ القيادة التبادلية.

7 - **المناخ الأخلاقي المبدئي التنظيمي:** احتل المناخ الأخلاقي المبدئي التنظيمي المركز السابع على مستوى البحث من حيث قوة معامل ارتباطه مع الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة هذا المعامل -0.28 بمعنى وجود علاقة سلبية ضعيفة ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير بلغت قيمتها 7.83% في متغير الولاء التنظيمي بالاتجاه السلبي نفسه، وعلى الرغم من هذا التأثير السلبي إلا أن قيمة المتوسط الحسابي الخاص بهذا البعد جاءت بمركز متقدم بترتيب ثاني من حيث مدى هيمنته أو انتشاره في منظمات القطاع العام السياحي الخدمي بمقدار 3.24 بدلالة تشير إلى الموافقة الحقيقية على مدى انتشار وهيمنة هذا المناخ السلبي في المنظمات أنفة الذكر.

8 - **مناخ الأنا التنظيمي الأخلاقي:** احتل مناخ الأنا الأخلاقي التنظيمي المركز الثامن ما قبل الأخير على مستوى البحث من حيث ترتيب معامل ارتباطه مع الولاء التنظيمي الذي جاء بمقدار -0.408 والذي يشير إلى وجود علاقة سلبية ضعيفة ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير بلغت الـ 16.6% في متغير الولاء التنظيمي بالاتجاه السلبي نفسه، ليأتي ترتيبه من حيث مدى انتشاره أو هيمنته بالمركز الرابع بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.12 ليبقى ضمن إطار الحيادية الحقيقية للإجابات من بل أفراد البحث على مدى هيمنته أو انتشاره في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة.

9- **مناخ الأنا الفردي الأخلاقي:** احتل معامل الارتباط الخاص بهذا البعد المناخي المركز التاسع والأخير من حيث نوعية العلاقة مع الولاء التنظيمي، حيث جاء بقيمة -0.517 والذي يشير بمضمونه إلى وجود علاقة سالبة مقبولة ذات دلالة معنوية مع الولاء التنظيمي وبنسبة تأثير بلغت قيمتها 26.7% في متغير الولاء وبالاتجاه المعاكس أو السلبي نفسه، وعلى الرغم من تأثيره السلبي الذي يعتبر الأكبر من بين باقي الأبعاد الأخرى ذات التأثير السلبي إلا أن قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بهذا البعد والتي تعبر عن مدى انتشاره أو هيمنته في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة للأسف جاءت بالمركز الأول بمدار 3.50 وبدلالة تشير إلى درجة الموافقة الحقيقية على مدى هيمنة هذا المناخ ذو التأثير السلبي الأكبر في الولاء التنظيمي.

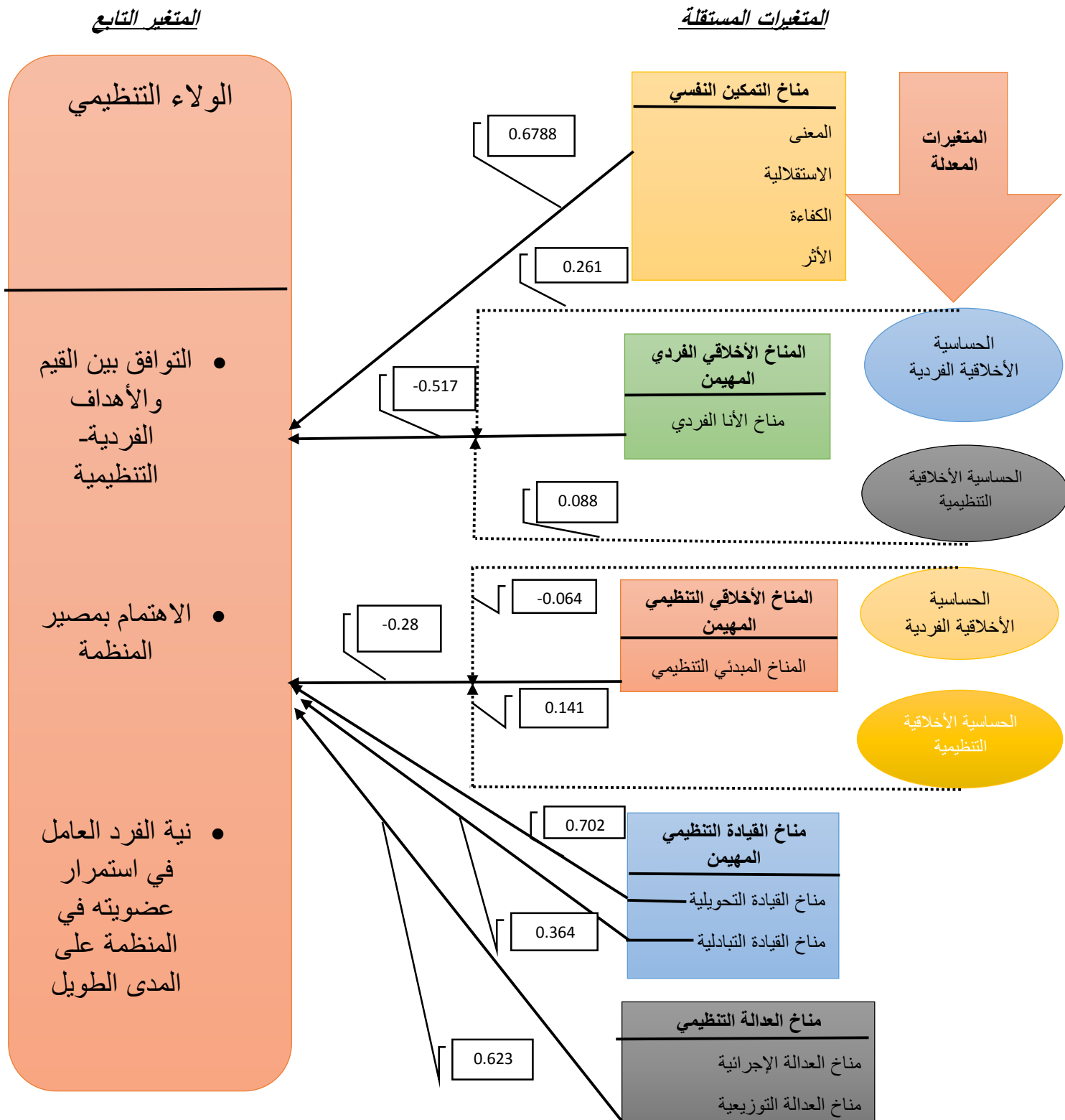
10- **المناخ المبدئي الفردي الأخلاقي:** جاء معامل الارتباط الخاص بهذا البعد المناخي بقيمة -0.028 بمستوى معنوية $0.364 < 0.05$ مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين هذا البعد المناخي والولاء التنظيمي، وعلى الرغم من ذلك احتل ترتيب قيمة المتوسط الحسابي الخاص به المركز الثالث من حيث مدى هيمنته أو انتشاره في المنظمات محل الدراسة بمقدار 3.15 تشير بمضمونها إلى درجة الحيادية الحقيقية من قبل إجابات أفراد عينة البحث على هذا الطرح.

ثالثاً- أما بالنسبة لنتائج تأثير المتغيرات المعدلة فقد تمحورت على الشكل التالي كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (39):

- 1- جاء متوسط الحساسية الأخلاقية الفردية بقيمة 2.81 بمستوى معنوية لاختبار T لعينة واحدة $a=0.05 > 0.001$ مما يشير إلى عدم الموافقة الحقيقية على هذا الطرح من قبل إجابات أفراد العينة.
 - 2- جاء متوسط الحساسية الأخلاقية التنظيمية بقيمة 2.61 بمستوى معنوية لاختبار T لعينة واحدة $a=0.05 > 0.000$ مما يشير إلى عدم الموافقة الحقيقية على هذا الطرح من قبل إجابات أفراد العينة.
 - 3- بالنسبة لتأثير عامل الحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين مناخ الأنا الأخلاقي الفردي كمناخ مهيم والولاء التنظيمي فقد كان إيجابي من حيث تخفيض سلبية هذه العلاقة التي جاء معامل الارتباط الخاص بها قبل دخول عامل الحساسية الأخلاقية الفردية بمقدار -0.517 لينخفض بمقدار 0.261 أي أكثر من النصف تقريباً حيث جاء معامل الارتباط الخاص بهذه العلاقة بقيمة -0.256 بعد دراسة أثر عامل الحساسية الأخلاقية الفردية كمتغير معدل على العلاقة بين المتغيرين أنفي الذكر، كما نلاحظ انخفاض نسبة التأثير السلبي لمناخ الأنا الأخلاقي الفردي -بعد دراسة أثر عامل الحساسية الأخلاقية الفردية كمتغير معدل- في الولاء التنظيمي من 26.7% إلى 6.5% أي بمقدار 20.2% بالاتجاه السلبي نفسه.
 - 4- أما بالنسبة لتأثير عامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين مناخ الأنا الأخلاقي الفردي كمناخ مهيم والولاء التنظيمي فقد كان إيجابي إلا أنه طفيف من حيث تخفيض سلبية هذه العلاقة التي انخفضت بمقدار 0.088 فقط أي من -0.517 قبل دخول عامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية كمتغير معدل إلى -0.429 بعد دراسة أثره على العلاقة أنفة الذكر، كما ساهم بتخفيض نسبة التأثير السلبي لمناخ الأنا الأخلاقي الفردي في الولاء التنظيمي بمقدار بسيط لم يتجاوز الـ 8.3% أي من 26.7% قبل إلى 18.4% بعد دراسة أثر هذا المتغير المعدل بالاتجاه السلبي نفسه.
 - 5- في حين خلصت نتائج هذا البحث إلى أن تأثير عامل الحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين المناخ المبدئي التنظيمي كمناخ مهيم والولاء التنظيمي كان له دور سلبي ساهم في زيادة سلبية معامل الارتباط الخاص بهذه العلاقة قبل دراسة أثره والذي جاء بقيمة -0.28 ليصبح -0.344 بعد دراسة أثره أي بمقدار -0.064، كما ساهم بزيادة نسبة التأثير السلبي للمناخ المبدئي التنظيمي في الولاء التنظيمي بمقدار 4% أي من 7.8% إلى 11.8% بالاتجاه السلبي نفسه.
 - 6- كما وجدت هذه الدراسة بأن تأثير عامل الحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين المناخ المبدئي التنظيمي كمناخ مهيم والولاء التنظيمي كان له دور إيجابي في تخفيض سلبية معامل ارتباط هذه العلاقة بنسبة لا بأس بها بلغت حد الـ 0.141 أي من -0.28 إلى -0.139 كما ساهم بتخفيض نسبة التأثير السلبي في متغير الولاء التنظيمي بمقدار 5.9% أي من 7.8% إلى 1.9% بالاتجاه السلبي نفسه.
- رابعاً- بالنسبة لتأثير المتغير الوسيط الوحيد (مناخ العدالة التوزيعية) على العلاقة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي فإننا نستنتج من خلال الجدول رقم (40) بأنه لا يوجد تأثير لمناخ العدالة التوزيعية على معنوية العلاقة المباشرة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي.

- مما سبق ومن خلال دلالة أرقام الاختبارات الإحصائية يمكننا استخلاص موجز نتائج الفروض على النحو التالي:
- الفرضية الأولى: يوجد علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية بين مناخ التمكين النفسي بكافة أبعاده والولاء التنظيمي.
- الفرضية الثانية: يوجد علاقة سالبة مقبولة بين مناخ الأنا الأخلاقي الفردي كمناخ مهيمن والولاء التنظيمي.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي معدل للحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين مناخ الأنا الأخلاقي الفردي كمناخ مهيمن والولاء التنظيمي.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير إيجابي معدل للحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين مناخ الأنا الأخلاقي الفردي كمناخ مهيمن والولاء التنظيمي.
- الفرضية الخامسة: يوجد علاقة سالبة ضعيفة بين المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي كمناخ مهيمن والولاء التنظيمي.
- الفرضية السادسة: يوجد تأثير سلبي معدل للحساسية الأخلاقية الفردية على العلاقة بين المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي كمناخ مهيمن والولاء التنظيمي.
- الفرضية السابعة: يوجد تأثير إيجابي معدل للحساسية الأخلاقية التنظيمية على العلاقة بين المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي كمناخ مهيمن والولاء التنظيمي.
- الفرضية الثامنة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط مناخ القيادة التنظيمي (التحويلية - التبادلية) والولاء التنظيمي على النحو التالي:
- يوجد علاقة إيجابية قوية ذات دلالة معنوية بين مناخ القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.
 - يوجد علاقة جزئية إيجابية ذات دلالة معنوية إلا أنها ضعيفة بين مناخ القيادة التبادلية والولاء التنظيمي (بالنسبة لبعدها نمط القيادة المشروطة بالمكافأة).
- الفرضية التاسعة: يوجد علاقة إيجابية جيدة ذات دلالة معنوية بين مناخ العدالة التنظيمي ببعديه (مناخ العدالة الإجرائية - مناخ العدالة التوزيعية) والولاء التنظيمي.
- الفرضية العاشرة: لا يوجد أي تأثير لمتغير مناخ العدالة التوزيعية على معنوية العلاقة بين مناخ العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي. ومن ثم يمكننا التعبير عن نتائج البحث من خلال النموذج التالي:

الشكل (27): نموذج الدراسة الفعلي



من خلال الدراسة التحليلية السابقة التي قمنا بها لعوامل أو متغيرات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي محل الدراسة ودورها في تفعيل الولاء التنظيمي كاتجاه سلوكي شامل مستقر نسبياً على المدى الطويل الأجل، يمكننا أن نصنف المركز الاستراتيجي لهذه المنظمات التي تعتبر العنصر البشري مركز

قوتها وميزتها التنافسية الأساسية وحسب مصفوفة SWOT على أنها في الخانة (WT)* وهي الخانة الأسوأ للأسف التي تغلب عليها نقاط الضعف والتهديدات، ومن ثم يمكننا القول بأن هذه المنظمات في وضع لا تحسد عليه إطلاقاً وبالتالي فإن الاستراتيجيات التي يجب أن تصاغ وفقاً لوضع هذه المنظمات هي الاستراتيجيات التي يجب أن تقضي على نقاط الضعف أو التهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى، وهذا ما ورد وفق هذه الدراسة لأهم نقاط الضعف والتهديدات التي تعاني منها بيئة الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة:

- انعدام الثقافة التنظيمية الداعمة لتفعيل عوامل ومتغيرات عملية التخطيط الاستراتيجي من منظور سلوكي ذات التأثير المباشر والجوهرية في خلق حالة الولاء التنظيمي عند الأفراد العاملين كاتجاه سلوكي مرغوب ومطلوب في هذه المنظمات.
- عدم ملائمة آلية التصميم المؤسسي والهياكل التنظيمية الناجمة لها في هذه المنظمات لتفعيل عوامل ومتغيرات عملية التخطيط الاستراتيجي من منظور سلوكي ذات التأثير المباشر والجوهرية في خلق حالة الولاء التنظيمي عند الأفراد العاملين كاتجاه سلوكي مرغوب ومطلوب.
- ضعف معايير عملية تخطيط الموارد البشرية كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية على المستوى التنفيذي وغياب آلية التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الأفراد العاملين مع متطلبات العمل، الأمر الذي أدى إلى نقشي ظاهرة البطالة المقنعة بدرجة كبيرة في صفوف الأفراد العاملين وخصوصاً في ظل إطار سياسات قديمة مفروضة من قبل القوانين الحكومية تتمثل في سياسة الاستيعاب وسياسة توسيع الملاكات والتي ما زالت تساهم في زيادة المشكلة سوءاً.
- عدم مرونة عمليات الوصف والتوصيف الوظيفي وعملية الاختيار والتعيين كوظائف يجب أن تعنى بها إدارة الموارد البشرية على المستوى التنفيذي وضعف وجمود معاييرها التابعة بالدرجة الأولى لمركزية النظم الداخلية لهذه المنظمات التي ما زالت تتبع منذ عام 1987 إلى يومنا هذا بدون أي مواكبة حقيقية للتطورات على مستوى عالم اقتصاد المعرفة والذي يعتبر ميدان المنافسة الحالي والأساسي لكافة المنظمات وخصوصاً تلك التي تعتمد في قدراتها التنافسية على قوة العنصر البشري، الأمر الذي أفضى إلى:
- أ- غياب التوافق النوعي لإمكانيات وقدرات الأفراد العاملين مع متطلبات وخصائص العمل بمعنى آخر تحجيم المسؤولية الفردية للأفراد العاملين لألية تخطيط المسار المهني الذاتي التي تعتبر ممارسة التخصص الأكاديمي أحد أهم مرتكزاتها.
- ب- غياب آلية التوافق بين الميول المهنية للأفراد العاملين مع متطلبات وخصائص العمل وعدم القدرة على الانسجام في مهام الأعمال التي يقومون بها.
- ت- غياب آلية التوافق بين السمات الشخصية العامة للأفراد العاملين مع متطلبات وخصائص العمل التي تتناقض في كثير من الأحيان مع مهام الأعمال التي يقومون بها.
- غياب الدور الإبداعي الاستراتيجي التنموي لوظائف إدارات الموارد البشرية واقتصارها فقط ضمن هذا السياق على وظيفتين كما يلي:

* - راجع الفصل الثاني ص138.

أ- عملية تقويم الأداء والتي تعاني من شلل كامل في تنفيذ أهدافها التنموية المفروضة سواء أكان ذلك في ضعف المعايير المتبعة وشكائيتها وعموميتها دون أي مراعاة حقيقية للفروق الفردية بين الأفراد العاملين، أو من خلال ضعف مهارات وإمكانيات القائمين عليها، أو من خلال انعدام بيئة التغذية السالبة الناتجة عنها ودورها الأساسي في عملية التنمية البشرية.

ب- عمليات التدريب السطحية لدورات جماعية عامة كواجب مفروض يجب أن يمارس في بعض الأحيان دون أي فائدة حقيقية تذكر يمكن أن تنتج عن هذه العمليات بشكل منفصل تماماً عن نتائج عملية تقويم الأداء.

- ارتفاع درجات المركزية والتخصص الوظيفي الجامد بنوعيه الأفقي والعمودي وتركز السلطات والمسؤوليات في الدرجات الهرمية للمواقع الوظيفية العليا وهيمنة ثقافة "المنصب" الاجتماعية التي مازالت ترى مواقع المسؤولية على أنها مناصب سلطوية أكثر من كونها مواقع وظيفية نخبوية، بمعنى آخر ترجيح كفة السلطة على المسؤولية في هذه المنظمات.
- سيطرة مناخ الأنا الأخلاقي الفردي وانخفاض درجة الحساسية الأخلاقية الفردية عند الأفراد العاملين وانتشار ظواهر الرشوة والمحسوبية.... الخ، إلى ما هنالك من ظواهر تعنى بحالات الفساد الإداري.
- سيطرة المناخ المبدئي الأخلاقي التنظيمي وانخفاض درجة الحساسية الأخلاقية المهنية للقوانين والإجراءات التنظيمية وخصوصاً فيما يتعلق بالنجاح والتطور المهني وإدارة المهنة ضمن سياق مسار وظيفي واضح المعالم.
- انخفاض الكفاءات الإشرافية والمهارات القيادية ذات التأثير الجوهري في المخرجات والاتجاهات السلوكية المرغوبة والتي يتربع الولاء التنظيمي على عرشها.
- غموض الإجراءات والقوانين النازمة لعمليات صنع القرارات وبالتالي انخفاض ثقة الأفراد العاملين وارتفاع مستوى سلبية الصور الذهنية المدركة من قبلهم حول آلية صنع القرار في هذه المنظمات، وكيفية تطبيق هذه القرارات وألية توزيع المخرجات.

وبناءً عليه فإن الاقتراحات التي يمكن تقديمها وفقاً لنتائج هذه الدراسة ستكون عبارة عن استراتيجيات منبثقة بالدرجة الأولى من طبيعة المركز الاستراتيجي المتدني لواقع الموارد البشرية في هذه المنظمات على النحو التالي:

المقترحات والتوصيات:

- 1- تفعيل الدور القيادي الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي في سورية ووضعها على الطاولة التنفيذية لصنع القرار الاستراتيجي، باعتبارها الاستراتيجية النهائية التي يجب أن تصاغ وفقها كافة الاستراتيجيات الأخرى في المنظمة، الأمر الذي يحتاج إلى خبراء اختصاصيين ذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، ولا ضير في هذا السياق من الاستعانة بخبراء واختصاصيين واستشاريين وكفاءات خارجية في بداية الأمر يقومون بنقل خبراتهم ومشاركتها مع الأفراد العاملين داخل هذه المنظمات ريثما تنمو الخبرات والكفاءات القيادية الداخلية في هذا المجال.
- 2- تعتبر إعادة هندسة التصميم الهيكلي للمنظمة من أولى مسببات نجاح تفعيل الدور الاستراتيجي القيادي لإدارة الموارد البشرية على خارطة هيراركية الاستراتيجية من منظور سلوكي، ويعتبر هذا المطلب شرط لازم لا بد منه ولا بد من تغييره، حيث إن هذا الدور يحتاج حتى يؤتي ثماره إلى هيكل أكثر مرونة لمتطلباته، وضمن هذا الإطار

يقترح الباحث أن تتم عملية التصميم المؤسسي وفق معايير الهياكل التنظيمية المصفوفية العضوية المسطحة التي تعتبر من أكثر الهياكل الداعمة لعوامل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور سلوكي الذي يؤدي إلى تفعيل الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة والتي يترتب الولاء التنظيمي على عرشها.

3- البدء باستراتيجية تغيير ثقافي متكاملة المعايير وهذا الأمر يعتبر مطلب هام جداً لمنظمات القطاع العام الخدمي السياحي في سورية من خلال أدوات وتقنيات وخطط وتكتيكات فعالة لعملية التطبيع الثقافي بمفاهيمه الجديدة وخاصةً بعد القيام بعملية إعادة هندسة الهيكل التنظيمي، التي تحتاج إلى الوقت والجهد وعمليات التغيير الجذرية في بعض الأحيان داخل المنظمة، فقد ينجم عن ذلك إلغاء بعض الوظائف أو دمج بعضها الآخر أو حتى إحداث وظائف جديدة بالإضافة إلى تحجيم بعض المسؤوليات والأدوار القيادية ومشاركة هذه المسؤوليات بما تتضمنه من سلطات وعمليات اتخاذ القرار مع كافة أعضاء التنظيم، وهنا يتشكل في مثل هذه الحالات نوع من أنواع ما يسمى بالصدمة الثقافية التي ينتج عنها رفض الواقع الجديد من قبل الأفراد العاملين متمثلاً بسلوكيات معينة تعبر عن مقاومة التغيير، وهنا يقترح الباحث مايلي:

3-1- إنشاء شبكة تواصل اجتماعي محدودة على مستوى المنظمة تفسح المجال لكافة أعضاء التنظيم بمختلف مستوياتهم للتواصل الاجتماعي بحرية كاملة وبدون أي قيود مفروضة يمكن من خلالها ضخ المبادئ والقيم والمسلّمات الثقافية المراد تلقينها من خلال فريق إداري مختص قيم على هذه الشبكة، حيث تعتبر حالياً شبكات التواصل الاجتماعي من أكثر الأدوات والوسائل الفعالة في استخدام تقنيات الذكاء العاطفي القادر على التحكم بمشاعر وانفعالات الأفراد وتوجيهها وفق مسار معين وكنا قد رأينا ذلك فعلاً من خلال شبكات التواصل الاجتماعي العالمية مثل Facebook، Twitter.... الخ.

3-2- اتباع استراتيجية تعيين الأفراد ذوي الشخصيات القيادية القوية المؤثرة والمتطبعين فعلاً بتلك المبادئ والقيم والمسلّمات الجديدة وضخهم في أرجاء التنظيم.

3-3- إقامة الندوات والمحاضرات الخاصة بنشر وترسيخ هذه القيم والمبادئ الثقافية التنظيمية الجديدة.

3-4- تضمين معايير عملية تقويم الأداء بالسلوكيات الخاصة بممارسة تلك القيم والمبادئ التنظيمية الجديدة وذلك من أجل التشجيع على الانخراط بها من جهة، وأخذها على محمل الجد من جهة أخرى، والتقليل من مقاومة التغيير من جهة ثالثة.

4- بدء العمل على إنشاء الخطط الاستراتيجية لمعالجة ظاهرة البطالة المقنعة وتصفير معادلة التوازن الكمي بين مهارات وإمكانيات الفرد العامل ومتطلبات العمل من خلال المقترحات التالية:

4-1- إعادة النظر في بعض السياسات الحكومية القديمة التي تحكم آلية التعيين في هذه المنظمات المتمثلة بسياسة الاستيعاب وسياسة توسيع الملاكات.

4-2- العمل على تشجيع خطط الاستثمار السياحي ومحاولة تبسيط عملياتها لإعادة تدوير قسم كبير من العمالة الفائضة في هذه الاستثمارات الجديدة، وضمن هذا الإطار يضع الباحث خطوط عريضة جداً تحت التساؤل التالي: أين وزارة السياحة فعلاً من تنشيط ودعم عمليات الاستثمار السياحي بشكل عام ولاسيما المحلي منها؟ فإذا كانت الأوضاع الأمنية والضغوط السياسية الآن تشكل تهديداً حقيقياً لواقع الاستثمار في سورية، إلا أنه أين كانت عمليات الاستثمار تلك قبل عام 2011؟ ولا سيما في ظل توافر

الكثير والكثير من الأماكن والمظاهر السياحية متكاملة المعالم والتي ما زالت على طبيعتها دون أي استثمار ولأسباب مجهولة إلى يومنا هذا! وعلى سبيل المثال لا الحصر مثلاً يُذكر الباحث وزارة السياحة بالشريط الساحلي الشمالي لريف اللاذقية ممتداً من رأس ابن هاني وحتى نهاية رأس البسيط.

3-4- تفعيل الدور التسييري الاستراتيجي لعملية تخطيط الموارد البشرية كأحدى وظائف إدارة الموارد البشرية على المستوى التكتيكي وربطه بآلية تخطيط المسار الوظيفي من منظور مسؤولية تنظيمية داعمة للمسؤولية الفردية لبناء ورسم المسار الوظيفي الخاص بالفرد العامل، وبناءً عليه يمكن تقديم بعض المقترحات التالية:

3-4-1- توسيع العلاقات بين وزارة السياحة في سورية ووزارات السياحة في الدول الأخرى ذات التجربة والخبرة والتي تشهد نهضة سياحية كبيرة، وإبرام بعض الاتفاقيات الخاصة برفد عدد معين من الأفراد العاملين لديها للعمل في منشآتها السياحية لفترات محدودة كاستراتيجية إعادة توازن تكتيكية قائمة بحد ذاتها على النحو التالي: فإذا كان لدينا مثلاً 100 فرد عامل سوف يصل إلى سن التقاعد بعد 5 سنوات، فإننا نقوم بفتح باب الرشد لـ 100 فرد عامل فائض في الوقت الحالي لمدة 5 سنوات، ليعودوا بعد نهاية الفترة المحددة ليأخذوا أماكنهم بخبرات جديدة مكتسبة من تجارب هذه الدول في مجال السياحة كبديل عن العدد الذي تم تسريحه.

3-4-2- التنسيق مع وزارة العمل للقيام بإحصاء معدلات ونسب البطالة المقنعة في باقي القطاعات أو الوزارات، ومن ثم فسح المجال عند طلب الشواغر من القطاعات التي لا تعاني من ظاهرة البطالة المقنعة أن تسمح بتعيين نسبة معينة لمن يريد الانتقال لملئ هذه الشواغر من قبل الأفراد العاملين في وزارة السياحة، فمثلاً إذا كانت وزارة الإسكان والتعمير تريد تعيين 60 فرد عامل جديد فإنها من الممكن أن تقوم بتخصيص نسبة 75% ليمت تعيين 45 فرد عامل عاطل كلياً عن العمل وأن تترك نسبة 25% من شواغرها أي الـ 15 شاغر المتبقي لامتناس العمالة الفائضة من القطاعات التي تعاني من هذه المشكلة.

5- إعادة النظر في التصميم الوظيفي لإدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات انطلاقاً من دورها القيادي الاستراتيجي المفترض بالشكل الذي يدعم عملية صياغة وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية كاستراتيجية نهائية على مستوى المنظمة الأمر الذي يتطلب إنشاء أقسام تعنى بالوظائف النوعية التنموية التي تعبر عن الدور الاستراتيجي أنف الذكر من المنظور السلوكي تتمثل في:

5-1- إدارة وتنظيم المعرفة.

5-2- التعلم التنظيمي.

5-3- إدارة الموهبة.

5-4- إدارة المهنة.

6- إعادة النظر في تصميم معايير الوظائف الحالية لإدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات لتكون أكثر مرونة ودعمًا لمتطلبات دورها الاستراتيجي المفترض على الشكل التالي:

6-1- بالنسبة لعملية التوصيف الوظيفي يقترح الباحث مايلي:

6-1-1- تحقيق التوافق النوعي بين إمكانيات ومهارات الفرد العامل وخصائص العمل من خلال ربط الاختصاص العلمي بطبيعة الموقع الوظيفي أو المسمى الوظيفي، فإذا لاحظنا من خلال الاطلاع على آلية عملية التوصيف الوظيفي في منظمات القطاع العام السياحي الخدمي في سورية بأن بند المؤهل العلمي يقتصر فقط على مستوى الشهادة /ثانوية، معهد متوسط، جامعي.....الخ/ دون إيلاء أي أهمية لنوع الشهادة المطلوبة ومدى ارتباطها وتناسبها مع طبيعة خصائص مهام هذا المسمى الوظيفي وبناءً على سطحية هذا المعيار نلاحظ بأنه لا مانع من أن يتأثر إدارة الموارد البشرية مثلاً خريج لغة عربية، وبالتالي أين عملية تحقيق التوافق النوعي هنا؟، رغم أن هذا المطلب يعتبر من مسلمات صياغة معايير التوصيف الوظيفي.

6-1-2- صياغة مهام العمل حسب بطاقات التوصيف وفق السلوكيات المراد إتقانها لتنفيذ مهام تلك الأعمال والتي يجب أن تكون أكثر دلالة حول السمات الشخصية العامة المطلوبة - السمات النوعية لتلك الشخصية ذات القدرة التأشيرية على الميول المهنية ومدى توافقها مع متطلبات وخصائص مهام العمل - الحساسية الأخلاقية المهنية، من خلال عمليات التحليل الوظيفي التخصصية لكل مسمى وظيفي على حدى انطلاقاً من طبيعة وخصوصية مهامه.

6-1-3- صياغة معايير عملية التوصيف الوظيفي من خلال منظور استراتيجية عائلة مهنية لخطة مسار وظيفي متكاملة المعالم كما أوضحنا في الفصل الثاني* وتحديد موقع هذا المسمى ضمن هذه العائلة، فالأمر لا يتوقف فقط ضمن هذا الإطار على تحديد نوع الخبرة وإنما يجب تحديد مستوى الخبرة المطلوبة حتى يستطيع القيام بمهام هذا الموقع الوظيفي (بمعنى نوعية الخبرات التي يجب أن يكون قد تجاوزها)، وهذا ما يغيب كلياً للأسف عن هذه المنظمات، فالمسار الوظيفي للفرد العامل فيها غير واضح المعالم وهناك تغيب كامل للمسؤولية التنظيمية تجاه تخطيط ورسم المسار الوظيفي.

6-2- بالنسبة لسياسة الاختيار والتعيين: يهيمن المنهج التقليدي الذي يقوم على مبدأ المسابقات العامة على عمليات الاختيار والتعيين، وغالباً ما تكون هذه المسابقات دون أي تفاصيل حتى عن طبيعة الشواغر التي من الممكن أن يشغلها طالب العمل، تصمم أسئلتها وفق معايير ليس لها أي هدف لأي دلالة تأشيرية لن نقول فقط على طبيعة مهام الشواغر، ولا حتى على طبيعة النشاط الاقتصادي العام لهذه المنظمات فعندما يسأل خريج إدارة الأعمال مثلاً من هو مؤسس نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"، السؤال الذي يتبادر إلى أذهاننا ماهي دلالة هذا السؤال لدى القائم على عملية الاختبار تلك؟ بمعنى آخر أين دلالة السؤال على كيفية تطبيق الاختصاص العلمي ضمن نطاق طبيعة النشاط الاقتصادي الخدمي السياحي انطلاقاً من مهام عمل معينة لموقع وظيفي شاغر؟ أو عندما تعطى 40 درجة لمعلومات القانون الاساسي والثقافة العامة لاسئلة تتعلق باسم وزير السياحة الحالي؟ أو حتى مؤلف النشيد الوطني؟ أو عدد ساعات الدوام.....إلى ما هنالك من الاسئلة المدرجة؟ ، فإذا اردنا مثلاً تعيين قسم من هؤلاء الأفراد في قسم الترويج والتسويق السياحي أين دلالة تلك الأسئلة على الخبرة في عملية التسويق السياحي؟ أو في قسم الموارد البشرية.....إلى ما هنالك من الأقسام ذات العلاقة بالاختصاص

*انظر الفصل الثاني ص 113.

المطلوب، الأمر الذي يتطلب تغيير المنهج المتبع لهذه السياسية بشكل جذري حتى تستطيع تأدية دورها المطلوب ضمن المنظور الاستراتيجي السلوكي المفترض لإدارة الموارد البشرية وضمن هذا الإطار يقترح الباحث مايلي:

6-2-1- تحديد الشواغر المطلوبة ومن ثم تلخيص كافة متطلبات كل شاغر وظيفي بشكل واقعي ضمن بطاقات توصيف مخصصة لعرض هذه الوظائف في سوق العمل تتضمن:

- المؤهل المطلوب (نوعه - مستواه).
- المهارات الإضافية المطلوبة.
- نوع ومستوى الخبرة المطلوبة.
- السلوكيات المرغوبة لشاغر الوظيفة ويعتبر البند الأهم وضمن هذا الإطار لابد من أن تصف هذه السلوكيات كافة الجوانب السلبية والإيجابية لمهام العمل، الأمر الذي يساعد طالب العمل على اختيار مساره الوظيفي بدقة وخصوصاً في مرحلة الاستكشاف من خلال مدى مقابلة هذه العروض لحاجاته الخاصة وميوله المهنية وطبيعة شخصيته من ناحية، ومن ناحية أخرى تفعيل عملية التشخيص الواقعي الذاتي من قبل طالب العمل لتوقعاته حول طبيعة مهام العمل المقترح بمعنى آخر التعرف أكثر على واقع خيار العمل لطالب العمل مما يجعله أكثر اطلاعاً حول البديل الذي عليه اختياره في حال توافر البدائل، وعموماً إن الأفراد الذين لديهم حرية اختيار نمط معين من العمل يكونون أكثر انتماءً لهذا العمل.

6-2-2- اخضاع المتقدمين لاختبارات تحريرية تصمم معاييرها لتكون أكثر ارتباطاً بطبيعة مهام العمل المقترح بحيث تكون أكثر دلالة حول درجة الخبرة المطلوبة لإتقان مهام العمل المقترح على سلم العائلة المهنية ضمن إطار موقع هذا الشاغر في خطة المسار الوظيفي لتجيب عن السؤال التالي: هل يقابل درجة الخبرة المطلوبة؟، كما من المفترض أن تتضمن تلك الاختبارات اختبارات خاصة ذات دلالة تأشيرية على صفات نوعية كاختبارات الذكاء وسرعة البديهة (Intelligent Quiz Test (I Q Test كسمات عامة مطلوبة لكافة مهام الأعمال نظراً لقدرتها التأشيرية على مرونة الفرد العامل في التعامل مع المشكلات التي من الممكن أن تواجهه أثناء تنفيذ مهام عمله والتي تساعده بهدفها في عملية التشخيص الواقعي الذاتي لواقع خيار العمل المقترح.

6-2-3- بعد اجتياز المتقدمين للاختبارات التحريرية أنفة الذكر يقترح الباحث أن يتم اختبارهم وفق تقنية تجارب الأداء الواقعية ضمن آلية ورش العمل التي تعتبر أكثر كفاءة وفاعلية من إجراء المقابلات الشفهية من حيث قدرتها على الدلالة التأشيرية حول توافق السمات الشخصية العامة والسمات النوعية الخاصة بتوافق الميول المهنية والأهم من هذا وذاك معيار الحساسية الأخلاقية الفردية، ووفق هذه الآلية يتم انشاء ورشة عمل لكل شاغر وظيفي تتضمن انجاز مهام خاصة لها دلالة تأشيرية بشكل غير مباشر على مدى توافر السمات الشخصية والنوعية بما فيها الحساسية الأخلاقية والقدرة على تحمل الضغط ومدى التجاوب وكيفية التعامل مع مصاعب طبيعة المهنة ولفترة محددة تسمح للمقيمين الذين يقومون بعمليات المراقبة الغير مباشرة والمستمرة على كيفية الأداء من اتخاذ القرار النهائي بما يخص أفضل البدائل البشرية المقترحة.

عموماً نستطيع القول بأن عملية التعيين وفق آلية الاختيار الانتقائي أنفة الذكر تعتبر من أهم إشباع حاجة الاحترام والتقدير الذاتي للفرد العامل وحاجة الإحساس بوجوده كحاجات انسانية نفسية يعتبر إشباعها من أساسيات ضبط إيجابية الصور الذهنية المدركة حول كل من عنصر المعنى والأثر كأحد عناصر التمكين النفسي والتي تعتبر من أهم مسببات خلق الرابط النفسي العاطفي القوي للفرد العامل مع منظمته.

3-6- أما بالنسبة لعمليات تقويم الأداء التي تعتبر كما رأينا في الفصل الثاني من أكثر وظائف إدارة الموارد البشرية ارتباطاً بإيجابية الصور الذهنية المدركة حول مناخ العدالة التنظيمية بنوعها (الإجرائية والتوزيعية) ولاسيما الإجرائية منها، كما أنها تعتبر آلية تلقين ثقافي قائمة بحد ذاتها إذا تم تصميم معاييرها بالشكل المطلوب، لذلك لابد من إعادة هيكلة جذرية لتصميم معايير هذه العملية وقبل أي مقترح بهذا الخصوص يوصي الباحث أو بعبارة أصح يناشد الباحث القائمين على قطاع السياحة إدراك الأهمية العملية والتطبيقية الحقيقية لوظيفة تقويم الأداء ودورها الجوهرية في تحفيز عوامل ومتغيرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من منظور سلوكي النازمة للمخرجات والاتجاهات السلوكية المطلوبة والمرغوبة والتي يترتب الولاء التنظيمي على عرشها وبناءً عليه يوصي الباحث:

6-3-1- إعادة تصميم معايير هذه العملية لتكون أكثر شمولية وأكثر واقعية في التعبير عن سلوكيات مهام العمل المطلوبة وربطها بالأبعاد الوظيفية التي تتطلبها كل وظيفة على حدى بحسب خصوصية طبيعة مهام هذه الوظيفة من خلال عملية التحليل الوظيفي التخصصية وفق المعايير السلوكية، مما يكسبها لغة التحفيز كما يجعلها أقل عرضة لأخطاء التحيز والمحسوبية إلى ما هنالك من أخطاء عملية التقويم.

6-3-2- تصميم معايير عملية التقويم بشكل تكون أكثر دلالة عن السلوكيات المرتبطة بتوافق الميول المهنية والسمات الشخصية مع خصائص ومتطلبات العمل بالإضافة إلى قدرتها على قياس درجة الحساسية الأخلاقية للفرد العامل بما فيها الالتزام بأخلاقيات المهنة، الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على الدلالة والتمييز بين الفروقات الفردية للأفراد العاملين من ناحية الدوافع والإمكانات والقدرات الابداعية.

6-3-3- أن يتم ضبط عناصر عملية التقويم وتحديد المؤشرات والمقاييس المخصصة لها بطريقة واضحة وبسيطة ومفهومة لكل من المشرفين والأفراد العاملين الخاضعين للتقويم بعيداً عن التعقيد والازدواجية في هذه العناصر، الأمر الذي يقلل إلى حد كبير من محاولات التلاعب بنتائج هذه العملية وفق أهواء المشرف أو المقوم الخاصة.

6-3-4- ضرورة التركيز على إجراء جلسات مناقشة نتائج عملية التقويم لكل فرد عامل على حدى بعد كل عملية تقويم (توفير التغذية السالبة لعملية تقويم الأداء سواء الإيجابية أو السلبية) وضمن هذا الإطار يمكننا القول بأنه مهما اتصفت معايير عملية تقويم الأداء بالشمولية والموضوعية والواقعية فإنه لن يستشعر الأفراد العاملين هذه الصفات إلا من خلال مقابلات عملية التقويم وهي الجزء الأهم لعملية تقويم الأداء، تلك المقابلات التي تحتاج إلى مهارات وتقنيات لإتمامها وخاصةً فيما يخص توفير التغذية السلبية المرتدة ذات الأثر الإيجابي المحفز وليس العكس.

6-3-5- اختيار المشرفين الأكفاء ذوي المهارات القيادية الإشرافية المقترنة بسمات نوعية مثل المرونة العقلية - المحاكمة المنطقية - القدرة على تحمل المسؤولية - الإخلاص وبقطة الضمير، كما يجب أن يدرّب هؤلاء المشرفين على إتقان مهارات عملية تقويم الأداء ولاسيما فيما يختص بالجزء الخاص بمقابلة التقويم وكيفية إجرائها، وهنا يوصي الباحث بتعزيز نمط القيادة التحويلية بكافة أبعاده (لاسيما نمط قيادة الاعتبارات الفردية) لما له من تأثير قوي على تفعيل عامل الولاء التنظيمي كما رأينا من خلال نتائج البحث، الأمر الذي يحتاج إلى تنمية المهارات الإشرافية للقائد التحويلي وبصفة خاصة مهارات الذكاء العاطفي وكيفية استخدام تقنياتها نظراً لقدراتها المتعلقة بشكل مباشر في ضبط عواطف ومشاعر الأفراد العاملين وتوجيهها بالاتجاه المرغوب، حيث يوصي الباحث ضمن هذا الإطار بتضمين معايير عملية تقويم الأداء أيضاً بسلوكيات ومهارات نمط القيادة التحويلية للكشف عن الكفاءات ذات الميول الإشرافية لهذا النمط القيادي من خلال إدراج معايير تتعلق بمدى القدرة على التأثير في المحيط - الشخصية القوية - الشخصية القيادية - الذكاء الإبداعي، وكلها تفاصيل يمكن ملاحظتها من خلال نشاطات التواصل الاجتماعي التي من الممكن أن نقيّمها المنظمة أو حتى من خلال سلوكيات الفرد العامل بشكل عام.

7- إلغاء العمل وفق قوانين ونظم اللائحة الداخلية أو النظام الداخلي المتبع في منظمات القطاع العام الخدمي السياحي والعمل على صياغة نظام داخلي جديد أكثر مرونة وأكثر فعالية أخلاقية وخاصةً فيما يتعلق بدعم النمو والتطور المهني والتركيز على دعم مبادئ أخلاقيات المهنة ليكون أكثر تلاؤماً مع مبادئ وقيم ثقافة الإبداع التنظيمية وثقافة الدعم والمساندة والتعاطف الإنساني المطلوبة بشكل كبير لمثل منظمات القطاع العام السياحي الخدمي لارتباطها المباشر في التأثير على الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة للعنصر البشري الذي يعد مركز قوتها وعلى رأسها الولاء التنظيمي.

8- تعزيز آليات المشاركة في عمليات صنع القرارات على مستوى المنظمة بشكل عام وتلك التي تلامس الفرد العامل بشكل خاص وخاصةً في حال تم اتخاذ قرار بتغيير القوانين والإجراءات الخاصة بالنظام الداخلي المتبع، والعمل على إيضاح ماهية هذه القرارات قبل إقرارها وحتى بعد إقرارها وهنا يوصي الباحث بتفعيل نظام اتصال الكتروني فعال على مستوى القطاع يسمح لأي فرد عامل للوصول إلى كافة المستويات الإدارية وكافة المواقع الوظيفية بشكل مباشر، كما من شأن شبكة الاتصال الاجتماعي على مستوى القطاع التي تحدثنا عنها أيضاً أن تسهل عمليات المشاركة في آلية اتخاذ القرار.

9- ربط استراتيجية عملية الترقية بخطة مسار وظيفي قائمة على تنامي الخبرات والمهارات ضمن إطار خطة عائلة مهنية مرتبطة بشكل مباشر بنتائج عملية تقويم الأداء بالشكل الذي طرحناه سابقاً، الأمر الذي يفعل نظرية التوقع في الترقية كما تحدثنا في الفصل الثاني وما لها من آثار إيجابية على المخرجات والاتجاهات السلوكية المرغوبة.

10- ربط الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بنتائج عملية تقويم الأداء بما يتناسب مع كمية الجهد المبذول الذي يقابلها دون زيادة أو نقصان، الأمر الذي يفعل إيجابية الصور الذهنية المدركة حول مناخ العدالة التوزيعية بشكل عام.

الملاحق



وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم/أختي الكريمة :

إيماناً بقيمة البحث العلمي وارتباطها بالواقع العملي مما يساعد على حل المشاكل المرتبطة بذلك الواقع، يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية عن " دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسات القطاع العام الخدمي في سورية" (دراسة تحليلية لنموذج القطاع السياحي في دمشق واللاذقية)، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، وفي سبيل إتمام هذه الدراسة يرجو الباحث من سيادتكم التكرم بالإجابة على مجموعة الأسئلة التي تحتويها القائمة المقدمة لسيادتكم حتى يتسنى له التعرف على الجوانب المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة .

وإني إذ أقدر لكم أهمية تعاونكم و مساهمتكم في الإجابة على محتويات هذه القائمة فإنني في الوقت ذاته أؤكد على أن كل ما سوف تدلون به من آراء و وجهات نظر أو بيانات سوف تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

حيدرة غسان رجب

جدول رقم (42) أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً- فيما يلي مجموعة من الحالات التي تعكس طبيعة مناخ التمكين النفسي في المنظمة، الرجاء وضع إشارة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً:

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
1 - إن طبيعة عمل الأفراد في هذه المنظمة توفر لهم فرص استخدام كامل قدراتهم ومهاراتهم بحرية كاملة.					
2 - إن طبيعة عمل الأفراد في هذه المنظمة توفر لهم فرص تطبيق واختبار معلوماتهم الأكاديمية بحرية كاملة.					
3 - إن طبيعة عمل الأفراد في هذه المنظمة توفر لهم فرص التعلم الذاتي واكتساب الخبرة من تجاربهم الخاصة.					
4 - إن مهام عمل الأفراد في هذه المنظمة محدودة جداً وأقل من حدود إمكانياتهم وخبراتهم ومهاراتهم العملية.					
5 - إن مهام عمل الأفراد في هذه المنظمة تتوافق تماماً مع معلوماتهم الأكاديمية واختصاصهم الدراسي.					
6 - إن مهام عمل الأفراد في هذه المنظمة تتوافق تماماً مع خبراتهم المكتسبة.					
7 - يشعر الأفراد في هذه المنظمة بغموض مهام عملهم وعدم قدرتهم على استيعابها والتعامل معها كما يجب.					
8 - إن السمات الشخصية للأفراد العاملين في هذه المنظمة تخدم طبيعة أعمالهم التي يقومون بها إلى حد كبير .					
9 - إن طبيعة مهام عمل الأفراد في هذه المنظمة تجعلهم أكثر قدرة على استكشاف جوهر وطبيعة شخصيتهم الحقيقية.					
10 - إن طبيعة مهام عمل الأفراد في هذه المنظمة تجعلهم غير قادرين على تنمية شخصياتهم بالاتجاه الذي يرغبون فيه.					
11 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن طبيعة أعمالهم تتماشى كلياً مع طموحهم الوظيفي.					
12 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم يمارسون نوعية الأعمال التي طالما رغبوا بالقيام بها.					
13 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم لا يجدون أنفسهم وجوهر هوياتهم الذاتية في مهام أعمالهم المفروضة عليهم.					
14 - يعطى الأفراد العاملون في هذه المنظمة الصلاحية المطلقة في اتخاذ القرارات التي تخص مهام أعمالهم.					
15 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بإمكانية التحكم في مجريات الأمور بالطريقة					

المناسبة دون الرجوع إلى المسؤول المباشر.					
أوافق بشدة	أوافق	حيادي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	العبارات
					16 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بعدم توافر الفرص الحقيقية لهم لتنفيذ مهام أعمالهم وفق رؤيتهم الخاصة.
					17 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بقدرتهم العالية وجاهزيتهم الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة منهم.
					18 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بالثقة المطلقة بإمكاناتهم وقدراتهم التي تجعلهم يقومون بمهام عملهم على أكمل وجه.
					19 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بعدم امتلاكهم القدرة الذاتية على التعامل مع المشكلات التي تعترضهم أثناء تنفيذ مهام عملهم.
					20 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن آرائهم واقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة.
					21 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بمدى تأثيرهم في التحكم بمجريات سير الأعمال في الأقسام التي يعملون بها.
					22 - يشعر الأفراد العاملون بعدم قدرتهم على المساهمة في عملية تطوير ونجاح هذه المنظمة التي يعملون بها.

ثانياً- فيما يلي مجموعة من الحالات التي تعكس المناخ الأخلاقي العام في المنظمة، الرجاء وضع إشارة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً:

أوافق بشدة	أوافق	حيادي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	العبارات
					23- لا يتوانى الأفراد العاملون في هذه المنظمة عن القيام بأي عمل مقابل منافعهم المادية البحتة.
					24 - يقوم الأفراد العاملون في هذه المنظمة دائماً بتنفيذ طرق العمل بالطرق التي تخدم مصالحهم الفردية.
					25 - يقوم الأفراد العاملون في هذه المنظمة دائماً بحماية مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
					26 - تربط الأفراد العاملون في هذه المنظمة علاقات قائمة على الصداقة والتعاون ومساعدة بعضهم البعض.
					27- يقوم الأفراد العاملون في هذه المنظمة دائماً بتنفيذ مهام عملهم بالطرق التي تخدم زملائهم وأقرانهم سواء داخل القسم أو خارجه.
					28 - إن المعيار الأساسي الذي يحكم اختيارات الأفراد العاملين في هذه المنظمة عندما يقومون بتنفيذ مهام عملهم ما هو الخيار الأفضل لزملائهم

ولهم على حد سواء.					
العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	حيادي	أوافق	أوافق بشدة
29 - يبدي الأفراد العاملون في هذه المنظمة تأثيراً كبيراً بالقيم والمبادئ الأخلاقية الخاصة بهم.					
30 - إن الأفراد العاملين في هذه المنظمة يقررون ما هو الخطأ وما هو الصواب كل من وجهة نظره الخاصة.					
31 - إن الأفراد العاملين في هذه المنظمة يقومون دائماً بتنفيذ مهام العمل من خلال اعتمادهم على مبادئهم وقيمهم الأخلاقية الخاصة بهم.					
32 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن القوانين والإجراءات التنظيمية فيها تصب دائماً في مصلحة المنظمة على حساب مصالحهم الشخصية.					
33 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن المعيار الأساسي الذي يحدد جودة أدائهم هو قدرتهم على تعظيم الأرباح والمنافع المالية للمنظمة.					
34 - يرى الأفراد العاملون في هذه المنظمة أنفسهم دائماً مجبرين للقيام بأي عمل بغض النظر عن الطريقة طالما أنه يصب في مصلحة المنظمة المادية البحتة.					
35 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم يتلقون كافة الخدمات اللازمة والكافية.					
36 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم يعملون ضمن شروط الأوضاع المثالية للعمل من وسائل راحة وظروف صحية وأمان مهني.					
37 - تقدم منظمتنا للأفراد العاملين فيها مجموعة وسائل ومعدات متطورة تناسب متطلبات أعمالهم.					
38 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأنهم مقيدون بشدة بالنظام الداخلي فيها.					
39 - إن الأفراد العاملين في هذه المنظمة يحترمون بشدة الأنظمة والقوانين الحاكمة لمعايير المهنة.					
40 - إن الأفراد المميزين في هذه المنظمة هم فقط من يتبعون الإجراءات والقوانين الناضجة للسياسة الداخلية فيها.					
41 - يمتاز الأفراد العاملون في هذه المنظمة بالقيم والمبادئ الأخلاقية العالية.					
42 - يقوم الأفراد العاملون في هذه المنظمة بتنفيذ مهام العمل بكل صدق وبما يمليه عليه ضميرهم.					
43 - يرتبط النجاح والتطور المهني بشدة عند الأفراد العاملين في هذه المنظمة بالتزامهم الشديد بأخلاقيات المهنة العالية.					
44 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن الأنظمة والقوانين فيها تدعم نجاح وتطور مسيرتهم المهنية بالاتجاه الذي يرغبون فيه.					
45 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن السياسة الداخلية الخاصة بها تمتاز بالقيم والمبادئ المهنية الأخلاقية العالية.					

					46 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن السياسة الداخلية الخاصة بها تساعدهم في تنفيذ مهام عملهم بكل صدق وموضوعية.
--	--	--	--	--	---

ثالثاً- فيما يلي مجموعة من الحالات التي تعكس مناخ القيادة في المنظمة، الرجاء وضع إشارة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً:

أوافق بشدة	أوافق	حيادي	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
					47- إن العلاقة التي تربط الأفراد العاملين في هذه المنظمة مع المشرفين المباشرين هي علاقات قائمة على الصداقة والتعاون المتبادل.
					48 - يجد المشرفين المباشرين صعوبة كبيرة في التواصل مع الأفراد العاملين في هذه المنظمة ومن ثم إقناعهم والتأثير فيهم لتقبل الأفكار وأساليب العمل الجديدة.
					49 - إن المشرفين المباشرين في هذه المنظمة يتمتعون بقدر كبير من القيم والمبادئ الأخلاقية العالية ضمن السياق الذي نرغب بالعمل فيه.
					50 - إن المشرفين المباشرين في هذه المنظمة يمتلكون مهارات التشجيع والتحفيز بالشكل الذي يجعلنا نعمل بكل طاقاتنا.
					51- تعتبر نصائح وتوجيهات المشرفين المباشرين في هذه المنظمة من أهم عوامل خلق روح التحدي والمنافسة بيننا كأفراد لأداء كل ما هو أفضل.
					52 - غالباً ما نشعر بأن توجيهات المشرفين المباشرين في هذه المنظمة يعترضها الكثير من الغموض وبجاجة للكثير من الإيضاح حتى نكون قادرين على الأخذ بها.
					53 - نشعر بأهمية توجيهات ونصائح المشرفين المباشرين ودورها المؤثر في قدرتنا على ابتكار حلول لمشاكل العمل واقتراحات لطرق وأساليب عمل جديدة وفعالة.
					54 - لا نتعرض أثناء تلقي التوجيهات من المشرفين المباشرين إلى النقد القاسي والمباشر، وإنما نتلقى تلك التوجيهات على شكل نصائح وآراء من قبلهم.
					55 - يعتمد المشرفين المباشرين في هذه المنظمة بشكل دائم إلى إعطائنا التوجيهات على شكل أوامر مفروضة ملزمة بالتنفيذ.
					56 - يقوم المشرفين المباشرين في هذه المنظمة بمراعاة الاحتياجات المختلفة للأفراد العاملين كل حسب طبيعته الخاصة.
					57 - يمتلك المشرفين المباشرين في هذه المنظمة مهارة الاستماع الجيد إلى اهتمامات ومشاعر الأفراد العاملين الخاصة.
					58 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بصعوبة كبيرة في التواصل الفردي مع المشرفين المباشرين.
					59 - يلجأ المشرف المباشر في هذه المنظمة إلى مكافأة الفرد العامل في

					حال قام بإنجاز العمل الموكل إليه كما يجب.
					60- يلجأ المشرف المباشر في هذه المنظمة إلى الرقابة المباشرة على كافة مراحل أداء مهام العمل الموكل إلى الفرد العامل.
أوافق بشدة	أوافق	حيادي	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
					61 - إن المشرفين المباشرين في هذه المنظمة لا يعيرون أي انتباه لأي عمل متميز يقوم به الفرد العامل أثناء تأديته لواجبات عمله.
					62- يلجأ المشرف المباشر في هذه المنظمة إلى تحديد كافة المعايير والإجراءات التي يجب أن تؤدي مهام عملنا في إطارها.
					63 - يقوم المشرف المباشر في هذه المنظمة بفرض العقوبة المباشرة على الفرد العامل في حال قام بتجاوز معايير الأداء المحددة من قبله.
					64 - في أغلب الأحيان تحدث الكثير من الأخطاء أثناء تأدية الأفراد العاملين لواجبات عملهم والتي تمر من دون انتباه المشرفين المباشرين اللذين يخضعون لإشرافهم

رابعاً- فيما يلي مجموعة من الحالات التي تعكس مناخ العدالة التنظيمية في المنظمة، الرجاء وضع إشارة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً:

أوافق بشدة	أوافق	حيادي	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
					65 - يتم إعلامنا بشكل مسبق بأي تعديل أو تغيير يطل أي قرار أو إجراء كان قد تم اتخاذه من قبل.
					66 - تؤخذ بعين الاعتبار كافة وجهات النظر الخاصة بنا كأفراد حول اتخاذ أي قرار أو إجراء في هذه المنظمة.
					67 - يتم توضيح كافة القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها للأفراد العاملين قبل إقرارها، كما أنه يتم تزويدنا بكافة المعلومات الإضافية لأي قرار أو إجراء في حال طلبنا ذلك.
					68 - إن عملية صنع القرارات والإجراءات في المنظمة عملية غامضة وموهمة تحتمل الكثير من أساليب التلاعب والتحيز.
					69 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بأن أجورهم تتناسب مع مستوى الجهد والأداء المبذول من قبلهم.
					70 - يحصل الأفراد العاملون في هذه المنظمة بشكل دائم على مكافآت مالية لقاء أي عمل متميز أو عمل إضافي تتناسب مع مستوى الجهد المبذول من قبلهم أثناء قيامهم بهذا العمل.
					71 - يشعر الأفراد العاملون في هذه المنظمة بالرضا عن أجورهم مقارنةً مع أجور العاملين في المنظمات الأخرى التي لها نفس طبيعة نشاط منظماتهم.

					72- تعتبر معايير الوساطة والمحسوبية هي المقياس الناظم لعملية الترقية في هذه المنظمة.
--	--	--	--	--	--

خامساً- فيما يلي مجموعة من الحالات التي تعكس حالة الولاء التنظيمي للفرد العامل، الرجاء وضع إشارة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً:

أوافق بشدة	أوافق	حيادي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	العبارات
					73- أستطيع أن أمارس كافة القيم والمبادئ الشخصية التي تربيته عليها في منظمتي دون خوف أو حرج.
					74 - أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي لهذه المنظمة دون غيرها من المنظمات.
					75- أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات المنظمة فيما يخص الأمور والمسائل المتعلقة بعاملها
					76 - إن وجودي في هذه المنظمة يشبع وبشكل كبير شعوري بالاحترام والتقدير الذاتي.
					77 - أشعر دائماً بأنه علي المحافظة على سمعة منظمتي في حال تم ذكرها بأي سوء.
					78 - أنا مستعد لأن أقدم ضعف المجهود المطلوب مني لإنجاح عمل المؤسسة.
					79 - أشعر بأن أي مشكلة في هذه المنظمة هي جزء من مشاكلي الخاصة.
					80 - ليس لدي الاستعداد للقيام بأي مهمة توكل إلي للحفاظ على سمعة المنظمة وصورتها أما الناس.
					81 - رغبتني للعمل في هذه المنظمة دون غيرها هي السبب الأساسي لوجودي فيها وليس حاجتي للعمل فيها.
					82 - قراري بالعمل في هذه المنظمة هو قمة الصواب وسأكون سعيداً إذا قضيت بقية حياتي فيها.
					83- سوف تتأثر حياتي سلباً على كافة الأصعدة في حال قمت بمغادرة هذه المنظمة.
					84 - استمر بالعمل في هذه المنظمة لأنه ليس لدي أي خيار آخر.

سادساً- إذا كان هناك أي ملاحظات إضافية أو تعليقات على أسئلة الاستبانة يرجى التكرم والعمل على ذكرها:

.....

.....

.....

.....

جدول رقم (43) الإحصاءات الوصفية لمحاوَر البحث كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.05054	.63524	2.4325	158	استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به
.06488	.81547	2.4167	158	التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (الاستخدام الكامل)
.05642	.70919	2.6466	158	التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل
.06328	.79547	2.5970	158	التوافق بين السمات الشخصية وخصائص العمل
.05866	.73729	2.0696	158	التوافق بين الميول المهنية وخصائص العمل
.05832	.73309	2.0823	158	استشعار الفرد العامل بالاستقلالية والتحكم الذاتي
.06318	.79416	3.1593	158	اختبار الفرد لمدى كفاءته
.07306	.91835	2.5359	158	عامل الأثر
.05012	.62996	2.5525	158	مناخ التمكين النفسي كاملا
.09167	1.15232	3.5032	158	مناخ الانا الاخلاقي الفردي
.06376	.80147	2.5819	158	مناخ الاحسان الاخلاقي الفردي
.04833	.60751	3.1500	158	المناخ المبدئي الاخلاقي الفردي
.07007	.87799	2.9002	158	التوافق بين القيم والاهداف الفردية التنظيمية
.05703	.71465	3.5372	158	الاهتمام بمصير المنظمة
.05604	.70224	2.8603	158	الولاء التنظيمي
.06550	.82330	3.1171	158	مناخ الانا الاخلاقي التنظيمي
.06968	.87587	2.1530	158	مناخ الاحسان الاخلاقي التنظيمي
.058	.733	3.24	158	المناخ المبدئي التنظيمي الاخلاقي
.07214	.90682	2.6880	158	نمط القيادة الكاريزمية
.06767	.85064	2.5274	158	نمط قيادة التحفيز الإلهامي
.07345	.92031	2.7028	158	نمط قيادة التحفيز الفكري
.07565	.94788	2.7091	158	نمط قيادة الاعتبارات الفردية
.06494	.81630	2.7400	158	مناخ القيادة التحويلية بشكل عام
.06814	.85381	2.7983	158	نمط القيادة المشروطة بالمكافأة
.04386	.54959	3.2162	158	نمط الادارة المشروطة بالاستثناء
.04391	.55020	2.9522	158	مناخ القيادة التبادلية بشكل عام
.06802	.85230	2.3477	158	مناخ العدالة الاجرائية
.05885	.73740	2.1815	158	مناخ العدالة التوزيعية
.05680	.71167	2.2646	158	مناخ العدالة التنظيمية بشكل عام

جدول رقم (44) نتائج اختبار T لعينة واحدة لمحاور البحث كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)

One-Sample Test		
Test Value = 3		
Sig.	t	
.000	-8.992	التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (الاستخدام الكامل)
.000	-6.263	التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل
.000	-6.367	التوافق بين السمات الشخصية وخصائص العمل
.000	-	التوافق بين الميول المهنية وخصائص العمل
.000	15.862	
.000	-	استشعار الفرد العامل بالاستقلالية والتحكم الذاتي
.000	15.736	
.053	-1.521	اختبار الفرد لمدى كفاءته
.000	-6.353	عامل الاثر
.156	-1.424	التوافق بين القيم والاهداف الفردية التنظيمية
.000	9.418	الاهتمام بمصير المنظمة
.000	-	استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به
.000	11.230	
.000	-8.930	مناخ التمكين النفسي كاملا
.000	10.345	مناخ الانا الاخلاقي الفردي
.046	-1.853	مناخ الاحسان الاخلاقي الفردي
.973	.035	المناخ المبدئي الاخلاقي الفردي
.076	1.788	مناخ الانا الاخلاقي التنظيمي
.000	-	الولاء التنظيمي
.000	10.708	
.000	-	مناخ الاحسان الاخلاقي التنظيمي
.000	12.156	
.000	4.088	المناخ المبدئي التنظيمي الاخلاقي
.011	2.331	نمط القيادة المثالية
.000	-6.983	نمط قيادة التحفيز الإلهامي
.000	-4.047	نمط قيادة التحفيز الفكري
.000	-3.845	نمط قيادة الاعتبارات الفردية
.000	-4.004	مناخ القيادة التحويلية بشكل عام
.004	-2.960	نمط القيادة المشروطة بالمكافأة
.027	2.420	نمط الادارة المشروطة بالاستثناء
.278	-1.088	مناخ القيادة التبادلية بشكل عام
.000	-9.590	مناخ العدالة الاجرائية
.000	-	مناخ العدالة التوزيعية
.000	13.908	
.000	-	مناخ العدالة التنظيمية بشكل عام
.000	12.948	

جدول رقم (45) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور مناخ التمكين النفسي كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)

Correlations				
r-square	Spearman's rho	الولاء التنظيمي		
		1	Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي
0.412164		0.642	Correlation Coefficient	التوافق الكمي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل (الاستخدام الكامل)
0		0	Sig.	
0.315844		0.562	Correlation Coefficient	التوافق النوعي لإمكانيات ومهارات الفرد العامل مع متطلبات العمل
0		0	Sig.	
0.225625		0.475	Correlation Coefficient	التوافق بين السمات الشخصية وخصائص العمل
0		0	Sig.	
0.292681		0.541	Correlation Coefficient	التوافق بين الميول المهنية وخصائص العمل
0		0	Sig.	
0.212521		0.461	Correlation Coefficient	استشعار الفرد العامل بالاستقلالية والتحكم الذاتي
0		0	Sig. (2-tailed)	
0.253009		0.503	Correlation Coefficient	اختبار الفرد لمدى كفاءته
0		0	Sig. (2-tailed)	
0.362404		0.602	Correlation Coefficient	عامل الاثر
0		0	Sig. (2-tailed)	

جدول رقم (46) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحور مناخ التمكين النفسي بشكل عام كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)

Correlations						
r-square	استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به	مناخ التمكين النفسي كاملا	الولاء التنظيمي			
0.436	.660	.678	1.000	Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	Spearman's rho
0.459	.000	.000	.	Sig.		
	الارتباط بين الولاء التنظيمي و استشعار الفرد العامل بمعنى العمل الذي يقوم به من جهة وبين الولاء التنظيمي و مناخ التمكين النفسي كاملا					

جدول رقم (47) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور المناخ الاخلاقي الفردي كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)

Correlations						
المناخ المبدئي الاخلاقي الفردي	مناخ الاحسان الفردي	مناخ الانا الاخلاقي الفردي	الولاء التنظيمي			
-.028	.381	-.517	1.000	Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	Spearman's rho
.364	.000	.000	.	Sig.		
0.000779	0.145383	0.267438	1	r_square		

جدول رقم (48) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور المناخ الاخلاقي التنظيمي كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)

Correlations						
المناخ المبدئي التنظيمي الاخلاقي	مناخ الاحسان الاخلاقي التنظيمي	مناخ الانا الاخلاقي التنظيمي	الولاء التنظيمي			
-.280	.494	-.408	1.000	Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	Spearman's rho
.001	.000	.000	.	Sig.		
0.0784	0.244125	0.16611	1	r-square		

جدول رقم (49) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور مناخ القيادة التحويلية كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)

Correlations							
مناخ القيادة التحويلية بشكل عام	نمط قيادة الاعتبارات الفردية	نمط قيادة التحفيز الفكري	نمط قيادة التحفيز الإلهامي	نمط القيادة المثالية			
.702	.714	.649	.575	.608	Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	Spearman's rho
.000	.000	.000	.000	.000	Sig.		
0.492804	0.509796	0.420902	0.331147	0.369664	R- SQUARE		

جدول رقم (50) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور مناخ القيادة التبادلية كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)

Correlations						
مناخ القيادة التبادلية بشكل عام	نمط الإدارة المشروطة بالاستثناء	نمط القيادة المشروطة بالمكافأة	الولاء التنظيمي			
.364	.154	.421	1.000	Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	Spearman's rho
.000	.054	.000	.	Sig.		
0.132496	0.0238036	0.177241	1	r-square		

جدول رقم (51) معامل ارتباط سبيرمان ومعامل التحديد لمحاور مناخ العدالة التنظيمية كما حصلنا عليها من برنامج (SPSS)

Correlations						
مناخ العدالة التنظيمية بشكل عام	مناخ العدالة التوزيعية	مناخ العدالة الاجرائية	الولاء التنظيمي			
.623	.570	.562	1.000	Correlation Coefficient	الولاء التنظيمي	Spearman's rho
.000	.000	.000	.	Sig.		
0.388655	0.324388	0.315731	1	r-square		

جدول (52) قائمة بأسماء السادة الأساتذة اللذين قاموا بتحكيم إدارة الدراسة (الاستبانة)

اسم المحكم	الصفة العلمية	التوقيع
د. طارق الخير	الأستاذ في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق	
د. يونس عواد	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق	
د. جمال اليوسف	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد جامعة دمشق	

المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً - الكتب العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، (2004).
- أبو بكر، مصطفى محمود، اللحج، أحمد عبدالله، مناهج البحث العلمي (أسس علمية-حالات تطبيقية)، الدار الجامعية -الابراهيمية -الاسكندرية: جمهورية مصر العربية، (2007).
- أبو رغيف، عقيل جاسم عبد الله & العكيلي، طارق عبد الحسين، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة:الاسكندرية، (1998).
- أبو رياش، حسين، الدافعية والذكاء العاطفي، ط1، دار الفكر ناشرون: عمان، (2006).
- الحسيني، فلاح حسن عدي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (2000).
- الحيدر، عبد المحسن بن صالح، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة: الرياض، (2005).
- الخير، طارق أحمد، التخطيط والرقابة في المشروع، منشورات جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، الطبعة التاسعة، (2004)،
- الدعيلج، ابراهيم بن عبد العزيز، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان: الأردن، (2010).
- الروبي، نبيل، نظرية التضخم، ط 2، مؤسسة الثقافة العربية: الاسكندرية، (لم تحدد سنة النشر)،
- الزغول، عماد ، الهنداوي، علي، مبادئ أساسية في علم النفس، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع: العين، دار جنين للنشر والتوزيع: عمان، (2002)
- السالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع: الأردن، (2009).
- السالم، مؤيد سعيد، حرشوش، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع: أريد، (2002).
- السيد، إسماعيل مجمد، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية ، لم تحدد سنة النشر .
- الشرايدة، سالم تيسير، الرضا الوظيفي(أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار صفاء:عمان،(2008).
- الصيرفي، محمد، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة، (2009).
- القريوتي، محمد صالح، السلوك التنظيمي ،دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن، (2000).

- المرسى، جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية: الابراهيمية، (2007).
- المرسى، جمال الدين، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية: الاسكندرية، (2002).
- المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع: عمان، (1993).
- المفدى، عمر عبد الرحمن، الحاجات النفسية للشباب ودور التربية في تلبيتها، مكتبة التربية العربى لدول الخليج: الرياض، لم تحدد سنة النشر،
- الهوارى، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21، توزيع مكتبة عين شمس: القاهرة، (2002).
- بني جابر، جودت وآخرون، المدخل إلى علم النفس، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية: عمان، (2002).
- بني حمدان، خالد محمد طلال ، ادريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان/ الأردن، (2007).
- حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية : الاسكندرية، (2005).
- راجح، أحمد ،أصول علم النفس، الطبعة العاشرة، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر: القاهرة، (1982).
- زهران، حامد، الصحة النفسية والعلاج النفسي، الطبعة الثالثة، عالم الكتاب: القاهرة، (1997).
- سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر: بيروت، لم تحدد سنة النشر.
- سليمان، مجدي، علاج التضخم والركود الاقتصادي في الإسلام ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة ، (2002).
- شعت، نبيل علي، السياسات الإدارية، المكتب العربى الحديث: الإسكندرية، لم تحدد سنة النشر.
- شوقي، طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، (2004).
- صبحي، سيد، الإنسان وصحته النفسية، الدار المصرية اللبنانية: القاهرة، (2003).
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، بدون مكان، (1999).
- عبد الومراب، أحمد جاد، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصورة، مصر، (2000).
- عقيلي، عمرو وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع: عمان، (1996).
- علام، سعد طه، دراسات في الاقتصاد والتنمية، دار طيبة للنشر والتوزيع: القاهرة، (2003).

- فائق، أحمد، مدخل إلى علم النفس، مكتبة أنجلو المصرية: القاهرة، (2003).
- قنديلجي، عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة للنشر - عمان: الأردن، (2008).
- ماهر، أحمد، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية: الاسكندرية، (2007 أ).
- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر: الاسكندرية، (2007 ب).
- محمد علي، محمد فتحي، أبو النصر، محمود علي، مصطفى، مصطفى جلال، الإحصاء وبحوث العمليات، القاهرة، مكتبة عين شمس، (1994).
- مصطفى، أحمد، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرون، الناشر: المؤلف: القاهرة، (2000).
- ناصر، محمد، إدارة المؤسسات الخدمية، منشورات جامعة دمشق كلية الاقتصاد، (2010).

ثانياً- الكتب المترجمة:

- ايفانز، كارل، الاتجاهات والتمويل في التربية، ترجمة صبحي عبد اللطيف المعروف، دار المعرفة: القاهرة، (1993).
- شارلز جونز، جاريت هيل، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض: السعودية، (2001).
- كيلر، كاي، تحقيق الرضا الوظيفي، دار الفاروق: القاهرة، (2003).
- هول، كالفين، ليندري، جاردنر، نظريات الشخصية، الطبعة الثانية، دار الشايع للنشر: القاهرة، لم تحدد سنة النشر.

ثالثاً- الأطروحات العلمية:

- الحמיד، عبد الخليل ، تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة: جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببور سعيد، (2005).
- الجلال، أحمد محمد صالح، دور السياسات النقدية والمالية في مكافحة التضخم في البلدان النامية - (دراسة حالة الجمهورية اليمنية 1990-2003)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر، (2006).
- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، (2006).
- الضمور، موفق محمد، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان: الأردن، (2008).

- الغامدي، غرم الله، التفكير العقلاني والتفكير غير العقلاني ومفهوم الذات ودافعية الإنجاز لدى عينة من المراهقين المتفوقين دراسياً والعاديين بمدينة مكة وجدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: السعودية، (2009).
- الفزاري، محمد بن أحمد بن محمد، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (نموذج وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان)، رسالة دكتوراه غير منشورة: كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، (2009).
- عبد الله، علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شـهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، (1999).
- عياد، وائل محمد، الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل، لدى طلبة كلية مجتمع غزة بوكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، كلية التربية / علم نفس، جامعة الأزهر: غزة، (2011).
- نعلاني، عبد المحسن عبد السلام، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية و الفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية الكبرى بالقاهرة، رسالة دكتوراه : جامعة عين شمس (2001)،

رابعاً- المجالات والدوريات:

- الأحمدي، طلال بن عايد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد الأول، (2004).
- الجراح، محمد بن عبد الله، مصادر التضخم في المملكة العربية السعودية، (دراسة قياسية باستخدام مدخل اختبارات الحدود)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 27، العدد الأول، (2011).
- الخازندار، جمال الدين، تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي، مجلة الإداري، ع 1 (1991).
- الراوي، خالد وهيب، دراسة الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م 14، ع 2، (2000).
- الزهري، رندة اليافي، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق -المجلد ١٦ - العدد الأول، (2000).
- السواط، طلق بن عوض، العنبي، سعود محمدي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، (2006).
- العجمي، راشد شبيب، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة عامة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد، 1، (2000).

- الغالبي، طاهر محسن، الزيايدي، عبد العظيم جبار، أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية (منشأة أور للصناعات الهندسية)، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 1، (2002).
- الفارس، سليمان، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد - 27 العدد الأول (2011).
- المحتسب، لينة، جلعود، مروان، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى عاملي البنوك في محافظة الخليل في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد الأول، (2007).
- الملاحمة، منى خلف، خليفات، عبد الفتاح صالح، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، (2009) - المجلد 25 - العدد (4+3).
- عبد الخالق، ناصف، الرضا الوظيفي و أثره على إنتاجية العمل ، المجلة العربية للإدارة، الكويت، المجلد 6، العدد 1، (1982).
- عبيسات، حيدر، دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسة المناطق الحرة ، مؤسسة المناطق الحرة - مديرية الدراسات و المعارف: عمان، (2006).
- عمايري، عمار، الاقتصاد الجديد المشاكل والمخاطر، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سطيف: الجزائر، العدد 5، (2005).
- مزهودة، عبد الملك، الفكر التسيري الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، (2003).

خامساً - الندوات والمؤتمرات والتقارير:

- الخطيب، محمود أحمد، العولمة وإدارة الموارد البشرية والدلالات الضمنية للمنظمات المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، نيسان: 2007.
- الخوري، هاني شحادة، ندوة حول عمل حول استراتيجيات التشغيل وتنمية الموارد البشرية في سوريا، جمعية العلوم الاقتصادية السورية: دمشق، (2007).
- بن عوالي، حنان، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، (2006).
- عبد الحميد، عبد المطلب، العدل، محمد رضا "عجز الموازنة العامة والعملية التضخمية في مصر"، بحوث ندوة آليات التضخم في (أذار 1990 م،) القاهرة، كتاب صادر من مركز البحوث والدراسات الاقتصادية - مصر المنعقدة في القاهرة خلال الفترة 3 بكلية العلوم السياسية بجامعة القاهرة، (1992).

- عبد الصمد، سميرة، مداخلته بعنوان : الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة: مدخل موازنة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية ، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة: الجزائر، (2009).
- غروفر، أناند، تقرير حول تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان، المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما في ذلك الحق في التنمية، مجلس حقوق الإنسان- الدورة العشرون- البند 3 من جدول الأعمال، (2012).
- فراج، عثمان، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، مداخلته ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، (2008).
- يحضيه، سمالي، التسيير إستراتيجي للموارد البشرية و التميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلى بالشلف الجزائر .يومي 17 -18 نيسان (2006).

سادساً - المواقع الالكترونية:

- الموقع الرسمي للمكتب المركزي للإحصاء: www.cbssyr.sy
- دراسة عن العلاقات الاقتصادية بين الجمهورية العربية السورية وجمهورية الصين الشعبية، غرفة تجارة دمشق: قسم الدراسات والبحوث، الإصدار الثاني، (2010) متوفر على الموقع الالكتروني التالي:
- www.dcc-sy.com/wordchina.doc
- حسن، صطوف الشيخ ، البطالة في سورية 1994 -2004، قسم الدراسات والبحوث، المكتب المركزي للإحصاء، تموز: (2007) متوفر على الموقع الالكتروني التالي: www.cbssyr.sy/studies/st7.pdf
- السكري، عماد، عوامل الشخصية الخمس الكبرى وعلاقتها بأساليب التفكير لدى عينة من طلاب جامعة المنوفية، جامعة المنوفية، (2006)، متوفر على الموقع الالكتروني التالي:
- <http://start/Libraries/eulc/www.eulc.edu.eg/>
- حالة وأفاق اقتصاد العالم، آفاق الإقتصاد الدولي خلال عامي 2012 -2013 ،تقرير الأمم المتحدة لعام 2012، يمكن تحميل هذا التقرير من:
- <http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/index.shtml>.

المراجع الأجنبية:

A – Books:

- Albert, K., Zemke, R., **Service America!: Doing Business in the New Economy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, (1985)
- Andrews, K, R., **The Concept of Corporate Strategy**, Homewood: IL, Dow-Jones Irwin, 2nd Edition, (1980)
- Appelbaum, E., et, al., **Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off**, ILR Press, Ithaca, NY, (2000),
- Argyris, C., Schon, D. A., **Organizational Learning: A theory of action perspective**, Addison Wesley, Reading, MA, (1996),
- Armstrong, M., **Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice**, KOGAN PAGE: London & Philadelphia, 11th Edition, (2009),
- Association of Business Executives, **Strategic Human Resources Management, Advanced Diploma in Business Management Study Manual**, Business Growth, (ABE), William House, 14 Worple Road, Wimbledon, London, SW194DD, U.K., (2007), P.24, Available at : www.abeuk.com.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., **Multi/actor leadership questionnaire**, third edition, manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc. (2004),
- Bass, B. M., **Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, (1998),
- Bean, W. C., **Strategic Planning That Makes Things Happen: Getting From Where You Are To Where You Want To Be**, Human Resources Development Press, Inc, (1993),
- Beer, M., Lawrence, P. R., Spector, B., Mills, D. Q., Walton, R. E., **Managing Human Assets**, Collier Macmillan: London, (1984),
- Below, P. J., et, al., **The Executive Guide To Strategic Planning**, Jossey-Bass Publishers, (1987),
- Boxall, P., Purcell, J., **Strategy and Human Resource Management**, Hampshire: Palgrave Macmillan, (2003),
- Boxall, P., Purcell, J., Wright, P., **The goals of HRM**, Oxford University Press, Oxford, (2007).
- Channer, P., Tina Hope, **"Emotional Impact- Passionate Leaders and Corporate Transformation."** Palgrave Publishers, (2001).
- Clark, G., Robert Johnston, Michel Shulver, **Exploiting the service concept for service design and development**. In: James Fitzsimmons, Mona Fitzsimmons, (Eds.), **New Service Design**. Sage, Thousand Oaks, CA,
- Daily, R., **Organizational Behavior**, Dinburgh ,B.S, Heriot-Watt University, UK, (2003),

- Dessler, G., **Human Resources Management**, 9th Edition, Pearson Education International, (2003),
- Folger, R. G., Russell Cropanzano, Barry Goldman, **What is The Relationship Between Justice and Morality**. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice, Mahwah, NJ: Erlbaum, (2005).
- Fomburn, C. J., et, al., **Strategic Human Resources Management**, Jhon Willy, Sons, Inc, Canada, (1984).
- Furnham, a., & Gunter, B., **Corporate Assessment**, Routledge, London, (1993).
- Goleman, D., **"What makes a Leader"?**, Harvard Business Review, November- December, (1998).
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L., **Managing Human Resources**, Library Of Cataloging-in-Publication Data: New Jersey, (2006).
- Greenberg, J., Baron, R. A., **Behavior in Organizations**, 8th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, the University of Michigan, (2003).
- Honey, P., Mumford, A., **The Manual of Learning Styles**, 3rd edn, Honey Publications, Maidenhead, (1996).
- Keenan, T., **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, (2007).
- Khapova, S. N., et, al., **"The subjective career in the knowledge economy"**, (2007a), in Gunz, H. and Peiperl, M. (Eds), Handbook of Career Studies, Sage Publications, Thousand Oaks, CA,
- Lam, A., Lundvall, B., **"The learning organisation and national systems of competence building and innovation"**, in Lorenz, N. and Lundvall, B.-A. (Eds), How Europe's Economies Learn: Coordinating Competing Models, Oxford University Press, Oxford, (2006).
- Legge, K., **Human Resource Management: Rhetoric and Realities**, Macmillan, London, (1995)
- Lincoln, J. R., Kalleberg, A. L., **Culture, commitment, and control: A study of work organizations and work attitudes in the United States and Japan**. New York: Cambridge University Press, (1990).
- Marchington , M., Wilkinson, A., **Human Resource Management**, CIPD: UK, (2005).
- Marchington, M., Wikinson, A., **Core Personnel and Development**, Institute of Personnel and Development, London, (1996).
- Mintzberg, H., **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ., (1983).
- Mintzberg, H., **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, (1979).

- Nankervis, A., Compton, R., Baird, M., **Human Resources Management**, Australia: Nelson Publishing, (2005).
- Nonaka, I., Takeuchi, H., **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, New York, NY, (1995).
- Organ, D. W., **Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books, (1988).
- Paawue, J., **HRM and performance: Achieving long term viability**, Oxford University Press, Oxford, (2004).
- Perrin, T., **Working today: Understanding what drives employee engagement**. Towers Perrin Canada, (2003).
- PolICASTRO, M. L., **INTRODUCTION TO STRATEGIC PLANNING**, U.S. Small Business Administration, MP-21, (2010).
- Preffer, J., **The Human Equation: Building profits by putting people first** , Harvard Business School Press, Boston, MA, (1998).
- Quinn, J. B., Mintzberg , H., Lampel, J., Ghoshal, S., **The Strategy Process: Concepts – Context – Cases**, 4th Edition, Prentice-Hall: London , (2003).
- Reichheld, F., Teal, T., **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, And Lasting Value**. Harvard Business School Press, (1996).
- Reynold, J., **How People Learn?**, Chaptured Institute Of Personal And Development, CIPD, London, (2004).
- Richardson, R., Thompson, M., **The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review**, The Institute of Personnel and Development (IPD), UK, (2003).
- Scarbrought, H., Carter, C., **Investigating Knowledge Management**, British Library Cataloguing Data, Britain, London, (2000).
- Schein, E. H., **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, (1992).
- Schneider, B., & Reichers, A., **Climate and culture: an evolution of constructs**”, in Schneider, B. (Ed.), **Organizational Climate and Culture**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, (1990).
- Schneider, B., **The climate for service: An application of the climate construct**. In B. Schneider (Ed.), **Organizational climate and culture** San Francisco, CA: Jossey-Bass, (1990),
- Schein, E. H., **Career Anchors Revisited: Implications for career development in the 21st century**, Society for Organizational Learning, Cambridge, MA, (1996).
- Snell, S., & Bohlander, G., **Principles Of Human Resource Management**, South western: Cengage Learning, (2010).
- Spector, P. E., **Industrial and Organisational Behaviour (5th edition)** . New Jersey: John Wiley & Sons, (2008).

- Spector, P. E., **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**, Sage Publications, London, (1997).

-Storey, J., **Human Resource Management: A critical text**, Routledge, London, (1995).

-Tansley, C., Pual A. Turner, Carley Foster, et. Al., **Talent: Strategy, Management, Measurement**, CIPD, London, (2007).

-Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.,**Human Resources Management**, 6th (ed), Prentice Hall, (2005),.

- Torrington, D., Hall, L., **Personnel Management – HR in Action**,3rd Ed. London: Prentice Hall (in) Tony Keenan,**Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University (Eds),(2007).

- Whittington, R., **What is the strategy and does it matter?**, Cengage Learning EMEA: London, 2th Edition, (2001).

B- Articles:

Abdullah, R., et. Al., **The Linkage of Employee Satisfaction and Loyalty in Hotel Industry in Klang Valley, Malaysia**, international journal of business management,(2009), Vol. 4, No 10, pp 152-157.

- Abu Elanain, H. M., "Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE", Journal of Management Development, (2010), Vol. 29 Iss: 1 pp. 5 – 27.

Aityan, S. K., Gupta, T.K.P., **Challenges of Employee Loyalty in Corporate America**, Business and Economics Journal, November 19, 2011, PP.1-20.

Al-Aameri, A. S., "Job satisfaction and organizational commitment for nurses", Saudi Medical Journal, (2000), Vol. 21 No. 6, pp. 531-5.

Alam, S. S., **Assessing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study**, International Business Research, April (2009), Vol.2, No.2, PP.115-122.

Alas, R., **Job related attitudes and ethics in countries with different histories**, Cross Cultural Management: An International Journal, (2005), Vol. 12 Iss: 2 pp. 69 – 84.

- Alban-Metcalf, J., Alban-Metcalf, B., "Development of a private sector version of the (engaging) transformational leadership questionnaire", Leadership & Organization Development Journal, (2007), Vol. 28 No. 2, pp. 104-21

Albright, K. S., **Environmental scanning: Radar for success**. Information Management Journal, (2004), 38(3), pp.38–45.

Appelbaum, S. H., Nadeau, D., Cyr, M., "Performance evaluation in a matrix organization: a case study (Part One)", Industrial and Commercial Training, (2008), Vol. 40 Iss: 5 pp. 236 – 241.

- Ambrose, M. L., Schminke, M., **"Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust"**, Journal of Applied Psychology, (2003), Vol.88, No.2, PP.295–305

Ambrose, M. L., Arnaud, A., Schminke, M., **"Individual Moral Development and Ethical Climate : The influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes."** Journal of Business Ethics, (2008), 77: 323-333.

Andrews, M. C., Baker, T., Hunt, T. G., **"Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes?"**, Leadership & Organization Development Journal, (2011), Vol. 32 Iss: 1 pp. 5 – 19

Anseel, F., & Lievens, F., **The Long Term Impact of The Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context**, Applied Psychology: An International Review, (2007), PP. 1 - 13.

Arthur, J. B., **'Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover'**, Academy of Management Journal, (1994), vol. 37, no. 3, pp. 670-687.

Baard, P.P., Ryan, R. M., & Deci, E. L., **Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis Of Performance And well-Being In Two Work settings**, Journal Of Applied Social Psychology, Vol.34, No. 10, (2004),

Baird, L., Meshoulam, I., **Managing two fits of strategic human resource management**, Academy of Management Review, (1988), Vol. 13, No. (1), pp.116–28.

Bass, B. M., Avolio, B. J., **The multi-factor leadership questionnaire**, Palo, Alto, CA: Consulting Psychologists Press, (1991).

Bateman, T.S., Strasser, S., **"A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment"**, Academy of Management Journal, (1984), Vol. 27, No.1, pp. 95-112.

Becker, B. E., Gehrant, B., **The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects**, Academy of Management Journal, (1996), Vol.39, No. (4), pp. 779–801

Begley, T. M., et, al., **"Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees"**, Journal of Managerial Psychology, (2002), Vol. 17 Iss: 8 pp. 692 – 711.

Benson, G., Young, S. M., Lawler, E.E., **High involvement work practices and analysts' forecasts of corporate performance**, Human Resource Management, (2006), Vol. 45, No. (4), pp 519–27.

- Bettencourt, L. A., et, al., **"A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service oriented organizational citizenship behaviors"**, Journal of applied psychology, (2001), Vol. 86, No. (1), PP.29-41

Bird, A., Beechler, S., **"Links between business and transnational human resource management strategy in US based Japanese subsidiaries: an empirical investigation"**, Journal of International Business Studies, (1995), Vol. 26 No. 1, pp. 23-46.

Biswas, S., Varma, A., **"Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model"**, Employee Relations, (2007), Vol. 29 Iss: 6 pp. 664 – 676

Blakler, F., **Knowledge, knowledge work and experience**, Organization Studies, (1995), Vol. 16, No.6 , pp. 16–36.

Bloemer, J., Odekerken-Shroder, G., **The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty**, International Journal of Bank Marketing, (2006), Vol. 24, No. 4, PP. 252 – 264.

- Boon, O. K., Safa, M. S., Arumugam, V., **‘TQM Practices and Affective Commitment: A Case of Malaysian Semiconductor Packaging Organizations**, International Journal of Management and Entrepreneurship, (2006), Vol.2, No.1, PP.37-55.

Boorstin, D. J., **The Republic Of Technology: Reflection Our Future Community**, New York, Harper, (1998), pp.18-19.

Boselie, S., Dietz, G., Boon, C., **Commonalities and contradictions in HRM and performance research**, Human Resource Management Journal, (2005), Vol. 15, No.3, pp 67–94.

Bowen, D. E., & Lawler, E.E., **The Empowering Service Workers: What, Why, How, And When**, Sloan Management Review, (1992), Spring, 31-40.

- Boxall, P., **HR strategy and competitive advantage in the service sector**, Human Resource Management Journal, (2003), Vol. 13 No. 3, PP. 5-20.

- Boxall, P., **Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction**, Human Resource Management Journal, (1992), Vol. 2, No.3, pp 61–79.

- Brewer, M. B., **“The Importance of Being We: Human Nature and Intergroup Relations”**, American Psychologist, (2007), Vol. 62 , No. 8.

Brown, J., et, al., **Using Human Resource Management (HRM) Practices to Improve Productivity in the Canadian Tourism Sector**, Canadian Tourism Human Resources Council, March, (2009), PP.1-17.

- Brown, T. J., et, al., **“The customer orientation of service workers: personality trait determinants and effects on self- and supervisor performance ratings”**, Journal of Marketing Research, (2002), Vol. 39, February, pp. 110-19.

Burbach, R., Royle, T., **“Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation”**, Personnel Review, (2010), Vol. 39 No. 4, pp. 414-31.

- Camilleri, E., **Some Antecedents of Organizational Commitment: Results from an Information system Public Sector Organization**, Bank of Valletta Review, (2002), Vol. 25, PP. 1-29

Cappelli, P., Crocker-Hafter, A., **Distinctive human resources are firms’ core competencies**, Organizational Dynamics, Winter (1996), pp 7–22.

Carless, S. A., **Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?**, Journal of Business and Psychology, (2004), 18(4), 405-406.

Chattopadhyay, R., Ghosh, A, K., **Performance Appraisal Based on a Forced Distribution System: its Drawbacks and Remedies**, International Journal of Productivity and Performance Management, (2012), Vol. 61 No. 8, pp. 881-896.

Chegini, M. G., **The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior**, American Journal of Economics and Business Administration, (2009), Vol.1, No.2, PP.173-176.

Chen, C., Huang, J, W., **"How organizational climate and structure affect knowledgemanagement – the social interaction perspective"**, International Journal of Information Management, (2007), Vol. 27 No. 2, pp. 104-18.

- Chen, H, Beck, S. L., Amos, L, K., **Leadership Styles and Nursing Faculty Job Satisfaction in Taiwan**, Journal of Nursing Scholarship, (2005), Vol.37, No.4, PP.374-380.

- Chen, H., Chen, Y., **The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises.**, Public Personnel Management, (2008), 37(3), 279-302.

- Chen, J., Eldridge, D., **"Are "standardized performance appraisal practices" really preferred? A case study in China"**, Chinese Management Studies, (2010), Vol. 4 Iss: 3 pp. 244 – 257.

- Child, J., Child, J., **"Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study"**, Administrative Science Quarterly, Vol. 17 No. 2, pp. 163-77

- Cohen, S. G., Ledford, G, E., **The Effectiveness of Self-Managing Teams: A quasi-Experiment**, Human Relations, (1994), Vol. 47, No.1, PP. 13-43.

- Coldwell, D. A., et, al., **"The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: towards a testable explanatory model"**, Journal of Business Ethics, (2008), Vol. 78 No. 4, pp. 611-22.

Colquitt, J, A., et, al.,, **Justice and Personality: Using Integrative Theories to Derive Moderators of Justice**, Organizational Behavior and Human Decision Processes, (2006), 100, PP.110-127.

- Conger, J, A., Ready, D. A., **Make your company a talent factory**, Harvard Business Review, June, (2007), pp 68–77.

Coughlan, R., **Employee loyalty as Adherence to Shared Moral Values**, Journal of Managerial Issues, (2005), vol. 17, No.1, PP.43 -57.

Cornachione, E. B., **Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory**, The Journal of Human Resource and Adult Learning , (2010), Vol. 6, No. 1, pp.29-40.

Cremer, D. D., **"Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification"**, Journal of Managerial Psychology, (2005), Vol. 20 No. 1, pp. 4-13

Crook, T, R., Ketchen, D, J., Charles C. Snow, **Competitive edge: A strategic management model**, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, (2003), Vol.44, No.3, PP.44-53.

Crow, M. S., Lee, c., Joo, j., **Organizational justice and Organizational Commitment Among South Korean police Officers An Investigation of Job satisfaction as a Mediator**, International Journal of Police Strategies & Management, (2012), Vol. 35, No. 2, pp. 402-423.

Costa, J., **An empirically-based review of the concept of Environmental scanning**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (1995), Vol. 7, Iss: 7, pp. 4 – 9

Covaleski, M, A., et, al., **"The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms"**, Administrative Science Quarterly, (1998), Vol. 43 No. 2, pp. 293-327.

Cullen, J, B., et, al., **The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A two-Study Analysis**, Journal of Business Ethics, (2003), Vol. 46, PP.127–141

- Cullen, J, B., et, al., **"The Ethical Climate Questionnaire : An Assessment of its Development and Validity."** Psychological Reports, (1993), 73: 2, PP.667-674.

Curry, J, P., et, al., **On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment**, Academy of Management Journal, (1986), Vol.29, No. (4), PP. 847-858.

Davies, B., Davies, B. J., **"Talent management in academies"**, International Journal of Educational Management, (2010), Vol. 24 Iss: 5 pp. 418 – 426

Delery, J. E., Harold D. Doty, **Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions**, Academy of Management Journal, (1996), Vol. 39, No. 4, pp 802–835

Denison, D. R., **What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars**, Academy of Management Review, July, (1996), Vol. 21, No.3, pp 619–54.

Dewettinck, K., Ameijde, M. V., **Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions Testing the mediating role of psychological empowerment**, Personnel Review, Vol. 40, No. 3, (2011), pp. 284-305

- Dharmasiri, A. S., **Strategic Orientation Of HR Managers In Commercial Banks In South Asia**, International Review of Business Research Papers, Vol. 5 No. 6, (2009), pp.1-21.

DÖCKEL, A., BASSON, J. S., COETZEE, M., **THE EFFECT OF RETENTION FACTORS ON ORGANISATIONAL COMMITMENT: AN INVESTIGATION OF HIGH TECHNOLOGY EMPLOYEES**, Journal of Human Resource Management, (2006), Vol.4, No.(2), PP.20-28.

Dyer, L., Reeves, T., **Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?** The International Journal of Human Resource Management, (1995), Vol. 6, No. (3), pp 656–70.

- Elbanna, S., **Strategic planning in the United Arab Emirates**, International Journal of Commerce and Management, (2010), Vol. 20 No. 1, pp. 26-40.

Erez, M., **Integrating HRM practices into a multi-level model of culture: culture's values, depth, and strength**, Francis J. Yammarino, Fred Dansereau, in (ed.) **Multi-Level Issues in Social Systems (Research in Multi Level Issues**, (2006), Vol.5, Emerald Group Publishing Limited, pp. 97 – 107

Erkutlu, H., "The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors", Leadership & Organization Development Journal, (2011), Vol. 32, Iss: 6, pp. 532 – 554.

Eslami, J., Gharakhani, D., **Organizational Commitment and Job Satisfaction**, ARPN Journal of Science and Technology, (2012), VOL. 2, NO. 2, PP.85 -91.

Fang, y., "Turnover Propensity and Its Causes Among Singapore Nurses: An Empirical Study", International Journal of Human Resource Management, (2001), Vol. 12 No. 5, pp. 859-71.

Fazzari, A. J., Levitt, K., **Human Resources as a Strategic Partner: Sitting at the Table with Six Sigma**, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, (2008), vol. 19, no. 2, PP.171- 180.

Fedor, D. B., et, al.,, **The Effects of Organizations Changes On Employee Commitment: A multi-level investigation**, Personnel Psychology, (2006), Vol.59, No.(6), pp.1-29.

- Fischer, R., **REWARDING EMPLOYEE LOYALTY: AN ORGANIZATIONAL JUSTICE APPROACH**, International Journal of Organizational Behaviors, (2004), Vol.8, No.3, PP. 486-503.

Feldman, D. C., **Toward a new taxonomy for understanding the nature and consequences of contingent employment**, Career Development International, (2006), Vol. 11 Iss: 1 pp. 28 – 47.

Fletcher, C., Williams, R., "Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment", British Journal of Management, (1996), Vol. 7 No. 2, pp. 169-79.

Fulford, M. D.,Enz, G. A., **The impact of Empowerment On Service Employees**, Journal of Managerial Issues, (1995), Vol.VII, No.2. PP.161-175.

Gaertner, S. L., "Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models", Human Resource Management Review, (1999), Vol. 9 No. 4, pp. 479-93.

GASPAROTTI, C., **THE Internal And External Environment Analysis Of Romanian Naval Industry With SWOT Model**, Management & Marketing (2009), Vol. 4, No. 3, pp. 97-110.

Goh, G., et, al., **THE EFFECTS OF CULTURE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE: A QUALITATIVE CASE STUDY OF MSC STATUS COMPANIES**, Kajian Malaysia, (2006), Vol. XXIV, No. 1 & 2, PP.97-128.

Goldstein, S. M., et, al., **The service concept: the missing link in service design research?**, Journal of Operations Management, (2002), Vol.20, pp. 121–134.

Gollan, P. J., 'High Involvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities', Asia Pacific Journal of Human Resources, (2005), vol. 43, no. 1, pp. 18-33.

Guest, D., et, al., 'Human Resource Management and Corporate Performance in the UK', British Journal of Industrial Relations, (2003), vol. 41, no. 2, pp. 291-314.

Guest, D., "Human resource management and performance: A review and research agenda", International Journal of Human Resources Management, (1997), vol. 8, pp. 263-276

Gunlu, E., et, al., **Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2010), Vol. 22, No. 5, pp. 693-717.

Gupta, V., & Kumar, S., **IMPACT OF PERFORMANCE APPRAISAL JUSTICE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: A STUDY OF INDIAN PROFESSIONALS**, Employee Relations, Vol. 35 Iss: 1 (Date online 18/9/2012), pp. 1- 36.

- Hall, D. T., **"The protean career: a quarter-century journey"**, Journal of Vocational Behavior, (2004), Vol. 65 No. 1, pp. 1-13

Hammonds, K. H., **Why we hate HR. [Electronic version]**. Fast Company, August (2005), Vol.97,PP. 40–47.

Harrison, J. S., **Strategic Analysis for The Hospitality Industry**, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, (2003), Vol. 44, No. (2), PP.139–152.

- Harter, J. K., et, al., **Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis**. Journal of Applied Psychology, (2002), Vol. 87, PP.268-279.

Haugstad, B., **Strategy Theory – a Short Review of Literature**, SINTEF Industrial Management KUNNE Nedtegnelse, (1999), No. 2.

Hellström, T., et, al., **"Knowledge and competence management at Ericsson:Decentralization and Organizational Fit"**, Journal of Knowledge Management, (2000), Vol. 4 Iss: 2 pp. 99 – 110.

Hendry, C., Pettigrew, A. M., **"Human Resources Management: An Agenda For The 1990s"**, The International Journal of Human Resources Management, (1990), vol. 1, no. 1, pp. 17-43.

Hendry, C., Pettigrew, A. M., **The practice of strategic human resource management**, Personnel Review, (1984), No.15, pp 2–8.

Hirsh, W., et, al., **Management development**, IRS Employee Development Bulletin, November, (2000), pp 8–12.

- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., **"A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes"**, Journal of Vocational Behavior, (2006), Vol. 68 No. 3, pp. 389-99

- Hunt, J., **"Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay"**, Leadership Quarterly, (1999), Vol. 10, pp. 129-44.

Hurtz, G. M., & Donovan, J. J., **"Personality and job performance: the big five revisited"**, Journal of Applied Psychology, (2000), Vol. 85, No. 6, pp. 869-79.

Huselid, M. A., **The Impact Of Human Resources Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance**, Academy Of Management Journal, (1995), Vol.38, No.3, PP.635 – 672.

Hwang, K. P., Wang, M., **The Impact of Ethical Issues on Privatization: Employee Perceptions of HRM Systems, Job Satisfaction and Organizational Loyalty in The Taiwan Telecommunications Industry**, African Journal of Business Management, (2013), Vol. 7, No.(6), pp. 381-400.

Ibarra, H., **"Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation"**, Administrative Science Quarterly, (1999), Vol. 44 No. 4, pp. 764-91

Isaksson, K., & Bellagh, K., **Health problems and quitting among female temps**, European Journal of Work and Organizational Psychology, (2002), Vol. 11, No.1, pp. 27-49.

ISMAIL, A., et, al., **Transformational and Transactional Leadership Styles as a Predictor of Individual Outcomes**, Theoretical and Applied Economics, (2010), Volume XVII, No. 6(547), pp. 89-104.

Jaramillo, F., et, al., **"A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research"**, Journal of Business Research, (2005), Vol. 58, pp. 705-14.

Jarvalt, J., Randma-Liiv, T., **Public Sector HRM: The Case of No Central Human Resource strategy**, Public Journal of Management, (2010), Vol.5, No.2, PP.242-256.

- Jernigan, I. E., et, al., **"Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type"**, Journal of Managerial Psychology, (2002), Vol. 17 No. 7, pp. 564-79.

Jimenez-Jimenez, D., Cegarra-Navarro, J., **"The performance effect of organizational learning and market orientation"**, Industrial Marketing Management, (2007), Vol. 36 No. 6, pp.694-708.

Jones, T., M., **"Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model"**, Academy of Management Review, (1991), Vol. 16, pp. 366-95.

- Kahaleh, A., Gaither, C. A., **Effects of Empowerment on Pharmacists' Organizational Behaviors**, Journal of the American Pharmacists Association, (2005), Vol.45, No.6. PP.700-708.

Kapp, E. A., Parboteeah, K. P., **Ethical Climate & Safety Performance Design Better Programs, Improve Compliance and Foster Participation**, PROFESSIONAL SAFETY, JULY 2008, pp.28 -31.

Kaufman, R., et, al., **Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance and Pay Offs**, Pfeiffer, (2003),

Kaye, L., **Strategic human resources management in Australia: the human cost**, International Journal of Manpower, (1999), Vol. 20 No. 8, pp. 577-587

Kazlauskaite, R., et. Al., **Organizational And Psychological Empowerment In The HRM-Performance Linkage**, Employee Relations, (2011), Vol.34, Iss:2, PP.138-158.

- Kelliher, C., & Perrett, G., **Business strategy and approaches to HRM A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry**, Personnel Review, (2001), Vol. 30 No. 4, pp. 421-437.

- Khapova, S. N., et, al., **"Professional identity as the key to career change intention"**, Career Development International, (2007b), Vol. 12 Iss: 7 pp. 584 – 595.

Kim, W. G., et, al., **"Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of leaving in a Casual Dining Chain Restaurant"**, Hospitality Management, (2005), Vol. 24, pp. 171-93.

Kini, R. B., Hobson, C. J., **Motivational Theories and Successful Total Quality Initiatives**, International Journal of Management, (2002), Vol. 19, No.(4).

- Klein, P. G., Cook, M. L., T.W. Schultz and the Human-Capital Approach to Entrepreneurship, Review of Agricultural Economics, (2006), Volume 28, Number 3, PP. 344–350.

KLEINMAN, C., **The Relationship between Managerial Leadership Behaviors and Staff Nurse Retention**, Research and Perspectives on Healthcare, (2004), Vol. 82, No. (4), PP. 2-9.

Knudsen, H. K., et, al., **Downsizing Survival: The Experience of Work and Organizational Commitment**, Social Inquiry, (2003), Vol.73, No.(2).

Koh, H. C., Boo, H.Y., **"Organisational ethics and employee satisfaction and commitment"**, Management Decision, (2004), Vol. 42 Iss: 5 pp. 677 - 693

Konrad, A. M., et. Al., **Vocational status and perceived well-being of workers with disabilities", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, (2012), Vol. 31 Iss: 2 pp. 100 – 123.

Kotze, K., Roodt, G., **'Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an employee commitment model'**, South African Journal of Human Resource Management, (2005), Vol.3, No.(2), PP. 48–55

Kourteli, L., **Scanning the business environment: some conceptual issues**, Benchmarking: An International Journal, (2000), Vol. 7, Iss: 5, pp. 406 – 413.

Krishnan, B. C., et, al., **'Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance'**, Journal of Personal Selling and Sales Management, (2002), Vol. 12, No. 4, pp. 285-95

- Kroon, D., et, al., **Organizational identification and cultural differences: Explaining employee attitudes and behavioral intentions during postmerger integration**, Advances in Mergers and Acquisitions, (2009), Volume 8, PP. 19-42.

Larsen, P., Tonge, R., Lewis, A., **Strategic planning and design in the service sector**, Management Decision, (2007), Vol. 45 No. 2, pp. 180-195.

Larsson, R., et, al., **Building motivational capital through career concept and culture fit The strategic value of developing motivation and retention**, Career Development International, (2007), Vol. 12 No. 4, pp. 361-381

Larsson, R., et. Al., **"International growth through cooperation: brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden"**, Academy of Management Executive, (2003), Vol. 17 No. 1, pp. 7-24.

Lau, C. M., Chong, J., **"The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: evidence from the financial services sector"**, Advances in Accounting Behavioral Research, (2002), Vol. 5, pp. 183-211.

Lenaghan, J., **Job Satisfaction and Employee Loyalty in a Global Corporation: People Strategy at PricewaterhouseCoopers**, REGIONAL LABOR REVIEW, Fall 2007.

Leonard, D., McAdam, R., **"Impacting organizational learning: the training and experiences of quality award examiners and assessors"**, Journal of European Industrial Training, (2003), Vol. 27 Iss: 1 pp. 16 – 21

- Liao, H., Liu, D., Loi, R., **Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity**, Academy of Management Journal, (2010), Vol. 53, No. 5, 1090–1109

Liden, R. C., Maslyn, J. M., **Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development**, Journal of Management, (2000), Vol.24, No.(1), 43–72.

Lind, A. E., **Fairness Heuristic theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations**. In J. Greenberg and R. Cropanzano (eds), Advances in Organizational Justice, (2001), pp. 56-88.

Lindholm, N., **“Performance management in MNC subsidiaries in China: a study of host-country managers and professionals”**, Asia Pacific Journal of Human Resources, (1999), Vol. 37 No. 3, pp. 18-35.

Liu, D., Wong, C., Fu, P., **"Team Leaders' Emotional Intelligence, Personality, and Empowering Behavior: An Investigation of their Relations to Team Climate"**, William H. Mobley, Ying Wang, Ming Li, in (ed.) Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership, Volume 7), Emerald Group Publishing Limited, (2012), pp. 77 – 104

Lok, P., Grawford, J., **“Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction”**, Journal of Managerial Psychology, (2001), Vol.16, No.8, pp. 594-613.

- Luisa, M., Franco, A., Diaz, R. I., **Strategic Planning of Human Resources in The Library system of The Pontifical Catholic University of Chile**, Library Management, (1995), Vol.16, No.3, PP.15 – 23.

Lumley, E. J., et, al., **Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment**, Southern African Business Review, (2011), Volume 15 Number 1, pp. 100 -118.

MacDuffie, J. P., **Human resource bundles and manufacturing performance**, Industrial Relations Review, (1995), Vol. 48, No. (2), pp 199–221.

- Makipaa, M., **The Role and Types of Business Information in Different “Schools of Thought” of Strategic Management**, FRONTIERS OF E-BUSINESS RESEARCH, (2004), pp. 418 – 424.

Manning, K., **Strategic Human Resources Management and The Australian Public Sector**, Transylvanian Review of Administrative Science, No.30/E, (2010), PP.150 – 161.

Marchant, T., **Strategies for Improving Individual Performance and Job Satisfaction at Meadowvale Health**, Journal of Management Practice, (1999), Vol.2, No.3.

Martensen, A., Gronholdt, L., **“Using Employee Satisfaction Measurement To Improve People Management: An Adaptation of Kano’s Quality Types”**, Total Quality Management, (2001), Vol. 2 Nos. 7/8, pp. 949-57.

Martínez-León, I. M., Martínez-García, J. A., **“The influence of organizational structure on organizational learning”**, International Journal of Manpower, (2011), Vol. 32 Iss: 5 pp. 537–566.

MARTIN, A., ROODT, G., **Perceptions of organizational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution**, South African Journal of Industrial Psychology, (2008), Vol.34, No.(1), PP. 23–31

Markovits, Y., **Normative commitment and loyal boosterism: Does job satisfaction mediate this relationship?**, MIBES Transactions, Vol 5, Issue 1, Spring 2011, PP.73- 89.

- Massey, R., **Taking a Strategic Approach to Human Resources Management**, Health Manpower Management, Vol 20. No.5,(1994), pp.27 -30.

- McMurray, A. J., et, al., **"Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization"**, Leadership & Organization Development Journal, (2010), Vol. 31, No. 5, pp. 436 – 457.

- Menguc, B., **An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across two Sales Situations: A Turkish case**, The Journal of Personal Selling & Sales Management, (2000), Vol.20, No.(4), P.205.

Miles, R. E., Snow, C. C., **"Designing strategic human resource systems"**, Organization Dynamics, (1984), Vol. 13 No. 1, pp. 36-52.

Mintizberg, H., **The rise and fall of strategic planning**, Harvard Business Review, (1994), January–February, pp 107-114

Mintzberg, H., **Crafting strategy**, Harvard Business Review, (1987), July–August, pp. 66–74.

Mir, A., Mir, R., Mosca, J. B., **The new age employee: An exploration of changing employee-organization relations**, Public Personnel Management, (2002), Vol. 31, No.(2), PP.187-200.

Moghim, S. M., Kazemi, M., Samiie, S., **Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province**, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), (2013), Vol.6, No.1, pp.119-245.

Mohamed, M. S., et, al., **Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry**, Research Journal of Management Sciences, September (2012), Vol.1, No.2, PP.1-7.

- Mohyeldin, A., Suliman, T., **"Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: a survey in the UAE and Arabic context"**, Journal of Management Development, (2007), Vol. 26 No. 4, pp. 294-311.

Mooghali, A., **The Impact of Organizational Empowerment on Organizational Loyalty**, New York Science Journal, (2012), Vol.5, No.10, PP.149-150.

Moon, H., et, al., **Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations**, Journal of Applied Psychology, Vol.93, No.1, (2008), PP.84 – 94.

- Morgan, R. M., Hunt, S. D., **"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing"**, Journal of Marketing, (1994), Vol. 58 No.3, pp.20- 38.

- Mueller, C. W., et, al., **"Employee attachment and noncoercive conditions of work: the case of dental hygienists"**, Work and Occupations, (1994), Vol. 21, pp. 179-212.

Nabi, G. R., **Graduate employment and underemployment: opportunity for skill use and career experiences amongst recent business graduates**, Education + Training, (2003), Vol. 45 Iss: 7 pp. 371 – 382

Nabila, S., Ambad, A., Bahron, A., **Psychological Empowerment: The Influence on Organizational Commitment Among Employees in the Construction Sector**, The Journal of Global Business Management, (2012), Vol.8, No.2, PP.73-81

Nazari, J. A., et. Al., **Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis**, Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis, Journal of Intellectual Capital, (2011), Vol. 12 Iss: 2 pp. 224 - 248.

Ngamkroeckjoti, C., Johri, L. M., **Management of environmental scanning processes in large companies in Thailand**, Business Process Management Journal, (2000), Vol. 6, Iss: 4, pp. 331 – 341.

Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E., **Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case**, School Effectiveness and School Improvement, (2006), 17 (2), 145-177.

NIEHOFF, B. P., et, al., **The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment**, Group & Organization Management, (2001), Vol. 26 No. 1, pp. 93-113.

Niehoff, B. P., Moorman, R. H., **Justice As Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, (1993), Vol. 36, No. 3, PP. 527 -56.

Nilsson, S., Ellström, P., **"Employability and talent management: challenges for HRD practices"**, European Journal of Training and Development, (2012), Vol. 36 Iss: 1 pp. 26 – 45.

Niroshaan, S., Cynthia, F. G., **"Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership"**, Leadership & Organization Development Journal, (2002), Vol. 23, No. 4, pp. 198-204.

Nonaka, I., **"A dynamic theory of organizational knowledge creation"**, Organization Science, (1994), Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.

Okpara, J. O., Wynn, P., **"The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria: Implications for management development"**, Journal of Management Development, (2008), Vol. 27 Iss: 9 pp. 935 – 950.

Olaniyan. D.A, Okemakinde. T, **Human Capital Theory: Implications for Educational Development**, European Journal of Scientific Research, Vol.24 No.2 (2008), pp.157-162.

Omar, M. W., Jusoff, K., Hussin, H., **Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty**, World Applied Sciences Journal (2010), Vol.8, No.(7), PP. 871-873

Oreg, S., **Resistance to change: Developing an individual differences measure**, Journal of Applied Psychology, (2003), Vol.88, No.4, PP. 680-693.

Örtenblad, A., **On differences between organizational learning and learning organization**, The Learning Organization, (2001), Vol. 8 Iss: 3 pp. 125 – 133

Oshagbemi, T., **Academics and Their Managers: A Comparative Study in Job Satisfaction**, Personal Review, Vol.128, No.1/2.(1999), PP.108-123

PANDEY, C., KHARE, R., **IMPACT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE LOYALTY**, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, August 2012, Vol.1 Issue 8, PP.26-41.

Park, S., Henkin, A. B., Egley, R., **Teacher Team Commitment, Teamwork and Trust: Exploring Association**, Journal of Educational Administration, (2005), Vol.43, Nos.(4/5).

Patrick, C. L., **Student Evaluations of Teaching: Effects of the Big Five Personality Traits, Grades and the Validity Hypothesis**, Assessment & Evaluation in Higher Education, vol. 36 No. 2, (2011), PP. 134-152.

- Patten, D. M., **"An analysis of the impact of locus-of-control on internal auditor job performance and satisfaction"**, Managerial Auditing Journal, (2005), Vol. 20 Iss: 9 pp. 1016 – 1029.

Pearson, J., et. Al., **Careers and talents not to be wasted: Skilled immigrants' journeys through psychological states en route to satisfying employment**, Journal of Management Development, (2012), Vol. 31 Iss: 2, pp. 102 – 115.

Pearson, C. A. L., **Autonomous Workgroups: An Evaluation at an Industrial Site**, Human Relations, (1992), Vol.45, PP.905-936.

- Pelite, E., et. Al., **The effects Of Employee Empowerment On Employee Job Satisfaction: A Study On Hotels In Turkey**, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, (2011), vol.23, Iss:6, PP.784-802.

Peterson, D. K., **Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate**, Journal of Business and Psychology, (2002), Vol.17, No.(1), pp.47-61.

Petty, G. C., et, al., **"Job satisfaction among employees of a youth development organization"**, Child and Youth Care Forum, (2005), Vol. 34 No. 1, PP.57-73.

- Pierce, J. L., Gardner, D. G., **"Relationships of personality and job characteristics with organization-based self-esteem"**, Journal of Managerial Psychology, (2009), Vol. 24 Iss: 5 pp. 392 – 409.

Poon, J. M. L., **Effects of Performance Appraisal on Job Satisfaction and Turnover Intention**, personnel Review, Vol.33, No.3, (2004).

Porter, M. E., **What is Strategy?**, Harvard Business Review, November – December (1996),

Purcell, J., **Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac**, Human Resource Management Journal, (1999), Vol.9, No.(3), pp 26–41.

- Qasem, M., Al-Qarioti, A., Freih, H. S., **The Interrelationships of Organizational loyalty, Organizational Justice, and Group Cohesiveness of Public Sector Employees' in Kuwait**, Recherches économiques et managériales, (2009), No.5, pp.1-32.

- Rafiq, M., Ahmed, P. K., **A contingency Model for Empowering Customer-Contact Services Employees**, Management Decision, (1998), Vol.36, No.(10), PP.686–693.

- Randolph, A. W., I Sashkin, M., **Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings**, Academy Of Management Executive, (2002), Vol.16, No.1, PP.102-115.

- Rashdi, M. O., et, al., **AN EMPIRICAL INVESTIGATION INTO THE INFLUENCES OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND OVERALL JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE LOYALTY: THE CASE OF MALAYSIAN FRONT OFFICE RECEPTIONISTS**, Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts, (October, 2009), PP.43-63.

- Rothstein, L. R., et, al., **The Empowerment Effort That Came Undone**, Harvard Business Review, (1995), Vol.73, No.1, PP.20-31.

Royal, C., O'Donnell, L., **Small Firms, Big Ideas: The Adoption of Human Resources Management in Australian Small Firms'**, Asia Pacific Journal of Human Resources, (2005), vol. 43, no. 1, pp. 117-136.

Rudge, A., **Workforce Planning helps Birmingham to ride Storms of Change**, Human Resources Management International Digest, (2011), Vol.19, No.1, P.12.

Rupp, D. E., Bashshur, M., Liao, H., **"Justice Climate Past, Present, and Future: Models of Structure and Emergence"**, Fred Dansereau, Francis J. Yammarino, in (ed.) **Multi-Level Issues in Organizations and Time (Research in Multi Level Issues**, (2007), Vol.6, Emerald Group Publishing Limited, pp. 357 – 396.

Rutkauskas, J., Paulavicien, E., **Concept of Productivity in Service Sector**, ENGINEERING ECONOMICS, (2005), No. 3, (43), PP. 29 -34.

Ryan, R. M., & Deci, E.L., **A Motivational Approach To Self Integration In Personality**. In R. **Denstbier (Ed)**, Nebraska Symposium On Motivation, Vol.38, (1991), PP.239- 243.

Ryan, R. M., & Deci, E. L., **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being**, American Psychologist, (2000), Vol. 55 No. 1, pp. 68-78.

Saad, G. H., **Strategic Performance Evaluation"** , Industrial Management &Data Systems , Vol.101, No.8, [2001], PP.390-399.

- Saeed, A., Ahmad, S, **Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab**, European Journal of Business and Management, Vol. 4, No.21, (2012), pp.150 – 158.

Sakes, A. M., **Antecedents and consequences of employee engagement**.Journal of Managerial Psychology, (2006), Vol. 21, PP.600-619.

Salanova, M., et, al.,, **Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate**. Journal of Applied Psychology,(2005), Vol. 90, PP. 1217-1227.

Schlesinger, L., Haskett, J. J., **The Service-Driven Service Company**, Harvard Business Review, (1991), September-October.

Schyns, B., Veldhoven, M. V., Wood, S., **"Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: the example of supportive leadership climate"**, Leadership & Organization Development Journal, (2009), Vol. 30 No. 7, pp. 649-63.

Scurry, T., Blenkinsopp, J., **Under-employment among recent graduates: a review of the literature**, Personnel Review, (2011), Vol. 40 Iss: 5 pp. 643 – 659.

Sedikides, C., & Skowronski, J. J., **The Symbolic Self In evolutionary Context**, Personality and Social Psychology Review, (1997) Vol.1, No.1, PP.80-102.

Shafer, W. E., Wang, Z., **"Effects of ethical context on conflict and commitment among Chinese accountants"**, Managerial Auditing Journal, (2010), Vol. 25 No. 4, pp. 377-400.

Shafer, W. E., **Ethical climate organizational-professional conflict and organizational commitment: A study of Chinese auditors"**, Accounting, Auditing & Accountability Journal, (2009), Vol. 22 Iss: 7 pp. 1087 – 1110.

Silverthorn, C., **"The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan"**, Leadership & Organization Development Journal, (2004), Vol. 25, pp. 592-9.

- Slaughter, R. A., **"A new framework for environmental scanning"**, foresight, (1999), Vol. 1 Iss: 5 pp. 441 – 451.

snell, S. A., et. Al., **Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management**, Research in Personnel and Human Resources Management, (1999), Supplement 4, 175-193.

Solomon, C. M., **The loyalty factor**, Personnel Journal, (1992, Sept.), PP. 52- 62.

Souza-Poza, A., **Well-Being at work :Across National Analysis of The Levels and Determinants of Job Satisfaction**, Journal of Socio Economics, Vol.29, NO.6, (2000).

- Spagnoli, P., Caetano, A., **Personality and Organizational Commitment The Mediating Role of Job Satisfaction During Socialization**, Career Development International, (2012), Vol. 17 No. 3, pp. 255-275.

Spreitzer, G., **Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Management and Validation**, Academy Of Management Journal, (1995), PP. 1442-65.

Subba, B., Mainali, R., **Strategic Planning Manual**, Community Radio Support Centre (CRSC), (2008).

Suliman, A. M., Obaidli, H. A., **"Organizational climate and turnover in Islamic banking in the UAE"**, International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, (2011), Vol. 4 Iss: 4 pp. 308 – 324

Suliman, A. M., et. Al., **Personality traits and work performance in a duty-free industry**, International Journal of Commerce and Management, (2010), Vol. 20 Iss: 1 pp. 64 – 82.

Sweetman, K. J., **Employee Loyalty Around The globe**, Mit Sloan Management Review, Winter-2001,

Tansik, D. A., **Balance in Service Systems Design**, Journal of Business & Research, (1990), Vol.20, No.1, PP.55-61.

Tavitiyaman, P., et, al., **The Impact of Industry Force Factors on Resource Competitive Strategies and Hotel Performance**, International Journal of Hospitality Management, (2011), XXX, XXX, PP.1-10.

- Taylor, M., Finley, D., **Strategic Human Resource Management in U.S. Luxury Resorts: a case study**, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, (2009), Vol.8, PP.82–95.

- Thite, M., **"Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management"**, Career Development International, (2001), Vol. 6 Iss: 6 pp. 312 – 317.

Thomas, M. A., **What Is Human Resources Strategy**, Health Manpower Management, V.22, No.2, (1996),

- Thompson, M., Heron, P., **Management capability and high performance work organization**, The International Journal of Human Resource Management, (2005), Vol. 16, No. (6), pp 1029–48.

- Thomas, K. W., Velthouse, B. A., **Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation**, Academy Of Management Review, (1990), Vol.15, No.4, PP.666-81.

- Trevino, L. K., Butterfield, K.D. and McCabe, D.L. (1998), **"The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors"**, Business Ethics Quarterly, (1998), Vol. 8 No. 3, pp. 447-76.

- Tromp, D. M., Rheede, A. V., Blomme, R. J., **The Relationship Between Psychological Strain, Organizational Support, Organizational Loyalty and Turnover Intentions Of High Educated Hospitality Employees**, Advanced of Hospitality and Leisure, (2010), Volume 6, PP.117-134.

- Turkyilmaz, A., et. Al , **Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction**, Journal of Industrial Management & Data Systems, Emerald Group Publishing Limited, (2011), PP. 1 – 28.

Tuytens, M., & Devos, G., **Importance of system and leadership in performance appraisal**, Personnel Review, Vol. 41 No. 6, (2012), pp. 756-776.

- Uen, J. F., et, al., **Transformational leadership and branding behavior in Taiwanese hotels**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2012), Vol. 24 No. 1, pp. 26-43.

Ugboro, I. O., **Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing**, Institute of Behavioral and Applied Management, (2006), PP.232-257

- UYGUR, A., KOÇ, H., **Organizational Loyalty and Organizational Commitment: An Analysis in Terms of Political Party Organizations**, İşletme Araştırmaları Dergisi, (2010), vol. 2, No.4, pp.79-94.

Vallejo, A. D., & Parra, S. O., **Job Satisfaction in Banking Workers**, University of Valladolid, Vol.14, No.4, (2004), PP. 629-635.

Vandenberg, R. J., Lance, C. E., **Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment**, Journal of Management, (1992), Vol. 18, No.(1), PP.153-167.

Volk, M. C., Lucas, M. D., **Relationship of Management Style and Anticipated Turnover**, Dimensions of Critical Care, (1991), Vol.10, No. (1), PP.35-40.

Wang, C. L., Thor Indridason, Mark N.K. Saunders, **Affective and continuance commitment in public private partnership**, Employee Relations, (2010), Vol. 32 No. 4, pp. 396-417

Wang, D. S., Shyu, C. L., **Will The Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance?**, International Journal of Manpower, (2008), Vol. 29, No.2, PP.92 – 110.

Wang, G., Lee, P. D., **Psychological Empowerment and Job Satisfaction An Analysis of Interactive Effects**, Group & Organization Management, (2009), Volume 34, Number 3, pp. 271-296.

Wan, H. L., **Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management**, International Journal of Applied HRM, Volume 3 Issue 1, (2004), PP.1-17.

Wang, K. Y., Nayir, D. Z., **"Procedural justice, participation and power distance: Information sharing in Chinese firms"**, Management Research Review, (2009), Vol. 33 Iss: 1 pp. 66 – 78.

Wang, Z., Zang, Z., **Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship Fit**, International Journal of Manpower, (2005), Vol. 26. No. 6, PP. 544 – 559.

Wat, D., Shaffer, M. A., **Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors**, Personnel Review, (2005), Vol.34, No.4, PP.406-422.

Weatherly, L. A., **Human Capital— The Elusive Asset, Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for Hr**, Society For Human Resource Management, Research Quarterly, (2003), PP.1-11.

Westwood, R. I., Chan, A., Linstead, S., **Theorizing Chinese Asia Pacific**, Journal of Management, (2004), Vol.21, No.(3), P.365.

Wheaton, K., & Chido, D., **Defining “Strategic” — You and What Army?**, Competitive Intelligence Magazine, Vol. 10 , No. 2 , March-April (2007).

Williams, E. S., et, al., **"Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians"**, Leadership in Health Services, (2007), Vol. 20 Iss: 3 pp. 147 – 158

Whiting, H., et, al., **The performance appraisal congruency scale: an assessment of person-environment fit**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57 No. 3, (2008), pp. 223-236.

Wong, K. Y., **Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises**, Industrial Management & Data Systems, (2005), Vol. 105 No. 3, PP. 261-279.

Wood, S., **High commitment management and organization in the UK**, The International Journal of Human Resource Management, (1996), Vol. 7, No. (1), pp 41–58.

Wood, S., **Human resource management and performance**, International Journal of Management Reviews, (1999), Vol. 1, No. (4), pp 397–413

Wood, S., Albanese, M. A., **Can we speak of a high commitment management on the shop floor?** Journal of Management Studies, (1995), Vol. 32, No. (2), pp 215–247.

Wright, P. M., McMahan, G. C., **Theoretical perspectives for SHRM**, Journal of Management, (1992), Vol.18, No. (2), pp. 295–320

Wright, P. M., Snell, S. A., **Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management**, Academy of Management Review, (1998), Vol. 23, No. (4), pp 756–72.

- Wright, P. M., Snell, S. A., Jacobsen, P. H., **Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in**, Human Resource Planning, (2004), Vol. 27, No. (4), pp 36–46.

- Wright, S. L., "Organizational Climate, **Social Support and Loneliness in the Workplace**", Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe, Charmine E.J. Härtel, in (ed.) **The Effect of Affect in Organizational Settings**, Research on Emotion in Organizations, Volume 1, Emerald Group Publishing Limited, (2005), pp. 123 – 142.

Wright, T. A., "THE ROLE OF "HAPPINESS" IN ORGANIZATIONAL RESEARCH: PAST, PRESENT AND DIRECTIONS", Pamela L. Perrewe and Daniel C. Ganster, in (ed.) **Exploring Interpersonal Dynamics (Research in Occupational Stress and Well-being**, (2004), Vol.4, Emerald Group Publishing Limited, pp. 221 – 264.

- Wu, L. H., Norman, I. J., **"An Investigation Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Role Conflict and Ambiguity in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students"**, Nurse Education Today, (2006), Vol. 26, pp. 304-14

Wyser, C., **Ethical Climates in Public Administration**, EGPA Annual Conference – Malta, 2-5 September 2009, pp. 1- 25.

Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E., **"Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey"**, Tourism Review, (2010), Vol. 65 Iss: 3 pp. 70 – 83.

- Yavuz, M., **The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment**, African Journal of Business Management, (2010), Vol. 4(5), pp. 695-701.

- YEW, L. T., **JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT: A STUDY OF EMPLOYEES IN THE**

TOURISM INDUSTRY IN SARAWAK, MALAYSIA, Sunway Academic Journal, (2005), Vol.4, PP.27 - 43.

- Yilmaz, K., Tasdan, M., "**Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools**", Journal of Educational Administration, (2009), Vol. 47 Iss: 1 pp. 108 – 126

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D., "**Emotional Intelligence in the Workplace: A critical Review**" Applied Psychology: An International Review, (2004), Vol. 53, No.3, pp. 371- 399.

- Zheng, W., Zhang, M., & Li, H., **Performance appraisal process and organizational citizenship behavior**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 27 No. 7, (2012), pp. 732-752.

C- Dissertations:

BOEHMAN, J., **AFFECTIVE, CONTINUANCE, AND NORMATIVE COMMITMENT AMONG STUDENT AFFAIRS PROFESSIONALS**, PhD dissertation, North Carolina State University, (2006).

Douglas, R. J., **THE INFLUENCE OF OUTSOURCING ON ORGANIZATIONAL LOYALTY: A PHENOMENOLOGICAL STUDY IN THE AEROSPACE INDUSTRY**, PhD Dissertation, UNIVERSITY OF PHOENIX, (2008).

Harsfied, M., "**the Internal Dynamics of Transformational Leadership: Effects of Spirituality, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy**", Un Published PhD Thesis in Organizational Leadership, Faculty of Leadership Studies, Regent University, (2003).

Lee, S.S., **Relationships Among Leadership Empowerment, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in University Dining Student Workers**. Doctoral Dissertation, Iowa State University United State, (2008).

- MCCARDLE, J. G., **ORGANIZATIONAL JUSTICE AND WORKPLACE DEVIANCE: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE, POWERLESSNESS, AND INFORMATION SALIENCE**, PHD Dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida, (2007).

Muretta, R. G., **Exploring The Four Sources of Self – Efficacy**, Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, Collage of Business Administration, Touro University, CALIFORNIA, USA, (2004).

Osborne, J. S., **Components of Empowerment and How They Differentially Related to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intent to leave the Job**. Doctoral Dissertation, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee, (2002).

Weinberger, L., "**An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness**", Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Human Resource Development Research Center, USA, (2003).

Yu, X., **Exploring the Relationship between Supervisor's Leadership Style and Employee Loyalty**, MBA Dissertation, University of Wisconsin-Stout, (2010).

D – Conferences, Papers, Lectures:

Ambrosini, V., & Billsberry, J., **Person–organization fit: An invisible hand facilitating the transfer of tacit knowledge**. Paper presented at the British Academy of Management annual conference, Warwick, (2007).

- Andini, C., **The Dynamic Mincer Equation: Evidence and Theory**, Lecture at Maderia University Funchal, Portugal, (2008).

- Brown, S., McHardy, J., McNabb, R., Taylor, K., **Workplace Performance, Worker Commitment and Loyalty**, Discussion Paper No. 5447 January 2011, IZA DP, Institute for the Study of Labor, Germany.

Gibbons, J., **Employee engagement: A review of current research and its implications**. The Conference Board, (2007).

Nickols, F., **Strategy: Definitions & Meanings**, Paper presented from Distance Consulting LCC, Available at: WWW.Skullworks.com, (5/3/2010).

Purcell, J., 'The HRM-Performance Link: Why, How and When Does People Management Impact on Organisational Performance?', John Lovett Memorial Lecture, University of Limerick, (2004).

THE IMPACT OF CULTURE ON CREATIVITY, Report prepared by the European Commission, June, (2009).

PEALE, N. V., **Baper of STRATEGIC WORKFORCE PLANNING**, County Of Fairfax, Virginia, August, (2003).

E- Websites:

Bliss, W. G., **The Business Cost and Impact Of Employee Turnover**, March 28,(2003), Available at: WWW.blissassociate.com/html/articles/employee_turnover01.html.

Encyclopedia Britannica. (1998). The Definition of Loyalty, available at: <http://www.web2010.com.marceric/archive/arc3.htm>.

Kosteas, V. D., **Job Satisfaction and Promotions**, Cleveland State University, 2121 Euclid Ave., RT 1707 Cleveland, OH 44115, (2006), PP.1- 30. Available At: www.csuohio.edu/class/economics/WorkingPapers/WorksPDFs/5.pdf

The Loyalty Research Center: 317-465-1990, www.loyaltyresearch.com.

Sung, J., Ashton, D., **High Performance Work Practices: Linking strategy and skills to performance outcomes**, DTI in association with CIPD, (2005), available at: <http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtg/>,

The New Zealand Tourism Research Institut , **Food & beverage service sector productivity study**. Retrieved March 25, (2009), P. 5, from: http://www.nztri.org/sites/default/files/Food_Beverage_Service_Report_Final.pdf.

Wu, W. K., **Organizational Commitment in the Taiwanese Context: Personal Variables, Leadership Behaviors, Corporate Culture and Employee Commitment**, PP. 1- 14. Available at: <http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Wei-Kong%20Wu%202.pdf>.

Yaser, K., & Fawad, H., **Pay And Job Satisfaction: A Comparative Analaysis of Different Pakistani Commercial Banks**, Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science & Technololgy (SZABIST): Islamabad, (2009), PP.1-19. Available at: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/16059/>

Syrian Arab Republic
Ministry Of High Education
Damascus University
Faculty Of Economic
Business Administration Department



Researcher Name: Haidara Ghassan Rajab.

Research Title: "The Role Of Strategic Planning Of Human Resources In Creating Organizational Loyalty Of Employees Working At Service Public Sector Institutions in Syria" (An analytic Study For Tourism Public sector Pattern In Damascus and Lattakia)

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy of Business Administration

The names of jury:

Doctor Name	Scientific Capacity	Arbitral Adjective	Signed & accepted
Dr. Tarek Alkhair	Professor of business administration	Head of Jury	
Dr. Younes Awad	Associate Professor of business administration	Supervisor member	
Dr. Tayseer Zaher	Associate Professor of business administration	Member	
Dr. raaed Alsaren	Associate Professor of business administration	Member	
Dr. Majed Sakkor	Assistant Professor of business administration	Member	

Date Of Debate: 21 / 5 /2014

Graduate Studies:

Signet License:

/ / 2014

The faculty council approval:

/ / 2014

Approved of this thesis:

/ / 2014

The University council approval:

/ / 2014

Acknowledgement

I would first like to thank our God because only through His blessings could this project have the possibility of being completed, Proceeding from here and in recognition of special gratefulness, I would like to grant my absolute thanks and appreciation with its greatest meanings of adore and respect to **Dr. Younes awad**, who honor me in accepting supervising this research with his intensive care and guidance throughout the long duration of this project being flawless and fluent.

I would like also to thank **Dr. Tarek Alkhair** the Professor of business administration in faculty of economic – Damascus university, honoring me his acceptance to head the jury, having all my gratefulness and full appreciation Sir.

I would like also to thank **Dr. Tayseer Zaher** the Associate Professor of business administration in faculty of economic – Damascus university, to honor me his acceptance being member of this adorable jury, with my extreme thank Sir.

I would like also to thank **Dr. raaed Alsaren** the Associate Professor of business administration in faculty of economic – Damascus university, to honor me his acceptance to participate in the jury, having all my appreciation Sir.

I would like also to thank **Dr. Majed Sakkor** the Assistant Professor of business administration in faculty of economic – Damascus university, to honor me his acceptance to participate in the jury, having all my gratefulness Sir.

Finally, I would like to thank Ministry of Tourism and its directorates at Damascus and Lattakia cities, represented by **Mr. Beshr Hijazi** Minister of Tourism who offer me all support and facilities to achieve this research.

The Researcher:

Haidara Ghassan Rajab.

Abstract

Research Title: "The Role Of Strategic Planning Of Human Resources In Creating Organizational Loyalty Of Employees Working At Service Public Sector Institutions in Syria" (An analytic Study For Tourism Public sector Pattern In Damascus and Lattakia).

This research aims mainly to the following:

- Identify the nature of human resources strategic planning in its theoretical conception based on its position on the hierarchy of strategy.
- Identify the nature of organizational loyalty in its theoretical conception based on its position on the map of behavioral outcomes and attitudes.
- Shed light on the reality and the state of the human resources strategy and its formulation and implementation mechanisms at the service public sector specifically tourism in Syria.
- Highlight the degree of organizational loyalty to individuals working in the service public sector specifically tourism in Syria.
- Impact statement and the role human resources strategic planning process from behavioral perspective in line with the nature of economic activity for service tourism public sector in activating the status of organizational loyalty as a behavioral attitude on the long term.
- To reach a set of proposals and recommendations that are expected to take them to create and activate organizational loyalty as a behavioral attitude through process of human resources strategic planning from an integrated standards behavioral perspective maybe taken at the level of practical application.

The importance of this research in theory Manifested in following-up efforts, studies and research, which started since the advent of Hawthorne inadvertent error or also called the Hawthorne effect, which paved the way for what later named the human relations movement that emerged during the year 1950 - 1960, To take it upon himself to highlight the essence fact of the meaning of human resources strategic planning from behavioral perspective with its various dimensions, an attempt to fathom this concept in a scientific and systematic way by focusing on the most important issues of strategic impact on the core psychological needs that which exceed those abstract physical needs and the role of satisfying those needs to activate the psychological emotional link to the individual with his organization on the long term.

In practice the importance of this research manifested by answering the following question: "What is the location and status of human resource

management on the hierarchy strategy map in the service public sector organizations in Syria and how we can implement, configure and formulate a strategy for human resources with an influential role and effectively in the development of reality these organizations with its service nature from behavioral perspective?"

And so through the activation of the strategic role of human resource management and redirect and adjust all axes formation process and implementation of human resources strategy in the service public sector organizations from its leadership role Based considering the human element is the absolute competitive advantage, which must be formulated in accordance with the strategic strengths the final strategy at the organizational level and then adjust accordingly and for all other strategies in the organization, Through the process of strategic planning for human resources based primarily on internal control to the organizational climate factors by its various dimensions which affect directly on the desired behavioral outcome and attitudes, which organizational loyalty sits on their throne .

This search Used **quantitative approach** which resort to objective measurement and analysis of numerical data that has been collected, based on **descriptive analytical method** which is based on the interpretation of the situation of a particular phenomenon or a practical problem through selecting its conditions and dimensions and characterize the relationships between them in order to finish to integrated accurate practical description to the phenomenon or problem and its associated facts.

The study Population consists of (1301) employees working at Tourism Service Public Sector in Damascus and Lattakia cities, and for that the researcher distributed lists of survey designed especially to measure the objective of this research included (210) employees were distributed according to the principles of the simple random sample to be adopted (158) lists valid for analysis with response rate 75.24%.

The main findings of these study as following:

- There is a good positive significance relationship between psychological empowerment climate (by its all dimensions) and organizational Loyalty .
- There is a medium negative significance relationship between the ego individual ethical climate as a dominate climate and organizational Loyalty.
- There is a positive modified effect of the individual moral sensitivity variable on the relationship between the ego individual ethical climate as a dominate climate and organizational Loyalty.

- There is a positive modified effect of the organizational moral sensitivity variable on the relationship between the ego individual ethical climate as a dominate climate and organizational Loyalty.
- There is a poor negative significance relationship between principled organizational ethical climate as a dominate climate and organizational loyalty.
- There is a negative modified effect of the individual moral sensitivity variable on the relationship between the principled organizational ethical climate as a dominate climate and organizational Loyalty.
- There is a positive modified effect of the organizational moral sensitivity variable on the relationship between the principled organizational ethical climate as a dominate climate and organizational Loyalty.
- There is a significance relationship between organization leadership climate styles (Transformational – Transactional) and organizational Loyalty as following:
 - There is a strong positive significance relationship between transformational leadership climate and organizational loyalty.
 - There is a weak partially positive significance relationship between transactional leadership climate and organizational loyalty (just for contingent reward leadership dimension).
- There is a good positive significance relationship between organizational justice climate (by its two dimensions: Procedural – Distributive) and organizational Loyalty.
- There is no effect of the distributive justice climate as a mediated variable on the significance relationship between procedural justice climate and organizational Loyalty.

Based on the above results, we can offers **the following suggestions and recommendations:**

- Activating the strategic leadership role of human resource management in the service tourism public sector organizations in Syria and put it on the executive table for the strategic decision making, as a final strategy, which must be formulated accordingly all other strategies in the organization.
- The process of re-engineering the structural design of the organization one of the first causes of the strategic leadership role activation success of the Human Resources management on the map of hierarchy strategy from a behavioral perspective, where is this demand is an inevitable condition, as this role

requires even pays off to a more flexible structure to its requirements. Within this framework, the researcher suggests that the process of institutional design must built in accordance with the standards of flat matrix organic organizational structures, which is considered one of more supporting structures to the terms of the human resources strategic planning process from a behavioral perspective that leads to the activation of the desired behavioral attitudes and outcomes, which organizational loyalty sits on their throne.

- Start an integrated standards cultural change strategy compatible with the nature of the proposed organizational structure and this is a very important requirement for service tourism public sector organizations in Syria through effective tools and techniques, plans and tactics

- Start working on the development of strategic plans to deal with the underemployment phenomenon and reset the equation of quantitative balance between individual's skills and potential and work requirements. By getting rid of the control of some old policies that still govern the recruitment process represented by a policy of assimilation and the policy of expanding vacancies On the one hand. and from the other hand start working on revitalization of the tourism investment mechanism to rotate the part of the surplus labor in these new investments, in addition to activating the adaptive strategic role of human resources planning process as one of the human resource management functions at the operational level and link it to a career path planning mechanism from an organizational responsibility perspective supportive of individual responsibility for building and draw Special individual career path.

- Reconsideration of functional design of the human resources departments in these organizations from its proposed strategic leadership role by the which supports the process of human resources strategy formulation and implementation as a final strategy at the corporate level, which requires the establishment of departments concerned with the qualitative developmental functions which reflects the aforementioned strategic role from a behavioral perspective Represented by:

- Knowledge Management.
- Organization Learning.
- Talent Management.
- Career Management.

- Stop working according to the laws and procedures of the internal regulations adopted in the service public sector organizations of tourism and work on the drafting of a more flexible and ethical sensitivity new internal system, especially

with regard to supporting the professional development and growth and focus on supporting the principles of job ethics.

- To strengthen the mechanisms of participation in decision-making processes at the level of the organization in general and those that touch the individual worker in particular, especially if the decision was made to change the laws of the rules of procedure which followed.

- Linking promotion strategy process with a career path plan based on the growth of skills and experiences, which linked directly to the results of the performance appraisal.

- Linking physical and moral incentives and rewards of the performance appraisal process results that commensurate with the amount of matched effort without increase or decrease, which activates a perceived positive mental images about the climate of distributive justice in general.

Keywords: human resources strategic planning- psychological empowerment climate- individual ethical climate- organizational ethical climate- organization leadership climate- organizational justice climate- organizational Loyalty.

Contents

Title			Page No.	
Introductory Chapter: The general Framework of the search			1-21	
1- Introduction			2	
2- Search Purpose			3	
3- Importance of the search			4	
4- Literature Review			5	
5- The Problem of the search			10	
6- Research Hypotheses			12	
7- Research Variables			13	
8- Research Methodology			14	
9- Statistics Methods			17	
10- Research Design And Structure			17	
11- Research Limitations			19	
12-			20	
First Chapter: Introduction To Human Resources Strategy			22-61	
1-1- Introduction			23	
1-2- Entrance to strategy:			23-34	
Entrance to strategy	1-2-1- Strategy Concept		23	
	1-2-2- Strategy Formulation		27	
	1-2-3- Strategy hierarchy and strategic integration		30	
1-3- Resources Theory In strategic thinking			34	
1-4- Human Resources management strategic role:			35-57	
Human Resources management strategic role	1-4-1- Human Resources Strategy concept		37	
	1-4-2- Types of relationship between human resources strategy and organization strategy		43	
	1-4-3- Strategic integration between human resources strategy and organization strategy:		46-57	
	Strategic integration between human resources strategy and organization strategy	1-4-3-1- Vertical Integration		47
		1-4-3-2- Horizontal Integration		50
		1-4-3-3- Bundling Style		52
1-5- Human Resources Strategy in Service organizations			57	
1-6- Conclusion.			61	
Second Chapter: Human Resources Strategic Planning			62-142	
2-1- Introduction			63	
2-2- Strategic Planning Concept			63	
2-3- Strategic planning methods			65	
2-4- Planning Levels			65	
2-5- Strategic Planning Styles			66	
2-6- Human Resources Strategic Planning Concept			67	
2-7- Environmental Analysis:			69-135	

Environmental Analysis	2-7-1- Internal Environment analyses	71
	2-7-2- Internal Environment Composition	71
	2-7-3- External Environment Scanning	123
2-8- The formulation of strategic alternatives and (SWOT) matrix		136
2-9- Conclusion.		137
Third Chapter: Organizational Loyalty		143-173
3-1- Entrance to organizational loyalty		144
3-2- Job Satisfaction		145
3-3- Organizational Commitment		149
3-4- The relationship between job satisfaction and organizational commitment		151
3-5- Organizational loyalty from broader perspective		155
3-6- Organizational loyalty theories		159
3-7- Organizational loyalty stages		162
3-8- The relationship between strategic planning human resources variables and organizational loyalty:		163-172
The relationship between strategic planning human resources variables and organizational loyalty	3-8-1- The relationship between Psychological empowerment Climate and organizational loyalty	163
	3-8-2- The relationship between ethical Climate and organizational loyalty	166
	3-8-3- The relationship between organizational leadership Climate and organizational loyalty	168
	3-8-4- The relationship between organizational justice Climate and organizational loyalty	170
3-9- Conclusion.		173
Fourth Chapter: The Field Study		174-242
4-1- Questionnaire (Study Tool) Design & Reliability		175
4-2- Hypotheses Test		184
4-3- Summary of results		222
4-4- Proposals and Recommendations		235
References		242-272
Appendixes		273-285