



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

**أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين -
مدخل لدعم سمعة المنظمة**
**دراسة استقصائية لآراء عينة من المديرين في المستشفيات الحكومية
في مدينة أربيل / إقليم كردستان**

شيماء محمد صالح حسن حميد الهاشمي

أطروحة دكتوراه
في إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

أحلام إبراهيم ولي

الأستاذ المساعد الدكتور

سرمد غانم صالح الياسين

أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين - مدخل
لدعم سمعة المنظمة

دراسة استقصائية لآراء عينة من المديرين في
المستشفيات الحكومية في مدينة اربيل / اقليم كردستان

أطروحة تقدمت بها
شيماء محمد صالح حسن حميد الهاشمي

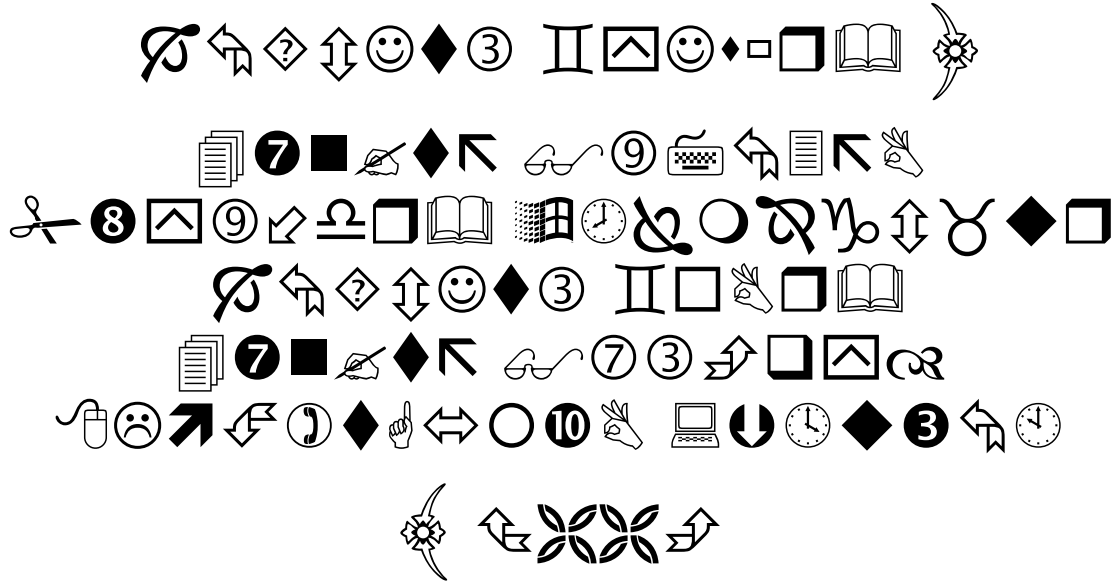
إلى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة
في إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور
أحلام ابراهيم ولي

الأستاذ المساعد الدكتور
سرمد غانم صالح الياسين

, - + ;



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

من سورة الملك

إقرار المشرف

أشهد أنّ إعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ " أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين - مدخل لدعم سمعة المنظمة دراسة استقصائية لآراء عينة من المديرين في المستشفيات الحكومية في مدينة اربيل / اقليم كردستان جرى بإشرافي في جامعة الموصل/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال.

التوقيع:

التوقيع:

المشرف: أ.م.د. أحلام إبراهيم ولي

المشرف: أ.م.د. سرمد غانم صالح الياسين

التاريخ: 2017/ /

التاريخ: 2017/ /

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أنّ هذه الأطروحة الموسومة بـ " أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين - مدخل لدعم سمعة المنظمة دراسة استقصائية لآراء عينة من المديرين في المستشفيات الحكومية في مدينة اربيل / اقليم كردستان" تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية وبذلك أصبحت الأطروحة مؤهلة للمناقشة قدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الاسم: د. حمد محمد فتحي

قسم اللغة العربية/كلية الآداب

التاريخ: 2017/ /

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين اللتين قدّمهما المشرف، والمقوم اللغوي أرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. علاء عبدالسلام يحيى اليماني

التاريخ: 2017/ /

إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على التوصيات التي قدمها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا أرشح هذه الأطروحة للمناقشة.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. علاء عبدالسلام يحيى اليماني

التاريخ: 2017/ /

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين، وبعد...

أتقدم بجزيل شكري وخالص امتناني وأنا أنتهي من كتابة اطروحة الدكتوراه بفضل الله ورعايته عرفاناً بالجميل إلى استاذي الفاضل المشرف الاستاذ المساعد الدكتور سرمد غانم صالح الياسين لمساندته الدائمة وارشاداته القيمة وآرائه السديدة ابلغ الاثر في انضاجها واخراجها بالشكل الحالي، لأنه لم يأل جهداً في تحديد الأطر العامة وابداء المساعدة الضرورية لتجاوز كل صعوبات الدراسة متى ما ظهرت بالرغم من عبء مسؤولياته بخبرته وعلمه وسعة صدره فجزاه الله سبحانه وتعالى خير الثواب.

ولا يفوتني في هذا المجال تسجيل شكري واحترامي للدكتورة احلام ابراهيم ولي لما احاطتني به من رعاية علمية طويلة مدة اشرافها على الاطروحة خلال فترة نزوحني من مدينتي. وأتوجه بالشكر والامتنان إلى السيد رئيس جامعة الموصل الأستاذ الدكتور أبي سعيد الديوه جي وعميد كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل والدكتور علاء عبدالسلام رئيس قسم إدارة الأعمال.

ويتطلب واجب العرفان بالجميل أن أسجل باعتزاز شكري وتقديري لأساندة قسم ادارة الاعمال على رعايتهم الكريمة وتوجيهاتهم القيمة لي طيلة مدة الدراسة واخص بالذكر الدكتورة سراء سام داود، والدكتورة آلاء عبدالموجود، والدكتورة اسراء طارق الملاح، الدكتور محمد محمود الملا حسن، واخص كذلك بالذكر كل من الدكتور محمد عصام المعاضيدي، والدكتور علاء أحمد الجبوري والدكتورة ايمان بشير، والدكتورة ليلي عبدالكريم، وزملائي السيد بشار ذاکر صالح، والسيدة مها مصطفى جانكير، والسيد خطاب وعدا الله جارالله، لما ابدوه لي من مساعدة ودعم معنوي ومساندة قيمة لإكمال متطلباتي دراسية.

كما أشكر أيضاً السادة رئيس أعضاء لجنة المناقشة والثناء على ملاحظاتهم العلمية الموضوعية القيمة التي تهدف التقويم والاغناء فجزاهم الله عني خير الجزاء.

ولي شكر خاص اقدمه للدكتور جلال سعد الملوك الاستاذ في المعهد التقني في الموصل لإسناده العلمي المتواصل وملاحظاته العلمية ابقاه الله سبحانه وتعالى منهلأ علمياً ثراً.

واتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من رفدني بالمصادر العلمية وأخص بالذكر منهم الدكتور عدنان سالم قاسم والدكتور سلطان أحمد خليف، وإلى جميع زميلاتي وزملائي في الدراسة، كما أقدم شكري الجزيل إلى جميع منتسبي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أذكر فضلَّ والدي (رحمه الله) ووالدتي العزيزة (حفظها الله) لي لما أحاطاني به من رعاية وحنان طيلة مسيرتي الدراسية، وإلى إخوتي وأخواتي لوقوفهم بجانبني وتشجيعي، وسعة صدرهم لتحملهم معي مشاق الدراسة ومصاعبها، فلهم مني وافر الشكر والامتنان وأمدهم الباري عز وجل بأسباب النجاح والعمر المديد.

الباحثة

المستخلص

تواجه إدارة المنظمات العديد من المشكلات السلوكية غير المرغوبة من عدد من الأفراد، ومن هذه المشكلات ما يكون يسيراً لا يقصد منها التعدي أو الإضرار بالآخرين، ومنها ما يطلق عليه بالمشكلات السلوكية الرئيسية والجوهرية التي تلقي بتبعاتها على الآخرين وتؤثر سلباً في سير عمل الأفراد وأداء المنظمة عموماً ووفقاً للمعطيات الحالية فقد أصبح من الضروري رصد تلك السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين والعمل على الحد منها وفقاً لآليات تعديل السلوك الإنساني، والتي تقوم على مبدأ كبح السلوك غير المرغوب فيه بغية التخلص منه كما تعمل على تعديل تلك السلوكيات وتجاهلها وإيقاف الدعم المعزز لتكرار ظهورها توقفها حتى توقفها بشكل تدريجي ومن ثم إحلال السلوكيات الجديدة المرغوبة عوضاً عنها.

لذا فقد هدفت الدراسة الحالية إلى إيضاح دور تعديل السلوك لعدد من السلوكيات غير المرغوبة في دعم سمعة المنظمة، وبغية الوقوف على متضمنات الدراسة وتأطير مشكلتها فقد عمدنا إلى تجسيدها في الآثار البحثية الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة التي تربط بين أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين بنوعها المرن والقسري وسمعة المنظمة وهل يسهم تطبيق إحدى تلك الأساليب في تعزيز سمعة المنظمات عينة الدراسة ؟

2. ما درجة إدراك الإدارة في المنظمات المبحوثة بشأن وجود سلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين؟

3. هل هناك تباين فعلي في مستوى التأثير الذي تحدثه أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة لتعزيز سمعة المنظمة في المنظمات المبحوثة؟

وقد تم اختيار القطاع الصحي في مدينة أربيل كميدان للدراسة التي تشكل عينة من قطاع صحة في إقليم كردستان/العراق، إذ استندت الدراسة إلى مخطط افتراضي يوضح العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة والمتمثلة بأساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة كمتغير مستقل، وسمعة المنظمة كمتغير تابع، ووفق مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي أخضعت للاختبار باعتماد عدد من الأساليب الإحصائية للبيانات التي جمعت من خلال استمارة الاستبانة، واعتماد على ما توصل إليه من نتائج والتي يمكن ذكر أهم تلك الاستنتاجات أهمها:

1. وجود توجه واقعي نحو تبني آلية تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين كوسيلة للحصول على سمعة جيدة مما يضيف للمنظمة قيمة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات المنافسة لها.

2. تتبنى المستشفيات المبحوثة فلسفة دعم سمعتها لكسب ثقة زبائنهم والمستفيدين من خدماتها وأصحاب المصالح لديها.

3. يسهم تبني عملية تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين بأبعدها المرنة والفسرية وبشكل كبير في دعم سمعة المنظمة.

واعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خلصت إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات والتي كان أهمها:

1. إنشاء وحدات متخصصة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية تعنى بمتابعة سلوكيات عمل الأفراد وطرائق لمهامهم ومحاولة صقلها وتهذيبها واكتساب سلوكيات عمل جديدة من خلال استخدام الأساليب الحديثة في تعديل السلوك الإنساني بغية تعزيز سمعة المنظمة الايجابية.
2. إجراء مسوحات دورية لتقصي رضا الزبائن والأطراف الأخرى ذات العلاقة وذلك من خلال دراسة رغبات وتطلعات المستهلكين ومحاولة الوقوف على أبرز المشكلات التي يواجهونها عند تفاعلهم مع المستشفيات المبحوثة، وهل إن عملية معالجة مشاكلهم الصحية تحقق الأهداف المرجوة من مراجعتهم لها أم إنهم لم يلقوا ما يتوقعونه من خدمات صحية ورعاية كافية، الأمر الذي يجعل الأفراد العاملين تحت ضغط المتابعة المستمرة والرقابة من قبل أصحاب المصالح ذات العلاقة.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والتقدير
أ - ب	المستخلص
ت - ث	ثبت المحتويات
ج - د	ثبت الجداول
ذ - ر	ثبت الأشكال
ز	ثبت الملاحق
3-1	المقدمة
31-4	الفصل الأول: الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة
15-5	المبحث الأول: الجهود المعرفية السابقة
25-16	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
31-26	المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعينته
100-32	الفصل الثاني: تعديل السلوكيات غير المرغوبة
45-33	المبحث الأول: تعديل السلوك المفهوم الأهمية والمتطلبات
78-46	المبحث الثاني: أساليب تعديل السلوك المرنة
100-79	المبحث الثالث: أساليب تعديل السلوك القسرية
182-101	الفصل الثالث: سمعة المنظمة
118-102	المبحث الأول: سمعة المنظمة المفهوم، الأهمية، النماذج
141-119	المبحث الثاني: أبعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالمنظمة
163-142	المبحث الثالث: أبعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالفرد
178-164	المبحث الرابع: أبعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالمجتمع
182-179	المبحث الخامس: الربط النظري بين تعديل السلوك ودعم سمعة المنظمة
217-183	الفصل الرابع: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
195-184	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
217-196	المبحث الثاني: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها
224-118	الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

الصفحة	الموضوع
221-119	المبحث الأول: الاستنتاجات
224-222	المبحث الثاني: المقترحات
251-225	المصادر
261-252	الملاحق
A-C	المستخلص باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	ملخص الدراسات العربية السابقة	14
2	ملخص الدراسات الأجنبية السابقة	15-14
3	المصادر العربية والأجنبية المستخدمة في بناء استمارة الإستبانة	24-23
4	أبعاد الدراسة ومتغيراتها الواردة في استمارة الاستبانة	25
5	هيكل القطاع الصحي / لمستشفيات مركز مدينة اربيل	27
6	وصف مجتمع الدراسة	28
7	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس	29
8	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية	29
9	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي	30
10	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب مدة الخدمة في المستشفى	30
11	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد الدورات التدريبية التي شاركوا فيها	31
12	مفاهيم تعديل السلوكيات غير المرغوبة وفق لوجهة نظر عدد من الباحثين	37
13	مفاهيم التغذية الراجعة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين	47
14	مفاهيم التعزيز الايجابي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين	54
15	التمييز بين التعزيز الايجابي والسلبي	58
16	مفهوم أسلوب حل المشكلات وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين	69
17	مفهوم التصحيح الزائد وفق لوجهة نظر عدد من الباحثين	80
18	مفاهيم تكلفة الاستجابة وفق لوجهة نظر عدد من الباحثين	85-84
19	مفهوم العقاب وفق لوجهة نظر عدد من الباحثين	88
20	مفهوم الاقصاء وفق وجهة نظر عدد من الباحثين	96
21	مفاهيم سمعة المنظمة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين	104
22	العلاقة بين سمعة المنظمة والمفاهيم الأخرى المرتبطة بها	107
23	أبعاد سمعة المنظمة وفقاً لآراء عدد من الباحثين	117
24	دور الأنماط القيادية في دعم سمعة المنظمة	127
25	الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب	135-134

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
26	مفاهيم المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين	137
27	مفاهيم القيم التنظيمية وفقاً لآراء عدد من الباحثين	151
28	أنواع القيم التنظيمية وفقاً لأنموذج (Rokeach's, 1973)	154
29	العوامل المؤثرة على الأداء المالي وفقاً لآراء الباحثين	161-162
30	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	170
31	مفاهيم جودة الخدمة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين	172
32	المقاييس الوصفية لفقرات التغذية الراجعة	184
33	المقاييس الوصفية لفقرات التعزيز الإيجابي	185
34	المقاييس الوصفية لفقرات تمثيل الأدوار	186
35	المقاييس الوصفية لفقرات حل المشكلات	186
36	المقاييس الوصفية لفقرات التصحيح الزائد	187
37	المقاييس الوصفية لفقرات تكلفة الاستجابة	188
38	المقاييس الوصفية لفقرات العقاب	188
39	المقاييس الوصفية لفقرات الإقصاء	189
40	المقاييس الوصفية لفقرات القيادة الإدارية	190
41	المقاييس الوصفية لفقرات إدارة الأفراد الموهوبين	191
42	المقاييس الوصفية لفقرات المواطنة التنظيمية	191
43	المقاييس الوصفية لفقرات بيئة العمل	192
44	المقاييس الوصفية لفقرات القيم التنظيمية	193
45	المقاييس الوصفية لفقرات الأداء المالي	193
46	المقاييس الوصفية لفقرات المسؤولية الاجتماعية	194
47	المقاييس الوصفية لفقرات جودة الخدمة	195
48	نتائج عنقدة المتغيرات (المجتمعة) لمتغيري تعديل السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة	197
49	نتائج عنقدة متغيرات تعديل السلوكيات غير المرغوبة	200
50	نتائج عنقدة متغيرات دعم سمعة المنظمة	203
51	نتائج عنقدة متغيرات متغيري تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة	204

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
206	اختبار (One-Sample T Test) لُبُعد ومتغيرات تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة	52
208	اختبار (One-Sample T Test) لُبُعد ومتغيرات دعم سمعة المنظمة	53
209	الأهمية النسبية للمتغيرات (المجتمعة) لُبُعد تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة	54
210	الأهمية النسبية لمتغيرات تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة	55
211	الأهمية النسبية للمتغيرات (المجتمعة) لُبُعد دعم سمعة المنظمة	56
213	الأهمية النسبية لمتغيرات تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة	57
214	نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة	58
215	نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات دعم سمعة المنظمة	59
215	علاقة الأثر بين تعديل السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة	60
216	علاقة الأثر بين المتغيرات المرنة ودعم سمعة المنظمة	61
217	علاقة الأثر بين المتغيرات القسرية ودعم سمعة المنظمة	62

ثبت الشكل

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	مخطط الدراسة	1
35	أشكال السلوك غير المرغوب به	2
44	الأنموذج المقترح لعملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة للقيادات الادارية	3
45	الأبعاد المستخدمة في تعديل السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين	4
50	أنموذج ردود أفعال التغذية الراجعة لتعزيز تعلم الأفراد	5
52	أنموذج لردود الأفعال الايجابية والسلبية	6
59	أوجه الاختلاف بين التعزيز الايجابي والسلبي والعقاب	7
75	أنماط التعلم	8
76	نموذج بنية حل المشكلات	9
87	فعالية استخدام أسلوب تكلفة الاستجابة في عملية التعديل	10
99	أنواع الإقصاء للأفراد العاملين	11
106	مكونات سمعة المنظمة	12
112	دعائم بناء سمعة المنظمة	13
114	أنموذج لمكونات أبعاد سمعة المنظمة	14
115	الأبعاد الثلاثية لسمعة المنظمة	15
116	أنموذج The Rep Trak Model	16
118	أنموذج أبعاد سمعة المنظمة من وجهة نظر الدراسة الحالية	17
123	متطلبات الرؤيا المشتركة بين القائد والمرووسين	18
125	مصادر قوة القيادة الإدارية	19
132	استراتيجيات إدارة المواهب	20
145	علاقة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين وبيئة العمل	21
148	العوامل المؤثرة في بيئة العمل	22
168	موقع المسؤولية الاجتماعية كأحد الأبعاد الأخلاقية لقرارات المنظمة	23
169	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	24
177	العلاقة بين جودة الخدمة وسمعة المنظمة	25

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
182	الربط النظري للدراسة	26
197	الشكل المتشجر لعنقدة المتغيرات (المجتمعة) متغيري تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة	27
200	الشكل المتشجر لعنقدة متغيرات بُد تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة	28
202	الشكل المتشجر لعنقدة متغيرات بُد دعم سمعة المنظمة	29
204	الشكل المتشجر لعنقدة متغيرات بُدي تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة	30

ثبت الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة	252
2	استمارة الاستبانة	261-254
3	الاتساق الداخلي لمتغيري الدراسة	261

المقدمة

حظيت المشكلات السلوكية التي تواجهها منظمات الأعمال باهتمام كبير بعد ثورة المعلومات والمعرفة واستحداث تقنيات وأساليب عمل جديدة وإحلالها محل الفرد، إذ اتخذت المنظمة إجراءات وأساليب متعددة لمواكبة كل هذه التطورات، ولم تقتصر تلك المشكلات التي تواجهها المنظمة أن تكون بالضرورة مشكلات فنية أو تقنية بقدر ما هي مشكلات تنظيمية أو سلوكية ناتجة عن السلوك الإنساني، لذا بات من الضروري للمنظمات التكيف مع تلك التغيرات من خلال رسم المسارات الصحيحة لتلك المنظمات، تنمية مهارات وقدرات العاملين فيها، وتعديل سلوكهم بما يتفق ونشاطات المنظمة ووضع السلوكيات المرغوبة معياراً لتقييم أداء الفرد يكافئ بموجبه وفقاً للسلوك الذي يتبعه بالتعزيز فيما إذا كان ذلك السلوك مرغوباً فيه، والحرمان من المحفزات المعززة للسلوك فيما إذا كان السلوك لا يرغب في تكراره أو ظهوره مجدداً.

وفي ضوء تلك المعطيات، مازال المشهد السلوكي بحاجة إلى البحث والتمحيص كونه وليد متغيرات لا حصر لها وظروفاً ومواقف يتعذر تقدير مسارها وتقييم آثارها، وهذا يدفع المنظمات وحتى المفكرين والباحثين في هذا المجال إلى التحري عن كل ما يدور حول حيثيات هذا المشهد بغية قراءته بشكل مستفيض ومن ثم التنبؤ بما يتحرر عنه سواء وقع السلوك تحت مظلة السلوكيات المرغوبة أو السلوكيات السلبية غير المرغوبة، لذا برزت الحاجة إلى الاهتمام بمعالجة تلك السلوكيات عبر أساليب تؤدي إلى إيجاد حلول جذرية لها بغية منع تكرارها وأن لا يقتصر مفهوم تعديل فيها على كبتها في محاولة من الإدارة للتخلص منها دون التعرف على مسبباتها وتشخيصها واختيار الأسلوب المناسب معالجتها والتخلص منها ، فهي تلامس جوهر حياة الأفراد عبر تأثير المثيرات والكشف عن طبيعة الاستجابات المختلفة، فالاستجابة المتعلمة غير الاستجابة المتوقعة أو المتخذقة، كما يهدف من خلال استخدام أساليب تعديل السلوك إلى أحداث تغيرات في سلوك الأفراد، لكي تجعل حياته وحياة المحيطين به أكثر ايجابية وفاعلية.

وقد جاءت مشكلة الدراسة الحالية لتتناول موضوعات معاصرة ومهمة لها الدور الكبير والأثر البارز في ديمومة المنظمات واستمراريتها في ظل تحديات البيئة التنافسية الحادة التي تتطلب من أي منظمة تأسيس سمعة جيدة تترجم إلى رغبة في شراء منتجات المنظمة والولاء لها، إذ أن نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق الأرباح والاستمرارية يتوقف على سمعتها، وهي بدورها لا تعتمد على العوامل المادية كالاهتمام برأس المال البشري والمحافظة على البيئة فحسب، وإنما تعزز ذلك بوجود عوامل غير مادية كالنقطة، والجودة والمسؤولية الاجتماعية وغيرها ، التي لا تقل أهميتها عن العوامل المادية في خلق آراء وانطباعات الزبائن والأطراف الأخرى المتعاملة معها.

اذ تبني سمعة المنظمة على تصورات ومدرجات أصحاب المصالح لأعمال محددة للمنظمة إلى المدى الذي يجعل السمعة تؤثر في ردود فعل زبائننا وأصحاب المصلحة تجاه ما تقدمه المنظمة من

منتجات وخدمات، لذا فإن المنظمات مطالبة بأن تدير سمعتها التنظيمية لتتمكن من رسم سمعة ايجابية وحسنة وهذه من شأنها أن تحقق ميزة تنافسية لها وحصة سوقية تفوق منافسيها وتجذب الزبائن والموظفين الكفؤين والمستثمرين وغيرها ، مما يفرض على إدارة المنظمة وقياداتها العمل بشكل جدي نحو تنميط سلوكيات أفرادها نحو الاتجاهات الايجابية التي تولد لديهم الحافز والدافع القوي نحو الوصول إلى مبتغاهم وأهدافهم المستقبلية من خلال عملهم داخل المنظمة بصورة خاصة وتوافقها مع تحقيق أهداف المنظمة بصورة عامة ولاشك أن السمعة التنظيمية الجيدة تحقق للمنظمة النجاح والتفوق.

استناداً إلى ما تقدم، فإن هدف الدراسة تجسد في الخوض بالجدل الفلسفي والفكري لمتغيرات الدراسة في جانبها النظري، وأما في الجانب العملي فهو الإجابة عن تساؤلات المشكلة الأساسية والمتمثلة بالتوصل إلى ماهية علاقات التوافق والترابط بين هذه المتغيرات، وبغية بلوغ الأهداف فقد قسمت الدراسة إلى خمسة فصول.

تخصص الفصل الأول بعرض منهجية الدراسة والجهود المعرفية السابقة، إذ تضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول تخصص بعرض الجهود المعرفية السابقة ومناقشتها ومجالات الإفادة منها، في حين تضمن المبحث الثاني مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وحدودها، أما المبحث الثالث فعرض وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها .

أما الفصل الثاني والثالث، فقد خصصا لعرض وتغطية الجانب النظري للدراسة، في حين عرض الفصل الثاني موضوع تعديل السلوكيات غير المرغوبة بواقع ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول مفهوم تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين وأهميته ومراحل تطبيقه وخصص المبحث الثاني لبيان الاطار الفلسفي الفكري المتعلق بالأساليب المرنة للتعديل ، واختص المبحث الثالث بالتركيز على الأساليب القسرية المستخدمة للحد من السلوكيات غير المرغوب فيها.

أما الفصل الثالث فقد حدد بأربعة مباحث يعرض الأول فيها موضوع سمعة المنظمة وأهميتها وأهدافها ونماذجها، في حين تناول المبحث الثاني والثالث الأبعاد المتعلقة بسمعة المنظمة من حيث مدى ارتباطها بكل من الفرد والمنظمة والمجتمع.

في حين تضمن الفصل الرابع تحديد العلاقات الواردة في مخطط الدراسة واختبارها في مبحثين، اختص المبحث الأول وصف أبعاد الدراسة وتشخيصها، وهدف المبحث الثاني اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها.

أما الفصل الخامس، فقد تضمن عرض الاستنتاجات والمقترحات المستقبلية عبر مبحثين، خصص الأول لتحديد الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وتناول الآخر المقترحات وأهم الدراسات المكملية لتوجيه الجهود البحثية في مضمار هذا الموضوع من خلال إثارة مواضيع ومتغيرات وعناوين ينطلق منها الباحثين الجدد ولاسيما في البيئة العراقية.

الفصل الأول

الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة

يتناول الفصل الحالي عرضاً لعدد من الدراسات السابقة التي تلامس متغيرات الدراسة وأبعادها، فضلاً عن توضيح العلاقات الافتراضية بين تلك المتغيرات وأبعادها، وذلك بتأطير المشكلة وأهميتها ومسوغات اختيارها والأهداف التي تصب باتجاهها على وفق للأنموذج المصمم لها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وضمن النسق الآتي:

المبحث الأول: الجهود المعرفية السابقة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعينته.

المبحث الأول

الجهود المعرفية السابقة

تساعد الجهود المعرفية السابقة على بلورة المرتكزات الأساسية لبناء الجانب الفكري، من حيث تشخيص المشكلة الفكرية للدراسة وأهدافها، وتبني المنهج الملائم في تحليلها وتفسيرها، ولقد تبين عن طريق متابعة الجهود الفكرية التي تناولت موضوع تعديل السلوكيات غير المرغوبة افتقار المكتبات العراقية لمثل هذا الموضوع، على الرغم من أهمية تحديد الأنماط السلوكية المتبعة في المنظمة التي قد تم عرضها ضمن نظريات الفكر الإداري والمدخل السلوكي عبر مراحل تطوره التاريخي، وهذا ما حدا بها إلى تناول موضوع الدراسة على وفق المتغيرات التي سيتم عرضها في مخطط الدراسة، فضلاً عن ذلك، فإن موضوع سمعة المنظمة الذي تم التوجه إليه في بداية الألفية الثالثة عدّ حتمياً، نظراً للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية، الأمر الذي أجبر هذه المنظمات للتكيف سريعاً حيال المطالب المتنامية باتجاه المرونة والسرعة والتنافس على نحوٍ متزامن استناداً إلى زمن دورة التطوير والسعر والجودة والمرونة والتسليم الموثوق الذي يمكن الاعتماد عليه ودعم خدمات ما بعد البيع في المنظمات، وخصوصاً المستشفيات التي يقع عليها الدور الأكبر في التعامل مع هذه التحديات لطبيعة عملها الحرجة، واستناداً إلى ما ورد فسيتم تناول مفردات هذا المبحث عبر ثلاثة محاور، هي:

القسم الأول: الجهود المعرفية السابقة

أولاً. الجهود المعرفية المرتبطة بتعديل السلوكيات غير المرغوبة

1. دراسة (Vaden,2004)

Punishment: Benefits, Risks, and Alternatives in a Business Setting

العقاب: المنافع والأخطار والبدائل في إطار الأعمال

بحثت الدراسة في إمكانية تطبيق أسلوب العقاب بوصفه تقنية تستخدم في بيئة الأعمال التجارية هدفها تعليم وإصلاح وإقناع الأفراد بضرورة اتباع والقبول ما يراه أعضاء المجتمع والمنظمة سلوك مرغوباً فهو أداة ردع للسلوكيات السلبية والمخالفة للقواعد والنظم الإدارية والمؤثرة سلباً في بيئة الأعمال. وقد حددت مشكلة الدراسة وفق تساؤلات مفادها : هل ان العقاب تقنية مفيدة في اطار الاعمال ؟ هل ان العقاب يحد من الاثار الناجمة عن السلوك السلبي في بيئة الاعمال ويؤدي الى ازالة العقوبات امام تحسين مستويات الاداء والانتاجية ؟ هل للعقاب مكان اليوم في بيئة الاعمال ؟ كما هدفت الدراسة إلى مقارنة الآثار الايجابية والسلبية لاسلوب العقاب في إطار الأعمال ، وقد اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات واشتملت العينة (31) من العاملين في (3) من كبريات الشركات المتواجدة في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الى الاستنتاجات الآتية :

أ. إن الاستخدام غير السليم لأسلوب العقاب في تعديل السلوكيات غير المرغوبة من الممكن أن يؤدي الى انخفاض في مستوى كفاءة أداءهم وبشكل ملحوظ .

ب. إن من أهم الأسباب المؤدية إلى الاخفاق في تطبيق أسلوب العقاب لا تعود للمعايير الموضوعية من قبل المنظمة فحسب، فقد أوضحت نتائج الاستطلاع إن غياب التنسيق في السياسات وعدم عدالة الاجراءات المتبعة من قبل المديرين ذات العلاقة احد تلك الاسباب فهناك العديد من السلوكيات غير المرغوب فيها تذهب دون عقاب او قد لا يتم ملاحظتها ببساطة .

2. دراسة (ممادي، 2007)

أساليب تعديل السلوك الصفّي لدى معلمي المرحلة الابتدائية -

دراسة استكشافية مقارنة على عينة من معلمي مدينة ورقلة

استهدفت الدراسة موضوعاً بالغ الأهمية وهو ما يتعلق بتعديل السلوك البشري بحد ذاته، بوصفه أحد الإجراءات الهامة والمتبعة للحصول على السلوك المرغوب فيه، وتقويم السلوك غير المرغوب فيه، في اطار مشكلة الدراسة التي تطرقت الة تحديد ماهي الاساليب المستخدمة لتقويم سلوكيات الطلبة للمرحلة الابتدائية كمحاولة لاحتواء مشاكلهم وانطباعاتهم المختلفة , كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يستخدمها المعلمون (عينة الدراسة) لمعالجة السلوكيات غير المرغوبة، إذ صنفت الدراسة تلك الأساليب إلى: مرنة متمثلة بالتعزيز الايجابي والسلبي، وقسرية متمثلة بالعقاب أو الحرمان والاقتصاد، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال المسح الميداني (28) مدرسة في الجزائر وعلى عينة متكونة من (250) معلماً، وقد أظهرت نتائج التحليل الميداني أن:

أ. لجوء المعلمين إلى استخدام الأساليب المرنة في التعامل مع الطلبة الذين يمارسون السلوكيات غير المرغوبة، كمحاولة منهم لاحتواء الطلبة ومشاكلهم وميولهم المختلفة ومن ثم اللجوء إلى الأساليب القسرية في حالة عدم جدوى الأساليب المرنة.

ب. عدم وجود فروق بين المعلمين من حيث الجنس والاقدمية في استخدام أساليب التعديل المرنة والمتشددة (القسرية) في تعديل السلوك الإنساني محل الدراسة، كما أظهرت النتائج حصول الأساليب المرنة على نسب أعلى إذ ما قورنت باستخدام الأساليب القسرية فيها.

3. دراسة (Appelbaum, et.al., 2007)

Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions

سلوكيات العمل المنحرفة الايجابية والسلبية : الأسباب والآثار والحلول

حاولت الدراسة التعرف على الآثار المصاحبة للسلوكيات المنحرفة السلبية منها والايجابية تلك التي تخالف القواعد التنظيمية والسياسات والنظم الداخلية والخارجية لبيئة العمل، من خلال طرحها لتساؤل مفاده ما مدى إدراك الإدارة للسلوكيات المنحرفة والمؤثرة في بيئة عمل المنظمة، لذا فقد هدفت الدراسة إلى:

أ. التعرف على الاسباب التي تؤدي إلى حدوث سلوكيات غير مرغوبة فيها في المنظمة.

ب. الكشف عن تأثيرات السلوك المنحرف الايجابي (المرغوب به) للمنظمة ودعم الإدارة بنوع من السلوكيات القبلية لذلك النوع من السلوكيات ضمن إطار بينتها مثال (المسؤولية الاجتماعية، الابتكار، الإبداع، سلوكيات المواطنة التنظيمية... وغيرها).

ت. البحث عن الطريقة أو الآلية المستخدمة في تعزيز السلوك المرغوب فيه. وقد توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والهامة يعد حافزاً رئيساً ومهماً لتعزيز السلوك المنحرف الايجابي.

ومن أهم الاقتراحات التي توصلت إليها الدراسة: إعادة تنظيم القواعد والقوانين المطبقة في المنظمة بالشكل الذي يتناسب مع المواقف والقيم الاجتماعية المعززة للسلوكيات الايجابية للأفراد العاملين التي تسهم في قدرة المنظمة على مواجهة السلوكيات السلبية غير المرغوب فيها.

4. دراسة (خليف، 2011)

أثر الذكاء التنظيمي لدى القيادة الإدارية في تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين - دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل

تناولت الدراسة موضوعاً حيوياً يبحث العلاقة بين الذكاء التنظيمي الافراد العاملين في المنظمات وبين تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين فيها، فقد اهدت المنظمات إلى ضرورة مد يد التفاعل مع التقنيات التي تمخضت عنها نتاج بينتها وقد مثل الذكاء التنظيمي أحد الأوجه الفاعلة في بيئة عملها مما حدا بها إلى السعي الجاد إلى توفير البيئة الملائمة لاحتضانه والإفادة من معطياته، فقد هدفت الدراسة إلى تأشير الأثر الذي يمليه الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية في عملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في المنظمات عينة البحث، وذلك من خلال تساؤل مفاده "هل تمتلك القيادات الادارية للمنظمات المعاصرة المتطلبات الأساسية للذكاء التنظيمي في ميدان عملها ؟" وقد تمثل الجانب التطبيقي للدراسة باختبار عدد من العاملين من كليات جامعة الموصل، علماً أن الاختبار كان عشوائياً، وقد تمت الاستعانة باستمارة الاستبانة كأداة لتحليل البيانات وذلك من خلال توزيع (90) استبانة تمت استعادة (80) منها الأمر الذي يوشر نسبة استجابة بلغت (88.8) تقريباً، وقد تمخضت نتائج الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

أ. وجود توجه واقعي لتعديل بعض السلوكيات غير المرغوبة، وقد تباينت طرق التعديل فكانت من أكثر الطرائق استخداماً من قبل القيادات الإدارية طريقة الأبعاد الموقت بوصفها الطريقة الانسب في ظل متغيرات يتعذر الحكم عليها وتحديد أبعادها.

ب. يعد الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية بمثابة صمام الأمان للمنظمات على نحو عام ولتعديل السلوكيات غير المرغوبة على نحو خاص.

5. دراسة (Bhattacharjee & Ghosh,2013)

Usefulness of Role-Playing Teaching in Construction Education

جدوى تدريس تمثيل الأدوار في التعليم البنائي : مراجعة منهجية

بحثت الدراسة جدوى الفوائد المتحققة من استخدام تمثيل الأدوار في تدريس وتعليم الأفراد وتعديل سلوكياتهم بوصفها من أهم الاستراتيجيات التعليمية التي يستطيع المدير استخدامها بصورة تلقائية وفردية، وقد يلجأ في بعض الأحيان إلى استخدامها بمشاركة استراتيجيات تعلم أخرى هدفها تعزيز السلوكيات المرغوبة للأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم التعليمية، وغرس أساليب التفكير التجريبي، إذ هدفت الدراسة التركيز على الانماط السلوكيات المتبعة من قبل الأفراد وتوفير فرصة فريدة من نوعها لهم لكي يجسّدوا أدوار أصحاب المصالح في المشاريع المختلفة ويتحملوا مسؤولية إدارتها وحل المشكلات التنظيمية المختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى المفهوم الشامل لأسلوب تمثيل الأدوار والفوائد المتحققة من استخدامه، كما اقترحت الدراسة إقامة دورات تطويرية على وفق نماذج تعليم وبناء جديدة يتم استخدامها.

6. دراسة (Wei & Yazdanifard,2014)

The Impact of Positive Reinforcement on Employees' Performance in Organizations

أثر التعزيز الإيجابي على أداء الموظفين في المنظمات

استهدفت الدراسة التعرف على أثر التعزيز الإيجابي في تحسين أداء الأفراد العاملين داخل المنظمة، وذلك من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت المادية منها والمعنوية أو ما يطلق عليها بالمكافآت الداخلية (كالمديح، الثناء، التشجيع، التمكين) والمكافآت الخارجية متمثلة (بالمديح ، الثناء ، كتب الشكر وغيرها) بوصفها أهم العوامل التي تسهم في تقوية السلوك المرغوب وتضعف ظهور السلوكيات غير المرغوبة مما يزيد من كفاءة وإنتاجية الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة، وقد توصلت الدراسة إلى: إن التعزيز الإيجابي هو أداة يستخدمها المديرون لزيادة السلوكيات المرغوبة أو تقليل السلوكيات غير المرغوبة، فهي من أنجح الوسائل المستخدمة لتشجيع وتحفيز الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم للمنظمات بغية الحصول على المزايا الإضافية سواء كانت مادية أو معنوية، والمقدمة لهم نظير هذا الأداء ، فقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية موجبة بين اداء الفرد وبين الحوافز التي يتلقاها ، كما ينبغي أن يكون المديرون قادرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تستخدم عندما يتعلق الأمر بتعديل السلوك فهي تقنية تعتمد على النتائج وفعالة جدا في إدارة الفرد أو حتى فريق من الموظفين.

ثانياً. الجهود المعرفية المرتبطة بسمعة المنظمة

1. دراسة (Friedman, 2009)

Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation

الدور المؤثر لإدارة الموارد البشرية في سمعة المنظمة

بحثت الدراسة إمكانية توفير الممارسات التنظيمية الفعالة التي تتماشى مع أهداف المنظمة في تحقيق السمعة الإيجابية لها، وذلك من خلال تنظيم المبادئ والتوجهات الإدارية لمديري الموارد البشرية وإتاحة الفرصة لهم لإشغال المواقع الوظيفية الهامة والحساسة والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية سعياً منهم للمساهمة وبشكل غير مباشر في تعزيز سمعة المنظمة الجيدة بين المنظمات المنافسة لها، فقد هدفت الدراسة إلى :

أ. معالجة العلاقات بين خصائص التنظيم ، وأدوار الموارد البشرية ، ومواقف العاملين ، وسمعة المنظمة.

ب. توفير مبادئ توجيهية لمدراء الموارد البشرية في سعيهم للمساهمة بشكل غير مباشر في تعزيز السمعة الإيجابية للمنظمة ، وهذه المبادئ التوجيهية تشير إلى حاجة المدراء إلى احتلال موقع مؤثر في الهيكل التنظيمي ، والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الممارسات التنظيمية الفعالة التي تتماشى مع أهداف الشركة لتحقيق السمعة الإيجابية لها .

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة :

أ. سمعة المنظمة من العوامل المهمة غير الملموسة والتي تؤثر على سلوك العاملين والزبائن والمستثمرين وكل أصحاب المصالح .

ب. إدارة الموارد البشرية تؤثر وبشكل غير مباشر على سمعة المنظمة من خلال كفاءة ودوافع الموظف في القيام بعمله .

2. دراسة (كشكول، 2009)

دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة - دراسة تحليلية

تشخيصية في مستشفى الصدر التعليمي في النجف الأشرف

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء إطار مفاهيمي يساهم في توضيح الاتجاهات التفسيرية للمتغيرات (المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الإدارة، سمعة المنظمة)، وذلك عبر تتبع المسارات النظرية للدراسات ذات العلاقة، والتعرف على طبيعة التزام المنظمات المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات الإدارية، لما له من دور مهم وفعال في تحقيق سمعة إيجابية للمنظمة ضمن بيئة الأعمال التنافسية لها. وقد توصلت الدراسة إلى :

أ. إدراك الباحثين لأهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وما يحققه ذلك الالتزام من تفعيل لروح المواطنة الصالحة للمنظمات تجاه مجتمعاتها

ب. الأهمية المتزايدة لسمعة المنظمة كونها تزيد من قدرة ومرونة المنظمة في مواجهة التحديات التنافسية وتجعلها في مقدمة المنظمات التي تعمل معها بالقطاع نفسه، مما يزيد ثقة ودعم جمهورها وأصحاب المصالح بكل ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

ت. أهمية أخلاقيات الإدارة في حياة المنظمات والتي تؤثر بصورة كبيرة بقرارات المديرين وهي نتاج لمنظومة تفاعلية من العوامل المتعلقة بالمدير نفسه أو المنظمة أو المجتمع بصورة عامة والتي تسهم في تشكيلها ، والتي لها الأثر الكبير في سمعة المنظمة .

3. دراسة (Fombrun, et.al., 2011)

RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation

أنموذج (Rep Tark): التصور والتحقق من الموجة القصيرة لقياس سمعة المنظمة

استهدفت الدراسة الحالية وضع تصور نظري لسمعة المنظمة بوصفها أصل من الأصول غير الملموسة فهو يوفر للمنظمة ميزة تنافسية، ، وذلك من خلال تحديد مستوى السمعة في المنظمات الأكثر شهرة في الولايات المتحدة الأمريكية اذ اعتمدت الدراسة بناء وتقييم أنموذج لقياس سمعة المنظمة وفقا لاربعة دراسات اجريت في مجتمعات مختلفة لبناء أنموذج (RepTrak) لذا فقد تشكلت عينة الدراسة من مجموع تلك الدراسات ووفق النسق الاتي : دراسة (2) بلغت (907) فرد من افراد المجتمع الذي تعمل فيه (17) منظمة . دراسة (3) بلغت العينة (600) من الاطباء لتقييم سمعة شركات الادوية , دراسة (4) بلغت العينة (500) من الزبائن لتقييم مصادر التوريد العامة في حين بلغت دراسة (5) (2041) من الموظفين في الدنمارك لتقييم سمعة سمعة شركة خطوط سكك الحديد وذلك من أجل التحقق من صحة القياس في المواقع الجغرافية المختلفة أكدت الدراسة قدرة قياس سمعة المنظمة من قبل المجموعات الخاصة من أصحاب المصالح , وقد توصلت الدراسة إلى أن السمعة ماهي إلا انعكاس لمجموعة من المعتقدات والتصورات حول المنظمات، لذا بات من الضروري القيام بالاستثمار في تحسين سمعة المنظمات.

5. دراسة (Men,2011)

Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation

قياس تأثير أسلوب القيادة وتمكين الموظفين على السمعة التنظيمية المدركة

استهدفت الدراسة تأثير القيادة التنظيمية بنوعها (التحويلية , الاجرائية) على فاعلية العلاقات العامة من وجهة نظر داخلية , وقد افصحت النتائج عن وجود تأثير ايجابي للقيادة التحويلية على ادراك العاملين للسمعة التنظيمية ليس ضرورة ان يكون التأثير بصورة مباشر وبصورة غير مباشرة ايضا وذلك من خلال تمكين الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمصير وأهداف المنظمة. في محاولة لاستكشاف الآثار المترتبة على علاقة الزبائن والرأي العام بالأساليب التنظيمية التي تشمل (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، رضا الموظفين , وغيرها)، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من (

700) موظف من العاملين في شركة (fortune 500) في الولايات المتحدة الأمريكية إذ توصلت الدراسة إلى:

- أ. العلاقة الايجابية بين النمط القيادي وشعور الفرد بالرضا الوظيفي، فالإعجاب، والفخر يتطلب وجود قيادة تحويلية مرنة قادرة على تلبية احتياجات الأفراد بما يتلاءم وتطلعات الإدارة وتعمل على تقاسم السلطة معهم وإشراكهم في وضع الخطط المستقبلية.
- ب. أظهرت النتائج أيضاً المنظور السلبي للعلاقة المادية المبنية على المنفعة الاقتصادية ما بين الإدارة العليا وأفرادها التي تخلق لديهم الشعور بالخوف القلق، مما يؤثر بشكل سلبي على سمعة المنظمة.

6. دراسة (Barron & Rolfe, 2011)

Measuring Reputation: Corporate Appeal, Political Influence and Regulation

قياس السمعة: جاذبية الشركات، قواعد النفوذ السياسي

تستهدف الدراسة قياس سمعة المنظمة من خلال رسالة المنظمة، ومن خلال سياسات الأعمال والتنظيمات الإدارية، فقد اعتمدت لقياس السمعة على الأبعاد الآتية: (الإعجاب، الثقة، الموثوقية، رضا العاملين، المسؤولية الاجتماعية)، هدفت من خلالها إلى تطوير مفاهيم جديدة لسمعة المنظمة لتشمل الأبعاد النظرية واعتماد أدوات قياس جديدة للسمعة تمكن الباحثين من دراستها وقياسها ومعرفة الآثار الايجابية والسلبية المترتبة عليها. وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة للمسح الاجتماعي والميداني الذي أجرته لعدد من شركات الاتصالات العالمية منها (شركة جوجل، شركة فودفون) وفقاً لمقياس عشري من (0- أقل تقدير لمتغيرات السمعة ولغاية 10 وهو أعلى تقدير لتلك المتغيرات) لعينة بلغت (1400) من مستخدمي خدمة الاتصال والانترنت في بريطانيا (6000) مستخدم من ألمانيا وقد توصلت الدراسة إلى تشخيص الاستنتاجات الآتية:

- أ. تعد السمعة مورداً حاسماً تسعى إلى تحقيقه المنظمة لأهميته في استمراريتها وديمومتها وتحسين أدائها المالي فهي ليست مجرد امتلاك صورة ايجابية أو علامة تجارية.
- ب. تشمل السمعة مبادئ تعتمد على معايير قابلة للقياس وهي ليست مجرد مسابقة لزبائن المنظمة وينبغي أن لا تكون وفقاً لمقاييس نظرية.

7. دراسة (العبدلات ، 2012)

أثر الشبكات الاجتماعية على السمعة الاجتماعية للشركة ودور المرونة الاستراتيجية

دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الاردنية

هدفت الدراسة الى بيان أثر الشبكات الاجتماعية على السمعة الاجتماعية للشركة ودور المرونة الاستراتيجية في شركة الاتصالات الخلوية الاردنية ، ولتحقيق اهداف الدراسة صممت استمارة الاستبانة لتشمل (25) فقرة لجمع البيانات الاولى من عينة الدراسة المكونة من (165) مفردة ، وقد توصلت

الدراسة الى : وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية للشبكات الاجتماعية على السمعة الاجتماعية والمرونة الاستراتيجية , فضلا عن : وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية للشبكات الاجتماعية على السمعة الاجتماعية , وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية للشبكات الاجتماعية على المرونة الاستراتيجية فضلا عن وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية للشبكات الاجتماعية على السمعة الاجتماعية بوجود المرونة الاستراتيجية كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين مزايا الخدمات المقدمة للشركات المعلنة مما يزيد من ثقة الجمهور , ضرورة الاستفادة من خدمات الشبكات الاجتماعية من قبل المعلنين في الاردن

8. دراسة (Beheshtifar & Allahyary,2013)

Study the Relationship among Organizational Reputation with Organizational Commitment and Employees' Turnover Intention

دراسة العلاقة بين السمعة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي ودوران الموظفين

هدفت الدراسة التحقق بالعلاقة بين سمعة المنظمة والالتزام التنظيمي ونية الافراد ترك العمل بوصفه من اهم التحديات التنظيمية التي يواجهها مديرو المنظمات المعاصرة اليوم والمتمثلة بدوران عمل الموظفين، والتي قد تسبب خسارة للمنظمة في تكاليف جذب واستقطاب الأفراد وبرامج التدريب، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى ايجاد فرص جديدة للمنظمات المنافسة لها. وقد شمل المجتمع الاحصائي جميع الموظفين العاملين في أحد المنظمات التنفيذية في مدينة Sepidan City-Iran والبالغ عددهم (646) في حين شملت عينة الدراسة (242) موظف ومن نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى:

أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمعة المنظمة والالتزام التنظيمي بابعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر والالتزام المعياري).

ب. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمعة المنظمة ودوران عمل الأفراد فيما يخص (المتغيرات الفردية والبيئية).

لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمعة التنظيمية والمتغيرات الهيكلية لمكونات دوران عمل الموظفين. وعن جود علاقة بين الالتزام التنظيمي بدلالة متغيراته احصائيا ودوران عمل الموظفين .

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات اهمها : ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية والحفاظ عليها والعناية بتحسين ظروف العمل المادية المحيطة بالأفراد العاملين، تفعيل نظام الحوافز والمكافآت، تمكين العاملين اتخاذ القرارات الاستراتيجية الامر الذي يولد لدى الأفراد التزاماً تنظيمياً تنعكس آثاره على مستوى أداء المنظمة وموقعها التنافسي ويعزز سمعة المنظمة بين زبائنهم واصحاب الصالح ذات العلاقة .

8. دراسة (Irina,2014)

Corporate Reputation's Place in Measuring Business Performance

سمعة الشركة مهمة في قياس أداء الأعمال

أوضحت الدراسة العلاقة بين سمعة المنظمة وقدرتها على تحسين وصيانة الأداء المالي للمنظمات بوصفها ميزة تنافسية استراتيجية التي أشارت إليها العديد من الدراسات والبحوث الأكاديمية وبناء على تساؤل اعتمدته مشكلة الدراسة مفاده: "هل أن سمعة المنظمة تؤدي إلى ابتكار قيمة أم إلى تحقيق الأرباح أو لا ؟" وقد هدفت الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للسمعة التنظيمية الجيدة أن تزيد من أداء الشركة من خلال تقديم لمحة عامة عن الدراسات الموجودة في هذا المجال ، وقد توصلت الدراسة إلى التحقق من الأمور الآتية:

أ. تلعب سمعة المنظمة دوراً استراتيجياً مهماً لاي منظمة كونها من الاصول غير الملموسة مع احتمالية مساهمتها في ابتكار قيمة مضافة لها وبذلك فهي تعد من الاصول التي تسهم في تحقيق دخل للمنظمة.

ب. الإشارة إلى الدور المهم الذي يلعبه كل من الأداء المالي وأصحاب المصلحة ذات العلاقة في منح المنظمة القدرة على استدامة سمعتها.

ت. امتلاك المنظمة للسمعة الايجابية فرصة استراتيجية لوضع المنظمات في مواقع أفضل في السوق والمحافظة عليه باستخدام المزايا المقدمة.

9. دراسة (Zavyalova, et.al.,2016)

Reputation As A Benefit and A Burden? How Stakeholders' Organizational Identification Affects the Role of Reputation Following A Negative Event

سمعة المنظمة منفعة أم عبء ؟ كيف تؤثر الهوية التنظيمية لأصحاب المصالح على دور السمعة التنظيمية أعقاب حدث سلبي ما

أوضحت عدد من الدراسات السابقة الدراسة ان امتلاك المنظمة لسمعة جيدة يحقق لها قيمة وميزة تنافسية ورأس مال اجتماعي، فهي تولد الشعور بالثقة بينها وبين زبائن المستفيدين من منتجاتها، ومن جانب آخر تعد عبء على المنظمة لما ستولده تلك السمعة من اهتمام أكبر ومتابعة من قبل زبائنها وأصحاب المصلحة والأطراف الأخرى ذات العلاقة والحكم على أداء المنظمة وفقاً لتوقعاتهم المرتقبة لما ستقدمه المنظمة التي من المفترض أن يكون بمستوى طموحاتهم وليس أدنى منها، ولكي لا يصبح حصول المنظمة على السمعة الايجابية عبئاً يضاف إلى أعباءها ومسؤولياتها المتعددة. وقد تم اختبار الفرضيات على عينة من الافراد العاملين بالجمعيات والاتحادات الرياضية والمكونة من (7368) فردا من اصحاب المصالح في (658) جامعة امريكية والذين شكلوا حوالي (1118) مجموعة اصحاب المصالح بين (1999 - 2009) سنة وفقاً للأبحاث التي أجراها مركز اكسفورد للندوات حول سمعة المنظمة، فقد توصلت الدراسة إلى أن حدوث الخروقات والمخالفات في الجامعات المبحوثة ذات السمعة العالية قد يؤدي إلى سحب الثقة والدعم المقدم لها من قبل الاتحادات والجمعيات الرياضية وأصحاب المصالح ذات العلاقة مما أثر بشكل سلبي على عائدات الجامعات يسبب تلك الخروقات، لذا أوصت

الدراسة بما يأتي: ضرورة تبني إدارة الجامعات المبحوثة مسؤولية الحفاظ على سمعتها وتدعيم نظرة أصحاب المصالح والجهات الحكومية وغير الحكومية لها وما تقدمه لهم من دعم مادي ومعنوي. ويظهر الجدول (1) ملخص بالدراسات العربية السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية وكما يأتي:

الجدول (1) ملخص الدراسات العربية السابقة

ت	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	أبرز مضامين الدراسة
1	ممادي، 2007	أساليب تعديل السلوك الصفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية: دراسة استكشافية مقارنة مع عينة من معلمي مدينة ورقلة	بعد تعديل السلوك البشري أحد الإجراءات الهامة والمتبعة للحصول على السلوك المرغوب به، التعرف على أهم الأساليب المستخدمة لمعالجة السلوكيات غير المرغوبة المرنة منها والقسرية.
2	كشكول، 2010	دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة	إدراك أهمية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وما يحققه ذلك الالتزام من تفعيل لروح المواطنة الصالحة للمنظمات تجاه مجتمعاتها، الأهمية المتزايدة لسمعة المنظمة كونها تزيد من قدرة ومرونة المنظمة في مواجهة التحديات التنافسية وتجعلها في مقدمة المنظمات التي تعمل معها بنفس القطاع.
3	خليف، 2011	أثر الذكاء التنظيمي لدى القيادة الإدارية في تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين: دراسة لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل	يعد الذكاء التنظيمي عاملاً فاعلاً ومؤثراً لدى القيادات الإدارية، فهو بمثابة صمام الأمان للمنظمات على نحو عام ولتعديل السلوكيات غير المرغوبة على نحو خاص.
4	العبدلات، 2012	أثر الشبكات الاجتماعية على السمعة الاجتماعية للشركة ودور المرونة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الاردنية	التعرف على أثر الشبكات الاجتماعية على السمعة الاجتماعية بوجود المرونة الاستراتيجية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

ويظهر الجدول (2) ملخص بالدراسات الأجنبية السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية وكما يأتي:

الجدول (2) ملخص الدراسات الأجنبية السابقة

ت	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	أبرز مضامين الدراسة
1	Vaden, 2004	Punishment: Benefits, Risks, and Alternatives in a Business Setting	إمكانية تطبيق أسلوب العقاب بوصفه تقنية تستخدم في بيئة الأعمال التجارية هدفها تعليم وإصلاح وإقناع الأفراد بضرورة اتباع والقبول ما يراه أعضاء المجتمع والمنظمة سلوك مرغوباً.
2	Appelbaum, et.al., 2007	Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions	التعرف على الآثار المصاحبة للسلوكيات المنحرفة عن المعايير التنظيمية المرغوب فيها والمرغوب عنها في تلك المنظمة تلك التي تخالف القواعد التنظيمية والسياسات والنظم الداخلية والخارجية لبيئة العمل.
3	Friedman, 2009	Human Recourse Management Role Implications for Corporate Reputation	إمكانية توفير الممارسات التنظيمية الفعالة التي تتماشى مع أهداف المنظمة في تحقيق السمعة الإيجابية لها، وذلك من خلال تنظيم المبادئ والتوجهات الإدارية لمديرين الموارد البشرية واتاحة الفرصة لهم لأشغال المواقع الوظيفية الهامة.
4	Fombrun, et.al., 2011	Rep Trak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation	بيان تصور وتقييم نموذج لقياس سمعة المنظمة، وذلك من خلال تحديد مستوى السمعة في المنظمات الأكثر شهرة.
5	Men, 2011	Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation	القيادة التحويلية وتمكين الموظفين وسمعة المنظمة، في محاولة لاستكشاف الآثار المترتبة على علاقة الزبائن والرأي العام بالأساليب التنظيمية.
6	Barron &	Measuring Reputation: Corporate	تطوير مفاهيم جديدة لسمعة المنظمة واعتماد أدوات

ت	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	أبرز مضامين الدراسة
	Rolfe, 2011	Appeal, Political Influence and Regulation	قياس جديدة للسمعة تمكن الباحثين من دراستها وقياسها والآثار الايجابية والسلبية المترتبة عليها.
7	Beheshtifar & Allahyary, 2013	Study the Relationship among Organizational Reputation with Organizational Commitment and Employees' Turnover Intention	الوقوف عند أهم التحديات التنظيمية التي تواجهها مديرو المنظمات المعاصرة اليوم والمتمثلة بدوران عمل الموظفين لأهميتها القصوى وتأثيرها الكبير على أداء المنظمة بصورة عامة.
8	Bhattacharjee & Ghosh, 2013	Usefulness of Role-Playing Teaching in Construction Education: A Systematic Review	جدوى الفوائد المتحققة من استخدام تمثيل الأدوار في تدريس وتعليم الأفراد وتعديل سلوكياتهم، بوصفها من أهم الاستراتيجيات التربوية يستطيع من خلالها المدرب أو المعلم استخدامها بصورة تلقائية وفردية.
9	Teen & Yazdanifard, 2014	The Impact of Positive Reinforcement on Employees' Performance in Organizations	التعرف على أثر التعزيز الايجابي في تحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين داخل المنظمة، وذلك من خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت بوصفها أهم العوامل التي تسهم في تقوية السلوك المرغوب وتضعف ظهور السلوكيات غير المرغوبة مما يزيد من كفاءة وانتاجية الأفراد بغية تحقيق أهداف المنظمة.
10	Irina, 2014	Corporate Reputation's Place in Measuring Business Performance	العلاقة بين سمعة المنظمة وقدرتها على تحسين وصيانة الأداء المالي للمنظمات بوصفها ميزة تنافسية استراتيجية.
11	Zavyalova, et.al., 2016	Reputation as A Benefit and a Burden? How Stakeholders' Organizational Identification Affects the Role of Reputation Following A Negative Event	الآثار المترتبة على امتلاك المنظمة لسمعة جيدة التي تحقق لها قيمة وميزة تنافسية ورأسمال اجتماعي، فهي تولد الشعور بالثقة بينها وبين زبائن المستفيدين من منتجاتها، ومن جانب آخر تعد عب على المنظمة لما ستولده تلك السمعة من اهتمام أكبر ومتابعة من قبل زبائنهم وأصحاب المصلحة والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

ثالثاً. واقع الدراسة الحالية من الدراسات ذات العلاقة

تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي أسهمت في إغناء الإطار الفكري لها، فضلاً عن تحديد توجهاتها وبناء مقياسها، أما ما تميزت به الدراسة الحالية عن سابقتها فيمكن تلخيصه على النحو الآتي:

1. تكمن أهمية الدراسة بأنها تميزت بالسبق والإثراء بمفهوم تعديل السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين ومراحلها المستخدمة من قبل المنظمات وأساليب المطبقة لمعالجة تلك السلوكيات.
2. أجريت الدراسة في البيئة العراقية، وضمن المنظمات الصحية التابعة لإقليم كردستان العراق حصراً.
3. مساعدة المنظمات عينة الدراسة في تعزيز سعيها للحد من بعض السلوكيات غير المرغوبة التي يمارسها بعض الأفراد العاملين فيها وتحقيق متطلباتها في دعم سمعتها بين زبائنهم المستفيدين من خدماتها وأصحاب المصالح ذات العلاقة، وزيادة قدرتها على استبعاد تلك السلوكيات التي لا تضيف قيمة أو ميزة تنافسية بالإفادة من أساليب التعديل المتبعة في المستشفيات المبحوثة.

4. ركزت الدراسة الحالية على جدوى استخدام أساليب تعديل بعض السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في المستشفيات المبحوثة ضمن أنماطها الأساسية، فضلاً عن دورها في تعزيز ودعم سمعة المنظمة وأبعادها ضمن بيئة الأعمال.

5. تمثل الدراسة وبتواضع إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيراتها نظرياً ولاسيما موضوع تعديل السلوكيات غير المرغوبة الذي لم يسبق تناوله وبحثه محلياً، سواء على نحو نظري أو تطبيقي. ليتسنى الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تفيد المنظمات المبحوثة في هذا المجال التي يمكن تعميمها فيما بعد.

6. تعدّ الدراسة الحالية خطوة تستهدف المبادرة بتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيراتها كمدخل يدعمها ويعزز من وجودها في المنظمات المبحوثة وأهميتها في تحقيق سمعة صحية وإيجابية للمنظمة.

رابعاً. مجال الإفادة من الجهود المعرفية السابقة

1. بلورت الدراسات السابقة على نحو واضح أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

2. دعمت تصور الدراسة للمشكلة المراد التوصل إلى حلها التي تهدف من خلالها إلى إيجاد تفسير علمي للعوامل المؤثرة في سمعة المنظمة في ضوء عدد من السلوكيات غير مرغوبة للعاملين والسائدة في المستشفيات المبحوثة.

3. محاولة الإلمام بآخر المستجدات العلمية والبحثية ووفقاً لما تطرقت إليه المراجع العلمية والمصادر الالكترونية الذي ولد قناعة لدى الباحثة بأهمية الدراسة الحالية، لما عرضته هذه الجهود البحثية من طروحات فكرية من جهة، وأهمية النتائج التي توصلت إليها من جهة أخرى.

4. التعرف على منهجية الدراسات السابقة وطريقة صياغة فرضياتها وعرض فقراتها مما ساعد الباحثة لوضع تصور واضح عن حثيات منهجية الدراسة الحالية وإبداء وجهة نظرها كلما تطلب الأمر ذلك، لما قدمته تلك الدراسات من إرث معرفي يمكن الإفادة منه واستثمار نتائجه لصالح الدراسة الحالية.

5. الاطلاع على الجانب العملي لتلك الدراسات منح الثقة للباحثة في تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة لأهمية متغيرات الدراسة ولاسيما في الظروف الطارئة أو الاستثنائية التي تتطلب من المديرين والأفراد العاملين اتباع سلوكيات ايجابية ومرغوبة تتناسب وحجم المرحلة التي يمر بها بلدنا العزيز.

6. التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها عند اختبار فرضياتها لمقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة

أضحت عملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في ميدان العمل هدفاً سامياً يستلزم من المنظمات تجنيد طاقاتها واستحضار أفكارها وعلى نحو يمكنها من اعتماد مجموعة من الآليات المساهمة في الحد من هذه السلوكيات والعمل على تجاوزها اخذين بنظر الاعتبار استحضار فكرة التعديل كاستراتيجية قائمة في ميدان السلوكيات، علماً أن هذه السلوكيات لها الأثر الذي اقتضى تبعات تنعكس بشكل واضح في سمعة المنظمة، مثلما تحدد المسافة بينها وبين غيرها من المجالات التنافسية ضرورة العمل بفكرة تعديل السلوك وعدها أحد المرتكزات الأساسية لسمعة المنظمة ايماناً بفكرة مفادها "لا سمعة بدون سلوك أخلاقي مهذب ومنظم".

كما أن البقاء في بيئة الأعمال بوساطة مجموعة مزايا تنافسية تعتمد على المقومات الأخلاقية، كتسليم الزبائن حاجاتهم التي يستحقونها وتزويدهم بمنتجات مأمونة ومعلومات وفيرة وبشكل يتماشى مع مضامين العمل الأخلاقي، وبما يجعل الزبائن مطمئنين ومقتنعين من أن هذه المنظمة قد اتخذت من الأبعاد الأخلاقية معياراً يميزها في ميدان تنافسي شديد وبشكل يضمن ديمومة تعامل الزبائن معها وتعزيز مكانتها في أذهانهم.

وفي إطار تحديد مشكلة الدراسة ، أتجهت الدراسة باتجاه البحث عن إجابة لتساؤل مفاده "هل تمتلك المستشفيات المبحوثة إمكانية توظيف مجموعة من الآليات في تعديل السلوكيات غير المرغوبة أو التخفيف من حدتها بما يدعم سمعتها ويعزز مكانتها في ميدان عملها؟".

لذلك ذهبت الدراسة باتجاه تحديد تلك الآليات في مجموعتين، الأولى: الآليات المرنة لتعديل السلوكيات غير المرغوبة وشملت (التغذية الراجعة، التعزيز الإيجابي، تمثيل الأدوار، حل المشكلات) الثانية: الآليات القسرية وشملت (التصحيح الزائد، تكلفة الاستجابة، العقاب، الإقصاء).

وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة على نحو كبير في هذا الجانب المهم والحيوي الذي عن طريق تقييمه وتشخيصه سوف يمكن المنظمات المبحوثة من تحقيق سمعة طيبة وإيجابية من بين المنظمات المتنافسة ، وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة وتأطيرها بالتساؤلات الآتية:

1. ما السلوكيات غير المرغوب فيها في المنظمة؟ وما طبيعة الأساليب المستخدمة في تعديلها ؟
2. ما درجة إدراك الإدارة في المنظمات المبحوثة بشأن وجود سلوكيات غير مرغوبة في ميدان عملها؟
3. هل تمتلك المنظمات المبحوثة إمكانية لتوظيف مجموعة من الآليات في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة أو التخفيف من حدتها؟
4. إلى أي مدى يمكن للمنظمات أن تستحضر السلوكيات الإيجابية لصالح توجهاتها في مجال تعزيز سمعتها؟

5. هل هناك تباين فعلي في مستوى التأثير الذي تحدثه أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة لتعزيز سمعة المنظمة في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهداف الدراسة

تتطلب أهداف الدراسة الحالية من سعيها لتحقيق ما تبتغيه الذي يعكس درجة من التفاعل مع متغيراتها الأساس عبر الإفادة من طروحات الباحثين في هذا المجال لذا تحددت هذه الأهداف على النحو الآتي:

1. تشخيص السلوكيات غير المرغوبة على مستوى المنظمات المبحوثة في إطار الأبعاد المفسرة لها.
2. تشخيص الآليات المعتمدة في تعديل تلك السلوكيات غير المرغوبة .
3. تشخيص السلوكيات الايجابية في المستشفيات قيد الدراسة .
4. اختبار العلاقة التوافقية بين تعديل السلوكيات غير المرغوبة وسمعة المنظمة وتحديد التباين بينهما .
5. تحديد مدى تبني المستشفيات المبحوثة لأساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة المرنة منها والقسرية ومدى التباين في ذلك.
6. الكشف عن المؤشرات التي تعكس تعزيز السمعة التنظيمية في المنظمات عينة الدراسة .

ثالثاً. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة بالمؤشرات الآتية:

1. **الأهمية الأكاديمية:** تتطرق الأهمية النظرية للدراسة الحالية من سعيها لتأمين خط منهجي بين متغيراتها الأساس (تعديل السلوكيات غير المرغوبة، سمعة المنظمة) لكونهما الشريك الفاعل في ديمومة الفعل التنظيمي، وبالتالي إبراز حالات النجاح بدءاً من الفرد وصولاً إلى التنظيم بكامله، وفي ذلك إفادة حية مثلما هي مدخرات لإجراء دراسات مستقبلية تكشف عن حالات التأثير المتبادل بينهما وتفصح عن إمكانية التفاعل الحي وصولاً إلى ما يسهم في إثراء المكتبة العراقية والعربية.
2. **الأهمية الميدانية:** تنبثق الأهمية الميدانية للدراسة من خلال إظهار وتفعيل مجموعة من المفاهيم المعاصرة وجعلها جزءاً من ثقافة المنظمات العراقية المعاصرة، ومن ثم الوقوف على واقعها وعدها متغيرات أساسية وبما يحفز الدراسة الحالية لاستنباط العلاقات والتأثيرات والتباين بين المتغيرين المبحوثين، مما يمكن أن يعزز الأهمية النظرية من جهة، ويساعد على خدمة الميدان المبحوث من جهة أخرى.

رابعاً. طبيعة الدراسة وخصوصياتها

1. تدور معطيات الدراسة في ميدان علم المنظمة فيما يخص تعديل بعض السلوكيات غير المرغوبة، الذي يعدّ أحد الموضوعات الهامة والمؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية لذا بدأت المنظمات تسعى إلى تعزيزها استراتيجياً.
2. تحاول الدراسة مناقشة ظاهرة إدارية معاصرة عبر توظيف أكثر من منهج من مناهج البحث العلمي.

3. أجمعت الدراسات السلوكية في ستينات القرن المنصرم هو عقد انبثاق تقنيات تعديل السلوك وإن أول من استخدم مصطلح تعديل السلوك قد تم من قبل العالم (Thomdike, 1911)، ونشر ذلك في مقالة له عن قوانين اكتساب السلوك واستخدم مصطلح "تعديل السلوك بشكل متكرر" وهو لم يتوقف عند هذا الحد، إذ وصف أفكاره تلك من خلال صياغته لما يسمى بقانون "التعلم بالمحاولة والخطأ" (Trial & Error Learning)، إذ أن الاستجابات الصحيحة للأفراد ستثبت وتدمج في الوقت الذي تنطفئ فيه الاستجابات الخاطئة لهم، والذي عرف بعد ذلك "بقانون الأثر" (Law Effect)، وقد دعم وجهة نظره تلك بإطلاقه كتاب بعنوان "أسس التعلم - دراسة تجريبية للمكافآت"، استنتج من خلاله بأن سلوكيات الأفراد محكومة بنتائجه أو بالمشيريات البعيدة، ففي الوقت الذي تقوي المكافأة السلوك يضعف العقاب السلوك نفسه (Kazdin, 1978, 383).

وقد أشارت الدراسات التي قام بها "سكنر" فترة السبعينات بوصفه أحد رواد المدرسة السلوكية بل أشهرهم، إذ اعتمد على المنهج الوصفي الوضعي الذي يهدف إلى ملاحظة الظاهرة السلوكية ملاحظة واقعية مباشرة تهدف إلى وصف هذه الظاهرة بكل نواحيها، ثم استخلاص وبناء نظام معين يساعد على تجميع الوقائع السلوكية بطريقة يسهل وصفها وتبويبها، ويعد من أكثر السلوكيين تطرفاً بتأكيده على دور العوامل البيئية وتقليل شأن العوامل الوراثية، إذ انطلقت دراسات "سكنر" مما انتهى إليه ثورانديك (قانون الأثر)، إذ طوره وصاغه على صورة "أن السلوك محكوم بنتائجه"، وإنه من الممكن تغيير السلوك وتعديله عن طريق إجراء تقاربات المتسلسلة المصحوبة بالتعزيز إذا كانت الآثار الناتجة من السلوك إيجابية فتعرف باسم التعزيز وإن كانت سلبية تعرف باسم العقاب نحن محكومون ومسيريون بنتائج أفعالنا (وأن تلقينا تعزيزاً نكرر الاستجابة وأن تلقينا عقاباً نحجم عن الاستجابة في مواقف مماثلة) لفهم أسباب ظهور أو عدم ظهور سلوك معين يتوجب علينا النظر إلى السلوك من خلال علاقته بالحوادث البيئية المحيطة به. وقد تلتها العديد من الدراسات العلمية التي هدفت إلى توسيع فاعلية تقنيات تعديل السلوك التي يمثل فيها التعديل أحد تلك التقنيات الهامة والفعالة وهو نوع خاص من التأثير في السلوك الإنساني يشمل على تطبيق المبادئ التي كانت نناج تلك الدراسات للحد من المشكلات السلوكية التي يعاني منها الفرد وتحسين مستوى أدائه والضبط الذاتي وتطويره من خلال تحسين مهارات الفرد وقدراته ومستوى استقلالته والعمل على تشكيل أنماط سلوكية جديدة، كبح العادات والاستجابات غير المرغوبة، تعزيز الاستجابات المرغوبة وتدعيمها... الخ (الجبوري، 2016، 21).

خامساً. حدود الدراسة

تحد الدراسة الحالية بعض الحدود، وهي:

1. الحدود البشرية: المديرون ورؤساء الأقسام الطبية (التخصصية) والخبراء ومديرو الأقسام والشعب والوحدات ومديرو المكاتب الإدارية.

2. **الحدود المكانية:** تختبر الدراسة فرضياتها في عدد من المستشفيات الحكومية في اقليم كردستان والمتمثلة بخمسة مستشفيات وهي: مستشفى الجمهوري التعليمي، مستشفى أمراض الدم، مستشفى النساء والولادة التعليمي، مستشفى طوارئ رزكاري، مستشفى طوارئ شرق اربيل. وجميعها داخل مركز مدينة اربيل.

3. **الحدود الزمانية:** وتتمثل بمدة إعداد الدراسة النظرية والتطبيقية في المستشفيات المبحوثة التي بدأت بالزيارات الميدانية والمقابلات التي أسهمت في تشخيص مشكلة البحث، ومن ثم جمع المعلومات الأولية عن مجتمع الدراسة، ومدة توزيع استمارة الاستبانة واسترجاعها وامتدت للمدة 2016/6/2 ولغاية 2016/8/22.

سادساً. منهج الدراسة

تمت المراجعة النظرية والفكرية لما كتب عن الموضوعات التي تناولتها بالاعتماد على ما متاح عنها من مراجع ومصادر عربية وأجنبية، وعرض أهم ما كتب في هذه الموضوعات، فضلاً عن اعتماد استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستشفيات المبحوثة وبواقع (150) استمارة وقد اعتمدت الدراسة منهجاً استقرائياً وصفي في عرض الأفكار والمادة العلمية، ومحاولةً تبويب وتصنيف هذه المعرفة والمعلومات في فئات على وفق أطر مختلفة زمنية، ومفاهيمية، وتطبيقية، وقد توجهت الدراسة نحو الاختبار العملي للمعرفة المتعلقة بموضوعاتها ومتغيراتها لغرض التعرف على واقع تلك المتغيرات في الميدان المبحوث وفق منهج استطلاعي .

سابعاً. مخطط الدراسة

يقدم مخطط الدراسة صورة معبرة عن فكرة الدراسة، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها، الشكل (1)، وقد حرصنا على تقديم مخطط يكون شاملاً لجميع متغيرات الدراسة في صورته الإجمالية، ومجسداً لمشكلة الدراسة، والأهداف المتوقعة تحقيقها، ولكي يتم فهم المخطط على نحو أكثر تفصيلاً، سيتم توضيح ما يأتي:

متغيرات مخطط الدراسة

يتكون المخطط من نوعين من المتغيرات، وهي:

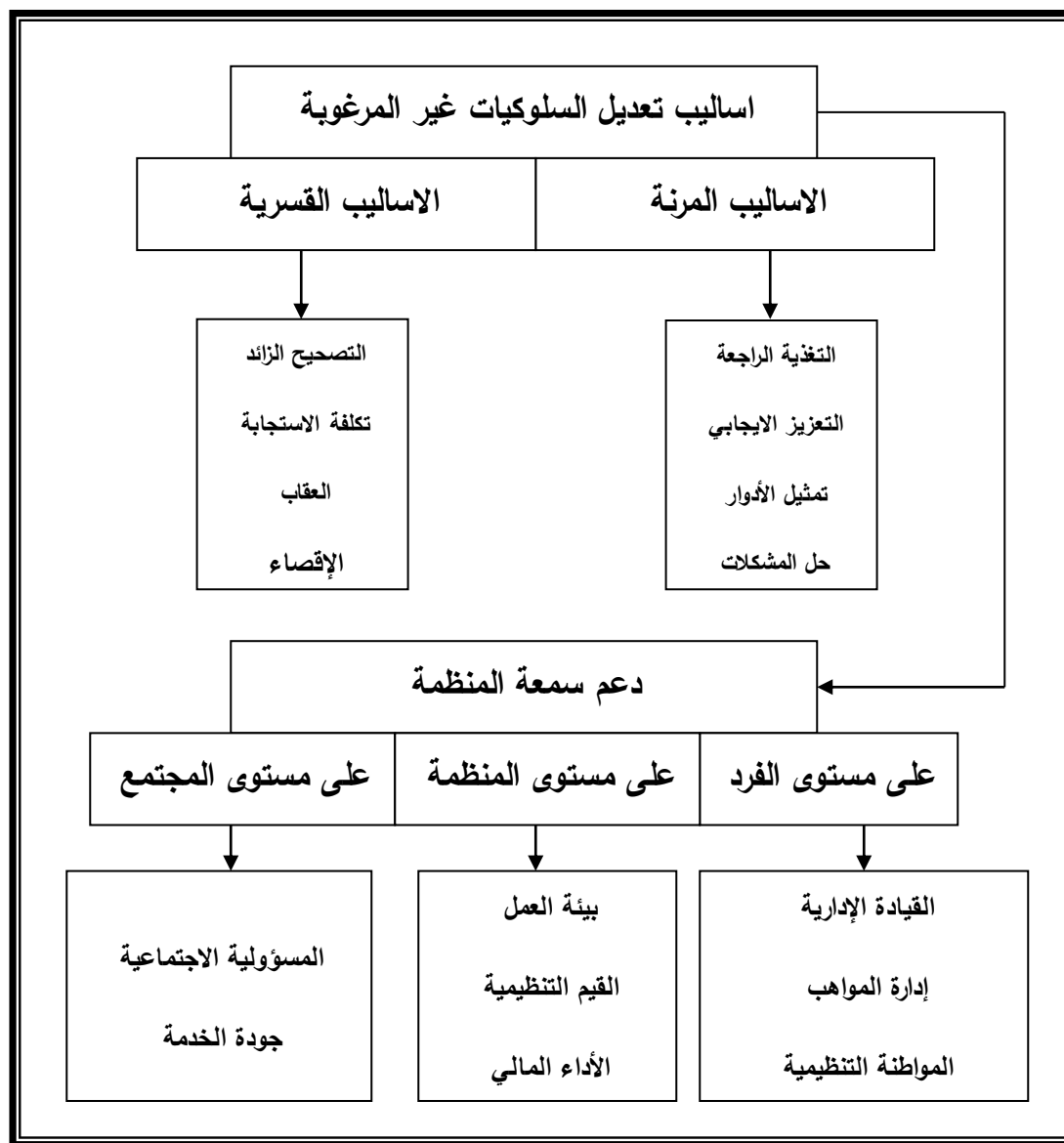
أ. **المتغير المستقل:** وتشتمل على تعديل السلوكيات غير المرغوبة والذي يتضمن الأبعاد الآتية :

* **الأساليب المرنة:** تم تناول الأساليب المرنة عبر أربعة عوامل، وهي: (التغذية الراجعة، التعزيز الإيجابي، تمثيل الأدوار، حل المشكلات).

* **الأساليب القسرية:** تم تناول الأساليب القسرية عبر أربعة عوامل، وهي: (التصحيح الزائد، تكلفة الاستجابة، العقاب، الإقصاء).

ب. **المتغير المعتمد:** ويتمثل بدعم سمعة المنظمة وعواملها الثمانية التي تم تقسيمها إلى ثلاثة مجاميع، الأولى دعم سمعة المنظمة على مستوى الفرد والمتمثلة بـ (القيادة الإدارية، إدارة الأفراد الموهوبين،

المواطنة التنظيمية)، والثانية دعم سمعة المنظمة على مستوى المنظمة التي تمثلت بـ(بيئة العمل، القيم التنظيمية، الأداء المالي)، والثالثة دعم سمعة المنظمة على مستوى المجتمع التي تتمثل بـ(المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة).



الشكل (1)
مخطط الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة.

ثامناً. فرضيات الدراسة

بغية اختبار مخطط الدراسة تبنت الدراسة الحالية الفرضيات الآتية :

1. الفرضية الرئيسة الأولى: لا تتعقد متغيرات الدراسة في مجموعات معينة على وفق خاصية التشابه بين سماتها. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ - الفرضية الفرعية الأولى: لا تتعقد أبعاد متغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة في مجموعات معينة على وفق خاصية التشابه بين سماتها.
- ب - الفرضية الفرعية الثانية: لا تتعقد أبعاد متغير سمعة المنظمة في مجموعات معينة على وفق خاصية التشابه بين سماتها.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا تعمل المستشفيات المستجيبة على تبني متغيرات الدراسة الرئيسية من قبل قياداتها الإدارية . ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا تعمل المستشفيات المستجيبة على تبني أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة من قبل قياداتها الإدارية
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا تعمل المستشفيات المستجيبة على تبني أبعاد سمعة المنظمة من قبل قياداتها الإدارية .
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تختلف الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة في المستشفيات المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة . ويتفرع منها:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا تختلف الأهمية النسبية لمتغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة وأبعاده في المستشفيات المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة .
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا تختلف الأهمية النسبية لمتغير سمعة المنظمة وأبعاده في المستشفيات المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة .
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 بين متغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة وبين متغير سمعة المنظمة. ويتفرع منها فرضيات فرعية وهي:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 بين الأساليب المرنة وبين أبعاد سمعة المنظمة .
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 بين الأساليب القسرية وبين أبعاد سمعة المنظمة.
5. الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 لمتغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة في متغير سمعة المنظمة . ويتفرع منها فرضيات فرعية وهي:
- أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للأساليب المرنة في أبعاد سمعة المنظمة .
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للأساليب القسرية في أبعاد سمعة المنظمة .

تاسعاً. المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها

لغرض قياس متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على مقاييس تم الحصول عليها من المصادر الأجنبية، وحرصت الدراسة أن تستخدم هذه المقاييس بالطريقة ذاتها التي عرضت بها من حيث مضمونها مع إجراء بعض التوافقات للفقرات التي تضمنتها، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي (أنتق، محايد ، لا أنتق)، ويعرض الجدول (3) وصفاً مفصلاً لأداة القياس والمصادر المعتمدة في تطويرها وتعريفاتها الإجرائي.

الجدول (3)

المصادر العربية والأجنبية المستخدمة في بناء استمارة الاستبانة

ت	المتغير المستقل	البيان	المصادر المعتمدة
	تعديل السلوكيات غير المرغوبة	تعليم الفرد مهارات وسلوكيات جديدة بهدف التقليل من السلوك غير المرغوب به وتعزيز سلوكيات بديلة مرغوبة لها .	العثمان , 2011 , 13
أ	العوامل المرنة		
1	التغذية الراجعة	العملية التي يتم من خلالها إقرار المشاركة المعلوماتية بين المديرين والعاملين بشأن تقييم أداء وسلوك العاملين وبالشكل الذي يؤدي إلى تطوير مستوى أدائهم.	Jones & George, 2003, 385
2	التعزيز الإيجابي	بأنه الإجراء الذي يمكن فيه حدوث السلوك إلى توابع إيجابية أو إلى إزالة توابع سلبية الشيء الذي يترتب عليه زيادة احتمال حدوث ذلك السلوك في المستقبل.	Wei & Yazdanifard, 2014, 9
3	تمثيل الأدوار	أداة تدريبية لتمثيل المواقف يتم من خلالها نقل المعرفة والمهارات الخاصة بالأفراد، إذ يوفر العرض التمثيلي فرصة لتفسير وتحليل المواقف وردود أفعال الأفراد تجاه تلك المواقف.	Manzoor, et.al., 2012,222
4	حل المشكلات	هي انحراف وعدم توازن بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون، إلى جانب أنها نتيجة غير مرغوب فيها إذ يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء.	Stevens,1998,17
ب	العوامل القسرية		
1	التصحيح الزائد	عملية تأديبية تتضمن إرغام الفرد على إزالة الضرر الذي ينتج عن سلوكه أو ممارسة سلوك نقيض للسلوك غير المرغوب فيه.	ضمرة وآخرون، 2015، 329
2	تكلفة الاستجابة	إجراء سلوكي يشتمل على فقدان الفرد لجزء من معززاته الإيجابية التي كان يحصل عليها قبيل قيامه بالسلوك غير المرغوب وذلك للحد أو تقليل ظهور ذلك السلوك مرة ثانية.	القصقوص، 2006، 70
3	العقاب	الحادث المثير أو الذي يؤدي إلى إضعاف أو كف بعض الأنماط السلوكية، وذلك بتطبيق مثيرات منفرة غير مرغوب فيها على هذه الأنماط، أو بحذف مثيرات مرغوب فيها من السياق السلوكي، بحيث ينزع السلوك موضوع الاهتمام إلى الزوال.	الخطيب، 2007، 256
4	الاقصاء	إجراء يعمل على تقليل أو إيقاف غير المرغوب من خلال إزالة المعززات الإيجابية مدة محددة مباشرة بعد حدوث ذلك السلوك.	Rimm & Goldfied, 1999
ت	المتغير المعتمد	البيان	المصادر المعتمدة
1	سمعة المنظمة	كافة الخطط والإجراءات التنظيمية والسلوكيات التي تمكن المنظمة من تحسين القدرة التنافسية لعلامتها التجارية وخلق الولاء لعلامة المنظمة التجارية.	Waddington, 2011, 29
2	القيادة	القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين لمتابعة عملية تحقيق الأهداف التي تعود بالنفع للمنظمة.	James, et.al., 2011,13
3	المسؤولية الاجتماعية	بمثابة نظام الأعمال المتبع في المنظمة من أجل تحسين أوضاع أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم من خلال تطبيق وتكامل الأنظمة الأخلاقية وممارسات الإدارة المستدامة.	Smith, 2011, 10

4	بيئة العمل	مجموعة المتغيرات أو العوامل التي تربط العاملين بالمنظمة (كنظام الأجور والحوافز- أنماط الإشراف، مناخ العمل المادي كالإضاءة والتهوية) وغيرها من العوامل الأخرى التي تحكم إطار العمل وتؤثر في سلوك الأفراد وإنتاجية المنظمة بوجه عام.	القحمانى، 2015، 92
ت	المتغير المعتمد	البيان	المصادر المعتمدة
5	إدارة الأفراد الموهوبين	استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير والاحتفاظ بالعاملين ذوي المواهب والمؤهلين التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية.	Vaiman, et.al., 2012,926
ت	المتغير المعتمد	البيان	المصادر المعتمدة
6	القيم التنظيمية	القيم الجوهرية التي تحرص الإدارة على غرسها والدافع عنها بعدها الأداة التي يتحدد من خلالها كل ما ترغب القيام به وما هو غير مرغوب به في المنظمة.	Mitja & Kosir, 2012, 563
7	جودة الخدمة	مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعة مسبقاً ومن وجهة نظر الزبون هي مدى مواءمة الخدمة لاستخدامه.	Krajewski & Ritzma, 2000, 95
8	الأداء المالي	فهو مراجعة لما تم انجازه بالاعتماد على معايير العمل، ومن خلال ذلك التقييم سيتم وضع المعايير من واقع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تستند على استراتيجيات تقييم الأداء كموجه، ومراقب وضابط لجهود العاملين في كافة المستويات.	Poster & Streib, 2005, 46
9	المواطنة التنظيمية	السلوكيات التقديرية في مكان العمل تتجاوز فيها متطلبات العمل الرسمية للفرد وهي تتعدى نداء الواجب الرسمي، وغير معترف بها بشكل صريح في الأنظمة.	Jahangir, et.al., 2004,94

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

عاشراً. أدوات الدراسة

1. أساليب جمع البيانات

لأجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تمّ جمع البيانات عن طريق:

أ. المصادر والمراجع الأكاديمية: اتجهت الدراسة في مراجعة الإطار النظري إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمجلات والبحوث العلمية والرسائل الجامعية وما توافر من المواقع العلمية على شبكة المعلومات العالمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ب. استبانة الدراسة: وتعدّ الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للدراسة، الملحق (3)، وتضمنت الاستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات تشكلت بمحورين:

الأول: ويشتمل على فقرة المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة التي تخص (العمر، الجنس والتحصيل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة الكلية، عدد الدورات التدريبية).

الثاني: تضمنت الاستبانة اثنين من المتغيرين الرئيسيين وهما: (تعديل السلوكيات غير المرغوبة وسمعة المنظمة)، إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة عوامل فرعية موضحة في الجدول (4) الذي يمثل هيكلية استمارة الاستبانة.

الجدول (4)

أبعاد الدراسة ومتغيراتها الواردة في استمارة الاستبانة

النوع	المتغيرات	الرمز	عدد الفقرات	الوصف	الملاحظات
تعديل السلوكيات غير المرغوبة (X) (1)	المتغيرات المرنة	A	5	X ₁ -X ₅	
		B	5	X ₆ -X ₁₀	
		C	5	X ₁₁ -X ₁₅	
		D	5	X ₁₆ -X ₂₀	
	المتغيرات القسرية	E	5	X ₂₁ -X ₂₅	
		F	5	X ₂₆ -X ₃₀	
		G	5	X ₃₁ -X ₃₅	
		H	5	X ₃₆ -X ₄₀	
سمعة المنظمة (Y) (2)	على مستوى الفرد	I	5	Y ₁ -Y ₅	
		J	5	Y ₆ -Y ₁₀	
		K	5	Y ₁₁ -Y ₁₅	
		L	5	Y ₁₆ -Y ₂₀	
	على مستوى المنظمة	M	5	Y ₂₁ -Y ₂₅	
		N	5	Y ₂₆ -Y ₃₀	
	على مستوى المجتمع	O	5	Y ₃₁ -Y ₃₅	
		P	5	Y ₃₆ -Y ₄₀	

المصدر: إعداد الباحثة.

وخضعت استبانة الدراسة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، وكما يأتي:

أ. مصداقية الاستبانة

إن يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويعدّ هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقاييس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم إمكانية اعتماد نتائجه (الطيب، 1999، 291)، واختبار صدق المقياس، طرائق متعددة اعتمدت الدراسة الحالية قسماً منها، وهي:

1. **الصدق الظاهري:** تم اختبار الصدق الظاهري عن طريق عرض الاستبانة على عدد من المحكمين، وعددهم (7) محكماً، الملحق (1)، ولقد كانت آراؤهم إيجابية بخصوص صلاحية معظم الفقرات، فضلاً عن تثبيت بعض الملاحظات الهامة في ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات مما ساعد على تقويم صلاحية هذه الفقرات عن طريق أخذ الدراسة بها وإجراء التصحيح الملائم عليها.

2. **صدق المحتوى:** لاختبار محتوى الاستبانة، فقد قامت الباحثة باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة عن طريق إيجاد علاقات الارتباط بينهما باعتماد معامل الارتباط الرتبي Spearman (قياس الارتباط بين متغيرين)، إذ تعكس قيم معاملات الارتباط قوة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة المدروسة، ومن ملاحظة مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات المبحوثة الملحق (4) يتبين أن هناك نسبة عالية من الاتساق الداخلي بين تلك المتغيرات المذكورة، كما يؤشر في الوقت نفسه صدق بناء محتوياتها وسريان ثباتها.

ب. ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير أو إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدد زمنية متقاربة، تحت ظروف متشابهة وقد استخدم معامل الثبات لكرونباخ ألفا (Alpha Cromback) لتحديد درجة ثبات أداة القياس الخاصة بالدراسة، إذ بلغ معامل ألفا على المستوى الكلي (82) وتعد هذه النسبة مقبولة للدراسات الإدارية، في حين بلغت قيمة ألفا لمقياس تعديل السلوكيات غير المرغوبة (75)، وبلغت قيمة ألفا لمقياس سمعة المنظمة (87) وهي قيم ملائمة تؤكد ثبات الاستبانة وصلاحياتها للاستخدام في القياس.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

يهدف تحليل البيانات التي هي من أداة الدراسة في الجانب الميداني والتحقق من صحة الفرضيات وقياسها، استخدم عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الاسئلة المطروحة وذلك باعتماد التحليل الإحصائي (SPSS) التي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أ. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

ب. الوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات الأفراد المبحوثين عن المحاور الرئيسة.

ت. الانحرافات المعيارية: يستخدم للتعرف على مدى انحرافات استجابات الأفراد المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

3. أدوات اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

أ. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلا الاستمارتين كونها أدوات وصف متغيرات الدراسة، وعرض مناقشة النتائج الأولية.

ب. معامل الارتباط (Spearman)، واستخدامه لقياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة.

ت. إختبار One-Sample T Test وأُستخدم للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات.

ث. التحليل العنقودي الذي أُستُخدِمَ لتحديد أولويات عنقدة المتغيرات والعناصر مع بعضها ويحدد الانتماء للابعد والمتغيرات فيما بينها .

المبحث الثالث وصف مجتمع الدراسة وعينته

أولاً. مجتمع الدراسة

تمّ اعتماد أسلوب المسح الشامل لمستشفيات القطاع الحكومي العراقية (مستشفيات اقليم كردستان) تحديداً، وضمن الرقعة الجغرافية لمركز مدينة اربيل بوصفه موقعاً لإجراء الدراسة وبوصفها عاصمة اقليم كردستان ولدورها الكبير والفعال في تقديم الخدمات الصحية المتنوعة (العلاجية والوقائية) للإقليم، التي تكاد تكون خدمات صحية شاملة، وهي تتمثل بما يأتي:

1. تقديم رعاية طبية وعلاجية في مختلف التخصصات وبمستويات جودة عالية.
2. التأكيد على خدمة المرضى ومرافقيهم بأعلى معايير الجودة الطبية، مصحوبة بأعلى درجات الأمن والسلامة.
3. تقديم الخدمات الوقائية والمساعدة، وخدمات إعادة التأهيل كعناصر ضرورية للرعاية الكلية للمرضى، وجعل هذه الخدمات متوفرة للمجتمع من خلال الرعاية الصحية الأولية.
4. توفير المجال التعليمي والتدريب المتكامل لطلاب وأطباء الامتياز، وطلاب الدراسات العليا، وطلاب التخصصات الطبية المساعدة بكلية الطب والعلوم الطبية.
5. تنظيم برنامج تعليم طبي مستمر لأعضاء هيئة التدريس والأطباء ومختلف الفئات من منسوبي التخصصات الطبية المساعدة.

وبين الجدول (5) نبذة مختصرة عن المستشفيات المبحوثة ضمن القطاع الصحي لإقليم كردستان، ونظراً لأهمية الدور الذي يمارسه هذا القطاع في تقديم الخدمات الصحية العلاجية منها والوقائية، وكونها عينة من المستشفيات الحكومية الرئيسية، فقد تمّ اختيارها لتكون مجالاً لاختبار مخطط الدراسة وفرضياته .

الجدول (5) هيكل القطاع الصحي لمستشفيات مركز مدينة اربيل

ت	اسم المستشفى	سنة التأسيس	عدد الموظفين الإداريين	التخصص الدقيق
1	مستشفى الجمهوري التعليمي	1958	250	عام / استشارية وردهات
2	مستشفى النساء والولادة التعليمي	1983	120	نسائية وتوليد
3	مستشفى طوارئ رزكاري	1984	150	عام / استشارية وردهات
4	مستشفى emergeny	1984	90	عسكري
5	مستشفى أمراض الدم	1990	53	أمراض الدم والأورام السرطانية
6	مستشفى الأطفال	1994	118	أمراض الأطفال
7	مستشفى الجمهوري (طوارئ الوسط)	2004	102	طوارئ الحوادث
8	مستشفى سنتر القلب	2006	80	امراض القلب
9	مستشفى طوارئ شرق اربيل	2007	130	طوارئ الحوادث
10	مستشفى غرب اربيل	2008	120	حوادث وكسور وجملة عصبية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

ثانياً. عينة الدراسة

تم اختيار عدد من مستشفيات الحكومية إقليم كردستان العراق كميدان للدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من القيادات الادارية في تلك المستشفيات وتحديد (المديرين العامين، ومديري الأقسام الإدارية والفنية، ومديري الأقسام الطبية والعلاجية ومديري الشعب الأخرى) وبواقع (150) مبحوث ممن يمتلكون الصلاحيات والسلطات للسيطرة على أداء المستشفيات وأداء وسلوكيات العاملين على مستوى الخدمات الصحية والرعاية المقدمة للمستفيدين منها فيه لما تتركه تلك الخدمات من انطباعات وتصورات ايجابية أو سلبية لدى مستفيدي تلك الخدمة وفيما يأتي الجدول (6) الذي يوضح واقع المستشفيات المبحوثة.

الجدول (6) وصف مجتمع الدراسة

ت0	اسم المستشفى	سنة التأسيس	عدد كوادرها الإجمالي			أقسامها / ونبذة مختصرة عنها	عدد الأسرة فيها
			الطبي	الفني	الإداري		
1	مستشفى الجمهوري التعليمي	1958	658	200	250	وتضم استشارية عامة لكافة الأمراض ومنها استشارية طب الأسنان وردهات للأقسام الطبية: باطنية، جراحة عامة، كسور، عيون، جراحة جملة عصبية، كلية، فضلاً عن وحدات العمليات الطبية والعناية المركزة، مختبرات، أشعة والسونار، الصيدلية والأقسام الإدارية والحسابات والاستقبال، مصرف الدم.	341
2	مستشفى النساء والولادة التعليمي	1983	330	50	120	وتضم: استقبال المرضى، ردهات طوارئ معارينة المرضى، ردهات العناية المركزة، صالات عمليات الولادة، صالات العناية ما بعد الولادة، مختبرات وسونار، مصرف الدم، معمل اوكسجين مركزي، استشارية نسائية، قسم التلقحيات المركزية، وحدات عناية الرضع، مختبرات واشعة سونار	401
3	مستشفى طوارئ رزكاري	1984	284	168	150	وتضم: استشارية طوارئ الجراحية، الباطنية، بولية، مختبرات أشعة وسونار، ردهات المعارينة للمرضى، فضلاً عن الأقسام الإدارية والحسابات واستقبال المرضى وأقسام استشارية جديدة تخطيط القلب.	491
4	مستشفى أمراض الدم	1999	171	20	53	وتضم الأقسام الإدارية والحسابات والردهات لعلاج المرضى المصابين بالأمراض المزمنة وهي: شعبة علاج الأورام السرطانية، شعبة علاج المصابين بالدم، شعبة علاج الأطفال المصابين، شعبة العلاج الكيميائي، مصرف الدم، مختبرات ووحدات الصيدلية.	
5	مستشفى طوارئ شرق اربيل	2007	250	120	130	وتضم: ردهات استقبال مرضى الحوادث الطارئة، عناية مركزة، استشارية طوارئ، مختبرات أشعة وسونار، مصرف الدم، وحدات العمليات الكبرى والصغرى، استشارية طوارئ جراحة، وجملة عصبية، جراحة كسور، باطنية.	67

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

ثالثاً. وصف الأفراد المبحوثين

يبلغ عدد العاملين الكلي (من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب) في المستشفيات المبحوثة (250) موظفاً موزعين على مجمل أقسامها وشعبها بواقع (110) مديراً و(60) رئيس شعب، فضلاً عن (80) رؤساء أقسام. واتضح من خلال تفريغ استمارات الاستبانة، وقدر تعلق الأمر بالأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (150) مبحوث من أصل (200) استمارة تم توزيعها، بأنهم يتسمون بالخصائص الآتية:

1. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس: يوضح الجدول (7) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس.

الجدول (7)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	105	70
أنثى	45	30

N: 150

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

بلغت نسبة الذكور (70%)، في حين مثلت نسبة الإناث من الأفراد المبحوثين (30%)، ويلحظ من النسب أعلاه إن ارتفاع نسبة الذكور على الإناث يرجع إلى اعتبارات عديدة منها مهنية تتعلق بعدم قناعة المجتمع التامة بقدرة المرأة على القيادة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأخرى اجتماعية ترتبط بطبيعة المستشفى وكثرة الأعباء والمسؤوليات الملقة على عاتق المسؤولين وارتباطها المباشر بالمستفيدين من الخدمة الصحية .

2. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية: تم تبويب أعمار عينة الدراسة ضمن أربع فئات عمرية، كما موضح في الجدول (8).

الجدول (8)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
30-20	22	15
40-31	40	27
50-41	68	45
51- فأكثر	20	13

N: 150

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

اتضح أن الفئة العمرية الثانية (31-40) بلغت (27%)، في حين أن (45%) من أعمار المبحوثين كانت ضمن الفئة العمرية الثالثة (41-50)، وسجلت الفئة العمرية الرابعة (51- فأكثر) (13%). يلحظ من النسب أعلاه ارتفاع أعمار الأفراد المبحوثين وتركزت بين (31-50) سنة، إذ يمثل الجانب الايجابي في هذه النسب والخاصة بالأعمار ارتباطها بعامل الخبرة الذي ينعكس بشكل واضح في أغلبية أعمار القيادات الإدارية المتواجدة في مواقع المسؤولية، فضلاً عن ارتفاع الحد الأدنى لسن التقاعد وقلة حالات الاستقالة والفصل في المستشفيات المبحوثة والأهم من ذلك محدودية التعيينات.

3. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي: يوضح الجدول (9) نسبة أفراد العينة الحاصلين على شهادة (جامعية عليا، بكالوريوس ، دبلوم فني ، دبلوم اداري).

الجدول (9)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم عالي	20	13
دبلوم فني	30	20
بكالوريوس	55	37
جامعية عليا (بورد)	45	30

N: 150

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

تبين بأن (13%) من المبحوثين هم من حملة شهادة الدبلوم العالي ، في حين شكل حملة شهادة الدبلوم الفني (20%) من المبحوثين، وشكل حملة الشهادة البكالوريوس (37%) من المبحوثين، واحتلت هذه النسبة المرتبة الثالثة، وشكل حملة شهادة جامعية عليا (30%) من المبحوثين، وتعكس هذه النسبة توزيع القيادات الادارية حسب موهلاتهم العلمية اعتماد المستشفيات المبحوثة في عملها على الملاكات الطبية ذات التخصصات الدقيقة التي تضمن حصول المراجعين والمستفيدين من المرضى على التشخيص المناسب والرعاية الصحية ذات الجودة العالية وبالتوقيت المناسب التي تظهر من خلال الخصائص الشخصية الايجابية التي يمتلكها الأفراد المبحوثين.

4. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب مدة الخدمة في المستشفى المبحوثة: تم تبويب مدة الخدمة لعينة الدراسة ضمن أربع مجموعات، كما موضح في الجدول (10).

الجدول (10)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب مدة الخدمة في المستشفى

مدة الخدمة في المستشفى	العدد	النسبة المئوية
سنة واحدة فأقل	6	4
2-4 سنوات	14	9
5-9 سنوات	28	19
10-14 سنوات	49	33
15- فأكثر	53	35

N: 150

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

اتضح بأن (9%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة في المستشفى تتراوح بين (2-4) سنوات، في حين شكل الأفراد الذين لديهم خدمة تتراوح بين (5-9) سنة (19%)، وشكل الأفراد الذين لديهم خدمة لمدة سنة واحدة فأقل (4%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين أن (33%) من الأفراد المبحوثين تراوحت خدمتهم بين (10-14) سنة، وشكل الأفراد المبحوثين الذين تتراوح مدة خدمتهم من (15- فأكثر) نسبة (35%) . وتعكس هذه النسب ارتفاعاً في مدة خدمة القيادات الادارية في المستشفيات المبحوثة منذ تأسيسها لأهمية وجودها في مركز المدينة والمكانة التي تحتلها في القطاع الصحي للإقليم.

5. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد الدورات التدريبية التي شاركوا فيها: يوضح الجدول (11) توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الدورات التدريبية التي شاركوا فيها.

الجدول (11)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد الدورات التدريبية التي شاركوا فيها

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية
لا يوجد	25	16
دورة واحدة	50	34
دورتان	40	27
ثلاث دورات فأكثر	35	23

N: 150

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

تبين بأن (34%) من الأفراد المبحوثين قد شاركوا في دورة تدريبية واحدة، في حين شكل الأفراد الذين لم يتلقوا دورات تدريبية من قبل الشركة (16%) من إجمالي عينة الدراسة، وشكل الأفراد الذين شاركوا في ثلاث دورات تدريبية فأكثر (23%)، في حين شكل الأفراد المبحوثين الذين التحقوا بدورتين تدريبيتين (27%)، وتعكس هذه النسب عدد الدورات التدريبية المقدمة من قبل المستشفيات للأفراد المبحوثين.

الفصل الثاني

تعديل السلوكيات غير المرغوبة

يتناول هذا الفصل متضمنات تعديل السلوكيات غير المرغوبة وأساليبه المستخدمة على وفق إطار مفاهيمي وصفي استقرائي مستنداً على ما قدمته جهود الباحثين ودراساتهم من شروحات للمفاهيم والعوامل والنتائج، ومركّزون في ذلك على نقاط الالتقاء والافتراق في الآراء المطروحة، وهادفون إلى عرض وجهة نظر الدراسة الحاضرة لما تمّ تقديمه، لتحقيق الأهداف الآتية:

1. عرض مفهوم السلوكيات غير المرغوبة والأسباب المؤدية لظهورها.
2. عرض مفهوم التعديل وأهميته والعوامل والمؤثرة في نجاحه.
3. عرض الأساليب المرنة والقسرية المستخدمة في تعديل السلوكيات غير المرغوبة.
4. التعرف على خصائص ومميزات كل أسلوب من تلك الأساليب بغية تحديد أكثرها استجابة لتعديل السلوكيات غير المرغوبة.

المبحث الأول

تعديل السلوكيات غير المرغوبة المفهوم الأهمية والمتطلبات

تمهيد

ما زالت المشكلات السلوكية محط اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال العلوم السلوكية والنفسية، وهي بحاجة إلى البحث والتمحيص كونها وليدة متغيرات وظروف متغيرة لا حصر لها ويصعب تقديرها أو الحكم عليها، وهو ما دفع الباحثين إلى التحري عن كل ما يدور في هذا المشهد السلوكي من تناقضات أو اختلافات بهدف قراءته بشكل مستفيض، ومن ثم التنبؤ بما يتمخض عنه من سلوكيات سواء تلك التي تقع تحت مظلة الايجابيات متمثلة بالسلوكيات المرغوب فيها، أو تلك التي تتحرف عن المسار الذي خطط لها بعيداً عن المعايير الاجتماعية منها، أو التنظيمية وهي السلوكيات غير المرغوب فيها في المنظمة، التي يتم تحديد أهم ملامحها بسلسلة الاستجابات وردود الأفعال الصادرة من الأفراد العاملين في ميدان العمل، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو صلاحياتهم، وعلى نحو يعكس طبيعة الاثار التي يتعرضون إليها، علماً أن هذه الاثار مختلفة منها ما يرتبط بالعمل أو ما يقع ضمن نطاقه أو خارجه، وأن تعلم الفرد لعدد من السلوكيات غير المرغوبة التي حتما ستضر الفرد والمنظمة على حد سواء، وهو ما دفع المختصين في مجال العلاج النفسي والسلوكي إلى البحث عن وجود مخرج أو حل مناسب لتلك السلوكيات واستبدالها بسلوكيات مرغوبة بديلة بأخرى غير مرغوبة لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة.

أولاً. السلوكيات غير المرغوبة المفهوم والأسباب

Modification Undesirable Behaviors: Concept, Importance, Requirements

تعد المشكلات السلوكية من أكثر القضايا المعاصرة التي تشغل اهتمامات الباحثين من علماء الاجتماع والنفس والإدارة على حدٍ سواء، فالتأخر المتكرر عن العمل، والتغيب غير المبرر، وعدم الانصياع للتعليمات والقوانين، والقيام بسلوكيات عدائية تجاه زملاء العمل، وغيرها من السلوكيات السلبية التي عدت من الظواهر المألوفة داخل المنظمة، مما أدى إلى إنشغال الإدارة بشكل مستمر بالحد من السلوكيات غير المرغوبة الأمر الذي يسبب انهماكها المستمر بكبحها من خلال استخدام طرائق وأساليب قد تضر بسير العملية التنظيمية، فالمدبر الذي يفقد تركيزه وينزعج نتيجة السلوكيات السلبية التي يقوم بها العاملون، قد يضطر نتيجة لحظات الضغط الممزوج بالغضب في محاولة منه القضاء على هذه السلوكيات بسرعة دون الاهتمام بالنتائج السلبية التي قد تتمخض عن اتباع مثل هذه الأساليب (Khan, et.al., 2012, 86).

لذا فقد شهدت الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الباحثين في مجال العمل التنظيمي، وتحولت معظم الدراسات السلوكية من دراسة للسلوك المرغوب به نحو الاهتمام بسلوكيات الأفراد العاملين غير المرغوبة (Kreitner, 2007, 132)، وتعود أسباب هذا الاهتمام إلى الانتشار المتزايد والملاحظ لهذا النوع من السلوكيات في مواقع العمل، فضلاً عن التكاليف الباهظة المرتبطة

بممارسة هذه السلوكيات (Peterson,2002,47) من قبل الأفراد العاملين التي تنعكس بشكل سلبي على أداء المنظمة وتضر بسمعتها، تلك الممارسات المتمثلة بسرقة أموال وممتلكات المنظمة والتغيب المتعمد والمتكرر عن العمل، التخريب، والاحتيايل وسوء استخدام الوقت، فضلاً عن انتشار ظواهر الفساد والرشوة كل هذه الظواهر وغيرها يطلق عليها بالانحراف التنظيمي (Everton,*et.al.*, 2007,119).

لذا فقد تعددت المسميات التي أطلقت على ذلك النوع من السلوك منها "السلوك التنظيمي السيئ" (Bad Organizational Behavior)، أو "السلوك المخذل" (Deeply Disappointing Behavior)، أو السلوك المعادي للآخرين (Other Anti-Social Behavior).

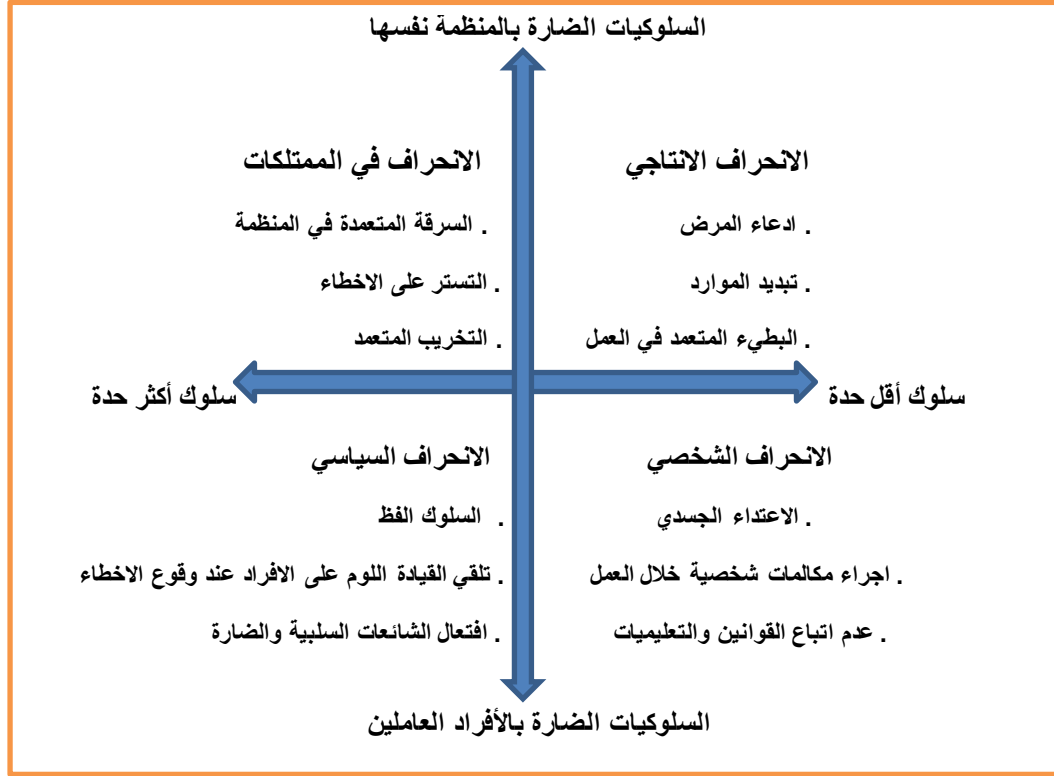
ومن الجدير بالذكر، إن الانحراف التنظيمي للسلوكيات لا يقتصر على الانحراف السلبي، فقد يكون الانحراف ايجابياً وتتصب نتائجه نحو تحقيق أهداف المنظمة مثال ذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية التي قد يمارسها الأفراد داخل المنظمة، فهي أيضاً تخرج عن إطار السلوك المألوف للمعايير ولكن على وفق منحى ايجابي فهي تسير بمحاذاة السلوكيات غير المرغوبة (Alias,*et.al.*,2013, 162).

واستناداً إلى ما تقدم، يمكن تصنيف أنواع الانحراف إلى نوعين: الأول الانحراف السلبي "وهو ذلك السلوك الطوعي الذي يخرق المعايير التنظيمية ويخرج عن القواعد الرسمية وبشكل يهدد المنظمة أو أعضائها أو كلاهما" (Khan,*et.al.*,2012,204)، والثاني الانحراف الايجابي "وهو سلوك خارج عن ما مطلوب من الفرد القيام به في المنظمة ويعمل على تحسين أداء الأفراد ويشجع على العمل الكفوء بهدف تحسين سمعة المنظمة وتعزيزها مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية" (Appelbaum, *et.al.*,2012,204).

وفي سياق متصل، أكدت معظم الدراسات السلوكية على ضرورة انتهاج تلك السلوكيات التي تتسم بالطوعية الحية ذات المنحى الايجابي والعفوية إلى حد إنه لا يكافئ عليه من خلال أنظمة تقييم الأداء في المنظمة والابتعاد عن ممارسة السلوكيات غير المرغوبة (خليف، 2011، 15)، وإلى تجنب الانفعال الشديد عند مواجهة السلوك غير المرغوب وعدم التركيز عليه بشكل ملفت بالنسبة للعامل صاحب هذا السلوك، فتجاهل السلوك السلبي قد يكون أفضل طريقة لخفضه أو إيقافه وهذا ما يسمى في تقنيات تعديل السلوك الإنساني (Behavior Modification) بمفهوم المحو أو التعديل (Modification)، أو أسلوب التجاهل المخطط له (Planned Ignoring).

وعلى الرغم من صعوبة حصر السلوكيات المرغوبة في مفهوم محدد وواضح من قبل الكثير من الباحثين والمهتمين بدراسة سلوكيات الأفراد العاملين، الذين يختزلونها في تحديد الفرق بين ما ينبغي أن تكون عليه سلوكيات الأفراد وبين ما لا ينبغي أن تكون عليه سلوكياتهم أي بين الخطأ والصواب في سلوكياتهم، فالسلوك المرغوب يتمثل بجميع المبادئ والأحكام والمعتقدات ذات العلاقة بالأشياء الصحيحة والخاطئة، ونقيضه السلوك السلبي غير المرغوب (Kreitner,2007, 133)، وإن التباين في إدراك الأفراد لما هو صحيح وما هو غير صحيح يهدف إلى توجيه الأفراد نحو قيم سلوكيات مشتركة تصب

في اتجاه تحقيق أهداف مرغوبة في المدى القريب والبعيد، لذا تسعى الإدارة إلى تأطير تلك الاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمدى الأخلاقي لها في إذهان أفرادها العاملين داخل المنظمة (Jones 2007,42). وللوقوف على أشكال السلوك المنحرف الأخلاقي التي سيتم تمثيلها وفقاً للشكل (2) :



الشكل (2)

أشكال السلوك غير المرغوب فيه

Source: Everton, Wendi J., Jeffrey A. Jolton, Paul M. Mastrangelo, (2007), Be nice and Fair: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors, Journal of Management Development, Vol. 26, No. 2, P.120.

وعند الحديث عن الأسباب التي تدفع بالأفراد العاملين ليسيئوا التصرف ويتبعوا سلوكيات غير مرغوبة، لابد من توضيح أهم الأسباب المؤدية لظهور تلك السلوكيات بين الأفراد العاملين في المنظمة وعلى النحو الآتي:

1. دعم المنظمات وتشجيعها على إشاعة تلك السلوكيات غير المرغوبة في محاولة منها للوصول إلى تحقيق أهدافها المستقبلية وبطرق غير مشروعة، وعادة ما تسمى تلك المنظمات "بالمنظمات المريضة" أو قد تكون الأسباب غير مباشرة لا تستطيع الإدارة السيطرة عليها كونها مرتبطة بالعوامل الاجتماعية والنفسية والمادية للفرد العامل تدفعه بشكل أو بآخر لممارسة تلك السلوكيات (Appelbaum, et.al., 2007, 591)
2. المعاملة غير العادلة للإدارة لموظفيها التي قد تعزى أسبابها إلى سوء التفاعل الحاصل بين إدارة المنظمة وما تبغى تحقيقه وبين ما يطمح إليه الفرد من العمل في المنظمة، مما يولد لديه الشعور

- بعدم الرضا عن نتائج تقييم أدائه من قبل الإدارة وعدم حصوله عن المكافآت التي يستحقها نتاج جهده المبذول خلال العمل (Nasir & Bashir,2012,243).
3. تعد المشكلات السلوكية والضغط النفسى التي يعانيها الفرد إحدى العوامل التي تسهم في اتباعه لمثل تلك السلوكيات، كضغط العمل والروتين المصاحب له الذي يقع في أسره معظم الأفراد العاملين والذي يعد أبرز مظاهره: (Appelbaum,et.al.,2012,204)
- أ. عدم تناسب عدد ساعات العمل مع قدرات الفرد العامل وطاقاته.
- ب. عدم تناسب طبيعة العمل وقدرات الفرد.
- ت. عدم تناسب كمية العمل وأعداد الأفراد العاملين في المنظمة.
- ث. عدم توفر الوسائل والتسهيلات التي تنتهي العمل بمجهود أقل ووقت أسرع.
- ج. التحديد غير الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات الذي يؤدي إلى تداخل الاختصاصات والأدوار.
4. تمثل الدوافع الفردية والسمات الشخصية إحدى العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد التي قد تدفعه في كثير من الأحيان إلى ارتكاب الأخطاء أو ممارسة سلوكيات غير مرغوبة فيها، وقد تكون أحد أهم مسببات الأفراد للسلوك العدواني، فضلاً عن القلق والتوتر الذي قد يزيد من ظهور نوبات الغضب والعدائية تجاه المنظمة أو زملائه دون مبرر (Alias,et.al.,2013 167).

ثانياً. مفهوم تعديل السلوكيات غير المرغوبة

The concept of modifying unwanted behaviors

يشير العديد من الباحثين أن أسلوب التعديل قد استخدم بفاعلية كبيرة لمعالجة العديد من الأنماط السلوكية غير المرغوبة مثل السلوك الفوضوي، السلوك العنيف، نوبات الغضب، الرشوة، إفشاء أسرار المنظمة، اتمثيلت بمتلكات المنظمة وغيرها من تلك السلوكيات السلبية (Bently,2001,153)، وفي الواقع أن عملية تعديل السلوك غير المرغوب ليس أمراً سهلاً، فهي تعد من عملية صعبة إذا ما أريد استخدامها بشكل فاعل لما يصاحب عملية التعديل من زيادة موقوتة في تكرار شدة السلوك غير المرغوب في المراحل الأولى من العملية ويسمى ذلك " بانفجار السلوك " الذي تعكسه العبارة الآتية "سيكون الأمر أكثر سوءاً قبل حصول أي تحسن"، ومع تكرار عملية التعديل سيقبل من ظهور السلوك غير المرغوب فيه مستقبلاً (Friendman & Edling,2010,33).

وفي سياق الحديث عن مفهوم "التعديل " كونه مجموعة من الأساليب المستخدمة للتخفيف من حدة السلوك غير المرغوب فيه من قبل الأفراد الذين يعانون من اضطرابات نفسية ومشكلات اجتماعية تدفعهم للخروج عن المألوف وعن المعايير التنظيمية المحددة مسبقاً، إذ تقوم عملية التعديل على فكرة مفادها (أن السلوك الذي لا يعزز يضعف تدريجياً وقد يصل به الأمر إلى التوقف النهائي بعد مرور مدة زمنية معينة) أي إن عملية التعديل تحتاج إلى وقت لحين تحقق نتائجها المستهدفة (Walker, at.el.,2010,2)

وبغية الإحاطة بمفهوم تعديل السلوكيات غير المرغوبة في ميدان العمل، فقد عمدت الدراسة إلى الانطلاق من الدلالة اللغوية لمصطلح التعديل ، إذ ورد في المعجم الوسيط إن التعديل (اسم) من عدل يعدل إذ وزن ، وعدل الشيء أي أقامه وسواه، عدل مصدر تعديل مثال : غير فيه ، أدخل عليه تعديلا أو إضافة وهو يشير أيضا الى تصحيح الشيء ليصبح صالحاً أو مقبولاً. وفي قاموس (Webster,1924) Behavior modification يشير التعديل الى مجموعة من الإجراءات التي تستخدم لحدوث تغيير في سلوك الافراد اعتمادا على احداث تغييرات في البيئة التي يحدث فيها ذلك السلوك .

أما بشأن الدلالة الاصطلاحية خلصت الدراسة الحالية إلى توضيح التعاريف الواردة لمفهوم تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة وفقا لوجهة نظر الباحثين وفق الجدول الآتي:

الجدول (12)

مفاهيم تعديل السلوكيات غير المرغوبة وفقا لوجهة نظر الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Bach & McCracken, 1998, 6	أيقاف المعززات التي كانت تتبع السلوك غير المرغوب او الغائها والتي كانت تحافظ على استمراريته أي توقيف التدعيم
2	راجع، 2000، 25	إثارة السلوك دون تدعيمه وبما يفود إلى عدم تكراره بحيث تتضاءل نسبة الاستجابة المنبثقة عنه.
3	داغر وحرشوش، 2000، 324	عدم التعزيز أي سحب أو عدم إظهار الآثار التعزيزية لسلوك معين لتقليل احتمال ظهوره تمهيداً لإنهائه نهائياً.
4	العثمان، 2011، 13	تعليم الفرد مهارات جديدة وسلوك جديد بهدف التقليل من السلوك غير المرغوب به وتعزيز السلوك المقبول .
5	أبو حطب، 2002، 44	ترتيب الظروف وعلى النحو الذي لا يتلقى فيه الفرد أي إثبات بشأن تصرفاته غير المرغوب فيها.
6	Hopko, at.el., 2003, 709	الاستراتيجيات التي تستخدم للتخفيف من تكرار حدة السلوك غير الصحي وزيادة نسبة معدلات حدوث السلوكيات الصحية بشكل كبير.
7	Sundel,2004,32	تدني الاستجابة بسبب توقف الدعم.
8	Karlsen & Skår,2005,4	أحد التقنيات السلوكية التي تجعل سلوكيات العاملين غير المرغوبة أقل احتمالاً في الحدوث.
9	فايد، 2005، 389	بمثابة عملية سحب للتعزيزات التي تلقى عادة ردود فعل خاصة تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب السارة لها.
10	Walker, at.el., 2010, 2	الأسلوب الفاعل لخفض السلوكيات غير المرغوبة وذلك اما بتقوية السلوك الايجابي او بمحو السلوك السلبي الذي تعلمه الفرد واعادة تعليمه سلوك ايجابي جديد يزيد من توافقه النفسي والاجتماعي مع زملائه في العمل والادارة .
11	Kazdin,2012,3	الاجراءات المطبقة بهدف احداث تغييرات في السلوك المستهدف من خلال اعادة تنظيم بيئة تعلم واحداث التغييرات الجوهرية في ردود افعال الفرد
12	ضمرة وآخرون، 2015، 152	عملية تهدف الى تغيير انماط وسلوكيات الفرد من خلال توفير بدائل مصحوبة بحوافز او عناصر دعم تعوضه عن حالة السرور التي يجدها في سلوكه الغير المرغوب .

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن مراجعة للأدبيات التي تناولت مفهوم التعديل ووفقاً لآراء الباحثين، نجد أنه يستخدم في خفض السلوك غير المرغوب فيه ولكن بعضهم ينظر إليه على أنه "إجراء يتم من خلاله تغيير السلوك" وهذا في

الحقيقة غير دقيق، ففي معظم الحالات يرد التعديل إزالة أو إلغاء المعزز الذي يحافظ على بقاء السلوك غير المرغوب، ومع وجود هذا النوع من التباين في الآراء التي حددت طبيعته ومتضمناته شأنه شأن الكثير من المفاهيم الإدارية والسلوكية المعاصرة، والذي يلحظ أن هذا التباين لم يصل إلى حدود التقاطع بسبب وجود العديد من مؤشرات الاتفاق وهي حاضرة في ما تم عرضه بالاعتماد على مؤشرات الاتفاق التي تم تأطيرها على النحو الآتي:

1. تحديد السلوك المستهدف من قبل الجهة المشرفة أو المسؤولة عن تعديل سلوك.
 2. إزالة المعززات أو المثيرات التي تثير السلوك الإنساني وتعمل على تكراره.
 3. إن هذا الاجراء للسلوك غير المرغوب هو متعمد ومخطط له من أجل التخلص من ذلك السلوك.
- واستناداً لما تقدم، توصلت الدراسة الحالية إلى التعريف الإجرائي الآتي: "وهي تلك الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة العليا تجاه السلوكيات غير المرغوبة للعاملين للحد منها وتجاهلها من خلال إيقاف أو إزالة كل المعززات التي تعمل على استمرارية تكرارها واستبدالها سلوكيات جديدة مرغوبة"، ومن الجدير بالذكر أن المحور المهم الذي سيتم طروحه من خلال الدراسة الحالية هو استبدال السلوك غير المرغوب للعاملين بسلوكيات مرغوبة والعمل على تعزيز ذلك السلوك وتقويته.

ثانياً. أهمية التعديل للسلوكيات غير المرغوبة

The importance of modifying unwanted behaviors

تتعرض علاقة الفرد بالمنظمة بتصرفات وسلوكيات عادة ما يطلق عليها بالمصلحة المتضاربة أي أحداث حالة من التوازن بين اهتمامات المنظمة وأهداف العاملين فيها، وتمثل تلك العلاقة الوصول إلى تحقيق: كتمان الأسرار، الاحتفاظ بالمعرفة لصالح المنظمة وعدم البوح بها لصالح منظمات منافسة لها، الأمانة والصدق بالتعامل مع الآخرين، التخلي عن حالات إهدار أموال المنظمة وبالاتجاهات الخاطئة. لذا فإن أي سلوك مغاير (غير مرغوب) من قبل أحد الأطراف يُعرض تلك العلاقة إلى الخطر أو الفشل ويرسم مسارات سلوكية غير مقبولة تدفع بالمنظمة إلى اتخاذ إجراءات علاجية بحق العاملين الذين يمارسون مثل تلك السلوكيات وللتخلص أو الحد من تلك السلوكيات يستلزم تعديل هذا السلوك تدريجياً بإلغاء المعززات كافة التي تدعم ظهور ذلك السلوك وبالشكل الذي لا يعمل على إخماده فحسب، وإنما إيجاد سلوك ايجابي بديل عنه وبذلك تصبح عملية التعديل ليست معالجة لسلوك غير مرغوب فحسب وإنما تعلم سلوكيات جديدة لها وقعها في تحقيق أهداف المنظمة (Sundel,2004,35).

وتتجلى أهمية عملية تعديل سلوك الأفراد كونه أسلوباً فعالاً في خفض السلوك غير المرغوب، ولاسيما عندما تصاحبه عملية تعزيز للسلوك المرغوب المراد الوصول إليه (السلوك المناقض)، إذ يحاول المعالج "محو السلوك غير المرغوب وذلك بإغفاله (غياب التعزيز) حتى ينتهي ذلك السلوك، فهو يشتمل على توقف الانتباه عند حدوث الاستجابات غير المناسبة التي يتم تعزيزها بشكل غير مناسب في البيئة الطبيعية (عبيد، 2015، 295).

وقد حددت دراسة (خليف، 2011، 283) أهمية التعديل من خلال مشاركته الفاعلة في إزاحة السلوكيات غير المرغوبة بشكل تدريجي وبمراحل تعتمد أساسها عدة مداخل منها المدخل السلوكي: الذي يركز على المثيرات البيئية، والمدخل المعرفي: الذي ينصرف إلى درجة إدراك الفرد للمواقف التي يمر بها، فضلاً عن المدخل الإنساني: فقد تجلّى في إدراك الفرد لذاته، أما المدخل النفسي: يعني البوح بالمشكلات إلى أشخاص أكثر إدراكاً للمسؤولية للتنفيس عن المشاعر وطرح ومناقشة أهم المشكلات التي يعاني منها الفرد ومحاولة وضع الحلول المناسبة لمواجهتها.

وفي سياق الحديث عن أهمية التعديل لابد من التنويه إلى أن الفرد القدرة على التمييز بين السلوك المرغوب الايجابي والسلوك غير المرغوب والخاطئ فيما لو تحقق ذلك الامر بمساعدة الادارة وتوفير الظروف البيئة الملائمة , كما لا توجد تقنية واحدة كفيلة بتعديل تلك السلوكيات لكل الافراد وفي كل الاوقات فان الاسلوب الذي قد يصلح لفرد معين قد لا يصلح لآخر ويمكن ان تستخدم الادارة اكثر من اسلوب في أن واحد (الجبوري، 2016، 192).

وفي الإطار ذاته، يمثل السلوك غير المرغوب في المنظمة تهديداً لسلامة ورخاء العاملين وفعالية منظماتهم، وبما أن محاولات الثأر تستنزف الوقت والطاقة من الأنشطة المنتجة، ومن ثم فإن جميع الجهود المبذولة للتقليل أو التخفيف من حدة تلك السلوكيات ستكون مجدية فيما يخص الجانب الأخلاقي مما له الأثر الكبير على كفاءة وفعالية المنظمة، ومن تلك الأساليب التي تستخدمها الإدارة: فحص العاملين، الإجراءات القانونية، المعاملة العادلة، تدريب العاملين... وغيرها من الأساليب العلاجية، كما إن أسلوب عملية التعديل يضيف صفة جديدة لعملية المعالجة السلوكية لتلك السلوكيات التي يمارسها العاملين وهي استحداث وتعلم سلوكيات جديدة بديلة عن تلك السلوكيات غير المجدية (جرينج وبارون، 2009، 498).

وبموجب ما تقدم، تؤكد الدراسة على أهمية التعديل ضمن المؤشرات الآتية، فضلاً عن ما قدمته الدراسات والبحوث الميدان في هذا الشأن:

1. تغيير منظم للسلوك غير المرغوب وبالشكل الذي يدرك من خلاله الفرد أن اتباعه للسلوك غير المرغوب فيه لن يحقق له الأهداف التي يسعى لتحقيقها من عمله في المنظمة.
2. وسيلة علاجية يترتب عليها معالجة الكثير من الاضطرابات السلوكية التي تصيب الأفراد نتيجة ضغوط العمل التي يمرون بها والظروف المحيطة بهم فهو إجراء فعال وسريع لا يمس المشاعر أو الأحاسيس ولا يجرح الشعور.
3. يحقق تبني فلسفة تعديل السلوكيات غير المرغوبة إلى استحداث وتعلم سلوكيات عمل جديدة مرغوب فيها بديل السلوكيات السابقة، إذ يسهم هذا الإجراء في رفع مستوى كفاءة الأفراد وأدائهم من أجل الحصول على التعزيز المطلوب (الحوافز والمكافآت).

رابعاً. متطلبات نجاح اساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة

Requirements for successful methods of modifying unwanted behaviors

تعالج اساليب التعديل بشكل خاطئ إحياناً، وقد يلجأ البعض إلى إنهاء العملية معتقدين بأن العملية لم يكتب لها النجاح، بسبب ما تولده من استجابات وانفعالات سلوكية متباينة والمصاحبة للعملية ولاسيما " انفجار السلوك " والذي يتطلب بحد ذاته قدرة على التحمل والصبر من الشخص القائم على العملية، وفي الحقيقة أن انفجار السلوك هو بالأصل مؤشر يعكس نجاح العملية وأن الذي سيحدث عندئذ أن الفرد لن يطلق السلوك المستهدف فقط والذي لا يؤدي إلى التعزيز بل إنه سيطلق مجموعة متنوعة من السلوكيات سعياً منه لتلقي التعزيز (Appelbaum, et.al., 2007, 589).

وهنا سيظهر السلوك العدواني للفرد الذي يتعرض سلوكه للتعديل ويزيد تباين السلوكيات التي يتم إطلاقها، ويبدأ الفرد بالاستجابة عن طريق إظهار سلوكيات تشير إلى مشاعر داخلية قد ينتج عنها سلوكيات عدائية ولاسيما، إذ كانت قيمة التعزيز للسلوك الحاصل سابقاً مهمة (عبيد، 2015، 295).
فعملية تعديل السلوك ضرورية ولها آثارها الايجابية الملموسة والمقصودة، إذ استخدمت بشكل فعال وصحيح من قبل المنظمة، كما يمكن أن تنجم عن تلك العملية آثار عرضية غير مقصودة بالنسبة للمنظمة (ضمرة وآخرون، 2015، 50).

وعليه، فإن هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في نجاح عملية التعديل ينبغي أخذها بنظر الاعتبار عند تطبيق عملية تعديل السلوك تتمثل على النحو الآتي: (خليف، 2011، 284)

1. ضبط واحتواء مصادر التعزيز لأية سلوكيات غير مرغوبة والعمل على إضعاف هذه المصادر ومن ثم وضع معززات لسلوكيات ايجابية بديلة عنها سعياً لنجاح عملية التعديل .
 2. تأشير المواقف التي يمكن أن تكون ممهدة للسلوكيات غير المرغوبة ومحاولة تطويعها لصالح كل ما هو ايجابي في المجال السلوكي.
 3. التقييد بالتعليمات ذات العلاقة بالسلوكيات غير المرغوبة وعدّها من الأمور الأساسية التي لا يمكن اختراقها ووضع علامات دالة بشأنها.
 4. بناء المناخ النفسي لدى الأفراد الذين تنوي القيادة الإدارية تعديل السلوكيات غير المرغوبة لديهم إلى الحد الذي يسهم في قبولهم لأية دعوة توجه إليهم بهذا الصدد.
 5. تأمين قوى الدعم بشتى أنواعها للأفراد من ذوي السلوكيات المرغوبة وبما يمهد لهم السبيل للظهور وبيان حقيقتهم ومن ثم إخفاء أية سلوكيات غير مقبولة لديهم وللآخرين، مما يحدو بالآخرين من أقرانهم إلى محاولة الإفادة من هذه التجربة.
- ومن أجل زيادة احتمال نجاح عملية التعديل يستلزم الأمر التأكد من أن المشرفين وزملائهم في العمل سيشاركون في إنجاح الإجراء، وذلك بالامتناع عن تعزيز الفرد خلال خضوع سلوكه غير المرغوب

للتعديل فتعزيز السلوك ولو مرة واحدة خلال خضوعه للتعديل سيؤدي إلى فشل الإجراء أو التقليل من فعاليته (خليف، 2011، 284).

واستكمالاً لما تقدم، تتوقف سرعة اختفاء السلوك عند إخضاعه للتعديل على جملة من الأمور الواجب الالتزام بها: (بطرس، 2010، 249)، (الجبوري، 2015، 193)

1. **مقدار التعزيز:** يؤثر مقدار التعزيز الذي يحصل عليه الفرد عند قيامه بالسلوك غير المرغوب في تحديد مدى إمكانية تعديلها بفعالية أكبر، فكلما كانت كمية التعزيز أقل كلما كان اختفاء السلوك أبطأ، فالسلوك الذي يخضع لجدول تعزيز متقطع يبدى مقاومة أكبر للتعديل من السلوك الذي يخضع لجدول تعزيز متواصل.

2. **الحرمان من التعزيز:** فالأفراد الذين يحرمون مدد طويلة نسبياً دون الحصول على المعززات يبدون مقاومة أكبر لعملية التعديل من الأفراد الذين حصلوا على التعزيز لمدد زمنية طويلة قبل خضوعهم للتعديل .

3. **الاستعادة التلقائية:** تطلق الاستعادة التلقائية عند ظهور السلوك غير المرغوب فيه مجدداً بعد تعديله عندئذ لا يبدي المعالج السلوكي الاهتمام بذلك السلوك بقصد تجاهلها فسرعان ما تزول تلك السلوكيات إذا ما تم تجاهلها.

ومن هذا المنطلق، تم تحديد متطلبات نجاح اساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة في ضوء معطيات الدراسة الحالية، واستناداً لما تم تقديمه من عرض لآراء الباحثين والمهتمين في هذا المجال وتحديدهم لتلك المتطلبات وعلى النحو الآتي:

1. تجاهل السلوك فعندما يكون هدف العامل من سلوكه هو جذب الانتباه ولفت الانتظار إليه كنوبات الغضب غير المبررة، والمشكلات السلوكية التي يحدثها في ميدان العمل، فعلاجها الأفضل سيكون عبر التجاهل المتواصل الذي سيؤدي بالنتيجة إلى الكف عن تلك السلوكيات حتماً.

2. اعتماد المنظمة لآليات عمل تهدف من خلالها إلى إعادة تشكيل قواعدها التنظيمية والقيم والثقافات التي تعتمدها والتركيز على القيم الأخلاقية والإنسانية والعمل على تقليص الفجوة الحاصلة بين ما تومن به المنظمة أفكار ومعتقدات وبين الثقافة التي يحملها الأفراد العاملين.

3. الابتعاد قدر الإمكان عن الحالات التي تؤدي إلى السلوك غير المرغوب والتذكير بالسلوكيات المرغوبة وبالنتائج المترتبة على المدى البعيد.

4. تعلم مهارات جديدة لتحل محل السلوكيات غير المرغوبة، وجعلها سهلة التنفيذ التي تؤدي بدورها إلى رفع كفاءة الأفراد العاملين.

خامساً. مراحل تعديل السلوكيات غير المرغوبة

Stages of modifying unwanted behaviors

تباينت آراء الباحثين بصدد تحديدهم للمراحل الرئيسة للتعديل السلوكيات غير المرغوبة، وقد جاءت هذه التباينات نتيجة وعيهم وإدراكهم للمفاهيم الأساسية والتطورات والقضايا الإدارية والنظريات الاجتماعية

والإنسانية في مجال معالجة المشكلات السلوكية التي يعانيها من الأفراد داخل المنظمة، ولكي تأخذ عملية التعديل مداها الفعلي لابد من ارتكازها على مجموعة من المؤشرات في ظل الاستمرارية وحالات اللانظام للسلوكيات والتصرفات الصادرة عن العاملين، وقبل الولوج في تحديد بعض الأساليب المستخدمة للحد من ظهور تلك الأساليب لابد من تحديد تلك الخطوات والمراحل الرئيسة المتبعة عند تنفيذ تلك العملية.

وفي سياق هذا التوجه فقد حدد (ياسين، 2009، 620) أربع مراحل متكاملة معتمدة في تعديل السلوك غير المرغوب التي تمثل الوظائف الرئيسة للتدخل الإجرائي وهذه العناصر هي:

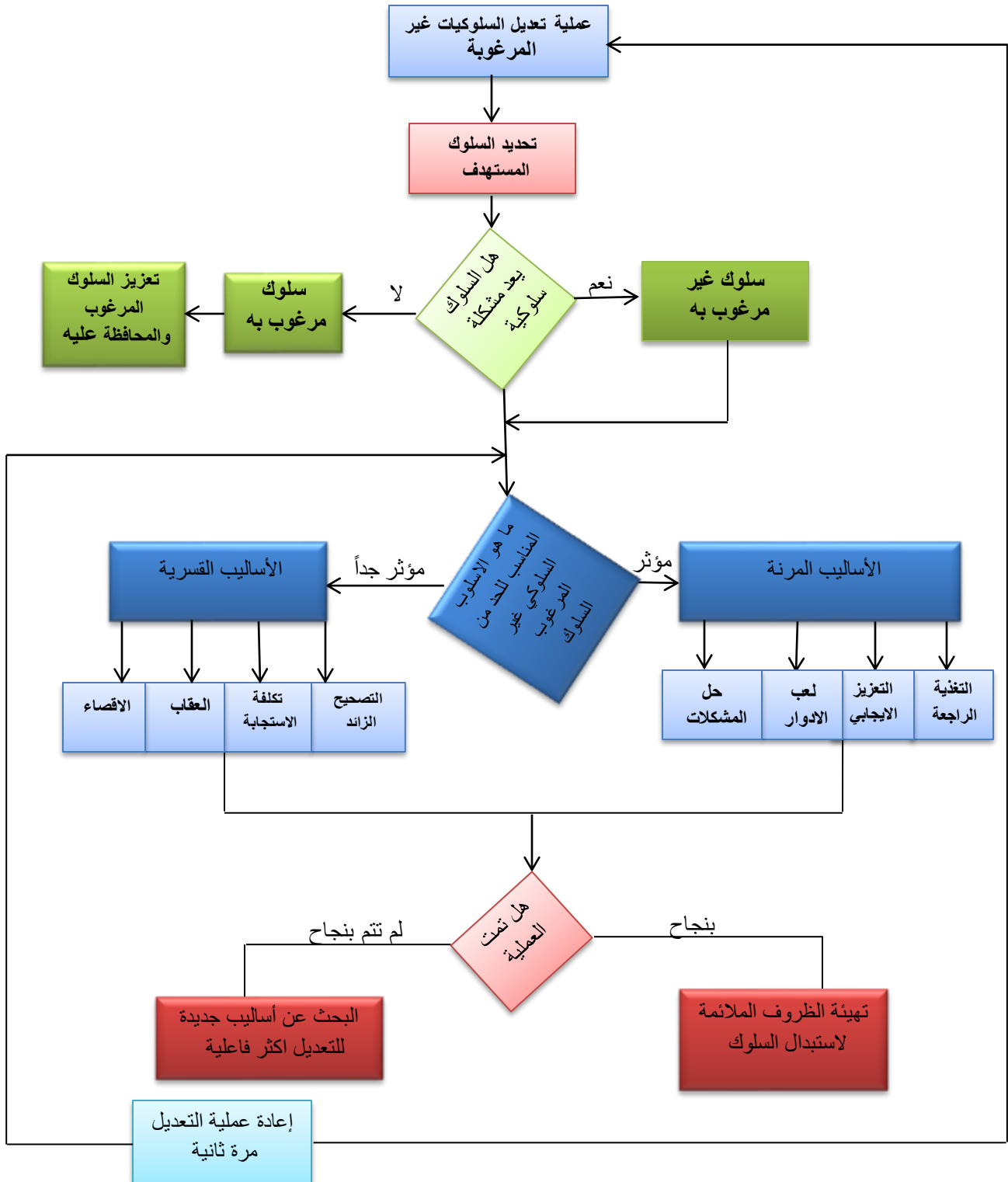
1. **تشكيل الاستجابات السلوكية:** ويتضمن عملية تمييز استجابات قائمة واختيار ما يصلح منها لتعزيزها، وفي الوقت نفسه سحب التعزيز عن الاستجابات غير الملائمة الأخرى بالتدريج لإتديلها .
2. **زيادة الاستجابة المرغوبة:** وتتضمن عملية التعزيز السلبي والإيجابي والتحكم في المواقف التي تهيئ الفرصة لظهور الاستجابة المرغوبة.
3. **تخفيض الاستجابات غير المرغوبة:** عن طريق التنبيه المنفر وعمليات التعديل ، وسحب المعززات والحرمان من المشاركة.
4. **استمرارية التغيرات السلوكية الجديدة:** وتصميم البيئة المادية والسيطرة عليها واستخدام مكوناتها لتسهيل عملية التعلم وتجنب الاضطرابات السلوكية.

وفي الإطار ذاته، قد لا يكون لدى الممارسين السلوكيين الفرصة والوقت الكافي لتطوير السلوك وإعادة لوضعه، فغالباً ما يطلب من الإدارة التخلص منه أو تحويله إلى سلوك مرغوب به بمدد زمنية معد ومخطط لها مسبقاً على سبيل المثال نوبات الغضب المتكررة من قبل أحد العاملين لزملائه في العمل يتطلب تحديد عواقب التعزيز لذلك السلوك، وإن هذا يحصل ضمن ثلاث مراحل استخدمت عند تطبيق عملية التعديل للتقليل من ردود الأفعال والاستجابة وضمن النسق الآتي: (Friendman & Edling, 2010, 1151)

1. **المرحلة الأولى:** ملاحظة ما يحدث عندما يمارس الفرد العامل ذلك التصرف أو السلوك غير المرغوب (الصراخ) بهدف تحديد المعزز الإيجابي لهذا السلوك، فقد يكون انفعال بقية زملائه وصراخهم المتكرر بوجه ذلك الفرد تعد بمثابة المعزز الإيجابي لفعل ذلك السلوك.
2. **المرحلة الثانية:** حساب عدد مرات تكرار ووقوع ذلك السلوك ما بين (1-5) ثانية، فإذا تجاوز عدد مرات تكرار ذلك السلوك (6) مرات فيوضع ذلك السلوك ضمن لائحة السلوكيات غير المرغوبة.
3. **المرحلة الثالثة:** العمل على التخلص من تلك التصرفات غير المقبولة، وذلك من خلال الطلب من الأفراد الآخرين تجاهل سلوك الفرد غير المرغوب وعدم الانتباه له أو الاكتراث لتصرفاته، وأن لا يبدي أية ردود فعل أزاء تلك السلوكيات، هذا فيما إذا كان صراخ بقية الأفراد العاملين معه هو المعزز الإيجابي لاستمرار ظهور السلوك، فعند القيام بذلك التجاهل واللامبالاة سيؤدي ذلك إلى تقليص عدد مرات تكرار السلوك تدريجياً لحد اختفائه بشكل نهائي.

واستكمالاً لما تقدم، فقد حدد (ضمرة وآخرون، 2015، 155) مراحل وخطوات متبعة لإتمام عملية التعديل لعدد من السلوكيات غير المرغوبة للعاملين وفق النسق الآتي:

1. **تحديد المعززات:** يتطلب التعديل منع ووقف المصادر المعززة كافة عندما يحدث السلوك، لذلك أصبح من الضروري تحديد معززات السلوك عن طريق الملاحظة المباشرة، إذ تهدف الملاحظة إلى تحديد الأحداث التي تسبق السلوك أو المثيرات السابقة، وكذلك تحديد نواتج السلوك أو المثيرات اللاحقة مع مراعاة اختيار سلوك تستطيع ضبط معززاته التي تحافظ عليه، وهي خطوة مهمة وأساسية لإزالة تلك المعززات وعدم السماح بالظهور بشكل عفوي مما ينطوي عليه من تطور للسلوك وزيادة في مقاومته للتعديل لمدة أطول.
 2. **معاينة الظروف:** تتمثل بتحديد الظروف والمواقف التي سيحدث فيها السلوك المستهدف، وتتم فيها عملية التعديل وتوضيح ذلك من قبل جميع الأفراد المحيطين بالعامل الذي يمارس السلوكيات غير المرغوبة قبل البدء بتطبيق الإجراء.
 3. **منع التعزيز أو وقفه:** وهي منع أو وقف مصادر التعزيز في كل مرة يحدث فيها السلوك المستهدف بشكل منظم، فضلاً عن تعزيز السلوكيات البديلة المرغوبة وعند وصول السلوك المستهدف إلى مستوى الصفر يتوقف برنامج التعديل .
 4. **أسباب محتملة للفشل بتطبيق هذا الإجراء منها:** السلوك المعزز الذي أوقفته ليس هو المعزز المسؤول عن المحافظة على السلوك المستهدف، بل أن السلوك المستهدف يتلقى تعزيزاً من طرف آخر كما أن السلوكيات البديلة المرغوبة لم تقوى على نحو مناسب.
- واستناداً إلى ما تقدم، خلصت الدراسة الحالية إلى تحديد مراحل عملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين وبالاستعانة بأنموذج (داغر وصالح، 2000، 201)، وكما هو موضح في الشكل (3) :

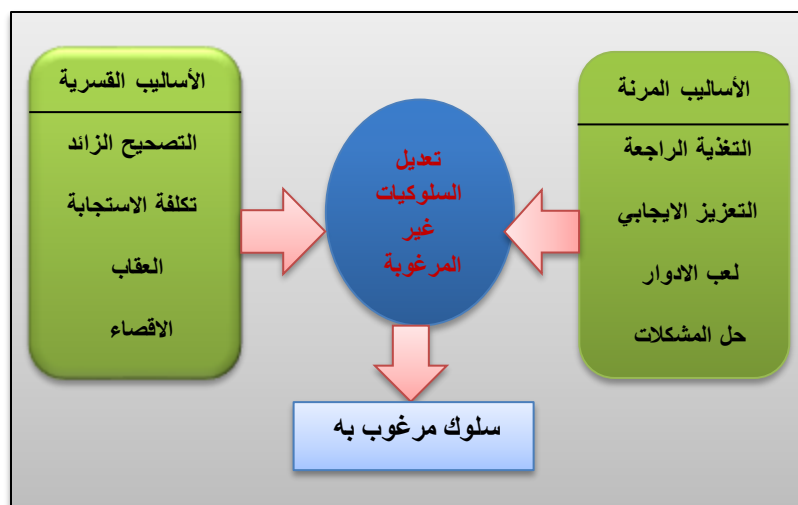


الشكل (3)

الأنموذج المقترح لعملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة للقيادات الادارية

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة بتصرف بالاعتماد على: حروحش، عادل وداغر، منقذ، 2000، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 535-356.

ومن مراجعة لعدد من الأدبيات والنظريات السلوكية والإنسانية التي بحثت في الأساليب الخاصة بتعديل السلوكيات غير المرغوبة التي تهدف إلى تحقيق تغيرات في سلوك الأفراد، لكي تسهم في بناء مناخ تنظيمي وأخلاقي ملائم يضمن تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد العاملين لديها وبأكثر الأساليب ايجابية وفاعلية، سيتم عرض بعض تلك الأساليب التي يمكن استخدامها في تعديل بعض السلوكيات غير المرغوبة التي تم اعتمادها ضمن أنموذج الدراسة الحالية وبشكل مفصل في المباحث اللاحقة، التي تم تصنيفها إلى نوعين هما: الأول الأساليب المرنة: وشملت (التغذية الراجعة، التعزيز الايجابي، تمثيل الأدوار، حل المشكلات) والثاني الأساليب القسرية: وشملت (التصحيح الزائد، تكلفة الاستجابة، العقاب، الاقصاء) وكما ممثلة بالشكل (3) :



الشكل (4)

الأبعاد المستخدمة في تعديل السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين

المصدر: إعداد الباحثة.

المبحث الثاني

اساليب التعديل المرنة

Flexible Modulation Methods

يتناول المبحث الثاني عرض أهم الأدبيات النظرية التي تطرقت إليها الدراسة فيما يتعلق بأساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة والمرتبطة بالأساليب المرنة منها من حيث المفهوم، الأهمية، المتضمنات وعلاقتها بتعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين التي سوف يتم تمثيلها بالأساليب الآتية: الأسلوب الأول: التغذية الراجعة.

الأسلوب الثاني: التعزيز الإيجابي.

الأسلوب الثالث: تمثيل الأدوار.

الأسلوب الرابع: حل المشكلات.

الأسلوب الأول: التغذية الراجعة

أولاً. مفهوم التغذية الراجعة The Concept of Feedback

تعد التغذية الراجعة من أهم الأساليب المستخدمة في تعديل سلوكيات الأفراد وتغييرها نحو الأفضل، فهي تتيح الفرصة للفرد لكي يعرف ما إذا كان سلوكه المتبع في العمل جيداً أو غير جيد، إلا أن عملية التغذية الراجعة لا تقتصر على معرفة الفرد العامل لأدائه فحسب، فهي تتعدى ذلك كونها تقييم لمدى صحة وسلامة سلوكيات الأفراد التي توضح للفرد إلى أي مدى صحة سلوكه المرغوب وإلى أي مدى هي الأخطاء الموجودة في سلوكه غير المرغوب، كما يتم من خلالها تزويد الأفراد بالمعلومات التفصيلية عن طبيعية عملهم داخل المنظمة (أبو حطب، 2009، 33)، ويتعلم الفرد من خلالها تحمل مسؤولية أخطائه لأنه يتقن بأن السلوك الذي تبعه كان من نتائج رغباته واحتياجاته، إذن فهو المسؤول الوحيد عن النتائج المترتبة على سلوكه غير المرغوب فأدركه لتلك الحقيقة يدفعه تدريجياً للوصول إلى السلوك المرغوب والقدرة على التنبؤ به وتوقع النتائج، وقد يحتاج الفرد إلى دعم الإدارة أو المدير المباشر بالتوجيه والإرشاد والنصح وهو يختبر سلوكه بنفسه فيما يتعلق ما هو مرغوب به من سلوك وما هو غير مرغوب ومنحه حرية اتخاذ القرار بنفسه (محمدي، 2011، 143).

ومن الجدير بالذكر، قيام الإدارة المسؤولة عن متابعة سلوكيات العاملين بتوظيف المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية التغذية الراجعة لسلوك العاملين في اتخاذ العديد من القرارات ذات الارتباط الوثيق بحياة الفرد المهنية للعاملين (كالترقية، النقل، الاستغناء...)، إذ لا تقتصر مهمتها على الرصد وتشخيصه فحسب، وإنما مهمة تطويرية تزيد من إمكانية وقدرات العاملين مع ضرورة الانتباه، والتركيز على السلوكيات الخاطئة سعياً للتخلص منها والعمل على تطويرها مستقبلاً (الحمداني وعلي، 2010، 134).

فهو أسلوب مبني على إعلام الفرد بنتائج سلوكه أولاً بأول وقبل الانتقال إلى غيره من السلوكيات، وهو يهدف إلى إحداث وعي لدى الفرد بسلوكه وما يحدثه هذا السلوك من أثر في البيئة المحيطة به،

ويظهر ذلك في ردود أفعال الآخرين على ذلك السلوك أو في تقبله الشخصي لذلك السلوك، لذا فهو يشتمل على العناصر الآتية: (Alshehri,2008,16)

1. معلومات عن مستوى الأداء الفعلي للفرد لبعض خصائص الأداء القابلة للقياس.
2. معلومات عن خصائص الأداء المنشود والمخطط الوصول إليه.
3. آلية للمقارنة بين هذين المستويين، فضلاً عن توفير المعلومات اللازمة لمعالجة التناقضات الموجودة ما بين مستوى الأداء.

وبغية الإحاطة بمفهوم التغذية الراجعة وفقاً لآراء الباحثين في مجال تعديل السلوك الإنساني وبوصفها إحدى التقنيات المرنة التي تستخدمها الإدارة لمعالجة المشكلات السلوكية التي يعانيها الأفراد ولأسباب متعددة، وضمن إطار الجدول (13) :

الجدول (13)

مفاهيم التغذية الراجعة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Mathis and Jackson, 1999, 87	بأنها كمية المعلومات المستلمة حول أفضل أو أسوأ إنجاز للفرد العامل.
2	Jones & George, 2003, 385	المشاركة المعلوماتية بين المديرين والعاملين بشأن تقييم أداء وسلوك العاملين وبالشكل الذي يؤدي إلى تطوير مستوى أدائهم.
3	الوايل، 2005، 72	وهي المعرفة التي يحصل عليها الفرد عن نتائج أدائه وإنجازاته، فمعرفة الفرد مستوى سلوكياته وأدائه يعد دافعاً ومعززاً إيجابياً فيما لو كانت النتائج المتعلقة بسلوك الفرد ايجابية، كما توفر التغذية الراجعة معلومات عن مستويات الأداء المتدنية التي يشوبها الأخطاء أو تعاني من بعض القصور.
4	محمدي، 2011، 143	معرفة نتائج الإجراءات السلوكية التي تتعمد جعل الفرد يجرب بنفسه نتائج ما يقوم به، وبالشكل الذي جعله يختبر بنفسه سلبية سلوكه أو إيجابياته.
5	Voerman,et.al.,2012,2	المعلومات التي يحتاج إليها الأفراد العاملين ويطلبونها للتعرف على أدائهم من قبل المشرفين عليهم، وهم مهتمون بمعرفة مدى نجاحهم في تأدية المطلوب منهم بالمقارنة مع المتوقع منهم من قبل الإدارة، لمعرفة هل هم يؤدون المطلوب منهم وبشكل أفضل أو كما هو أو أقل من المتوقع.
6	Leibold & Schwarz,2015,35	ردود الفعل الخاصة بأداء الفرد في محاولة لمساعدته في التحقق من ذلك الأداء، فيما إذا كان يسير بالاتجاه الصحيح أو أنه بحاجة إعادة تعديل في سلوكياته الحالية نحو سلوكيات مرغوب فيها.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واستناداً لما تقدم، يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي لمفهوم التغذية الراجعة بأنه: معلومات تقدم للفرد حول أدائه الحالي التي تؤثر بشكل مباشر في أدائه اللاحق وهي عبارة عن استجابات أو تعليقات أو ملاحظات تقدمها الإدارة العليا أو المشرف أو زملاء العمل تسهم في الوقوف على الآثار الناجمة عن سلوكيات الفرد وهي التي توجه الفرد نحو سلوكه الحالي والمستقبلي ومن خلال النقاط الآتية:

1. عامل معزز سواء كان هذا التعزيز ايجابياً أو تعزيزاً سلبياً.
2. تعمل على التحكم بمستوى دافعية الأفراد.
3. تزود الأفراد بخبرات تعليمية جديدة وفرص لتطوير وتحسين سلوكياتهم.
4. نتائج التغذية الراجعة تخص الفرد وليس المحيطين به.

ثانياً. أهمية وأهداف التغذية الراجعة The Importance and Goals of Feedback

أثبت العديد من علماء النفس والاجتماع إن أهمية المعلومات المرتدة في أسلوب التغذية الراجعة لسلوكيات الأفراد يعود إلى العديد من الاعتبارات الهامة، أهمها إثارة دافعية الفرد للتعلم من خلال استيفاء الاستجابات الصحيحة وردود الأفعال الايجابية وتجنب الاستجابات غير المرغوبة وتدفعه إلى تصحيحها وتعزيز الاستجابات المرغوبة (Shute,2007,2).

وعند الحديث عن الجوانب الايجابية التي تحققها التغذية الراجعة للأفراد التي من أبرزها إزالة القلق والتوتر الذي يشعر فيه الفرد عند عدم إعلامه بنتائج سلوكياته، لأن معرفته بها ستوضح له أين هو من الأهداف المنشودة التي يسعى لتحقيقها وهل هو في المسار الصحيح؟ وكم هو الوقت المتبقي للوصول إلى تحقيق الأهداف؟، وما هو الفارق بينه وبين زملائه في العمل من تحقيق الأهداف السلوكية التي حققوها ولم يستطيع هو تحقيقها؟. كل هذه الأسئلة وغيرها لا يستطيع الفرد الإجابة عنها دون الرجوع إلى الرصيد المعلوماتي الذي تقوم بإعداده إدارة المنظمة بوصفها وسيلة للحد من ظهور السلوكيات غير المرغوب، وفي الوقت ذاته تعمل على تشجيع الفرد على انجاز الأعمال بشكل أفضل وبسلوكيات جديدة ومرغوبة عند معرفته بالنتائج الايجابية لتقييم أدائه، كما أن معرفته بالنتائج السلبية لأدائه تزيد من رغبته في تحمل مسؤولية أخطائه التي ارتكبها والإفادة منها وتجنب تكرارها بالمستقبل (Hattie & Timperley,2007,86).

وضمن السياق ذاته أشارت دراسة (London,2003,11) إلى أهمية التغذية الراجعة على النحو الآتي:

1. تسهم عمليات التغذية الراجعة في تعزيز السلوكيات الجيدة والمرغوبة للأفراد العاملين وتعمل على تصحيح سلوكياتهم غير المرغوبة، فهي عامل موجه وحافز معزز لسلوك الأفراد العاملين بالشكل الذي يؤثر في أهداف الأفراد والمنظمة المستقبلية.
 2. تحقق التغذية الراجعة منافع عديدة منها: ايجاد فرص التطوير والمحافظة على مستوى إنتاجية الأفراد العاملين، مما يزيد من قدرتهم على اكتشاف مكامن الأخطاء في أدائهم وسلوكياتهم خلال العمل بصورة ذاتية ومن قدراتهم على التعلم من تلك الأخطاء.
 3. تسهم المعلومات المرصودة عن سلوكيات الأفراد من قدراتهم على تقدير حجم التعويضات والمكافآت التي يحصلون عليها عن سلوكياتهم المرغوبة والتفكير بطرائق جديدة لتطوير مهامهم ووظائفهم.
 4. تتيح التغذية الراجعة لغة تفاهم وحوار يسودها الثقة والشعور بالمسؤولية بين الأفراد العاملين والإدارة العليا ناجمة عن المعلومات الصريحة التي يتم تداولها بشكل مستمر بينهما كون أن عملية التغذية الراجعة عملية منتظمة ودورية فهي لا تحتاج إلى وقت محدد للقيام بها.
- واستناداً لما تقدم، يتضح أن التغذية الراجعة تهتم بجميع التفاصيل المتعلقة بسلوكيات الأفراد في سبيل استيعاب ما هو مطلوب منه القيام به ومحاولة الوصول إليه، عن طريق الملاحظة والتفكير والتقويم

المستمر في ضوء الأهداف المحددة، مما يمنح الإدارة الفرصة للمقارنة بين الأداء الفعلي للأفراد والأداء المخطط له.

ثالثاً. وظائف التغذية الراجعة **Functions Feedback**

تشير أغلب المصادر العلمية إلى الدور الذي تؤديه التغذية الراجعة في تقييم سلوكيات الأفراد العاملين والعمل على تطويره على وفق النظرية السلوكية، التي تؤكد على حقيقة أن الفرد يقوم بتغيير سلوكه وتصحيحه عندما يتعرف على نتائج سلوكه السابق، فهو بمثابة حافز يعمل على تعزيز واستثارة دافعية الفرد ويوجه كل طاقاته نحو تحسين سلوكياته، كما وتسهم تلك المعلومات المرصودة في رفع مستوى كفاءة الأفراد في المستقبل عند المرور بظروف أخرى مشابهة لها (أبو حطب، 2009، 33)، ونظراً لأهمية ودور التغذية الراجعة في اكتساب الأفراد للمهارات والأنماط السلوكية الجديدة لابد من التركيز في الوظائف الهامة التي تنهض بها التغذية الراجعة في عملية التعلم للأفراد العاملين في المنظمة وعلى النحو الآتي:

1. **وظيفة إعلامية Function Media:** تزود التغذية الراجعة الفرد بمعلومات تمكنه من الحكم على مدى ملاءمة استجاباته وتوجيهها نحو الأهداف المرغوب فيها، وترشده إلى كيفية الوصول إليها من خلال تأكيد ما هو صحيح وتنبيته من جهة، والكشف عن جوانب القصور ومواطن الخطأ وتصحيحه من جهة أخرى (Leibold & Schwarz, 2015, 35).

2. **وظيفة دافعية Job Motivation:** تسهم التغذية الراجعة في حال تنظيمها بصورة صحيحة على النهوض بدافعية التعلم لدى الأفراد وتجعل جهودهم أكثر دافعية، من خلال ما تولده من أنشطة جديدة موجهة تمنح الفرد القدرة على تحقيق الأهداف في ضوء ما يطلق عليه قانون "الطاقة المتزايدة" الذي فحواه أن الفرد كلما اقترب من هدفه أكثر، زاد من الجهود التي يبذلها وبالعكس فأنعدم انتظام التغذية الراجعة وعدم كفايتها أو انقطاعها من الأسباب الهامة التي قد تؤدي إلى خفض دافعية الأفراد نحو العمل بجدية (Estes, 2012, 35).

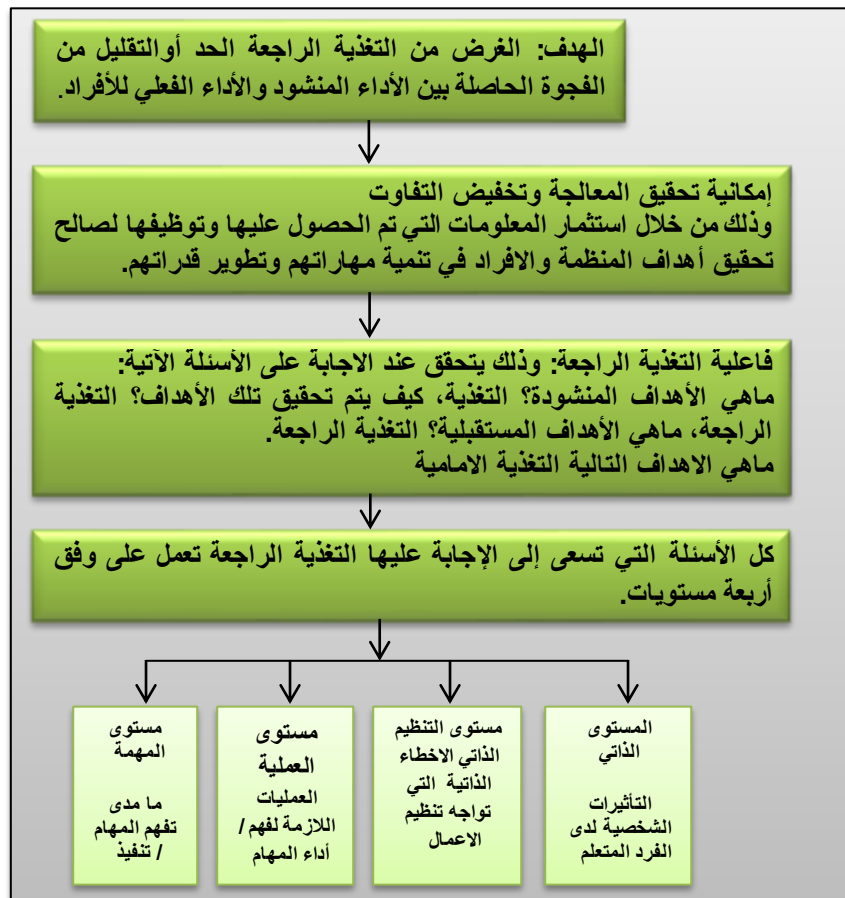
3. **وظيفة تعزيزية The Booster Function:** إن المعلومات التي تحملها التغذية الراجعة عن سلوك ما، من شأنها أن تؤدي إلى تقوية وتعزيز هذا السلوك والمحافظة عليه في حالة كونه سلوك صحيحاً ومرغوباً به. كما تجعل إمكانية حدوثه وتكراره أكثر احتمالاً في المستقبل وتعمل على إشباع دوافعه المعرفية ودوافعه نحو تحقيق الذات واحترام الإدارة والآخرين له (Voerman, et.al., 2012, 4).

4. **وظيفة تصحيحية The Corrective Function:** من أهم الوظائف التي تؤديها التغذية الراجعة فهي وظيفة تقييمية تقوم السلوك عند الأفراد وتعمل على تعديل الأخطاء عند وقوعها، وتهدف إلى تصحيح استجابة الأفراد وسلوكياتهم غير المرغوبة والإشارة إلى الاستجابات والسلوكيات المرغوب القيام بها (Shute, 2007, 9).

5. **وظيفة توجيهية Functional Steering:** إن القيام بعمليات التوجيه والضبط والتحكم بسلوكيات الأفراد أمر غير ممكن بدون الاعتماد على التغذية الراجعة، التي تعمل على توجيه الأفراد وتشجيعهم

على استثمار المعلومات المعطاة عن نتائج أدائهم في محاولة منها للحد من تكرار ظهور تلك السلوكيات والعمل على تجاوز الأخطاء السابقة واستبدالها بأخرى بديلة عنها (Thesis,2010,21).

6. **وظيفة تعليمية Function Instruction:** أما في مجال التعلم فتعد التغذية الراجعة من بين أهم العوامل المؤثرة فيه فهي تمكن الفرد من إدخال التعديلات اللازمة على الاستجابات التي يصدرها بالشكل الذي يجعل من تلك الاستجابات بفضل التغذية أكثر فعالية من الاستجابات المرغوبة، وهي تساعد على التعلم خلال مدة وجيزة إذا ما راعت فيها حاجات الفرد المرتبطة بالحافز والاستجابة التي من الممكن الاستفادة منها في العديد من المستويات التنظيمية (Hattie & Timperley, 2007,87)، وكما يوضحها الشكل (5) :



الشكل (5)

أنموذج ردود أفعال التغذية الراجعة لتعزيز تعلم الأفراد

Source: Hattie, John & Timperley, Helen, 2007, The Power of Feedback, Review of Educational Research, Vol. 77, No. p1.

رابعاً. الأشكال المستخدمة في التغذية الراجعة

تتنوع أشكال التغذية الراجعة بتعدد مصادر المعلومات التي يتم الحصول عليها لإنجاح عملية التعديل ، من خلال رصد السلوكيات غير المرغوبة وتعزيز أنماط السلوكيات المرغوبة للأفراد، ومن هذه المصادر: (أبو حطب، 2009، 34)

1. **مصدر المعلومات الداخلية:** ويقصد بها المعلومات التي يستشفها الفرد من خبراته السابقة أو مهارته وقدراته الكامنة وأفعاله على نحو مباشر (ردود أفعال الفرد واستجابته الآنية للمواقف).

2. **مصدر المعلومات الخارجية :** وهي المعلومات التي قد يحصل عليها الفرد من المقيمين أو المدير المباشر أو من أي جهة خارجية أخرى؟

في حين صُنِّفَ (Thesis,2010,21-22) أشكال التغذية الراجعة وفقاً للآتي:

1. **رصد معلومات فوري:** وهي التي تتصل بالسلوك الملاحظ بشكل مباشر وتعبه باستمرار وتزود الأفراد والقائمون على العملية بالتوجيهات والارشادات اللازمة لتعزيز السلوك المرغوب والحد من السلوك غير المرغوب.

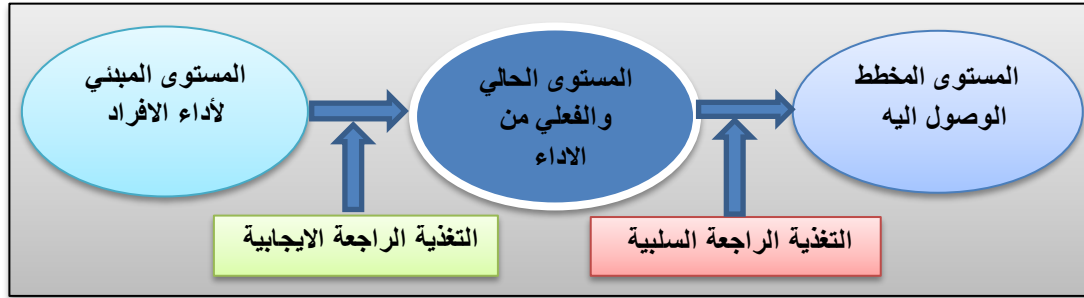
2. **التغذية الراجعة المؤجلة:** وهي عملية منح الفرد العامل مدة زمنية معينة بعد استكمال الأعمال الموكلة له وقد تطول هذه المدة أو قد تقصر حسب طبيعة الظروف أو طبيعة عمل الفرد.

وفي الإطار ذاته، قد تعد جميع التوجيهات والنصح والإرشاد المقدم من قبل الإدارة العليا إلى الأفراد العاملين بمثابة عملية رصد معلوماتي خارجي من أجل الوصول إلى السلوك المطلوب، إذ تعد كلمات المديح أو الثناء وكتب الشكر حافز للفرد لتكرار السلوك المرغوب أي عامل معزز، وقد يكون التوبيخ والعقوبات المصاحبة للأخطاء التي يرتكبها الفرد من خلال سلوكه غير المرغوب معلومات تؤدي إلى عدم تكرار السلوك غير المرغوب مرة ثانية، مما يعكس دورها المهم في تحقيق مبدأ الإثابة أو العقاب، فضلاً عن درورها في تصحيح أخطاء الأداء والسلوك واكتشاف نقاط القوة والضعف في السلوك الخاص بالأفراد والعمل على معالجته، مع ضرورة الانتباه إلى أن التعويل على المعلومات الخارجية المستوحاة من المشرف المباشر أو الإدارة قد تضيق على الفرد فرصة الإيحاء للمعلومات الداخلية التي يمتلكها لتوضح له السلوك المرغوب الواجب اتباعه والعمل على تطويرها ولا تجعله رهيناً للانتظار لجهة أو طرف آخر يملي عليه ما المفروض أن يقوم به (علي، 2009، 7).

ومن جانب آخر، فقد تتمحور ردود الأفعال المتحققة من نتائج التغذية الراجعة إلى ردود أفعال سلبية وإيجابية التي تشكل دعائم قوية للتغذية الراجعة، سواء أكانت بالتعزيز للسلوكيات المرغوبة كالمديح أم الثناء أم الحصول على الامتيازات كالترقية... الخ، أم الاستبدال والتصحيح فيما يخص ردود الأفعال السلبية ضمن السلوكيات غير المقبولة التي قد يعبر عنها بالقول (أن هذا السلوك لا بد أن يتغير نحو الأفضل) أو الحرمان من الامتيازات. وهنا لا بد من ملاحظة عدم المزج بين التغذية الراجعة والتعزيز وملاحظة عدد الفروق بينهما، فالتغذية الراجعة أكثر دقة من التعزيز، وفي التغذية الراجعة تراكم معرفي، أما في التعزيز فهو تراكم وجداني، التعزيز هو نتيجة مترتبة على الأداء، أما التغذية الراجعة فهي معلومات متعلقة بأداء الأفراد وسلوكياتهم (Estes,2012,29).

فضلاً عن مراعاة عدم المبالغة بأهمية الأداء أو التقليل من السلوكيات المشاركة من الأفراد، بل ينبغي أن يكون الثناء أو الانتقاد موضوعي بناء، فهو قد يكسب الأفراد مهارات وأنماط سلوكية جديدة وبالعكس قد تؤدي المبالغة فيه إلى شعور الفرد بعدم الثقة بما يقدمه من أداء (Thesis,2010,21-22).

وفي سياق متصل أشارت دراسة (Voerman,et.al.,2012,3) إنما ينبغي أن تنبه أي إدارة منظمة أن الافراط في تلقي الأفراد لردود الأفعال السلبية تأثيراً يفوق تأثير ردود الأفعال الايجابية، وقد تشكل في بعض الأحيان خطراً وتهديداً على المنظمة والأفراد على حد سواء، إذا ما تم التعامل معها بالشكل المناسب أو قد تؤدي إلى صراعات تنظيمية رسمية وغير رسمية التي قد تفقد الفرد قدرته على احترام ذاته وتقلل من كفاءته الذاتية وكما هي موضحة بالشكل (6) :



الشكل (6)

أنموذج لردود الأفعال الايجابية والسلبية

Source: Voerman, Lia, Paulien C. Meijer, Fred A.J. Korthagen & Robert Jan Simons, 2012, Types and Frequencies of Feedback Interventions in Classroom Interaction in Secondary Education, Teaching and Teacher Education, Journal Homepage: www.elsevier.com/locate/tate, p3.

خامساً. دور التغذية الراجعة في تعديل السلوكيات غير المرغوبة

The role of feedback in modifying unwanted behaviors

تعد عملية التغذية الراجعة أولى الخطوات التي تتخذها المنظمة في محاولة منها لتقييم أداء الأفراد العاملين لديها وعلى جميع المستويات الإدارية، ومن الطبيعي أن يشمل هذا التقييم الأفعال والسلوكيات المتبعة من قبل الأفراد خلال العمل، ومن الجدير بالذكر إن أداء الأفراد مقروناً بالسلوك المنفذ والذي ينجز على وفق ما هو مطلوب لكن السؤال المطروح ما هي طبيعة السلوك الذي يتبعه الفرد من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب، أي إن الأداء الوظيفي يتضمن السلوكيات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن التقييم الذي سيخضع له الفرد في هذه الحالة سوف لا يعتمد فقط على المستوى الذي يؤديه بسلوكيات محددة، ولكن وفقاً لاعتقادات ونظرة القائم وإدراكه العقلي بعملية الرصد والملاحظة للسلوك فيما يخص أهداف المنظمة حول إسهامات تلك السلوكيات في تحقيق تلك الأهداف. (ابو حطب , 2009 , 33)

وفي إشارة إلى الدور المهم الذي تقوم به التغذية الراجعة في تطوير خطط وإجراءات تحسن من مستوى سلوكيات العاملين من خلال الحوارات المتاحة بين الأفراد والإدارة العليا التي تؤدي إلى اكتشاف جوانب القوة والضعف الظاهرة في سلوك الأفراد أي إما تعزيز السلوك أو تصحيحه، فيما إذا ثبت عدم جدوى الاستمرار بالعمل بذلك السلوك غير المرغوب ، ومن أبرز المشكلات التي قد تواجهها عملية التغذية الراجعة لتعديل السلوكيات غير المرغوبة هي: عدم معرفة الفرد ما هو المطلوب منه القيام به، عدم قدرة الفرد القيام بما هو مطلوب منه بالشكل الصحيح، عدم فهم الفرد للطريقة المستخدمة في جمع

البيانات المتعلقة بطبيعية سلوكه ومدى صحته، شعور الفرد بعدم المساواة والعدالة والظلم وعدم الأمان مما يجعله يشكك بنتائج التغذية الراجعة، ميل الفرد إلى إهمال نتائج الرصد السلوكي والمعلومات الخاصة به وعدم إبداء أي اهتمام لها . (الحمداني , علي , 2010 , 135)

الأسلوب الثاني: التعزيز الإيجابي

أولاً. مفهوم التعزيز الإيجابي The Concept of Positive Reinforcement

حظي موضوع التعزيز الايجابي باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس، وما تشكله من أهمية كبيرة نابعة من أهمية المورد البشري، ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته إذا ما تم استثماره بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، إذ يؤدي التعزيز الايجابي بأنواعه (المادي، المعنوي، الاجتماعي) إلى تشجيع العاملين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أتم وجه وبمستوى من الكفاءة والفاعلية، ومن ثم فإن معظم المنظمات حريصة على اتباع أسس وقواعد رصينة للتعزيز واستخدامه بما يحقق الأهداف المرجوة منه بالوقت الحاضر والمستقبلي، فهو بمثابة الثواب الذي يحصل عليه الأفراد لأدائهم المتميز وبالشكل الذي يشعر فيه الفرد بالعدالة والانصاف للجهود التي يقدمها مقارنة بزملائه الآخرين في العمل مما لا يستحقون تلك المكافأة ولديهم مشكلات ترتبط بالاندفاع نحو العمل (Wei & Yazdanifiard, 2014, 11).

[illegible]

وجاء في السنة النبوية قول الرسول الكريم (ﷺ) (اليد العليا خير من اليد السفلى) أي إن التعزيز الإيجابي يشجع على تكرار السلوك الحسن بين أصحابه ووسيلة لترسيخ تلك السلوكيات المرغوبة كونها من الأساليب التي ينبغي أن يتبعها جميع القادة في كل المجتمعات.

وفي الحديث عن المفاهيم المرتبطة بالتعزيز الايجابي وكافة المغريات التي من الممكن أن تقدمها المنظمة لأفرادها العاملين، التي تكون قائمة على مبدأ الثواب في تحريك الأفراد ودفعهم إلى العمل بشكل جدي لزيادة الإنتاجية وتقديم المقترحات والأفكار الإبداعية فيها، تتلاءم ورغبات العاملين وتترك نتائجها الايجابية الأثر الواضح على مجريات العمل، كالمكافأة المادية التي تمنح للفرد مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير، كونه من أفضل الأساليب المستخدمة لإشاعة مناخاً تنظيمياً صحياً وظروف عمل مناسبة، فالهدف الرئيس للتعزيز الايجابي حث الأفراد على إحداث سلوك مرغوب به والعمل على تكراره بشكل مستمر، ومن أمثلة التعزيز الايجابي منها: منح الأفراد الكفوئين علاوات، توفير فرص الترقية

الاستثنائية أمام العاملين، توفير فرص منها الترشيح لإكمال الدراسات العليا، تنمية الرقابة الذاتية، تحويل وتمكين الأفراد بعض الصلاحيات القيادية (Baron & Galizio, 2005, 89)، فهو بذلك لا يتقاطع مع هدف نظيره التعزيز السلبي في منع السلوك غير المرغوب وغير الجيد، كونه مثير يزال بعد حدوث السلوك المقبول يكون مؤلماً أو منفراً ويعمل على استبعاد بعض المثيرات غير المرغوب فيها، إذ يؤدي حذفها إلى تقوية الاستجابة في مواقف مشابهة وتكون المثيرات المستبعدة مثيرات سلبية في حالة وقوعها تؤدي إلى عرقلة أو تثبيت الاستجابة ومن أمثلتها: (التكاسل، الإهمال، وعدم الانصياع إلى التوجيهات والأوامر والتعليمات) من حدوث التكرار والعمل على تقويمه والحد منه (Diedrich, 2010, 12). وفي إطار الحديث عن المفاهيم المتعلقة بالتعزيز على تقويمه الإيجابي وفقاً لوجهة نظر الباحثين وكما موضح بالجدول (14) :

الجدول (14)

مفاهيم التعزيز الإيجابي وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Diedrich, 2010, 12	الإجراء الذي يمكن فيه حدوث السلوك الى توابع إيجابية أو إلى إزالة توابع سلبية الشيء الذي يترتب عليه زيادة احتمال حدوث ذلك السلوك في المستقبل.
2	Artis, 2012, 22	وسيلة لبناء سلوك مقبول ومرغوب به وهي العملية التي تؤدي إلى زيادة قوة الاستجابة وتكرار السلوك المرغوب من خلال وسيلة أو مدعم إيجابي كالمكافأة وعندها يقوى الارتباط بين المثير والاستجابة.
3	Pett, 2013, 8	أداة فعالة تساعد على تشكيل سلوكيات الأفراد العاملين وعلى تغييرها فهي مثيرات تعقب السلوك مباشرة وتعمل على زيادة احتمالات حدوثه بالمستقبل.
4	الحلبي، 2013، 10	قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالة التوتر عند حدوث نقص في تلك الحاجات والرغبات.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واستناداً لما تقدم، يمكن تحديد التعريف الإجرائي للتعزيز الإيجابي بأنه "أحد الأساليب المستخدمة في العمل لإضافة أو إزالة سلوكيات جديدة للأفراد العاملين من خلال المعززات التي يمكن أن تكون معززات جوهرية ذاتية غير ملموسة (كالمديح والثناء وكلمات الشكر والتشجيع) أو معززات خارجية كالمكافآت المادية (الراتب، الترقية، الأمن الوظيفي) والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنجازات المتحققة من قبل الأفراد العاملين عند قيامهم بأعمالهم على أتم وجه".

ثانياً. أهمية التعزيز الإيجابي The Importance of Positive Reinforcement

يعد التعزيز الإيجابي أحد أساليب التحفيز التي أشار إليها العديد من الباحثين في مجال دراسة السلوك الإنساني للأفراد العاملين داخل المنظمة كونه ينمي روح الإبداع والتجديد لديهم، ولهذا الأسلوب أثره الواضح في الحد من السلوكيات غير المرغوبة وإثارة دوافع العاملين نحو انتهاج سلوكيات وتصرفات مقبولة ومرغوبة رغبة منهم في الحصول على ثمار جهودهم المبذولة لأداء أعمالهم الموكلة إليهم من قبل

الإدارة، وما يعود للمنظمة بالفائدة من خلال رفع مستوى كفاءة وأداء العمل وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة والمحافظة على سمعتها (Daft,2000,487).

كما يعد بالنسبة للأفراد العاملين أفضل وسيلة للحصول على مكاسب مادية ومعنوية بطرق ايجابية وصحيحة بعيد عن السلوكيات غير المقبولة والعلاقات الشخصية التي قد تصيبه بالملل جراء روتين العمل ورتبته وجعل التفوق في الأداء هو المعيار لنيل ذلك التعزيز الايجابي بأنواعه (Robbins,2001,27).

ومن ملاحظة سلوك الفرد وأدائه، يمكن الاستنتاج إن كان هذا الفرد يخضع للتعزيز الايجابي من عدمه بوصف التعزيز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به، وإنما يستنتج من خلال ملاحظة سلوك الأفراد (الحلالية، 2013، 10)، كما أن قلة التعزيز الايجابي يعد مؤشراً على الضغوط التي يعيشها الأفراد وتتيح لديهم شعور بأن جميع جهودهم المبذولة وساعات العمل الإضافية التي تقتضيها طبيعة عمل المنظمة والنشاطات الإبداعية التي يسعى إلى انجازها من خلال عمله تحقيقاً لأهدافه الشخصية بصورة خاصة، وأهداف المنظمة بصورة عامة هي دون مقابل وإن كان معنوي بالمديح أو الثناء مما يولد لدى الأفراد الشعور بعدم المسؤولية تجاه المنظمة وإلى ممارسة سلوكيات غير مرغوبة (كالتأخر المتعمد، الغياب دون مبرر أو بأسباب واهية ومحاولة البحث عن فرصة عمل أخرى أو افشاء أسرار المنظمة رغبة منهم لجذب انتباه الإدارة لنقاط الخلل التي دفعتهم إلى التصرف بصورة غير مقبولة (Wei & Yazdanifards,2014,11).

وفي الإطار ذاته، أشارت دراسة (Pett,2013,11) إلى التعزيز الايجابي كونه عامل هام للغاية ومفتاح لتشكيل والتحكم بسلوك الأفراد العاملين وتوجيهه أو تعديله أو تغييره، أو قد يعتمد إلى إلغاء إذا اقتضت المصلحة المشتركة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهو يسهم من خلال وسائل التعزيز إلى تشجيع الأفراد تبني سلوكيات وأنماط جديدة تضمن لهم النجاح والتطور في نطاق عمله، كما إنها تسهم في تعزيز رغبة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية بما يتلاءم وميولهم وقدراتهم والتكيف معها، في حين قد يؤدي سوء الفهم من قبل الأفراد للأهداف الحقيقية للمنظمة وإخضاع ممارستها إلى تفسيرات وتأويلات كثيراً ما تكون غير صحيحة تصاحبها أجواء مشحونة بمشاعر سلبية تجاه المنظمة ومناخ تنظيمي مليئاً بالعداء والسلبية بين الطرفين وبصورة تنعكس سلباً على المنظمة والفرد وبنتائج مدمرة لكلا الطرفين أحياناً.

كما لا بد من الإشارة إلى أن نتائج التعزيز الايجابي تتوقف على نوع التعزيز الايجابي المستخدم الذي بدوره يتأثر بمجموعة من العوامل منها (عمر الفرد، درجة الذكاء، المكانة الاجتماعية والاقتصادية للفرد، درجة التوافق الشخصي والاجتماعي) التي تؤدي بالنهاية إلى نتائج مهمة (ادريس وشريف، 2013، 45)، فالتعزيز الايجابي له آثاره الملموسة في تقوية الرابط بين الحافز والأداء الوظيفي، واستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء (Artis,2012,22).

- ولكي يكون المعزز فعالاً فمن الضروري استخدامه فور قيام العامل بالسلوك المرغوب فالمكافأة لا تكون قادرة على التأثير الايجابي ما لم يتوفر شرطان مهمان هما: (Diedrich, 2010, 14)
1. أن يكون التعزيز الايجابي مشروطاً ومتوقعاً على معدل الأداء ونوعية العمل فكلما كان الانجاز جيداً تتطلب ذلك حافزاً أكبر.
 2. أن يؤدي التعزيز إلى إشباع حاجة يشعر الفرد بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطيع التعزيز إشباع الحاجات والرغبات لدى العاملين فتكون الفائدة من التعزيز شبه منعدمة.
- واستناداً لما تقدم، نجد أن التعزيز الايجابي من الأساليب التي تساعد على إثارة اهتمام الأفراد وجذبهم نحو تعلم سلوكيات جديدة ونبذهم للسلوكيات الناجمة عن تصرفاتهم الخاطئة، فالتعزيز الايجابي والدافعية لدى الأفراد والنضج والممارسة يشكل حلقة متكاملة لحدوث تعلم نشط وفعال.

ثالثاً. أشكال التعزيز الايجابي Forms of Positive Reinforcement

تختلف وتتنوع وسائل التعزيز الايجابي وفقاً لجملة من المتغيرات المحيطة بالمنظمة والفرد ومنها: الاستجابة لحاجات ورغبات ودوافع الفرد المتغيرة ومع المستويات الإدارية للعاملين، فليس من المجدي أن يكون اللجوء لأساليب التعزيز المادي للموظفين الاستشاريين الذين لا يشكون من قلة الراتب، إذ تعطي هذه الفئة من الموظفين أهمية أكبر للتعزيز المعنوي المتمثلة نوع وطبيعة العمل ومنحهم المزيد من الاستقلالية والتفويض يعد حافزاً مهماً لهم إلى جانب فرص الاشتراك بالدورات التدريبية وحضور الندوات والمؤتمرات التي تزيد من فرص التقدم الوظيفي والتطوير الذاتي لوسائل التعزيز للعاملين في المستويات الإدارية التنفيذية، فتحسين ظروف العمل وتوفير فرص لتكوين العلاقات مع إدارة المنظمة وإيجاد فرص لعرض المواهب الخاصة بالأفراد في الاجتماعات المختلفة (الرفاعي، 2009، 61).

وتماشياً مع مخطط الدارسة، سيتم التركيز على أشكال التعزيز الايجابي بوصفه أحد الأنشطة الرئيسية المستخدمة في عملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة التي قد تسبب في خسارة شهرة وسمعة المنظمة بين زبائن الدائمين والمحتملين ويصنف التعزيز الايجابي إلى نوعين هما: (Wei & Yazdanifards, 2014, 10)

1. **التعزيز المادي:** الذي يشمل الرواتب والعلاوات السنوية والمشاركة في الأرباح والزيادات في الرواتب مقابل غلاء المعيشية ومزايا أخرى كالتأمين الصحي، والتعويضات والحوافز المعنوية ذات القيمة المادية.

2. **التعزيز المعنوي:** ومن أشكال ذلك التعزيز كالاتي:

أ. الترقية: تمثل وسيلة ودافع للأفراد العاملين الراغبين بالوصول إلى المناصب الوظيفية في المستويات التنظيمية العليا تحقيقاً لنزعات شخصية أو حاجات مادية أو لتحقيق أهداف تتعلق بمكانة الفرد الوظيفية التي تعكس آثارها على المكانة الاجتماعية له بين بقية أفراد المجتمع (أبو شرخ، 2010، 12).

ب. تقدير جهود العاملين: تتضمن شهادات التقدير وكتب الشكر التي تمنح للأفراد الأكفاء وكلمات المديح والثناء التي يلقيها المدير على الأفراد المتفوقين وذلك تقديراً واعترافاً صريحاً من قبل إدارة المنظمة بالجهود المبذولة من قبل هؤلاء الأفراد العاملين (الجباسي، 2011، 30).

ت. تمكين العاملين : ينظر العاملون إلى أهمية الدور والمساهمة الفعلية التي تمنحهم إياها إدارة المنظمة ومناقشة الأهداف والبرامج المخطط لها، لذا من الضروري إدراك الإدارة أهمية ذلك الشعور لدى العاملين والنظر إليه كأحد أساليب التعزيز الإيجابي المتبعة لإشباع هذه الرغبة التي تحقق الزيادة في الدافعية لدى العاملين (الرفاعي، 2009، 60).

ث. ضمان واستقرار العمل: إن الشعور بالأمان والضمان والاستقرار في العمل هو من أهم المطالب الضرورية التي يهدف الفرد إلى الوصول إليها من خلال عمله في المنظمة، لأن العمل الثابت والمستقر يؤمن له ظروف معيشية كريمة.

ج. توسيع أو إثراء العمل: خلق شعور بأهمية المهام التي يقوم بها الأفراد من خلال توسيع المهام الموكلة إليه ضمن نطاق تخصصه، أو إضافة مهام جديدة قريبة من تخصصه كإشراك الفرد بالقرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر (أبو شرخ، 2010، 12).

ح. الاعتراف بجهود العاملين: يعطي الكثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم، ويعتدون ذلك معزراً إيجابياً لهم لبذل جهود إضافية للعمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التعزيزي عديدة منها: منح الألقاب والرموز المعنوية والجوائز للأفراد المجتهدين تقديراً للجهود المتميزة التي يقدمها لتطوير المنظمة وتحقيقاً لأهدافها كلقب "الموظف المثالي" أو تقديم رموز معنوية كإقامة الاحتفالات أو إعطاء الإجازات للراحة مدفوعة الأجر، أو منح كتب الشكر والتقدير، أو منح الأوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن دولة إلى أخرى (الرفاعي، 2009، 61).

وهناك العديد من أساليب التعزيز التي لم يتم التطرق إليها بشكل واضح من قبل المديرين في المنظمات ومنها: (عواد، 2010، 30)

1. إغارة الفرد العامل المزيد من الاهتمام والانتباه عند الحديث، فمن طبيعة الإنسان أن يحب أنه إذا تكلم مع الآخرين سواء زملاء العمل أو رئيسه المباشر عن أي عمل قام به أو انجاز غير مسبوق حققه أو اقتراح لحل مشكلة أو فكرة لتطوير منتج، مثلاً أن يحظى بالانتباه من قبلهم والاستماع والإصغاء يشعرون بقيمة كلامه وما يقدمه وأن له أهمية واحترام ورأيه يؤخذ بنظر الاعتبار كل هذا سيكون له وقع كبير بنفس الفرد وفي دفعه نحو الاستمرار بهذا السلوك المرغوب.

2. الحركات والایماءات التي يؤديها بعض المدراء للأفراد العاملين كالابتسامة بوجه الفرد عند قيامه بعمل أو انجاز متميز والرتب على كتف الفرد تقدير للجهود المبذولة من قبله وعدم النظر إليه بنظرة السخط والتعالي عند فشل محاولات الفرد بتنفيذ بعض الأمور التي وكلت إليه.

3. بناء علاقات يسودها التفاهم والثقة والاحترام لقيمة الفرد وعمله من قبل المشرفين والمسؤولين في إدارة المنظمة، مما يعزز رغبة الفرد للعمل بشكل أفضل والحصول على امتيازات عديدة منها ثقة الإدارة بقدرة الفرد على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

رابعاً. التمييز بين التعزيز الإيجابي والسلبي Forms of Positive Reinforcement

تعد النظرة إلى التعزيز وأثره على السلوك أكبر دليل على مدى تأثيره في تشكيل السلوك وتعديله واهتمامه في إحداث تغييرات سلوكية واضحة بشكل مباشر، الأمر الذي يبعده عن العشوائية والفوضى في العمل، وبما أن المثير بوصفه معززاً إيجابياً بالنظر إلى تأثيره على السلوك فإن أية مادة لا تعد معززاً إيجابياً إلا بعد إيضاح العلاقة بينها وبين تأثيرها على السلوك، وما يعمل كمعزز للفرد يعتمد على التاريخ التعزيزي له، إلا أن التعزيز الإيجابي لا يعد الطريقة الوحيدة لزيادة احتمال حدوث السلوك المرغوب فيه، فباستطاعتنا أن نعمل على تقوية السلوك من خلال إزالة مثير بغض أو مؤلم (شيء أو حدث يكرهه الفرد) بعد حدوث السلوك المرغوب فيه مباشرة، وهذا الإجراء يسمى بالتعزيز السلبي (Negative Reinforcement) (Baron & Galizio,2005,89) وهو يتضمن محورين: إما تقديم مثير مؤلم أي إن الفرد يقوم بالاستجابة بهدف تجنب مثيرات معينة غير مرغوب فيها، والثاني: إزالة مثير مرغوب به (Pett,2013,9)، إلا أنه ينصح عادةً بتجنب استخدام المعززات السلبية المزجة مثل النقد والسخرية وأن يستعمل بدلاً منها التعزيز الإيجابي الذي من شأنه أن يجعل الأشخاص مقبلين على السلوك بدلاً من النفور، منه فضلاً عن أن كثرة استخدام المعززات السلبية هو مؤشر على عدم كفاءة المجتمع الذي يعمل فيه الأفراد (الجبوري، 2016، 88).

وفي الإطار ذاته، أشارت دراسة (Pett,2013,11) إلى أهم الفروقات تميز بين التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي والذي يتم توضيحه في إطار الجدول (15) :

الجدول (15)

التمييز بين التعزيز الإيجابي والسلبي

ت	التعزيز الإيجابي	التعزيز السلبي
1	العملية التي تؤدي إلى ظهور سلوك حسن ومرغوب من قبل الشخص المعزز.	العمل على إزالة مثير بغض أو مؤلم بعد حدوث السلوك المرغوب فيه مباشرة.
2	مثيرات معززة تضاف إلى الموقف بعد صدور السلوك والذي يقوي بهذا التعزيز.	يؤدي إلى تعلم غير مجدي إذ تبذل جهود الفرد لتكرار السلوك إما لتجنب النتيجة أو الهروب منها.
3	يزيد من احتمال ظهور السلوك في المستقبل.	يضعف من تأثير السلوك المترتب عليه.
4	يفعل بعد ظهور السلوك المرغوب فيه.	يرتبط التعلم بتوقعات مختلفة غير ثابتة.
5	يشير التعزيز الإيجابي إلى العلاقة بين السلوك والنتيجة ويصف الحدث الناتج نفسه.	تجنب المثيرات البغيضة مما يؤدي إلى زيادة احتمال التصرف على هذا النحو في الظروف المماثلة مستقبلاً.
6	تعد عبارات التشجيع والمدح والثناء والمكافأة عقب استجابة الفرد خلال العمل معززات إيجابية تقوي احتمال ظهور الاستجابة المرغوبة.	يتجنب الأفراد هذا النوع من التعزيز لخصائصه غير المريحة كالنقد غير بناء والسخرية غير المبرر عن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد.

المصدر: إعداد الباحثة بتصريف بالاعتماد على: (Pett,2013,11).

وفي سياق متصل، نجد أن هناك العديد من المديرين من لا يستطيع التمييز بين التعزيز السلبي والعقاب كون الإجراءيين يشملان استخدام المثيرات المكروهة أو المنفرة إلا أنهما في حقيقة الأمر يختلفان تماماً، ويمكن تشخيص تلك الاختلافات الحاصلة بينهما: إذ أنه في العقاب يتم تقديم المعزز السلبي، بينما في التعزيز السلبي إزالة المعزز السلبي لأن العقاب يعمل بوصفه معززاً سلبياً، بينما قد يخفض من معدل الاستجابة وله أثر مؤقت سرعان ما يزول ويعود معدل الاستجابة إلى حالته الأولى ويؤدي إلى التقليل أو إيقاف السلوك، وذلك من خلال تعريض الأفراد العاملين لمثيرات غير مرغوبة فيها بعد حدوث السلوك غير المقبول، بينما يقوي التعزيز السلبي السلوك من خلال إزالة المثيرات التي لا يرغب فيها الأفراد (Baron & Galizio, 2005, 89).

وعند الحديث عن العلاقة الدائمة التي تربط بين التعزيز الايجابي والسلبي، يمكن أن تحدد تلك العلاقة شكل السلوك الظاهر من قبل الفرد، إما تثبيت السلوك (سلوك مرغوب به) والسعي إلى إظهاره بشكل مكرر عند طريق التدعيم والتعزيز الايجابي، أو محاولة إضعاف السلوك (سلوك غير مرغوب به) والحد منه عن طريق التعزيز السلبي متمثلاً بالعقاب، إذ يطلق على نتائج هذين الأسلوبين بالحوافز أو المعززات الايجابية والسلبية التي يتم تطبيقها بطريقتين هما التقديم والمنع التي سيتم توضيحها وفق الشكل (7) : (ماهر، 2013، 57-58)

التقديم	المنع
1. التعزيز الايجابي	2. عقاب بالمنع / لا تدعيم
تقديم معزز ايجابي له أثر طيب	منع معزز ايجابي له أثر سيئ
يستخدم في تثبيت السلوك: مثال/ إعطاء حوافز مالية، المديح، كتب الشكر، التشجيع	يستخدم في إضعاف السلوك: مثال/ عدم إعطاء أي اهتمام لمروجي الاشاعات بوقفها
3. العقاب	4. تعزيز سلبي
تقديم معزز سلبي له أثر سيئ	منع معزز سلبي له أثر طيب
يستخدم في إضعاف السلوك: مثال/ استخدام عقوبات الانذار والخصم والفصل والتوبيخ للحد من السلوك السيئ	يستخدم في تثبيت السلوك: مثال/ عدم تطبيق لائحة الجزاءات على الذين يلتزمون قواعد السلوك

الشكل (7)

أوجه الاختلاف بين التعزيز الايجابي والسلبي والعقاب

المصدر: ماهر، أحمد، 2013، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للنشر، 58.

ومن ملاحظة تلك الفروقات، يتضح جملة من الأمور أهمها إن تقديم العقاب أو التعزيز الايجابي والسلبي ينبغي أن يكون بعد حدوث السلوك المرغوب وغير المرغوب وبشكل مباشر وعدم تأخير إجراءات التعزيز أو العقاب مع ضرورة ابلاغ الفرد عن الأسباب الكامنة وراء العقاب أو التعزيز، كما أن من الخطأ أن يلي العقاب تعزيز ايجابي لكي لا يفقد العقاب أهميته، أو يصبح السلوك المعاقب عليه الفرد مجرد وسيلة للحصول على التعزيز الايجابي مع مراعاة ضرورة عدم الاعتماد على إجراء واحد من

العقاب أو التعزيز أو الإفراط في الإجراءات المتبعة من تعزيز أو عقاب، كما ينبغي أن يكون حجم العقاب أو التعزيز الايجابي ملائماً ومناسباً مع حجم السلوك المستهدف (Perone,2003, 4) وفي حالة فشل التعزيز الايجابي في تحقيق نتائجه الايجابية سينعكس ذلك سلباً على الأفراد العاملين ويظهر انطباعات وسلوكيات غير مرغوبة بدلاً من التخلص منها أو منع حدوثها، ومن جملة النتائج السلبية لعملية التعزيز الايجابي: انسحاب أو انطوائية الفرد، وبالمقابل قد تؤدي إلى ظهور سلوكيات غير مرغوبة كنتائج عرضية كالسخرية من الفرد المعاقب أو التعاطف غير مبرر له، وإن كان يحتاج فعلاً إلى تدريب حقيقي للسلوك السوي، الأمر الذي قد يولد لديه الشعور بالسلبية تجاه تحقيق أهداف الإدارة أم بالخضوع والاستكانة أو باتباع أساليب التمرد والعصيان والتحدي في تنفيذ آليات العمل المطلوبة والتصرف بشكل عدائي ومحاولته التهرب من العمل أو الغياب المكرر دون مبرر، والأخطر من ذلك كله هو الشعور بالحق والضعينة تجاه جميع الأفراد الذين يتعاملون معه ومع زملاء العمل والاصرار على الخطأ (ادريس وشريف، 2013، 46).

خامساً. دور التعزيز الايجابي في تعديل السلوكيات غير المرغوبة

The role of positive reinforcement in modifying unwanted behaviors

تسعى المنظمات دوماً إلى تحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بسلوك أفرادها لما له من ردود أفعال عكسية في حالة عدم تطابق الممارسات التي يقوم بها الأفراد مع مستوى الطموح الذي ترغب المنظمة الوصول إليه، مما يتوجب على إدارة المنظمة تطبيق الممارسات الإدارية الناضجة بالشكل الذي يجعل الفرد يتحكم بعمله وبمستوى الأداء الذي يرغب في تقديمه، ومن تلك الممارسات التي ينبغي مراعاتها من قبل الإدارة: (Daft,2000,489)

1. تحديد الحاجات الأساسية التي يهتم الفرد العامل بتحقيقها وبمدى ارتباطها بنوع العمل وطبيعة التعزيز الايجابي المقدم له نظير ذلك العملز
 2. تحديد مدى قدرة وإمكانية المنظمة في توفير تلك المعززات للسلوك المرغوب لدى الأفراد، والنقطة التي ينبغي الانتباه إليها أن تقديم التعزيز يختلف بين فئة الأفراد المتواجدين داخل المنظمة، فالتعزيز الذي يقدم للأفراد العاملين يختلف عنه للمديرين مما يحد مختلفة لكل فئة.
 3. تحديد الوقت الملائم للبدء بعملية التعزيز للأفراد العاملين.
- كما أن جودة عملية التعزيز الايجابي وتحقيق الأهداف المرجو منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة، إذ تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على استثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة. (Pett,2013,11)

وبناء على ما تقدم، فإن نجاح التعزيز الايجابي يكون محكوماً بقدرة وكفاءة منفذ أسلوب تعديل السلوكيات غير المرغوبة باستخدام أسلوب التعزيز، إذ ينبغي أن يتصف بالصبر والقدرة على المتابعة، له

خبرة في القوانين والتعليمات الخاصة بالمنظمة والأفراد، على اطلاع مباشر بأوضاع العاملين واحتياجاتهم الضرورية على معرفة بمشكلات الأفراد ومحاولة المساعدة في حلها لكي لا تنعكس سلباً على السلوك الذي ينتجه الفرد، في حين ينجم عن نقص التعزيز الإيجابي مشكلات ومخاطر تؤثر سلباً على أداء الموظفين، كالشعور بعدم الرضا وتدني مستوى أدائهم والقضاء على روح التعاون لديهم، فضلاً عن عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الأفراد.

الأسلوب الثالث : تمثيل الأدوار

أولاً. مفهوم أسلوب تمثيل الأدوار The Concept of Style Representing roles

يعد أسلوب تمثيل الأدوار أحد أهم التقنيات المستخدمة ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بتعليم وتدريب الأفراد العاملين، التي تضع أولى اهتماماتها دراسة قدرات وقابليات مواردها البشرية وكيفية تطويرها وجعلها قدرات جوهرية تنافسية، فهي أسلوب وطريقة يمكن أن تحقق من خلالها المنظمات نتائج ايجابية، وذلك من خلال تشخيص المشكلات السلوكية التي يعاني منها الأفراد ومحاولة تمثيل المواقف وتحليلها، والوقوف على الحلول الممكنة التي من الممكن استخدامها من قبل الأفراد في حالة الوقوع بمشكلات ومواقف مماثلة لها، فهي نشاط يقوم به الفرد في تمثيل الأدوار أو بتبني سلوك أو أحاسيس الفرد الذي يجسد الدور نفسه، فهو لا يعتمد إلى ايصال معرفة أو معلومة أو خبرة معينة بل يعايش الفرد العواطف أو المشاعر الإنسانية سواء كانت ايجابية أو سلبية في طبيعتها (العمامي، 2009، 23).

إذ يتمثل هذا الأسلوب في استحداث موقف معين أو ظرف أو مشكلة بتكرار حدوثها بشكل مستمر داخل المنظمة نتيجة للتفاعلات التنظيمية والإدارية، ويقوم المدير المسؤول بتدريب الأفراد بإعطائهم دوراً معيناً لموقف أو ظرف معين لمشكلة مطروحة يتطلب وضع الحلول لها، ويطلب منهم القيام بتمثيلها واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة لحل المشكلة وفقاً لردود أفعالهم وتوجهاتهم التي يرونها أكثر ملائمة، وفي نهاية العرض التمثيلي يطلب المنظم للعرض (المسؤول المباشر) من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف فيها زملائهم وأن يقترحوا حلولاً في هذا الصدد، ويتمثل دور المنظم للعملية بالمرشد نحو السلوكيات المرغوبة والتنبيه إلى الأخطاء التي قد يقع فيها الأفراد وإرشادهم إلى السلوكيات المرغوبة في الظرف الذين هم بصدد الوقوف على حل مشاكله، فالفرد عند قيامه بتمثيل الدور قد يؤدي دور العامل داخل المنظمة، وقد يؤدي دور مدير المنظمة مثلاً والأهم في هذا الأسلوب هي فكرة إسقاط المشاعر والانفعالات للفرد الخاضع للتدريب للتعبير عن ما بداخله من خلال الدور الذي يؤديه (Bhattacharjee & Ghosh, 2013, 5).

إذ يقوم تمثيل الأدوار بإعطاء الفرصة للفرد لكي يسقط مشكلاته سواء كانت شعورية أو لا شعورية التي يصعب عليه التعبير عنها بصورة مباشرة، ويمثل تمثيل الأدوار وتمثيل المواقف فيه مخرجاً وعلاجاً لظروف ومشكلات يواجهها أو لمشكلات نفسية يعاني منها الفرد نفسه (Manzoor, et.al., 2012, 221)، إذ يعتمد ذلك التفاعل على تحسين قدرات الأفراد على التحليل والتفسير من خلال

المعلومات التي تتناقل فيما بينهم (Kamerāde,2010,21). ويعزز التفاعل بين زملاء العمل العمليات المعرفية ويؤدي إلى تبادل الأفكار ووجهات النظر والآراء تجاه المواقف، كونه أحد الأساليب التدريبية الحديثة التي تعمل على تتناقل فيما بينهما محاكاة العمليات التنظيمية والظروف التي تحيط بالأفراد العاملين الخاضع لعملية التدريب من أجل تحسين مستوى سلوكهم المتبع، وتسهم كذلك في تعزيز مفاهيم مهمة لديهم وتمكنهم من تحسين مهاراتهم وقدراتهم التي من شأنها تغيير سلوكياتهم نحو الأفضل (Ahammad,2013,25).

وفي الإطار ذاته، يشير مصطلح تمثيل الأدوار إلى التمثيل التلقائي للمواقف التي تشتمل على العلاقات الإنسانية التي تهدف إلى إضفاء المزيد من الواقعية على تلك المواقف التعليمية، ويطلق أحياناً على تمثيل الأدوار بالتمثيل التمثيلي أو تمثيل الأدوار، نمذجة السلوك، المحاكاة، تقمص الأدوار (جلس، 2011، 33)، كما عرفها (العمياوي، 2009، 24) بأنها "عملية لتبادل الأفكار بصورة غير رسمية بهدف انجاز الأعمال والمهام الرسمية للمنظمة بصورة أفضل.

في حين أشارت دراسة (المصري، 2010، 23) إلى مفهوم تمثيل الأدوار بأنه "أحد أساليب التعلم والتدريب الذي يمثل سلوكاً حقيقياً في موقف مصطنع، ويساعد على الإدراك القيمي، وخلق علاقات اجتماعية بين أفراد المجموعة، والتواصل لحلول المشكلات التي يواجهونها".

وعرف بعضهم تمثيل الأدوار على أنه "أداة تدريبية لتمثيل المواقف يتم من خلالها نقل المعرفة والمهارات الخاصة بالأفراد، إذ يوفر العرض التمثيلي فرصة لتفسير وتحليل المواقف وردود أفعال الأفراد تجاه تلك المواقف (Manzoor,et.al.,2011,167).

ومن الملاحظ من خلال التعاريف المذكورة آنفاً، إنها جميعها تشير إلى الظروف والمواقف التي يتم تمثيلها بشكل واقعي بعيد عن المثالية لأن الأفراد في هذه الحالة سيتخذون قراراتهم وفقاً لاستجاباتهم الآنية للظرف أو الموقف الذين هم بصدده أو بصدده معالجته، وعليه كان التعريف الإجرائي الذي توصلت إليه الدراسة الحالية لمفهوم تمثيل الأدوار بأنه " أحد استراتيجيات تعليم وتدريب الأفراد لأنماط سلوكية جديدة ومرغوب فيها ودفعهم على الاقتداء بها ومحاكاة النماذج الأنموذجية في العمل بغية التخلص أو الحد من تكرار وظهور أنماط سلوكية غير صالحة وغير مرغوب بها في بيئة العمل .

ثانياً. أهمية أسلوب تمثيل الأدوار The Importance of Style Representing roles

تتجسد أهمية تمثيل الأدوار في دورها المهم في التعرف على الأنماط السلوكية السائدة في المنظمة ومدى رضا العاملين وانعكاساتها على سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم، فالمبدأ الذي يقوم عليه أسلوب تمثيل الأدوار مستند إلى تمثيل الواقع العملي الحقيقي، وليس التحدث عن تمثيل للمواقف المثالية أو الخيالية بل أنها تمس واقع حياة الفرد العامل وتكشف عن الممارسات الخاطئة والسلوكيات غير مرغوب فيها داخل المنظمة. ومن أهم مزايا أسلوب تمثيل الأدوار تنمية المهارات الإدارية للتعرف على المشكلات السلوكية، تمكن الأفراد من إدراك طبيعة الظروف المصاحبة للعمل والعلاقات المرتبطة بالأدوار والمهام المراد تعديل سلوكيات الأفراد فيها، وبأسلوب يستند على الحوار والمناقشة والاقناع وبالشكل الذي يعمل

على تعديل السلوكيات غير مرغوبة به بشكل فوري ومباشر، فضلاً عن اكتساب مهارات جديدة (المصري، 2010، 23).

إذ يتميز أسلوب تمثيل الأدوار عن غيره من أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة بأنه أسلوب تعليمي يمكن الأفراد العاملين من استيعاب ما يستمعون إليه استيعاباً يحقق فهماً عميقاً للمفهوم أو الفكرة الملقاة عليهم، ويقوم على عرض أحداث حقيقة، أو خيالية عرضاً عملياً لإبراز الجوانب الإيجابية للسلوك المرغوب المقصود أو الهدف من عملية تمثيل الأدوار، وهي استراتيجية تعتمد بشكل رئيس دور الفرد العامل في العملية التنظيمية لاكتساب الخبرات الجديدة وتنميته قدراته العقلية (برقان، 2009، 17).

وفي سياق متصل، نجد أن أسلوب تمثيل الأدوار يعمل على توفير أرضية ملائمة لمواجهة الظروف الصعبة وزيادة الوعي لدى الأفراد لاتخاذ سلوكيات مناسبة إزاء تلك المواقف والظروف، ولكي يحقق تمثيل الأدوار هدفه وجعله أكثر فاعلية لا بد من توفر نظام معلومات عن كل ما يخص الأفراد وأوضاعهم وعن طبيعة الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة بهم، فضلاً عن تحسين أساليب التواصل والاتصال بين الأفراد والإدارة العليا (Manzoor, 2012, 222).

وقد أشارت دراسة (Ivanov, 2005, 17) إلى أهمية أسلوب تمثيل الأدوار ليس لكونه أحد أساليب دراسة التعلم الفعالة فحسب، وإنما وسيلة تساعد على استكشاف المواقف الشخصية وتحليل ردود الأفعال وتحقيق الاستجابة لها، مما يتطلب مستوى عالي من التفاعل والاتصال المباشر مع الحالات والمواقف غير الطبيعية لتفسير سلوكيات الأفراد الملموسة (الفعلية)، فهي تعمل على تنمية التفكير الخلاق المبدع وتحسين مهارات الأفراد، وقد تحتاج إلى تكرار الحالة أو الموقف أكثر من مرة من أجل الوصول إلى الحلول للمشكلات السلوكية التي يعاني منها الأفراد وتوجيههم نحو اتباع سلوكيات جديدة ومرغوبة فيها.

وفي سياق متصل، أكدت دراسة (Kent, 2013, 26-27) إلى أهمية تمثيل الأدوار في تحقيق الأمور الآتية:

1. توضيح طبيعة العلاقة بين المديرين والعاملين وغيرها من العلاقات الاجتماعية التي تساعد على فهم واستيعاب المواقف الاجتماعية المثيرة للجدل والنقاش التي يمكن ملاحظتها في الحياة المهنية.
2. وضع الاستراتيجيات الملائمة لتنفيذ الخطط الموضوعة لحل المشكلات والتركيز على برامج التدريب الحديثة والمتعلقة بتمثيل الواقعي للعمل.
3. التدريب على مهارات صنع واتخاذ القرارات وأساليب القيادة بالإفادة من السيرة الذاتية والتراجم للشخصيات الناجحة في المجتمع كأمثلة للجدية في العمل والتفوق والنجاح.

وقد تكون من أهم الميزات التي يتسم بها أسلوب تمثيل الأدوار قدرته على تحقيق التوافق بين المهارات التي يمتلكها الأفراد وبين الأفكار الجديدة والمبدعة التي يحاول أن ينميها، والتقييم المستمر للسلوك الذاتي للوصول إلى مرحلة الرضا عن النفس، إذ تصبح تلك الممارسات العقلية بمثابة سلطات تنفيذية توجه تفكيره نحو مواجهة السلوك غير المرغوب، وتحين الفرد بأنماط سلوكية منضبطة (برقان، 2009، 18).

كما يسهم بتنمية الشعور لدى الفرد بتحمل المسؤولية، مما له الأثر الواضح في معالجة الاضطرابات النفسية والمشكلات السلوكية التي قد يعانيتها في حالة عدم قدرته عن التعبير عنها بشكل صريح، وتجعل منه أسير العزلة والانطواء والتصرف بسلوكيات قد تبدو لزملائه وللإدارة مرفوضة أو غير مرغوب به، كما أن أسلوب عرض المشكلات السلوكية وجعلها حقيقة عن طريق تمثيلها حتى يتيح تفهمها بطريقة أفضل، فالفرد يتعلم من النماذج التي يشاهدها، ويحتاج إلى المزيد من الجهد والتعب والمشاركة لكي يكتسبوا خبرات جديدة (عبيد، 2015، 310).

ثالثاً. أهداف أسلوب تمثيل الأدوار The Objectives of the Representing roles Style

إن الهدف من استخدام أسلوب تمثيل الأدوار مساعدة الإدارة العليا على فهم الطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين، ودراسة مشاكلهم السلوكية المؤثرة في تصرفاتهم، وردود أفعالهم إزاء الأعمال الموكلة لهم من قبل المنظمة، والتدريب على تنمية المهارات المرتبطة بتشخيص وتحليل المشكلات السلوكية لدى الأفراد، فهو يفرق بين النظرية والواقع العملي، وينمي كذلك قدرات المديرين على تقدير مواقف الأفراد العاملين وتقبل اتجاهاتهم المختلفة تجاه إدارة المنظمة، ومن الجدير بالذكر أن فاعلية هذا الأسلوب تختلف باختلاف طبيعة الأفراد وميولهم الفردية وشخصياتهم واتجاهاتهم وثقافتهم (نعمان، 2008، 20). وقد أشار (الخطيب، 2006، 125) أنه من الضروري وضع حالات أو مواقف يكون فيها سلوك الأفراد ملائماً للأدوار التي يتم تعيينها لهم لتمثيلها، إذ يشابه تمثيل الأدوار إلى حد كبير (الدراما التمثيلية) يكون لكل مشترك فيها دور محدد له يؤديه خلال العملية، إلا أن الفارق بينهما يكمن بأن الفرد في هذا الأسلوب يرتجل دوره المحدد على وفق ردود الأفعال الخاصة به أو بزملائه المشتركين معه أي تبعاً للاستجابات المسجلة في تمثيل تلك الحالة، استناداً إلى مبدأ المبادرة والارتجال للمواقف التي يمر بها الأفراد العاملين واتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتلك المواقف (Biggs, 2013, 6).

وعند الحديث عن الدور الذي يؤدي أسلوب تمثيل الأدوار فيمكننا تحديد ذلك من خلال إمكانيته من اكتساب سلوكيات جديدة أو العمل على تعديل سلوكيات قديمة نتيجة لملاحظة الآخرين أو مشاهدة عروض عن حالات (تمثيل للمواقف) التي هي بمثابة أنموذج للفرد، ومن الملاحظ أن سرعة استجابة الفرد لقوة أنموذج معين تأتي من الحالة الانفعالية (سواء كان غضباً أو سروراً أو خوفاً) التي يعيشها الفرد الخاضع لعملية تمثيل الأدوار ونمط أسلوبه في الحياة بالغ الأثر، وفي زيادة قابليته على تعلم سلوكيات مرغوبة، فمن الطبيعي أن يميل الأفراد إلى الأساليب السلوكية التي تتفق مع الأساليب الخاصة بحياتهم، كما أن ذلك الدور لا يقتصر على خلق سلوكيات جديدة أو تعديل لسلوكيات غير مرغوبة أو التخلص منها بل أنه وسيلة لتعلم السلوك الاجتماعي الجيد من خلال المراقبة والمتابعة للحالات المتنوعة المعروضة، أو ظهور سلوكيات كانت مكبوتة بسبب الخوف أو القلق فهو أحد مناهج التعلم الاجتماعي، ومن الطرق المستخدمة في تمثيل الأدوار ثلاث، وهي: (Eison, 2010, 3)

1. القيام بتمثيل السلوك المستهدف أمام الأفراد المراد تعليمهم ذلك السلوك.
2. النمذجة من خلال قيام الفرد المراد تعليمه مشاهدة الأفلام المتعلقة بعمله.

3. مراقبة الأنموذج وتأدية السلوك المراد تعليمه بمساعدة المعززات الايجابية والتشجيع إلى أن يؤدي إلى الاستجابة الصحيحة.

- وقد أشارت دراسة (Ahammad,2013,27) إلى جملة من الأهداف الأساسية المتحققة من استخدام تمثيل الأدوار في تعديل السلوكيات غير المرغوبة وعلى النحو الآتي:
1. تدريب الأفراد على ممارسات واستخدام كل ما تعلموه خلال حياتهم المهنية.
 2. توضيح المبادئ والأسس المستوحاة من المشكلة المطروحة أو الموقف المراد تأديته.
 3. تنميته مهارات الأفراد للتعرف على العلاقات الإنسانية وتفاعلاتها المختلفة.
 4. المحاولة المستمرة لإثارة الانتباه والاهتمام لدى الأفراد وبناء قنوات اتصال يتم من خلالها التعبير عن مشاعرهم التي يعتقد بها الفرد التي هي مصدر للسلوكيات التي يتبعها في العمل.
 5. تنمي روح المشاركة الجماعية والتحليل والمناقشة وطرح الاسئلة.

رابعاً. متطلبات استخدام أسلوب تمثيل الأدوار Use Style Role-Playing Requirements

من مراجعة للأدبيات النظرية التي تناولت متطلبات تطبيق هذا الأسلوب كونه يركز على الواقعية في تمثيل المواقف والبعد عن المثالية وأن يمس حياة الأفراد العاملين، وعليه فإن أساسيات نجاح تنمية مهارات العاملين وتطويرها أن يلامس الواقع العملي (آل ملهي، 2010، 48).

وفي الإطار ذاته، حددت دراسة (المصري، 2010، 22) أهم المتطلبات الأساسية لاستخدام أسلوب تمثيل الأدوار بالآتي:

1. معرفة ماهو متوقع من الأداء للدور.
2. المهارات اللازمة لأداء الدور.
3. الدافعية اللازمة لأداء الدور.

ولعل من أهم الخطوات الضرورية الواجب اتباعها عند تطبيق ذلك الأسلوب الآتي:

(برقان، 2009، 22)

1. التخطيط: يقوم المشرف على العملية بتحديد الأهداف السلوكية التي تتناسب واحتياجات الأفراد العاملين، وبذلك يعمل على تحديد المقدمة والخبرات التي يعرضها وتتناسب ومستويات، إذ يقوم بتنظيم الموقف الدرامي بطريقة متسلسلة ومنطقية تتضمن الآتي:
 - أ. مدخلات (الموقف).

ب. تحديد الأهداف والنتائج المنشودة.

ت. تحديد الوقت اللازم لتنفيذ الموقف المشكل.

2. تحديد الاستراتيجيات المناسبة: تشمل الأعمال الفردية والجماعية والحوار والأعمال الارتجالية، وقد تتضمن أكثر من استراتيجية واحدة لتمثيل الموقف.

3. إعداد الوسائل والأدوات اللازمة لتنفيذ الموقف أو المشكل السلوكي الذي قد يمر به الفرد خلال عمله داخل المنظمة.

وفي سياق متصل، هناك متطلبات أساسية ينبغي توفيقها من أجل نجاح ذلك الأسلوب أهمها: (المصري، 2010، 26)

1. تحديد الوقت المناسب لاستخدامه لأن الإسراف في ممارسة أسلوب تمثيل الأدوار قد يؤدي إلى نتائج عكسية، ولا سيما إذا ما استخدم في غير أوانه وهو مؤشراً لنجاح وفاعلية ذلك الأسلوب.
2. الدقة في تحديد معالم الشخصيات وتوضيح خط سير الأحداث وقيام العاملين الآخرين بمتابعة زملائهم الذين يقومون بالتمثيل لملاحظة مدى نجاحهم في أداء الأدوار التي يقومون بتمثيلها.
3. تجنب استخدام أسلوب النقد العلني للأداء التمثيلي أمام زملاء العمل، ويقوم المشرف المسؤول أو المدير المباشر بدور منظم الأداء التمثيلي وله صلاحية التدخل لوقف العملية في بعض الحالات الضرورية منها:

- أ. شعور المسؤول أن بعض العاملين قد خرجوا عن إطار الشخصيات التي يقومون بتمثيل أدوارها.
- ب. إذا كان هناك غموض في المواضيع المطروحة وتحتاج إلى شرح وتفسير من قبل منظم العملية.
- ت. عندما تصل الأحداث إلى نهايتها الطبيعية.

خامساً. مآخذ أسلوب تمثيل الأدوار

تعد طريقة تمثيل الأدوار من المميزات التي تجعلها إحدى الأساليب الكفوءة لتحقيق ذلك الهدف، بالتخلص من السلوكيات غير المرغوبة واستبدالها بأساليب جديدة عوضاً عنها، ولكن لا يخلو أي أسلوب من الأساليب بعض العيوب والمشاكل التي قد تقف عائقاً أمام استخدام ذلك الأسلوب، ومنها: (العماري، 2008، 37)، (المصري، 2010، 27)، (Kent, 2012, 27).

1. تعد طريقة تمثيل الأدوار أكثر فاعلية في تعليم السلوك الاجتماعي، والمفاهيم أكثر من القوانين واللوائح، فهي تبرز أكثر في المجالات الاجتماعية والإنسانية والأدبية من المجالات العملية.
2. قد لا يكون العرض التمثيلي من الدقة التي تحاكي الظروف والأحداث المطلوبة معاشتها والتعرف على ردود الأفعال التي تصاحبها بشكل الصحيح.
3. يحتاج هذا الأسلوب إلى وقت كبير في إعداد الأفراد وتجهيزهم لتمثيل الأدوار وتوزيع الأدوار عليهم، مما يتطلب مشرف على العملية يتمتع بالخبرة والدراسة لتطبيق هذا الأسلوب، وعلى العكس من ذلك فإن العملية ستعرض إلى الفشل وضياع في الوقت والمجهود.
4. عدم جدية بعض الأفراد المشاركين في تمثيل الأدوار بالعملية وعدّها مضيعة للوقت أو مجرد تسلية، أوقد يكون السبب انطوائية الأفراد وشعورهم بالخجل في التعبير عن ما يدور بداخلهم من دوافع أو انفعالات.

سادساً. دور أسلوب تمثيل الأدوار في تعديل السلوكيات غير المرغوبة

The role of the role-representation method in modifying unwanted behaviors

يعد أسلوب تمثيل الأدوار من أهم الأساليب المستخدمة في تهذيب وتشكيل سلوكيات الأفراد العاملين، لما لها من دور كبير ومهم في إعداد الكوادر البشرية والمتخصصة ورفع مستوى أدائه

وكفاءتها، فهو أسلوب يستخدم التمثيل الحقيقي للحالة المراد تشخيصها ومعالجتها التي تسعى المنظمة للوصول إليها، وهي تعبر عن ما يخلج الفرد من مشاعر وانفعالات وتعمل على إزالة الحاجز النفسي الذي يشعر فيه الأفراد عند مواجهة المشكلات التي تعترضهم خلال العمل وماهي السلوكيات الواجب اتباعها؟ وذلك من خلال تدريبهم على مواقف معينة وتمثيلها أمام مجموعة من المشاركين والعمل على تشخيص الأخطاء المتداولة في تلك المواقف وعرض الحلول المناسبة لها ومن أمثلتها: طرق الاستقبال للعملاء والزبائن من قبل موظفي الاستعلامات، أسلوب المحادثة، طريقة الإجابة على طلبات أو شكاوى الزبائن. (المصري، 2010، 23)

وفي سياق الحديث عن دور أسلوب تمثيل الأدوار كونه احد المنعطفات التي تتيح للفرد فرصة الكلام والبوح عما بنفسه، ويساعد على التخلص من كل المشاعر السلبية التي قد يحملها تجاه أي طرف آخر في العمل، كالإدارة أو أحد زملاء العمل أو عن طبيعة أو الاختصاص الذي يعمل فيه، والذي قد لا يتناسب مع قدراته أو إمكانياته وغيرها من الأمور التي تدفعه في بعض الأحيان إلى التصرف واتباع سلوكيات غير مرغوب فيها، والأمر لا يتوقف عند التخلص من السلوكيات السلبية فحسب، وإنما اكتساب الفرد سلوكيات جديدة ناتجة عن تفاعله مع الآخرين الذي يؤدي إلى نشوء ما يسمى بين جماعات العمل "الخبرة المشتركة" والتي تبدو آثارها واضحة بعد الانتهاء من تمثيل الدور بين أفراد الفريق الواحد، كما يحقق استخدام أسلوب تمثيل الأدوار هدف عملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة في معاشة الحالات والظروف والمواقف التي قد يمر بها الأفراد خلال عملهم والعمل على الإعداد لها والتهيئة المناسبة تجنباً لحدوث أفعال غير مدروسة وسلوكيات غير مرغوبة فيها قد تظهر بوصفها نتائج عرضية من تلك المواقف، إذ يستخدم هذا النوع من الأدوار المسرحية في تطوير المهارات الشخصية (آل ملهي، 2010، 48) فهي وسيلة لتطوير مهارات التعامل مع الآخرين والاجتهادات الشخصية مثل التواصل الاجتماعي، حل النزاعات، وصنع القرارات الجماعية، مما يسمح للأفراد اتخاذ قرارات مهمة مرتبطة بحدوث أفعالهم للمواقف التي هم بصدد تمثيلها، من خلال الشرح الذي يقدمه منظم التمثيل وتفصيل عن الأحداث والمواقف والحلول التجريبية لمعالجة تلك السلوكيات غير المرغوب فيها.

الأسلوب الرابع : حل المشكلات

أولاً. مفهوم أسلوب حل المشكلات The Concept of Problem-Solving Style

يعود الاهتمام بأسلوب حل المشكلات في مجال علم النفس إلى العقد الثاني من القرن العشرين إذا كان الاتجاه السائد آنذاك ينظر إلى حل المشكلات على أنه عملية تعلم عن طريق المحاولة والخطأ، ولم يتوقف الاهتمام بموضوع حل المشكلات إلى هذا الحد بين الباحثين، نظراً لارتباطه المباشر بعملية التعلم والتعليم في المجالات الإنسانية والتنظيمية المختلفة وتطورت أساليب حل المشكلات بدءاً من أسلوب المحاولة والخطأ مروراً بأساليب الاكتشاف واتباع القوانين ومعالجة المعلومات، واستراتيجيات حل المشكلات العامة والخاصة وانتهاءً بأسلوب العصف الذهني "وهو أسلوب ينقل الفرد من دور المتلقي

السلبى للمهارات والقدرات إلى الدور الايجابي المتعلم للسلوكيات الايجابية الذي يسعى للحصول على المعرفة الذاتية مما يزيد من ثقته بنفسه واكتسابه لمهارات معرفية جديدة" (شاهين، 2013، 6).

وإن حل المشكلة على مستوى التعلم الإنسانى عملية أكثر تعقيداً، فهي تتضمن استخدام المفاهيم واللغة والتفكير المنطقي الذي يستخدم المعلومات السابقة بطريقة منطقية منظمة للوصول إلى الحل، ويتضمن حل الإنسان للمشكلات كلاً من المحاولة والخطأ والاستبصار، وليس من الضروري أن يقوم الإنسان بالمحاولة والخطأ في حله للمشكلات بطريقة عملية، بل إنه في الغالب ما يقوم في تفكيره باستخدام الرموز كالصور الذهنية والمفاهيم واللغة، كما أن المحاولة والخطأ التي يقوم بها الإنسان في تفكيره ليست عشوائية، بل إنها اختيار منظم لعدة فروض يريد الإنسان أن يتحقق من صحتها (Treffinger, et.al., 2008, 396).

وتنظيماً يعد حل المشكلات إحدى الطرق والأساليب التي يتم من خلالها تحويل السلوك غير المرغوب للعاملين إلى سلوك مرغوب به، أو تشكيل سلوكيات جديدة، إذ يتوقف تغيير السلوك المعرفي وتعديله على مدى إدراك الفرد للمثيرات البيئية وتفسيره لها، وليس من خلال تغيير الظروف البيئية نفسها بطريقة مباشرة، بوصفه أسلوباً علاجياً يعمل على تغيير الأفكار والمعتقدات وإنماط التفكير السلبى واستبدالها بسلوكيات مرغوب به وإنماط تفكير ايجابية تجعل من الفرد شخصاً متفاعلاً ومسؤولاً عن مواجهة المواقف الصعبة بروح حيادية وتفاؤلية (محمدي، 2011، 119)، وعلى الرغم من أهمية تغيير الأفكار غير المنطقية والانفعالات غير المناسبة للأفراد التي تقودها إلى إنماط من السلوكيات غير المرغوبة، إلا أنها وحدها غير كافية لتغيير السلوك الذي من الممكن أن يتحول إلى عادة يصعب تغييرها، لذا يتطلب الأمر اتباع خطوات ومجموعة من الأنشطة التي يتم الإعداد لها ضمن أساليب حل المشكلات العلاجى والسلوكى يتعامل فيها مع مشكلات الفرد بشكل متكامل يعمل على تغيير أفكاره الخاطئة وتوجهه سلوكه بشكل متزامن وهو جوهر علاج الفرد عن طريق اتباع أسلوب حل المشكلات (الجبورى، 2016، 257).

كما يعد حل المشكلة مطلباً أساسياً للفرد، وذلك لمواجهة المواقف التي يتعرض لها الفرد في حياته اليومية التي تتطلب استخدام أساليب ومهارات معرفية وعقلية، وذلك لكي يستطيع الفرد القيام بحل المشكلة، فهي تزيد من نشاط العقل وكثرة التفكير وتنتهي حالة الخمول ويقوم الفرد بالتغلب على الموقف بشكل جيد غير مألوف في السيطرة عليه والوصول إلى حل مناسب له، وبذلك يستطيع الفرد اكتساب مهارات وضوابط ومبادئ تسهم في القدرة على حل المشكلات (شيبير، 2011، 32).

وفي إطار تحديد مفهوم واضح ومحدد لأسلوب حل المشكلات، لابد من التطرق في بداية الأمر إلى تعريف المشكلة على أنها "هي العائق الموجود في موقف ما ويحول هذا العائق بين الفرد والوصول إلى تحقيق أهدافه، والسلوك الذي يسلكه الفرد أزاء إزالة هذا العائق والتغلب عليه هو سلوك حل المشكلة، وهو يعمل على تنشيط ذهن الفرد ويساعده على البحث عن الحلول للتغلب على المواقف غير المألوفة والسيطرة عليها من أجل الوصول إلى حل مناسب (علوان، 2009، 34).

وبغية الإحاطة بمفهوم حل المشكلات، سيتم تناول ذلك المصطلح وفقاً لآراء الباحثين علم النفس وتعديل السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي للأفراد العاملين في إطار منظمات الأعمال التي يمكن تمثيلها على وفق الجدول (16).

الجدول (16)

مفهوم أسلوب حل المشكلات وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Swanson,et.al.,1993,375	نوع من النشاط العقلي يقوم على التحدي الفكري والمنافسة العقلية، فالفرد في هذا الموقف عليه أن يكون جاهزاً بما هو موجود ومخزون في الذاكرة العاملة ويقوم بمعالجة وإعداد وتجهيز هذا المحتوى لكي يحل المشكلة.
2	Daft,2001,11	نقاط عدم الرضا عن الأداء والنشاطات الحالية، فهي تمثل فجوة بين الأداء والسلوكيات المرغوبة وبين السلوكيات الحالية غير المرغوبة.
3	Rudd,2010,8	وهي أقرب إلى أسلوب الفرد في التفكير بطريقة منهجية وعلمية عندما تواجهه مشكلة ما، فهي كل نشاط عقلي هادف ومرن يتصرف فيه وفقاً لسلوكيات منتظمة في محاولة منه لحل مشاكله بالعمل.
4	علي وشلال، 2012، 122	طريقة جماعية تستعمل لحل خلاف يسعى بموجبه أطراف ذلك الخلاف إلى حل يرضى أهداف كل منهم.
5	Jeotte,2012,37	العملية التي يستخدمها الأفراد من أجل السيطرة على المواقف والسلوكيات غير المألوفة مستنداً على الخبرات والمهارات المكتسبة سابقاً بغية الوصول إلى الحل الأفضل.
6	الحري، 2016، 229	عملية تفكيرية يستخدم فيها الفرد ما لديه من معارف مكتسبة سابقاً ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له، وتكون الاستجابة مباشرة عمل ما يستهدف حل التناقض أو اللبس أو الغموض الذي يتضمنه الموقف، وقد يكون التناقض على شكل افتقار للترباط المنطقي بين أجزائه، أو وجود فجوة أو خلل في مكوناته.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واستناداً إلى ما تقدم، أوضحت الدراسة الحالية مفهوم حل المشكلات الإجرائي بأنه "توظيف الأساليب العلمية الموضوعية في معالجة المشكلات السلوكية المؤدية بشكل مباشر إلى ظهور السلوكيات غير المرغوبة للعاملين بغية الوصول إلى حلول جذرية لا تسمح بتكرار ظهور تلك السلوكيات".

ثانياً. أهمية أسلوب حل المشكلات The Importance of Solving Problems

يحتل أسلوب حل المشكلات مكاناً مهماً في مجال تكوين وتناول المعلومات Information Processing، وقد عدّ علم النفس المعرفي أسلوب حل المشكلات نظاماً يشمل معظم العمليات المعرفية كالانتباه، والتفكير، واتخاذ القرار، إذ تهتم هذه العمليات وغيرها بالأساليب التي يستخدمها الفرد للحصول على المعرفة، أو الحصول على المعلومات من البيئة التي يعيش فيها، وذلك على افتراض أن الوظائف النفسية أو العمليات العقلية، إنما تتوسط بين البيئة المثيرة للفرد، والمعرفة أو المعلومات التي تتحقق لديه في النهاية، التي تظهر في شكل بعض مظاهر من السلوك القابل للملاحظة والقياس وعندما يحاول الفرد حل مشكلة ما، فإنه يحاول أن يحدد أهدافاً وعلاقات في ذهنه تتسق مع الأهداف العامة والعلاقات الخاصة بالمشكلة الخارجية المعروضة عليه، وهذه الأهداف والعلاقات بمثابة التمثيل الداخلي للمشكلة،

وفى معظم الأحيان يقوم الفرد بتمثيل خارجي لبعض أجزاء المشكلة من خلال رسوم وصور ذهنية أو كتابة بعض الرموز التي يمكن أن تساعد كثيراً في حل المشكلة غير أنه لا يكفي (Hayes,1991,6). إذ يتعرض الأفراد العاملين إلى العديد من المشكلات والمواقف غير المتوقعة خلال العمل، التي تدفعهم إلى التفكير بالكيفية التي سيواجهون فيها تلك المواقف وتشجعهم على استخدام قدراتهم ومهاراتهم واستثمارها باستخدام تقنيات تكنولوجية فعالة، لإيجاد أفضل الحلول التي تؤثر بشكل ايجابي على كفاءة الفرد الذاتية ومستوى أدائه (Pinter,2012,2)، كما يوفر أسلوب حل المشكلات الاستراتيجيات المناسبة لتنمية مهارات العمل الجماعي وقدراتهم الإبداعية في حل مشاكلهم الخاصة بهم (Rudd,2010,7). وفي سياق متصل، أشارت دراسة (شبير، 2009، 25) إلى أن استخدام أسلوب حل المشكلات يشجع الأفراد القائمون على تعديل السلوكيات غير المرغوبة، وذلك من خلال الاستعانة بمهارات فكرية مختلفة كالملاحظة ووضع الفروض، تصميم البرامج وإجراء التجارب بغية الوصول إلى الاستنتاجات، مما يعزز لدى الأفراد الشعور بتحمل المسؤولية والاعتماد على النفس.

وفي الإطار ذاته يهدف أسلوب حل المشكلات إلى ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمة والأفراد العاملين فيها ومحاولة الكشف عن العوائق والانحرافات التي تحول دون اتباع السلوكيات المرغوب فيها في المنظمة سواء من قبل الإدارة العليا أو العاملين فيها (علي وشلال، 2012، 122). واستناداً لما تقدم، يعد أسلوب حل المشكلات من الطرق الفاعلة التي تساعد الأفراد العاملين في ايجاد الحلول بأنفسهم من خلال البحث والتتقيب أو التساؤل والتجريب، كما إنها تزودهم بإطار عمل منظم لتحليل أفكارهم في مواقف غير تقليدية، وتدريبهم على مواجهة المشكلات والمواقف بدافعية.

ثالثاً. متطلبات استخدام أسلوب حل المشكلات Requirements for using Problem Solving

يحتاج أسلوب حل المشكلات إلى الخبرة والمعرفة واستخدام مهارات التفكير، وهي المتعلقة بالإدراك الحسي والمعلومات والمعالجة وتجنب الانحرافات والأخطاء. من أجل نجاح هذه الطريقة لابد من التهيئة النفسية الصحيحة للأفراد والاستعداد الذهني الجيد خلال مواجهة المشكلة والتعرض لحلها. كما تؤكد على ضرورة التركيز على الحلول الجدية والمثلى والنتائج المترتبة عليها والإفادة من الأخطاء، وأن يدعم كل ذلك بتوفر الإلمام والوعي بأساليب وأدوات التفكير المنطقي والعقلاني، مما توجب على إدارة المنظمة والقائمين على معالجة المشكلات السلوكية للأفراد العاملين مراعاة جملة من الأمور الهامة عند استخدام أسلوب حل المشكلات تضمن تحقيق نتائج ايجابية في تعاملاتها مع موظفيها والأطراف الأخرى المحيطة بالمنظمة التي يمكن تأطيرها على النحو الآتي: (Matheson, 2005,12)

1. **وضوح المشكلة:** ينبغي أن تعلم إدارة المنظمة بالمشكلة القائمة وتشخيصها بشكل دقيق لها، وأن لا تضع الاستنتاجات المسبقة قبل تحديد الخطوات اللازمة لحلها سعياً من المسؤولين لإثباتها فمن الضروري مراعاة الدقة في حل المشكلة، فالسرعة قد تضيق الوقت في بعض الأحيان والجهد وتسهم في خلق مشكلة جديدة فمن المستحيل الحصول على حلول مناسبة في واقع غير متكامل.

2. **البرهان والمنطق:** يحتاج أسلوب حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي، فإذا وقعت مشكلة ففكر في مفتاحها... لا في قضبانها حل المشكلات - في الغالب - منطق وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.

3. **توحيد الثقافات:** العمل على تحقيق أهداف دائم يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشكلات، وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشكلات لمنع تكرار حدوثها واستشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها، إذ يحتاج أسلوب حل المشكلات إلى إشاعة ثقافة نقد الذات والحوار والنقد البناء بين العاملين.

4. **تفعيل أنظمة الاتصالات:** تعد مهارات الاتصال أداة مهمه وفعالة في حل المشكلة، فتحديد المشكلة وتجميع المعلومات يتطلب طرح عدد من الاسئلة. أما التحليل فيتطلب التشاور مع الأفراد الآخرين والذي ينتج عنه الحصول على المعلومات اللازمة. وحيثما تصل المجموعة إلى حل ما حتى ولو كان حلاً بدائياً، فإن الأمر لا يخلو من المناقشة واستغلال مهارة الاقناع والقبول، لذلك فإن مهارات الاتصال ضرورية وهي تساعد على ايجاد حلول للمشكلة.

في حين حددت دراسة (علوان، 2009، 41) جملة من الأمور الواجب مراعاتها عند استخدام أسلوب حل المشكلات:

1. دراسة وفهم عناصر المشكلة والمعلومات الواردة فيها، وتحديد عناصر الحالة المرغوبة والحالة الراهنة والصعوبات التي تقع بينها.
2. تجميع المعلومات وتوليد أفكار واستنتاجات أولية لحل المشكلة.
3. تحليل الأفكار المقترحة واختيار الأفضل منها في ضوء معايير معينة يجري تحديدها.
4. وضع خطة لحل المشكلة.
5. تنفيذ الخطة وتقويم النتائج في ضوء الأهداف.

رابعاً. خصائص القائمين على حل المشكلات Characteristics of Problem Solvers

قبل التطرق الى مراحل حل المشكلات، لابد من الوقوف على أهم الخصائص التي يمتاز بها القائم على عملية التعديل باستخدام حل المشكلات، وبما أن هذا الأسلوب ما هو إلا عملية يمكن تعلمها واكتسابها نتيجة الممارسة والخبرات الطويلة واتقانها بشكل يمكن المرشد من استحضار الحلول السريعة التي تلائم الحالات غير المقبولة سلوكياً، وأن يمتاز بخصائص تمكنه من تطبيقها بصورة صحيحة وفعالة أهمها الشعور الايجابي الذي ينبغي أن يتحلى به المرشد وقناعته بأن المشكلات يمكن التغلب عليها بالمتابعة والتحليل الموضوعي المستند إلى الحقائق والعلاقات التي تنطوي عليها المشكلة، تخمين الاجابات قبل استكمال خطوات حل المشكلة للوصول إلى الاجابات الدقيقة وهم يظهرون نشاطاته بحل المشكلات بممارسات معينة منها طرح الأسئلة والبحث عن الإجابة بصوت عالٍ، ويفكرون ويخططون في الهواء أو على الأوراق فهم يقارعون جوانب المشكلة (الحري، 2016، 232). إذ يتوقف نجاح استخدام أساليب حل المشكلات على امتلاك القائمين على عملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة

- المهارات المناسبة للتعامل مع المشكلات في محاولة للتخلص منها أو الحد من آثارها السلبية على أداء الأفراد والمنظمة على حدٍ سواء، التي يمكن تحديدها على النحو الآتي: (الغنيمي، 1424هـ، 32)
1. **مهارات الاستماع:** التي تعكس قدرة الإدارة والقائمون على عملية تعديل السلوكيات الانصات والاستماع إلى الأفراد ذي السلوكيات غير المرغوبة وإتاحة الفرصة لهم لكي يعبروا عن وجهات نظرهم للمواقف والظروف التي يواجهونها.
 2. **مهارات التحليل:** والمقصود بها تحليل المعلومات الخاصة بالمشكلة وربطها بمراحلها وعوامل الاستثارة المستخدمة.
 3. **التنفيس الانفعالي:** وذلك من خلال إتاحة الفرصة للأفراد المعنيين بالمشكلة بالتنفيس الانفعالي وإخراج كل ما يثير القلق وعدم الارتياح وذلك للتخفيف من حدة المشكلة التي يعانيها الأفراد.
 4. **تقبل الآخرين:** إن التمسك بالآراء والأحكام الشخصية للمسؤولين يؤدي إلى خلق فجوة كبيرة في بين أهداف الإدارة وبين الأفراد أصحاب المشكلة عن طريق التفاعل معهم وتقبل وجهات نظرهم وعدم التأثير بالآخرين أو أنواع المواقف والخلفية المعرفية للأفراد.
 5. **احتواء الموقف:** التي يمكن تمثيلها في قدرة القائم على عملية التعديل السلوكيات إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة بالسرعة الممكنة للحد من تفاقم المشكلة وإبعاد جميع أطرافها عن مكان وقوع الحدث؟

خامساً. مراحل حل المشكلات Stages of Problem Solving

تتباين وتختلف اشكال المشكلات التي تعاني منها معظم المنظمات في بعدين أساسيين أولهما تتمثل فيها المشكلات بمثابة العوائق التي تظهر في المسار الذي ينتهجه الأفراد العاملين، والبعد الثاني ممثلاً بمشكلات النظام وأن التعامل مع تلك الأنواع من المشكلات يمكن أن يشبه بعملية بناء جسر فوق نهر بثلاثة أعمدة تتمثل بـ: تحديد المشكلة، إيجاد خيارات ممكنة، اختيار المسار الأنسب / الحل الأمثل، ومن أجل الوصول إلى حل تلك المشكلات، يتم من خلال استخدام مهارات التفكير الأساسية التي يستخدمها الأفراد ذي الخبرة والكفاءة، وذلك بطرح الأسئلة المتعلقة بالمشكلة، وهي تمثل مفاتيح تنشيط العقول الفكرية للتوصل للحلول المثالية، أما استراتيجية التعامل مع مشكلات النظام فتبدأ من عملية تشخيصها للمشكلة وعدّها انحراف عن المعيار المتفق عليه في المنظمة وإثبات الطبيعة المحددة لذلك الانحراف وأسبابه وستخرج بالنهاية إلى الحل إذا كان الحل ممكناً، أما في حالة عدم القدرة للوصول إلى الحل المناسب فإن الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع هذه الحالة هي في الحد من آثار المشكلة على أداء النظام ككل (جون، 2014، 55).

لذا فإن القائمون على عملية تغيير السلوك غير المرغوب فيه لا يقدمون الحلول الجاهزة للأفراد الذين يعانون من تلك المشكلات السلوكية بل إنهم يعمدون إلى إتباع عدد من الخطوات التي تسهم في تغيير الأفكار الخاطئة وليس السلوكيات الظاهرة التي يمكن إجمالها على النحو الآتي: (الجبوري، 2016، 308)

1. التشخيص الدقيق للمشكلة ودراسة كل أبعادها وفهم الأسباب الحقيقية وراء ظهورها في محاولة التخلص من أعراضها لكي لا تظهر مشكلات سلوكية أخرى من خلال عرض المحاولات السابقة لحل مثيلاتها وأسباب نجاح عملية إطفائها.

2. وضع عدد من الحلول المقترحة والمقبولة اجتماعياً والحلول البديلة وترتيبها حسب أولوياتها لتحديد البديل الاستراتيجي الأفضل من بينها ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها.

3. تكمن مهمة المعالج في توجيه وإرشاد الأفراد غير قادرين على التعلم وتصحيح الأخطاء وتشجيعهم ومساعدتهم للوصول إلى حل المشكلات بعد اعترافهم بعجزهم عن الوصول لوحدهم إلى الحلول المناسبة فهو المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعية لحل المشكلات السلوكية.

ولكي تتمكن الإدارة من الوصول إلى حل المشكلة المتعلقة بالسلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين، لا بد أن يستخدم استراتيجية معينة ومهارات محددة وليس هناك استراتيجية واحدة لحل المشكلات جميعها فكل نوع من المشكلات له استراتيجية خاصة به، ولكن بصفة عامة هناك سمات مشتركة لاستراتيجيات حل المشكلات، ويمكن أيضاً تعليم هذه الاستراتيجيات للأفراد وتساعدتهم للوصول إلى الحلول الفعالة، ومن أبسط نماذج استراتيجية حل المشكلات المستخدمة هي تلك التي تتألف من العناصر الآتية: فهم المشكلة، والتخطيط للحل، ومعالجة المهام، ومراجعة الموقف أو التقويم الشامل التي تم تحديدها على وفق لوجهات نظر العديد من الباحثين في مجال دراسة السلوك الإنساني (Rudd, 2010, 8)، (Jeotee, 2012, 40)، (Pinter, 2012, 1).

1. **مرحلة التهيؤ والإعداد:** تعد أهم مرحلة في عملية حل المشكلات السلوكية، فهي تتضمن الفهم الوضح والدقيق للمشكلة وأبعادها والمحددات التي تحكم محاولات الحل، والوقوف عند أهم الأسباب المؤدية لحدوث تلك السلوكيات غير المرغوبة وتشخيصها لغرض مقارنته مع مخزون التجارب السابقة والمعرفة التي يمتلكها القائمون على حل تلك المشكلة السلوكية، والعمل على تجزئة المشكلة إلى مشكلات فرعية لغرض السيطرة عليها والتحكم بها.

2. **تحليل المشكلة القائمة:** التي تتضمن عملية استحضار جميع المعلومات والحقائق التي تدور في إطارها المشكلة السلوكية، وذلك بعد طرح العديد من الأسئلة عن المشكلة مثال: هل سبق وأن صادفتك مشكلة مماثلة للمشكلة الحالية؟ هل يمكنك التعامل مع أطراف المسببة للمشكلة؟ هل تمتلك بدائل جاهزة لمواجهة تلك المشكلة؟ ما هي بدائل المقترحة للمشكلة الحالية؟ إذ تتضمن عملية تحليل المشكلة المستويات الآتية:

- تحليل مبدئي لموقف المشكلة: وهو الوقوف على عدد مرات ظهور السلوك غير المرغوب للأفراد أو ندرة حدوث السلوك غير المرغوب أو ما يستطيع الفرد القيام به.
- تحليل تفصيلي للمشكلة: التي تتضمن التحليل التفصيلي لجذر المشكلة والوقوف عند أسباب وقوعها والمراحل والتراكبات التي مرت بها لحد وصولها إلى نهج السلوكيات غير المرغوبة وما هي العوامل والمتغيرات التي أسهمت في تفاقمها.

3. **جمع المعلومات:** ويقصد بها جمع كل المعلومات المتوفرة حول المشكلة وفي ضوء هذه المعطيات يتم وضع الفروض المناسبة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التعديل فهي خطوة تشبه إلى حد كبير عملية العصف الذهني في توليد الأفكار والمقترحات التي ينبغي أن توظف لصالح المنظمة وحل مشكلاتها.

4. **اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار:** في ضوء الفرضيات الموضوعية والحلول المقترحة في المرحلة السابقة، سيتم اختيار مدى صحة وملائمة تلك الفروض لمعالجة المشكلة لكي يتسنى لإدارة المنظمة استبعاد الفروض غير الملائمة لحل المشكلة واختيار البديل الأنسب من بين النتائج المتحققة من الاختبار واتخاذ القرار فيه.

5. **تنفيذ الخطة:** تشمل المرحلة الحالية وضع البديل الأمثل موضع التنفيذ وتطبيق كل الإجراءات والنشاطات اللازمة لنجاح العملية، إذ تعكس تلك المرحلة قدرة القائمون على حل المشكلات السلوكية في استخدام مهاراتهم والمخزون المعرفي لديهم في تحويل الخطط الموضوعية حيز التنفيذ بكفاءة وفاعلية لضمان تحقيق أهداف ومن خلال قدرتهم على الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل تتم مراحل تنفيذ الخطة بالشكل الصحيح وبالتسلسل المنطقي للخطوات؟
- هل يستطيع أن يبرهن أن الفرضية المحددة والمنفذة صحيحة؟
- هل تمت مراعاة الشروط كافة عند تنفيذ الخطة؟
- هل استخدمت كل المعطيات عند تنفيذ الحل؟

6. **المتابعة والمراجعة والتقييم:** لكي يتم اعتماد النتائج المتحققة من تنفيذ العملية ينبغي مراجعتها وتقييمها للتأكد من مدى مطابقتها على الحالات الأخرى جميعها وتنفيذها وتسجيل مؤشرات النجاح جميعها والفشل فيها وبالشكل الذي يتم التأكد فيه من انتهاء المشكلة واتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية لمنع تكرار حدوث السلوكيات غير المرغوبة.

سادساً. الاتجاهات النظرية المفسرة لحل المشكلات

Explained Theoretical Approaches to Problem Solving

تنطوي عملية حل المشكلة على عائق يثير التوتر والقلق لدى الفرد ويزيد من مثابرته ودافعيته للتخلص منه وتختلف الاتجاهات النظرية في تفسير أسلوب حل المشكلات، تبعاً لاختلاف تفسيرها لعملية التعلم وفيما يأتي عرض لبعض الاتجاهات النظرية المفسرة لأسلوب حل المشكلات:

1. **الاتجاه السلوكي:** ويقوم هذا الاتجاه في تناوله لأسلوب حل المشكلات على عدد من الفروض، وهي أن يتعلم الفرد حل المشكلة عن طريق المحاولة والخطأ، يحدث التعلم بصورة تدريجية مع تكرار المحاولات ويقاس بتناقص الزمن أو عدد الأخطاء، تكون الاستجابات الأولى للحل عشوائية ثم تتحول تدريجياً إلى قصدية عن طريق الاختيار ، ووفقاً لهذا الاتجاه فإن الفرد عندما تواجهه مشكلة جديدة يجمع من خبراته الماضية ما يلائم المشكلة الجديدة، ويستجيب للعناصر المشتركة بين المشكلة الجديدة ومشكلات قديمة مألوفة، أو وفقاً للجوانب المشتركة بين الموقف الجديد والمواقف المشابهة التي لقيها من قبل فإذا لم يتوصل إلى الحل نتيجة لهذا لجأ إلى المحاولة والخطأ، وهذا يعني أن الفرد

يواجه الموقف المشكل بسلسلة معقدة من المثيرات والاستجابات المترابطة نتيجة للخبرات السابقة، ومجموعة من العادات المختلفة من حيث القوة والترتيب الهرمي، ويحاول الوصول إلى الحل باستخدام هذه العادات مراعيًا قوتها وترتيبها أي يبدأ في البحث عن الحل باستخدام العادات الأضعف والأبسط، وينتقل تدريجياً إلى استخدام العادات الأكثر قوة وتعقيداً، حتى الوصول للحل المناسب (نشواتي، 1999، 194).

2. **الاتجاه المعرفي:** ويسمى اتجاه الارتباط بين المثيرات، فالتعلم يمثل ميلاً مكتسباً لدى الفرد لتوقع أحداث متتالية عندما يظهر مثير معين في موقف معين، فمثلاً وقوف السائق عند ظهور الإشارة الحمراء، فإن السائق لا يتعلم بطريقة آلية أن يستجيب للضوء بالوقوف، بقدر ما يتعلم معنى ظهور الضوء الأحمر، الذي يجعله يتعلم توقع وقوع حادثة في حالة عدم الاستجابة بالوقوف. وبالتالي فإنه يستفيد من هذه المعرفة في تقرير ما يفعله، وبذلك فإن الاتجاه المعرفي يجيب على سؤال: ماذا نتعلم؟: نحن نتعلم هذه المعرفة (علوان، 2009، 49).

ويعتمد تعلم أسلوب حل المشكلات، وفقاً لذلك الاتجاه على القواعد والاستراتيجيات، ولكي يتحقق حل المشكلة ينبغي أن يتقن الفرد جميع المفاهيم والقواعد التي تتصل بالمشكلة وذلك لارتباط أسلوب حل المشكلات ارتباطاً وثيقاً بتعلم تلك المفاهيم والمبادئ، وقد يربط بين مبدئين أو أكثر سبق تعلمها في مبدأ واحد جديد من مستوى أقل، ويعد امتداداً طبيعياً لتعلم المبادئ والعلاقات، كما أن حل المشكلة ليس بالموقف البسيط الذي يتم فيه الاستفادة من المفاهيم والمبادئ السابق تعلمها، وإنما عملية يكون نتيجتها تعلم جديد، وهذا التعلم يكون في مستوى أعلى من تعلم القواعد والذي يمكن الفرد من حل أي مشكلات أخرى من نفس النوع، ويوضح الشكل (8) أنماط التعلم المختلفة (شبير، 2011، 31).



الشكل (8)
أنماط التعلم

المصدر : شبير، عماد رمضان محمد، 2011، أثر استراتيجية حل المشكلات في علاج صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلبة الصف الثامن الأساسي، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ص31.

3. اتجاه معالجة البيانات: وتقوم الفكرة الأساسية لهذا الاتجاه على افتراض وجود تشابه بين العمليات المعرفية التي يمارسها الفرد أثناء حل المشكلات والعمليات التي يقوم بها الحاسب الآلي في معالجة المعلومات، فكلهما - الإنسان والحاسب الآلي - يستقبل البيانات أو المثيرات الخارجية، ويعالجها باستراتيجيات معرفية محددة، وينتج استجابات نهائية (Brightman, 1990, 15).

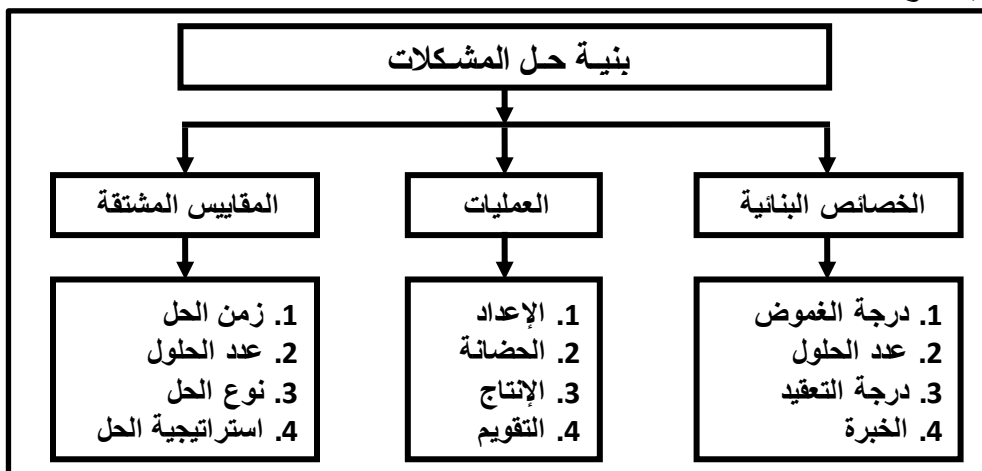
وتوجد بعض الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها اتجاه معالجة البيانات في تفسيره لحل المشكلات وهي: الانتباه للمثيرات البيئية والقدرة على الاختيار الانتقائي مستوى الأداء عند حل أي مشكلة هو ناتج لعدد من العوامل أهمها البيانات المتاحة، وتنوع مصادر تجهيز أو إعداد البيانات وكلاً من البيانات البينية الفورية المتاحة والمحتوى الكامن في الذاكرة قصيرة المدى التي تشكل جزءاً من هذه البيانات (Newel & Simon, 1990, 150).

ومن الملاحظ إن مستوى النشاط العقلي المعرفي للفرد وفاعليته لحل المشكلات يتوقف على التكوين الثلاثي الأبعاد للمهمة، أو المشكلة موضوع المعالجة، وهذه الأبعاد الثلاثة هي: (الزيات، 1995، 445)

أ. الخصائص البنائية للمشكلة: وتشير إلى وصف المشكلة في إطار موضوعي ملاحظ يقوم على الطابع الحسي دون النظر إلى ما يفعله المفحوص عند محاولته القيام بسلوك حل المشكلة وتحدد من خلال: درجة الغموض، وعدد الحلول، ودرجة التعقيد، والخبرة أو استدعاء الحل.

ب. العمليات، وتشمل: الإعداد أو التحضير، والحضانة، والإنتاج، والتقويم والأهمية الأساسية لهذه العمليات تأتي من فائدتها في التمييز بين المهام أو المشكلات، كما أنها توفر بعض الاستبصارات لأهمية تنوع العمليات العقلية المستخدمة في الأنماط المختلفة لحل المشكلات.

ت. المقاييس المشتقة، وتشمل: زمن الحل، تعدد الحلول، نوع الحل، استراتيجية الحل، وقد تم توضيح تلك الأبعاد وفقاً للشكل أدناه:



الشكل (9)

نموذج بنية حل المشكلات

المصدر: الزياد، فتحي مصطفى، 1995، سلسلة علم النفس المعرفي (1): الأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة.

يتضح من الشكل (9) وجود ثلاثة أبعاد رئيسة تشتمل عليها معظم مهام حل المشكلات وهي: الخصائص البنائية للمشكلة، العمليات، المقاييس المشتقة. ويمكن ترتيب بعض المهام أو المشكلات في إطار متغير بالنسبة لبعد معين نظراً لأن هذا الترتيب على ذلك البعد بالنسبة لهذا النمط من المشكلات يتوقف بالدرجة الأولى على الفرد نفسه.

سابعاً. دور حل المشكلات في تعديل السلوكيات غير المرغوبة

The Role of Solving Problems in Modification of Unwanted Behaviors

تبرز أهمية مهارة استخدام أسلوب حل المشكلات وفعاليتها في حياة الأفراد والمنظمة على وعدّها في قمة هرم التعلم، وهي بمثابة اجتهد يصب في أنموذج معالجة البيانات على اعتبار الفرد يقوم بسلوكه في ضوء المعلومات التي يتلقاها، وأن استراتيجيات التفكير فيها تمكن الأفراد من ضبط سلوكياتهم وأنماط تفكيرهم الخاصة بهم ويغرس في ذهنهم ما تم تجربته بالنسبة للمشكلة، وبالتالي يكون تعليم وتعلم ألوان السلوك المتصل بحل المشكلات أمراً سهلاً حدوث فيتم انتقاله إلى مواقف جديدة، وذلك لأن عملية حل المشكلات تتطلب فرد لا يقتصر دوره عند حدوث المشكلة إلى تسجيل المعلومات فحسب فهو المعالج الذي يبحث عن الأسباب ويجمع المعلومات ويعيد صياغتها بالشكل الذي يساعده على تكوين فكرة عن طريقة الحل الأمثل، لذا عليه دوماً أن يسعى إلى اكتساب المعارف والمهارات التي تمكنه من مواجهة المواقف الحرجة والمشكلات المستعصية، فالقدرة على حل المشكلات تعتمد على عاملين أساسيين هما التعلم السابق، ومستوى الاستثارة. (Daft,2001,15)

كما أن تبني إدارة المنظمة أو الأفراد لاستراتيجية محددة وواضحة تساعد في الوصول إلى حل المشكلة يتوقف على عوامل ومتغيرات عديدة منها: طبيعة المشكلة، محتوها، شدتها، الأساليب الممكنة لحلها، وعلى قدرة القائم وقابليته على الوصول إلى تغيير السلوكيات غير المرغوبة بسبب تلك المشكلات واستبدالها بسلوكيات مرغوبة، لذا فإن هناك العديد من المحددات التي تعترض حل المشكلات السلوكية ومنها: (الحريري، 2016، 229)

1. تمسك الفرد برويته للمشكلة أو العائق في إطار وظيفته التقليدية ولا يتعداه إلى رؤية أخرى وحلول مناسبة تعكسها وظائف جديدة خوفاً من الفشل في تطبيقها.
 2. تمسك الفرد بطريقة تقليدية واستراتيجية محددة للمواقف والمشكلات المختلفة التي تمر بها المنظمة وتحتاج إلى أكثر من طريقة لحلها.
 3. تمسك الأفراد بالأنماط التقليدية التي يستند عادة إلى الافتراضات التقليدية عند وضع معطيات حل المشكلات التي من الممكن أن تعيق التفكير التجريبي الاستكشافي الذي يساعد الفرد على بذل الجهود الفكرية والعقلية للوصول إلى الحل دون الاعتماد على الأنماط الجاهزة.
- وفي سياق الحديث عن دور أسلوب حل المشكلات في الحد أو التخلص من الممارسات والتصرفات غير المقبولة من قبل إدارة المنظمة والأفراد على حد سواء، لذا فإن لا يقتصر أسلوب حل

المشكلات في ايجاد الحلول فحسب، وإنما يشمل عملية تغيير الوضع والانتقال إلى مرحلة جديدة ما بعد انتهاء المشكلة وتفعيل الوضع الجديد، الأمر الذي يتطلب أن يتسم القائمون على العملية بمستوى من الخبرة والقدرات الفكرية العقلية، وأن تتضمن تلك الذاكرة العقلية للأفراد على العديد من التجارب السابقة والمعارف المكتسبة فإن قدرة الفرد على حل المشكلات تتوقف على مخزون المهارات المعرفية التي يمتلكها. (الجبوري , 2016 , 56)

ومن الأخطاء الشائعة المصاحبة لحل المشكلات الاندفاع في التوصل إلى نتيجة قبل تحليل أوجه المشكلة كافة، الفشل في تجميع البيانات الهامة سواء تلك المتعلقة بالمشكلة أو المتعلقة بالحلول المقترحة، معالجة مشكلات تخرج عن نطاق سيطرة أو تأثير أعضاء المجموعة، كالتعرض لمشكلات عامة أو غير محددة تحديداً جيد جداً، وبالتالي الفشل في إرساء الأسس الكافية لأي حل، فضلاً عن الفشل في التخطيط الكافي لكيفية تنفيذ الحل الذي يوصى به (Jeotee,2012,40) ، لذا فقد تواجهها عملية حل المشكلة صعوبات مختلفة تحد من عملية التخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها للأفراد العاملين فيها ما يتعلق بالقائمون على العملية مثال قلة التوافق الذهني والاجتماعي والشخصي ضعف المهارات الفكرية، التشبث بحلول مستهلكة وغير صالحة، أو قد يرتبط الأمر بالمشكلة نفسها طبيعتها ودرجة وضوحها أو تعدد الأهداف المرجوة من علاجها وتناقضها.

المبحث الثالث

اساليب التعديل القسرية

Methods of forced modification

يتناول المبحث الثالث عرض أهم الأدبيات النظرية التي تطرأ على البحث فيما يتعلق بأساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة والمرتبطة بالأساليب القسرية منها من حيث المفهوم، الأهمية، المتضمنات وعلاقتها بتعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين التي سوف يتم تمثيلها بالأساليب الآتية:

الأسلوب الأول : التصحيح الزائد.

الأسلوب الثاني : تكلفة الاستجابة.

الأسلوب الثالث : الإقصاء.

الأسلوب الرابع : العقاب.

الأسلوب الأول: التصحيح الزائد

أولاً. مفهوم التصحيح الزائد The Concept of Over Correction

تعد برامج تعديل السلوك الإنساني أحد الأساليب العلاجية الهادفة إلى خفض مظاهر اضطراب السلوك للأفراد ونمو السلوك غير المرغوب لديه، فقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث السلوكية إلى أن عملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين ضرورة ومهمة لتحسين أدائهم التي تهدف من خلالها إلى إزالة وتقليل السلوك غير المرغوب وزيادة السلوكيات المرغوبة ومساعدة الأفراد تعلم مهارات سلوكية واجتماعية يستطيع من خلالها التفاعل مع بقية مكونات وعناصر المنظمة وهي تتدرج من حيث فاعلية تطبيقها التي تبدأ من الأساليب المرنة، وقد ينتهي الأمر بالمسؤولين إلى استخدام الأساليب العقابية: كالعقاب، الإقصاء، تكلفة الاستجابة والتصحيح الزائد أحد تلك الأساليب التي تكون مرهونة وفقاً لاستجابة الفرد العامل والظروف المحيطة به (Gues & Allen,2000,55).

لذا يعد أسلوب التصحيح الزائد أحد أساليب خفض السلوك غير المرغوب فيه وهو واحد من الوسائل العقابية البسيطة أو ما يطلق عليها بالإجراءات العقابية من الدرجة الأولى التي يستخدمها القائمون على عملية تعديل السلوكيات في المنظمة ضد الأفراد الذين يقومون بذلك السلوك، وذلك من خلال إجبارهم على تصحيح وتعديل الوضع إلى أفضل، مما كان عليه قبل وقوع الخطأ والعمل على ممارسة سلوكيات مرغوبة بدلاً من تلك السلوكيات غير المرغوبة (Keating,et.al.,1990,40).

إذ تعود البدايات الأولى لنشوء هذه المعالجة السلوكية إلى البحوث والدراسات التي أجراها العالمان (Azrin & Fox, 1972) التي بنيت على أساس فرضية مفادها "ضرورة أن يتعلم الفرد تحمل جزء من المسؤولية الفردية أزاء المشكلات السلوكية التي يتعرض لها وإزالة الفوضى الناشئة عن السلوك غير المرغوب الصادر عنه، وأن يعمل على تصحيح الوضع وبشكل أفضل مما كان عليه قبل حدوث السلوك في حالة عدم جدوى الأساليب والممارسات المرنة التي تستخدمها الإدارة للحد من تكرار أو ظهور تلك السلوكيات غير المرغوبة (Axelrod,et.al.,2016,368).

وفي الإطار ذاته، يدور مفهوم ذلك الإجراء على توبيخ الأفراد العاملين عن السلوكيات غير المرغوبة الصادرة عنهم خلال تأديتهم عملهم داخل المنظمة وتذكيره بضرورة التميز بين السلوك المرغوب وغير المرغوب فيه، كما يهدف من تطبيق ذلك الإجراء فضلاً عن الحد من السلوكيات غير المرغوبة إزالة الإضرار التي نتجت عن ذلك السلوك أو تأديته لسلوكيات نقيضة للسلوك غير مرغوب به والمراد التخلص منه أو تقليله وبشكل متكرر ولمدد زمنية معينة أي إن الهدف من تلك العملية هو هدف تعليمي (الجبوري، 2016، 330)، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى المدة المستغرقة لتطبيق ذلك الإجراء ينبغي أن تكون مدة زمنية طويلة وكافية لجعل من ذلك الأسلوب يسبب إزعاج شديد للفرد عند قيامه بتلك السلوكيات من إزالة للضرر وتأديته لسلوكيات أخرى بديلة ولمدد طويلة على اعتبار أنه نوع من أنواع العقاب الذي قد يؤدي إلى استجابات انفعالية مختلفة (الصراع غير المبرر مع المسؤول المباشر له في العمل أو مع زملائه في العمل، التغيب عن العمل أو التهرب من أداء واجباته الموكلة إليه) وبغية الإحاطة بمفهوم واضح لتعريف أسلوب التصحيح الزائد وفقاً لآراء عدد من الباحثين والمختصين في هذا المجال وفق الجدول (17) :

الجدول (17)

مفهوم التصحيح الزائد وفق لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	الخطيب، 2007، 261	قيام الفرد الذي يسلك سلوك غير مرغوب بإزالة الأضرار التي نتجت عن سلوكه وفضلاً عن تكليفه بأعمال ومهام إضافية.
2	خليف، 2011، 286	تنمية القدرة على تحمل المسؤولية فضلاً عن إعادة الإصلاح لما أفسدته السلوكيات غير المرغوبة.
3	ضمرة وآخرون، 2015، 329	عملية تأديبية تتضمن إرغام الفرد على إزالة الضرر الذي ينتج عن سلوكه أو ممارسة سلوك نقيض للسلوك غير المرغوب فيه.
4	جلاب، 2016، 84	أسلوب يلجأ إليه عند فشل أساليب التعزيز في تعديل السلوك من خلال تصحيح الفرد لأخطائه حتى يصل إلى مستوى الإجابة الملائمة والمطلوب منه إعادة الوضع إلى ما كان عليه سابقاً قبل حدوث السلوك غير المرغوب.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وبناء على ما تقدم، توصلت الدراسة الحالية إلى تعريف إجرائي للتصحيح الزائد بأنه " إعادة ترتيب وتنظيم ما تم تخريبه أو تعطيله من قبل الأفراد غير الملتزمين بقوانين العمل وأهداف المنظمة، وذلك من خلال إجبارهم على إعادة السلوك التنظيمي إلى أفضل مما كان عليه قبل قيامهم بالسلوك غير المرغوب فيه والعمل وفقاً للسياقات المتعارف عليها للعمل ضمن سلوكيات عمل جديدة ومرغوب فيها".

ثانياً. أهمية التصحيح الزائد The Importance of Over Correction

تتجلى أهمية استخدام أسلوب التصحيح الزائد في زيادة قدرة الفرد على تحمل مسؤولية أخطائه والاعتراف بها، وأن يتعلم أن الجزء هو من جنس العمل وقوانينه التي تمكن إدارة المنظمة من التحكم والسيطرة على سلوكيات أفرادها، وعليه فإن لأسلوب التصحيح الزائد فوائد وأهمية بالغة عند تطبيقه كأحد برامج معالجة المشكلات السلوكية، فهو إجراء سريعاً وفعالاً وسهل التطبيق من قبل إدارة المنظمة

والمختصين في مجال تهذيب الموارد البشرية، كونه يسهم وبشكل كبير من التخلص من السلوكيات غير المرغوبة ويطبق في جميع أنشطة المنظمة، ولا يقتصر على نشاط أو وظيفة معينة (العثمان، 2011، 166)، وهو أسلوب يتم من خلاله عزل الفرد المخالف تأديباً وأبعاده عن كل الحوافز الايجابية والمعززات التي تدفعه للعمل، أي بمعنى السلوك الإضافي غير المرغوب الذي يقوم به الفرد سيحول بينه وبين قيامه بنشاطاته الاعتيادية وحصوله على معززات ذلك النشاط، كما يوفر أسلوب التصحيح الزائد للفرد فرصة لتعلم سلوكيات ايجابية جديدة عوضاً عن تلك التي تسببت له وللمنظمة بإضرار مادية ومعنوية (ضمرة وآخرون، 2015، 169).

ومن الجدير بالذكر، إن فاعلية ونجاح أسلوب التصحيح الزائد تتوقف بناء على جملة من الأمور الواجب الالتفات إليها من قبل القائمون على عملية تعديل سلوك الأفراد العاملين التي من الممكن أن تسبب نتائج سلبية تعكس بآثارها على قابليات الأفراد واندفاعهم نحو العمل وتفاعلهم مع أهداف المنظمة، والمتمثلة بمراعاة الأنشطة الوظيفية التي يظهر فيه السلوك غير المرغوب وقدرات الفرد الذي يخضع للتصحيح وإمكانياته، وأن لا تكون عملية التصحيح عملية انتقامية هدفها معاقبة الفرد على السلوك غير المرغوب فحسب، وإنما يعد التصحيح أحد الأساليب التوجيهية التي تكسب الأفراد تصور واضح حول الأنماط السلوكية الجديدة التي أعطت الفرد القدرة على التمازج مع الاطراف الأخرى ضمن البيئة المحيطة (Keating, et. al., 1990, 40)، وعليه يمكن تلخيص أهم العوامل الواجب مراعاتها عند تطبيق أسلوب التصحيح الزائد على وفق النسق الآتي: (الجبوري، 2016، 332)

1. عند تنفيذ أسلوب التصحيح يمنع تعزيز الفرد خلال تأديته للسلوك المرغوب به، وأن تستغرق تلك العملية وقتاً كافياً لتؤدي الهدف من تنفيذها.
 2. القيام بتعزيز الفرد عند توقعه عن تأديته للسلوك غير المرغوب، وهو يستحق على ذلك المديح والثناء أو كتاب شكر الذي قد يخلق لديه لتركاز السلوك المرغوب.
 3. أن تتم عملية تنفيذ التصحيح بحق الفرد فوراً حدوث السلوك غير المرغوب فيه، وأن يتم إعلامه بأن ما يتعرض إليه من عقوبة صادرة عن السلوك السلبي الذي قام به، وليست لأسباب شخصية تتعلق به وعلاقته بالقائمين على عملية التصحيح أو إدارة المنظمة.
- استناداً إلى ما تقدم، يمكن أن نعد التصحيح الزائد أسلوباً تأديبياً من الدرجة الأولى تلجأ إليه المنظمة عندما لا تجدي أساليب التغذية الراجعة، التعزيز الايجابي وحل المشكلات وغيرها من الأساليب المرننة بحق الفرد المخالف نفعاً، إذ يحرم من خلالها الفرد من المعززات التي كان يحصل عليها قبل حدوث السلوك، كما ينمي استخدام هذا الأسلوب لدى الفرد القدرة على الاعتراف بأخطائه وتحمل مسؤولية تصحيحها، فضلاً عن اكتسابه لمهارات عمل جديدة ناتجة عن السلوكيات والأنشطة الإضافية المفروضة عليه عند التنفيذ يستحق عليها الثناء والمديح وبذلك يتحول الفرد المخطئ إلى عضو مهم وفعال بمشاركته بتحقيق أهداف المنظمة وتحسين من مستوى أدائها.

ثالثاً. أشكال التصحيح الزائد Forms of Over Correction

يعد التصحيح الزائد من الوسائل الفعالة في تعديل سلوكيات الأفراد العاملين، وإنما هو أبسط أنواع تعديل السلوك تطبيقاً، فمن الممكن أن تقوم إدارة المنظمة بتطبيقه على الأفراد عند قيامها بتوجيه الأفراد نحو الأخطاء المرتكبة من قبلهم من دون إشعارهم بالإهانة أو التجريح ومساعدتهم على إدراك مدى حجم الأضرار الناتجة عن قيامهم بذلك السلوك، لكي تصبح مهمة تصحيح هذا الأمر مسؤولية تقع على عاتق الفرد المرتكب للسلوك غير المقبول وإعادته إلى وضعه الطبيعي، ولكن المشكلة في تطبيق ذلك الأسلوب أنه يفقد فعاليته عندما يصاحب التوجيه زجر وعنف غير مبررين من قبل القائم على عملية التعديل للسلوك عند إصلاح الوضع قد يدفع بالأفراد في بعض الأحيان إلى التمرد والاستمرار بتكرار السلوك غير المرغوب، كما تأخذ عملية تطبيق أسلوب التصحيح الزائد بسبب الطريقة الخاطئة التي اتبعها المسؤول عند تنفيذ البرنامج وفقاً لآراء الباحثين شكلين يمكن تحديدهما على النحو الآتي:

(Keating,et.al.,1990,40)، (الخطيب وبحراوي، 2007، 15)، (النمر، 2011، 89)، (Axelrod,et.al.,2016,368)

1. **تصحيح الوضع Restitution:** يشمل الإيعاز للفرد الذي صدر عنه سلوك غير مرغوب، نتج عنه ضرر ما أن يعيد الوضع إلى حال أفضل مما كان عليه قبل سلوكه، فالفرد الذي يعيب بالأدوات المكتبية التابعة للمنظمة عند شجاره مع أحد زملائه في العمل، يرغب على إعادة ترتيب المكتب وأدواته وإعادته إلى أفضل مما كان عليه قبل وقوع المشكلة.
 2. **الممارسة الإيجابية Positive Practice:** تشمل على إرغام الفرد صاحب السلوك غير المرغوب إلى تأدية سلوكيات عمل إضافية جديدة فور قيامه بالسلوك السلبي، فالفرد الذي لديه عادة أن يعيب ويرمي بالأدوات المكتبية عند تعرضه لموجة غضب أو انفعال يمكن أن يرغب على الجلوس على الكرسي والاسترخاء لخمس دقائق للتفكير بالمشكلة المسببة لموجة الغضب وأن يطلب منه، فضلاً عن إعادة الوضع وتنظيف المكتب أن يقوم بتنظيف المكاتب المجاورة لمكتبه.
- في حين حدد كل من (بطرس، 2010، 272)، (العثمان، 2011، 166)، (الجبوري، 2016، 331) الأشكال الرئيسة للتصحيح الزائد على النحو الآتي:

1. **التدريب على العناية اللفظية:** ويشمل هذا الشكل من التصحيح الزائد تدريب الأفراد على الأنماط السلوكية المرتبطة باستخدام العبارات اللفظية المناسبة لبيئة العمل ولغة الحوار التي يستخدمها في تفاعله مع زملائه والإدارة والبيئة المحيطة به، إذ يتطلب التدريب لمدة (3) دقائق وبشكل مستمر.
2. **التدريب على الحركات الوظيفية:** تعد أحد أهم برامج التصحيح الزائد المستخدمة في تعديل السلوك الإنساني، فهو يعمل على خفض الإثارة الذاتية بنشاطات حركية متبعة، وفي حالة عدم استجابة الفرد لذلك النشاط يرغب على القيام بذلك ويستمر التدريب في هذا البرنامج لمدة (15) دقيقة.
3. **التدريب على الطمأنينة الاجتماعية:** يستخدم هذا الأسلوب من خلال إرغام الفرد على الاعتذار بشكل متكرر عن السلوك غير المرغوب فيه، وأن يطلب من الفرد المخالف التفاعل مع الفرد المعتدى عليه تفاعلاً مهنيًا وإيجابيًا كما ويستمر التدريب على هذا البرنامج لمدة (30) دقيقة.

رابعاً. دور التصحيح الزائد في تعديل السلوكيات غير المرغوبة

The role of excessive correction in modifying unwanted behaviors

يعد التصحيح الزائد أسلوباً عقابياً من الدرجة الأولى، فهو يتضمن إرغام الشخص ذا السلوك غير المرغوب إزالة الاضرار التي تنتج عن سلوكه أو ممارسة سلوك نقيض للسلوك غير المرغوب فيه، وقد يتخذ أشكال عديدة منها التوبيخ أو التذكير أو التنبيه الموجهة للفرد المخالف للسلوك المرغوب، فالهدف منه هو تعليمي ومعالج سلوكي وليس فقط عقوبة أو ردع من أجل تقليل أو الحد من ظهور السلوك غير المرغوب، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى استجابات انفعالية من قبل الفرد كالسلوك العدواني والتذمر أو اللامبالاة، لذا يتوجب من إدارة المنظمة أو القائمون على تعديل تلك السلوكيات مراعاة جملة من الأمور الهامة والمؤثرة في ردود أفعال الفرد وسلوكياته أهمها: (Axelrod,et.al.,2016,368) (بطرس,2010,272)

1. مراعاة الموقع الوظيفي الذي يشغله الفرد المخالف في المنظمة التي ينتمي إليها.
2. مراعاة قدرات الفرد المخالف وإمكانيته والمهارات التي يمتلكها لكي لا يؤدي التوبيخ أو الزجر الذي يتعرض له الفرد من قبل المدير أو مسؤوله المباشر إلى شعوره بالإهانة أو الاستهزاء، مما يؤدي إلى كبت طاقات الفرد وقدراته.
3. أن تؤدي العملية إلى إدراك الفرد بأن ما تعرض له كان نتيجة للسلوك الذي انتهجه، ومن الممكن التخلص منها وذلك باتباع سلوكيات جديدة عوضاً عنها.
4. يستخدم أسلوب التصحيح الزائد غالباً في المشكلات السلوكية المتعلقة بإيذاء الذات، الصراعات التي تحدث للفرد مع زملاء العمل والإدارة العليا، سرقة ممتلكات المنظمة، الفوضى في العمل وعدم التنسيق في اتباع آليات العمل المناسبة.
5. يستخدم التصحيح الزائد نمط تصحيح الوضع والممارسة الايجابية عند تعديل السلوك غير المرغوب لضمان فعالية ونجاح العملية، لأن التصحيح قائم على مبدأ إزالة الضرر وإعادة الوضع أفضل مما كان عليه سابقاً، أي إن الفرد هو ملزم عند إزالة الضرر بممارسة السلوك الايجابي لتغيير الوضع الحالي، ويكون بذلك قد مارس النمطين معاً ويشكل سلس ومرت.
6. عدم تعزيز الفرد خلال تأديته للسلوكيات المطلوبة لمدد طويلة، وهي العامل الحاسم لإنجاح استخدام التصحيح الزائد في عملية التعديل .

الأسلوب الثاني : تكلفة الاستجابة

The Concept of the Cost of the Response أولاً. مفهوم تكلفة الاستجابة

أسهمت الافتراضات التي توصلت إليها الدراسات السلوكية بشكل كبير في صياغة العلاقة التي تربط بين الفرد وبين الأحداث البيئة المحيطة به، وفي تقييمها لسلوكيات الفرد وظيفياً سواء كانت تلك السلوكيات مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها، كونها تمثل سلسلة تفاعلات تلك السلوكيات مع البيئة الاجتماعية والبيئة المادية، كما يسهم تقييم السلوك الوظيفي للفرد في تحديد نوع التعزيز الذي ينبغي أن

يمنح للفرد وصولاً إلى تصميم الأساليب المناسبة لزيادة احتمال تكرار السلوك المرغوب به مستقبلاً، والحد من ظهور السلوك غير المرغوب (Cooper, et.al.,2007,220). كما قد يتخذ شكل الحرمان من المدعم المعزز للسلوكيات الإيجابية التي كانت تعود عليه بالفائدة أثر ظهور سلوكه المضطرب المستهدف مباشرة، وذلك بهدف تقليل تكرار حدوثه في المستقبل، وبعبارة أخرى يشمل هذا الإجراء في أن قيام الفرد بالسلوك غير المرغوب سيكلفه شيئاً ما والمتمثل بفقدانه جزء من المعززات التي بحوزته (أحمد وآخرون، 2011، 271).

وفي الإطار ذاته، أوضحت العديد من الدراسات فعالية تكلفة الاستجابة كإجراء لتقليل السلوكيات غير المرغوبة، كالعوانية والنشاط الزائد ومخالفة التعليمات وغيرها، إذ نادراً ما يستخدم إجراء تكلفة الاستجابة بمفرده في برنامج تعديل السلوك بل يستخدم معه إجراءات واستراتيجيات أخرى لتقوية السلوك المرغوب (Tiano,et.al.,2005,28)، فهو إجراء عقابي (من الدرجة الثانية) يتضمن حرمان الفرد جزء محدد من المعززات المتوفرة له عند قيامه بالسلوك المراد خفضه، وغالباً ما يسمى هذا الإجراء في الحياة اليومية بالغرامة أو المخالفة، ومن الأمثلة على استخدام تكلفة الاستجابة: الحرمان من المكافآت المادية أو المعنوية ومن الاستجابات غير المرغوبة التي استخدمت تكلفة الاستجابة في تعديلها بنجاح بعض السلوكيات منها: التحدث إلى المراجعين من دون لباقة، الدخول في صراعات غير مبررة مع الإدارة العليا وزملاء العمل، عدم الالتزام بأخلاقيات العمل وقواعد العمل (Landrum & Kauffman,2006,51). وفي سياق الحديث عن المفاهيم المرتبطة بتكلفة الاستجابة، لابد من تأطير تلك المفاهيم وفقاً لما أوردته وجهات نظر الباحثين وفق النسق الموضح في الجدول (18).

الجدول (18)

مفاهيم تكلفة الاستجابة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Raiff,et.al.,2008,29	حرمان الفرد لجزء من معززاته وامتيازاته جراء اتباعه لسلوكيات لا تتلاءم والقواعد المتبعة في المنظمة التي كان من المفترض أن يحصل عليها قبل قيامه بذلك السلوك.
2	خليف، 2011، 283	التعزيز الإيجابي الذي يتم من خلاله تعزيز وجود السلوك المرغوب وسحب أية معززات من شأنها إيجاد سلوك غير مرغوب به.
3	القرني، 2012، 11	إجراء سلوكي يشتمل على فقدان الفرد لجزء من معززاته الإيجابية التي كان يحصل عليها قبيل قيامه بالسلوك غير المرغوب، وذلك للحد أو تقليل ظهور ذلك السلوك مرة ثانية.
4	ضمرة وآخرون، 2015، 163	ذلك الإجراء الذي بموجبه يخسر بعض المعززات التي يملكها بسبب سلوك غير مقبول قام به، ونتج عن ذلك أن قل احتمال تكرار ذلك السلوك مستقبلاً.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واستناد لما تقدم، يمكن تحديد التعريف الإجرائي لأسلوب تكلفة الاستجابة للدراسة الحالية بوصفها "وسيلة تستخدمها الإدارة للحد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين وذلك بحرمانهم جزء من معززاتهم الإيجابية المحفزة لهم فور قيامهم بتلك السلوكيات واكتسابهم سلوكيات عمل جديدة مرغوب فيها".

ثانياً. أهمية استخدام تكلفة الاستجابة **The Importance of Using the Cost of the Response**

تعد تكلفة الاستجابة إحدى الوسائل التي تستخدم لتغيير أفكار وقيم واتجاهات الأفراد، وكذلك تساعد على إظهار مهاراتهم وقدراتهم وإكسابهم خبرات ومعارف جديدة تساعد على أداء العمل والتأقلم مع ظروفه، من خلال تشجيعهم على الالتزام بأخلاقيات المهنة والابتعاد عن كل ما شأنه أن يساعد على تكرار حدوث السلوكيات غير المرغوب فيه داخل التنظيم (Tiano, et.al., 2005, 28).

فقد أشارت العديد من الدراسات التي اهتمت بتعديل السلوك البشري على فكرة مفادها "أن سلوك الأفراد هو ليس عرضاً" فهو مشكلة بحد ذاته، بل ينبغي التعامل معه وفهمه وتحليله ووضع أفضل الإجراءات للتفاعل معه على وفق أوقات وأماكن حدوثه، وأن من الممكن التحكم فيه عن طريق السيطرة على المثيرات التي تحدثه وفي النتائج المترتبة عليه، وأن هذا الاتجاه يتوقف على قوانين وطرق تعديل السلوك البشري: (كالتعزيز، النمذجة، ضبط الذات، الإقصاء، وتكلفة الاستجابة) الذي يعد شكل من أشكال العقاب التي تتمثل في حرمان الفرد من المعززات الإيجابية (الجبري، 2016، 150)، إذ غالباً ما تكون تكلفة الاستجابة جزءاً من برنامج شامل لتعديل السلوك يتم تنفيذه وفق طريقتين تتمثل بالآتي: (ضمرة وآخرون، 2015، 163)

1. **الطريقة الأولى:** يستحق الأفراد العاملين عند تأديتهم للمهام الموكلة إليهم وفقاً لأخلاقيات العمل وبأنماط سلوكية مرغوبة حوافز ومكافآت ومعززات إيجابية، وبعبارة أخرى يفقد ويحرم من تلك المعززات في حالة عدم التزام الفرد بقوانين العمل واستراتيجيات المنظمة وهي من أكثر طرق تعديل السلوك استخداماً وشيوعاً في المنظمات.

2. **الطريقة الثانية:** يقوم القائم على عملية علاج الأفراد الذين يعانون من مشكلات سلوكية ونفسية واجتماعية تؤثر في مستوى أدائهم على استخدام طريقة تكلفة الاستجابة، وذلك من خلال منح الفرد قدرًا من المعززات الإيجابية المجانية عند تنفيذ برامج تعديل السلوك، ويطلب منه أن يحافظ على أكبر قدرًا ممكن من تلك المعززات الإيجابية، فإذا حدث السلوك غير المرغوب يحرم الفرد كمية من تلك المعززات يتم تحديدها قبل البدء بتنفيذ برنامج تعديل السلوك باستخدام طرق تكلفة الاستجابة.

ومن الجدير بالذكر، أن تكلفة الاستجابة أحد طرق التعديل التي تمتاز بسهولة التطبيق والفعالية فهي لا تستغرق مدة طويلة للحد من أو التقليل السلوك غير المرغوب، وإنما يفضل استخدامها في ظروف ومواقف معينة لكي لا يصبح اهتمام الفرد مقتصرًا في كيفية الحصول على المعززات دون التركيز في ممارسة السلوكيات الإيجابية، كما أنه لا يشتمل على إجراءات العقاب الحدية، ومن الأنشطة المناسبة لذلك الإجراء حرمان الفرد من الرحلات الترفيهية المخصصة للموظفين، استقطاع جزء من الراتب بسبب غيابه لمدة ثلاثة أيام دون تقديم مبرر حقيقي أو إجازة مرضية (محمدي، 2011، 138).

ثالثاً. العوامل المؤثرة على نجاح تكلفة الاستجابة

عند مراجعة الأدبيات السلوكية التي تناولت تعديل السلوكيات غير المرغوبة، وحددت من خلالها في كل أسلوب من تلك الأساليب المستخدمة للتعديل، عوامل ومؤثرات ينبغي على القائمون على عملية

التعديل مراعاتها بشكل جيد عند تطبيق تلك الأساليب، ومن جملة الأمور الواجب مراعاتها عند تطبيق تكلفة الاستجابة، وهي أن لا يتم اللجوء إلى زيادة قيمة الغرامة تدريجياً، فذلك قد يؤدي إلى تعود الفرد على الزيادة التدريجية، الأمر الذي قد يترتب عليه فقدان الإجراء لفاعليته، لأننا لا نستطيع حرمان الفرد جزء من المعززات إلا إذا كان لديه شيء منها، لهذا ينبغي أن لا يفقد الفرد كل المعززات التي في حوزته، وهذا يتطلب التأكد من أن كمية التعزيز التي تخصم عند حدوث السلوك الذي يراد تقليله كمية صغيرة نسبياً (وذلك يعتمد على طبيعة ذلك السلوك وقوته وكمية المعززات الموجودة لدى الفرد)، فإذا نتج عن استخدام هذا الإجراء فقدان الفرد لكل المعززات وهذا قد يحدث أحياناً، فإن علينا اللجوء إلى إجراء تقليل آخر كالإقصاء مثلاً (بطرس، 2011، 238)، ولكي يكون هذا الإجراء فاعلاً ومثمراً، لابد من مراعاة جملة من العوامل المؤثرة على مدى فاعلية ونجاح تطبيق إجراء تكلفة الاستجابة، وذلك من خلال مراعاة الأمور الآتية: (ضمرة وآخرون، 2016، 164)

1. من الضروري توضيح طبيعة الإجراء المتبع ضد الفرد المقصر في أداء واجباته أو المهام الموكلة إليه، وبالشكل الذي يدرك فيه الفرد الأسباب التي دعت إدارة المنظمة إلى استخدام ذلك الأسلوب بحقه ومدى تقبله لطبيعة ذلك الإجراء.
2. يتم تحديد السلوك المستهدف من قبل القائمون على عملية تعديل السلوك البشري وتوضيحه بشكل دقيق، لكي يتسنى للمسؤول بيان كمية التعزيز التي سيفقدها الفرد عند تأديته للسلوك غير المرغوب ولكي يتم تشخيص الأسباب الحقيقية وراء ظهوره.
3. لا يتوقف عمل أسلوب تكلفة الاستجابة عند تحديد السلوك غير المرغوب فيه ومعاقبته لذلك، وإنما يقع على عاتقها أيضاً تعزيز السلوكيات المرغوبة التي تزيد من كفاءة وفاعلية أداء الأفراد.
4. أن يكون تطبيق ذلك الإجراء مستمراً باستمرار ظهور السلوكيات غير مرغوبة، أي إن تطبيقه لا يقتصر على حالات معينة، وإنما يطبق في جميع الحالات غير المقبولة دون استثناء.
5. تزداد فاعلية تطبيق ذلك الإجراء عندما تكون قيمة الغرامة والمخالفة متناسبة وحجم المعززات الإيجابية التي يحصل عليها في الحالات الاعتيادية مع مقدار كمية الاستقطاع المحدد له نتيجة اتباعه للسلوك غير المرغوب.

رابعاً. دور تكلفة الاستجابة في تعديل السلوك غير المرغوب

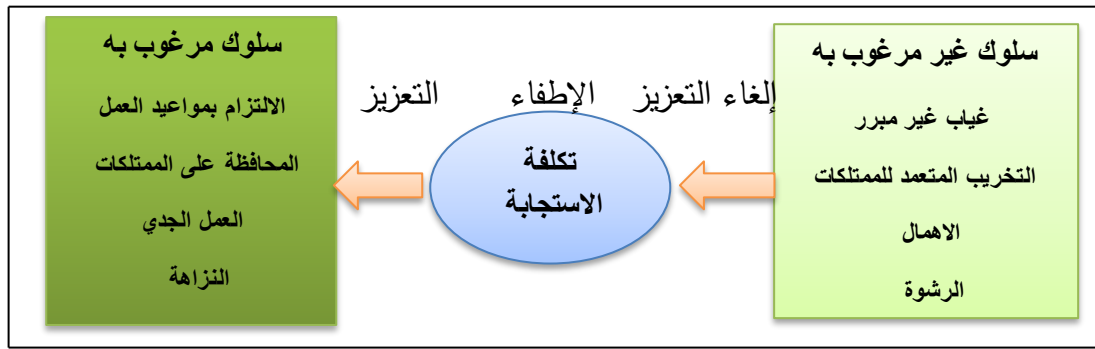
The role of cost response in modifying unwanted behavior

يعد تكلفة الاستجابة أسلوباً قسرياً يستخدم من قبل القائمون على إدارة الموارد البشرية، الهدف منه وضع حداً أو منع ظهور أو تكرار السلوك غير المرغوب فيه للفرد فور قيامه بذلك السلوك، وخلق قناعة لدى الفرد بأنه سيخسر أو يفقد أحد الحوافز الإيجابية التي كان يستحقها قبل قيامه بالسلوك السلبي، وإن حدود هذا الأسلوب لا تتوقف عند ذلك الحد، وإنما يمكننا أن نعهده أسلوباً تعليمياً يهدف إلى اكتساب الأفراد سلوكيات جديدة بديلة، وهو أكثر الأساليب شهرة واستخداماً من قبل إدارات المنظمة وأطراف أخرى متعاونة لإنجاح عملية التعديل خلال برنامج زمني محدد بمدة معينة، ويشترط في استخدام تكلفة

الاستجابة منح الفرد لامتيازات أو مخصصات لإتباعه سلوكيات مرغوبة، ولكنه يبدأ بفقدانها عند ممارسته للسلوك غير المرغوب. (Raiff, et.al., 2008, 30)

ومن الجدير بالذكر، إن تكلفة الاستجابة قد لا يتم تفعيلها أو العمل بها في بداية محاولة المنظمة لتعديل سلوك أفرادها لكي لا تخسرهم بوصفهم حلفاء وتابعين لها، فهي تحاول بالطرق السلمية الأخرى من احتواء الأفراد الذين يقومون بتلك السلوكيات ومعرفة أسباب اندفاعهم نحوها، وفي حالة عدم جدوى تلك المحاولات تبدأ إدارة المنظمة باتخاذ إجراءات صارمة بحق هؤلاء الأفراد ومعاقتهم عليها بأساليب تتراوح شدتها ما بين عقوبة تكلفة الاستجابة الممثلة بحرمان الفرد لجزء من امتيازاته الوظيفية مروراً بعقوبة الإقصاء عن المنصب الوظيفي أو عن المهام والأنشطة التي يقوم بها لمدد محددة، وأخيراً اللجوء إلى العقاب بصورته النهائية الذي يتحدد أيضاً من خلال شدة السلوك ونتائجه السلبية على أداء الفرد والمنظمة ككل، بوصفها محاولة فعالة وسريعة تقوم بها إدارة المنظمة (القرني ، 2012 ، 12)

وعليه يمكن تحديد العلاقة التي تربط بين السلوك المرغوب وغير المرغوب للأفراد العاملين ضمن إطار تكلفة الاستجابة وعلى النحو الآتي:



الشكل (10)

فعالية استخدام أسلوب تكلفة الاستجابة في عملية التعديل

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة.

الأسلوب الثالث : العقاب

أولاً. مفهوم أسلوب العقاب The Concept of Style Punishment

اختلف علماء السلوك التنظيمي في إعطاء وتحديد مفهوم واضح ومحدد للعقاب، فقد ذهب بعض منهم إلى تسميته بالحافز السلبي بعد ذلك الحافز الذي يكون الهدف منه المحو أو التخلص من السلوكيات غير مناسبة، وليس الهدف زيادة الجهود المبذولة من أجل الحث على العمل وإن كانت النتيجة واحدة لكلا الهدفين، وهي رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن النتائج السريعة التي يحققها العقاب مقارنة ببقية الأساليب الأخرى للتعديل ، وإن رافقتها نتائج عرضية سلبية ترتبط بانخفاض الروح المعنوية للعاملين ومستوى الرضا وغيرها من المظاهر السلوكية غير المرغوبة: كارتفاع معدل الغياب، كثرة التظلمات والشكاوى، ارتفاع معدل دوران العمل، وإن كان لا بد من استخدامه بشكل جدي في بعض الحالات الحرجة وضمن الحدود المسموحة (Miethe & Lu, 2005, 5)، ولعل أول ما يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن العقاب هو الإيذاء الجسدي، كما هو متعارف عليه في حياتنا، ولكن العقاب لا

يقتصر على ذلك، فما هو العقاب إذن؟ لغوياً: من فعل عاقب يعاقب، معاقبة، عقوبة، عقوبات: جزاء بالشر "لكل ذنب عقوبة" حكم: "وعقاباً جازاه بشدة على سوء أو ذنب (ذهبية، 2011، 31) وبغية الإحاطة ببعض المفاهيم المرتبطة بالعقاب وفقاً لما وردت في عدد من الدراسات والأبحاث العلمية التي تختص في هذا المجال وفقاً للجدول (19)

الجدول (19)

مفهوم العقاب وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Appelbaum,et.al.,1989,115	حدث غير مرغوب فيه يتبع سلوك في نية الإدارة انهائه.
2	Vaden,2004,5	السلوك الذي تكون نتائجه سلبية، أو يؤدي إلى الحرمان من النتائج الإيجابية ويقل معدل حدوثه في المستقبل.
3	Mathis & Jackson,2006,960	أحد أشكال التدريب الهادفة إلى تنفيذ القواعد التنظيمية والتأكيد عليها.
4	Mcpherson,2008,24	الأحداث غير السارة التي تتخذ ضد الفرد المقصر في أداء مهامه.
5	ذهبية، 2011، 14	الحادث المثير أو الذي يؤدي إلى إضعاف أو كف بعض الأنماط السلوكية، وذلك بتطبيق مثيرات منفرة غير مرغوب فيها على هذه الأنماط أو بحذف مثيرات مرغوب فيها من السياق السلوكي، بحيث ينزع السلوك موضوع الاهتمام إلى الزوال.
6	كغو وسليمان، 2012، 217	جزاء على إخلال الموظف بحقوق الوظيفة وعدم النهوض بالواجبات التي فرضها القانون، فهي تخويل يضيفه القانون على الرئيس الإداري يخول بمقتضاها معاقبة مرؤوسيه من العاملين، إذا ما صدر عنهم تقصير خلال تأدية واجباتهم الوظيفية.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وبعد استعراضنا للمفاهيم التي أوردها الباحثون والمذكورة آنفاً وتجسيدا لأهداف الدراسة الحالية وأهميتها، يمكن الاعتماد على المفهوم الإجرائي الذي ينص "إجراء تأديبي تصدره الإدارة بحق الأفراد المخالفين للأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة بهدف الحد من السلوك غير المرغوب وبشكل قسري يجبر الفرد المخالف نبذ ذلك السلوك في محاولة لتجنب العقوبة المترتبة عليه".

ثانياً. أهمية أسلوب العقاب The Importance of Style Punishment

يعد العقاب أسرع الوسائل فاعلية لإشعار المخطئين بخطئهم أو المقصرين بتقصيرهم وأكثرها إيلاماً للتغلب على السلوكيات غير المرغوبة، فهو أداة تحذيرية قوية تحول دون المضي فيما لا تحمد عقابه وأسلوب تعليمي لتقويم التجارب والممارسات (Appelbaum,et.al., 1998,114)، ووسيلة تستخدم لإضعاف الاستجابات الخاطئة أو كف ومحو السلوك غير المرغوب وذلك بعدة طرق لفظية كانت أو مادية (كالزجر، التأنيب،/، قطع الراتب، تأخير الترقية... الخ)، مما يجعل الفرد المعاقب يشعر بعدم الارتياح والرضا، فضلاً عن أن قد يكون استخدامه مفيداً في بعض المواقف التعليمية بوصفه وسيلة للتنبيه وإثارة الشعور الذاتي بالتقصير والتهاون، مما يؤدي بالفرد العامل إلى بذل جهود أكبر للتعلم وتحقيق النجاح والرضا (ذهبية، 2011، 15).

لذا فقد يعتمد نجاح نظام العقوبات المطبق في المنظمة على الهدف الأساس، الذي ينبغي أن ينصب في محاربة ومحو السلوكيات غير المرغوبة وليس على العاملين في أشخاصهم أو المواقف،

فالهدف هو ليس الانتقام من العامل المخطئ وإنما تحسين أدائه، فضلاً عن الدور المحوري للمشرفين القائمون على متابعة مستويات الأداء في تحديد آلية تطبيق العقاب، ومتى وكيف تفرض العقوبة؟ مما يتطلب التدريب على مهارات التواصل وتقديم النصح الذي يزود المشرفين والإدارة بالآليات اللازمة للتعامل مع مشكلات أداء العاملين (Mathis & Jackson, 2006, 960).

وفي السياق ذاته، يعد العقاب أداة تحفيزية فاعلة وضرورية لكثير من الإداريين، فمنهم من يعبه وسيلة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، وقد يكون في بعض الأحيان سيف ذي حدين عندما لا يستطيع الخوف الذي يسيطر على الفرد العامل في تحقيق الاستجابة الايجابية من قبله والشعور باتجاهات غير ملائمة تجاه العمل، إذ يخشى العاملون في المنظمة تكرار الأخطاء والوقوع فيها تجنباً للعقوبة التي قد يتعرضون لها، فمن الناحية العملية فإن العقوبة تعطيهم حافزاً سلبياً للعمل (لا تعلم ولا تعاون)، وإنما تعلمهم كيف يتجنبون المواقف التي توقعهم بالأخطاء دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل وسيلة رقابية وتحكم غير سلبية من الناحية السيكلوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل فحسب (Vaden, 2004, 9).

وعند الحديث عن المزايا المتحققة من استخدام أسلوب العقاب التي تتمثل بإيقاف أو تقليل السلوكيات غير المرغوبة أو غير ملائمة مع البيئة الحالية والحد من احتمالية تقليدها من قبل الآخرين، فهو يعمل على جعل العاملين يميزون بين ما هو مقبول وبين ما هو غير مقبول القيام به (Vaden, 2004, 6)، وينمي الشعور بضرورة التعاون مع زملائهم في العمل داخل التنظيم الواحد (Mcpherson, 2008, 2).

ومن الجدير بالذكر، أن العقاب يخلق نوعاً من التوازن في عملية تحفيز العاملين، فهم في الوقت الذي يثابون فيه على أدائهم الممتاز فإنهم سيلقون عقاباً على أدائهم الضعيف، فتحفظ بذلك الإدارة هيبتها وتضمن جدية العاملين (الجساسي، 2011، 87)، كما وينمي لدى الأفراد العاملين الرغبة في إرضاء الإدارة العليا من أجل الحصول على التعزيز الايجابي والمكافآت المناسبة وتجنب التعزيز السلبي والعقوبة (بابكر، 2014، 31).

في حين أشارت دراسة (Ciponi, 2004, 101) إلى مبررات استخدام العقاب التي تسهم وبشكل كبير في فاعلية نجاحها، وذلك فيما تمت العملية بطريقة منتظمة ومنسقة ومخطط لها بشكل مسبق وبالشكل الذي يجنب الإدارة استخدامها في حالة وقوع المشكلات السلوكية الطارئة التي تخرج عن إطار إرادة الأفراد وسيطرتهم، وضمن التوجه ذاته أكد (Mcpherson, 2008, 21) إن من أهم العوامل التي يتوقف عليها استخدام العقاب من عدمه وعلى النحو الآتي:

1. أن يؤدي استخدام العقاب إلى نتائج وعواقب غير سارة للفرد.
2. أن يكون السلوك غير المرغوب فيه والمعرض للعقاب مخالف للقواعد والإجراءات التنظيمية.
3. أن يكون الفرد متعمداً في اتباع هذا النوع من السلوك غير المرغوب.

4. أن يسبق تنفيذ العقاب قرار تتخذه لجنة قانونية مكونة من عدد من المختصين في هذا المجال. وفي سياق متصل، أشار (الكبيسي، 1998، 91) إلى آثار استخدام العقاب بوصفه أداة معقدة ثنائية التأثير، فالتغيير الذي بصاحبه غالباً ما يكون مؤقتاً ومشروطاً بالرقابة المباشرة والتواجد المستمر للمديرين الذين يؤمنون بضرورة تطبيق العقاب لدى منظماتهم بغية متابعة العاملين المقصرين، كما إن العقاب على وفق وجهة النظر تلك سيولد المزيد من العقاب في حالة لم يحقق نتائج مرضية تغيير من الوضع الحالي، ومن الأنماط السلوكية غير المقبولة للعاملين إن الإدارة ستقوم بتطبيق عقوبات أشد، وهذا بدوره يولد ردود فعل معاكسة لدى الراضين أو غير المقتنعين بعدالة تلك العقوبات، وكثيراً ما يظهرونها بتصرفات سلبية وتخريبية يستفزون من خلالها إداراتهم ليضعوها في مأزق قرارات عقابية تثير المشاعر وت فجر المواقف، وفي جانب آخر يؤدي العقاب إلى تمييط سلوك العاملين بالشكل الذي يحول سلوكياتهم وكأنها قوالب جاهزة خشية الخروج عن السلوك المرغوب وترفض التغيير والتطوير.

ثالثاً. مبادئ ونظريات العقاب Principles and Theories Punishment

لا يمكن أن يعيش السلوك غير المرغوب في بيئة تعدّه بوضوح غير مناسب وتواجهه بعقوبات صارمة وسريعة، ولأساليب العقابية تأثير قوي في منع أنواع السلوك غير المرغوبة في الظهور وغيرها من الأسباب التي من المتوقع أن يكون لها تأثير قوي إذا ما استخدمت بكفاءة (جرينبرج، بارون، 2004، (وفقاً لمبادئ تستهدف مصلحة الموظف وحسن سير المنظمات بصورة عامة وعلى النحو الآتي: (كغو، سليمان، 2012، 219)

1. مبدأ شرعية العقوبة: تستند العقوبة إلى نص قانوني صريح إذ "لا عقوبة بدون نص قانوني"، وعليه فإن مسألة إيقاع العقوبة من عدمها بحق الموظف مرهونة بذلك النص.
 2. مبدأ ملائمة العقوبة: مدى ملائمة العقوبة مع السلوك غير المرغوب ومدى شدتها، فلا يجوز المبالغة في فرضها مما يدفع الفرد العامل إلى النفور من العمل وخلق أجواء عدائية مع الإدارة وزملائه أو التساهل إلى الحد الذي يؤدي إلى التماذي والاستمرار في السلوك غير المرغوب فيها دون وجود رادع كافٍ، فكل الأمرين يضر بالمصلحة العامة.
 3. مبدأ عدم ازدواجية العقوبة: أن لا يتم تكرار العقاب لنفس السلوك غير المرغوب، فعقوبة قطع الراتب أو إلغاء الترقية وتنفيذ تلك العقوبة بحق المعاقب يمنع من النظر في معاقبته مرة أخرى أو الطلب في توقيع عقوبة أشد من العقوبة الأولى طالما أن العقوبة حققت الغاية منها.
- وفي سياق الحديث عن أهم المبادئ التي يستند إليها عند استخدام العقاب، لابد من التطرق إلى أهم النظريات التي فسرت العقاب من زوايا مختلفة وفقاً لتلك المبادئ الأخلاقية والمعايير القانونية التي قد تختلف وفقاً للمواقف التي يستوجب فيها فرض العقوبة التي يمكننا تأطيرها بالشكل الآتي: (Shikha, 2016, 74)

1. نظرية الجزاء Retribution Theory: تستند نظرية الجزاء عند فرضها للعقاب وفقاً لمبدأ ينص على أن "كل سلوك غير مرغوب ومخالف يقابله حتماً جزاء وعقاب" بعيد عن الأحكام الشخصية أو

المحسوبة فهي تستند إلى الموضوعية والمعايير العلمية عند تطبيق العقوبة، كما إنها لا تبحث في الظروف والمسببات أو الدوافع الإنسانية التي أدت إلى ارتكاب الخطأ أو حدوث السلوك غير المرغوب.

2. **نظرية المنع Prevention Theory:** أو ما يطلق عليها بالنظرية الوقائية، تستخدم تلك النظرية بوصفها وسيلة لمنع ووقاية الأفراد من الوقوع في الأخطاء نفسها مرة ثانية، أي إنها تؤمن بضرورة عدم تكرار السلوك غير المرغوب فيه، فالهدف من النظرية ليس منع الفرد المذنب تكرار السلوك المشكل بقدر ما هو درس وموعظة ووقاية للآخرين لكي لا يقعوا في ما وقع بها زملاؤهم في العمل.

3. **نظرية الحماية Protection Theory:** تستند النظرية على وفق مبدأ حماية الآخرين من أخطاء الفرد وإقصاءه عن زملائه في العمل دون الاكتراث للآثار السلبية التي قد يتركها هذا التصرف تجاه الفرد ودوافعه النفسية التي قد تدفعه وبشكل آخر إلى اتباع سلوكيات عدائية قد تكون آثارها الجانبية أسوأ من السلوك المعاقب عليه في أول مرة.

4. **نظرية الإصلاح Reform Theory:** تعمل تلك النظرية على مراعاة الظروف النفسية والاجتماعية التي دفعت بالفرد إلى اتباع السلوك المشكل قبل ايقاع العقوبة بحقها، إذ يتوجب على الإدارة أن تكون على دراية ومعرفة ما يمر به الفرد من ظروف ومواقف ودوافع دفعته إلى ممارسة هذا السلوك، فالهدف من النظرية هو الإصلاح والتغيير والعقاب ليس هدفها الأساسي، وإنما يكون مطلوباً عند الضرورة وله ما يبرره، إذ كان سيصلح من شأن المخالف ويمنعه من تكرار السلوك ويردع زملائه من الوقوع بالخطأ نفسه وانتهاج السلوكيات غير المرغوبة

رابعاً. مداخل أسلوب العقاب Entrances Style Punishment

يرتبط استخدام أسلوب العقاب بعدد من المشكلات أو الآثار الجانبية، وإن تم استخدامه بطريقة صحيحة - على الرغم من صعوبة ذلك - ولكن لابد من اللجوء إلى العقاب .

بناء على ما تقدم، يمكن تحديد مداخل العقاب المستخدمة لتعديل السلوكيات غير المرغوبة التي تم تأطيرها على النحو الآتي: (Mathis & Jackson, 2006, 960)

1. **المدخل الايجابي Positive Approach:** يتعامل المدخل الايجابي مع السلوكيات غير المرغوبة على وفق الفلسفة القائلة بأن جميع المخالفات التي يقوم بها العاملون بقصد أو دون قصد، قابلة للتصحيح والتغيير دون اللجوء مباشرة إلى العقاب والبحث عن المسببات التي تقف وراء تلك التصرفات، إذ يركز المديرين وفقاً لهذا المدخل على اكتشاف الحقائق وإرشاد وتوجيه نحو السلوكيات البديلة بدلاً من التوبيخ بالعقوبات لمنع السلوكيات غير المرغوبة، ويتضمن المدخل الايجابي المراحل الآتية:

أ. **الرسائل الشفهية:** تتمثل هذه المرحلة بالحوار الشفهي بين العامل والإدارة، وذلك من خلال رفع درجة الوعي لدى العاملين بالأنظمة والقواعد المتبعة داخل المنظمة، فهم بحاجة دوماً إلى تذكيرهم بالعواقب التي قد يتعرضون إليها في حالة خرق تلك القواعد والتعليمات.

ب. **الرسائل المكتوبة:** عندما لا يجدي النصح والإرشاد ولا الحوارات الشفوية التي تقوم بها الإدارة لمحو السلوكيات غير المرغوبة لبعض العاملين أية نتائج ايجابية على أرض الواقع، تبدأ مرحلة الرسائل الموثقة والتحذيرات المكتوبة رسمياً التي تحوي حلولاً مكتوبة لمنع تكرار تلك التصرفات والمشكلات.

ت. **التحذير النهائي:** يتم في المرحلة تقديم تحذيراً نهائياً للفرد العامل في حالة عدم التزامه بالحلول المكتوبة في المرحلة السابقة خلال اجتماع بين العامل ومشرفه، ويركز الأخير فيه على أهمية نبذ السلوكيات غير المرغوبة والالتزام بقواعد العمل المنصوص عليها وقد تمنح بعض المنظمات إجازة لمدة يوم مدفوع الأجر تطلب منه خلاله وضع اليات عمل جديدة لعلاج المشكلات السابقة.

ث. **الاستغناء عن العامل:** في حالة فشل الفرد العامل في اتباع آلية العمل التي رسمها للتخلص من المشكلات واستمرت الممارسات والسلوكيات غير المرغوبة بالظهور عندئذ يمكن لإدارة المنظمة الاستغناء عن خدمات ذلك العامل.

2. **المدخل السلبي Negative Approach:** أو ما يطلق عليه بالمدخل التدريجي وإن تشابهت الرؤى التي ينطلق منها كلا المدخلين من حيث تسلسل المراحل التي تتخذها ابتداءً من الحوار الشفهي ثم الوثائق المكتوبة وصولاً إلى التحذير النهائي الذي قد يدفع إلى تسريح العامل في نهاية المطاف إلى أن نقاط الاختلاف يمكن تأطيرها على النحو الآتي:

أ. **باتباع التسلسل التدريجي** تتأكد الإدارة من الفرد العامل على اطلاع بطبيعة المشكلة وخطورتها بشكل كامل فضلاً عن كونها أكثر حزمًا.

ب. **في نظام العقاب التدريجي** يتم استثناء بعض الحالات شديدة الخطورة من نظام المراحل التي قد تؤدي إلى الطرد المباشر، فمن غير الضروري إتمام جميع المراحل في بعض الحالات، إذ تطلب الأمر حلولاً سريعة لا تتحمل التأجيل ومنها: الاختلاس، الرشوة، تعاطي المخدرات والمسكرات خلال العمل... الخ.

وفي إطار الحديث عن مداخل العقاب، فقد حددت دراسة (سليمان وكغو، 2012، 218) مداخل العقاب على النحو الآتي:

1. **المدخل التصحيحي Corrective Entrance:** وهو المدخل الذي يعكس نظريات المدرسة التقليدية والتي تقتض أن الفرد العامل الكسول لا يعمل بجد ولا يحب أن يقدم على المبادرة إلا تحت الرقابة والمتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا والتلويح بالعقاب، ومن أبرز هذه العقوبات (الإنذار، إيقاف العلاوة السنوية، الفصل من الخدمة، الحرمان من الترقية).

2. **المدخل الوقائي Preventive Discipline:** يعمل هذا المدخل على إيجاد نوع من الانسجام بين الفرد والوظيفة، بغية تقليص مشكلات العمل، وإيجاد مناخ وقائي يمنع من ايقاع الجزاءات عليه، وذلك من خلال الاستعانة بنظام فعال للاتصالات المتبادلة يتيح الفرصة لأفراد العاملين بتبادل الآراء وطرح المشكلات.

خامساً. متطلبات نجاح استخدام العقاب Requirements for Successful use of Punishment

على الرغم من وجود العديد من المؤشرات السلبية والايجابية التي قد تتجمل، إلا أن استخدامه بطريقة علمية ومنظمة وفقاً لقوانين تعديل السلوك الإنساني وإجراءاته، قد يحقق العديد من الفوائد منها تعديل السلوكيات غير المرغوب به، ولابد من الإشارة إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل تطبيق هذا الأسلوب ووفق النسق الآتي: (Appelbaum, et.al., 1998, 116)، (Vaden, 2004, 6)

1. ينبغي على الرئيس معرفة كيف ينظر المرؤوس إلى العقوبة المعينة، التي قد تبدو رادعة أو مغرية لفرد ما ربما لا تكون كذلك لآخر، وحتى بالنسبة للفرد نفسه فإن نظريته إلى العقوبة نفسها ربما تتغير من وقت لآخر. وعلى ذلك فإن النجاح في استخدام أسلوب العقاب يتوقف على درجة ردع العقوبة ومدى فاعليتها كما يدركها المرؤوس وليس الرئيس.

2. ينبغي على الرئيس أن يدرك أهمية التكرار في تطبيق العقوبة، نظراً لارتباط ذلك ارتباطاً مباشراً بمدى إيجابية سلوك المرؤوس. وبصفة عامة فإن تكرار منح المكافآت أمر حيوي لإنجاح عملية التغيير السلوكي وعلى النقيض من ذلك، فإنه من غير المرغوب فيه تكرار تطبيق العقوبات في جميع حالات السلوك السلبي. فتكرار تطبيق العقوبات لا يؤدي أيضاً إلى دفعه إلى تعلم الوسائل الملتوية للتهرب من العقوبة بدلاً من تعلم السلوك الإيجابي.

3. إن التهديد بالعقوبة لن يؤدي إلى التغيير الناجح لسلوك المرؤوس ولا سيما في الأجل الطويل، لذلك فإن فاعلية الرئيس في إحداث التغيير المطلوب يتوقف على قدرته الفعلية، التي هي امتداد لسلطته كرئيس، على إنزال العقوبة أو من المكافأة.

4. بما أن الغرض من فرض العقوبة هو إيجاد ارتباط مباشر بينه وبين السلوك السلبي والسلوك الإيجابي من ناحية أخرى لذلك، فإنه ينبغي على الرئيس معاقبة مرؤوسيه بمجرد سلوكهم بطريقة سلبية وكذلك مكافأتهم بمجرد ظهور سلوك إيجابي. إن هذا التوقيت الدقيق يوضح للمرؤوس أهمية السلوك المعين وذلك لارتباطه بنتائج محددة سواء كانت إيجابية أو سلبية عقاب.

وقد حدد (الخطيب، 2003، 44) بعض المتطلبات الواجب مراعاتها لتحقيق الاستخدام الفعال للعقاب:

1. تحديد السلوك غير المرغوب بدقة ومعاقبته مباشرة بعد كل مرة يحدث فيها.
2. العمل على أن تتناسب شدة العقاب مع طبيعة السلوك المستهدف وحجمه.
3. تعزيز السلوكيات المرغوب فيها.
4. التأكد من أن السلوك غير المرغوب به لن يعزز .
5. ينبغي تقديم العقاب مباشرة بعد السلوك وعدم تأجيل إجراءات العقاب، فضلاً عن إعلام الفرد عن سبب العقاب.
6. ينبغي عدم إتباع العقاب بمعزز حتى لا يفقد العقاب قيمته أو يصبح السلوك الذي تم عقاب الفرد عليه وسيلة لتحقيق غاية وهي التعزيز.

وضمن التوجه ذاته أكد (Mcpherson,2008,21) إن من أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح استخدام العقاب من عدمه وعلى النحو الآتي:

1. أن يؤدي استخدام العقاب إلى نتائج وعواقب غير سارة للفرد.
 2. أن يكون السلوك غير المرغوب به والمعرض للعقاب مخالف للقواعد والإجراءات التنظيمية.
 3. أن يكون الفرد متعمداً في اتباع هذا النوع من السلوك غير المرغوب.
 4. أن يسبق تنفيذ العقاب قرار تتخذه لجنة قانونية مكونة من عدد من المختصين في هذا المجال.
- سادساً. دور أسلوب العقاب في تعديل السلوكيات غير المرغوبة

The role of punishment technique in modifying undesirable behaviors

يمكن النظر إلى العقاب كأحد التطبيقات الهادفة إلى تغيير سلوكيات العاملين غير المرغوبة والتخلص منها التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على سير نجاح المنظمة وتقدمها، إذ تطل العقوبات غالباً العاملين المشاكسين أصحاب المشكلات والمتزمين من العمل دون أسباب مقنعة، والذين يمثلون لحسن الحظ نسبة ضئيلة من مجموع الأفراد العاملين وينالون حصة الأسد من العقوبات المفروضة وفقاً لقواعد المنظمة، كما أن نجاح الإدارة وفشلها في السيطرة على الأفراد العاملين مقروناً بطريقة تعاملها وتكيفها مع السلوكيات الصادرة عنهم التي قد تنعكس في بعض الأحيان على بقية الأفراد العاملين الآخرين.

(Mathis & Jackson,2006,960)

من هنا تأتي ضرورة استخدام مبدأ العقوبة عندما لا تفلح الموعظة ولا التوجيه، فلا بد من علاج حاسم يضع الأمور في وضعها الصحيح، مع أن الغالبية من ذوي العلاقة بهذه القضية يشك في جدوى العقاب وينصح بعدم اللجوء إليه إلا بعد فشل الإجراءات الايجابية - الثواب بشكل عام والبحث عن بدائل أكثر ملائمة منطقاً من كون المنظمة تدعو إلى جعل الفرد العامل عضواً فاعلاً فيها، وتسعى بوسائلها المختلفة إلى تحقيق الأهداف المنظمة وإلى تغيير سلوك الأفراد العاملين التي اكتسبت من خلال تفاعلهم مع المجتمع بصورة عامة وتفاعلهم مع أقرانهم العاملين على وجه الخصوص، في وقت يعتقد فيه أن تلك السلوكيات صحيحة ومقبولة، لذا بات من الضروري اللجوء إلى أسلوب العقاب بعد استنفاد جميع الأساليب المرنة والايجابية، فقد أثبتت الدراسات أن العقاب يؤدي إلى التقليل أو إيقاف السلوك غير المرغوب بشكل أسرع من بقية الأساليب الأخرى . (Vaden,2004, 6)

وفي سياق الحديث عن أهم المزايا المتحققة عن استخدام العقاب في تعديل بعض السلوكيات غير المرغوبة، لا بد من الوقوف عند أهم السلبيات الناجمة عن استخدامه بوصفه إجراءً عقابياً صارماً قياساً بالأساليب القسرية الأخرى، فقد يترك العقاب وراءه آثار سلبية على الفرد المعاقب ويؤدي إلى ظهور اضطرابات، كما إن فعالية وسلوكية غير مقبولة تؤثر على مستوى أداء العاملين ويمكن أن تحدد تلك الآثار السلبية على النحو الآتي: (Ciponi,2004,101)

1. انكار السلوك الخاطئ أو تجاهله أو الصاقه بالآخرين تجنباً للعقاب.
2. إن معظم الأنماط السلوكية الملاحظة في المنظمة أو المجتمع هي نتاج أنماط سلوكية تجنبية يستخدمها الفرد العامل لكي يتجنب العقاب من قبل الإدارة.

3. عدم القدرة على بناء علاقات اجتماعية ناجحة بين الإدارة والفرد المعاقب.
4. قد يؤدي إلى سيادة النمذجة السلبية التي تعكسها الصورة السلبية لطريقة معاملة الإدارة للفرد التي تجعله يعتمد عليها كنموذج في تعامله مع بقية زملائه في العمل.
5. لا يشكل سلوكيات جديدة بل إنه يكبح السلوكيات غير المرغوبة بمعنى آخر يعلم العقاب الفرد العامل ماذا لا يفعل دون أن يعلمه كيف لا يفعل.

واستناداً لما تقدم، خلصت الدراسة الحالية أن من الأفضل عدم اللجوء إلى استخدام العقاب في محاولة التخلص من السلوكيات غير المرغوبة أو تعديلها، إلا إذا تطلبت الضرورة ذلك، وفي الحالات التي لا تحتل التهاون أو التجاهل والتساهل مع الأفراد المخطئين لما له من آثار سلبية على النظام السائد في المنظمة وعلى شكل العلاقة التي تربط الفرد مع الإدارة في العمل من جهة وزملائه من جهة أخرى، كما وقد تخلق حالة من التوتر والنفور من المنظمة لدى الأفراد العاملين وتمنعهم من مواصلة أعمالهم أو طرحهم لأفكار جديدة لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال عملهم خشية من الوقوع بالأخطاء والتعرض إلى نوع من أنواع العقوبة الشديدة كقطع الراتب أو تأخير الترقية أو الحرمان من المكافآت، وعليه تقترح الدراسة الحالية أن يكون استخدام العقاب في الحالات التي لا تقبل التأجيل كاعتداء أحد العاملين على زملائه خلال العمل أو اكتشاف قيامهم بسرقة ممتلكات المنظمة أو اتمثلت المستمر بها أو حالات اختلاس لأموال المنظمة وغيرها من الحالات التي ترفضها قوانين المجتمع قبل قوانين المنظمة.

الأسلوب الرابع: الإقصاء

أولاً. مفهوم أسلوب الإقصاء The Concept of Style Time Out

تتوخى إدارة المنظمة الدقة عند استخدام الأساليب السلوكية في معالجة وتعديل السلوك غير المرغوب به للأفراد العاملين، وذلك من خلال تسجيل الملاحظات السلوكية غير المألوفة وباستخدام الأسلوب العلمي في تسجيل كافة الملاحظات، والذي يتضمن مجموعة من الخطوات كتحديد القسم أو النشاط الذي حدث فيه السلوك غير المرغوب فيه من قبل الأفراد العاملين وتدوين جميع المعلومات وترقيمها لكي تسهل عملية معالجتها وباستخدام أسلوبين تتضمن عدد من الأساليب العلاجية اختص الأول: بزيادة السلوك المستهدف أي إنها تهدف إلى تكرار عدد مرات حدوث السلوك المرغوب، والثاني يعمل على تخفيض السلوك المستهدف ويهدف إلى خفض عدد مرات حدوث السلوك غير المرغوب ويندرج أسلوب الإقصاء ضمن الأساليب القسرية التي تحاول المنظمة عدم اللجوء إلى استخدامه إلا في المواقف والظروف التي يشكل فيه السلوك المستهدف فيها خطراً يهدد تحقيق أهداف المنظمة ومستقبلها (عبيد، 2015، 289)، فسلوك الفرد متعلم سواء كان هذا السلوك مرغوب به أو غير مرغوب والذي قد يعزز من قبل زملاء العمل أو أطراف أخرى من خلال تشجيعهم له أو إعجابهم بتلك السلوكيات، أو حتى لو أن الأمر يتعلق بالالتفات إليه وإن كانت تلك الاستجابات غير مقصودة في بعض الأحيان عندها يصبح الحل الأمثل للقائمين على عملية التعديل هو إبعاد وإقصاء الفرد عن مجموعة عمله وبيئة نشاطه شريطة أن يكون ذلك الإقصاء عقوبة وليس مكافأة بالنسبة للفرد، فعندما تكون البيئة مليئة بالمسؤوليات

والمهام الصعبة تكون مكافأة له وبالعكس قد تكون بيئة عمله مليئة بالامتيازات أو فرص الترقية حينها تصبح عقوبة للفرد (محمدي، 2011، 140).

وفي السياق ذاته، يعد الإقصاء من أهم الإجراءات الفعالة لتقليل السلوكيات غير المرغوبة التي تستخدم مع الأفراد في حالة عدم استجابتهم لمطالب المنظمة وقوانينها، ويشتمل حرمان الفرد من إمكانية الحصول على التعزيز حال تأديته السلوك غير المرغوب الذي يراد تقليله وإجراء عقابي يعمل ضبط والتحكم بسلوك الأفراد، وذلك بإزالة المعززات الايجابية مدة زمنية محددة بعد حدوث السلوك السلبي (Dunlap, et.al., 2004, 1).

وبناءً على ما تقدم، يمكن توضيح أهم مفاهيم الإقصاء وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين على وفق الجدول (20) :

الجدول (20)

مفهوم الإقصاء على وفق وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Dunlap, et.al., 2004, 1	الوقت المستقطع من التعزيز الايجابي وتجاهل بشكل انتقائي للسلوك غير المرغوب.
2	Wolf & Williams, 2006, 23	تقنية تغير السلوك تتضمن حرمان الفرد من إمكانية الحصول على التعزيز حال تأديته السلوك غير المقبول الذي يراد تقليله.
3	Koslewicz, 2010, 95	خسارة الفرد للمعززات الايجابية لوقت معين التي تتوقف عند حدوث السلوك غير المرغوب ويعمل على احتمالية تقليله تكراره في المستقبل.
4	عبيد، 2015، 297	حرمان الفرد من المثيرات المحببة له وعزله تماماً عن البيئة المثيرة والمعززة له للاستمرار في سلوكه.
5	ضمرة وآخرون، 2015، 165	إجراء يعمل على تقليل أو إيقاف غير المرغوب من خلال إزالة المعززات الايجابية مدة زمنية محددة مباشرة بعد حدوث ذلك السلوك.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واستناداً لما تقدم، خلصت الدراسة الحالية إلى المفهوم الإجرائي لأسلوب الإقصاء بوصفه "إجراء عقابي يعمل على إضعاف السلوك غير المرغوب، وذلك من خلال عزل الفرد المخالف وحرمانه من المعززات الايجابية خلال مدة زمنية معينة ونقله إلى بيئة تخلو من تلك المعززات لكي يشعر بحجم الخطأ الذي ارتكبه بسبب اتباعه سلوكيات غير مرغوب فيها في المنظمة".

ثانياً. أهمية استخدام أسلوب الإقصاء The Importance of Using the Style of Tim Out

يعد أسلوب الإقصاء أحد الأساليب التي تلجأ إليها الإدارة عندما لا يجدي نفعاً استخدامها لأساليب التعزيز أو التجاهل للسلوكيات غير المرغوبة التي يقدم على ممارستها الأفراد العاملين، كما يمكن أن يعد شكل من أشكال العقاب المفروض على الفرد، وذلك من خلال عزله تماماً عن البيئة المثيرة للسلوك والمعززة له للاستمرار في اتباع ذلك السلوك (Koslewicz, 2010, 95).

وفي السياق ذاته، أشارت دراسة (Dunlap, et.al., 2004, 1) إلى أهمية الإقصاء كأداة فاعلة تستخدم ضمن سياق منهجي شامل يدعم السلوك الذي تم تصحيحه وتغييره لرعاية وتشجيع السلوكيات الاجتماعية الايجابية وفرصة للأفراد العاملين لإعادة بناء علاقات عمل تعاونية جديدة بين الفرد والإدارة، ولكي يكون الإقصاء إجراءً فعالاً للحد من السلوك غير المرغوب وزملاء العمل لا بد من استخدامه بشكل

يضمن تحقيق نتائج ايجابية، وإلا سيكون الإقصاء إجراءً معزلاً للفرد (Dunlap, et.al., 2004, 1)، لذا يتوجب على القائمين على عملية تعديل السلوكيات غير المرغوبة مراعاة جملة من الأمور الهامة والمؤثرة على نجاح أو فشل العملية وعلى وفق النسق الآتي:

1. أن تتم عملية الإقصاء بعد وقوع السلوك المستهدف مباشرة وتحت إشراف أفراد ذوي خبرة ودراية في حل المشكلات السلوكية، على أن يكون استخدام هذا الأسلوب بدقة وبحذر شديد لتعلق الأمر بعزل الفرد عن المثيرات المعززة لسلوكه، فهو لا يعزل في مكان أو نشاط يخلو من التعزيز وإنما يعزل بالبقاء في البيئة المعززة (بطرس، 2010، 270).
 2. أن لا تكون البيئة التي يقصى إليها الفرد غير معززة لسلوكه وإلا قد تؤدي إلى زيادته، فقد يقوم الفرد في بعض الأحيان بالسلوك غير المرغوب من أجل إقصاءه إلى بيئة عمل معززة أكثر من بيئة العمل التي أقصى منها (Koslewicz, 2010, 95).
 3. أن يتم تحديد أي من السلوكيات غير المرغوب فيها للأفراد العاملين وماهي السلوكيات البديلة عنها بالنسبة لهم (Dunlap, et.al., 2004, 1).
 4. تقتزن عملية استخدام الإقصاء بشرطين أساسيين ينبغي عدم تجاوزها وهما: شدة السلوك وعدد مرات تكراره خطورته (Wolf & Williams, 2006, 24).
 5. عدم الدخول في نقاش مطول مع الفرد الذي وقعت بحقه عقوبة الإقصاء وإن اشتكى الفرد في بادى الأمر من سبب إنزال عقوبة الإقصاء بحقه وإنما الاقتصار على تنكيهه بما قام من سلوك غير مناسب وأن تشرح له اسباب اتخاذ عقوبة الإقصاء بحقه (الجبوري، 2016، 327).
 6. أن تتم عملية العزل للفرد بإزالة المعززات الايجابية ضمن مدة زمنية قصيرة ومدروسة، إذ لا يفضل في معظم الأحيان أن تطول مدة الإقصاء كونها قد تؤدي إلى نتائج سلبية في سلوك الفرد مستقبلاً وتحويله من شخص مخطئ في عمله إلى شخص لا يعمل لصالح تحقيق أهداف المنظمة، وقد يدخل مع الإدارة أو زملائه في العمل في صراعات تؤثر في مستوى أداء المنظمة وأداءه، ومن جانب آخر قد تكون مدة إطالة العزل مهمة بالنسبة للأشخاص الذين لا تجدي معهم المدد الزمنية القصيرة نفعاً (عبيد، 2015، 298).
- بناء على ما تقدم، يمكننا القول أن فاعلية أسلوب الإقصاء الذي يستخدم كأحد الأساليب القصرية للحد من السلوكيات غير المرغوب فيها بالنسبة للأفراد العاملين واستبدالها بسلوكيات جديدة لا تقف عن حدة أو شدة ذلك السلوك وعدد مرات تكراره فحسب، وإنما يعتمد بشكل أساسي على قدرة ومهارة وقابلية القائم على عملية تعديل السلوك غير المرغوب وخبرته في التعامل مع الأفراد الذين يعانون من مشكلات نفسية واجتماعية وعلى مدى قدرته على ايقاف التعزيزات الايجابية الموجودة في البيئة المعززة التي يعمل فيها الفرد.

ثالثاً. أنواع أسلوب الإقصاء Types Style Time Out

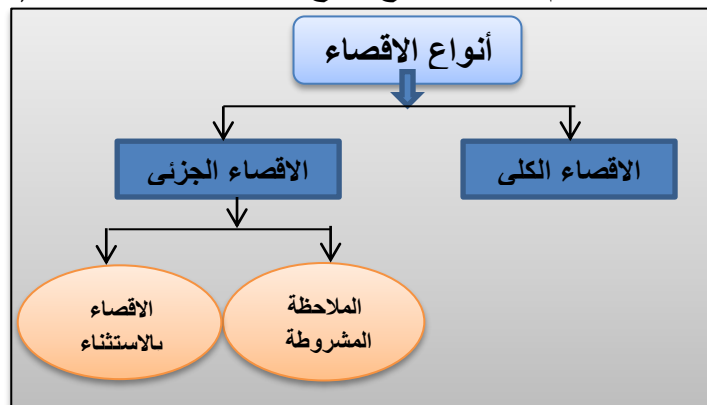
تختلف أنواع الإقصاء باختلاف طرق تطبيقها وباختلاف حدة السلوكيات غير المرغوبة التي يقوم بها الفرد ضمن بيئة العمل، وعليه يمكن تقسيم الإقصاء إلى الأنواع الآتية: (Wolf & Williams, 2006, 24)

1. **الإقصاء الكلي:** ويقصد به عزل الفرد أو إقصاءه عن البيئة المعززة أو الموقف ولمدة زمنية وجيزة يحرم فيه الفرد من المعززات الايجابية كافة، وينقل إلى قسم آخر لا يضم أي نوع من المعززات التي كان يحصل عليها الفرد خلال عمله سابقاً قبل ممارسته للسلوك غير المرغوب ويدعى عادة ذلك المكان الذي يعزل فيه الفرد بـ "غرفة العزل" أو "بيئة الإقصاء".

2. **الإقصاء الجزئي:** ويعزل الفرد في هذا النوع من الإقصاء عن النشاط الجاري حال تأديته للسلوك غير المرغوب، وفي هذا النوع من الإقصاء لا يقصى الفرد في مكان أو قسم ونشاط خال من المعززات، وإنما يسمح له بالبقاء في نفس البيئة المعززة، ولكنه يمنع من المشاركة في أي من نشاطات تلك البيئة المعززة مدة زمنية محددة، إذ يأخذ ذلك النوع من الإقصاء الأشكال الآتية: (Koslewicz, 2010, 96)

أ. **الملاحظة المشروطة (Contingent Observation):** أن يطلب في هذا النوع من الإقصاء الجزئي من الفرد البقاء فقط لمشاهدة زملائه في العمل، كما يقوم المعالج في هذه الحالة بتجاهل الفرد صاحب السلوك غير المرغوب طيلة مدة الإقصاء ويركز جل اهتمامه وملاحظاته فقط لزملائه في العمل الذين يؤدون وظائفهم على وفق ما مطلوب منهم وبتابع سلوكيات مرغوب فيها، وعادة يتم الاستعانة بهذا النوع من الإقصاء عند حدوث المشكل أو السلوكيات غير المرغوبة في نطاق ضيق وبسيط أي مشكلات يسهل معالجتها، وتتوقف فعالية هذا الأسلوب على قدرة القائم بالعملية على إيقاف جميع التعزيزات خلال مدة الإقصاء وفي حالة ثبوت عدم جدوى استخدام هذا الأسلوب يتم الانتقال إلى النوع الآخر من الإقصاء.

ب. **الإقصاء بالاستثناء (Time Out Exception):** لا يمنع الفرد في هذا النوع من الإقصاء من الاستمرار في النشاط الجاري للبيئة المعززة التي يعمل فيها حالة قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه فحسب، وإنما يقوم المعالج بحرمان من مشاهدة ومراقبة زملائه بالعمل أيضاً، على الرغم من بقاءه في البيئة المعززة نفسها، وأن يمنع الفرد من رؤية الآخرين من زملاء العمل من خلال استخدام ستارة أو ما شابه أو من خلال جلوسه في مكان لا يتسنى له من خلاله مشاهدة الآخرين ضمن البيئة المعززة وبناءً على ما تقدم يمكن توضيح أنواع الإقصاء ضمن الشكل (12).



رابعاً. دور أسلوب الإقصاء في تعديل السلوكيات غير المرغوبة The role of exclusion technique in modifying unwanted behaviors

غالباً ما يستمر الأفراد في أداء السلوكيات غير المرغوبة نتيجة لردود أفعال الآخرين من حولهم، فقد يعزز سلوك الفرد المخالف من قبل الأفراد الذين من حوله (دون قصد) من خلال إحدى الإجراءات الفعالة لتقليل السلوكيات التي لا تتوافق وقواعد المنظمة في مثل هذه المواقف هو الإجراء المسمى بالإقصاء عن التعزيز الإيجابي، وهو يشتمل على حرمان الفرد من إمكانية الحصول على التعزيز حال تأديته السلوك غير المقبول الذي يراد تقليله (محمدي، 2011، 140).

إذ يعد الإقصاء من الأساليب العقابية الاجتماعية التي يلجأ إليها بعض المديرين لتعديل وتغيير سلوك الفرد، لكونها لا تترك أثراً سلبية على الفرد المعاقب، كما في العقاب المادي أو المعنوي، ولكن شريطة عدم الإفراط فيه، لأن خطورة هذا النوع من العقاب تكمن في أنه يعد سلاحاً ذي حدين، فقد يؤدي إلى تعديل السلوك أو الزيادة في حدته، لذا ينبغي الحذر عند استخدامه. (عبيد ، 2015 ، 297)

ويستخدم هذا الأسلوب العقابي بعد استنفاد الطرائق الإيجابية، وفشل أسلوب التعزيز في تحقيق النتيجة المرجوة. والإقصاء هو إجراء عقابي هدفه تقليل السلوك غير المقبول، ويقضي ببقاء الفرد مدة زمنية عن النشاط أو البيئة المعززة لسلوكه، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أن السلوكيات غير المرغوبة التي يقوم بها الفرد تتعزز من الأشخاص المحيطين به، فمثلاً عندما يقوم الفرد بالإهمال المتعمد لمهامه الموكلة إليه أو التخريب لممتلكات المنظمة فإن الالتفات أو الانتباه من حوله تعزز هذا السلوك المرفوض. (Wolf & Williams, 2006, 23)

وعادة ما يكون الإقصاء بإبعاد الشخص عن مصادر التعزيز، وسحب المعززات البيئية للسلوك لمدة مؤقتة ومحدودة بعد القيام بالسلوك غير المرغوب فيه مباشرة، كأن يبقى الفرد في المنظمة ولكنه يمنع من المشاركة في أنشطتها، ويتم تجاهله من قبل المسؤولين، كما يتم تشجيع الأفراد الآخرين وتعزيز سلوكهم المرغوب، أو قد يعزل الفرد في مكان العمل، أو ينقله إلى بيئة معزولة خالٍ من المثيرات الإيجابية لمدة من الوقت، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق قبولا. (Dunlap, et.al., 2004, 2)

ويعد العزل أو الإقصاء وسيلة فعالة وسريعة تعمل على إيقاف السلوك الخاطئ، وتعلم الأفراد سلوكيات بديلة ينبغي أن يقوموا بها، وهو يستخدم عندما لا تجدي الوسائل العقابية الأخرى نفعاً، ولكن ينبغي علينا عدم الإفراط في استخدامه، كما ينبغي أن يكون هناك توازن بين الفعل المرتكب والإقصاء، لأن الإفراط في استخدامه قد يجعل الأمور تتخذ مساراً آخر ويصبح الإقصاء معززاً لسلوك الفرد غير المرغوب فيه ولا يعمل على تعديل هـ، أوقد يؤدي الإفراط في الإقصاء إلى دفع الفرد المعاقب للكذب للهروب من الإقصاء أوقد يجعله شخصاً انطوائياً أو عدوانياً. (بطرس، 2010، 271)

وعلى العكس من ذلك، يؤدي الانتظام في عملية الإقصاء إلى جعل الفرد يكتسب عادات وسلوكيات بديلة عوضاً عنها، ويغير من سلوكه غير المرغوب وتدفعه إلى الجد والاجتهاد واحترام الآخرين، مما تسهم في بناء شخصية متوازنة للفرد وتجعله شخصاً مسؤولاً، وبخلافه سيؤدي عدم الدقة والانتظام في تطبيق عملية الإقصاء لتعديل السلوكيات غير المرغوبة إلى انعدام روح المبادرة

والاستقلالية عند الفرد المعاقب، كما أنها تضعف ثقته بنفسه، وتكون لديه ميول واتجاهات سلبية وصراعات حادة تجاه إدارة المنظمة وقد يصبح الفرد عنيفاً وعدوانياً.

الفصل الثالث

سمعة المنظمة

إن سعي القائمون على المنظمات في الوصول إلى مصاف المنظمات ذات السمعة الجيدة والعالمية في بيئة المنافسة الحادة والمحافظة عليها في ظل توقعات الزبائن والأطراف الأخرى ذات العلاقة، يتطلب منها إمعان النظر إلى المضامين والأبعاد التنظيمية التي تسهم في الوصول بمنظمتهم إلى تحقيق تلك السمعة التي تساعد في مواجهة التغيرات البيئية الشديدة والمتسارعة، وقد تمخضت جهود الباحثين والمختصين في المشاركة الجادة في صياغة الاطر النظرية لها، ومن هذا المنطلق يهدف هذا الفصل إلى توضيح المحاور الآتية:

1. ماهية سمعة المنظمة وأهميتها وأهدافها والنماذج الخاصة بتحديد عناصرها.
 2. أبعاد سمعة المنظمة وفقاً لارتباطها بالمنظمة والمجتمع ومضامين مبادئ السمعة الجيدة للمنظمات.
 3. العلاقة المنطقية بين أبعاد سمعة المنظمة وسبل مساهماتها في إرساء تلك السمعة الجيدة.
- وبغية تحقيق هذه المحاور وتأطيرها ضمن مباحث، فقد قسم الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: سمعة المنظمة: المفهوم، الأهمية، النماذج.

المبحث الثاني: دعم سمعة المنظمة على مستوى الفرد.

المبحث الثالث: دعم سمعة المنظمة على مستوى المنظمة.

المبحث الرابع: دعم سمعة المنظمة على مستوى المجتمع.

المبحث الخامس : الربط النظري بين تعديل السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة

المبحث الأول

سمعة المنظمة: المفهوم، الأهمية، النماذج

Corporate Reputation: Concept, Importance, Models

تمهيد

تعد العولمة والمنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة والتغيرات المفاجئة لأذواق المستهلكين خصائص لعصر الاقتصاد المعرفي ونهاية لعصر الاقتصاد التقليدي، وهذا يعكس بشكل واضح مدى التحول من الاهتمام بالموارد الملموسة إلى الاهتمام بالموارد غير الملموسة ولاسيما: رضا الزبون، العلامة التجارية، براءة الاختراع، سمعة المنظمة التي تعد أحد أهم تلك الموارد غير الملموسة، وأحد العناصر التي تجعل من المنظمة تحافظ على موقعها التنافسي وتزيد من قيمتها. لذا فقد أدركت العديد من المنظمات مدى أهمية السمعة وتأثيرها على نجاح المنظمات بوصفها إشعار أو إخطار من قبل الأطراف والجهات المتفاعلة معها عن الجودة والقدرة المالية والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة وإسهاماتها الفعالة في تحسين سلوكيات العاملين ومواقفهم الفردية فهي ميزة من الصعب الوصول إليها ومن السهولة ضياعها.

كما يتوقف نجاح المنظمة على مستوى أدائها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها في مجال عملها أو تخصصها، ويعزى ذلك النجاح في أغلب الأحيان إلى ما تمتلكه تلك المنظمة من موارد مادية ملموسة، إلا أنها لا يمكن أن تخلق قيمة لذاتها دون تفاعل الموارد غير الملموسة، أي إن أنشطة المنظمة لا يمكن أن تنجح ما لم تحقق رضا الزبائن، مما أصبح لازماً على المنظمات أن تضطلع بواجبها الاجتماعي ومسؤوليتها تجاه كسب ثقتهم واحترامهم وتعاونهم معها (Carmeli & Cohen, 2001,124)، أي إن بناء سمعة المنظمة يتعلق بعناصر ومكونات عديدة، إذ أن الأمر لا يقتصر على الجانب الاقتصادي فحسب، وإنما يرتبط بالجانب غير الاقتصادي والتركيز على المكانة والأهمية الاجتماعية للمنظمة من خلال سعيها الحثيث للوصول إلى التميز والجودة الفائقة (Schwaiger, 2004,48).

وفي سياق ما تقدم، تمثل سمعة المنظمة نتاج لما توصلت إلى تحقيقه في الماضي وقدرتها على تقديم نتائج ايجابية وإضافية لأصحاب المصلحة ومقياس لمكانتها الاجتماعية بين عاملها وزبائنها (Bălan,2015,75)، وعلى الرغم من اعتراف الجميع بأهميتها وعدّها رصيذاً استراتيجياً يؤثر بشكل مباشر في نجاح المنظمات، فهي لا تدخل ضمن أصول الميزانية العمومية، إلا أن تأثيراتها تبدو واضحة من خلال دعم ثقة المستثمرين في المنظمة وجذب الموارد البشرية (Carmeli & Cohen,2001,124)، فضلاً عن وتأثيرها في ردود أفعال أصحاب المصلحة بصفقتها محور العلاقة التي تربط بين المنظمة وبين سلوكيات عاملها وزبائنها وتؤثر في تصرفاتهم التي تعكس مدى تحقيق أهداف المنظمة (Adeosun & Ganiyu,2013,222).

أولاً. مفهوم سمعة المنظمة Corporate Reputation Concept

تمثل سمعة المنظمة مجموعة الآراء والانطباعات المكونة في إذهان جميع المتعاملين مع المنظمة سواء الداعمين والمساندين لها مثال (العاملين، والزبائن، الموردین)، أما من هم في منافسة معها أو غيرها من المنظمات الأخرى، والذين قد تتغير نظرتهم للمنظمة ومواقفهم تجاهها باختلاف الظروف البيئية المحيطة بكليهما، فإن كانت انطباعاتهم ايجابية تجاه المنظمة كانوا أكثر حرصاً على استمرار العلاقة وتدعيمها مع المنظمة والابتعاد عن كل السلبيات التي تحد من استمرار العلاقة ونموها، وفي حالة حدوث العكس فإن ذلك يعد تجربة بالنسبة للأطراف المتعاملة مع المنظمة، وقد لا تتكرر المحاولة مرة ثانية والإفادة منها بالشكل الذي قد يجنبهم في بعض الأحيان التعامل الدائم مع المنظمة، ويعد هذا بالنسبة للمنظمة نقطة ضعف تنعدم فيها مؤشرات التواصل بينها وبين مكونات المجتمع بسبب انعدام الثقة المتبادلة وتصبح في موقف لا يساعدها على الاستمرار والنمو ويصبح من السهل تحول الداعمين والمساندين إلى أطراف منافسة لها في سوق العمل (Sung & Yang, 2006, 21)

وعند الحديث عن نشأة مفهوم سمعة المنظمة، يتبادر إلى الأذهان بأنها أحد المفاهيم المعاصرة التي ظهرت في الآونة الأخيرة، غير أن جذور ذلك المفهوم لم تكن وليدة الظروف الراهنة فهي تعود إلى مطلع القرن التاسع عشر، إذ عدّ أصلاً وسنداً يتداوله الصيارفة في مجال التعامل بالودائع، وتوالت الأفكار نحو تبني مفهوم سمعة المنظمة بعد سلسلة من المستجدات التي طرأت على الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة كان أبرزها: أزمة سمعة المنظمات العالمية في ظل البيئة الديناميكية والمنافسة القوية، التدفق المعلوماتي المستمر، الطلب المتزايد على الإفصاح والشفافية بالنسبة للمنظمات وتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية (Smaiziene & Jucevicius, 2009, 91).

وفي سياق متصل، نجد أن مفهوم سمعة المنظمة يرتبط بصورة مباشرة بعمر المنظمة، ويساعد على جعل المنظمة أكثر استقراراً وتقديراً لسلوكها المستقبلي والمحتمل، فهي نتيجة عملية للمنظمة وخصائصها الرئيسة وتعكس تاريخ أعمالها الماضية وتمنحها قيمة تنافسية تعزز من موقف المنظمة أزاء المنظمات المنافسة الأخرى، فالسمعة أصلاً غير ملموس وغير قابل للنقل ويعبر عن مصداقية المنظمة وثقة زبائنها بما تقدمه لهم (Sontaine & Kristensen, 2009, 132)

كما وقد اختلفت آراء معظم الباحثين ومحاولاتهم لصنع تصور واضح ومفهوم لما تعنيه سمعة المنظمة من المعتقدات والتصورات المتوقعة من المنظمة في المستقبل، وانطباعات الأفراد وآرائهم نحو أفضلية المنظمة التي يتيحها جو الألفة ويشعر بها الأفراد واقتنائهم بالمنظمة بشكل دائم ومستمر (Lang, et.al., 2011, 154).

وبغية الإحاطة بمفهوم سمعة المنظمة في الميدان المبحوث، فقد عمدت الدراسة إلى الانطلاق من الدلالة اللغوية لمصطلح السمعة، إذ ورد في معجم الوسيط أن السمعة "اسم" وليس فعل، وهي الصيت أو الشهرة وهي الذكر المسموع، أو ما يسمع به من صيت أو ذكر حسن أو سيء ويقال فعل ذلك رياء وسمعة، أي ليراه الناس ويسمعوا به، أو أنه "الروية العامة التي يكونها الأفراد عن شخص ما أو أي جهة أو مقدار الاحترام أو الاعجاب الذي يحصل عليه الشخص أو أي جهة استناداً إلى الأداء السابق" أما

الأفعال التي كثيراً ما تستخدم مع مصطلح السمعة كموضوع هي: اكتساب، بناء وتطوير، كسب، إنشاء) (المعجم الوسيط، 2008، 279)، ويعود أصل كلمة السمعة إلى اللغة اللاتينية التي تعني الاعتبار، أو الكيفية التي ينظر الأفراد بها أو العلامة الجيدة أو السيئة أو أنها الآراء التي تحكم على شخص ما أو أي شيء ما (معجم اكسفورد، 2008، 90)، وفيما يأتي أهم المفاهيم المرتبطة بسمعة المنظمة وفقاً لآراء عدد من الباحثين في هذا المجال وكما يوضحها الجدول (21).

الجدول (21)

مفاهيم سمعة المنظمة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Bromley,2002,34)	الوضع الاجتماعي للمنظمة خلال مدة زمنية محددة.
2	Pollock,2003,54	تقييم الزبائن لقدرة المنظمة على تلبية احتياجاته المدركة.
3	Schwaiger,2004,49	مجموعة الخصائص والصفات المرتبطة بماضي المنظمة.
4	Heugens, <i>et.al.</i> ,2004, 1359	القابلية التي تقوم على أساس بناء علاقات تعاونية مبنية على الثقة بين كل دوائر العمل.
5	Schultz & Werner, 2011,2	التقدير الذي تحظى به المنظمة من قبل أصحاب المصلحة والمصادقية التي تتمتع بها المنظمة في سياساتها وانظمتها وعملياتها.
6	Lange,2011,155	تصرفات ومواقف يحملها العملاء حول منظمة معينة سواء كانت سلبية أم ايجابية، فهي تعتمد على تقييم الزبائن للمنظمة على وفق معايير عديدة منها الخدمة، المعلومات، الموارد البشرية، وجودة الخدمات المقدمة... الخ.
7	Iwu- Egwuonwu, 2011, 199	حكم المراقبين الجماعي على المنظمة مستندين إلى تقدير التأثيرات البيئية والاجتماعية و المالية المنسوبة إلى المنظمة بمرور الوقت.
8	Waddington,2011,29	كافة الخطط والإجراءات التنظيمية والسلوكيات التي تمكن المنظمة من تحسين القدرة التنافسية لعلامتها التجارية وخلق الولاء لعلامة المنظمة التجارية.
9	Adeosun & Ganiyu, 2013,222	تمثل الأهداف والقيم التي تخلق الشعور بالانتماء للمنظمة وإنها الآلية التي يستخدمها أصحاب المصلحة في تقييم المخاطر الناجمة عن تفاعلهم وتعاملهم مع المنظمة بصورة عامة.
10	Irina,2014,100	سجل لمائر المنظمة في الماضي فهي تمثل نتيجة الحكم على قدرة المنظمة في خلق قيمة تنافسية من منظور أصحاب المصالح.
11	Bălan,2015,75	عملية الترابط الحاصلة بين السلوك الماضي للمنظمة وتوقعات السلوك المستقبلي لها، أو إنها "الإجراءات والنتائج السابقة للمنظمة التي تضعف من قدرة المنظمة على تقديم قيمة إضافية لأصحاب المصلحة".

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

استناداً لما تقدم، يمكن تحديد المفهوم الإجرائي الذي توصلت إليه الدراسة الحالية فيما يخص المفهوم الإجرائي لسمعة المنظمة على أنها "وسيلة فعالة لقياس أداء المنظمة التي تعكس الانطباع الذهني للأطراف المتعاملة معها عن كل ما تقدمه المنظمة لجمهورها وأنظمتها وسياساتها الإدارية المتبعة سواء كانت تلك الأطراف الداعمة لها من (العاملين، الزبائن، الموردين...) أو من الأطراف الأخرى (المنافسين، الحكومة، المقترضين...) وضمن بيئتها الداخلية والخارجية وبالشكل الذي يساعدها على خلق قيمة استراتيجية إضافية للمنظمة.

ثانياً. علاقة سمعة المنظمة بالمفاهيم الأخرى

Relationship Reputation of the Organization and Other Concepts

إن مفهوم سمعة المنظمة مفهوم غني واستثنائي متعدد التخصصات سواء ما كان يرتبط بسمعة الأفراد أو المنظمات، إذ لا بد من الإشارة إلى اختلاف المسميات التي تطلق على السمعة نتيجة اختلاف المعتقدات والتقديرية التي تعكس نمط الثقافة السائد في مجتمع ما، كما يفسر هذا الاختلاف تداخل مفهوم سمعة المنظمة تنظيمياً مع مفهوم السمعة في العلوم الأخرى كالاقتصاد، والتسويق وعلم الاجتماع والنفس إذ نجده ذا علاقة وثيقة بالعلوم الأخرى.

إذ يفسرها علم الاجتماع بأنها "ظاهرة اجتماعية تعكس أنموذج العلاقات التي بين المنظمة وأصحاب المصلحة في البيئة المنظمة المشتركة، فهي نتيجة للتقييمات المتعددة للمنظمة نسبة إلى الأعراف والتقاليد الاجتماعية الموجود في البيئة التنظيمية" (Chun, 2005, 93).

وفي علم النفس تفسر السمعة بأنها "الآلية التي يستخدمها أصحاب المصلحة لتقييم مخاطر التفاعل مع المنظمة، فهي تمنحهم القدرة على توقع السلوك المستقبلي للمنظمة بالنسبة للزائن والعاملين وشركاء العمل... الخ" (Smaiziene & Jucevicius, 2009, 20).

في حين كان تفسير علم الاقتصاد على النحو الآتي: "تعكس سلوكيات وأفعال المنظمات المحتمل تجاه أصحاب المصالح، إذ تمثل السمعة سلوك المنظمة الاستراتيجي المحتمل في السوق" (Chun, 2005, 93)

واعتماداً على دمج المداخل الثلاثة، يمكن الاستنتاج أنه في مجال استراتيجية الأعمال يتم عرض سمعة المنظمة على أنها "ميزة تنافسية فريدة من نوعها يصعب تقليدها ونسخة الأصل غير الملموس والذي له القدرة على التأثير في قدرات المنظمة في جذب وتفعيل الموارد الملموسة وغير الملموسة، فضلاً عن المنافسة في السوق والأهمية التي تعطى للسمعة يجعل من الملزم التعامل معها كأصل من أصول المنظمة وإدارتها وتوظيفها بشكل يهدف إلى استدامة تلك الميزة التنافسية" (Bălan, 2015, 76)

وفي السياق ذاته، تباينت آراء الأدبيات الأكاديمية ولمدد زمنية طويلة حول الفرق بين مفهوم سمعة المنظمة وصورة المنظمة وهويتها التي عادة ما تستخدم بشكل متبادل بوصفها مرادفات، وقد واجهت معظم الباحثين مشكلة فصل هذه المصطلحات، ومع ذلك ينبغي الاعتراف بأن اللغة المشتركة فيما يخص تصور شكل العلاقة بين الصورة وسمعة المنظمة لم يتم إيجادها لحد الآن والفروقات والروابط بين هيكلي سمعة المنظمة وصورة المنظمة قد تم تفسيرهما بشكل متباين كثيراً، وأحياناً بطريقة متناقضة، إلا أن السمة الرئيسة التي تفصل بين المصطلحين يمكن تحديدها بالنقاط الآتية: (Chun, 2005, 93)

1. بناء صورة للمنظمة في مدة زمنية أقصر من المدة الزمنية اللازمة لبناء سمعة المنظمة وتشكيلها، إذ تتولد السمعة في مدة زمنية أطول، لذلك لا يمكن تغييرها وتشكيلها بالسرعة نفسها التي يتم فيها تشكيل صورة المنظمة (Nick & Booker, 2007, 1427).

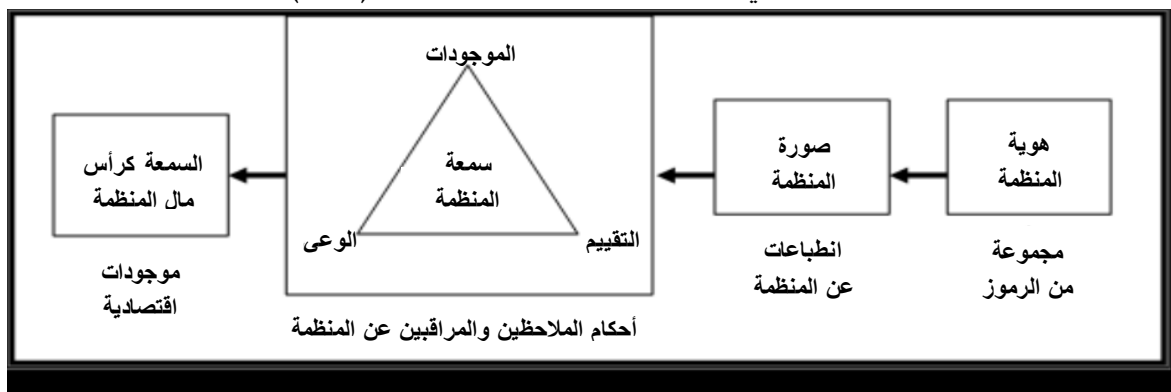
2. قد لا تكون العلاقة التي تربط بينهما علاقة طردية بالضرورة، فقد تكون السمعة الايجابية جنباً إلى جنب مع الصورة غير الملائمة (القديمة)، وقد تكون الصورة الجيدة التي تخلقها العلاقات العامة

القوية وبرامج الإعلانات لا تعني بالضرورة امتلاك المنظمة سمعة ايجابية، أي إن حملات خلق الصورة وبرامج الاتصالات يمكن أن تقدم المنظمة في ضوء ايجابي ولكن ليس بإمكانها أن تجعلها أفضل مما هي عليه فعلاً وتحافظ على التزاماتها تجاه أصحاب المصلحة (Barnett, et.al., 2006,28)

3. تسهم صورة المنظمة في خلق نية للأفراد من المستهلكين لشراء وتجربة سلع وخدمات المنظمة، إلا أن عملية تقييم وتنظيم المنظمة لتصبح أفضل منتج للسلع والخدمات للزبون، وأفضل مكان يعمل فيه الأفراد العاملين، وأن تكون أفضل شريك أعمال... الخ، جميعها لا تستطيع أن تقدمها صورة المنظمة إلا عن طريق السمعة (Smaiziene & Jucevicius, 2009,97).

ومن الجدير بالذكر، أن هناك بعض المفاهيم الأخرى التي قد يتم الخلط بينها وبين سمعة المنظمة: مثال هوية المنظمة، العلامة التجارية، إذ أن السمعة هي التي تخلق الولاء للعلامة التجارية وهي التي تمكن المنظمة من تبني استراتيجية العلامة التجارية التي تمثل الخطط والإجراءات كافة التي تتبعها المنظمة وتمكنها من تحسين القدرة التنافسية لعلامتها التجارية وتعزيز حصتها السوقية في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (Waddington, 2011,29)، في حين تعكس هوية المنظمة الشخصية الاعتبارية للمنظمة هي مماثلة تماماً لشخصية الأفراد، التي تمثل الإجابة عن السؤال الذي يخص المنظمة (ماذا عن مستقبل المنظمة؟) أي طبيعة عمل المنظمة، أسواقها، أداءها، استراتيجياتها، تاريخها وتمثل السمعة الإجابة عن السؤال (ما هي الصفات المنسوبة للمنظمة؟) الذي تمثل الإجابة فيه "ما الانطباعات والآراء عن المنظمة لدى الأفراد، والجماعات أو الرأي العام (الربيعي، 2010، 175).

وبناءً على ما تقدم، أوضح (Schultz & Werner, 2011,2) أن سمعة المنظمة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي: التصور الذي يحمله أصحاب المصالح تجاه المنظمة، وهوية المنظمة وشخصيتها، في حين ذكر (Barnett, et.al., 2006,30) أن الموجودات والوعي والنقيّم هي العناصر الأساسية المكونة لسمعة المنظمة التي يمكن تمثيلها من خلال الشكل (12) :



الشكل (12)

مكونات سمعة المنظمة

Source: Barnett, Michael L., Jermier, John M., & Lafferty, Barbara A., 2006, Corporate Reputation: The Definitional Landscape Corporate Reputation Review, Vol. 9, No. 1, P.31.

واستناداً لما تقدم، خلصت الدراسة بتوضيح العلاقة التي تربط بين سمعة المنظمة والمفاهيم الأخرى المرتبطة بها التي تحدد من خلالها شخصية المنظمة وهويتها التي تميزها عن بقية المنظمات المنافسة لها، من خلال الإجابة عن التساؤلات المطروحة لمستقبل المنظمة التي سيتم تمثيلها في الجدول (22):

الجدول (22)

العلاقة بين سمعة المنظمة والمفاهيم الأخرى المرتبطة بها

المصطلح	المفهوم	التساؤل	الأبعاد	المصدر
هوية المنظمة	القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات العاملين في المنظمة ويكون للإدارة العليا دوراً أساسياً في تشكيلها والإجابة عن التساؤل الذي مفاده "ومن نحن كمنظمة" مما يؤثر ذلك في تفسير الأحداث ورصد التهديدات وصياغة الاستراتيجية المناسبة وحل النزاعات التنظيمية.	من نحن كمنظمة؟	. السمات المركزية . السمات المنفردة . الاستمرارية بهذة السمات	Foreman & Whetten, 2002,619
صورة المنظمة	هي الطريقة أو الوسيلة التي يفسر فيها الزبائن كل الإشارات القادمة من المنظمة أو منتجاتها أو خدماتها أو اتصالاتها.	ما هي الانطباعات الحالية للزبائن عن المنظمة؟	. الصورة المرغوبة . الصورة الحقيقية . الصورة المدركة	Salam,et.al., 2012,178
شخصية المنظمة	السمات أو الخصائص التي تميز المنظمة فهي تعبر عن الثقافة التنظيمية المهيمنة على كل إدارات المنظمة، وتعاملات العاملين بها بعضهم البعض.	ماذا عن مستقبل المنظمة؟	. سمات خاصة بمكانتها في سوق العمل . سمات خاصة بمكانتها لدى جمهورها . سمات خاصة بمكانتها في المجتمع	Zinko & Rubin, 2015,221
العلامة التجارية	الخصائص الملموسة وغير الملموسة للمنتج الذي تقدمه المنظمة تحت اسم علامتها لتجارية بحيث يتم من خلالها تمييز المنتج عن المنتجات لمنافسة الأخرى.	ما هي خصائص منتج المنظمة؟	. خصائص متعلقة بمنتج محدد في المنظمة . خصائص متعلقة بمنتجات المنظمة ككل	Ramaseshan & Tsao, 2007,459
سمعة المنظمة	تقييم الزبائن وحكمه على المنظمة وقيمة غير ملموسة تكتسبها المنظمة من خلال تقييم الزبائن لعنصر مختلفة تتجمع وتتطور عبر الوقت.	ما هي الصفات المنسوبة للمؤسسة؟	. جودة الإدارة . جودة المنتج . الأداء المالي . المسؤولية الاجتماعية . بيئة العمل	Roberts & Dowling, 2002,1078

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ثالثاً. أهمية سمعة المنظمة Importance of the Reputation of the Organization

يعد موضوع السمعة وإدارتها من المواضيع الهامة والحيوية بالنسبة للمنظمات التي تبحث عن الاستمرارية والبقاء. والذي بدأ التنافس عليها يشكل قوة دافعة كبيرة للمنظمات لايجاد ميزة تنافسية فهي تولد وتكتسب لا بد من الحفاظ عليها وهي مؤشر للنجاح التنظيمي، إذ تؤدي الإدارة الفعالة لسمعة المنظمة إلى تحقيق مكاسب مالية تعد من أهم المؤشرات الموضوعية للسمعة، وبعبارة أخرى تؤدي الإدارة السيئة لسمعة لمنظمة إلى خسارة مالية تضعف من موقف المنظمة تجاه منافسيها والأطراف المتعاملة معها (Waddington,2011,28)، وتتجلى أهمية السمعة التنظيمية في مدى تأثيرها على القرارات التي يتخذها أصحاب المصلحة التي لا تعتمد على مصادر المعلومات فحسب، بل تتوقف في العديد من قراراتها للاستثمار وخيارات العمل وتطوير المنتجات والبيع والشراء على سمعة المنظمة، إذ تحقق السمعة الجيدة للمنظمة نتائج ايجابية أبرزها: كسب الحرب لجذب المواهب وتعزيز القدرة على الاحتفاظ بهم،

خفض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة، تعزيز ثقة الزبائن بمنتجات المنظمة، خلق فرص للدخول في أسواق جديدة مما يقلل من كلفة رأسمال (Flatt & Kowalczyk, 2011,2).

كما أن أهمية السمعة لا تتوقف عند تحديد ماهية الانطباعات والآراء التي يحملها أصحاب المصالح تجاه المنظمة، فحسب بل أنها تمثل الأرضية الصلبة والقوية التي تستند عليها المنظمة ومصدر قيمها وإيجابي للجهود المثمرة لها، والافادة القصوى من إصالة المنظمة من أجل رسم هوية مميزة للمنظمة في المجتمع (Ishihara,2006,453)، وهي تسهم أيضاً في المحافظة على أموال المساهمين تبقى لمدد زمنية طويلة من أصحاب رؤوس الأموال وحملة الأسهم والوصول إلى تكوين علاقات أكثر فاعلية من خلال فهم واستيعاب ما يرغب به اصحاب النفوذ الحقيقيين الذي له دور في توجيه الآخرين، فضلاً عن قدرتها في الكشف عن مواطن القوة والضعف للمنظمة، وفقاً لما يراه الزبائن (Schultz & Werner,2011,2).

وضمن ذات التوجه، أشارت دراسة (Bălan,2015,76) إلى أهمية سمعة المنظمة عبر المؤشرات الآتية:

1. الدور الإعلامي الذي توديه السمعة في كسب ثقة الزبائن وثقتها أزاء المنتجات المقدمة من قبل المنظمات واعتمادها كمؤشرات لتقييم أداء المنظمة بدلاً عن المؤشرات المتعلقة بالأداء المالي.
2. الدور التعزيزي الذي يؤدي إلى استدامة الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة إمكانياتها في تقليل حواجز الدخول إلى الأسواق وهي تساعد على تحديد المواقع المتباعدة في السوق من خلال الفوائد التنافسية التي تحققها كونها من الأصول غير الملموسة التي يصعب تقليدها.
3. تعد أداة تستخدمها المنظمة من أجل الحصول على الشرعية بين المجموعات المختلفة من الزبائن وتعزيز أدائها المستقبلي ومقياساً للمكانة الاجتماعية للمنظمة بين الموظفين داخلياً وأصحاب المصلحة خارجياً.

وبناء على ما تقدم، تشير الدراسة الحالية إلى أهمية سمعة المنظمة بوصفها بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع العناصر المكونة لبيئتها الداخلية والخارجية، وأداة يمكن من خلالها معرفة مدى تحقق المنظمة لأهدافها المنشودة ومستوى انجازاتها الحالية ومقارنتها مع ما سعت المنظمة للوصول إليه من أهداف مخطط لها، والكشف عن مستوى الانحراف وتشخيص أسبابه والمساعدة على معالجته والوقاية منه قبل حدوثه، فهي المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية للمنظمة وأدائها.

رابعاً. أهداف سمعة المنظمة Objectives of Reputation of the Organization

تعد سمعة المنظمة تقييماً لا يمكن تمثيله مالياً واحتمالية انخفاضه تعد من أهم المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها إدارة المنظمة، فقد يؤدي هذا الانخفاض إلى زعزعت الثقة بين المنظمة والإطراف الأخرى المتعاملة معها، وتتوقف شدة الاخفاقات على درجة نفوذ أصحاب المصلحة وتأثيرها على المنظمة التي يمكن تحديدها من خلال الفجوة الحاصلة بين سلوك المنظمة المتوقع وبين سلوك المنظمة

الفعلي، التي من الممكن أن تحدث في حالة فشل المنظمة في تلبية توقعات مجموعة معينة من أصحاب المصلحة، إذ أن نجاح إدارة سمعة المنظمة يكمن في (إدارة التوقعات)، استناداً إلى فرضية مفادها أن جميع المنظمات تمتلك سمعة سواء كانت ايجابية أو غير ايجابية أو محايدة، المهم في الأمر كيف يمكن إدارتها بشكل يسمح للمنظمة مراقبتها والسيطرة عليها، ومن أفضل الطرق المستخدمة في بناء سمعة المنظمة يتم من خلال تطوير الممارسات الاجتماعية والاقتصادية ودمجها في استراتيجياتها التنافسية في أنموذج يستهدف تحويل سمعة المنظمة بوصفها جزء لا يتجزأ من استراتيجيتها (Adeosun & Ganiyu, 2013, 222).

اعتماداً على ما تقدم، أكدت دراسة (Schwaiger, 2004, 50) على تحديد أهداف السمعة ووفق للمؤشرات الآتية:

1. تساعد المنظمة في كسب والفوز بالأفراد الموهوبين ويعزز الاحتفاظ بالأفراد الجيدين.
 2. تزيد من ثقة العملاء بالمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة.
 3. تمنح المنظمة ذات السمعة الجيدة فرصة للدخول في أسواق رأس المال.
 4. تساعد سمعة المنظمة على تحديد موقف عادل تجاه المنافسين.
 5. تبني سياسة الانفتاح والشفافية والمصادقية في التعامل مع العملاء.
- وضمن الاتجاه نفسه، أكدت العديد من الدراسات أن سمعة المنظمة تؤدي دوراً محورياً مهماً يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوك وتصرفات واتجاهات الأفراد نحو ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات، وفي إطار سلسلة من المعلومات وخزين من المعرفة تتولد في إذهان الفرد، وأصبح صورة تعكس واقع تلك المنظمة في البيئة الخارجية، وانطلاقاً من تلك الرؤيا أدركت المنظمات التأثير البالغ الأهمية لسمعتها في دعم أنشطة المنظمة سعياً منها في تحقيق أهدافها في التميز والتفوق السوقي التي تم تأطيرها وفقاً للسياق الآتي: (Fombrum, 2002, 2)، (Lang, et.al., 2011, 155)
1. خلق علاقة ارتباط وثيقة بين سمعة المنظمة متمثلة بالعلامة التجارية بوصفها الشخصية الاعتبارية التي تمثل المنظمة والعاملين فيها وبين احتياجات ورغبات الزبائن.
 2. إدراك المنظمة لأهمية الصورة الذهنية التي يدركها ويتصورها الأفراد عن المنظمة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف في وسائل الاتصال المستخدمة في رسم تلك الصورة في أذهانهم.
 3. النتائج الايجابية التي تحققها سمعة المنظمة فيما يخص جذب الزبائن وبناء علاقات طيبة معهم واستقطاب الأفراد العاملين والمحافظة عليهم.
- وفي سياق الحديث عن أهداف المنظمة، أشارت دراسة (العبدلات، 2012، 26) إلى جملة من الأهداف التي تتمثل على النحو الآتي:
1. الحصول على الحصة السوقية والقدرة التنافسية في الأسواق المحلية.
 2. زيادة إمكانية المنظمة للدخول في الأسواق العالمية.
 3. والشفافية والافصاح المعلوماتي عن كل ما يتعلق بالمنظمة.

واعتماداً على ما تقدم، يمكن التأكيد أن حقيقة التحدي المتمثل بسمعة المنظمة هذا اليوم، هو ليس فقط نتيجة التطورات التقنية والاقتصادية المتسارعة في عصرنا الحالي، وإنما هي نتيجة للتغيرات في بيئة السمعة ذاتها متمثلة بالاهتمام المتزايد بوسائل الإعلان الحديثة وطرق التواصل عبر شبكات الانترنت، وتزايد الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية أو بأطراف أخرى، فضلاً عن انخفاض الثقة بالإعلان من قبل زبائن المستفيدين، إذ تعمل هذه القوى مجتمعة لتعزيز عمل المنظمة ومراقبة أدائها، وتغيير مستوى العلاقات العامة التقليدية الذي أصبح لا يصلح في التأثير والتصدي لتحديات السمعة التنظيمية في ظل مجتمع تتنوع فيه المنتجات المنافسة، ويستمر فيها نفوذ المستهلكين بالنمو بشكل واضح ورفع كفاءة الإجراءات الإدارية والقانونية لضمان كفاءة تبادل السلع والخدمات، فهي تؤدي دوراً مهماً كبديل لنقص المعلومات عن المنظمة ومنتجاتها وأساليب عملها.

خامساً. بناء دعم سمعة المنظمة Building Support for the Reputation of the Organization

يؤدي دعم سمعة المنظمة دوراً بارزاً ومحورياً في المستويات التنظيمية جميعها وأنشطتها المختلفة، فمن منظور تسويقي تعد السمعة عاملاً حاسماً ورئيساً للمستهلك في تقييم مدى مصداقية أداء المنظمة، وبعبارة أخرى تؤدي السمعة السلبية والإدارة غير الكفوءة لها إلى إجبار المستهلك للبحث عن بدائل جديدة ومنظمات منافسة أخرى، كما يؤدي دعم سمعة المنظمة إلى تحقيق التكامل بين المورد البشري مع عمليات إدارة السمعة وقضية حاسمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية وقدرتها على جذب الأفراد الكفؤين والموهوبين وتطويرهم والحفاظ عليهم كمزايا تنافسية للمنظمة، وأما من وجهة نظر علاقة المنظمة بالمستثمرين، إذ يعزز دعم سمعة المنظمة الثقة والمصداقية للمستثمر بإمكانيات المنظمة من خلال تقليل مخاطر الأداء المالي للمنظمة، أي إن كل عمليات الدعم لسمعة المنظمة ستزيد من ثقة الزبائن وجمهور المتعاملين معها (Ishihara,2006,447).

وعند الحديث عن دعم سمعة المنظمة، فإن الأمر يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة وقادرة على وضع المنظمة على الطريق الصحيح وبناء جسور تواصل مع أصحاب المصالح كافة لخلق مزايا ومنافع مادية ومعنوية للمنظمة ولهم، وعلى أية حال فإن الأفراد العاملين هم سفراء المنظمة في إدارة سمعتها وشريك فعال عليه مسؤولية الدفاع عن خطط وأعمال المنظمة وتعاملاتها مع الأطراف الأخرى كجزء من مهامه الموكلة إليه في دعم سمعة المنظمة وتقديم منتجات متميزة لزبائنهم تفوق ما تقدمه المنظمات المنافسة (Fombrun,2004,53).

وعليه، ينبغي أن لا تنصب جهود دعم سمعة المنظمة نحو دعم رؤى الزبون الخارجي، وإغفال الزبائن الداخلي ممثل بالعاملين، فشعور الأفراد بالرضا عن المنظمة التي ينتمون إليها يخلق لديهم الإحساس بالفخر كونهم أعضاء فيها، ولذلك انعكاساته على سلوكياتهم المتبعة في التعامل مع الزبون الخارجي المحيط بالمنظمة وتأثير تلك السلوكيات، فيما أن كانت ايجابية ومرغوب فيها أو سلبية تعكس صورة غير مناسبة عن المنظمة وتخلق فجوة بين المنظمة وجمهورها على اعتبار أنها حلقات متصلة

ومكملة لبعضها البعض لأن فاقد الشيء لا يعطيه، لذا فقد تم تصنيف ذلك الدعم إلى دعم داخلي وآخر دعم خارجي وعلى النحو الآتي: (Iwu-Egwuonwu,2011,201)

1. **دعم السمعة الداخلية:** الذي يطلق عليه عادة "سمعة العمل" تعد الحجر الأساس للوصول بالمنظمة إلى السمعة الجيدة التي تنشدها المنظمات، وتتظافر جهود جميع أنشطتها المختلفة من أجل تكامل السياسات المتبعة بين الإدارة العليا والمرؤوسين، وأن توحد ثقافة المنظمة في رسم شكل تلك العلاقة فيما بينهما لا بد أن يفتح ذلك الطريق أمام بناء سمعة طيبة للمنظمة، فهي تتضمن السمات المختلفة لبيئة العمل الداخلية وفهم أصحاب المصلحة من (الأفراد العاملين، المديرين، حملة الأسهم، الزبائن، والحلفاء، والمجهزين) المرتبطين وتصوراتهم عن تلك البيئة وعلاقتهم الوثيقة بها فهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.

2. **دعم السمعة الخارجية:** وتعرف كذلك "السمعة الاجتماعية" التي تتضمن فهم وتصورات أصحاب المصلحة المرتبطين بنشاطات المنظمة الخارجية وإدراكهم لما ستكون عليه المنظمة وإن كانوا لا يرتبطون بعلاقة مباشرة بالبيئة الداخلية للمنظمة، إلا أن نمط التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية المبني على الأسس الأخلاقية والسلوكيات المرغوبة يمهّد الطريق للمنظمة لكي تكون مهيأة لتقديم نفسها للمستهلك كمنظمة أصيلة ونزيهة وموضع ثقة عند زبائن وأصحاب المصالح والأطراف الأخرى. لذا فإن توطيد مكانة المنظمة في المجتمع وتفاعلها مع مجموعة العناصر المكونة لها التي تمثل في مجملها التقييم والحكم الذي يصدره الزبائن تجاه المنظمة وكالآتي: (Fombrun,2004,53)

1. **الظهور:** يحقق تواجد المنظمة عبر وسائل الاتصال والإعلام وضوحاً يزيد من إحساس زبائن الأطراف المتفاعلة معها، وإدراكهم لمدى مصداقية وحقيقة تلك المنظمة، فالهدف من جانب الإعلان هو رسم الصورة الحقيقية للمنظمة والدفاع عن سمعتها والعمل على شرح طبيعة عملها وثقافتها واهتماماتها لتوضح للزبائن مدى ارتباطها بالواقع الاجتماعي والقضايا التي تهم الزبائن.

2. **التمييز:** قد يصعب في بعض الأحيان التمييز بين أداء المنظمة وتنظيمها قياساً بأداء وتنظيم المنظمات المنافسة لها، وقد تحقق ذلك التميز أو لا، لكن السؤال المطروح هو كيفية تقوم المنظمة بالمحافظة على ذلك التميز بينها وبين منافسيها لمدد زمنية طويلة وبالشكل الذي لا يسمح لها بالتقليد.

3. **الشفافية:** تؤدي عملية ضخ المعلومات الدقيقة والرسائل الواضحة إلى الزبائن عن كل ما يخص المنظمة وجعلها أكثر انفتاحاً وشفافية تجاه المتفاعلين معها منهم، وبعبارة أخرى سمعة المنظمة وثقة الزبائن بها، إذا ما استخدمت المنظمة الحد الأدنى من المعلومات والشفافية في علاقاتها مع الآخرين. وضمن السياق ذاته، أشارت دراسة (Heugens,et.al.,2004,1358-1368) إلى القدرات الأساسية التي تسهم وبشكل مباشر في بناء سمعة المنظمة الذي يتضمن: (الحوار، الدفاع، الصمت التنظيمي، إدارة الأزمات) وفقاً للنسق الآتي:

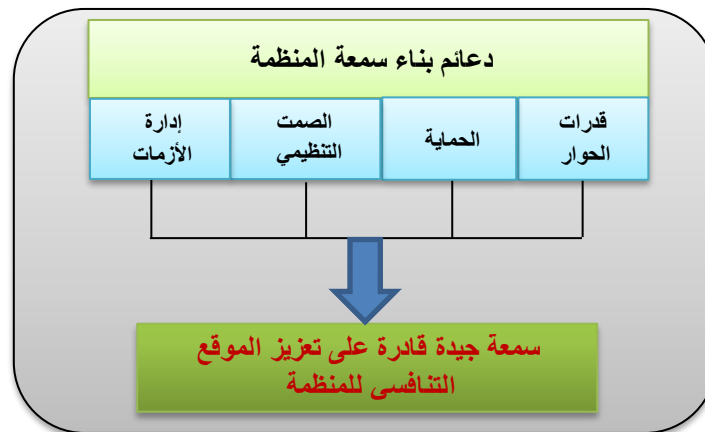
1. **الحوار:** تعزز تلك الخاصية أواصر التواصل ما بين إدارة المنظمة وأصحاب المصلحة ذات العلاقة وبناء علاقات يسودها الثقة والتعاون، وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات التي تسهم في تذليل

العقبات أمام أصحاب المصلحة عند اتخاذهم للقرارات الحاسمة تجاه المنظمة، فضلاً عن اتباعهم للأنظمة المحفزة كمنح الجوائز والعروض المتميزة التي تروج للعلاقات الأفضل بين المنظمة والأطراف الخارجية الأخرى.

2. **الحماية:** تعمل المنظمة وبشكل مستمر على تحصين نفسها من التغييرات المفاجئة لأذواق المستهلكين واستبدالهم لمنتجات المنظمة بمنتجات بديلة، الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمة استثمار ذكائها التنافسي ونتائج دراساتها التسويقية، بوصفها أداة لإقناع جمهورها بأفضلية ما تقدمه لهم مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة لها.

3. **الصمت التنظيمي:** ذلك الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة من خلال حجبها المتعمد للآراء والأفكار والمعلومات بشأن القضايا المتعلقة بالمنظمة والأفراد العاملين وسلوكياتهم وعدم إعلانها تجنباً للتفسير الخاطئ لها، وما يترتب عليه من آثار جانبية سلبية تضر بمصلحة المنظمة وسمعتها في بيئة العمل التنافسية.

4. **إدارة الأزمة:** تسمح تلك الخاصية للإدارة العليا في المنظمة بتبادل المعلومات الهادفة للمهتمين بالمنظمة ونشاطاتها من الأطراف الخارجية المتعاملة معها خلال تعرض سمعة المنظمة للخطر والتهديد ولارتباط الأزمة بالأنشطة الهامة للمنظمة لم يمنح فيها المديرين إلا وقتاً قصيراً للرد على التحديات واستيعاب مطالب أصحاب المصالح المتأثرين. وعليه يمكن تمثيل تلك الدعائم الأساسية ضمن إطار الشكل (13):



الشكل (13)

دعائم بناء سمعة المنظمة

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة ما ورد في دراسة (Heugens, et.al., 2004, 1361).

ومن هذا المنطلق، تم تحديد بناء سمعة المنظمة في ضوء معطيات الدراسة الحالية، واستناداً لما تم تقديمه من عرض لآراء الباحثين والمهتمين في هذا المجال وتصنيفهم لهذه المرتكزات وعلى النحو الآتي:

1. **البحث:** تبدأ الخطوة الأولى في البحث عن أصحاب المصلحة الخاصة بالمنظمة ومحاولة التعرف عليهم بشكل أكثر قرباً ومعرفة تفضيلاتهم وما يطمحون الحصول عليه من ما تقدمه لهم المنظمة مستقبلاً.

2. **المعرفة التامة:** أن تكون المنظمة على دراية كاملة بنقاط القوة والضعف التي يمتلكها أصحاب المصالح والوقوف عندها بالشكل الذي يعزز موقف المنظمة وسمعتها، والعمل على تقليل الفجوة بين تصورات أصحاب المصالح وانطباعاتهم بهدف الحد من القوى التي تعمل ضد المنظمة وجذب القوى الأخرى لصالحها.

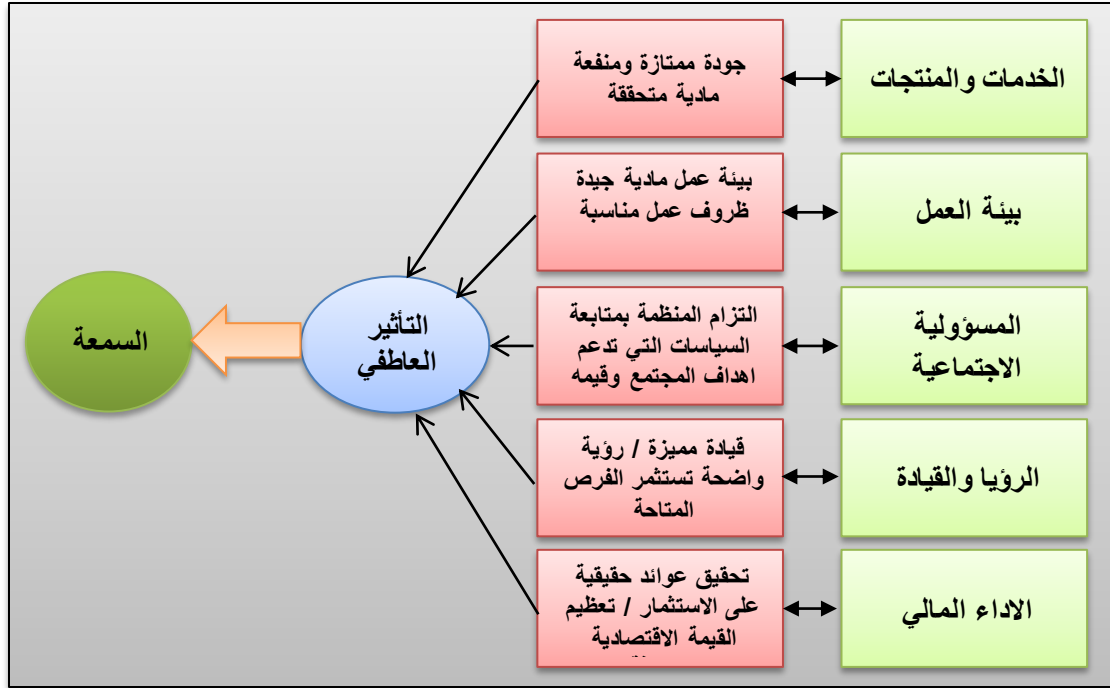
3. **تطوير التقنيات الوظيفية:** وذلك من تحديد أهم العوامل الرئيسة التي تؤثر على سمعة المنظمة ووضع البرامج والأنظمة والاستراتيجيات الداعمة للأنشطة الوظيفية والسلوكيات المتعلقة بتحقيق الدعم للسمعة الجيدة، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها أن تنمي قدرة المنظمة على تجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة.

4. **إدارة الأزمات:** وتتم عبر مشاركة الرئيس التنفيذي للمنظمة لتنفيذ جميع البرامج والخطط الموضوعة للمنظمة التي من شأنها بناء سمعة للمنظمة ومواجهة التهديدات المحتملة لسمعتها بوصفه قائد العملية بأكملها والعمل على قياس مدى تحقق تلك الأهداف بانتظام.

سادساً. نماذج سمعة المنظمة **Building Support of Organization Reputation**

حظي موضوع دعم سمعة المنظمة اهتمام العديد من الباحثين لأهمية الدور الذي تؤديه السمعة للمنظمة وتأثيره عليها سلباً وإيجاباً، فهي تعكس واقع المنظمة ومدى قناعة أو عدم قناعة الزبائن وأصحاب المصالح بها وبما تقدمه لهم، لذلك أدركت المنظمات ضرورة تحديد أبعاد السمعة لاستخدامها في دعم أنشطتها، وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد مكوناتها بشكلها النهائي من خلال طريقة تعاملها وسلوكها المتبع في تعاملها مع أصحاب المصالح سواء من كانوا ينتمون لبيئتها الداخلية أو الخارجية والسلوكيات الأخلاقية التي ترفع من مستويات الثقة والمصداقية تجاه زبائنهم، وقبل الولوج في تحديد أهم الأبعاد الرئيسة لسمعة المنظمة سيتم عرض بعض النماذج لسمعة المنظمة وفقاً لما جاءت به تلك الدراسات وكالاتي:

1. **أنموذج (Larkin,2003):** قدم هذا الأنموذج صورة عن الأبعاد المكونة لسمعة المنظمة التي تعد من أقدم الصورة الممثلة لها، إذ يتكون هذا الأنموذج من الأبعاد (المنتجات والخدمات، بيئة العمل، جودة المنتجات والخدمات، المسؤولية الاجتماعية، الرؤيا والقيادة، الأداء المالي)، وكما يوضحه الأنموذج الآتي: (Larkin,2003,40)



الشكل (14)

أنموذج لمكونات أبعاد سمعة المنظمة

Source: Larkin, Judy, (2003), Strategic Reputation Risk Management, First published by palgrave Macmillan Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG 21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y.10010, P.40.

2. أنموذج (Lang & Lee, 2011): تم تطوير هذا الأنموذج على وفق الرؤى الحديثة لمفهوم السمعة

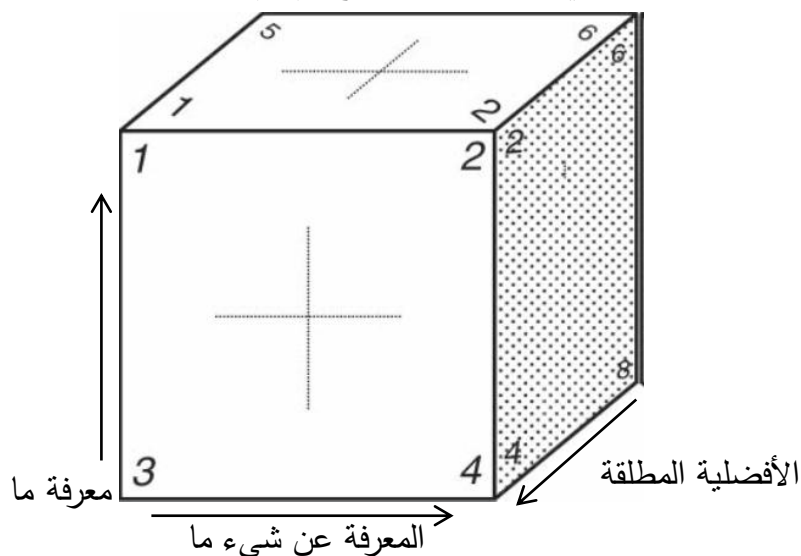
بوصفه مفهوم متعدد الأبعاد، إذ يهدف الأنموذج إلى تقديم تصور مفاهيمي لسمعة المنظمة ثلاثي الأبعاد يركز من خلالها على مسألة هامة، وهي ما ستكون عليه المنظمة حالياً، وما هي الطريقة أو الكيفية التي تستخدمها المنظمة لتكوين تصور فردي أو اجتماعي لأصحاب المصالح المتفاعلين مع المنظمة مستقبلاً، الذي يمكن التعبير عنه بأنه التمثيل الإدراك الحسي داخل المجموعة الواحدة لأصحاب المصالح الخاص بالمنظمة، وعليه يمكن تحديد الأبعاد الثلاثية للأنموذج على النحو الآتي:

(Lang & Lee, 2011, 163)

أ. **البُعد الأول "معرفة ما Know Haw"**: ويعبر عنها بمدى الوعي أو الإلمام بما تقدمه المنظمة والممثلة بالمحور (ص)، ويقصد بها الأحكام الصادرة عن المنظمة أو تلك الانطباعات المدركة والتصورات عن ما تقدمه المنظمة دون إصدار الأحكام المطلقة عليها أو تقييمها أي مجرد معرفة أو رأي.

ب. **البُعد الثاني "المعرفة عن شيء ما Being Known for Something"**: التي يتم تمثيلها بالمحور (س)، ويقصد بها مستوى الثقة بالتوقعات حول السلوك والنتائج المستقبلية للمنظمة، ومن هم أصحاب المصالح الحاليين والمحتملين للمنظمة ولماذا، أي بمعنى التركيز على السمات الخاصة بالمنظمة مقابل الانطباعات والتصورات العامة والمطلقة عن المنظمة.

ت. البُعد الثالث "الأفضلية المطلقة **Generalized Favorability**": الذي يعبر عن مستوى شدة الأحكام الايجابية كانت أو السلبية المطلقة لسمعة المنظمة، وتمثل بالمحور (ص) ويمثل اتجاه السهم إلى الأعلى الأحكام الايجابية للسمعة، وبعبكسه يمثل اتجاه السهم إلى الأسفل بالأحكام السلبية لسمعة المنظمة، وكما هي موضحة بالأنموذج (15).



الشكل (15)

الأبعاد الثلاثية لسمعة المنظمة

Source: Lange, Donald & Lee, Peggy M., 2011, Organizational Reputation: A Review, Journal of Management, Vol. 37, No. 1, P. 163.

3. أنموذج (Rep Trak Pulse): تقوم فلسفة هذا الأنموذج على فريضة مفادها "أن نجاح المنظمة

يعتمد على دعم أصحاب العلاقة خاصتها"، وهم: (Mirvis, et. al., 2012, 10)

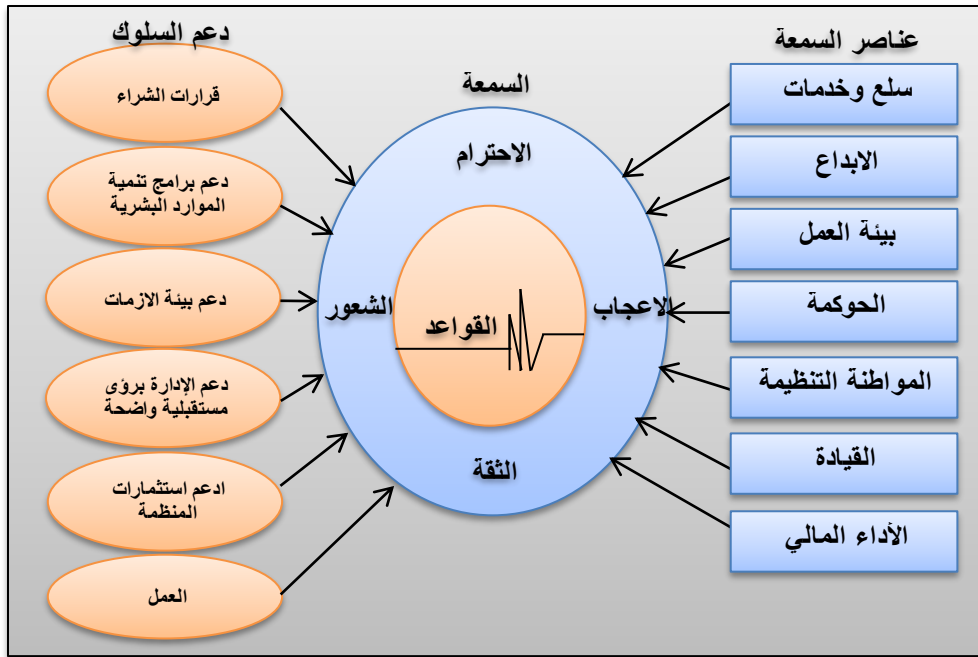
أ. الزبائن الذين يفضلون شراء منتجات الخاصة بالمنظمة.

ب. صانعو السياسات والجهات التنظيمية، مما يتيح لها رخصة العمل.

ت. الاستثمار في القطاع المالي لديها.

ث. تقديم وسائل الإعلام المستمر التقارير عن رؤى المنظمة وتوجهاتها.

لذا فقد حاول أنموذج (Rep Trak Pulse) تطوير مقياس شعوري للسمعة التنظيمية يفصل بين موجهاة السمعة والمقياس نفسه اطلق عليه تسمية "المعيار الذهبي" وهو المقياس الذي يعكس توقعات أصحاب المصالح للمنظمة ذات السمعة الجيدة أن تكون رائدة في تبني وتطبيق الأبعاد الآتية: (جودة المنتجات والخدمات، الابتكار، مكان العمل، المواطنة، القيادة، الأداء المالي والحوكمة)، وكما موضحة في الشكل (16).



الشكل (16)

أنموذج The Rep Trak Model

Source: Mirvis, Googins, Bradiey, Gara pinha, Rene, Fombrum, Charles, Nielsen, Kasper, Taciak Sebastian & Young, Allison, (2012), Building Reputation, Here, There, and Every Where, Worldwide Views on Local Impact of Corporate Responsibility, Reputation Institute, Boston College Carroll School of Management, Center for Corporate Citizenship, Section 2, P. 10.

وهي أول أداة في العالم موحدة ومتكاملة لمتابعة قياس سمعة المنظمات على مستوى العالم عبر توقعات أصحاب المصلحة، إذ يعمل أنموذج Trak Rep بوصفه الأداة التي تتعقب مؤشرات رئيسة بلغت تقريباً (23) مؤشراً التي اتفق العديد من الباحثين على تحديدها بـ(7) أبعاد لسمعة المنظمة التي تكون أكثر فاعلية في الحصول على الدعم من الجهات المعنية والمرتبطة بالمنظمة، وذلك باستخدام المقياس الشعوري المؤثر على الزبائن المستهلكين وانطباعاتهم تجاه المنظمة الذي يتكون من (التقدير، الثقة، الشعور بالرضا، الإعجاب)، ومن الجدير بالذكر إن تأسيس سمعة طيبة وفقاً لذلك النموذج ليس هدفاً في حد ذاته. إنما الهدف النهائي والحقيقي هو الحصول على دعم أصحاب الصالح للمنظمة، إذ يمكن أن تظهر السلوكيات الداعمة في مختلف المجالات، مثل الرغبة في شراء منتجات من شركة أو للاستثمار في أسهم الشركة (Fombrun, et.al., 2016, 10). وبناء على ما تقدم، يمكن قياس سمعة المنظمة وفقاً للمقياس الشعوري للمستهلكين، مما يحقق للمنظمة سمعة جيدة ومتميزة بين أوساط المنافسين لها ضمن بيئة العمل التي تنتمي إليها وعلى النحو الآتي: (Ponzi, et.al., 2011, 22)

1. **التقدير والاحترام:** تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة بين الابتكار فيما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات وبين سمعتها، مما يخلق رد فعل عاطفي من الاحترام والإعجاب والتقدير من قبل زبائن المستفيدين تجاه المنظمة، فالشركات التي تتكيف بسرعة للتغيرات البيئية، وتطور أفكار جديدة لمنتجاتها وتطرح منتجات جديدة في الأسواق، هي الأكثر المنظمات اكتساباً للاحترام والإعجاب.

2. **الثقة:** تعكس سمعة المنظمة سجل لتجارب المنظمة وإنجازاتها خلال مسيرتها التنظيمية، فالتصريح بالمعلومات المرتبطة بأداء المنظمة وموقفها بين المنظمات المنافسة لها، وحصتها السوقية في القطاع الذي تعمل فيه يخلق جواً من الثقة بينها وبين أصحاب المصالح من خلال أنشطتها وسياساتها المتطورة، فاتباع الشفافية والمصادقية في تعاملها معهم مما يولد الشعور بالثقة لدى جمهورها خاصة والمجتمع عامة.

3. **الانطباع الإيجابي عن المنظمة:** يخلق الانطباع الإيجابي تجاه المنظمة لدى زبائن المتفاعلين معها وأصحاب المصالح الاستعداد لاقتناء منتجاتها دون المنتجات المنافسة لها، ذلك الاستعداد الذي تعززه قدرات المنظمة وقابليتها في الوصول إلى مستويات الجودة العالية في إدارتها وأفرادها الكفؤين وأدائها.

سابعاً. أبعاد سمعة المنظمة Dimensions of Organization Reputation

لم تعد سمعة المنظمة ما تصر القيادة والإدارة العليا للمنظمة على رؤيته، وإنما هي عين الناظر وما يراه الآخرون من أصحاب المصلحة ذات العلاقة (Nick & Booker, 2007, 1427)، وهي معرضة للتغيير نتيجة السلوكيات السلبية التي قد تقوم بها المنظمة، لذا فإن ما تحتاج إليه لدعم سمعتها هي إدارة استراتيجية قوية قادرة على بناء علاقات متينة ومثالية ومتكاملة وطويلة الأمد مع زبائنها تؤدي إلى نتائج إيجابية تعزز من سمعة المنظمة وموقعها التنافسي (Yang, 2007, 115)، لذا ينبغي تحديد الأبعاد الرئيسة المكونة لها وفقاً للنماذج التي تم طرحها خلال الدراسة الحالية، ووفقاً لآراء العديد من الباحثين، وعلى الرغم من عدم التوصل إلى اتفاق بخصوص تحديد الشكل النهائي الذي ستكون عليه الأبعاد، عمدت الدراسة إلى توضيح تلك الآراء وضمن سياق الجدول (23).

الجدول (23)

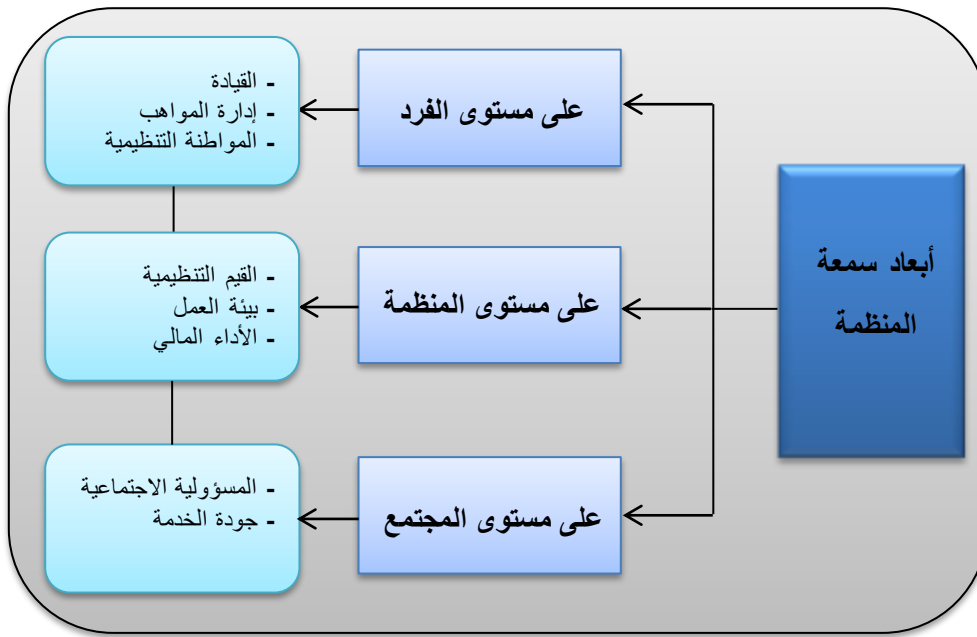
أبعاد سمعة المنظمة وفقاً لآراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Larkin, 2003, 40	خدمات والمنتجات، بيئة العمل، المسؤولية الاجتماعية، الرؤيا والقيادة، الأداء المالي.
2	Barnett, 2006, 26	جودة الأداء، الأداء المالي، جودة المنتجات والخدمات، جذب الأفراد الموهوبين، المسؤولية الاجتماعية، مبدأ الاستثمارات طويلة الأجل.
3	Birk, et. al., 2008, 2	الرؤيا والقيادة، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي، المنتجات والخدمات، الكسب العائلي.
4	Lange & Lee, 2011, 163	المعرفة، المتعارف عليه، معرفة ما. المعرفة عن شيء ما، المتعارف على شيء ما. الأفضلية، الأغلبية المطلقة / العمومية.
5	Iwu-Egwunwu, 2011, 4	جودة أداء العاملين، الأداء المالي، جودة المنتجات، التوجه نحو الزبون، المسؤولية الاجتماعية، السلوك الأخلاقي.
6	Adesonn & Ganiyn, 2013, 222	جودة الأداء، الأداء المالي، جودة المنتجات والخدمات، الريادة في السوق، جذب العملاء، السلوك الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية، المواقف الجدية والعادلة أزاء المنافسين، الشفافية في التعامل والانفتاح والمصادقية.
7	Fombrun, et. al., 2016, 10	المنتجات والخدمات، الأبداع، بيئة العمل، الحوكمة، المواطنة التنظيمية، القيادة، الأداء المالي.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن هذا المنطلق، تم وضع أنموذج لأبعاد سمعة المنظمة في ضوء معطيات الدراسة الحالية، واستناداً لما تم تقديمه من عرض لآراء الباحثين والمهتمين في هذا المجال وتصنيفهم لهذه الأبعاد وعلى النحو الآتي:

1. أبعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالفرد: القيادة، إدارة المواهب، سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 2. أبعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالمنظمة: بيئة العمل، القيم التنظيمية، الأداء المالي.
 3. أبعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالمجتمع: المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة.
- وقد خلصت الدراسة الحالية إلى تبني أنموذج لأبعاد سمعة المنظمة على وفق النسق الآتي:



الشكل (17)

أنموذج أبعاد سمعة المنظمة من وجهة نظر الدراسة الحالية

المصدر: إعداد الباحثة.

المبحث الثاني أبعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالفرد

البعد الاول : القيادة الادارية

أولاً. مفهوم القيادة الإدارية The Concept of Administrative Leadership

لم تؤدِ التغييرات الكثيرة والمتسارعة التي شهدتها المنظمات المعاصرة في الآونة الأخيرة بفعل ثورة المعلومات والاتصالات إلى تطوير مهارات وقدرات الأفراد العاملين فحسب، وإنما شملت تلك التغييرات تطور وتغير في قدرة الزبائن على اختيار المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية، الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا تأهيل ملاكاتها البشرية للتكيف مع تلك التغييرات المعرفية والتغير المستمر في أنواق المستهلكين في ظل قيادة إدارية تمتلك الخبرة والكفاءة والقدرة على التحكم في سلوكيات الأفراد العاملين بالشكل الذي يتلاءم واحتياجات ومتطلبات المنظمة والعمل على إشاعة مناخ تنظيمي ايجابي يعزز من مستويات أداء الأفراد تنعكس نتائجه ايجابياً نحو تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية (Ramadan,et.al.,2015,58).

فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن القيادة سلسلة من التفاعلات الايجابية التي لا تعتمد على درجة تأثير القائد على سلوكيات العاملين فحسب، بل العمل على خلق سلوكيات جديدة ومناسبة من خلال بيئة عمل ملائمة ومناخ تنظيمي يسوده الثقة والاحترام (Holloway,2012,11).

وبعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف كونها تعد أحد المعايير الهامة لقياس مدى نجاح أو فشل المنظمة، فغالباً ما يعزى النجاح والفشل إلى الإمكانية والكفاءة التي تمتلكها القيادة الإدارية، لما تتركه تلك النتائج بظلالها على سمعة المنظمة، فالقيادة شأنها شأن الإدارة فهي ليست موهبة أو فن فحسب، فهي تستند على مبادئ وأسس ينبغي على القائد أو المدير أن يتسلح بها لكي يصل إلى وضع موثر على المرؤوسين ويغير من سلوكياتهم الوظيفية نحو سلوكيات مرغوبة بها في المنظمة (جلاب، 2016، 457)، وعلى الرغم من اهتمام الكثير من الباحثين بمفهوم القيادة، إلا أنه ما يزال لغزاً مميّزاً فهو مفهوم غير ملموس لكنه يأتي بنتائج ملموسة، فقد ينظر إليه البعض على أنه فن ومهارة وقابلية يتميز بها القائد، والبعض الآخر ينظر إليه على أنه علم لكنه في الحقيقة علم وفن في آن واحد مشتق من فعل " قيد " أي حركة الأفراد على وفق نهج وخطوات محددة وبدون أخطاء (الخفاف، 2007، 33). أما مصطلح القيادة مشتقة من الفعل (يفعل) أي يقوم بعمل ما أو فعل شيء كما أورد في قاوس (اكسفورد) أن الفعل الذي جاءت منه كلمة القيادة يعني: يقود، يوجه، يرشد (Oxford,1980,200).

وبناءً على ما تقدم، سنورد عدة مفاهيم للقيادة وفقاً لآراء عدد من الباحثين في هذا المجال، منها ما ذهب إليه (Likert,1981,200) إن القيادة الإدارية "هي مقدرة الفرد في التأثير في شخص أو مجموعة وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة".

كما عرفت القيادة الإدارية بأنها "عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف أحداث عمليات التغيير في المنظمة" (Bratton, et.al., 2005, 9). في حين عرف (Yukl, 2006, 200) "عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهم في انجاز الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم". وعرفها (Chuang, 2005, 3) بأنها "العملية العقلانية التي تتم بين طرفين أحد هما موجه ومرشد والآخر مستقبل هذا التوجيه والارشاد لتحقيق أهداف معينة". في حين عرّف (James, et.al., 2011, 13) "القيادة الإدارية بأنها درجة تأثير وتحفيز الآخرين لمتابعة عملية تحقيق الأهداف التي تعود بالنفع للمنظمة". وتأسيساً على ما تقدم، يمكن تحديد التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية بأنها العملية التأثيرية التي تم من خلالها توجيه الأفراد نحو انتهاج أساليب العمل المرغوبة وبما يتلاءم واستراتيجية المنظمة والابتعاد عن السلوكيات التي تضر بأهداف المنظمة ومحاسبة العاملين الذين يبتعدون عن مسار العمل الصحيح وتأهيل تلك المسارات.

ثانياً. أهمية القيادة الإدارية The Importance of Administrative Leadership

تمثل القيادة إحدى أهم الوظائف الإدارية التي ينبغي على المنظمة الاهتمام بها بشكل كبير، إذ بدون قيادة لا يمكن للمنظمات الاستمرارية والبقاء في ظل المنظمات المنافسة لها، فهي عملية اجتماعية لا يمكن أن تتم بشكل فردي أو شخصية، فهي عملية تشاركية ذات طابع تأثيري وأن هذا التفاعل غير مرتبط بمستوى تنظيمي معين أو موقع وظيفي ما، فليس بالضرورة أن يمتلك الفرد منصباً إدارياً كي يكون قائداً موثقاً، كما ليس بالضرورة أن يكون الفرد من العنصر الرجالي لكي يستجيب له الأفراد العاملين طواعية (جلاب، 2016، 457).

إذ تعود أهمية القيادة الإدارية ودورها المؤثر في المنظمة لأهمية المورد البشري، كونه العنصر الذي احتل المكانة الأولى من بين عناصر الإنتاج الأخرى، إذ تكمن تلك الأهمية في قدرة القيادة على توجيه سلوكيات الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، لكون القائد هو القوة الديناميكية المحركة والموجه لقدرات وطاقات الأفراد، فالقيادة هي ليست وليدة موقف معين، وإنما هي انعكاس لسلسلة من التفاعلات بين القادة والأعضاء التابعين من أجل تحقيق أفضل مستويات الانجاز وبهذه العملية يمكن للأفراد العاملين أن يتصرفوا وفقاً لدرجة تأثرهم بالنمط القيادي وقدرة القائد، فهي بمثابة تغذية عكسية يستفاد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً (James, et.al., 2011, 14).

إذ تبرز أهمية القيادة الإدارية في ما يتعلق بتحمل المسؤوليات كافة عن معالجة كل التناقضات والمشكلات المترتبة عن تعدد واختلاف الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين التناقضات وتضارب الأهداف، وتحقيق الموازنة بين الأهداف المخطط لها وما تسعى المنظمة لإنجازه وبين الأهداف الوظيفية، وتحقيق التقارب بين التنظيمات الرسمية غير الرسمية (Abbas, Asghar, 2010, 21).

وفي إطار الحديث عن أهمية القيادة الإدارية، أشارت دراسة (ناصر، 2010، 12) أن المنظمة بدون القيادة تفقد قدرتها على التخطيط والتنظيم والرقابة، كما يصعب على المنظمة التكيف مع المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على بيئة المنظمة الداخلية وفي عملية تحقيق أهداف المنظمة، فوجود قيادة إدارية فعالة يعمل على تحويل الأهداف المخطط لها إلى نتائج حقيقة.

وفي السياق ذاته، يمكن أن تعد القيادة الإدارية بمثابة حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين العاملين وأطراف أخرى من خارج إطار المنظمة، ولكنها على اتصال وثيق بها مما يضيف إليها مسؤولية كبيرة في الربط بين خطط وتصورات المنظمة المستقبلية، وبين أهداف وحاجات ورغبات العاملين وقدرتها على استيعاب المشكلات المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها من خلال مواكبتها للتغيرات والظروف البيئة المحيطة بالمنظمة، وتهيئة الأفراد وتنمية وتطوير مهارات وتدريبهم ورعايتهم على اعتباره القدوة التي يقتدون به (الصامل، 2011، 13).

ومن الجدير بالذكر، فإن أغلب المنظمات تستطيع أن تقيس كفاءتها ومدى نجاحها من خلال النمط القيادي الذي تستخدمه القيادة في تعاملها مع الأفراد وقدرته على التميز بين أفضل المهارات والقدرات والطرق التي يمتلكها والمستخدمه لتحفيزهم وتفويض لهم الصلاحيات لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بحرية، فكلما كانت القيادة قوية وفعالة فينعكس ذلك بشكل ايجابي على أداء المنظمة وسمعتها ما بين المنظمات المنافسة، وبناء على ما تقدم يمكن ايجاز أهمية القيادة ودورها المؤثر بالمنظمة على النحو الآتي: (مساعدته، 2016، 266)

1. استمالة التنظيمات غير الرسمية وتوظيفها لصالح تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يتخذون من الأفراد القيايين قدوة يقتدون به ورمزاً للعمل والنجاح الذي يخدم المنظمة.
2. تنمية الرؤيا القيادية الواضحة التي تسهم في رسم التصورات المستقبلية التي تواكب التغيرات وشحن روح الأبداع لدى الأفراد وينمي روح المواطنة والولاء التنظيمي.
3. تركيز القيادة في ايجاد تغيرات في قيم وعادات وثقافات المرؤوسين وإدارتهم لحاجاتهم بما يتناسب ورؤيا المنظمة ورسالتها.

ويمكن الإشارة إلى أهمية القيادة من كونها تحدث التغيير الذي يجعل من المنظمة تؤدي أعمالها بطرق مختلفة، وأن تجعل من العمل أكثر كفاءة وفاعلية وإشاعة مبادئ وقيم أساسية داخل المنظمة كالاهتمام بالزبائن وأدواقهم، الاهتمام بمشكلات الأفراد العاملين ورغباتهم، الاهتمام بجودة المنتجات وتطويرها.

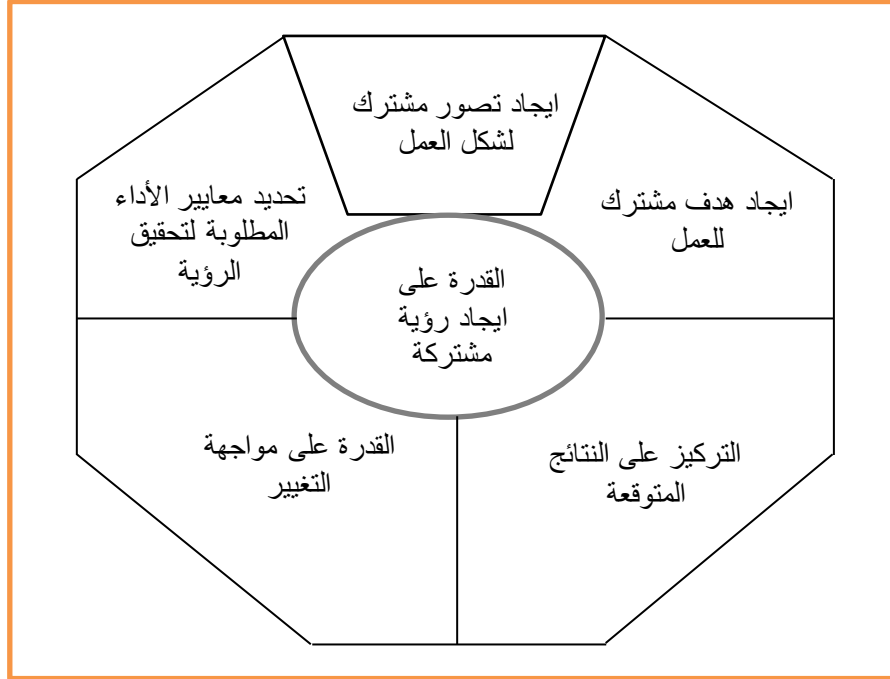
ثالثاً. سمات ومهارات القائد الإداري

Attributes and Skills of the Administrative Leader

لابد أن يمتاز القائد الإداري بسمات وخصائص تزيد من قدرته على التأثير في الآخرين، إذ تستمد القيادة سلطتها من قدرتها على الاقناع والتأثير لنيل رضا المرؤوسين، أما السمات فهي تمنح القائد فرصة كبيرة للنجاح في تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه يمكن تحديد مواقع تأثير القائد بالمرؤوسين من خلال: (Speas, 2010, 27-29)

1. **الاستباقية وليس ردود الأفعال:** للقائد أفعال تسبق الآخرين ويتقدمهم بخطوات في تفكيره ويعمل دائماً للسيطرة على بيئة عمله مع العمل على تقادي المشكلات قبل وقوعها.
 2. **التواصل الجيد:** الاستماع بشكل مستمر للآخرين، فهو يبذل جهده من أجل فهم ما يريده الآخرون ويرغبون فيه، فالقائد الجيد هو الذي يطرح العديد من الأسئلة ويدرس جميع الخيارات ثم يقود الآخرين في الاتجاه الصحيح.
 3. **الاحترام:** معاملة الآخرين باحترام تكسب القائد احترام الجميع وتدفعهم ليعاملوه بأفضل معاملة.
 4. **المعرفة والخبرة:** المعرفة سلاح وقوة والقائد الناجح هو الذي يتميز بخبرته العملية ودرايته وقدرته على رسم السياسات والخطط المستقبلية، فمعرفة وخبرته سوف تزيد من عوامل نجاحه في قيادة الآخرين.
 5. **التفويض:** القائد الناجح هو الذي يعلم أنه لن يستطيع أن ينجز كل الأعمال منفرداً أو يقوم بكل شيء وحده دون الحاجة للآخرين، فضلاً عن معرفته بالمهارات والقدرات التي يمتلكها من حوله ويقوم بتفويضهم تلقائياً لأداء الأعمال الملائمة.
 6. **المبادرة:** القائد هو الذي يقوم بدور المحفز والمبادر والمعرض على العمل وينبغي أن يكون هو العنصر الرئيس في تخطيط وابتكار وتنفيذ الأفكار الجديدة والبرامج والسياسات والمشاريع والأحداث. وفي السياق ذاته، فقد حدد (Yukl, 2006, 45-46) أهم السمات التي ينبغي أن يتصف بها القائد الإداري التي تمنحه القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة وتؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة وسمعته بين المنظمات المنافسة التي يمكن تحديدها على النحو الآتي:
1. **السمات المميزة:** الناتجة عن الخصائص الجسمية والخلقية والاجتماعية والذكاء والشخصية المؤثرة.
 2. **السمات الموقفية:** الناتجة عن علاقة القائد بالمرؤوسين ومواقفه وخبرته في العمل.
 3. **السمات التفاعلية:** الناتجة عن تفاعل القائد مع ما حوله من متغيرات مستفيدا من السمات المميزة والموقفية.
 4. **السمات السلوكية:** الناتجة عن الموازنة بين السلطة والتفويض الإداري.
- أما فيما يخص المهارات القيادية، فإنها تطورت بالشكل الذي يخدم مصالح المنظمة وسمعته، إذ تتوقف فعالية المنظمات عادة بفعالية قيادتها وبما تمتلكه من مهارات ضرورية لإنجاح العملية الإدارية التي تشتمل على: (Hardy, 2007, 21)
1. الرؤية والتخطيط الاستراتيجي.
 2. الرغبة في التجديد.
 3. الاستعداد لتحمل المخاطر المحتملة.
 4. القدرة على التفاوض والتعاون.
- في حين حددت دراسة (عمار، 2015، 9-10) المهارات القيادية وفقاً للنسق الآتي:
1. **المهارات الفنية:** التي تركز على طرائق وأساليب العمل الكفيلة بإنجاز المهام الموكلة إليه والقدرة على استخدام المعلومات وتوظيفها.

2. **المهارات الإنسانية:** قدرة القيادة تفهم سلوك الآخرين وانفعالاتهم وردود أفعالهم من أجل اشباع حاجاتهم، فضلاً عن القدرة على حل المشكلات المرتبطة بالمنظمة والعاملين.
 3. **المهارات الشخصية:** ترتبط تلك المهارة بالسمات الشخصية الخاصة بكاريزما القائد التي يركز عليها في عملية التأثير في الآخرين.
 4. **المهارات الفكرية:** امتلاك الرؤية والقدرة على توقع النتائج المستقبلية، لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة وما تحققه من أهداف استراتيجية.
- واستناداً لما تقدم، يمكن ايجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرووسين وفقاً للشكل (18) الآتي:



الشكل (18)

متطلبات الرؤيا المشتركة بين القائد والمرووسين

المصدر: عمار، كيرد، 2015، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالاغواط، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج - البويرة - الجزائر، ص10.

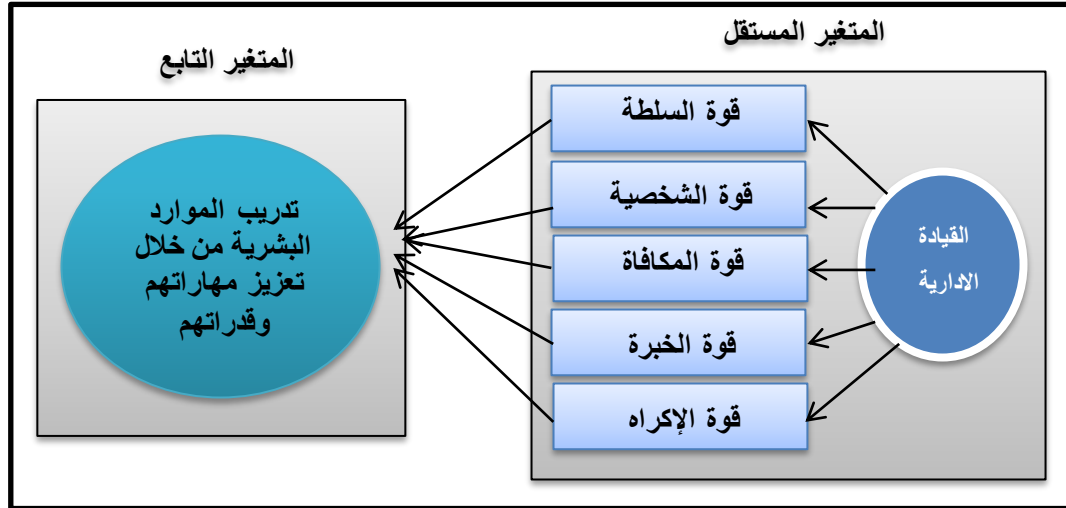
رابعاً. مصادر قوة القيادة الادارية Sources of Leadership Power

افتترضت النظريات السابقة التي فسرت القيادة الإدارية بأن نجاح المنظمة واستمراريتها هو حصليه النظام المتبع في المنظمة، مع التركيز على أهمية ودور المواقف التي تمر بها بغض النظر عن شخصية القائد وسلوكه ومدى تأثيره في سلوكيات العاملين، وإن بيئة العمل ومرونة النظام من خلال عمل العاملين كفريق متماسك بمهارات وكفاءة تقلل من تأثير القائد على تلك السلوكيات (Yukl,2006,225)، مما استدعى الحاجة إلى قوة ديناميكية مرنة قادرة على مواكبة تلك التحديات والتكيف معها، وبناء علاقات انسانية تربط بين الإدارة العليا والأفراد العاملين، إذ تؤدي تلك العلاقة الوثيقة إلى بناء علاقات شخصية تدعم عن طريق التواصل الاجتماعي ومساعدة الأفراد على بناء

علاقات تعاون بين زملاء العمل وبين القيادة ومشاركتها في اتخاذ القرارات المهمة فهي تعمل على تطوير وتعزيز سلوكيات العاملين المرغوبة (Holloway, 2012, 36).

ولكي يتمكن القائد من القيام بعملية التأثير على الآخرين، ينبغي أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين، وأن يستخدمها بطرق تساعد على الاستثمار الأمثل للقوى العاملة وتعزيز من مهاراتهم وقدراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير، فقد نجد في بعض الأحيان أن قوة القائد الإداري تأتي من المنظمة نفسها فمركز القائد يمنحه القوة لمكافأة أو عقاب الأفراد العاملين، وذلك بغية التأثير في سلوكهم. فالقوة التي يكون مصدرها شرعي قانوني، والقوة الناتجة عن المكافأة، والقوة الإكراهية الجبرية، كلها عبارة عن أشكال متعددة لقوة المركز المستخدمة من قبل القائد للتأثير في سلوك الأفراد العاملين التي سوف يتم استعراض النحو الآتي: (Ramadan, et.al., 2015, 60)

1. **القوة الشرعية:** وهي القوة التي يستمدّها القائد من مركزه الرسمي في المنظمة، التي تمنحه إياها السلطة القانونية، وسميت هذه القوة بالقوة الشرعية؛ لأن القائد يستمد فيها قوته على التأثير في الأفراد العاملين من خلال قوانين المنظمة التي تمنحه الشرعية في إصدار الأوامر، وإلزام الأفراد العاملين على تنفيذ هذه الأوامر، فبمجرد اختيار الفرد ليكون مشرفاً، فإن معظم الأفراد يفهمون بأنهم مجبرون على اتباع تعليماته، وذلك من أجل تسيير أمور العمل، فالمرؤوسون يتقبلون مصدر قوة القائد بعده مصدراً شرعياً يجعلهم يطيعون أوامره.
 2. **قوة المكافأة:** ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.
 3. **قوة الإكراه:** ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.
 4. **قوة الشخصية:** ويطلق عليها بقوة الإعجاب ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.
 5. **قوة الخبرة:** ويطلق عليها بقوة المعلومات وتتمثل في السيطرة على تدفق وتفسير البيانات المعطاة إلى الآخرين وقدرة الأفراد على التعامل مع التأكد التنظيمي.
- وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائماً وجود فرد في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد في أي موقف معين وفقاً لما يمتلكه من تلك المصادر، فالهدف من الوظيفة القيادية هو التأثير في المرؤوسين للعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤثر مصدر القوة في التأثير بأنه لا يمكن اعتماد نوع واحد من القوى - المصنفة حسب مصادرها - للتأثير في الأفراد، فالدمج ما بينهما هو ما يحقق أفضل النتائج التي يمكن توضيحها وفقاً للشكل الآتي:



الشكل (19)

مصادر قوة القيادة الإدارية

Source: Ramadan, Ali, Nasser Habtoor & Marai A. D. Abdalla, 2015, Sources of Administrative Leadership Strength and its Relationship with Training of Human Resources, Asian Journal of Management Sciences & Education, Vol. 4, No. 1, p 60.

خامساً. دور القيادة الإدارية في دعم سمعة المنظمة

لم يعد دور القيادة الإدارية مقتصر عند إصدار الأوامر الإدارية ومتابعة تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً، وإنما أضحت الدور المهم والأساسي لها في الكيفية التي تدير بها تفاعلات العناصر المنظمة متمثلة بالأفراد العاملين ضمن بيئتها الداخلية، وما يدور حولها من تجاذبات وصراعات تنافسية ضمن بيئتها الخارجية، الأمر الذي استدعى الحاجة إلى إيجاد قوة ديناميكية مرنة قادرة على مواكبة تلك التحديات والتكيف معها وبناء علاقات انسانية تربط بين الإدارة العليا والأفراد العاملين من جهة وبين الإدارة العليا والاطراف المتعاملة معها وأصحاب المصالح وزبائنهم من جهة أخرى، (Holloway, 2012,36) ومن الجدير بالذكر أن تلك العلاقة الوثيقة التي تتبناها القيادة الإدارية تؤدي إلى بناء علاقات شخصية تدعم عن طريق التواصل الاجتماعي ومساعدة الأفراد على بناء علاقات تعاون بين زملاء العمل وبين القيادة ومشاركتها في اتخاذ القرارات الهامة، فهي تعمل على تطوير وتعزيز سلوكيات العاملين المرغوبة وتوجيهها لما يخدم مصلحة المنظمة وسمعتها بين المنظمات المنافسة لها. (James, 2011,14)

وفي سياق متصل، فإن الكثير من الشركات الكبرى أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها، إذ أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوي صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد يمتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة، إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المديرين وعدد قليل من القادة الإداريين (Ramadan, et.al., 2015, 60).

ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة إلى وجود القيادات الإدارية الكفوءة في المنظمات الحديثة هو مستوى إدراك العاملين بأهمية التعلم والتدريب والوعي لضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية المرافقة للعملية الإنتاجية، فضلاً عن ضرورة استجابة قياداتها الإدارية لمطالب زبائنهم (السوق) والمنظمات الحكومية (الجماعات الضاغطة) من خلال قيادة ذات مهارة عالية تتجاوز فيها تقديم الحوافز مقابل السلوك المرغوب إلى إيجاد أفضل الطرائق لتعزيز حصتها السوقية وبناء تصورات إيجابية لدى زبائنهم وزبائن المستفيدين من منتجاتها وأصحاب المصالح مقارنة بالمنظمات النظرية لها في بيئتها التنافسية

وبقدر تعلق الأمر، فإن التحديات البيئية من جانب والتطلعات المختلفة لحاجات ورغبات الأفراد العاملين، جعلت من القيادة الإدارية في المنظمة تتبع أنماط قيادية متنوعة منها ما قد يكون تقليدياً أو ما يتماشى ومعطيات العصر الراهن، ولما لها من دور كبير في دعم سمعة المنظمة ووفق الجدول (24):

الجدول (24)
دور القيادة الادارية في دعم سمعة المنظمة

ت	النمط القيادي	المفهوم	الخصائص	الدور	المصدر
1	الاولتوقراطية	يستند هذا النمط على فلسفة إن الفرد العامل غير مجد ومحب للعمل يميل إلى التهرب من المسؤولية فهو يحتاج إلى السيطرة المباشرة والمتابعة من رئيسه بالعمل للتأكد من قيام بمتطلبات وظيفته.	قائد متحكم قائد سلطوي قائد غير متعاون لا يفوض الأوامر يصدر الأوامر وينتظر الطاعة فقط قادر على تحمل المسؤولية ويسعى لذلك.	اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة الأفراد العاملين أو حتى استشارتهم تؤثر بشكل سلبي في مدى الاستفادة من خبراتهم وقدراتهم الابداعية لصالح تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية نحو سمعة متميزة.	العجائمة، 2012، 43
2	الديمقراطية	تقوم فلسفة النمط الديمقراطي على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع الأفراد يشاركه.	قائد متعاون قائد مشارك قائد	يؤدي دوراً مهم في بلورة ما يتفق عليه الأفراد العاملين من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من المبادرة الجماعية التي يتم من خلالها استثمار المبادرات الطوعية للأفراد والتي تمنحهم الشعور بأهمية المسؤولية الملقاة عليهم سواء كانت تجاه المنظمة أو مسؤوليتهم الاجتماعية المجتمع وجمهور المنظمة.	الرشيدي، 2010، 14
3	المتساهلة	يستند هذا النمط إلى إعطاء الحرية للعامل في أداء العمل وإبداء الرأي واتخاذ القرارات (سياسة الباب المفتوح).	ضعف الشخصية غير مواظب قلة التوجيه والإهمال	منح الثقة للعاملين في قدرتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإنشاء علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين وتنمية روح الرقابة الذاتية التي تنمي لديهم سلوكيات المواطنة التنظيمية تنعكس في مستويات أدائهم المستقبلي.	عمار، 2015، 54
4	الكاريزمية	تستند هذا النمط على قدرة القائد على تحفيز العاملين للحصول على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع.	الثقة بالنفس لديه قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين	لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدمون كل طاقاتهم في انجاز مهامهم تجاه المنظمة متجاوزين فيها مصالحهم الخاصة التي يمكن أن توضح من خلال طريقة تعامل الفرد مع جمهور المنظمة والمستفيدين من خدماتها.	مساعد، 2016، 280
5	التبادلية	يستند هذا النمط على فلسفة التبادل بين القائد والأفراد العاملين، أي توضيح ما هو مطلوب القيام به من قبل الأفراد والتعاطف معهم وإن الأفراد في المنظمة لا يتم التعامل معهم معاملة واحدة من قبل القائد.	- قائد مشارك - قائد محفز للعاملين	القدرة على إرضاء الأفراد العاملين، فهو يعمل وفقاً لمدخل تحسين الإنتاجية، فضلاً عن تعزيز الالتزام بالقيم التنظيمية ويعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، فالجودة المتميزة التي يحرص جميع الأفراد للوصول إليها استناداً للقيم التنظيمية الموضوعة من قبل المنظمة ستلقي بظلالها على مدى استمرارية وديمومة المنظمة.	محبوب، 2015، 25
6	التحويلية	قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورويتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.	- الكاريزما (التأثير المثالي). - الإلهام. - الاستثارة الفكرية. - الاعتبارات الفكرية.	يولي اهتماماً باحتياجات التابعين وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء ومراعاة الفروق الفردية. يبحث عن الأفكار الجديدة والتشجيع على حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين.	جلاّب، 2016، 500

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

البعد الثاني : إدارة الأفراد الموهوبين أولاً. مفهوم إدارة الأفراد الموهوبين

The Concept of Talented Individuals Administration

أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات التي رافقت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتصادع موجة العولمة التي شهدتها العالم منذ أواخر القرن المنصرم لغاية يومنا هذا شدة المنافسة بين المنظمات في بيئة الأعمال، ومع تزايد هجرة العقول البشرية الموهبة بشكل كبير وملحوظ بين دول العالم والذي أدى إلى ظهور ما يعرف بإسم "حرب المواهب" (Jyoti & Rani,2014,221)، وقد أضحت إدارة المواهب المواضيع الساخنة الهامة اليوم التي جلبت انتباه جميع المنظمات كأداة لتلبية الطلب على الأفراد الموهوبين وجذبها من جميع أنحاء العالم (Sheok & Verma,2014,10).

وعادة تستعمل بعض المنظمات مصطلح إدارة المواهب للدلالة على المواهب الموجودة داخلها فقط، والبعض تستعمله للدلالة على المواهب التي تحصل عليها من الخارج فقط، وبعضها يستعمله للدلالة على جذب وتحديد كل من المواهب سواء داخل المنظمة أو خارجها، وكلا من اجتذاب المواهب الخارجية وإدارة المواهب الداخلية، فهي تصمم لتحديد المواهب المتميزة ولكن التركيز على إدارة المواهب الداخلية يعطي المزيد من الجهود لاستبقائها وتنميتها بدلاً من المصادر الخارجية التي تتعلق بالحصول على المواهب الجديدة، أي إنها مفهوم متعدد الأبعاد والأكثر ميلاً نحو إدارة المواهب ضمن بيئتها الداخلية بدلاً من إدارتها في البيئة الخارجية (Jyoti & Rani,2014,221).

إذ تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون خصائص وإمكانات تفوق إمكانية زملائهم في العمل، فضلاً عن المهارات والخبرات التي تكسبهم القدرة على التحكم في أدائهم وقيادة المواقف الصعبة والتحول والتغيير بمرونة داخل المنظمة (Sheokand & Verma,2014, 13)، فهي أي شيء مثالي يمتلكه بعض الأفراد أو القيمة النادرة التي يصعب تقليدها لها خصائصها المحددة (Garavan,et.al.,2012,6)، والموهبة كمصطلح يمكن إيجازه على إنه "أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء، لذا فقد أصبح اكتشاف الموهبة المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية وعلى المدى البعيد" (Armstrong,2009,168) كاستقطاب واختيار العاملين بحيث يراعى فيها الدقة عند اكتشاف الموهبة والعمل على صقلها والحفاظ عليها (Purcell & Huchinson,2007,4).

وقد توصلت العديد من الدراسات والبحوث إلى أن الأفراد الموهوبين عادة يتصفون بخصائص سلوكية تجعلهم قادرين على التفكير بشكل يختلف عن النمط التقليدي المتعارف عليه والذي يجعله خارج نطاق الروتين فهم يمتازون بسمات تميزهم عن غيرهم من حيث سرعة التعلم، حب المخاطرة، القيادة، المبادرة، المثابرة، تنوع الميول ومن أهم تلك الخصائص السلوكية الموهوبين هي: (صيام، 2013، 20)

1. يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه، فهو يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات ولا يتبنى

أنماطاً فكرية تقليدية، كما إنه يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها.

2. لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة، فهو يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، وميال لاستكشاف المجهول.

3. لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحدث أكثر من معنى أو حل فهو يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.

وبذلك يمكن تعريف إدارة الموهبة "بأنها استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير والاحتفاظ بالعاملين المهرة والمؤهلين التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية (Vaiman,et.al.,2012,926).

في حين عرف (Bjorkman,et.al.,2013,196) إدارة الأفراد الموهوبين بأنها "عملية تطوير ودمج العاملين الجدد وتنمية العاملين الحاليين والاحتفاظ بهم، وفي الوقت نفسه جذب الأفراد من ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة"، لذا فهي تمثل تنظيم للطاقات الموجودة بالمنظمة واستثمار الوقت للحصول على أفضل النتائج لدعم سمعة المنظمة. وعرفت كذلك بأنها "وضع الأفراد المناسبين ممن يمتلكون المواهب والمهارات والقدرات الفنية والإدارية في المواقع الحساسة للتعرف على الأداء المتميز الذي يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق الرضا لجمهوره والأطراف الأخرى ذات العلاقة (Sheok & Verma, 2014,10).

بينما عرفها (Osinza,2009,4) بأنها إمكانية المنظمة على تحفيز وجذب الأفراد لتمكينهم من اتباع سلوكيات عمل مثلى ومرغوب فيها التي تسهم بشكل مباشر من رفع مستوى كفاءة المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة وتكسيبها قاعدة جماهيرية واسعة.

وبناء على ما تقدم، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى التعريف الإجرائي لإدارة المواهب على أنها: عملية متكاملة تشمل جذب واستقطاب الأفراد ذوي المواهب والأداء المتميز والعمل على استبقائهم والإفادة من قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال برامج الدعم والتطوير المخصصة لهم.

ثانياً. أهمية إدارة الأفراد الموهوبين

The Importance of Talented Individuals Administration

ويرجع الاهتمام العالمي بإدارة الموهبة إلى حاجة المنظمات لأنواع مختلفة من المواهب لنمو الأعمال في ظل اتجاهات الاقتصاد والتنافس بين المنظمات الجديدة التي تجذب المواهب من المنظمات الكبيرة، إذ أن تميز المنظمات يرتبط بوجود كفاءات ذات مواهب بارزة في عمليات تطويرها، بذلك فإن التحدي الأساسي اليوم الذي تواجهه المنظمات هو متابعة التكيف للتغيرات الحاصلة في عالم الأعمال، وهذا ما نقل المنظمات من مرحلة الأمان الوظيفي والتوظيف طويل الأمد إلى مرحلة إدارة الموهبة والتعلم طويل الأمد، كما أن التأكيد على إدارة الموهبة اظهر توجهاً للمنظمات بالتحول من إدارة الموارد البشرية

إلى إدارة الموهبة التي تناسب البيئة التنافسية الديناميكية الحالية، ولطالما اعتبرت إدارة الموهبة عنصر من عناصر النجاح الحاسمة (Garavan, et.al., 2012, 5).

إذ تتجلى أهمية إدارة الأفراد الموهوبين، كونها استجابة للتغيرات المستمرة في سوق العمل والانفجار المعرفي، الذي دفع بالمنظمات وحتى الدول إلى أن تصب جل اهتمامها في كيفية جذب الأفراد الموهوبين من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتهيئتها وتحفيزها على الأداء الجيد والاستمرار في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Frank & Taylor, 2004, 33).

في حين أشارت دراسة (Garavan, et.al., 2012, 6) إلى أهمية إدارة المواهب من خلال التركيز على المناصب الإدارية الحساسة ذات الأهمية الاستراتيجية وتحديد بدلاء لهذه المناصب من الأفراد الموهوبين تقادياً لاضطرابات العمل بسبب التغيرات المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة الاستراتيجية والمحافظة على المواهب وضمان مشاركتها الإيجابية، فضلاً عن مساعدة الأفراد على تخطيط مسارتهم الوظيفية.

في سياق الحديث عن أهمية إدارة المواهب التي يتحقق من خلالها التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية التي صممت لاجتذاب واستبقاء انطباق المتشحين للمنظمة وبهذه الطريقة توفر إدارة المواهب فرصة للمنظمة لاستثمار مواردها بالشكل الذي يمنحها فرصة النجاح والاستدامة ضمن بيئة الأعمال.

ثالثاً. خصائص الأفراد الموهوبين Characteristics of Gifted Individuals

تعتبر إدارة الأفراد الموهوبين عن قدرة وإمكانية المنظمة على تطوير الأفراد العاملين ذوي المعرفة لزيادة قدراتهم التي تؤدي إلى التميز في الأداء المنظمي الذي يقود بدوره إلى الأداء العالي لها، وبشأن ممارسات إدارة الموهبة أو خصائص نجاحها، فقد أشار عدد من الباحثين إلى وجود عدد من الخصائص التي يتصف بها الأفراد الموهوبين في تحقيق أفضل نتائج الأداء، وتتمثل بما يأتي التميز والتعرف على الموهبة: أي اكتشاف مواطن القوة لدى العاملين وتشجيعهم على تطوير موهبتهم عن طريق التدريب، ومن تلك الخصائص الآتي: (Osinga, 2009, 16)

1. **موهبة القيادة Leadership Talent**: وهم الافراد اذين يكون في قمة الهرم وهم القادة الموهوبين الذين يتمتعون بروح تحمل المسؤولية في وضع وإعداد وتوصيل وتنفيذ الاستراتيجية لتحقيق اهداف المنظمة في النجاح والتفوق.

2. **الموهبة الأساسية Key Talent**: عادة تشكل نسبة وجود الأفراد ذو المواهب الأساسية نسبة (2-5%) ضمن التسلسل الهرمي للمنظمة، إذ تمتاز تلك الفئة بالقدرة على المنافسة القوية لما تتمتع به من سمات قدرات ومهارات وروية استراتيجية وتصور مستقبلي.

3. **الموهبة الجوهرية Core Talent**: يشكلون القوة العظمى ضمن التصنيف الهرمي لعمل المنظمة الذين تقع عليهم مسؤولية انجاز المهام الرئيسية فيها، ممن يمتلكون مهارات وأفكار ليست بالصعبة جداً وينفذون المهام الموكلة إليهم ضمن مدة زمنية قصيرة، مثال موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

4. **الموهبة الداعمة Support Talent**: تتصف المهارات الأساسية لفئة الموهبة الداعمة، بأنها متوفرة ومن الممكن استبدالها وتحديثها لكي تتواءم مع التغيرات السريعة وفي مدد زمنية قصيرة جداً، الذين تقع عليهم مسؤولية دعم الأنشطة غير الأساسية في المنظمة.

ويقترح (Powell & Labitsh, 2007) خمسة خصائص ينبغي أخذها بالاعتبار لنجاح إدارة الموهبة في المنظمات، وهي: (عبودي، 2013، 117)

1. **تطوير ثقافة تشجع التغذية العكسية**: غالباً ما يجد المدراء صعوبات في تقديم تغذية راجعة للأفراد الموهوبين على نحو استثنائي، ونتيجة لذلك يمكن أن يشعر الأفراد الموهوبين بأنهم ضائعون وغير مُلاحظين وغير محفزين، فتقديم التغذية الراجعة سوف يُشعرهم بالرعاية والتطوير.

2. **تدريب الأفراد الموهوبين**: إن الفكرة الأساسية من تطوير الموهبة هو تقديم التغذية الراجعة التي تؤدي إلى زيادة وعيهم الذاتي ومرونتهم، والاستثمار في التدريب بالنسبة للأشخاص الموهوبين تعدّ من الطرائق الأكثر فاعلية في تحفيز استجابة إيجابية للفرد والمنظمة.

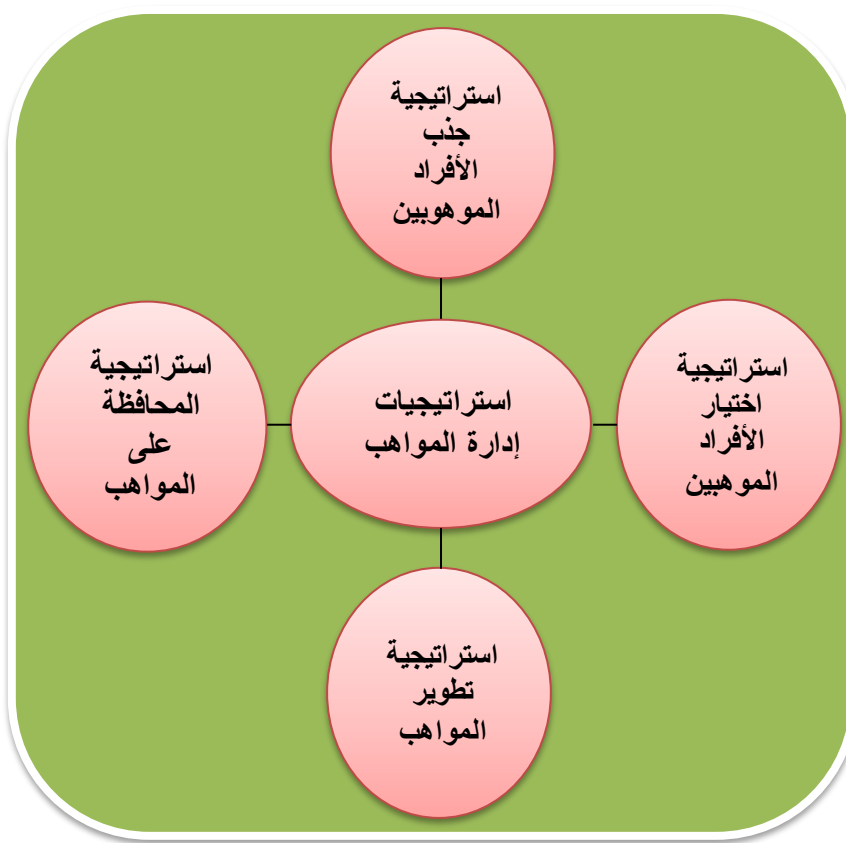
3. **تطوير القدرة على تحديد الموهبة**: لا تنشأ أكثر المواهب من عمليات إدارة الموهبة الرسمية، ومن الضروري في إطار العمل ضمن الأنظمة الرسمية أن تمتلك المنظمة القدرة الكافية على تحديد الموهبة وأن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة ومرونة كافيتين بأن تجعل هؤلاء الأفراد يشعرون بالرعاية والدعم.

4. **مرونة أنظمة وعمليات إدارة الموهبة**: إن إدراك المعضلة التي تواجهها الإدارة عند محاولة الاستجابة لأولئك الأشخاص الذين يزدهرون في ظل الطريقة الرسمية لإدارة الموهبة وأولئك الذين يعارضون فكرة إدارتهم.

5. **طريقة إدارة الموهبة**: ويقصد بها المصممة أو طارئة الظهور، والدور الاستراتيجي لكل فرد مشترك في مضامين إدارة الموهبة هو رفع مستوى الوعي بما يدور في المنظمة على المستويين الرسمي وغير الرسمي.

رابعاً. استراتيجية إدارة المواهب Talent Management Strategy

يقصد بها تلك الاستراتيجيات والوسائل التي تستطيع من خلالها المنظمات استكشاف بيئة الموارد البشرية لديها من أجل تحديد الأفراد الموهوبين ذوي الأداء المتميز وجذبهم والمحافظة عليهم لصالح تحقيق مزايا تنافسية جديدة، من خلال تلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية كافة. ولذلك يتوجب على المنظمات اتباع الاستراتيجيات الهامة في استقطاب واختيار وتنمية واستبقاء المواهب التي يمكن تمثيلها وفقاً للأنموذج الذي اتفق عليه الكثير من الباحثين ومنهم (Neo,et.al.,2008)، (Phillips & Roper,2009)، (Dessler,2011)، وكما يوضحه الأنموذج الآتي: (Phillips & Roper,2009,10)



الشكل (20)

استراتيجيات إدارة المواهب

Source: Phillips, D. & Roper. K., (2009), "A Framework for Talent Management in Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11, No. 1, P.10.

1. استقطاب المواهب Attracting Talent

أحد أهم الأنشطة الرئيسة وأولى الخطوات الهامة في عملية بناء رأس المال البشري الأمثل التي تؤدي دوراً مهماً وفعالاً في استقطاب المرشحين الجدد لشغل الوظائف، فهي عملية اكتشاف المتقدمين المحتملين للمناصب التنظيمية الشاغرة الفعلية والمتوقعة (Dess & Lumpkin, 2003)، وهي تسعى إلى تحقيق هدفين هامين هما: توليد مجموعة من المتقدمين الكفؤين، وتقديم المعلومات الكافية عن الأشخاص لإتمام عملية الاختبار (De Cenzo, et.al., 2010, 134).

وقد أشارت دراسة (الجراح وأبو دولة، 2015، 289) إلى عملية استقطاب الموهوبين بأنها تشمل كل السياسات والممارسات التي يتم من خلالها اختيار الأفراد الموهوبين للعمل في المنظمة، ولإتمام عملية الاستقطاب بنجاح لابد من أن تنفذ ضمن إطارين هما:

أ. **تخطيط المواهب:** وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المستويات المثالية للأفراد الموهوبين، فهي تهدف إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبجميع امتيازات ذلك الموقع الوظيفي من مكافآت وأجور (Guthridge, et.al., 2008, 44)، كما لا يقتصر دور تخطيط الموارد البشرية الحد فحسب، بل إنه المسؤول عن تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأفراد الموهوبين وعلى كافة المستويات الإدارية (Harttig, 2010, 22).

ب. **سمعة الموارد البشرية:** تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات في بيئة الأعمال، وأن الهدف من تحقيق ذلك لا يقتصر على تحقيق أرباح إضافية أو حصة سوقية أكبر، وإنما الهدف الأكثر أهمية من وراء ذلك هو قدرتها على جذب الأفراد الموهوبين

من سوق العمل لما تمتاز به المنظمة من خصائص تزيد من اقبال الأفراد الموهوبين للعمل فيها، وذلك من خلال المحافظة على سمعتها التي تجذب إليها الأفراد الموهوبين (Robak, 2007, 25)، إذ تعكس سمعة المنظمة لدى الموارد البشرية الصورة التي ترسم في إذهان المتقدمين للعمل وانطباعاتهم المتولدة عن المزايا التي من الممكن أن تحققها لهم المنظمة، وهذا بدوره يتوقف على ما يمكن أن تكون تلك عليه الصورة ايجابية كانت أم سلبية أو محايدة (الجراح وأبو دولة، 2015، 290)

2. استراتيجية اختيار الأفراد الموهوبين *Selecting Talented Individuals Strategy*

وهي الاستراتيجية التي تعمل على ماهية خصائص وسمات الأفراد المتقدمين للتوظيف واختيار الأفضل من بينهم والذين تطلق عليهم بالأفراد الموهوبين، أي بمعنى آخر هي الاستراتيجية التي تساعد المنظمة على إعطاء قرارها بشأن المسموح له بالعمل أو من غير المسموح به (Noe, et.al., 2008, 225).

إلا أن هذه العملية تتم على وفق خطوات مدروسة ومحددة بشكل مسبق التي ينبغي أن يراعيها العاملون في إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستفادة القصوى منها وكالاتي: (رضوان، 2012، 42)

أ. الالتزام بمعايير جودة الأداء المتبعة في المنظمة بالنسبة للأفراد المتقدمين وإعطائهم الفرصة لتعيين المتقدمين ممن يمتلكون الخبرات والمهارات المطلوبة أو الذين تستشعر بامتلاكهم مؤهلات تميز شخصيتهم.

ب. استبعاد المتقدمين ممن اعتادوا على التنقل بشكل مستمر ومن دون أسباب مقنعة بين المنظمات وإجراء بعض الاستفسارات الضرورية عن تاريخ عملهم في المنظمات التي كانوا يعملون فيها قبل التقديم للتعيين.

ت. تقدم إدارة الموارد البشرية ايضاح للأفراد المتقدمين عن مبلغ الأجور أو المكافآت التي من الممكن أن يحصلوا عليها عند قبولهم في الوظيفة على أن ملائمة مع مؤشرات سوق العمل وبمستوى المنظمات المنافسة لها من غير أن يبالغ في التقدير للأجور أو يقلل منه بالشكل الذي يخلق فرق كبير بينه وبين ما تعرضه المنظمات الأخرى.

وبناء على ما تقدم، أضحت عملية اختيار الأفراد الموهوبين من أولويات إدارة الموارد البشرية لدى المنظمات الناجحة، فهي تساعد متخذي القرارات على التطلع بكثب إلى أوضاع السوق والمنافسين وطبيعة المنظمات الأخرى التي من الممكن التعامل معها مستقبلاً لغرض المحافظة على ما تمتلكه من مواهب حقيقية ومتميزة (Ross, 2013, 167).

3. تنمية المواهب *Talent Development*

تمثل استراتيجية تنمية وتطوير المواهب بعملية اكتساب المعرفة والمهارات والخصائص السلوكية التي تحسن من قابليات الأفراد العاملين لمقاومة التغيرات في متطلبات العمل ومستويات الطلب لدى الزبائن التي تشير إلى: الدورات التعليمية، خبرات العمل، تقويم الشخصية والقابليات التي تساعد العاملين

للاستعداد للمستقبل، وهي جزء من إدارة الموارد البشرية التي تحاكي نظام التغيير الشامل للمنظمة الذي يشجع على التفاعل والاتصال بين أعضائه ليتم اكتشاف المواهب منهم وتطويرهم بما يضمن الحفاظ عليهم (Noe, et.al., 2008, 400).

وقد أشارت دراسة (Dess & Lumpkin, 2003) إلى أهمية تطوير المواهب بشكل مستمر، إذ لم تعد عملية الاستقطاب وال جذب للأفراد وحدها كافية للتأكد من أن المهارات والقدرات التي يمتلكها هؤلاء الأفراد ستبقى طيلة مدة توظيفهم على ما هي عليه، فهم بحاجة إلى التطوير والتدريب المستمرين وبكافة المستويات التنظيمية، أي إن التطوير هو أي محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال: نقل المعرفة الضمنية للموظفين القدماء إلى الموظفين الجدد، التعرف على الثقافات المختلفة واكتساب خبرات جديدة تضاف إلى خبراتهم السابقة، تغيير التوجهات وزيادة المهارات (Dessler, 2011, 373).

4. الاحتفاظ بالمواهب Retaining Talent

تشمل استراتيجية استبقاء المواهب والمحافظة عليها أساليب ووسائل تحد من مغادرة الأفراد الموهوبين المنظمة، وذلك من خلال إيجاد أسباب وفرصة حقيقية تشجعهم على الاستمرار بالعمل، إذ يدعم نظام التعويضات والمكافآت أهداف إدارة الموارد البشرية في المحافظة على ما تمتلكه من مهارات وخبرات (Phillips & Roper, 2009, 13)، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى ضرورة توفير قيمة ميزانية سنوية لدعم أفضل الأجور، وكذلك الأجهزة والمعدات المختبرية المتطورة لتحقيق طموحات المنظمة. وعليه أضحت عملية المحافظة والاستبقاء للأفراد ذوي المواهب تحدياً كبيراً أمام جميع المنظمات الذي أصبح لازماً عليها استخدام استراتيجيات تحد من ترك الموظفين الموهوبين لوظائفهم آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية، ويعد الرضا الوظيفي أحد تلك الاستراتيجيات التي تؤدي دوراً مهماً للحد من هجرة المواهب، وتشمل استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب الآتي: اشراك المواهب (Talent Engagement)، التطوير الوظيفي (Career Development)، التدريب (Training)، ثقافة إدارة المواهب (Culture Talent Management) (الجراح وأبو دولة، 2015، 291).

وفي السياق ذاته، أشارت دراسة (Osinga, 2009, 5) إلى المنافع الاستراتيجية لإدارة الموهبة التي لا دراسة تقف عند النتائج النهائية للأعمال، وإنما تنعكس في جذب وتعيين المواهب والاحتفاظ بها والعمل على تطويرها باستمرار عن طريق استحداث مراكز للتوظيف الداخلي والخارجي، وبالتمكين والدافعية، وتسهم إدارة الموهبة في عملية استغراق واندماج الأفراد العاملين، ومن ثم تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء وتحسين سمعة المنظمات وغيرها من المنافع الاستراتيجية التي يمكن تأطيرها ضمن أبعاد إدارة المواهب والموضحة في الجدول (25).

الجدول (25)

الدور الاستراتيجي لإدارة المواهب

أبعاد إدارة الموهبة	المنافع الاستراتيجية
ال جذب والاستقطاب والتوظيف	<ul style="list-style-type: none"> • تخفيض وتبسيط إجراءات وتكاليف التوظيف. • خلق مراكز موهبة داخل المنظمة وخارجها. • خلق كفاءات ومقدرات جوهرية متميزة.

أبعاد إدارة الموهبة	المنافع الاستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة فاعلة للأداء. • ملائمة أهداف المنظمة والعاملين.
تطوير الموهبة	<ul style="list-style-type: none"> • تعريف الفجوات في قوة العمل. • ربط استراتيجيات التطوير والتدريب والأهداف مع الاستراتيجية الكلية. • تخفيض تكاليف التعليم والتعلم.
تقويم أداء الموهبة	<ul style="list-style-type: none"> • التمكين والدافعية. • المحافظة على مراكز الموهبة داخل المنظمة وخارجها.
المحافظة على الموهبة	<ul style="list-style-type: none"> • تطوير نوعية حياة العمل. • تحسين الإنتاجية والكفاءة والفاعلية.

Source: Osinga S., (2009), Talent Management Oracle HCM, www.Hcm2Group.com.

خامساً. دور إدارة الأفراد الموهوبين في دعم سمعة المنظمة

من الجدير بالذكر إن التركيز على الأدوار الهامة التي تؤديها مفاهيم إدارة المواهب بوصفها إحدى تلك المفاهيم التي ظهرت مؤخراً بشكل ملحوظ والتي هدفت إلى رعاية الموهوبين واستثمار طاقاتهم لصالح تحقيق أهداف المنظمة التي تبدأ من عمليات جذب الأفراد واستقطابهم مروراً بعملية اختيارهم وتعيينهم والأساليب التي تسهم في تطويرهم والمحافظة عليهم لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، أي إن الأمر يتعلق بعملية التكيف البيئي ومواجهة المواقف والظروف المتغيرة التي يمكن أن تمر بها المنظمة وفي جميع جوانب العمل الاقتصادية، المالية، الإنتاجية، التسويقية... الخ، تلك المهام والأدوار الحساسة والدرجة التي تتطلب قيادات إدارية متمكنة وعقول إدارية متميزة وموهوبة لها القدرة على التحكم بتلك الظروف والسيطرة عليها وتوظيفها لصالح المنظمة وليس العكس أن تجعل المنظمة تتحني لها (Noe,et.al.,2008,400).

وفي إطار الحديث عن دور إدارة المواهب في تحسين أداء المنظمة وما تحققه لها من مزايا تنافسية التي تجعل منها إحدى المنظمات الرائدة في مجال بيئتها وتحسين سمعتها بين الأطراف المتعاملة معها، فهي تستجيب للتحدي المتمثل في التوظيف والحفاظ على الأفراد الموهوبين ذوي الكفاءات المتميزة التي لم تعد تعمل في إطار ضيق بل إنها أصبحت حاجة ملحة وضرورة للمنظمات التي تنشد التميز والتفوق وذلك من خلال: (Dessler, 2011,376)

1. تعد المواهب القوة الحقيقية والمحركة للمنظمات والنقطة الجوهرية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، التي تدعم تحقيق أهداف المنظمة من بناء واستثمار مواردها لتحقيق نتائج ايجابية.
2. تعمل استراتيجية إدارة المواهب على إلغاء الفجوة بين الموهبة التي تمتلكها المنظمة وبين المواهب التي تحتاج إليها التي تجعلها تواجه تحديات بيئة العمل الحالية والمستقبلية.
3. تركز إدارة المواهب على تطوير الكفاءة من خلال إدارة استدامة وصيانة وتطوير المواهب الجديدة والموجودة أصلاً داخل المنظمات، والإفادة من البرامج الرسمية والتجارب السابقة الناتجة عن تفاعلات الأنشطة غير الرسمية.

4. توفر إدارة المواهب بيئة مناخية محفزة تشجع عملية التطوير والتكامل لمواهب الأفراد وقدراتهم من خلال تركيزها على نقاط القوة التي يمتلكها الأفراد الموهوبين والطاقات العقلية المتقدمة والتميزة، وبعبارة أخرى التركيز على نقاط الضعف إلى توليد شعور سلبي تجاه الذات لدى الأفراد الموهوبين ونقل من دافعيتهم نحو العمل وإلى شعورهم بالاكنتاب والضغط النفسي الذي ينعكس بدوره على مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

ومن جانب آخر، فإن تلبية احتياجات المنظمة المستقبلية نابع من التغيير المستمر باحتياجات عملائها، ولأسيما الزبائن محور العملية الإنتاجية وسبب بقاء المنظمة واستمرارها، إذ يؤثر وجود الأفراد الموهوبين من خلال قدرتهم على خلق وابتكار ما هو غير مألوف من منتجات سواء كانت سلع أو خدمات في إطار المنظمات الصحية مجتمع الدراسة، لتلبية احتياجات الزبائن المحتملة والمستقبلية قبل تفكير الزبون بها وقبل وصول المنافسين لهم، مما يزيد من رضا وولاء الزبون، وبعبارة أخرى إهمال دور وأهمية المواهب إلى هجرتهم إلى المنظمات الأخرى المنافسة سواء كانت تلك المنافسة داخل البلد الواحد أو هجرة العقول البشرية خارج البلد، التي تعد خسارة للاقتصاد القومي بصورة عامة وخسارة للمنظمة التي كانت من الممكن أن تحقق من وجود تلك المواهب مزايا تنافسية جديدة ومكانة مميزة بين المنظمات المنافسة وسمعة جيدة تجذب جميع الزبائن الخارجيين المتمثلين بالمستهلكين والداخلين المتمثلين بالعاملين.

البعد الثالث : المواطنة التنظيمية

أولاً. مفهوم المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

عادة لا تستطيع المنظمات البقاء والاستمرار لمواجهة تحديات العصر والتغيرات المفاجئة دون وجود أعضاء يتفاعلون في ظل سلوكيات تنظيمية صحية ويجسدون السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تمثل فيها المواطنة التنظيمية السلوك الإضافي الذي يفوق توقعات العمل الاعتيادية (Tan & Tan, 2008,90)، كما يمكن عدّها السلوك الذي لا تتم ملاحظته مباشرة من قبل نظام الحوافز الرسمي الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف ومصالح المنظمة بصورة عفوية (Maroczy, 2004,3)، فهي بمثابة العنصر الحاسم والحوافز الأكثر أهمية لأداء مهام الفرد وبصورة أكثر فاعلية، فشعور الفرد بالمسؤولية والاستقلالية في العمل والرضا الوظيفي في ظل وجود مناخ تنظيمي ملائم وبدعم من قيادة إدارية فعالة مؤثرة وغير سلطوية جميعها أسباب تدفع بالأفراد أن يسلكوا سلوكاً إيجابياً يساعد على خلق الإحساس بالانتماء للمجتمع وثقافته والمنظمة التي يعمل فيها، وبذلك تعد أحد أهم مظاهر التصرف الأوسع نطاقاً تجاه السلوك الإيجابي الاجتماعي (Leblanc, 2014,99).

وبذلك تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية بمثابة تلك السلوكيات غير الرسمية التي تتجاوز قواعد العمل الرسمية ولها خصائصها العامة التي تتضمن نوعين النوع الأول: يتعلق بمدى مساهمتها النشطة والفعالة في تحديد الهياكل التنظيمية للمنظمة، في حين يتعلق النوع الثاني: في قدرة سلوكيات المواطنة التنظيمية على تجنب ومنع السلوكيات غير المرغوبة والمضرة بالمنظمة من الظهور فيها (Avci,

(2015,729)، علاوة على ذلك، فإن المواطنة التنظيمية ليست ضمن الدور أو مجموعة المتطلبات التي تكون موضحة في الوصف الوظيفي، وبما أن هذه الجهود الاستثنائية تكون اختيارية فإن وجودها لا يمكن أن يكون قسري وغيابها أو الامتناع عنها لا يمكن أن يعد أمراً يستحق العقاب، ومن أمثلة المواطنة التنظيمية: التفاهم والتعاون مع زملاء العمل، التوجيه وأداء واجبات إضافية بدون تأخير وتقاعس، الالتزام بالمواعيد والتطوع والاستخدام الفعال لموارد المنظمة وتبادل الأفكار وتمثيل المنظمة بصورة ايجابية في ظل بيئة تنافسية حادة ومتغيرة بصورة مستمرة (Kolade,et.al.,2014,38)

وبغية الإحاطة بمفهوم المواطنة التنظيمية، لابد التطرق إلى بعض التعاريف الواردة من قبل عدد من الباحثين ووفق النسق الآتي:

الجدول (26) مفاهيم المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Lee & Allen,2002,101	السلوك غير الرسمي والمستخدم في انجاز متطلبات العمل، وهو يقدم التسهيلات والخدمات التي تعود بالمنفعة على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر .
2	Jahangir,et.al.,2004,94	السلوكيات التقديرية في مكان العمل تتجاوز فيها متطلبات العمل الرسمية للفرد، وهي تتعدى نداء الواجب الرسمي، وغير معترف بها بشكل صريح في نظام المكافآت الرسمي .
3	Yen,et.al.,2008,394	الأفعال والسلوكيات التي يتبعها الأفراد لانجاز مهامهم بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن تحمل ظروف العمل وبصورة عفوية ودون إبداء أي شكوى أو تنمر من العمل.
4	Khan & Rashid, 2012,84	سلوك الفرد الطوعي والاختياري غير المحدد ضمن الأدوار والمهام الرسمية له، التي تعمل في مجموعها على تعزيز الأداء الفعال للمنظمة.
5	Kolade,et.al.,2014,37	تلك المبادرات والسلوكيات التي تعود بفائدة تنظيمية والتي لا يمكن فرضها على أسس الالتزامات الرسمية الخاصة بدور معين ولا يمكن استخلاصها من ضمانات التعاقد.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واستناداً إلى ما تقدم، عمدت الدراسة الحالية لوضع التعريف الإجرائي لمفهوم المواطنة التنظيمية بعد استعراض وجهات نظر الباحثين في هذا المجال على أنها "تلك السلوكيات الايجابية التي يقوم بها الفرد اختياريّاً دون أن يطلب منه ذلك ضمن المهام الرسمية الموكلة إليه والتي تعود بالنفع على المنظمة والعاملين والطراف الأخرى المتعاملة مع المنظمة".

ثانياً. أهمية المواطنة التنظيمية The Importance of Organizational Citizenship

تتبع أهمية المواطنة التنظيمية من الممارسات الايجابية للأنماط السلوكية الديمقراطية، من حيث اختيار الأفراد لنوع الأنشطة التي يمارسونها والتي يشاركونها فيه، والتوقيت المناسب لها مما يزيد من مستوى رضا الأفراد عن العمل ويعزز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، ويؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة (القحطاني، 1434، 44)، ولكي تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية في البقاء والنمو وخلق سمعة ايجابية لابد من الاهتمام بالمواطنة التنظيمية كشكل من أشكال السلوك المنتج (Lock, 2005,29)، فهي لا تستطيع أن تحقق ذلك دون الاعتماد على أفراد يتفاعلون ويجسدون السلوكيات

التنظيمية الصالحة والمرغوب فيها (يوسف، 2016، 208)، ومما لا شك فيه فإن الأفراد العاملين هم من سيقدمون على انتهاز تلك السلوكيات مما أصبح لازماً على المنظمات اليوم دفعهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرجوة (Mansoor, et. al., 2012, 568).

وفي إطار الحديث عن أهمية المواطنة التنظيمية، يمكننا تحديد أهم المنافع والمزايا التي تحققها للمنظمة وعلى النحو الآتي: (Zhang, 2011, 3)

1. بناء بيئة عمل اجتماعية للعمل داخل إطار هيكلية المنظمة تعمل على تقليل المشكلات بين العاملين والحد من المظاهر السلبية وانخفاض معدل دوران العمل وحالات التغيب المتعمد لوجود أفراد يكرسون كل طاقاتهم وجهودهم لنجاح المنظمة والاستمرار بالعمل.
2. تخفيض تكاليف المنظمة ومن أمثلتها: كلف التهيئة والتنشئة وكلف تدريب الأفراد العاملين وتحقيق أفضل استثمار للوقت والمساعدة في خلق رأسمال الاجتماعي للمنظمة، وزيادة التماسك والروابط الإنسانية بين العاملين.
3. دعم توجهات الإدارة العليا وتبنيها لمفاهيم الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة وفرق العمل الجماعي التي من شأنها تعزيز الأداء التنظيمي وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة من قبل الأفراد من أجل تحقيق رضا الزبون والمزايا التنافسية المستدامة للمنظمة.

ثالثاً. أبعاد المواطنة التنظيمية The Dimensions of Organizational Citizenship

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المتغيرات المتعددة الأبعاد، وقد تعود أسباب ذلك إلى خصائص المواطنة التنظيمية من حيث علاقاتها وتأثيراتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، فقد تناول العديد من الباحثين المهتمين بدراسة المواطنة هذا المفهوم من أوجه مختلفة، إذ ذهب البعض منهم في تحديد بعدين أساسيين، وهناك من يرى بأنها تتضمن ثلاثة أو أربعة أبعاد، في حين قد يرى البعض الآخر إنه لا يشترط وجود هذه الأبعاد، ومن مراجعة لأدبيات الموضوع يمكن القول بأن هذه الآراء هي غير متناقضة، بل إنها متكاملة وهي جميعها تجسد مضامين السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الأفراد بشكل عفوي وفقاً لما يشعر به تجاه بيئة العمل التي ينتمي إليها والأفراد الذين يتعامل معهم داخل تلك البيئة ووفق التصنيف الآتي:

إذ حددت دراسة (Jahangir, et. al., 2004, 96) أبعاد المواطنة التنظيمية من خلال بعدين رئيسيين هما: **البعد الأول:** الايثار: وهو السلوك المتمثل بإحساس الفرد بالانتماء للمنظمة ولزملاء العمل وإبداء المساعدة دون أن يطلب منه وبروح رياضية. فيما يرتبط **البعد الثاني:** الامتثال العام (الطاعة العامة) لأوامر والقواعد المتبعة في المنظمة كحضور والتزام الأفراد بمواعيد الدوام الرسمي والانصراف والحضور المستمر للاجتماعات التي تعقدها المنظمة لمناقشة التغيرات والمشكلات ذات الصلة بالعمل.

وقد أشار (Chegini, 2009, 172) إلى أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الآتي:

1. الطاعة المنظمة Organizational Loyalty.

2. الولاء المنظمي Organizational Obedience.

3. التعاون المنظمي Organizational Cooperation.

في حين حددت دراسة (Farh,et.al.,2004,242) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بثلاثة أبعاد وكالاتي:

1. المبادرة: وهو السلوك الذي يدل على قدرة الفرد على تحمل أعباء العمل الإضافية وبشكل طوعي ولوقت إضافي والتشارك بالمعلومات الهامة ذات الصلة بالعمل وعلى نحو يتطابق فيه بُعد الانجاز والمبادرة مع بُعد الضمير الحي.

2. التعاون: تقديم المساعدة والعون لزملاء العمل وفي حل المشكلات المرتبطة بالعمل، إذ يتطابق هذا البعد مع بُعد الايثار.

3. التشاركية: المشاركة في الأنشطة والمقصود به قيام مجموعات عمل خاصة من الموظفين إلى التعاون في انجاز أنشطة المنظمة وبشكل دؤوب، إذ يتطابق هذا البعد مع بُعد السلوك الحضاري.

في حين قسمت دراسة (Yen,et.al.,2008,395) أبعاد المواطنة التنظيمية التي تؤدي إلى نجاح أنظمة المعلومات المستخدمة في المنظمة إلى خمسة أبعاد وهي: "الإيثار، الالتزام العام، التعاون ما بين الأفراد، حماية موارد المنظمة، الكرم".

بينما أشارت دراسة (الطبولي وآخرون، 2015، 72) إلى أبعاد المواطنة التنظيمية وفقاً للمقياس الآتي:

1. التفاني في الأداء Dedication: التي تعكس الجهود المبذولة من قبل الأفراد لصالح تحقيق أهداف المنظمة وأنماط السلوك المرغوب فيها وبما يحقق أهداف كل من المنظمة والأفراد والمجتمع.

2. الاتزان النفسي Self-Equilibrium: وتمثل درجة تمسك الفرد بالقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع الذي ينتمي إليه وبأفكاره وقناعاته وقدرته على التخلص منها بوصفها تشكل أحد عوائق العمل والمكانة والتقدير الذي يحظى به من قبل زملائه في العمل لما يصدر عنه من أحكام.

3. إدراك المسؤولية Responsibility Awareness: ويعكس مستوى حرص الفرد على انجاز ما يوكل إليه من مهام وواجبات ضمن الأدوار الرسمية للمنظمة والتأكد من جدوى نتائجها.

4. العلاقات المنفتحة Open-Minded Relationships: وتعكس قدرة الفرد على استيعاب الآراء المختلفة والتجاذبات الناتجة عن تعقيد العلاقات التنظيمية ومحاولته التكيف معها بالشكل الذي لا يؤثر على جودة الأداء وحجم الجهود المقدمة.

5. السلوك الإبداعي inventive Behavior: تعكس الأفعال والممارسات الفردية والمبادرات الإبداعية التي يقوم بها الفرد لصالح المنظمة وتعزز من قيم المنظمة لاحترام الذات والآخرين.

ونظراً لتعدد واختلاف وجهات النظر فيما يخص تحديد ماهية الأبعاد الأساسية للمحتوى الحقيقي لمفهوم المواطنة التنظيمية، إلا أن من الملاحظ أن هناك اتجاهين يستخدمان بشكل متكرر في معظم الدراسات والبحوث (Lock,2005,241)، يقسم الاتجاه الأول المواطنة التنظيمية إلى بُعدين: أحدهما البعد الفردي الذي يعنى بمساعدة الأفراد بشكل اختياري، والثاني: بُعد تنظيمي يعنى بسلوك المساعدة

الموجهة نحو المنظمة (الكعبي، 2013، 274)، ويمثل الاتجاه الثاني ما اتفقت عليه أغلب الدراسات المعاصرة وبالاكتفاء على ما جاء به أنموذج (Organ, 1988) الأنموذج الخماسي لأبعاد المواطنة التنظيمية نظراً لشموليته وتمثيله لجوانب المواطنة كافة: (Farh, et.al., 2004, 242)، (Khan & Rashid, 2012, 84)، (الكعبي، 2013، 247)، (العزام، 2015، 110)، (Avci, 2015، 729)، (Priyanka, 2015, 333)، (يوسف، 2016، 206)

1. **الايثار Altruism**: وهو عبارة عن سلوك اختياري، يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرائق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.
2. **الكياسة Courtesy**: وهي تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات، التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل، عن طريق تقديم النصيح وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال.
3. **الروح الرياضية Sportsmanship**: وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها، فضلاً عن استعداده لتقبل بعض الإحباطات، والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، أو تنمر.
4. **الضمير الحي Conscientiousness**: وتتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، وسياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة، وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، والإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها.
5. **السلوك الحضاري Civie virtue**: هي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، وإظهار سلوك الانتماء للمنظمة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

رابعاً. دور المواطنة التنظيمية في دعم سمعة المنظمة

The Role of Organizational Citizenship in Support of the Reputation of the Organization

تسعى المنظمات المعاصرة جاهدة للوصول إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية لمواكبة مستجدات وتحديات العصر الحالي، وهي بذلك تحتاج إلى المزيد من الجهود الإضافية المبذولة من قبل مواردها البشرية التي عادة تعرف بأنها "المواطنة التنظيمية التي من الممكن عدّها من أهم السلوكيات المرغوبة في المنظمات لما تحقّقه من نتائج ايجابية تنعكس على أداء الأفراد والمنظمة على حدٍ سواء، وبما أن أهداف المنظمة في الكفاءة والفاعلية لا يمكن أن تتحقق من خلال الأدوار الرسمية فحسب، فمن الممكن للمنظمات الاستفادة من المبادرات الايجابية للأفراد في تحقيق أهداف المنظمة، إذ تسهم المواطنة ومن خلال دعم السلوك الاجتماعي الايجابي إلى توفير المرونة اللازمة للعمل والمحافظة على التوازن التنظيمي الداخلي الذي يزيد من قدرة المنظمة بالاحتفاظ بالكوادر البشرية الكفوءة والمتميزة. (Lee & Allen, 2002, 101)

وفي الحديث عن العلاقة التي تربط بين المواطنة التنظيمية وسمعة المنظمة، لابد من الإشارة إلى أن للجهود الإضافية الخاصة بالأفراد العاملين دور مهم وفعال في عملية بناء سمعة المنظمة التي تترك انطباعاتاً طويلاً الأمد بينها وبين زبائنها وأصحاب المصالح ذات العلاقة، تلك السمعة التي تعكس انطباعات الزبائن حول المنظمة وتكون مبنية على أساس تفاعلها مع نشاطاتها، فضلاً عن المعرفة التي تم جمعها حول المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها التي تقدمها، تلك المعرفة غير المطلقة والقابلة للمقارنة مع باقي المنظمات الأخرى المنافسة لها والتي يمكن تحديد آثارها على النحو الآتي:

1. تشخيص الآثار المترتبة على مستوى أداء الأفراد، وذلك لأن شعور الأفراد بالمواطنة يجعلهم أفراد متعاونين مع الإدارة العليا وزملائهم في العمل، وهم على استعداد لتقديم التنازلات والتضحية لمساعدة الآخرين دون أن يطلب منه ذلك، مما يولد لدى المديرين الطمأنينة والرضا عن الأفراد وبالتالي يصبح خفض الإشراف والرقابة نتيجة حتمية، وهو ما يعود بالإيجاب على المنظمة وسمعتها. (Yen, et.al., 2008, 395)

2. إن الأفراد الذين يتشاركون بالمواطنة التنظيمية يميلون في الحصول على معدلات تقييم أداء أفضل من قبل الإدارة العليا للمنظمة مقارنة بزملائهم في العمل، وذلك لأنهم ببساطة يشعرون بالرضا الوظيفي وينظرون إلى الأمور بنظرة ايجابية، وقد يعزى ذلك إلى أسباب ومبررات عديدة ذات الصلة بالعمل كاعتقاده بالدور المهم الذي توديه القيادة الإدارية من خلال الاهتمام بحاجات الأفراد وتفضيلها على حاجاتها الشخصية، مما يزيد من مستوى الثقة المرؤوسين فيها، أي إن الأفراد يقومون بسلوكيات تطوعية عندما تكون ثقته بالإدارة العليا عالي والعكس صحيح مما يرفع مستوى ثقة المنظمة بأدائهم وما يقدمونه لجمهور المنظمة (Farh, et.al., 2004, 242).

3. ويتم أيضاً تطوير سمعة المنظمة من خلال الصفات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، كاللطف والودية والطيبة والاستجابة وغير ذلك من السلوكيات. (يوسف , 2016, 208)

استناد إلى ما تقدم فإن السمعة الجيدة للمنظمة تساعد على جذب والحفاظ على الزبائن، وفي الوقت نفسه على وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر ايجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها.

المبحث الثالث

أبعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالمنظمة

البعد الاول : بيئة العمل

أولاً. مفهوم بيئة العمل The Concept of the Work Environment

تعد بيئة العمل من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الفكر الإداري التنظيمي ولاسيما الدراسات السلوكية منها، فهي البوتقة التي تنصهر فيها جميع المكونات التنظيمية والأنشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة التي تتحول إلى نتائج واقعية تعكس أداء المنظمة وأداء العاملين فيها، إذ أن لكل منظمة خصائصها وأساليبها وأنشطتها التي تميزها عن بقية المنظمات المنافسة لها، وهذه الخصائص المميزة لطبيعة عمل المنظمة تلقي بظلالها على مظاهر السلوك الوظيفي لأعضاء المنظمة (إسماعيل، 2014، 18).

لذا، فإن دراسة بيئة العمل تعد أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة اليوم في ظل تجاذبات البيئة التنافسية الحالية، إذ لم يعد بإمكانها الوقوع في الأخطاء التي تكلفها فقدان عامليها وفقدان الثقة بها، والذي كان أحد مسبباته تركيز المنظمات سابقاً على نحو أهدافها الخاصة بتحقيق الأرباح والمكاسب المادية وعدم مراعاتها لمطالب العاملين والمتعاملين معها على حدٍ سواء، وأثر العوامل المرتبطة ببيئة العمل على مستوى دافعيته وتحفيزهم، فالظروف المناسبة للعمل تساعدهم على القيام بمهامهم في أجواء مناسبة تقل فيها ضغوط العمل وتتوفر فيها شروط السلامة المهنية والصحية (Chandrasekar,2011,2).

إذ تمثل بيئة العمل جميع المتغيرات والعوامل المادية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العاملين في محيطها، إذ تعكس الآثار الايجابية والسلبية لبيئة العمل الروح المعنوية للأفراد العاملين وعلى مستوى انتاجيتهم ورضاهم عن المنظمة التي تتوقف على رؤيتهم وإدراكهم للمواقف التي تختلف من فرد لآخر، مما يتوجب على إدارة المنظمة التعرف على تلك المتغيرات وتحديدتها وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى للوصول إلى بيئة عمل صحية وأنموذجية تتحقق من خلالها أهداف المنظمة والعاملين (Jain& Kaur,2014,1).

وفي سياق متصل، كان الانطباع الخاطئ لدى مديري المنظمات مستنداً إلى الفكرة السائدة بأن العاملين عنصر من عناصر الإنتاج يتأثرون فقط بالظروف المادية لبيئة العمل، وإن مستوى أدائهم يتناسب وحجم ما يتقاضاه من أجور أو حوافز، مما يعكس سلباً على سلوكيات الأفراد المتبعة بالمنظمة والتزامهم الأخلاقي تجاهها، مما ينبغي على المنظمات أن تغيّر من الأنماط الإدارية التقليدية فيها من أجل أحكام سيطرتها على تلك العوامل بدلاً من إجهاضها وذلك من خلال منح السلطات الكافية للعاملين، وتشجيع العمل بروح الفريق والعمل الجماعي، مما يزيد من قدرة الأعضاء على العمل بكفاءة وينمي روح التعاون بين زملاء العمل وبين الإدارة (Chandrasekar,2011,2).

وعلى الرغم من كون بيئة العمل من المواضيع التي ظهرت مؤخراً في أدبيات الفكر الإداري التنظيمي، ولاسيما ما يتعلق بالجانب الذي يخص سلوكيات الأفراد العاملين، فإنه لا يزال موضوع جدل واهتمام كبيرين ولا يوجد هناك اتفاق واضح بين الباحثين عن ماهية بيئة العمل في ظل منظمات متعددة الأهداف والنشاطات وتختلف فيما بينها من حيث ثقافتها والطرق المتبعة لتحقيق تلك الأهداف.

إذ تمثل بيئة العمل كافة متغيرات المنظمة والمحيط الذي يتم في إطاره انجاز الأعمال التي تتمثل بهيكل المنظمة، ثقافتها، ومواردها وكافة الظروف والعاصرة السائدة والمحيطه بالأفراد خلال تأديته لمهامه الوظيفية وتؤثر على سلوكياته واتجاهاته نحو العمل، إذ يحدد هيكل المنظمة الآلية التي تم من خلالها توزيع وتقسيم الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات ونمط تدفق الاتصالات ما بين الأفراد في حين تعد ثقافة المنظمة النظام المتمثل بالقائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أفراد المنظمة (نسيم، 2012، 56).

وبغية الإحاطة بمفهوم بيئة العمل في بيئة المنظمة العامة، فقد عمد البحث الانطلاق من التعبير المجازي لبيئة العمل وعده كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة، ومدى تأثيرها في سلوكيات العاملين بصورة خاصة وسلوك المنظمة بصورة عامة (بن رحمون، 2014، 32).

وقد عرفها (النعي، 2009، 24) بأنها "ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشمل جميع المكنات والآلات وطرائق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته".

في حين أشارت دراسة (Oludeyi, 2015, 33) إلى أنها "تلك البيئة التي تشمل كل التقنيات والبنى التحتية والتكنولوجية والتشريعات والقوانين والسياسات والأهداف المرسومة وطبيعة التفاعلات التي تحددها العلاقات الرسمية وغير الرسمية للعنصر البشري ونظم الحوافز المادية والمعنوية والظروف المادية مجتمعة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين على حد سواء".

في حين عرفت دراسة (Oswalad, 2012, 9) بيئة العمل على أنها "مجموعة المتغيرات أو العوامل التي تربط العاملين بالمنظمة (نظام الأجور والحوافز، أنماط الإشراف، مناخ العمل المادي كالإضاءة والتهوية وغيرها من العوامل الأخرى التي تحكم إطار العمل وتؤثر في سلوك الأفراد وإنتاجية المنظمة بوجه عام".

واستناداً إلى ما تقدم، يمكن تأشير المفهوم الإجرائي لبيئة العمل ضمن نطاق الدراسة الحالية بأنها "جميع العوامل والظروف المحيطة بالأفراد العاملين وما تشمله تلك البيئة التنظيمية من عناصر مادية أو معنوية، فضلاً عن التفاعلات الحاصلة بين العناصر البشرية من أجل ضمان بيئة عمل صحية فهي أفضل بيئة عمل يشعر فيها الأفراد بالثقة والاحترام والاعتزاز بالعمل مع مجاميع والانتماء للمنظمة بغية الوصول إلى افضل ممارسات سلوكية صحية يقوم بها الأفراد العاملين".

ثانياً. أهمية بيئة العمل The Importance of the Work Environment

تعد بيئة العمل أحد أهم المقومات الرئيسة لنجاح أي منظمة التي تحظى باهتمام المختصين في مجال العلاقات الإنسانية، إذ تتجلى أهمية بيئة العمل من فلسفة مفادها "حاجة الأفراد العاملين إلى أجواء مناسبة للعمل تساعد على تقييم أدائهم وفقاً لتقييم المنظمة لهم، مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم وبأكمل وجه، ويزيد من قدرتها على تقديم كل ما هو جديد، فهي العوامل المحفزة التي تنمي لدى الأفراد العاملين الاحساس بالإنجاز والتقدير، والشعور بالمسؤولية، والقدرة على استغلال فرص النمو والتطور، فعندما يلحظ الفرد اهتمام المنظمة بتوفير تلك البيئة الجيدة سيولد لديه الشعور بالانتماء، وبأنه عاملاً مهماً ومؤثراً بقرارات المنظمة، وهي عوامل كافية لتحويل شعور الأفراد بالاستياء أو عدم الرضا والتعبير عن ذلك من خلال سلوكيات غير مرغوب به كالإهمال وعدم المواظبة في انجاز المهام الموكلة إليهم إلى الشعور بالارتياح والرضا وانتهاج سلوكيات أخرى مرغوبة بديلة عنها التي من شأنها المحافظة على سمعة المنظمة (Maulabakhsha & Raziq,2015,719).

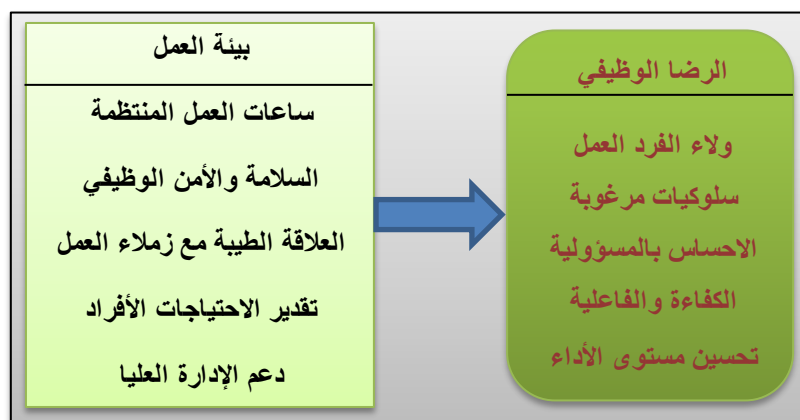
ومن جانب آخر تضم بيئة العمل، العديد من الجوانب والمعايير المطبقة في المنظمة مثل أساليب وممارسات الإدارة والقيادة وتقييم الأداء، وبرامج التدريب والتطوير والسياسات المحفزة للنجاح، ودعم العمل الجماعي، والرواتب والأجور والحوافز والمكافآت والتقدير المادي والمعنوي، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وأساليب غرس الانتماء بين الموظفين ومؤسسة العمل، ووسائل الترفيه والجوانب الاجتماعية وإلى غير ذلك من معايير وعوامل تجذب وتسهم في شعور الموظفين وأسرهم الأفراد العاملين بالأمن والأمان الوظيفي (Leblebici,2012,3)، وجذب المزيد من الكفاءات والعناصر البشرية المتميزة للعمل بالمنظمة (Oswalad,2012,9).

وفي سياق الحديث عن الأهمية، فقد أشارت دراسة (Chandrasekar,2011,4) إلى أن تحديد المعالم الحقيقية لبيئة العمل يعد وسيلة مهمة لتحسين أداء الأفراد وسلوكياتهم نحو الأداء المرغوب به، مما يرفع من كفاءة الانتاجية ويساعد على تحقيق أهداف المنظمة، أي إن ما يجعل من بيئة العمل مهمة بالنسبة لإدارة المنظمة المحيط الذي تعمل فيه مختلف التراكيب ولا يحكمه اتجاه واحد، فالطابع الاجتماعي الذي تتسم به بيئة العمل لا يسير بنمط واحد شأنه شأن بقية العناصر الاجتماعية التي تتضمنها بيئة المنظمة.

ومن الجدير بالذكر، أن بيئة العمل تساعد الإدارة على فهم الأجواء التي تتفاعل معها ومع محيطها ويمكنها من إدراج وفهم المتغيرات الأخرى التي تشكل المحيط الذي يتم في إطاره انجاز مهام العمل، إذ تعد تلك الخطوة الأهم نحو تحسين أداء المنظمات أي إن تحليل خصائص بيئة العمل وتفسير طبيعة تلك الخصائص والكشف عن محدداتها يعد إجراء ضرورياً يسهم في تفسير جوانب الأداء التنظيمي كافة والذي لا يقتصر على تغطية هذا الجانب فحسب، وإنما يشمل برامج وأساليب إدارة العنصر البشري وحل المشكلات السلوكية للأفراد العاملين التي لا يمكن أن تقوم وفقاً للأسس الموضوعية السليمة ما لم تكن مقرونة بخصائص بيئة العمل بوصفها العوامل المحركة لسلوكياتهم ضمن إطار بيئة العمل التي يعمل فيها (Mohamed,2014,7).

وفي الإطار ذاته، أشارت دراسة (Asmui,et.al.,2014,8) أن لبيئة العمل تأثيرات لا يمكن إغفالها في المجالات الخاصة بإنتاجية الأفراد العاملين ورضاهم ومدى تأثيرها في سلوكياتهم وفي نجاح المنظمات، أي إن المنظمة التي يسودها بيئة عمل غير ملائمة ستتعرض إلى الفشل وإن أبدعت في وظائفها الإدارية الأخرى كالتهيئة والتنظيم والرقابة... الخ، ومن هذا المنطلق يفترض أن تنال بيئة العمل اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة الساعية نحو إيجاد بيئة جيدة للعمل داخل المنظمة نظراً لعلاقتها الوطيدة بأداء الفرد ورضاه وكذلك بنمو المنظمة وتطويرها.

وفي سياق متصل، أكد (Maulabakhsha & Raziq,2015,720) في أنموذج دراسته العلاقة التي تربط بين بيئة العمل الملائمة وبين شعور الأفراد العاملين بالرضا والارتياح والذي يكون محصلته ممارسة سلوكيات عمل مرغوب فيها وفقاً للشكل (21).



الشكل (21)

علاقة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين وبيئة العمل

Source: Maulabakhsha, Raheela & Raziq, Abdul, 2015, Impact of Working Environment on Job Satisfaction, 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic, Available online at www.sciencedirect.com. 720.

استناداً إلى ما تقدم، نجد أن الإدارة الناجحة للمنظمة تلك التي تحرص على بناء بيئة عمل جيدة ومناسبة والتعرف على طبيعة بيئة العمل السائدة فيها من وجهة نظر أفرادها العاملين فيها، وليس من وجهة نظرها وتحديد خصائص تلك البيئة بشكل واضح يسهم في مساعدة الإدارة العليا على تبني سياسات وإجراءات من شأنها دعم الجوانب السلوكية والإيجابية وإصلاح السلوكيات السلبية للوصول إلى بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون والرضا التام وتحقيق النجاح للمنظمة بصورة عامة.

ثالثاً. العوامل المؤثرة في بيئة العمل Factors Affecting The Work Environment

تعد عملية دراسة السلوك الإنساني للأفراد العاملين في بيئة عمل المنظمة بالعملية الشاقة، فهناك العديد من المهن والوظائف الإدارية التي تحتاج إلى مهارات وقدرات فنية من قبل الأفراد لتأديتها، إذ تشكل مجموعة ظروف بيئة العمل كالإضاءة، والضوضاء، تصاميم المكاتب، ألوان الجدران، الأرضية... الخ. من أهم العوامل التي تؤثر على سلوكيات العاملين بالإيجاب أو السلب ومما يزيد من تعقيد العملية تباين سلوك الأفراد في شدته واتجاهاته ودافعياته وأن سبب هذا التباين هو تباين نوعية الأفراد وأهدافهم

ورغباتهم، الأمر الذي يجعل من الحركة السلوكية داخل المنظمة غير منتظمة مما قد يؤدي إلى نشوء أنماط من السلوك غير المرغوب وتبرز أشكال من الصراعات والتجاذبات ومحاولات الاستئثار بالمكاسب المادية والمعنوية، ومما يزيد من خطورة الوضع أن سلوكيات الفرد لا تتأثر بمواقفه ودوافعه الشخصية فحسب، وإنما يتصرف على وفق انتماءه للمجموعة كونه عضو في جماعة، وما يحدث من تفاعلات اجتماعية فيها مما لهذه التفاعلات من آثار بالغة الأهمية على التنظيمات الإدارية وعلى أداء المنظمة ومستوى كفاءتها (Ajala, 2012, 141).

وبما أن بيئة العمل تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشر في سلوكيات الأفراد العاملين وتصرفاتهم وعلى السلوك الإداري والنفسي للعاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية وأنشطتها، كما إنها أسهمت في تغيير العديد من العادات والتقاليد وأنماط السلوك من خلال تعاملها مع الأفراد العاملين وتوعيتهم نحو سلوكيات العمل المثالية كاحترام الوقت، المحافظة على النظام، احترام حقوق الآخرين... والخ، وبالوقت نفسه فإنها من الممكن أن تعمل على الحد من المجهود الذهني والبدني المفرط للفرد خلال العمل ولاسيما عندما تكون ساعات العمل طويلة وفي بيئة عمل غير مناسبة، إذ تؤدي بالفرد إلى القلق والتوتر مما ينعكس على كفاءة الأفراد العاملين وسلوكياتهم (Sarode & Shirsath, 2014, 2735). ومن الملاحظ اختلاف تلك العوامل والمتغيرات المرتبطة ببيئة العمل فيما بينها، ويعود ذلك الاختلاف إلى اختلاف البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين في هذا المجال، إذ تشير دراسة (Jain & Kaur, 2014, 2) إلى تلك العوامل المؤثرة في بيئة العمل بوصفها عناصر مكونة لها وعلى النحو الآتي:

1. **عوامل طبيعية:** التي تشمل التهوية، ودرجات الحرارة، الضوضاء، البنية التحتية، وسائل الراحة.
2. **عوامل سلوكية:** وتشمل التعب، الملل، الرتابة، ردود ومواقف المشرفين وزملاء العمل.
3. **عوامل اجتماعية:** وتمثل الانتماء إلى مجاميع العمل والولاء للمنظمة.

في حين أشارت دراسة (Sarode & Shirsath, 2014, 2735) إلى العوامل المؤثرة في بيئة العمل (اللون، الضوضاء، التهوية، التصميم الداخلي للمكاتب، التجهيزات والنظافة).

واستناداً إلى ما تقدم، سيتم تحديد أهم العوامل المؤثرة على بيئة العمل وفقاً لآراء عدد من الباحثين، وعلى الرغم من وجود اختلاف بين وجهات نظرهم فإننا سنتطرق إلى تحديد تلك العوامل بالآتي: (Chandrasekar, 2011, 5)، (Leblebici, 2012, 40)، (Oswalad, 2012, 15)

1. **تحديد الأهداف:** تلعب بيئة العمل دوراً مهماً وحيوياً في تحفيز الأفراد العاملين لتأدية الأعمال الموكلة إليهم وتعزيز التزامهم التنظيمي تجاه المنظمة، وتعد عملية إشراك العاملين في تحديد الأهداف أحد تلك العوامل المؤثرة في بيئة عمل المنظمة، إذ لم يقتصر ذلك التأثير على العامل المادي المرتبط بالحوافز والمكافآت، بل إنها شملت القدرة على إشراك العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات الإدارية ودعم الإدارة وتشجيع تلك العملية من خلال إشراكهم في دورات تدريبية تعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم الذاتية، وذلك يتحقق من خلال ثلاث شروط أساسية تتمثل: بوجود مجاميع عمل مشتركة، وجود مهمة أو أهداف مشتركة تسعى إلى تحقيقها، وجود اختلاف في المسؤوليات والأدوار الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد المجموعة.

2. **التغذية العكسية للأداء:** ويمثل الأسلوب الذي يتم من خلاله توثيق العمليات التنظيمية وبالشكل الذي يتمشى مع توقعات الأفراد العاملين، فهي عملية تبادل المعلومات بين الأفراد والإدارة العليا والمتمثلة بردود الأفعال الايجابية والسلبية عن كل ما يقوم به الموظف أو ما يحتاج إليه الفرد خلال العمل لتحسين مستوى أدائه وحل الصراعات التنظيمية، وعلى الرغم من أن هذه العملية تتم بشكل رسمي، إلا أن بالإمكان إدارتها بطرق غير رسمية من خلال تعزيز علاقات الثقة والتعاون بين الأفراد وإدارة المنظمة.

3. **تطابق الأدوار:** الدور الذي يطلب من الفرد تأديته بالشكل الذي يتمشى مع توجهات المنظمة وأهدافها.

4. **طبيعة بيئة العمل:** تعبر طبيعة بيئة العمل عن الأساليب والإجراءات والخطوات التنظيمية الرامية إلى تفعيل سياسات إدارة الأفراد وتطويرهم وتنظيم العمل بما يخدم أهداف المنظمة والأفراد العاملين، إذ يسهم تحديد طبيعة بيئة العمل التي يؤديها الأفراد العاملين في المنظمة إلى رفع الروح المعنوية لهم وتنمية الشعور لديهم بأهمية المهام المناطة بهم واتباعهم لسلوكيات عمل مرغوبة، فلأسلوب التنظيمي مداخل عديدة أهمها التنظيم الذي يبنى على أساس سلوكي والذي يركز إلى المزج بين أهداف المنظمة وطموحات الأفراد العاملين من حيث دراسة الأشكال السلوكية للتفاعل الاجتماعي بينهما والعمل على إزالة المؤثرات السلبية الداعمة لانتهاج السلوكيات غير المرغوبة وتعزيز المؤثرات الايجابية التي تشجع العاملين نحو المبادرات السلوكية المرغوبة من أجل تحقيق تطلعاتهم المستقبلية الخاصة بهم وبالمنظمة.

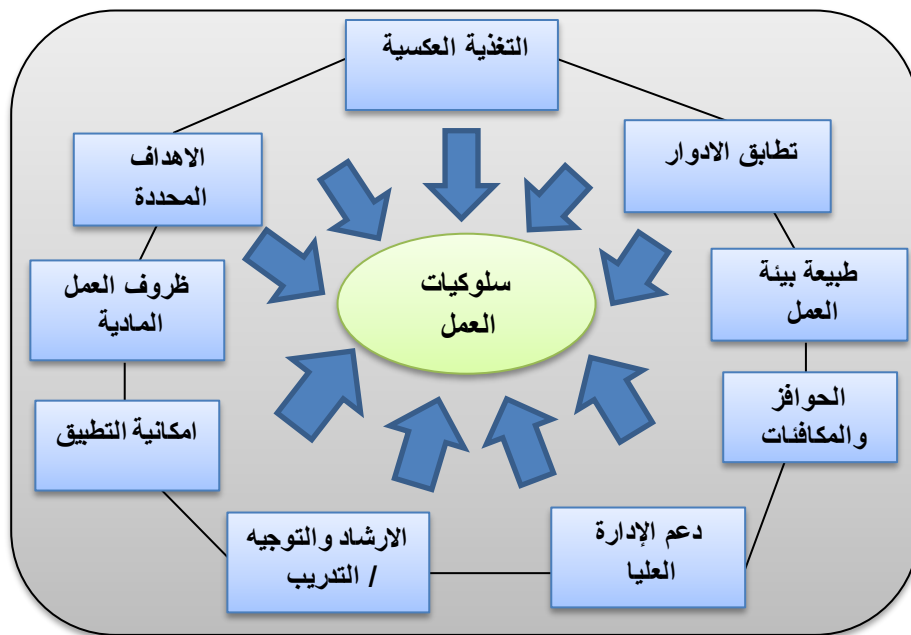
5. **حوافز بيئة العمل:** تقرر المنظمة ماهية الحوافز والمكافآت المناسبة في المواقع الوظيفية وفقاً للهيكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وهي من أهم العوامل التي يؤدي وجودها في المنظمة إلى سلوك الأفراد العاملين سلوكيات مرغوب فيها ويعزز من شعورهم بالرضا تجاه ما تقدمه إليهم المنظمة، بينما يؤدي غيابها العكس وإلى شعور الفرد بعدم الرضا الأمر الذي يدفعه في كثير من الأحيان إلى اتباع سلوكيات غير مرغوب فيها للتعبير عن استيائه وحاجته إلى وجود تلك الحوافز والمكافآت بوصفها المثير الذي يؤدي إلى أحداث تغييرات ايجابية في السلوك وقوة لتحريك دوافع الفرد نحو انتهاج سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته ورغباته ويحقق أهدافه.

6. **ظروف العمل المادية:** التي تشمل المكونات المادية لبيئة العمل من (الاضاءة، درجات الحرارة، التهوية، الضوضاء... الخ) التي تميزها عن غيرها من البيئات الأخرى للعمل، فإن كانت ضرورة ملائمة الفرد لطبيعة عمله وفهمه للأهداف المرجو تحقيقها للمنظمة وطريقة أدائه للمهام شرط من شروط نجاح المنظمة وتطورها، فإن ملائمة ظروف العمل المادية والعمل على توفير بيئة عمل صحية للأفراد العاملين تؤدي إلى رفع مستويات أدائهم وكفاءتهم في العمل ورضاهم عنه مما ينعكس ذلك على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والمحافظة على سمعتها.

7. **إمكانية التطبيق:** الاستخدام الأمثل لما هو متاح من موارد المنظمة المادية أيّاً كان حجمها، كما تستطيع المنظمات الناجحة تدعيم فرص الأداء الجيد من خلال التخطيط الفعال للوظائف، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتوفير الموارد والإمكانات والتكنولوجيا الملائمة لطبيعة عمل المنظمة.

8. الإرشاد والتوجيه/التدريب: تنمية وتطوير مهارات الأفراد العاملين من خلال برامج التوعية والتدريب التي يخضعها لها الأفراد العاملين وتنمي من قدراتهم ومهاراتهم نحو سلوكيات العمل المرغوبة واستغلالها لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

9. دعم الإدارة العليا للعاملين: وذلك من خلال تشجيعهم على العمل وتوفير كل ما يدعمهم ويساعدهم على انجاز المهام المناطة بهم. واستناداً إلى ما تقدم يمكن تمثيل تلك العوامل وفقاً لما ورد في الأدبيات والبحوث الأكاديمية وضمن الشكل الآتي:



الشكل (22)

العوامل المؤثرة في بيئة العمل

Source: Chandrasekar K., (2011), Workplace Environment and its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizations International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, Vol. 1, Issue, <http://www.ijecbs.com>.

رابعاً. أنواع بيئة العمل Types of Internal Work Environment

يمكن وصف بيئة العمل بأنها تتكون من مجموعة من العناصر التي يصعب تحديدها بشكل قاطع متناهي الدقة التي تحكمها علاقات تبادلية تؤثر في أداء المنظمة والأفراد وعلى درجة رضائه ومستوى مشاركته في العملية الإنتاجية واتخاذ لقرارات الاستراتيجية (القحطاني، 2012، 12).

وفي سياق متصل، يرى البعض أن بيئة العمل تتألف من ركنين أساسيين هما: (Oswald, 2012, 14)

1. **بيئة العمل المادية:** التي تتمثل بالتجهيزات والمعدات والأدوات التي يستخدمها الأفراد العاملين لتأدية وظائفهم على أكمل وجهه وما يرافقها من ظروف محيطية بالعمل من إضاءة وتهوية... الخ، الذي يمكن النظر إليه وعده أحد المعطيات الثابتة في المنظمة.

2. **بيئة العمل المعنوية:** التي تمثل الجزء المعني بتحقيق مهمة بيئة العمل المادية وتحقيق أهدافها، التي تقع عليها مسؤولية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، دعم فرص الأداء الجيد من خلال

التخطيط الفعال للمهام والوظائف والعمل على توفير ما يناسبها من الموارد والإمكانيات التكنولوجية الملائمة لطبيعة عملها.

- وفي الاطار ذاته أشارت دراسة (الشمري، 2012، 24) إلى أنواع بيئة العمل وفق النسق الآتي:
1. **البيئة التنظيمية:** تتضمن الأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وضغوط العمل.
 2. **البيئة الوظيفية:** تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب، وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب، واختيار وتعيين، فضلاً عن وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.
 3. **البيئة المادية:** تتضمن المكونات المادية لبيئة المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء، ودرجة حرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية.
 4. **البيئة التقنية:** تتضمن التقنيات الحديثة التي تيسر أداء العمل في المنظمات، وتسهم في توفير الوقت والجهد، من وسائل الاتصال، وأجهزة الحاسوب، والأجهزة والمعدات الالكترونية... الخ.

خامساً. دور بيئة العمل في دعم سمعة المنظمة

أضحت بيئة العمل محور لعطاءات الأفراد الفكرية وطاقاتهم الإبداعية التي من المفترض أن تصب لصالح المنظمة وأهدافها في الوقت الذي أولت فيه معظم المنظمات المعاصرة اهتماماً بالصورة والانطباع الذي يكونه زوراها وزبائن المستفيدين من منتجاتها وبالأجواء التي تهيئها لأفرادها، أي إن لتحسين بيئة العمل أثر على الأفراد العاملين والمنظمات، فعندما يجد الفرد في المنظمة بيئة عمل جيدة وملائمة فذلك سوف يشعره بالرضا والارتياح والانتماء لهذه المنظمة، وأنه شخص مرغوب به، مما يدفعه ليقدم للمنظمة أفضل ما لديه من جهود وقدرات، كما أن البيئة المثالية للعمل تسهم في رفع أداء وكفاءة الفرد وإنتاجيته بفعالية، مما ينعكس على تطور المنظمة وتميزها. (Leblebici, 2012: 38)

وإن كان الاعتقاد السائد لدى العديد من الباحثين بأن توفير البيئة الملائمة للعمل يتحقق من خلال منح الحوافز والمكافآت للأفراد العاملين، في حين أكدت الرؤى الإدارية الحديثة أهمية التركيز على المبادئ والقيم والمشاعر والأخلاقيات التي تسهم في خلق بيئة عمل مثالية، ومراعاة مشاكل وهموم الفرد الشخصية، التواصل والاتصال في بيئة العمل، في الوقت الذي تحقق الظروف غير المناسبة والسيئة في بيئة العمل، فضلاً عن أن للضغوط النفسية أثراً سلبية تنعكس في سلوكيات الأفراد العاملين وتصرفاتهم وقد تؤدي في كثير من الأحيان لمشكلات نفسية وربما صحية للعاملين، وينتج عنها حدوث مشكلات في بيئة العمل وتوتر العلاقات والصراعات التنظيمية وكثرة غياب العاملين وبمستوى أدائهم وبالنتائج المتحققة التي تؤثر بشكل مباشر في سمعة المنظمة. (Oswald, 2012 : 14) (الشمري، 2012، 25)

وفي إطار الحديث عن دور بيئة العمل في تعديل السلوكيات العاملين غير المرغوبة التي تنعكس سلباً على نجاح المنظمة وسمعتها والذي يظهر بشكل واضح من خلال:

1. قدرة المنظمة على توفير مقومات البيئة المادية التي توفر الراحة والهدوء للعاملين، وبالشكل الذي يجعلهم لا يفقدون انتباههم وتركيزهم خلال القيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم في أجواء مناسبة تقل فيها ضغوط العمل والتوتر، فالبيئة التي تخلو من الضوضاء وتتميز بالإضاءة المناسبة وتهوية ملائمة، فضلاً عن التصميم الخاصة بمكاتب الأفراد العاملين التي ينبغي أن لا تكون مزدحمة ومكتظة بالأفراد، تؤدي إلى خلق مناخ ملائم للعمل والإدارة الفاعلة هي التي يكون لها القدرة على خلق الأمان والثقة في نفوس العاملين.

2. العمل على توفير فرص التقدم والإبداع واتباع أنماط الإشراف المناسبة والتحديد الدقيق للوظائف والمساهمة في بناء مناخ اجتماعي سليم بين العاملين بفضل توفير تلك الإمكانيات المادية والتسهيلات المناسبة ويبعد الأفراد عن ممارسات السلوكيات غير مرغوبة في المنظمة بفضل وجود بيئة عمل مشبعة للحاجات والرغبات والتخلص من كل يخفض مستوى رضا الأفراد، وبالتالي مستوى أدائهم وكفاءتهم.

البعد الثاني : القيم التنظيمية

أولاً. مفهوم القيم التنظيمية The Concept of Organizational Values

تعد القيم التنظيمية أحد أهم المواضيع التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال دراسة السلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك الاهتمام إلى الدور المهم الذي تقوم به القيم التنظيمية في خلق وتشكيل اتجاهات الأفراد وتقييمه للأشياء، فهي القوة المنظمة والمحركة لفهم السلوك التنظيمي، ومعياراً يلجأ إليه الأفراد للمقارنة بين السلوكيات البديلة وبين الثقافة السائدة في المنظمة، ومما لاشك فيه أن تنوع القيم الحضارية للمجتمعات يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي من حيث الالتزام واحترام المواعيد، الجدية في العمل وطاعة المرؤوسين وغيرها من المبادئ والأسس الإدارية، مما يتوجب على المنظمات فهم القيم السائدة في أي مجتمع لفهم السلوك المتوقع من الأفراد من خلال ترسيخ قيم اجتماعية ايجابية تتماشى والأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها (Robbbins, .1998,133)

إذ تعد القيم بمثابة موجهات لسلوك الأفراد داخل التنظيم وقواعد متفق عليها في إطار منظم يحدد من خلاله ما هو السلوك المرغوب وما هو غير المرغوب فيه، وبين ما هو صحيح وواجب القيام به وبين الممارسات الخاطئة التي ينبغي معالجتها الجذرية وينتظر من الأفراد الالتزام به، فهو مفهوم مجرد وضمني يحكم علاقات التفاعل التي تحدث بين الأفراد وزملائه في العمل ويتوقع منهم الالتزام بتلك القيم، وعليه تبرز أهمية القيم في قدرتها على تغيير سلوكيات الأفراد وتعديلها من خلال بناء بيئة عمل يسودها روح التعاون والثقة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عبدالقادر، 2015، 36).

ومن الجدير بالذكر، فإنها تشكل أحد أهم العناصر الأساسية المكونة للثقافة التنظيمية، وهي تؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً في حياة الأفراد، إذ يشمل هذا التأثير سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم مع الآخرين ، فهي تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، فالقيمة ما يعده الفرد مهما وذا قيمة في حياته، كما ينظر للقيم على أنها سمة ثقافية تقع ضمن إطار التفاعل بين الفرد والمجتمع، فيظهر طابع التأثير والتأثر واضحاً في هذه السمة، أي أن الفرد أينما كان موقعه فهو في حالة اتصال

دائم مع البيئة التي ينتمي إليها وما تتضمنه تلك القيم من مبادئ وأساسيات (Gornek, 2012,563).

وبغية الإحاطة بمفهوم القيم التنظيمية عمدت الدراسة الحالية التعريف بمفهوم القيم بصورة عامة قبل الولوج في تحديد مفهوم واضح ودقيق للقيم التنظيمية، إذ يدل مصطلح القيم لغوياً بأنها "تدل على الأشياء التي يكون فيها فائدة" (معجم الوسيط، 1979) القيم بأنها "الأفكار المجردة التي تحدد ما يعتبر مهماً ومحبذاً أو مرغوباً فيه في ثقافة ما (حجاج، 2015، 40)، أي إنها تعبر عن قيمة الأشياء المادية كالنمن، أما قيمة الأفعال السلوكية فيعبر عنها بالمبادئ الأخلاقية كاحترام والثقة والتعاون والايثار). بينما أشار (Hellriegel, et.al., 2001, 513) بأنها مجموعة من المعتقدات والافتراضات والشعور تجاه الأشياء إذا ما كانت مناسبة وطبيعية عقلانية وقيمة، والآتي استعراض لأهم المفاهيم المتعلقة للقيم التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين والموضحة في الجدول (27).

الجدول (27)

مفاهيم القيم التنظيمية وفقاً لآراء عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Gornek, Kosir, 2012, 563	بأنها تلك القيم الجوهرية التي تحرص الإدارة على غرسها والدافع عنها وعدّها الأداة التي يتحدد من خلالها كل ما ترغب القيام به وما هو غير مرغوب به في المنظمة.
2	Malbasic & Brcic, 2012, 101	هي تلك المفاهيم أو المعتقدات التي تتعلق بالنهاية أو السلوك النهائي المرغوب به ولا تتعلق بحالات محددة فهي تقود عملية اختيار أو تقييم السلوك والأحداث وتندرج بحسب الأهمية.
3	Thomes, 2013, 25	الأفكار والمعتقدات التي تتعلق بنوع الأهداف التي من المتوقع تحقيقها من قبل أعضاء المنظمة وهي ترتبط عادة بالمعايير السلوكية التي ينبغي اتباعها من أجل تحقيق تلك الأهداف.
4	Bourne & Jenkins, 2013, 5	القيم العامة التي توجه أعضاء المنظمة نحو اختيار وتقييم السلوك فهو الاعتقاد الذي تبنى عليه بيئة الأعمال في المنظمة ويعمل على مساعدتها للاختيار بين الخطأ والصواب وبين ما هو ضروري ومهم وغير مهم فيها تعمل كموجه للسلوك.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واستناداً إلى ما تقدم، يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للقيم التنظيمية بوصفها "الخصائص الداخلية للمنظمة التي تعبر عن فلسفتها ومبادئها وتضع الخطوط العريضة لسياساتها المتبعة لتوجيه السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد العاملين فيها. ومن أبرز تلك القيم التنظيمية: الجودة، والتنافس، والعدالة، والنمو والتطوير، والكفاءة ووحدة السلطة.

ثانياً. أهمية القيم التنظيمية The Importance of Organizational Values

تحظى القيم التنظيمية باهتمام كبير في المنظمات المعاصرة، كونها مرتبطة بالقيم الاجتماعية التي تحدد شكل وطبيعة العلاقات بين الأفراد والإدارة العليا وبين الأفراد فيما بينهم، فقد عمدت معظم التنظيمات الحديثة إلى إظهار ملامح تلك القيم ومحاولة استغلالها بالشكل الذي يحقق أهداف كل من المنظمة والأفراد العاملين على حدٍ سواء، إذ يعدّها العاملون بمثابة الأداة التي تساعد على الاندماج والتأقلم مع زملائهم في العمل، في حين تعدّها المنظمة بمثابة الوسيلة التي تستخدمها في تحديد المعايير

الإخلاقية والإدارية لضبط سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو تحقيق الأهداف (2013,25, Thomes)، إذ تعكس القيم التنظيمية المهام والأهداف الأساسية للمنظمة التي تعمل على تعزيز قوة التنظيم داخل البيئة التنافسية وتكسيبها هوية مميزة بين المنظمات المنافسة وتشجع وتحث العاملين للعمل بشكل أفضل (Mitja & Kosir, 2012, 563)، إذ نحتاج عملية ترسيخ القيم وأخلاقيات العمل لدى العاملين قيادة مؤمنة بهذه القيم ومدى تبنيها من قبل المرؤوسين، وذلك لأن فاعلية المنظمة ونجاحها يتوقف على حد كبير على القيم التي يحملها أعضاءها وبالتحديد الإدارة العليا، فمن المتوقع أن يتجاوز تأثير القيم التي يحملها المديرين في قيم العاملين وسلوكياتهم وأساليب عملهم واتخاذهم للقرارات الإدارية، كما تعزز القيم المشتركة الولاء التنظيمي للعاملين وتزيد من تماسك الأفراد وانسجامهم داخل التنظيم (عبدالقادر، 2015، 50).

وفي سياق متصل تم تأطير أهم الجوانب الايجابية المرتبطة بأهمية وجود القيم التنظيمية ضمن المحتوى التنظيمي للمنظمة وفق النسق الآتي:

1. تلعب القيم التنظيمية دوراً رئيساً في إنشاء الخطط التنظيمية وجميع القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة. فالمنظمات التي يفشل فيها المديرين في إدراك أهمية القيم التنظيمية لأنشطتها الخاصة ينبغي أن يتوقعون عدد من القضايا التي تتضمن مشكلات الروتين والإجراءات غير الضرورية وتجنب تحمل المسؤولية وتراكم النفوذ والاختيار السلبي، لأن القيم التي لا تخدم الايدولوجية الرئيسية الخاصة بالمنظمة يكون لها آثار محدودة على المنظمة نفسها (Malbasic & Bric, 2012, 102).

2. تعد القيم التنظيمية بمثابة المعيار الثقافي الذي يتم بواسطته المقارنة بين الممارسات السلوكية والمفاضلة بين المواقف المختلفة التي تدعم فرص العدالة التنظيمية والحيادية الإدارية داخل المنظمة وفي علاقات المنظمة مع الزبائن ولاسيما بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تكون أكثر عرضة لنقشي مظاهر الفساد الإداري والمحسوبية والمحابة (مساعدة، 2016، 144).

3. تسهم القيم التنظيمية في مساعدة الأفراد داخل التنظيم على التركيز في العناصر والمكونات المادية الضرورية، فقيمة الأشياء ليست في ذاتها فحسب، بل هي نتاج ما يضيفه المجتمع من مكانة واهتمام وتقييم (مساعدة، 2016، 147).

4. تعد بمثابة الإطار الرئيس الذي يتم من خلاله وضع الأهداف والسياسات الخاصة بالمنظمة، فوجود قاعدة قيمية موحدة داخل المنظمة يؤدي إلى إضعاف حالات التنافس غير صحيح والصراع السلبي وممارسة السلوكيات غير المرغوبة وبالشكل الذي يسهم إلى حد كبير في وضوح العلاقات والمسارات الحركية وتماسك وتوحيد جماعات العمل والمنظمات (Paarlberg & Perry, 2012, 389).

وقد اكتسبت القيم التنظيمية أهميتها الملحة داخل المنظمات من مصادر نشأتها، فقد تعددت تلك المصادر وفقاً للرؤيا الاستراتيجية التي تتبناها التنظيمات الإدارية منها "التنشئة الاجتماعية، التعليم، جماعات العمل، القيادة، الإعلام، التعاليم الدينية، الخبرات السابقة، الجماعات التي ينتمي إليه الفرد، لذا

فقد ساهم وجود تلك المصادر في تكوين منظومة قيمية نتاجها ما تعلمه وما قام به الأفراد خلال حياتهم العامة والمهنية ساعدت على فهم ودراسة سلوكياتهم (Hellriegel, et.al., 2001, 513).

مما يعني ذلك، أن القيم تعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة بوصفها نظاماً رقابياً داخلياً يرصد الأخطاء عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم ومبادئ أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في منظمة الأعمال في تحديد المسارات التي تميز بين ما هو مرغوب القيام به وما لا يرغب القيام به للمنظمة والأفراد على حد سواء.

ثالثاً. أنواع القيم التنظيمية Types of Organizational Values

على الرغم من اختلاف القيم التنظيمية في طبيعتها وفي وظيفتها عن بقية أنواع القيم الأخرى سواء كانت قيم فكرية، اجتماعية، قيم جمالية، سياسية... الخ، على الرغم من أنها ترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، وذلك لارتباط القيم التنظيمية المباشر بالسلوك التنظيمي والذي يتحدد من خلالها شكل ونمط العلاقة بين الأفراد العاملين والإدارة العليا وبين زملائهم في العمل والمتعاملين معهم، لذا فإن مجال عملها يكون أضيق من نطاق مجال عمل القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية، وإن كانت تمثل القاعدة التي تبني عليها القيم المهنية أو الوظيفية. ونظراً لأهمية الوقوف على تصنيف القيم التنظيمية ولصعوبة تحديد تصنيف واضح ودقيق كون أن القيم تعد من المفاهيم المعقدة والمتنوعة البحث ضمن العلوم الاجتماعية والسلوكية واختلاف تلك المداخل الفكرية التي تبناها الباحثون عمدت الدراسة الحالية إلى استعراض عدد من تلك النماذج وفق أنموذج لتصنيف القيم التنظيمية يعد من أشهر النماذج المتعلقة بأنواع القيم التنظيمية، فقد قدم (Francis & Woodcock, 1995, 105) النسق الآتي:

1. قيم إدارة الأداء (المنظمة) Performance Management Values

وهي التي تتضمن القيم الفرعية الثلاثة: **القوة**: فالمنظمات الناجحة هي التي تركز مصادر قوتها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج الإيجابية، لذا فهي تتبنى فلسفة عمل الأشياء المرغوبة والصحيحة دائماً بشكل مستمر، **الصفوة**: والمقصود بها (النخبة دائماً في المقدمة) أي أن تعمل المنظمة دوماً على اختيار أفضل المرشحين من الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة في الأعمال، **المكافأة**: تسعى المنظمات بشكل مستمر إلى تحدد أهداف النجاح والعمل على تحقيقها منطلقاً من مبدأ (الأداء ملك).

2. قيم إدارة المهمة Mission Management Values

وتشمل القيم: **الفعالية**: عمل الأشياء الصحيحة، **الكفاءة**: عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة **الاقتصاد**: كل عمل تقوم به المنظمة يكلفها مبلغ معين (كلفة)، لذا فإن من الضروري أن تدرك المنظمة الأهمية الاقتصادية للأشياء منطلقاً من مبدأ (لا شيء مجانياً).

3. قيم إدارة العلاقات Management Values Relations

وبموجبها تتعامل المنظمة مع القضايا ذات الصلة بهدف الوصول إلى أفضل الممارسات السلوكية لأفرادها، أي إن المهام والأعمال لا يمكن تأديتها بشكل صحيح دون التزام هؤلاء الأفراد، وإن القيم التي تتبع لإدارة العلاقات تتمثل في: العدل، العمل الجماعي، القانون والنظام.

4. قيم إدارة البيئة Environmental Management Values

وهي القيم التي تعمل على إدارة البيئة المحيطة بالمنظمة، وتشمل قيم الدفاع: وتعني قيام المنظمة بدراسة التهديدات الخارجية ووضع الخطط الدفاعية لمواجهتها، التنافس: أي البقاء للأصلح أو للأفضل وهو هدف جميع المنظمات الناجحة، استغلال الفرص: إذ تضيف تلك القيمة للمنظمات المعاصرة ميزة تنافسية.

في حين أشار (السالم، 2002، 169) إلى تصنيف القيم استناداً إلى مصادرها المتعددة فهي لا تأتي من فراغ، إذ تقسم إلى النوع الأول: القيم النهائية: التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة وهي السلوك المرغوب به ومن تلك القيم التي تتبناها المنظمة (الربحية، الجودة، الأبداع...)، أما النوع الثاني: القيم الوسيطة: وهي تلك السلوكيات التي تحرص المنظمة على إشاعتها بين الأفراد العاملين كاحترام السلطة، الجدية في العمل، تحمل المسؤولية.

وفي الإطار ذاته، أشارت دراسة (Mueller, 2013, 43) إلى تصنيف القيم التنظيمية وفقاً لأنموذج (Rokeach's, 1973)، وكما موضح بالجدول الآتي:

الجدول (28)

أنواع القيم التنظيمية وفقاً لأنموذج (Rokeach's, 1973)

أنواع القيم التنظيمية	القيم الفرعية	الأمثلة
القيم النهائية	القيم الشخصية	الحرية، راحة البال
	القيم الاجتماعية	السلام، التعاون
القيم المفيدة	القيم الاجتماعية	الصدق والمسؤولية
	قيم الكفاءة	الذكاء، الأبداع

Source: Mueller, Robin Alison, 2013, Models of Organizational Values in The Administration of University Student Services, A Dissertation Submitted to The College of Graduate Studies and Research in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy in The Department of Educational Administration, University of Saskatchewan Saskatoon, P. 43.

رابعاً. وظائف القيم التنظيمية The Function of Organizational Values

تسعى كل منظمة إلى بناء وتطوير قيم تنظيمية تساعد على بناء بيئة عمل مناسبة وتساعد على تبني سلوكيات عمل مثالية تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والديمومة، وللوصول إلى هذه الغاية لابد للمنظمة من إتباع عدة خطوات لتمثيل قيمها التنظيمية من أهمها: (حجاج، 2015، 62)

1. تعريف القيم السائدة حالياً داخل بيئة عمل المنظمة.
2. التأكد من أن هذه القيم هي المخطط للوصول إلى تطبيقها لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية.

3. تبني مجموعة من القيم التنظيمية الأكثر ملاءمة للتطلعات المنظمة المستقبلية.
4. قيام إدارة الموارد البشرية بهذا الدور كوظيفة استراتيجية تتضمن تغيير أو تعديل لبعض تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين التي قد تعود لسيادة مجموعة من القيم الغير متناسبة مع خطط المنظمة.
- وفي الحديث عن أهم وظائف القيم التنظيمية التي نعمل على تشكيل الكيان النفسي للفرد بوصفها أحد أهم مكونات شخصيته وعلى النحو الآتي: (مساعدته، 2016، 147)

 1. إنها توفر الوسائل المطلوبة لتحديد جدارة الأفراد العاملين، فهي تساعد على معرفة موقعه ومكانته في المجتمع على أساس تقويم الناس له.
 2. تساعد القيم التنظيمية على زيادة الاهتمام بالعناصر المادية المرغوبة والضرورية، فقيمة الأشياء ليست في ذاتها بل أنها نتيجة لما يضيفه المجتمع عليها المجتمع من اهتمام وتثمين.
 3. إن جميع الأساليب المثالية للسلوك والتفكير في المجتمع تتجسد في القيم، وعلى هذا الأساس تصبح القيم أشبه بالخطط الهندسية للسلوك المقبول اجتماعياً، وبالشكل الذي يجعل الأفراد أكثر قدرة على إدراك أفضل الطرق المناسبة للعمل.
 4. للقيم دور كبير في الوصول إلى الانضباط الاجتماعي، فهي تؤثر في الأفراد العاملين وسلوكياتهم لكي تتطابق والقواعد الأخلاقية الخاصة بالمنظمة، كما إنها تعمل على كبح جماح السلوكيات السلبية المرافقة للضغوط النفسية التي قد يعاني منها الأفراد نتيجة روتين العمل ومشكلاته الأمر الذي قد يدفعهم إلى الانحراف عن المسار الصحيح.
 5. تعمل القيم التنظيمية كأداة لتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تنمية روح التعاون والثقة ما بين الأفراد العاملين وجعلهم يؤدون المهام الموكلة لديهم بروح الفريق الواحد الذي تتطابق فيه القيم والمعتقدات السائدة وتوحد فيه الأهداف المنشودة من ذلك العمل.

خامساً. دور القيم التنظيمية في دعم سمعة المنظمة

The Role of Organizational Values to Support the Reputation of the Organization

مما لا شك فيه، أن المنظمات ونتيجة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال أصبحت تعيش في ظل بيئة مليئة بالتغيرات والأحداث المتسارعة بشكل يجعلها تبحث عن متغيرات سلوكية تتعلق بالسلوك البشري، مثل القيم ومعرفة مقدار تأثيرها على الأنشطة التي تمارسها المنظمة، فكما للأفراد قيمهم فإن المنظمات قيمها أيضاً فهي لا تكتفي عند تشكيل ثقافتها التنظيمية بتبني قيم الفعالية والكفاءة فحسب، بل إنها تسعى إلى تحقيق التوافق بين العاملين والإدارة العليا للمنظمة حول هذه القيم لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين فيها، وذلك لأن القيم هي التي تحدد نمط العلاقات بين الأفراد وتوضح مستوى أداء العمل التنظيمي وتؤثر على مستويات الرضا التنظيمي والشعور بالانتماء للمنظمة. (مسعودة ، 2010 ، 65)

وعليه، تؤدي القيم التنظيمية دوراً بالغ الأهمية في إرساء وتوجيه السلوك الإيجابي والمرغوب به وفي تجسيد الأساليب المثالية للسلوك وطرق التفكير، أو أشبه ما تكون بالخطط الهندسية للسلوك المقبول اجتماعياً، وهذا من شأنه أن يولد لدى الأفراد إدراك لأهمية الطرق المثالية للعمل، مما ينبغي على المنظمات ضرورة العناية بها وتعزيزها لدعم السلوك الوظيفي المرغوب، فالقيم تختلف من فرد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى نتيجة للاختلافات والفروقات الفردية والثقافية والاجتماعية، فضلاً عن تداخلها بالمفاهيم الأخرى كالاتجاهات والإدراك (مساعده، 2016، 144) .

وعند الحديث عن الآثار الإيجابية للقيم التنظيمية في الحد من تنامي السلوكيات غير المرغوبة للعاملين وتقدير المعايير الواجب الالتزام بها من قبل المنظمة ويؤمن بها الأفراد ويتعاملون بموجبها مع المواقف بالإيجاب أو الرفض، فهي الأداة التي تستخدمها المنظمة في قياس سلوكيات الأفراد والحكم عليها فيما إذا كانت مرغوبة أو غير مرغوب فيها من أجل المحافظة على سمعتها (Hellriegel, et.al., 2001, 513) .

أما فيما يتعلق بالآثار السلبية للقيم فقد يؤدي الاختلاف في القيم التنظيمية في كثير من الأحيان إلى تعقد الاتصالات بين المستويات الإدارية، وارتفاع وتيرة الصراعات التنظيمية بين الأفراد العاملين، ارتفاع حدة مقاومة التغيير التنظيمي، لذا فإن الاختلاف في القيم سينعكس بشكل سلبي على الأداء اليومي وتنفيذ الخطط، ويضعف من قدرة المنظمة على تحقيق الرؤى المستقبلية والمؤدية إلى ظهور مشكلات سلوكية عديدة منها: سوء العلاقات التنظيمية، انخفاض الرضا الوظيفي، التغيب عن العمل بصورة مستمرة وبدون مبرر والاجتهاد الذهني والبدني نتيجة الضغوط النفسية التي يشعر بها الفرد (Malbasic & Brcic, 2012, 101)

وبناء على ما تقدم، أصبح لزماً على المنظمات بناء بيئة عمل ملائمة تأطرها بقيم تنظيمية واجتماعية ترسم الخطوط العريضة للتفاعل ما بين أفرادها وبين الإدارة، فوجود قيم تنظيمية لا تتناقض مع أهدافها وأهداف العاملين فيها سيعمل على تفعيل دور العنصر البشري واستجابته للمتطلبات التنظيمية ويحد من اتباعه للسلوك غير المرغوب والذي يؤثر بشكل سلبي على أداء المنظمة وسمعتها بين المنظمات المنافسة، وذلك من خلال التعريف بالقيم السائدة في المنظمة وملائمتها مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها المستقبلية، وأن تترجم في الواقع العملي وليست مجرد شعارات تطلقها المنظمة ولا تتطابق مع ما يرغب في تحقيقه الأفراد من وظائفهم.

البعد الثالث : الأداء المالي

أولاً. مفهوم الأداء المالي The Concept of Financial Performance

يعد مفهوم الأداء عموماً، والأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الإدارية سعةً وشمولاً، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي منظمة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وهو ليس بالمفهوم الحديث، فقد أولت معظم الأدبيات الإدارية والبحوث الأكاديمية اهتمامها به لارتباطه الوثيق بالهيكل المالي وتشخيص السلامة المالية للمنظمة، لذا فقد سعت المنظمات قديماً وحديثاً إلى تحقيق أهدافها المتمثلة بالكفاءة والفاعلية التي تمت

صياغتها لديمومتها واستمراريتها في ظل تحديات البيئة التنافسية الحادة وتداعيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فضلاً عن البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تنسجم والتطورات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية كانتشار ظاهرة العولمة وغيرها من المفاهيم الإدارية (Thauvron, 2005, 23) كما يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء قدماً واستخداماً في قياس أداء المنظمات، إذ يعد هذا الميدان من أكثر الميادين ثباتاً واستقراراً وتطوراً في توجه المنظمات نحو قياس أداءها، وعليه فإن تحقيق أداء مالي جيد يعد من أهم المؤشرات على نجاح المنظمات والعكس بالعكس، ومن هنا تظهر أهمية الأداء المالي الجيد بالنسبة للمنظمات وعلى اختلاف أنواعها وطبيعة عملها، بحيث يمكن عدّه الهدف الأساس للمنظمة الذي يمكن من خلال الوصول إلى إنجاز بقية الأهداف الأخرى (Eccles, 1991, 134).

ومن الجدير بالذكر، فإن الأداء المالي يبحث في الأسس المنهجية السلمية في تقييم آليات استثمار الاموال واستخدامها بفاعلية لتحقيق أعلى كفاءة لها سعياً منها لتحقيق أهداف المنظمة (Dufera, 2010, 18). ومن خلال المعلومات الملائمة وطرق التحليل التي تسهم في بناء المؤشرات المالية التي تزيد من قدرة المنظمة في تأدية أنشطتها الانتاجية وتحقيق لها هامش أمان يبعدها عن الإفلاس أو التعرض للمخاطر (آمال، 2015، 28)، وقد وردت في الأدبيات الإدارية العديد من المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي، فقد عرفها (رشيدة، 2013، 52) بأنها "مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة التي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعة والمرسومة".

بينما أشارت دراسة (Bhunja, et.al., 2011, 269) إلى مفهوم الأداء المالي بأنه "كفاءة أداء المنظمة كما وردت في السجلات والتقارير المالية وغيرها من المؤشرات المالية وبما يضمن تحقيق أفضل العوائد للمساهمين والمحافظة على قيمتها السوقية. وفي السياق ذاته حددت دراسة (Almajali, et.al., 2012, 270) مفهوم الأداء المالي بأنه "قياس ما تم تحقيقه أو انجازه من قبل المنظمة خلال مدة زمنية معينة بهدف الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بتدفق الأموال واستثمارها في الاستخدامات التي تحقق للمنظمة أهدافها الطويلة الأجل".

واستناداً إلى ما تقدم، يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للأداء المالي هو بما تحققه المنظمة من عائدات يلخصها سجل حسابي يستند إلى قياس السياسات والعمليات المرتبطة بالإطار المالي للمنظمة ضمن مدة زمنية معينة، وبالمقارنة مع منظمات أخرى منافسة لها.

ثانياً. أهمية الأداء المالي The Importance of Financial Performance

يحظى الأداء المالي بأهمية خاصة عند تطبيقه في كافة القطاعات العامة منها والخاصة، لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز الإدارة من أجل العمل في القطاعات الخاصة، وتعد عملية تقييم ذلك الأداء أحد أهم المقومات الأساسية للعملية الرقابية يتم من خلالها فحص وتحليل سياسيات الإدارة لكشف الانحرافات ومعالجتها بشكل فوري ورصد المظاهر الايجابية والعمل على ترسيخها من أجل رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها (Jones & George, 2004, 376)، إذا لم يعد الهدف من الأداء المالي

مقتصرًا على تقييم أداء المنظمات من جوانب مختلفة من أجل تحقيق أهداف من لهم مصالح مالية مع المنظمة وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها فحسب (القضاة، 2016، 259)، وإنما تجاوزت ذلك بوصفها أداة تحفيز للإدارة العليا والأفراد العاملين للعمل نحو نتائج مالية أفضل وتوجيه المستثمرين لاتخاذ قرارات استثمارية مهمة باتجاه المنظمات التي تقدم مؤشرات ايجابية عن وضعها الاقتصادي وأداة تدرك من خلالها المنظمة نقاط الضعف والثغرات التي تعانيها، وهي بمثابة جرس انذار بالمعوقات التي تواجهها المنظمة من تدني مستوى الربحية، تراكم الديون، العسر المالي للحيلولة دون تفاقمها ومعالجة الخلل الحاصل (رحماني، 2014، 3)، وعليه فإن نتائج ذلك الأداء تخدم مستخدمي تلك البيانات ممن لهم ارتباط مباشرة أو غير مباشر بالمنظمة من خلال تزويدها بالمؤشرات المالية منها (الربحية، السيولة النقدية، مديونية المنظمة، حجم نشاط المنظمة) وغيرها من المؤشرات، فضلاً عن فحص سلوكها ومتابعة أدائها لضمان بقائها بالاتجاه الصحيح (رشيدة، 2013، 53) فالأداء المالي هو سر نجاح المنظمة وقدرتها على التفوق والتميز (Beest,et.al.,2009,101).

وفي سياق متصل، أشارت دراسة (Jones & George,2004,376) إلى أهمية الأداء المالي كونه وسيلة لتزويد إدارة المنظمة بالتغذية العكسية التي تسترشد بها في صياغة استراتيجيتها اللازمة للنهوض بواقع المنظمات، فضلاً عن تزويدها بوثائق وتقارير داعمة لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المالية فيها التي تتخذها المنظمة بناء على تلك التقارير، بينما أكدت دراسة (Poster & Streib,2005,46) دور الأداء المالي كموجه لأداء المنظمة وأداة رقابية وتقييمية لسلوك الأفراد العاملين فيها وعلى المستويات الإدارية كافة.

واستناداً لما تقدم، يمكن تلخيص أهمية الأداء المالي للمنظمة والأفراد وأصحاب المصالح ذات العلاقة وفقاً للنسق الآتي: (آمال، 2015، 28)، (الطراونة، 2015، 12)

1. يهتم الأداء المالي بتحديد الأهمية النسبية للنتائج المتحققة، وبيان الموارد المستخدمة فيها من أجل الحكم على مدى كفاءتها، ودراسة مدى مساهمة معدلات نمو المنظمة في انعاش السياسة المالية وتحقيق نسب فائض جيدة.
 2. يسهم الأداء المالي في تحديد مستوى انجاز الوحدات الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها والمدرجة ضمن الخطة الإنتاجية والتعرف على المنجز من الأهداف المحددة مسبقاً وبالشكل الذي يعزز من الفاعلية التنظيمية.
 3. تحديد أسباب الانحراف بشكل مفصل وبيان نسبة الانحرافات التي تعود إلى ضعف الأداء أو الرقابة أو التخطيط وتوجيه نظر الإدارة إلى المواطن التي تظهر فيها الانحرافات المهمة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بخصوصها ومعالجتها ومنع حدوثها.
- بناء على ما تقدم، يعد الأداء المالي مقياساً لنجاح المنظمة ومعياراً يمكن من خلاله معرفة قوة المنظمة الايرادية وموقعها التنافسي في سوق العمل من خلال الإفصاح عن مؤشرات المالية وتوفير جميع المعلومات المتعلقة بمركزها المالي للأطراف المعنية بها سواء ممن هم ضمن بيئتها الداخلية من

أفراد عاملين أو أصحاب رؤوس الأموال... أو اطراف ذات العلاقة ضمن إطار بيئتها الخارجية من مستثمرين وحملة الأسهم البنوك المقرضة والحكومة والمحافظة على سمعتها من أجل دعم عملية تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرارية.

ثالثاً. أهداف الأداء المالي Objectives of Financial Performance

يمثل الأداء المالي عملية شاملة ومستمرة لا تقتصر على نشاط دون نشاط آخر ولا مرحلة دون أخرى يمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق الأهداف الآتية: (الرحمان، 2012، 10)

1. **نمو المنظمة:** ظاهرة تعكس مدى نجاح المنظمات الاقتصادية ونجاح القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبلها والمرتبطة بالبحث والتطوير وتفعيل آليات تهدف إلى بقاء واستمرارية المنظمة، فهي عاملاً أساسياً لتعظيم قيمتها التي قد تتمثل بسياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل، حجم الاستثمارات.

2. **التوازن المالي:** الذي يمكن أن يتحقق في لحظة يتوازن فيها رأسمال الثابت والأموال الدائمة، ويتطلب فيه ابقاء الموارد المستخدمة مدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات لتفادي الاضطرابات التي قد تحدث في الميزانية.

3. **السيولة واليسر المالي:** إذ تمثل السيولة بمدى قدرة المنظمة على الايفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل، ويمثل البسر قدرة المنظمة على تسديد ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل بتواريخ استحقاقها.

4. **الربحية والمردودية الاقتصادية:** تمثل الربحية قدرة الوسائل التي تستخدمها المنظمة على تحقيق أهداف المنظمة بالربح والحصة السوقية والتي تتمثل برأسمال اقتصادي، مما يعكس المردودية الاقتصادية ويعكس رأسمال الخاص المردودية المالية الذي ينصب اهتمام المنظمة في تحقيقهما.

5. **إنشاء القيمة:** تتمثل في قدرة المنظمة في تحقيق المردودية المستقبلية الكافية التي ينبغي أن لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها على شكل استثمارات أخرى.

وفي إطار الحديث عن أهمية الأداء المالي بالنسبة للمنظمات، لابد من التطرق إلى الأهداف الرئيسية للأداء المالي الذي يكمن في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة، فضلاً عن أهداف أخرى فرعية التي تتمثل على النحو الآتي: (Dufera,2010,18)

1. **تقييم الربحية والكفاءة التشغيلية للمنظمة** وتخفيض معدل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط، فضلاً عن الحكم على سلامة الوضع المالي للمنظمة، والعمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية، إذ أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المنظمات الجديدة، فضلاً عن زيادة وقدرة وكفاءة المنظمات الموجودة والقائمة فعلاً وتحديد قدرة المنظمة على سداد مديونيتها وتقييمها على المدى القصير ووضع السيولة النقدية على المدى الطويل.

2. **تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات** وتوحيد الجهود اللازمة لتنفيذها، والوقوف على مستوى الانجازات للمنظمة ومقارنتها بالأهداف المخطط لها للتأكد من سيورة التطورات الاقتصادية، والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة مقدماً.

رابعاً. الجهات المستفيدة من الأداء المالي

يتوقف الأداء المالي للمنظمة في قدرتها على إنشاء القيمة تبعاً لأهداف النظرية المالية الحديثة، وأن إنشاء القيمة لا يتحقق إلا من خلال مؤشرات مالية تقييم الأداء المالي للمنظمة، ولا تكون تلك النسب ذات معنى في التحليل المالي إن لم يتم مقارنتها مع النسب ذاتها لسنوات سابقة للتعرف على التطور في هذه النسب واتجاهات التطور فيها، وبناء على ما تقدم يمكن تحديد أهم الجهات المستفيدة من الأداء المالي وكالاتي: (Dufera,2010,20)

1. **المدير المالي:** يرتكز الأداء المالي عادة على الوقائع التاريخية والبيانات المحاسبية والكشوفات المالية وأشكال العلاقات التي تربط أداء المنظمة بمستوى كفاءتها وقدرتها على سداد مديونيتها، لذا ينبغي أن يجهز المدير المالي بكافة الأدوات اللازمة لإنجاز التحليل المالي بشكل صحيح من بيانات ومعلومات وتقنيات تكنولوجية التي تساعد المدير المالي على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحساسة والمرتبطة باستمرارية المنظمة واكتشاف أسباب الانحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
2. **الإدارة العليا:** لا تقتصر مهمة التحليل المالي على المدير المالي فحسب، بل تتطلب اهتمام كبير ودعم من قبل الإدارة العليا بقدر تعلق الأمر بمصير المنظمة ونجاحها في تحقيق أهداف المنظمة في زيادة العائد على الاستثمار، والحصة السوقية... وغيرها.
3. **مانحو الائتمان والمصرفيون:** وهي يتحققون من التغيرات الرئيسة التي تطرأ على ممتلكات المنظمة، أي التأكد من مدى كفاية الموجودات المتاحة في توفير الضمانات لمطالبهم على المنظمة.
4. **المحللون الماليون، الاستثماريون، المضاربون في سوق بورصة الأسهم:** وهم الجهات التي ينصب جل اهتماماتهم في مقارنة تقييم أسهم المنظمة بموجب كشف المركز المالي مع تقييمها في سوق الأوراق المالية.
5. **النقابات العمالية:** تهتم النقابات العمالية بنتائج التحليل المالي الخاص بالمنظمات لمعرفة قدرة المنظمة على استيعاب الزيادة في الأجور ومنح الحوافز من خلال زيادة الانتاجية وإيرادات المنظمة أو من خلال رفع الأسعار.
6. **آخرون:** ويقصد بها الأطراف والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة منها المنظمات الحكومية مثلاً، ويقدر تعلق الأمر بتحديد قدرة المنظمة المالية فيما يخص استحصال الضرائب الحكومية منها، تحديد معدل الأسعار.

خامساً. العوامل المؤثرة على الأداء المالي Factors Affecting Financial Performance

نظراً لتعدد العوامل المؤثرة في أداء منظمات الأعمال جعل مهمة تحديد بدقة والاتفاق عليها من قبل الباحثين أمراً ليس بالسهل ولاسيما، إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مدى هذا التأثير وذلك لارتباط نتائج ذلك الأداء بأكثر من جهة ومستفيد فإدارة المنظمة تتطلع وبشكل مستمر إلى المحافظة على موقعها التنافسي في سوق العمل، في حين يطمح الأفراد العاملين إلى زيادة الأجور ومنح الحوافز، وهي فرصة

مناسبة بالنسبة للمنظمات الحكومية لإنماء حصيلة الضرائب، والأهم من ذلك كله المجتمع الذي يسعى إلى تحقيق الرفاهية والعدالة الاجتماعية لجميع فئات المجتمع وبدون استثناء (دادان، 2007، 38). وفي إطار الحديث عن أهم العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمنظمات وفقاً لما وردت في الأدبيات والبحوث الأكاديمية، وكما هي موضحة في الجدول (29) أدناه:

الجدول (29)

العوامل المؤثرة على الأداء المالي وفقاً لآراء الباحثين

ت	الباحث والسنة	العوامل	المؤشرات
1	Harti, 2000	مجموعة العوامل التي يتحدد من خلالها مفهوم الاداء المالي.	- العوامل المؤثرة في الإيرادات. - السياسة المالية المتبناة من طرف المسؤولين عن إيرادات الأموال الخاصة.
2	عصام، 2012	1. الداخلية: مجموعة العوامل التي يمكن للمنظمة السيطرة والحكم عليها، تتمثل بالرقابة على التكاليف، كفاءة استخدام الموارد المتاحة، الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال. 2. الخارجية : مجموعة التغييرات الخارجية التي لا يمكن للمنظمة الحكم أو السيطرة عليها ومن الممكن توقع النتائج المستقبلية لها.	- نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة - نسبة الفوائد المدفوعة على الودائع. - التغييرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات. - القوانين و التعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة و قوانين السوق. - السياسة المالية والاقتصادية للدولة.
3	Almajali, et. al., 2012, 271 Omondi & Muturi, 2013, 100	أ. الرافعة المالية ب. السيولة ت. حجم الشركة ث. عمر الشركة ج. الكفاءة الإدارية	مدى اعتماد المنظمة على الاقتراض لسد احتياجاتها المالية، مما ينعكس على الأرباح التي سيحصل عليها المالكين ودرجة المخاطرة نتيجة استخدام أموال الغير لتحقيق أفضل عائد للمساهمين، مما قد يؤثر على سمعة المنظمة. قدرة المنظمة على الايفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل. عامل يعكس مدى نجاح المنظمة ونجاح قراراتها الاستراتيجية وعامل أساسي لتعظيم قيمتها بين منافسيها وأصحاب العلاقة وتتمثل بسياسات توزيع الأرباح، حجم الاستثمارات. قد يؤدي الجمود التنظيمي والشيخوخة التي قد تصيب المنظمة غير مرنة أو غير قادرة على مواكبة تحديات البيئة المعاصرة، مما ينعكس سلباً على مستوى كفاءتها. مجموعة السلوكيات والمهارات والمعارف والقدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق منافع لعملائها وتحقيق أهدافها.
4	أمال، 2015، 29	1. الداخلية: مجموعة العوامل التي يمكن للمنظمة السيطرة والحكم عليها، تتمثل بالرقابة على التكاليف، كفاءة استخدام الموارد المتاحة، الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال التي تقسم إلى ثلاثة أنواع:	

ت	الباحث والسنة	العوامل	المؤشرات
		أ. الموارد البشرية ب. عوامل تقنية	<ul style="list-style-type: none"> - الطبيعة الديمغرافية للموارد البشرية: مستوى تأهيل الأفراد ومدى ملائمة مؤهلاتهم مع المناصب التي يشغلونها، أنظمة الحوافز والأجور المعتمدة. - نوع التكنولوجيا المعتمدة ونسبة الاعتماد على الأجهزة مقارنة بأعداد العاملين، نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية، مدى توافق نوعية المنتج مع حاجات ورغبات المستهلكين.
		ج. الحجم 2. الخارجية: مجموعة التغيرات الخارجية التي لا يمكن للمنظمة الحكم أو السيطرة عليها ومن الممكن توقع النتائج المستقبلية لها وتتضمن: أ. العوامل الاقتصادية ب. العوامل الاجتماعية والفنية ت. العوامل السياسية والقانونية ث. العوامل التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> - يؤثر حجم المنظمة سلباً على الأداء المالي، إذ يشكل عائقاً لأداء المنظمة، ويؤثر إيجابياً فكلما زاد حجم المنظمة ازداد عدد المحللين الماليين المهتمين بها. - معدلات الفائدة السائدة، السياسات المالية والنقدية للدولة، معدلات تضخم ومعدلات البطالة. - القيم الأخلاقية، العادات والتقاليد الاجتماعية لتيارات الفكرية الموجودة في بيئة المنظمة. - التشريعات الحكومية، قوانين السوق، الاستقرار السياسي والأمني للدولة. - براءات الاختراع، الإبداع والابتكار، وحدات البحث والتطوير.
5	الطراونة، 2015، 22	أ. العوامل التنظيمية: تؤثر ملائمة الهيكل التنظيمي وطريقة تقسيم العمل والأدوار بشكل ملحوظ على الأداء المالي ومعدلات الأداء. ب. استخدام التكنولوجيا: استخدام الأنظمة التكنولوجية المتطورة في العمليات الإنتاجية التي تزيد من قدرة الانتاجية وبربحية أكبر وأداء أفضل مقارنة بالمنظمات المنافسة. ت. العوامل البيئية: جميع المتغيرات التي تضمها البيئة الداخلية للمنظمة وعوامل البيئة الخارجية المحيطة بها التي تترك آثاراً بالغة في الأداء المالي.	<ul style="list-style-type: none"> حجم المنظمة، حجم النشاط الذي تعمل فيه المنظمة، حجم الموارد المتاحة لدى المنظمة. التقنيات الفنية، الأساليب الإدارية الحديثة، التكنولوجية المستخدمة. مستوى الوعي الثقافي، العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة، العوامل السياسية والاقتصادية والعوامل التكنولوجية.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

سادساً. دور الأداء المالي في دعم سمعة المنظمة

The Role of Financial Performance in Supporting the Reputation of the Organization

يؤدي الأداء المالي دوراً مهماً واستراتيجياً في إدارة المنظمة ومؤشراً تستند عليه أحكام جميع الأطراف المتعاملة معها، فهي انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهي تؤدي دوراً مهماً من خلال قيامها بتزويد جميع الأفراد العاملين والجهات المختلفة سواء ممن يعملون داخل بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية (كالمساهمين، المستثمرين، الموردين، المجهزين، العاملين، الزبائن وغيرها) بمعلومات مالية وتقارير حول أداء المنظمة وفقاً لمؤشرات الارتفاع أو الانخفاض في قيمة الأسهم التي يمتلكونها وآلية توزيع الأرباح في نهاية كل سنة مالية، فيما يحكم العملاء على أداء المنظمة وسمعتها من خلال المنافع التي يحصلون عليها مقابل نسبة من الأموال التي يدفعونها نتيجة استخدام منتجاتها، كما إن استقرار العملة ومستوى الأجور والحوافز يعد مقياساً يحكم من خلاله العاملون على كفاءة أداء المنظمة. (Dufera,2010,20)

وفي الإطار ذاته تؤدي الممارسات التجارية الايجابية المسؤولة في تعزيز مكانة المنتج في إذهان المستهلكين وتقوية سمعة المنظمة التي تعتمد على مبدأ الكفاءة الإدارية في استخدامها لمواردها المتاحة والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية التي تتعامل به معهم، كما يحقق امتلاك تلك السمعة الجيدة للمنظمة فرصة لجذب الأموال وتعزيز مكانتها في سوق الاقتراض وتخفيض التكاليف الإجمالية للاقتراض. (الرحمان، 2012، 10)

وفي إطار الحديث عن أهمية دور الأداء المالي في دعم سمعة المنظمة لاقتصر ذلك الأداء بالنتائج المالية التي تحققها على الصعيد الاقتصادي والتي يُمثل رأس المال فيها أحد أهم عناصر الإنتاج التي قد يؤدي استثمارها بالشكل الأمثل إلى رفع معدلات الدخل الصافي، مما ينعكس بشكل ايجابي على مستوى أداء المنظمة، إلا أن هذا الأمر لا يتحقق بالشكل الصحيح دون أن يكون هنالك دعم للإدارة العليا التي ينبغي أن تتحلّى بخصائص معينة كالخبرة، والمهارة والمؤهلات المهنية التي تسهم في اتخاذ القرارات الصائبة بناء على الوقائع التاريخية لدى المنظمة لمواجهة تحديات المنافسة القوية، فضلاً عن قدرتها على توجيه المسؤولين لممارسة سلوكيات ايجابية ومرغوبة به من أجل دعم عملية تحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

المبحث الرابع أبعاد سمعة المنظمة المرتبط بالمجتمع

البعد الاول : المسؤولية الاجتماعية

أولاً. مفهوم المسؤولية الاجتماعية The Concept of Social Responsibility

على الرغم من أن الانتقادات العديدة التي رافقت نشوء مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي كان من أهمها طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة آنذاك التي ترى من المسؤولية الاجتماعية مفهوماً يتعارض مع الأهداف الرئيسية للمنظمة وهي تعظيم العائد على الاستثمار، فوجودها يبعد المنظمة عن تحقيق أهدافها الرئيسية والغرض الذي أنشئت من أجله، وذلك من خلال إدخال المنظمة في أنشطة ليس لها علاقة بالأنشطة الأساسية للمنظمة، أي إنه لا توجد هناك علاقة بينها وبين الأداء المالي للمنظمة، كما أن غالبية مديري المنظمة غير مؤهلين للتعامل مع هذا المفهوم وليس لديهم الخبرة والمهارة الكافية واللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والموجهة (Carroll & Shabana, 2010, 88)، ومن ثم تنامي وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل اجتماعياً ملحوظاً، بحيث بدأت منظمات الأعمال في إظهار مسؤوليتها الاجتماعية بشكل أكثر جدية في إدارة استراتيجيتها والتقارير الاجتماعية لأصحاب المصالح، فضلاً عن إبرازه في مسميات مختلفة للمسؤولية منها: مواطنة الشركة Corporate Citizenship، الالتزامات المنظمة Corporate Obligation، المساءلة الاجتماعية Corporate Accountability، الأخلاق المنظمة Organizational Ethics، تنمية المجتمع Community Development، فالقاسم المشترك بين أكثر المفاهيم الواردة هي التي تمنح بموجبه المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المنظمات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها التجارية قصد تحسين أثرها في المجتمع، إذ يربط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بين ثلاث مصطلحات (المنظمة، المجتمع، المسؤولية)، فهو يحقق العلاقة الاعتمادية بين المنظمة والمجتمع الذي تعيش به والمسؤوليات التي تعزز من كلا الجانبين، إذ يعكس مفهوم المسؤولية الاجتماعية صورة المجتمع المتمثل بالعلاقة المتطورة والمستمرة بين المنظمة وأصحاب المصلحة ذات العلاقة وبمختلف المستويات (William & David, 2006, 6).

وعلى الرغم من الدراسات العديدة للباحثين والمفكرين في هذا المجال، إلا أنه لا يوجد مفهوم واضح ومحدد للمسؤولية الاجتماعية فقد تباينت وجهات النظر، ويعزى ذلك التباين إلى الاختلاف بالأهداف التي من أجلها يطالبون بهذه المسؤولية، إذ يربط الباحثين مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمدى قدرة المنظمة ومساهمتها في تحقيق رضا ورفاهية المجتمع والعمل على علاج جميع المشكلات. وبناءً على ما تقدم، ستعرض الدراسة الحالية عدداً من المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وفقاً لوجهة نظر وآراء الباحثين:

فقد عرفها (Daft, 2003, 320) بأنها "التزام المنظمة في اتخاذ قرارات مهمة وتفعيلها بما فيه تحقيق لصالح أهداف المجتمع ومنفعته".

ويرى (O'brien & Robinson,2002,3) المسؤولية الاجتماعية بأنها "فلسفة القيام بالأشياء الصحيحة".

في حين عرفها (Smith,2011,10) بأنها بمثابة الأعمال المتبع في المنظمة من أجل تحسين أوضاع أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم من خلال تطبيق وتكامل الأنظمة الأخلاقية وممارسات الإدارة المستدامة.

وعرف (Bhattacharyya,2008,3) المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم واستراتيجياتهم المتبعة بالقيم الاجتماعية".

وفي الإطار ذاته، أشارت دراسة (الحسن، 2014، 9) إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بأنها "هي التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي والبطالة والتضخم ومحاربة الفقر وتحسين مستوى الخدمات المقدمة، وإيجاد فرص عمل جديدة".

وبعد استعراض عدد من المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية خلصت الدراسة الحالية بالتعريف الإجرائي بوصف المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام المنظمة تجاه المجتمع والأطراف الأخرى المتعاملة معها من خلال خلق علاقة الثقة والتعاون فيما بينها لما من شأنه تعزيز مكانة وسمعة المنظمة في إذهان أصحاب المصالح بصورة خاصة والمجتمع بصورة عامة مما ينعكس بشكل ايجابي على أدائها المستقبلي".

ثانياً. أهمية المسؤولية الاجتماعية Significance of Corporate Social Responsibility

أدركت العديد من المنظمات التزامها الأخلاقي وواجباتها الاجتماعية وضرورة تكوين سمعة للمنظمة على النحو الذي تتمناه وفقاً لجملة من المعايير والمبادئ الواجب اتباعها وتطبيقاتها في السيطرة على سلوكيات الأفراد وأهميتها في دعم سمعة المنظمة، بعد تفاقم المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئة التي كانت المنظمات الدولية أحد أسبابها، مما دعا إلى تنامي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لما لها من الأثر الكبير في جذب العملاء، وتحسين سمعة المنظمات والتعامل مع الضغوط الناجمة عن اختلاف أذواق المستهلكين والمستثمرين في الأسواق العالمية (D'Amato,2009,4)

إذ تؤكد العديد من الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة على أهمية المسؤولية الاجتماعية، ففي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2006 أظهرت نتائج الدراسة إن ما مقداره (2.3) تريليون دولار من أصل (24) ترليون دولار كانت قد استثمرت في الشركات التي أظهرت نسبة مرتفعة ضمن مقياس المسؤولية الاجتماعية (Heslin & Ochoa,2008,126). كما تسهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق مبدأ العدالة في إنتاج وتوزيع الثروات وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع وأطراف المصالح وزبائنها، وبناء نظام أخلاقي من خلال تطبيق ممارسات الإدارة المستدامة واستبعاد جميع البرامج الفردية لتمكين المنظمات من إدارة العلاقات التبادلية بدلاً من العلاقات الخطية أو السبب والنتيجة (Smith,2011,12).

وفي سياق متصل، أشارت دراسة (Carroll & Shabana, 2010, 89) إلى أهمية اتباع مفهوم المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة في توفير مناخاً تنظيمياً صحياً واتخاذ إجراءات تضمن بقاء واستمرارية المنظمة ونجاحها ودرء مخاوف التنظيمات الحكومية وإحباط كل محاولات تدخل الحكومة بعمل المنظمة من خلال موائمة السياسة الاستراتيجية لأنشطة المنظمة وفقاً لمعايير الانضباط الذاتي، وبما يحقق توقعات المجتمع من المنظمة، مما يزيد من أهمية المسؤولية الاجتماعية في إمكانية المنظمة على تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى بناء بيئة اجتماعية هدفها تلبية احتياجات وتوقعات السوق وبشكل كفوء وأفضل من المنافسين وضمن إمكانياتها ومواردها المتاحة وبما يحقق نتائج ايجابية للمنظمة وعلى المدى البعيد (القريوتي وآخرون، 2014، 42) أي دور المسؤولية الاجتماعية لا ينحصر في توسيع وزيادة الأثر الإيجابي للمنظمات فحسب، وإنما تقليل الآثار السلبية في المجتمع (Ferrel & Hartline, 2011, 12).

استناداً إلى ما تقدم، يمكن تحديد أهمية تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات المعاصرة الآتي:

1. يمثل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً بين المنظمة والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العاملين فيها والمجتمع على حدٍ سواء، لينعكس هذا التجاوب بعلاقات اجتماعية تدعمها ثقة المجتمع بالمنظمة وعلاقتها بالموردين والمجهزين التي تؤدي بالتالي إلى تحسين سلوكيات العاملين وتحقيق سمعة طيبة للمنظمة (Wheelen & Hunger, 2006, 59).
 2. رصد التغيرات الاجتماعية وإشاعة مبادئ من شأنها أن تحافظ على حقوق الناس والأفراد العاملين منها (حق المرأة، حق المستهلكين، رعاية حقوق العاملين...) (Carroll & Shabana, 2010, 87)، فضلاً عن تحقيق الاستقرار الاجتماعي والعدالة في الإنتاج وتوزيع الثروات بين أصحاب المصالح وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهي فلسفة المسؤولية الاجتماعية (Smith, 2011, 12).
 3. تعد أداة فاعلة يمكن الاستفادة منها في التحديد الدقيق لمعايير السلامة المهنية والصحية بين كل من أصحاب العمل والعاملين والمجتمع ككل وأداة تسويقية لكسب ثقة زبائنهم حول سلامة وتصميم منجياتها وآليات عملها (Konkolewsky, 2002, 8).
- وفي سياق الحديث عن أهمية المسؤولية الاجتماعية، لابد الإشارة إلى أن قيام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية يزيد من قدرتها في جذب الأيدي العاملة من سوق العمالة والمستثمرين الذي يستندون في قراراتهم تجاه ذلك النوع من المنظمات المسؤولة اجتماعياً وذات السمعة الطيبة بأنها استثمارات مجدية وعلى الأمد البعيد.

ثالثاً. مبادئ المسؤولية الاجتماعية Principles of Social Responsibility

- تتطلق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من جملة من المبادئ وفقاً لاتفاقية الأمم المتحدة في 1999 التي تم تحديدها وفقاً لعدة مبادئ كان من أهمها: (عوض، 2014، 14)
1. الالتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة مثل الأيزو 14000.

2. الالتزام بتنفيذ مدونات قواعد السلوك.
 3. الالتزام باتخاذ قرارات تأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية.
 4. تصميم أنشطة المنظمات بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع.
 5. القيام بالمبادرات الخيرية التطوعية.
 6. تنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق الربح للمجتمع والمنظمة معاً.
 7. احترام العلاقات الدولية والسلوكيات المتعارف عليها دولياً.
- وفي الإطار ذاته أشارت دراسة (قهواجي وحسان، 2016، 6) إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على تسع مبادئ والتي يمكن توضيحها بالآتي:
1. **الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** بفضل تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.
 2. **القيم والأخلاقيات:** إذ يقع على عاتق منظمات الأعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة مع أصحاب المصلحة.
 3. **المساءلة والمحاسبة:** الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجوا لاتخاذ القرارات.
 4. **تقوية وتعزيز السلطات:** تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة.
 5. **الأداء المالي والناتج:** تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل.
 6. **مواصفات موقع العمل:** اعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات أو ضغوطات العمل والروتين.
 7. **العلاقات التعاوانية:** لا بد أن تتسم ممارسات منظمات الأعمال بمبادئ العدالة والمساواة والأمانة مع مختلف الشركاء وأصحاب المصلحة ذات العلاقة.
 8. **المنتجات والخدمات ذات الجودة:** الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية وتحقيق للمستفيد المنفعة السلعية.

رابعاً. أبعاد المسؤولية الاجتماعية Dimensions of Social Responsibility

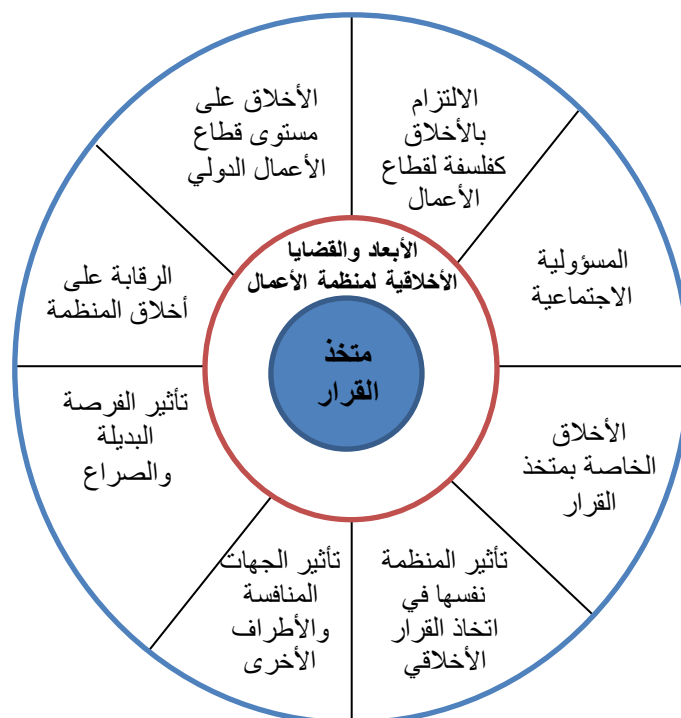
على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية تعد مثلاً مجرداً، إلا أن غالبية مديري المنظمة عادة ما يتخذون قراراتهم الاستراتيجية الموجهة اجتماعياً لكي تكون أقرب إلى الصواب والواقع ولا بد أن تكون مبنية على معرفة ما يطمح إليه أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة من (منافسين، عملاء، الحكومة، المستهلكين...)، ولكي تصبح المنظمات أكثر استجابة من السابق ولاسيما أدائها الاجتماعي والتكيف مع التغييرات البيئية والاجتماعية المحيطة بها، لذا نجد أن العديد من المنظمات المعاصرة عمدت أعادت طريقة تفكيرها فيما يتعلق بثقافتها التنظيمية واهتمامها بمواردها البشرية والعمل على استقطاب الأفراد ذوي

المهارات والقدرات المميزة ممن يمتلكون أخلاقيات مهنية، فوجود هذا النوع من الأفراد يعزز من الالتزام الأخلاقي للمنظمات تجاه المجتمع (Daft,2003,326).

لذا فقد أدركت القيادات الإدارية أهمية واجباتها الاجتماعية والعمل على بناء سمعة طيبة للمنظمة عبر معايير ومبادئ تحكم لسيطرة على سلوك أفرادها العاملين نحو انتهاج سلوكيات العمل المرغوبة وتوظيفها في دعم أنشطتها، وقد أدى ذلك إلى تنامي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية نحو جذب العملاء وتحسين سمعة المنظمة (Fernando,et.al.,2008,53).

وتتحدد تلك المكانة من خلال الأبعاد الأخلاقية والموضحة في الشكل الآتي: (عوض، 2014،

(19)



الشكل (23)

موقع المسؤولية الاجتماعية كأحد الأبعاد الأخلاقية لقرارات المنظمة

المصدر: عوض، أنس أحمد سعيد، (2014)، أسباب عجز الشركات عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية - دراسة حالة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير في العلوم المحاسبية والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص19.

وعموماً، تتباين الآراء بشأن تحديد الأبعاد الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية وفق آراء الباحثين ومن وجهات نظر مختلفة ووضعوا لها مسميات متباينة، كما ويعكس هذا التباين إمكانية تحديد تلك الأبعاد وللمزيد من الآراء، فهذه دراسة (Schiebel,2000,4) تضع دالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ضمن ستة محاور تمثلت على النحو الآتي: العلاقات مع المجتمع، العلاقات مع العاملين، العلاقات مع المستهلكين، العلاقات مع المجهزين، العلاقات مع الجماعات المحلية بشكل عام ومع الجماعات المهنية بشكل خاص، في حين أكدت العديد من الدراسات حول ماهية الأبعاد التي تمحورت في أربعة اتجاهات وضمن هرم للمسؤولية يبتدئ وبشكل تصاعدي وعلى النحو الآتي: (Carroll,1991,42)، (القريوتي

وآخرون، 2014، 44)، (آل خطاب، 2015، 541)، (Vlastelica, et.al., 2015, 48) وكما موضح بالشكل الآتي:



الشكل (24)

أبعاد المسؤولية الاجتماعية

Source: Carroll, Archie, B., (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July, P.39-48.

1. المسؤولية الاقتصادية Economic Responsibilities

وهو مجموعة من العمليات والأنشطة والبرامج والسياسات ذات الطبيعة الاقتصادية، التي تأخذ بنظر الاعتبار التزام المنظمة الاجتماعي ويوجه البعد نحو تحقيق الأداء الاقتصادي لمنظمة الأعمال المتمثل بزيادة المبيعات وتحسين إنتاجيتها ومردوداتها ويحسن من سمعتها ضمن بيئتها التنافسية (آل خطاب وآخرون، 2015، 451)، الأمر الذي يحتم على إدارة المنظمة استثمار مواردها بالشكل الذي يحقق فيه مصالح حملة الأسهم وعدم المخاطرة بعوائدها من خلال تطبيق ممارسات اجتماعية غير مسؤولة قانونياً (Baron, 2010, 21)، وأن لا يتخذون قرارات تتعلق بمصالح أولئك المالكين وفقاً لتفضيلاتهم الخاصة لتحقيق أهداف اجتماعية غير ملائمة ورؤيتهم (Branco & Rodrigues, 2007, 6).

2. المسؤولية القانونية Legal Responsibility

الالتزام بالأنظمة والقوانين واحترام إجراءات العمل سواء كانت الأنظمة الداخلية الخاصة بالمنظمة أو ما يتعلق بالأنظمة والقوانين المعتمدة في بيئتها الخارجية، سواء على مستوى الدولة أو المجتمع ككل، أي إن المسؤولية الاقتصادية والقانونية ضرورية جداً وتشكلان القاعدة الأساسية لتمثيل الدور الاجتماعي للمنظمة، فلا يمكن للمنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً ما لم تلتزم بالمعايير القانونية ولا تستطيع الإيفاء بمتطلبات المجتمع من منتجاتها (Vlastelica, et.al., 2015, 48).

3. المسؤولية الأخلاقية Ethical Responsibility

وتمثل تلك المسؤولية التزام المنظمة بمبادئ العدالة والمساواة والسلوك الأخلاقي في تعاملاتها مع الأفراد العاملين والأطراف الأخرى من المجتمع كالمستهلكين، الحكومة... وغيرهم، واحترامها للأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والابتعاد عن كل ما يسيء للثقافة المجتمعية أو يضر بالمجتمع، وهي تعد من أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمنظمات، فالقيام بالأعمال الصحيحة والالتزام بالسلوكيات الأخلاقية المرغوب فيها له مردودات ايجابية عديدة أهمها خلق سمعة ايجابية لها (Carroll, 1991, 268).

4. المسؤولية الطوعية Philanthropic Responsibility

وهي تعبير عن التزام المنظمة وسعيها من أجل تنمية وتطوير المجتمع والعمل على تحسين نوعية حياة الأفراد والاهتمام بمشاكلهم والعمل على توفير كل ما يساعد على تحقيق أهدافهم المهنية والاجتماعية، ومن الملاحظ أن المسؤولية الاجتماعية عادة تكون تطوعية وهي تشير إلى الأنشطة التي تتجاوز الإذعان للقوانين وتعكس التوقعات المتغيرة في المجتمع، لذا فإن ما تعده المنظمة ممارسات ملائمة قد تصبح مستقبلاً ممارسات غير ملائمة لأعمالها وإن كان الدور الاقتصادي والقانوني لزاماً على المنظمة، إلا أنه لا يمثل مسؤوليتها الاجتماعية، بل إنها قاعدة أساسية للقيام بالدور الاجتماعي والتطوعية وفقاً لما أشار إليه أنموذج (Wheelen & Hunger, 2006, 58). وبناءً على ما ورد مسبقاً فيما يتعلق بمسؤولية المنظمة الاجتماعية التي يمكن تلخيص أهم أدوارها وفقاً لما جاءت به دراسة (Smith, 2011, 5)، وكما مبين في الجدول (30).

الجدول (30)

أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية			
المسؤولية اتجاه المجتمع	المسؤولية اتجاه حماية المستهلك	المسؤولية الأخلاقية	المسؤولية اتجاه حماية البيئة
<ul style="list-style-type: none"> - إنجاز المشاريع الأساسية - تقديم الهبات والتبرعات - توفير فرص العمل للنساء وللمعاقين - المساهمة في دعم الأنشطة الثقافية والحضارية - المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي 	<ul style="list-style-type: none"> - التبيين - السعر - الضمان - التعبئة والتغليف - التوزيع - الإعلان - المقاييس والأوزان - النقل والتخزين 	<ul style="list-style-type: none"> - تناسق أهداف الشركة مع أهداف المجتمع - عدم احتكار المنتجات - وجود دليل عمل أخلاقي للمنظمة - تشجيع العاملين على الإبلاغ عن الممارسات السلبية - عدم التحايل بالأسعار 	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالتشريعات البيئية - الاقتصاد في استخدام الموارد - الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة - تجنب مسببات التلوث - آلية التخلص من النفايات - المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة - للمواد الخام والطاقة

Source: Smith Richard E., (2011), Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach for Socially Responsible Capitalism, the Requirements for the Degree of Master of Philosophy at the University of Pennsylvania University of Pennsylvania Scholarly Commons, P.5.

خامساً. دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المنظمة

The Role of Social Responsibility in Supporting the Reputation of the Organization

تسعى كثير من المنظمات وخاصة في المجتمعات المتقدمة منها على وجه الخصوص أن تتجنب مقاطعتها من قبل زبائنها، لذلك فهي شديدة الحرص على تجنب نفسها من مثل هذه المواقف الأمر الذي يدفعها لبذل المزيد في أنشطتها الاجتماعية، وبالمقابل نجد أن المستهلكين اليوم تواقون أكثر لمعرفة المنظمات التي تبذل مساعي حثيثة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية، وهناك من ربط بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة المنظمة، فالمنظمات اليوم وفي ظل احتدام شدة المنافسة تحرص أكثر من أي وقت مضى على صورتها في إذهان جميع الأطراف المتعاملة معهم، لأن لكل منظمة تصور وانطباع في إذهان جميع المتعاملين معها شاعت في ذلك أم لم تشأ، وسواء خططت لذلك أم لم تخطط، ولاشك أن السمعة الايجابية والحسنة يمكن أن تسهم كثيراً في نجاح المنظمة واستمراريتها (Wheelen & Hunger, 2006, 59) , كما أن الاستجابة الاجتماعية للمنظمة تتطلب منها انجاز أعمال مسؤولة تجاه الأفراد العاملين والأطراف الأخرى الموجودة في بيئتها من أجل الوصول إلى توقعات أدائها الاجتماعي بما فيه مسؤوليتها العامة تجاه المجتمع، كالمحافظة على البيئة من التلوث، المساهمة في التنمية الاقتصادية، فضلاً عن مسؤوليتها الخاصة تجاه الأفراد العاملين لديها من خلال تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية ورعايتهم الصحية، وتوفير الدورات التدريبية بشكل مستمر، فالمنظمة التي تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية تعد بمثابة وسيلة مقنعة وشرعية ومقدمة لتحسين سمعة المنظمة لدى مجتمعها الداخلي الخارجي. (Smith, 2011, 5)

استناداً إلى ما تقدم فإن المنظمات اليوم مطالبة بأن تدير سمعتها التنظيمية لتتمكن من بناء السمعة الايجابية أو حتى المثالية التي من شأنها أن تحقق ميزة على منافسيها وحصة سوقية وأن تجذب الزبائن والموظفين الكفؤين والمستثمرين... الخ. ومن خلال ممارسة الأنشطة الآتية:

1. إعادة تأهيل الأفراد العاملين في المنظمة.
2. تفويض وتمكين الأفراد من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
3. زيادة الاهتمام من قبل المنظمة بوسائل الاتصال وتطبيقات الانترنت التي تساعد على تدفق المعلومات بسرعة تتناسب وحجم الحاجة الضرورية للمنظمة بوصفها نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتوسع جغرافياً التي بدت في مجملها تحدياً كبيراً لمنظمات الأعمال لتعيد النظر في دورها وواجبها تجاه المجتمع.

البعد الثاني : جودة الخدمة

أولاً. مفهوم جودة الخدمة The Concept of Quality of Service

أصبح مفهوم جودة الخدمة محط جذب وانتباه العديد من المنظمات، إذ بات من الضروري النظر إلى جودة الخدمة على إنها أمراً ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه أو التهاون فيه في أي من المنظمات، وأصبح لصناعة الخدمة دوراً مهماً وحيوياً في الاقتصاد العالمي وفي تصميم المنتج وتسويقه فهي سر

نجاح ودعم القدرات المنظمة التنافسية (Firdaus,2006,31)، كما لم يعد اهتمام المنظمة بجودة الخدمة هو السبيل للوصول إلى تحقيق مزايا تنافسية بل يتوجب على المنظمات التركيز على الشكاوى والاقتراحات التي يبديها العملاء وانطباعاتهم حول ما تقدمه المنظمة، وذلك من خلال توظيف الاستراتيجيات والأساليب لأجل تقديم خدمة أفضل للمستفيدين التي تنعكس بشكل مباشر في قدرة المنظمة على تقديم خدمة متميزة وبصورة تفوق قدرة المنافسين (Vamstad ,2012,1179)، لذا فإن مفهوم الجودة يتمحور حول المنافع التي تقدمها هذه الخدمة إلى الزبون، فقد جاءت نتائج العديد من الدراسات والمتعلقة بمفهوم جودة الخدمة بأنها تمثل ذلك التفاعل الحاصل بين متطلبات واحتياجات الزبون وبين مقدم الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقع الحصول عليه وبين الأداء الفعلي للخدمة في الواقع العملي (الخفاجي، 2012، 79)، فإذا تطابق المتوقع من الزبون والأداء الفعلي فإن الزبون سيكون راضياً وقد يشعر بأن تلك الخدمة متميزة إذا تجاوزت أو فاقت توقعاته، وقد يحدث العكس ويعدّها خدمة رديئة إذا لم ترق إلى مستوى طموحاته وتجاوزت توقعاته وإدراكاته الفعلية ويصبح غير راضي، وقد يلجأ إلى البدائل الأخرى بحثاً عن الأفضل (كنزة، 2015، 42)، كما توصف عملية قياس جودة الخدمة بالعملية الصعبة مقارنة بجودة المنتج وذلك بسبب طبيعة الخدمة المتعددة الجوانب غير الملموسة وغالباً ما يشارك الزبائن في صناعة تلك الخدمة بناء على توقعاتهم وآرائهم حول شكل الخدمة التي يرغبون الحصول عليها (Hussain & Carlsson,2010,7).

الجدول (31) مفهوم جودة الخدمة الصحية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Ellis & Whittington, 1993, 23	مجموعة الإجراءات الموضوعة للتأكد من والقدرة على ضمان تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة الصحية المقدمة إلى المرتادين إلى المنظمات الصحية.
2	Kotler & Armstrong, 1997, 640	شكل من أشكال الطرق التي تستخدمها المنظمة الصحية لتمييز نفسها عن المنظمات المنافسة والمثابرة لها في النشاط عن طريق تكوين صورة عن المنظمة الصحية تتحدد من خلالها شخصية المنظمة وعلى جميع المستويات.
3	العسالي، 2006، 11	تقديم خدمات صحية أكثر أماناً وأسهل منالاً وأكثر إقناعاً لمقدميها وأكثر أرضاء للمستفيدين منها بحيث تتولد في المجتمع نظرة إيجابية إلى الرعاية الصحية المقدمة.
4	فضيلة والبلداوي، 2012، 175	مجموعة السياسات والإجراءات المصممة بغية تقديم خدمات الرعاية الصحية للمستفيدين (المرضى وغيرهم) على نحو نظامي وموضوعي يسهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة وحل المشكلات العارضة وبطرق علمية وبالإفادة من خبرات الأفراد العاملين وتقنيات الرعاية الصحية المتاحة لهم وبما يضمن معالجة صحية وبأفضل النتائج.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واستناداً إلى ما تقدم، يمكن تحديد التعريف الإجرائي لجودة الخدمة للدراسة الحالية "بأن جودة الخدمة هي مجمل خصائص الخدمة المقدمة التي تؤثر في قدرتها على تلبية الاحتياجات المعلنة والضمنية لمستخدمي تلك الخدمة".

ثانياً. أهمية جودة الخدمة The Importance of Quality of Service

تتجسد أهمية جودة الخدمة في خدمتها لزبائن المنظمة والأطراف الأخرى المتعاملة معها، وهي تحتل مركز الصدارة لدى كافة المنظمات التي تبحث عن تحقيق أهدافها في التفوق والنجاح والتميز، وعلى الأفراد العاملين اتباع سلوكيات ايجابية هادفة والابتعاد عن السلوكيات السلبية في تعاملهم مع زبائن المنظمة كونهم مقدمي الخدمة ومهمتهم تتطلب استخدام أسلوب يجذب العملاء ويشجعهم على تكرار عملية الشراء مراراً، وهذا يعتمد على مهارة الأفراد وخبرتهم في هذا المجال، فالعملاء الذين يحصلون على أفضل خدمة وبجودة عالية هم الأكثر ولاءً للمنظمة، ومن هذا المنطلق ستزداد أرباح المنظمة وتحقق مستوى أداء خدمة متميز وتحسين سمعتها بين المنظمات المنافسة (Hussain & Carlsson, 2010, 7).

كما تتجلى أهمية جودة الخدمة بالنسبة للنشاط الذي تعمل فيه المنظمة من خلال:

1. مساهمتها في تحديد حجم الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها وتحقيق رضا للمستفيدين من تلك الخدمات المقدمة (بشير، 2016، 13).
 2. تعمل كذلك على تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وارتفاع المبيعات من خلال مطابقتها للمواصفات والمعايير الدولية والتقليل من الوحدات المعيبة ومسؤوليتها الاجتماعية والقانونية عن تلك الخدمات المقدمة من قبل المنظمة (مراد، 2014، 41).
 3. تسهم جودة الخدمة في الكشف عن مواطن القوة والضعف لدى المنظمة فهي تعزز الجوانب الايجابية التي تزيد من ولاء الزبون وثقتهم بالخدمات المقدمة ومعالجة جوانب الضعف التي تعابنها المنظمة التي من شأنها أن تحد من ولاء العملاء والأطراف الأخرى (زقاي، 2016، 221).
- لذا فقد حرصت معظم المنظمات على ضرورة توسيع قاعدة جماهيرها والمحافظة على زبائنها الحاليين والمحتملين والتعامل معهم بصورة مناسبة وفهم كافة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، فامتلاك المنظمة لجودة الخدمة سيكسبها ميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات المنافسة الأخرى (Rahamani, 2011, 2).

وهي عاملاً استراتيجياً ومهماً لنجاحها والحد الفاصل بين بقاء المنظمة وديمومتها خسارتها وهلاكها وخروجها من بيئة التنافس للأسواق العالمية (Vamstad, 2012, 1178).

وفي سياق الحديث عن أهمية جودة الخدمة، لابد من الإشارة إلى أن تقديم خدمة صحية ذات جودة متميزة من شأنها أن تحقق رضا وولاء المستفيدين تجاه المنظمات الصحية، كما تعد بمثابة وسيلة إعلانية فاعلة لكل ما تقدمه تلك المنظمات، مما دفع بالعديد من المنظمات الصحية إلى تطوير وتحسين قنوات الاتصال بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها وبشكل الذي يمكن المنظمة من تأدية مهامها بكفاءة وفاعلية ويعزز الثقة لدى الأفراد العاملين وجعلهم يشعرون بأهمية المهام التي يؤديونها وبأنهم أعضاء يتمتعون بفاعلية وبحسن من مستويات أدائهم ويؤدي إلى نتائج أفضل وسمعة طيبة للمنظمة (فضيلة والبلداوي، 2012، 176)، أي إنها تعنى بالدرجة الأساسية بكيفية استخدام الموارد المتوفرة لها والقدرة على جذب المزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات المستقبلية، وهي تسهم في تقديم خدمات الرعاية الصحية للمستفيدين (المرضى وغيرهم على نحو نظامي وموضوعي يسهم في تقديم الفرص لتحسين

رعاية المرضى وحل المشكلات العارضة بطرائق علمية وذلك من خلال اتباع العاملين لسلوكيات العمل المرغوبة وبما يضمن تحقيق أفضل النتائج.

ثالثاً. متطلبات جودة الخدمة Quality of Service Requirements

يمكن تحديد أهم متطلبات جودة الخدمة التي أصبحت مكوناً مهماً ينبغي الأخذ به بنظر الاعتبار في ظل منظمات تعيش التغيرات السريعة والمتلاحقة، أصبح فيها مفهوم الجودة لا يقتصر على مدى مطابقة المنتج للمعايير والمواصفات الدولية فحسب، وإنما يتعلق الأمر بكيفية إدارتها بالشكل الذي يرفع من القيمة الإجمالية لنشاطات المنظمة ويكسبها القدرة على مواجهة تحديات البيئة التنافسية ومن أهم متطلبات جودة الخدمة الآتي: (نور الدين، 2007، 11)

1. **احترام معايير الأداء:** ويعبر عنها بالجوانب التقنية للمنتج، وعادة ما يبحث الأفراد عن منتج تتوافق مواصفاته مع الخصائص التقنية المعلن عنها والشعور بالثقة تجاه قدرة المنظمة على تقديم الأداء الأفضل بشكل مستمر ولفترات زمنية طويلة الأمد لضمان الحفاظ على بقاء عملائها.
2. **التكاليف:** التي يعبر عنها بسعر التكلفة، تكلفة الإنتاج... وغيرها، إذ لم يعد ما يهم الفرد هو متى يحصل على الخدمة بقدر تعلق الأمر بسعر تلك الخدمة المقدمة، فهو يقوم بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة بناء على سعر الخدمة، إذ يأخذ بنظر الاعتبار مجمل التكاليف المترتبة على حصوله على الخدمة من تكاليف صيانة، تكاليف التوقف عن التشغيل، فضلاً عن التكاليف المحتملة لتوقف المنتج عن الخدمة.
3. **فترة التسليم:** التي يعبر عنها بمدى الوفاء والالتزام بتقديم الخدمة في الوقت المحدد والجودة المطلوبة، فالفرد اليوم له القدرة على اتخاذ القرار المتعلق باقتناء خدمة متوفرة في الوقت الذي هو في حاجة إليها ولا يفضل الانتظار.
4. **الخدمات:** وما المقصود بها في مفهوم جودة الخدمة، الخدمات التي يحصل عليها الفرد عند اقتنائه، أو ما يسمى بالخدمات التكميلية أو خدمات ما بعد البيع الخدمة والتي تشير إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوى الزبائن.
5. **الأمن:** ويعبر عنه بضمان عدم حدوث أي ضرر أو خطر أثناء استخدام الزبون للخدمة، فبالنسبة إليه يعد مطلباً ضمناً لا يرتبط بالمنتج فقط، وإنما باحترام ثقافة المجتمع المحيط به، فأغلب المنظمات تسعى إلى الحصول على أفضل التجهيزات والموارد التي تضمن من خلالها تقديم منتج ليس له آثار سلبية وغير صحية في البيئة التي يتواجد فيها جميع الأطراف المتعاملة معها.

رابعاً. أبعاد جودة الخدمة The Dimensions of Quality of Service

لقد تناولت معظم الدراسات المرتبطة بجودة الخدمة الأبعاد التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات، إلا أن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة، وأن من الصعب وضع معايير موحدة لجودة الخدمات لما لها من خصائص تميزها عن المنتجات المادية الملموسة، لذا فقد لجأ العديد من

الباحثين إلى دمج وتوحيد معايير جودة الخدمة بخمسة معايير يعتمدها الزبون في حكمه على جودة الخدمة المقدمة إليه في ضوءها، ومنهم (Zeithaml, et.al., 2006, 116)، (Hamid, 2011, 121)، (Amjerilya & Malviya, 2012, 5)، (Saghier & Nathan, 2013, 4) وفقاً للنسق الآتي:

1. بُعد الاستجابة Responsiveness

تعكس الاستجابة الرغبة أو الرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة (Ming, et.al., 2002, 5)، وهي تتعلق بمدى قدرة واستعداد الأفراد العاملين في أن يكونوا وبشكل دائم في خدمة الزبائن وبما يلبي احتياجاتهم لها (كنزة، 2015، 43)، أما فيما يخص جودة الخدمة الصحية فإن الاستجابة تشير فيها أن جميع المرضى بغض النظر عن أصولهم أو انتمائاتهم يتلقون الرعاية السريعة من قبل كادر المستشفى مع حسن المعاملة والتعاون، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير مزعج (Shaikh & Rabbani, 2005, 515).

2. بُعد الاعتمادية Reliability

وهي قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها وتقديم الخدمة بشكل مستقل ودقيق في الوقت الذي يحدده وبشكل يرضي طموحه (مراد، 2014، 76)، كما يعبر عنها (Davis, et.al., 2003, 220) بأنها درجة التزام المنظمة تجاه الزبون والاعتمادية في المنظمات الصحية تعني قدرة مقدم الخدمة الصحية (الطبيب، المحلل، الممرض...) على أداء الخدمة الصحية التي وعد بها بشكل يمكن الاعتماد عليها، فضلاً عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة والصحة (فضيلة والبلداوي، 2012، 176)، بينما يعبر عنها بأنها القدرة على إيجاد الحلول للمشكلات المتوقعة، فضلاً عن إعطاء الحلول المناسبة لحل تلك المشكلات في المنظمات الصحية (Shaikh & Rabbani, 2005, 195).

3. الثقة والأمان Assurance

وهي مؤشر يعبر عن درجة الأمان والثقة بالجودة المقدمة وبمن يقدمها، أي ترتبط بمدى المخاطر المدركة والممكن التعرض لها نتاج تلقى الخدمة من هذه المنظمة أو من مقدم الخدمة أو من كلاهما (Hamid, 2011, 121).

اذ يرى (Davis, et.al., 2003, 220) بأنها المصادقية والأمانة المميزة التي يؤمن بها الزبون تجاه المنظمة.

ويحدد (Shaikh & Rabbani, 2005, 195) بُعد الأمان في المنظمات الصحية بأنه يتضمن العناصر الآتية: (الرعاية الطبية، التوعية الطبية، جدارة المستشفى، مهارات ومؤهلات الأطباء، لباقة وكياسة العاملين...).

4. الملموسية Tangibles

وتتعلق بالجوانب الفنية الملموسة مثل الديكور وشكل المبنى والتقنيات الحديثة المستخدمة والاتصالات (Hamid, 2011, 121)، فالمنظمة التي لا تمتلك صرافاً آلياً أو معدات التدقيق وحساب النقد أو لا تمتلك أبسط مستلزمات الراحة للعاملين والزبائن كأجهزة التكيف وأماكن الانتظار لا يمكن أن

تقدم خدماتها بأنها جودة (مراد، 2014، 79). في حين يعبر عن بُعد الملموسية في مجال جودة الخدمة الصحية بوصفه يتضمن العناصر الآتية: مكاتب الأطباء نظيفة، الوسائل أو الآلات القياسية المستخدمة من قبل العاملين (أدوية ومستلزمات طبية) ينبغي أن تكون سهلة الفهم Shaikh and (Rabbani, 2005, 195).

5. التعاطف Empathy

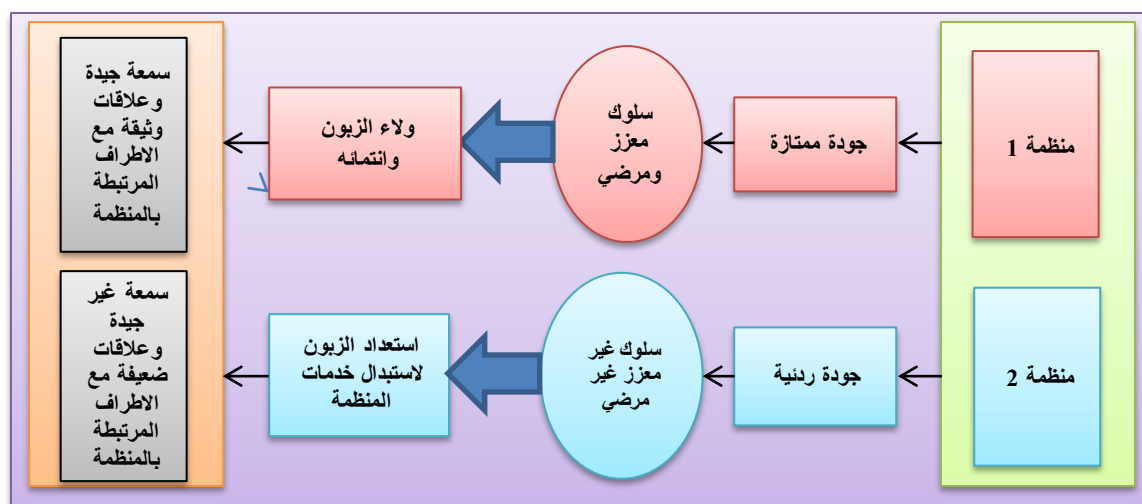
قدرة مقدم الخدمة على أن يكون على قدر من الاحترام واللباقة والأدب وأن يتسم بالمعاملة الودية واللطيفة مع الزبون (Hamid, 2011, 121)، وتتجسد في المنظمات بالقدرة على التفاعل وخلق علاقات شراكة استراتيجية مع الزبائن والخدمة حسب طلب الزبون، فهو يرغب بأن يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد ومهم من قبل المنظمة المقدمة للخدمة (علي، 2011، 34)، في حين يشير التعاطف في المنظمات الصحية إلى الانتباه والرعاية الشخصية أو الفردية التي تقدمه المنظمة الصحية إلى زبائنهم التي يمكن أن تدرك على شكل العناية الخاصة المعطى إلى المرضى، ومناداته بإسمه، وإبداء صفة الانتباه تجاه المرضى، فضلاً عن احترام عادات وتقاليدهم المستفيدين (Shaikh & Rabbani, 2005, 195).

وفي ضوء ما تقدم، يمكن أن نعبر عن أبعاد جودة الخدمة الصحية ضمن الدراسة الحالية على النحو الآتي: إذ يمثل بُعد الاستجابة قدرة الأفراد العاملين في المنظمات الصحية بالاستجابة السريعة والمناسبة للمستفيدين من المرضى وفي أي وقت ولجميع الحالات وعلى حدٍ سواء واستيعاب كافة الاستفسارات والشكاوى المقدمة من المرضى، وتمثل الاعتمادية فيها درجة إيفاء المنظمة الصحية بالتزاماتها تجاه المرضى وفي الوقت المحدد وبالذقة والموثوقية والعمل على تقليل على قدر الإمكان من الأخطاء المتعلقة بالتشخيص والمعالجة، مما يشعر المريض بأن حياته في أيدي آمنة، في حين يمثل بُعد الأمان ضمن أبعاد جودة الخدمة الصحية بالعمل على توفير الكوادر البشرية المؤهلة وفي جميع الاختصاصات سواء كان ما يخص الكوادر الطبية (الأطباء، الممرضين وغيرها) أو الكوادر الفنية والإدارية وتوفير جميع المستلزمات اللازمة لعملهم، مما يضمن تقديم خدمة صحية ممتازة وذا جودة عالية، أما الملموسية فيمكن إجمالها بكافة التسهيلات المادية والمظهر الخارجي للمباني التابعة للمنظمة الصحية والمرافق الصحية ونظافتها وحدثاء الأجهزة الطبية والتقنيات التكنولوجية المستخدمة، فضلاً عن التنظيم الداخلي للمستشفى، وأخيراً يجسد التعاطف التفاعل وعلاقة الثقة والاحترام والتفهم والإصغاء الذي يربط المستفيدين من المراجعين والمرضى بين أعضاء الفريق الطبي والصحي والإداري والمحاسبي فيها إذ تسهم العلاقة الجيدة بين الطرفين إلى انجاح العملية الخدمية الصحية.

خامساً. دور جودة الخدمة في دعم سمعة المنظمة

يُعد الحديث عن الدور المهم والمؤثر الذي تؤديه جودة الخدمة في المحافظة على سمعة المنظمة ولاسيما قطاع الخدمات الصحية عينة الدراسة ضرورياً وملحاً كونها من القطاعات الهامة والحساسة لارتباطها المباشرة بحياة الأفراد وسلامتهم، إذ ترتبط سمعة المنظمة ومكانتها بين زبائن المستهلكين والاطراف الأخرى المتعاملة معها بجودة ما تقدمه من منتجات سواء كانت سلع أو خدمات وبالعلاقة

طردية، وبالمقارنة مع المنظمات المنافسة التي تعمل في القطاع نفسه الذي تنتمي إليه المنظمة، إذ تعكس جودة الخدمة المقدمة شكل العلاقة التي تربط المنظمة مع الموردين والمجهزين والعاملين ذوي الاختصاص والخبرة أساسها مبني على تلبية احتياجات زبائنها ومستوى جودة خدماتها، وقد تؤدي رداءة الجودة إلى أن تخسر المنظمة مكانتها بين زبائن المستفيدين من خدماتها وسمعتها في سوق العمل، الأمر الذي ينتج عنه فقدان حصتها السوقية أو الخروج من ذلك النشاط بشكل نهائي. ومن مراجعة نتائج دراسات الجودة المتعلقة بالقطاع الصحي التي أظهرت أن الاهتمام والتطور في مجال الرعاية الصحية يحقق نتائج ايجابية للمنظمات الصحية من حيث زيادة الانتاجية واستثمار أفضل للطاقات البشرية والاختصاصات الطبية، مما يساعد على خفض التكاليف وتقديم أفضل مستوى من الخدمات للمستفيدين من خدمات المستشفيات والمراكز الصحية. وفي إطار توضيح تلك العلاقة التي تربط بين جودة الخدمة وسلوكيات الزبائن وآرائهم وانطباعاتهم ويتصرف حول مستوى أداء المنظمة وسمعتها وبالإستعانة بأنموذج دراسة (Parasuraman, et.al., 1996) بتصرف من الباحثة، إذ سيتم تمثيل تلك العلاقة وفقاً للشكل الآتي:



الشكل (25)

العلاقة بين جودة الخدمة وسمعة المنظمة

المصدر: إعداد الباحثة.

إذ يتضح من الشكل (25) ، إن وجود نوعين من المنظمات الخدمية أحد تلك التي تقدم جودة عالية ومتميزة والأخرى خدمة ذات جودة منخفضة وانعكاس مستوى تلك الخدمتين على سلوك زبائنها، إذ تولد جودة الخدمة في الأنموذج أعلاه سلوكاً ايجابياً للزبائن ومرضي يُولد لديه الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة وخدماتها، ويروج لها والرغبة المستمرة في التعامل معها ويتجاوز شعور الرضى إلى حد المسؤولية عن ما تقدمه المنظمات وتقديم الشكاوى والاقتراحات في حالة وجود أي خلل أو مشكلة تعود لمنتجات المنظمة، وبالتالي ستنعكس آثار هذا السلوك الايجابي على سمعة المنظمة وعلاقاتها بزبائنها والأطراف الأخرى المتعاملة معها، وبالمثل ستنعكس آثار الجودة الرديئة على سلوك الزبائن من خلال

اتباعهم سلوك غير معزز تجاه المنظمة ناجم عن الشعور بعدم الرضى والرغبة بالتحول عن خدمات المنظمة والبحث عن بدائل أخرى ضمن المنظمات المنافسة لها أي بمعنى خسارة المنظمة لزيائنها ولا يكتفي ضرر الجودة غير جيدة إلى حد الشعور بعدم الرضى وإنما يتعدى إلى احتمالية خسارة أفراد آخرين لأن تأثير السلوك السلبي للزبون غير الراضي أكبر من تأثير السلوك الايجابي للزبون الراضي، فالأفراد عادة لديهم رغبة في الاستماع والانصات للنقاط والجوانب السلبية التي ينقلها لهم العميل غير الراضي مما يؤثر سلباً على سمعة المنظمة ونجاحها.

المبحث الخامس

الربط النظري بين تعديل السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة

The Relationship between Extinguishing Unwanted Behaviors and Support the Reputation of the Organization

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تبني رؤية جديدة نحو سلوكيات الأفراد العاملين داخل المنظمة، إذ لم يعد ينظر إلى الفرد كونه كياناً تابعاً لما تخطط له الإدارة العليا في المنظمة فيما يخص المهام الموكلة إليهم ويصبح فيها الفرد عاجزاً عن المبادرة والقدرة على اتخاذ خطوات جادة نحو تطوير أدائه الوظيفي، وتبقى إدارة المنظمة ملزمة بمتابعة رصد السلوكيات غير المرغوبة له من خلال الكم الهائل للقواعد والمعايير التنظيمية والإجراءات العقابية المستخدمة للحد من الآثار السلبية المصاحبة لتلك السلوكيات التي تعيق من علمية تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها، وأصبح انتهاج الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة في المنظمات الحالية منهجاً لاتباع العديد من آليات التي تنظم عمل الأفراد نحو السلوك الإيجابي كالالتزام والانتماء للمنظمة والولاء لها واستبدال آليات العمل التقليدية بأساليب تعزز من المبادرات السلوكية الطوعية للأفراد وتطوير الكفاءات ومنح حق التصرف بناء على الثقة في قدرات العاملين وتشجعهم على الاندماج ضمن فرق العمل، كما يعد هذا التوجه مثال لاحتواء ومواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة والذي تعد السلوكيات غير المرغوبة أهمها باعتبار الفرد أهم مورد وحاجة ضرورية ملحة يتوقف عليها نجاح المنظمة وديمومتها في ظل بيئة تنافسية حادة يكون فيها شرط البقاء للأصلح والأقوى.

وفي إطار الحديث عن النتائج المترتبة عن تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين كمدخل لدعم سمعة المنظمة، لابد من توضيح العلاقة التي تربط بين الجوانب السلبية الناجمة عن حدوث تلك السلوكيات والانطباع الجيد والسمعة الطيبة التي تطمح المنظمة رسمها في إذهان الأطراف المتعاملين معها إزاء ما تقدمه لهم من انجازات ابتداءً من الأفراد العاملين وانتهاءً بزبائن المنظمة وأصحاب المصالح لديها، وذلك من خلال الوقوف عند الأسباب المؤدية إلى انتهاج ذلك السلوك الذي قد يكون من أهم مسبباته الإجراءات الرقابية والعقابية التي تفرضها إدارة المنظمة على أفرادها التي تساعد على إنتاج سلوكيات غير مرغوبة جديدة، أو قد يكون تركيز بعض الإدارات منصباً نحو تحقيق العوائد الاقتصادية مقابل التغاضي عن بعض أشكال السلوك غير المرغوب الأمر الذي يجعل من إدارة المنظمة شريك في إنتاج ذلك النوع من السلوك.

وفي سياق متصل عادة ما ترتبط سلوكيات الأفراد في أداء الأنشطة وطرائق التفاعل مع زملاء العمل وزبائن المنظمة أو أي جهة أخرى تتعامل معها، لذا فقد تجد المنظمة صعوبة كبيرة في تحديد من أين تبدأ عملية تأطير السلوكيات الإيجابية للأفراد العاملين وأخلاقيات المنظمة، فالسلوكيات تؤثر وتغطي عادة على ثقافة المنظمة، لذا من المهم أن نفرق بين السلوك الأخلاقي للأفراد والسلوك القانوني للمنظمة، فالأخلاق هي السلوك المتوقع من الأفراد، أما القوانين فتتعامل مع الأفعال المطلوبة فهناك فعل قد يكون

قانونيا ولكنه غير أخلاقي، أو أخلاقي ولكنه غير قانوني، وبما أن السلوك الإيجابي للأفراد يعد من أساسيات النجاح لكونه سيعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالالتزام المنظمة ومسؤوليتها تجاه جميع الأطراف سوف يقود إلى تطوير العاملين ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء العاملين للالتزام بالمعايير المنظمة، وبعبارة أخرى عدم الالتزام بشكل مباشر على سمعة المنظمة وحصتها السوقية ضمن بيئة عملها التنافسية، ولتحقيق ذلك لابد من التزام إدارة المنظمة والأفراد العاملين بالأنماط السلوكية الأخلاقية والمهنية للحد من الممارسات التي تهدد مستقبل المنظمة في النمو والبقاء والاستمرار.

ومن الجدير بالذكر، فإن مسؤولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المتحققة للمجتمع وبرعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد، ومع استجابة منظمات الأعمال لمفاهيم وأفكار المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية وضعت التشريعات القانونية والقواعد لتضفي على هذه المفاهيم والأفكار سمة الإلزام.

لذا، فإن الهدف الأساس من تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين ليس فقط تعلم الفرد الفرق بين الصواب والخطأ، أو ما ينبغي أن يقوم به الأفراد وما الذي ينبغي على الأفراد عدم تكراره من سلوك، وإنما يمتد ليشمل كل ما يتعلق بتهيئة الآليات والأساليب التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات السلوكية والمرتبطة بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة، كما أن اهتمام الإدارة بالأسس الصحيحة للحد من تكرار تلك السلوكيات وإطفائها يمكن تحديدها باتجاهين هما:

1. جعل الإدارة أكثر تحسناً عن الكيفية التي يفترض بهم اعتمادها في أداء أنشطتها وتفعيل سياساتها المتبعة.

2. بذل الجهود المضنية لمعالجة الأزمات والصراعات الناشئة عن تجاوز المعايير السلوكية، فضلاً عن سعيها نحو تنفيذ برامج تعزيز السلوكيات المرغوبة وتعديل السلوكيات غير المرغوبة وفقاً للمؤشرات الإيجابية التي تتبناها فلسفة المنظمة تجاه زبائنها وأصحاب المصالح والأطراف الأخرى نذكر منها:

أ. مساهمتها في تهذيب فرق العمل الجيدة وتطويرها في ظل بيئة عمل مناسبة، ومن خلال تبني استراتيجيات جذب واستقطاب الأفراد الموهوبين والمحافظة عليهم لكي لا يكونوا عرضة للتحويل نحو المنظمات المنافسة.

ب. تعدد ضمانات للتأكد من أن السياسات المتبعة في المنظمة هي المرغوبة لدى إدارة المنظمة والأفراد العاملين من جهة وديمومة متابعة الالتزام بتنفيذها وفقاً للسلوكيات المثلى في المواقف والظروف الطارئة من جهة أخرى.

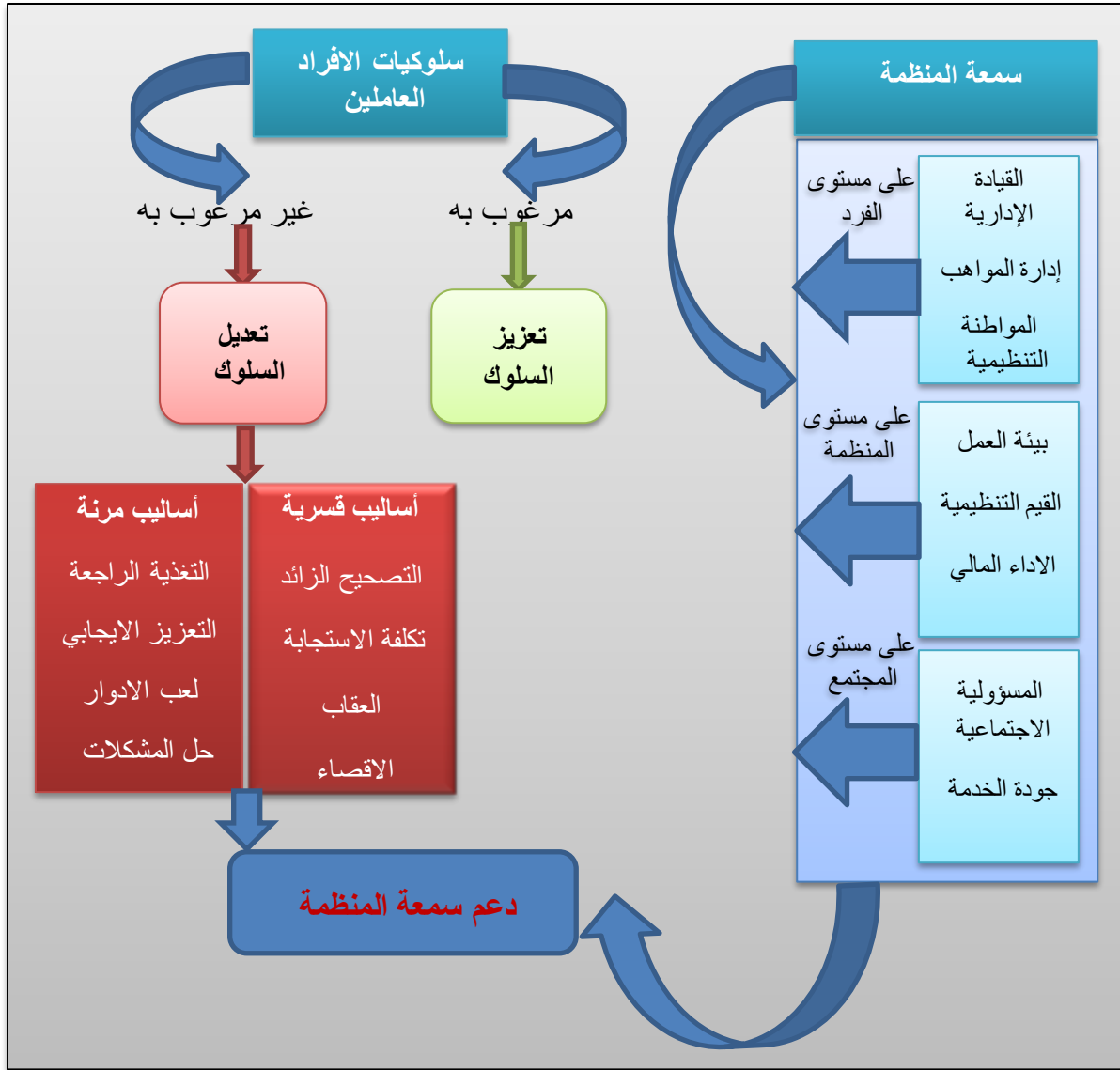
ت. تساعد في إدارة القيم المقترنة بإدارة الجودة، والتخطيط الاستراتيجي وإدارة التنوع (إدارة تشكيلة المنتجات) التي تعد جميعاً من الحاجات التي تتطلب اهتماماً واسعاً في منظمات المعاصرة لأنها تقود إلى ما يميز المنظمة عن غيرها في ميدان النشاط التي تمارسه مما يسهم في تعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة لدى زبائنهم وزبائن المتعاملين معها وأصحاب المصالح لديها.

ث. التزام المنظمة في تجهيز الزبائن بمنتجات آمنة، إذ أن المنظمات التي تفشل في تحقيق هذا البُعد ستواجه عادةً بسلسلة من النتائج السلبية يفقدها جزء كبير من مصداقيتها تجاه ما تقدمه لهم من منتجات وخدمات ويدفعهم للتوجه نحو منظمات أخرى يعد أمن الزبون ضمن أولويات معايير جودة منتجاتها ويكسبها سمعة طيبة تميزها عن غيرها.

ج. التزام المنظمة بتزويد الزبائن بمعلومات وفيرة حول جودة منتجاتها، ويكون هذا الشرط مضموناً بشكلٍ قانوني في بعض الصناعات التي تعتمد على توفير قائمة مطولة من المعلومات على الغلاف لتكون بمثابة دليل تعريف للزبون، فعندما يجهل المستهلك ما يحققه ذلك المنتج من مزايا منفعية واقتصادية يتوجب حينها على المنظمة تنفيذ المتطلبات القانونية والعمل إلى أبعد من ذلك نحو تهيئة المتطلبات الأخلاقية التي يدعمها سلوكيات الأفراد المرغوبة وقدرة المنظمة تجاوز وتعديل تلك غير المرغوب منها، إذ أن الفشل في تحقيق ذلك قد يقود إلى واحدة من أخطر الأخطاء السلوكية التي تظهر حالة من عدم التوازن بين ما يرغب الفرد أن يصبو إليه من عمله في المنظمة وبين ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه من حصة سوقية جديدة، مما قد يلحق الأذى بسمعة المنظمة ويحملها نفقات عالية ازاء فقدانها لتلك الميزة.

وبموجب ما تقدم، يتوجب على المنظمات في الميدان التنافسي أن تقوم ببناء استراتيجياتها التنافسية والمعززة لسمعتها التنظيمية في إطار الأبعاد والمعايير السلوكية المناسبة لتضمن البقاء في هذا الميدان، ومن ثم فإن تحقيق المزايا التنافسية لا بد وأن يستند ضمن ما يستند إليه على الأبعاد والمعايير الأخلاقية.

ولكي لا تصبح المنظمة غير قادرة على التمييز الدقيق بين حاجات الزبائن التي تم إشباعها بشكلٍ مرضي وملئم لثقافة المجتمع وقيمه، وتلك التي حدث فشل في تحقيقها بشكلٍ غير مرضي وأخلاقي، وهنا لا بد أن تستثير الإدارة حالة إرضاء الضمير الجماعي لغرض تحقيق المعاملة العادلة للزبائن وإشباع حاجاتهم المُستحقة لتكون في مصاف المنظمات ذات الشهرة الواسعة والسمعة المتميزة. وفي الإطار ذاته، يتم توضيح الأنموذج الذي يوضح آلية الربط في الجانب النظري للدراسة وفقاً الشكل:



الشكل (26)
الربط النظري للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة.

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

وصف وتشخيص أبعاد الدراسة وتحليلها

تتطلب منهجية الدراسة تحديد ماهية المتغيرات الرئيسة والفرعية المعتمدة في أنموذجها وفرضياتها، ولتحقيق ذلك يهدف الفصل الحالي استعراض الإطار الميداني من خلال تقديم إجابة عن تساؤلات الدراسة وتحديد نوع العلاقات الارتباطية وقوتها بين متغيراتها، فضلاً عن قياس أثر هذه المتغيرات للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss)، التي يمكن توضيحها وفقاً للآتي:

المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

المبحث الثاني: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها.

المبحث الأول

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

تعد عملية الوصف والتشخيص مطلباً ضرورياً للتعرف على مدى توافر كل بُعد من أبعاد المتغيرات المبحوثة، وتمت عملية التشخيص للدراسة على النحو الآتي:

➤ وصف وتشخيص أساليب أطفال السلوكيات غير المرغوبة .

أولاً. وصف وتشخيص أساليب الاطفاء المرنة .

1. وصف وتشخيص أسلوب التغذية الراجعة

تشير معطيات الجدول (32) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التغذية الراجعة الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (X_1-X_5) عبارة أن (72.9%) من إجابات أفراد العينة يتفقون على مدى مساهمة معلومات التغذية الراجعة في اكتشاف الفروقات الفردية بين أداء العاملين سواء كانت تلك المعلومات مستمدة من التقارير الموضوعة عن طريق المسؤولين عن إدارة ومتابعة الموارد البشرية فيما يخص تقييم أداء العاملين، أو تلك المعلومات المسجلة فيما يخص ردود أفعال المستفيدين من خدمات المستشفى من مرضى أو مراجعين، فالأفراد بحاجة إلى معرفة نتائج تقييم أدائهم التي تساعد على اكتشاف نقاط القوة التي يمتلكونها والعمل على استثمارها لصالح تحقيق أهدافهم وبالعكس معالجة جميع نقاط الضعف التي تسبب لهم مشكلات في العمل وتحرمهم من الحصول على امتيازات جديدة، كونها تسهم أيضاً في وضع الأسس العادلة لتوزيع الحوافز والمكافآت ومنح الترقية للأفراد العاملين، وهم يدركون بأن غموض اللوائح والتعليمات والإجراءات القانونية قد يعيق عمل المنظمة والعاملين، إذ تؤدي المعلومات الواضحة والصريحة إلى خلق لغة وحوار وتفاهم يسودها الثقة والشعور بالمسؤولية بين الأفراد، وأن (7.84%) هم فقط من لا يتفقون على ذلك، وأن (19.22%) منهم من دون رأي وبوسط حسابي قدره (2.6) وبانحراف معياري قدره (0.4) أي إن مقدار التشتت في إجابات عينة الدراسة ضئيل وقد حقق المتغيرين (X_3, X_5) أعلى وسط حسابي قدره (2.7) وعند مقدار تشتت يبلغ (0.5).

الجدول (32)

المقاييس الوصفية لفقرات التغذية الراجعة

المتغير	ت	مقياس الاستجابة						الانحراف المعياري
		لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
التغذية الراجعة	X ₁	4	6	26	39	70	105	0.5
	X ₂	11.3	17	22	33	66.7	100	0.6
	X ₃	5.3	8	12.7	19	82	123	0.5
	X ₄	11.3	17	22.7	34	66	99	0.6
	X ₅	7.3	11	12.7	19	80	120	0.5
	المؤشر الكلي	7.84		19.22		72.9		0.4

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

2. وصف وتشخيص اسلوب التعزيز الايجابي

تشير معطيات الجدول (33) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعزيز الايجابي الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (X_6-X_{10}) عبارة أن (57.8%) من إجابات أفراد العينة يؤكدون دور إدارة المستشفى في توفير لأفرادها العاملين ما يأتي (فرص ترقية استثنائية للأفراد الكفوئين وفق ما تقتضيه المصلحة العامة، تحسين ظروف العمل المادية وبشكل مستمر، توفر فرصة للمسؤولين للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، تفويض السلطة للمسؤولين لأداء المهام الموكلة إليهم)، مما ينمي فيهم روح الاحترام والتعاون فيما بين زملاء العمل والولاء تجاه المنظمة ويخلق لديهم حافزاً ودافعاً للعمل والمثابرة لتحقيق أهدافهم في المنظمة ورفع مستوى كفاءتهم وأن (20.6%) لا يؤكدون على قيام المستشفى بذلك وأن (21.6%) من دون رأي، وقد سجل المتغير (X_8) أعلى وسط حسابي في حين سجل الوسط الحسابي عند متغير التعزيز الايجابي (2.3)، وعند انحراف معياري قدره (0.7).

الجدول (33)
المقاييس الوصفية لفقرات التعزيز الايجابي

المتغير	ت	مقياس الاستجابة					
		لا اتفق		محايد		اتفق	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
التعزيز الاجابي	X ₆	25.3	38	17.3	26	57.3	86
	X ₇	16.8	25	19.5	29	63.7	95
	X ₈	10	15	14	21	76	114
	X ₉	23.3	35	32	48	44.7	67
	X ₁₀	27.3	41	25	38	47.3	71
	المؤشر الكلي	20.6		21.6		57.8	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

3. وصف وتشخيص اسلوب تمثيل الادوار

تشير معطيات الجدول (33) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تمثيل الادوار الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من ($X_{11}-X_{15}$) عبارة أن (36%) من إجابات أفراد العينة عند المتغير (X_{15}) لا يتفقون بخصوص قيام إدارة المستشفى بتوفير فرصة لهم بالتعبير عن مشاكلهم سواء كانت تلك المشكلات تخص مضمون عملهم أو كانت ضمن المشكلات المتعلقة بالظروف المحيطة بالعمل والمراجعين وعند وسط حسابي مقداره (2.0) وبانحراف معياري قدره (0.8)، وقد أظهرت نتائج إجابات العينة أن (53.6%) منهم يؤيدون اعتماد إدارة المستشفى أسلوب تمثيل الأدوار كمحاولة لمحاكاة الواقع العملي للعاملين وتجسيد للمواقف الصعبة والمرحجة التي يمرون بها خلال تأديتهم عملهم. كما يسهم في التعرف على الحالات السلبية والأخطاء الشائعة من أجل ضمان عدم تكرارها، إذ يعمل على اكتساب الأفراد العاملين سلوكيات اجتماعية جديدة وتنمي لديهم روح المبادرة والارتجال التي تزيد من قدرتهم على اتخاذ القرارات وذلك من خلال متابعة وملاحظة الحالات المعروضة عليهم. في حين كانت نسبة (23.8%) من إجابات أفراد العينة من دون رأي وقد سجل متغير تمثيل الادوار وسطاً حسابياً عند (2.2) ومقدار تشتت للإجابات يبلغ (0.7)

الجدول (34)
المقاييس الوصفية لفقرات تمثيل الادوار

المتغير	ت	مقياس الاستجابة					
		لا اتفق		محايد		اتفق	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
تمثيل الادوار	X ₁₁	22.6	34	24	36	53.3	80
	X ₁₂	25.3	38	22.6	34	52	78
	X ₁₃	12	18	25.3	38	62.6	94
	X ₁₄	16.6	25	28	42	55.3	83
	X ₁₅	36	54	19.3	29	44.6	67
	المؤشر الكلي	22.6		23.8		53.6	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

4. وصف وتشخيص اسلوب حل المشكلات

تشير معطيات الجدول (35) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات حل المشكلات الذي تم قياسه باستخدام (5) من الأبعاد التي أوضحت أن (57%) من إجابات أفراد العينة يؤكدون قيام إدارة المستشفى بتحديد الأضرار الناجمة عن المشكلات التي تقع خلال العمل وبشكل دقيق والوقوف على المسببات المؤدية إلى حدوثها، وذلك من خلال استخدامها للمعلومات الدقيقة والأساليب العلمية الحديثة في مناقشة المشكلات ومعالجتها، كما إنها تعمل على تجنب تفاقم مشكلات العمل وذلك من خلال إتباعها إجراءات وخطوات سريعة وامتلاكها لحلول وبدائل أخرى للتخلص من تلك المشكلات التي تواجهها الأفراد العاملين خلال عملهم، مما ينمي لدى الأفراد العاملين مهارات التعامل مع المشكلات اليومية الطارئة بشكل سهل وبمرونة وتدريبهم على كيفية التغلب عليها، وأن (21.3%) منهم لا يؤكدون على ذلك وأن (21.6%) من دون رأي وبواقع وسط حسابي قدره (2.2) وبانحراف معياري يبلغ (0.7)، ومن أبرز العناصر التي ساهمت في إغناء هذا المتغير هي (X₁₆-X₂₁). ومن الجدير بالذكر أن الأساليب (التغذية الراجعة، التعزيز الإيجابي، تمثيل الادوار ، حل المشكلات) تعد من الأساليب المرنة المستخدمة من قبل إدارة المستشفى في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للأفراد.

الجدول (35)
المقاييس الوصفية لفقرات حل المشكلات

المتغير	ت	مقياس الاستجابة						الانحراف المعياري
		لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
حل المشكلات	X ₁₆	18	27	24.7	37	57.3	86	0.7
	X ₁₇	21.3	32	25.3	38	53.3	80	0.8
	X ₁₈	21.3	32	26	39	52.6	79	0.8
	X ₁₉	25.3	38	17.3	26	57.3	86	0.8
	X ₂₀	20.7	31	14.7	22	64.6	97	0.8
	المؤشر الكلي	21.3		21.6		57		0.7

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

ثانياً : وصف وتشخيص اسباب الاطفاء القسرية .

1. وصف وتشخيص اسلوب التصحيح الزائد

تشير معطيات الجدول (36) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التصحيح الزائد الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (X_{21} - X_{25}) عبارة أن نسبة (38.7%)، (34.7%)، (28%) على التوالي لا يتفقون في حرص إدارة المستشفى منح أفرادها العاملين جميع الحوافز بأنواعها (المادية، والمعنوية) بعد توقفهم عن ممارسة السلوكيات غير المرغوبة وإبقاءها لهم بعد تأديتهم للسلوكيات التي تطلب منهم بالشكل الصحيح، وأن الإجراء الذي اتخذته إدارة المستشفى بحقهم كان نتاج السلوكيات غير المرغوبة التي قاموا بها وليس حكماً شخصياً التي أوضحتها المتغيرات (X_{23}), (X_{24}), (X_{25}) على التوالي، في حين أشارت النسب (66.9%)، (58%) من إجابات أفراد العينة على اتفاقهم على إلزام إدارة المستشفى أفرادها العاملين بالتعليمات والضوابط المتبعة فوراً عند اتباعهم سلوكيات غير مرغوبة وإرغامهم على إعادة الوضع الطبيعي للعمل وبشكل أفضل مما كان عليه قبل حدوث ذلك السلوك التي أوضحتها المتغيرات (X_{21}), (X_{22}) على التوالي وأن (13.3%)، (16.7%) منهم من دون رأي وبانحراف معياري يبلغ (0.7) وقد سجل (1.9) أقل وسط حسابي عند المتغير (X_{24}) علماً أنها تعد أحد الإجراءات القسرية من الدرجة الأولى التي تستخدمها إدارة المنظمة في تعديل سلوك موظفيها.

الجدول (36)

المقاييس الوصفية لفقرات التصحيح الزائد

المتغير	ت	مقياس الاستجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
التصحيح الزائد	X ₂₁	100	66.9	30	20	20	13.3	2.5	0.7
	X ₂₂	87	58	38	25.3	25	16.7	2.4	0.7
	X ₂₃	49	32.7	58	38.6	43	28.7	2	0.7
	X ₂₄	49	32.7	49	32.6	52	34.7	1.9	0.8
	X ₂₅	69	46	39	26	42	28	2	0.8
	المؤشر الكلي		47.3		28.5		24.2	2.1	0.7

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

2. وصف وتشخيص اسلوب تكلفة الاستجابة

تشير معطيات الجدول (37) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تكلفة الاستجابة الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (X_{26} - X_{30}) عبارة أن (46.1%) من إجابات أفراد العينة يؤكدون إدراك إدارة المستشفى إتباع ضمان الغرامات وقطع المكافآت بحق الأفراد المخالفين وحرمانهم من جميع المعززات الممنوحة لهم بهدف التقليل من احتمالية حدوثها في المستقبل وبالشكل الذي يتناسب فيه مبلغ الغرامة مع حجم وطبيعة العمل المستهدف به سلوك الأفراد غير المرغوب وحجم الضرر المتسبب فيه وعلى أن لا يشمل المبلغ حرمان الفرد من جميع امتيازاته أو معززاته لكي لا تصبح تكلفة الاستجابة دون جدوى عند خسارة الفرد كل ما يمتلكه، إذ أن تفعيل مبدأ

الحرمان أو الغرامة لإزالة الاضرار الناجمة من السلوكيات غير المرغوبة يحد منها ويزيد من الالتزام بالأنظمة والقوانين وأن (21.2%) منهم لا يؤكدون على ذلك وأن (32.8%) من دون رأي وبواقع وسط حسابي يبلغ (2.3) وبمقدار تشتت يقدر (0.7). كما أوضحت نتائج التحليل حصول أسلوب تكلفة الاستجابة على أقل نسبة اتفاق من بين إجابات أفراد العينة مقارنة ببقية الأساليب الأخرى للإطفاء.

الجدول (37)

المقاييس الوصفية لفقرات تكلفة الاستجابة

المتغير	ت	مقياس الاستجابة					
		لا اتفق		محايد		اتفق	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
تكلفة الاستجابة	X ₂₆	19.3	29	28	42	52.6	79
	X ₂₇	13.3	20	22	33	64.6	97
	X ₂₈	25.3	38	29.3	44	45.3	68
	X ₂₉	18.6	28	21.3	32	60	90
	X ₃₀	19.3	29	18.6	28	62	93
	المؤشر الكلي	21.1		32.8		46.1	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

3. وصف وتشخيص أسلوب العقاب

تشير معطيات الجدول (38) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العقاب الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (X₃₁-X₃₆) عبارة أن (85%)، (95%) على التوالي يتفقون بأن استخدام العقاب من قبل إدارة المستشفى كإجراء تأديبي تتبعه مثال (لفت النظر، الخصم، الحرمان، من العالوة...) عند مخالفة الموظف لواجباته الوظيفية إدراكاً منها في أن تفعيل العقاب مباشرة بعد وقوع الأخطاء قد يحد بشكل كبير من سوء سلوك الأفراد العاملين والمؤثر على أدائها بصورة عامة، وعند وسط حسابي بلغ (2.4)، (2.5) على التوالي وبأقل مقدار تشتت بالإجابات مقارنة ببقية أبعاد إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة ومن ابرز العناصر التي ساهمت في أغناء هذا المتغير هي العناصر (X₃₄, X₃₅) وهذا مؤشر على فعالية العقاب كأسلوب للحد من حدوث وتكرار السلوك غير المرغوب فيه، وأن (10%)، (9.3%) لا يتفقون على ذلك كونه قد يقود إلى جعل سلوك الفرد والتزامه تجاه المنظمة نابعاً فقط من شعوره بالخوف من تعرضه للعقاب وليس عن قناعة بضرورة الالتزام، فضلاً عن أن استخدام العقاب بشكل غير مبرر يعيق فرص التعلم للأفراد ويقود إلى المزيد من السلوك غير المرغوب، كما أوضحت نتائج التحليل حصول أسلوب العقاب على أعلى نسبة اتفاق من بين أساليب إطفاء السلوكيات غير المرغوبة بها.

الجدول (38)

المقاييس الوصفية لفقرات العقاب

المتغير	ت	مقياس الاستجابة						الانحراف المعياري
		لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
العقاب	X31	83	55.3	51	34	16	10.6	0.6
	X32	76	50.6	41	27.3	33	22	0.8
	X33	75	50	36	24	39	26	0.8

0.6	2.4	10	13	33.3	50	56.6	85	X34	
0.6	2.5	9.3	14	27.3	41	63.3	95	X35	
0.6	2.3	15.6		29.2		55.2		المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

4. وصف وتشخيص متغير الإقصاء

تشير معطيات الجدول (39) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإقصاء الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (5) عبارات أن (62.4%) من أفراد العينة يدركون أن إدارة المستشفى تستمد سلطتها في إقصاء أفرادها غير الكفوئين ممن لم تجدي معهم نفعاً، ولم يستجيبوا للإنذارات الأولية والنهائية والمطلقة بحقهم من قبل الإدارة العليا في تنفيذ ذلك الإجراء على الوقائع والتقارير الموضوعة عن أدائهم وسلوكياتهم غير المرغوبة والمثبتة في ملف خدمتهم لتمكينهم من تحسين مستوى أدائهم وسلوكياتهم وبناء على الإجراءات التي ينص عليها القانون عند فرضها عقوبة الإقصاء وليس بناء على الأحكام الشخصية التي تتضمن حرمانهم من مزولة نشاطاتهم والمهام الموكلة لهم لحين انتهاء مدة الإقصاء، وأن (18.6%) منهم لا يتفقون على ذلك وأن نسبة (19%) هم من دون رأي وبواقع وسط حسابي قدره (2.3) وانحراف معياري يبلغ (0.7)، ومن أبرز العناصر التي ساهمت في إغناء ذلك المتغير هي (X₃₆)، (X₃₇)، (X₃₈)، (X₃₉)، (X₄₀). ومن الجدير بالذكر أن الأساليب (التصحيح الزائد، تكلفة الاستجابة، العقاب، الإقصاء) من الأساليب القسرية المستخدمة للحد من تلك السلوكيات غير المرغوبة.

الجدول (39)

المقاييس الوصفية لفقرات الإقصاء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						ت	المتغير
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
0.7	2.3	19.3	29	25.3	38	55.3	83	X ₃₆	الإقصاء
0.8	2.4	20	30	10.6	16	69.3	104	X ₃₇	
0.7	2.3	18.6	28	23.3	35	58	87	X ₃₈	
0.7	2.5	14.6	22	19.3	29	66	99	X ₃₉	
0.8	2.4	20.6	31	16	24	63.3	95	X ₄₀	
0.7	2.3	18.6		19		62.4		المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

➤ . وصف وتشخيص ابعاد سمعة المنظمة

اولا : وصف وتشخيص ابعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالفرد .

1. وصف وتشخيص بعد القيادة الإدارية

تشير معطيات الجدول (40) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيادة الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (X₄₁-X₄₅) عبارة أن (70%) يؤكدون قيام القيادة الإدارية للمستشفى بتلبية احتياجات المرضى المراجعين واستيعاب كافة متطلباتهم العلاجية وأن (12%) منهم فقط لا يؤكدون على ذلك وأن (18%) منهم من دون رأي وذلك عند المتغير

(X₄₂) في حين كانت النسب (56%)، (50.7%) يؤكدون على تركيز القيادة الإدارية للمستشفى على تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين فيها وبشكل مستمر، وذلك من خلال إشراكهم في عملية صنع القرارات وفقاً لتخصصاتهم وذلك عند المتغيرين (X₄₁)، (X₄₄)، في حين سجل المتغير (X₄₅) نسبة (42.7%) من إجابات العينة اهتمام القيادة الإدارية بالكفاءات المتميزة وتقدم لهم الدعم المادي والمعنوي، كما أوضحت نتائج التحليل أن (27.3%) من إجابات أفراد العينة هم من دون رأي عند المتغير (X₄₃) وعند أقل وسط حسابي يبلغ (2.1) وبانحراف معياري قدره (0.8).

الجدول (40)

المقاييس الوصفية لفقرات القيادة الإدارية

المتغير	ت	مقياس الاستجابة						الانحراف المعياري
		لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
القيادة الإدارية	X ₄₁	84	56	32	21.3	34	22.6	0.8
	X ₄₂	105	70	27	18	18	12	0.6
	X ₄₃	65	43.3	41	27.3	44	29.3	0.8
	X ₄₄	76	50.7	39	26	35	23.3	0.8
	X ₄₅	64	42.7	42	28	44	29.3	0.8
	المؤشر الكلي		52.6		24.1		23.3	0.7

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

2. وصف وتشخيص بعد إدارة الأفراد الموهوبين

تشير معطيات الجدول (41) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة الأفراد الموهوبين الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (5) عناصر أن (44%) من أفراد العينة يؤكدون اتباع إدارة المستشفى استراتيجية وسياسة جذب الأفراد والمحافظة على العقول العلمية والاختصاصات الطبية والمهنية والأفراد الموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، وذلك باعتمادها على (المعايير الموضوعية في اختبار مهارات وقدرات الأفراد الموهوبين وعدم اعتماد سنوات الخدمة معياراً، تبني الإدارة برامج متخصصة لتطوير وتدريب الأفراد، تفعيل أنظمة الحوافز والمكافآت للموهوبين وبشكل يختلف عن الأنظمة التقليدية المطبقة للعاملين الآخرين، السماح للأفراد الموهوبين بالمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية. وأن (30%) منهم لا يؤكدون قيام إدارة المستشفى بذلك، في حين كانت نسبة (26%) من الإجابات من دون رأي وبواقع وسط حسابي قدره (2) وانحراف معياري يبلغ (0.8) ومن أبرز العبارات التي ساهمت في إغناء ذلك المتغير هي (X₄₆)، (X₄₇)، (X₄₈)، (X₄₉)، (X₅₀).

الجدول (41)

المقاييس الوصفية لفقرات إدارة الأفراد الموهوبين

المتغير	ت	مقياس الاستجابة						الانحراف المعياري
		لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
إدارة الأفراد	X ₄₆	26	39	34	51	40	60	0.8
	X ₄₇	29	43	24	36	47.3	71	0.8

0.8	2.3	25.3	38	19	28	56	84	X ₄₈	الموهوبين
0.8	1.9	34	51	34	51	32	48	X ₄₉	
0.8	2	35.3	53	21.3	32	43.3	65	X ₅₀	
0.8	2	30		26		44		المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

3. وصف وتشخيص بعد المواطنة التنظيمية

تشير معطيات الجدول (42) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ال مواطنة التنظيمية الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (5) عناصر أن (58.7%) من إجابات أفراد العينة يؤكدون حرص الأفراد العاملين على قضاء معظم ساعات العمل بأداء واجباتهم الموكلة إليهم والالتزام بأنظمة وقوانين إدارة المستشفى حتى في حالة غياب الرقابة الإدارية وهم يواظبون على حضور الاجتماعات والندوات التي تقيّمها المستشفى والمتعلقة بكيفية تحسين واقع الخدمات الصحية المقدمة للمراجعين والمرضى ويضعون أولى اهتماماتهم التفكير في حل مشكلات العمل ومشكلات زملائهم قبل التفكير في حل مشاكلهم الخاصة. وأن (13.7%) منهم لا يؤكدون ذلك في حين كانت نسبة (27.6%) من الإجابات من دون رأي وبواقع وسط حسابي قدره (2.4) وانحراف معياري يبلغ (0.6) ومن أبرز العناصر التي ساهمت في إغناء ذلك المتغير هي (X₅₁, X₅₂, X₅₃, X₅₄, X₅₅). ومن الجدير بالذكر حصول متغير بيئة العمل على أقل نسبة اتفاق بين متغيرات سمعة المنظمة وبواقع (43.2%) وحصل الأداء المالي على أعلى نسبة اتفاق بلغ (59.5%) في حين سجل (2.4) أعلى مؤشر وسط حسابي حصلت عليها متغيرات السمعة وذلك عند متغير المواطنة التنظيمية وحصل نفس المتغير على أقل انحراف معياري مقداره (0.6).

الجدول (42)

المقاييس الوصفية لفقرات المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						ت	المتغير
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
0.7	2.4	16	24	22.7	34	61.3	92	X ₅₁	المواطنة التنظيمية
0.7	2.4	14	21	32	48	54	81	X ₅₂	
0.7	2.4	14	21	24	36	62	93	X ₅₃	
0.7	2.4	15.3	23	28.7	43	56	84	X ₅₄	
0.6	2.5	9.3	14	30.7	46	60	90	X ₅₅	
0.6	2.4	13.7		27.6		58.7		المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

ثانيا : وصف وتشخيص ابعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالمنظمة .

1. وصف وتشخيص بعد بيئة العمل

تشير معطيات الجدول (43) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (X₅₆-X₆₀) عبارة أن (36.7%)، (38.7%) هم فقط الذين يتفوقون على حرص إدارة المستشفى على تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين فيها بشكل مستمر من خلال المشاركة وتسجيل دوري بدورات تدريبية خارج القطر وداخله وكل حسب

طبيعة عمله، فضلاً عن قيامها بتوفير أماكن للخدمات الرئيسية كالحمامات النظيفة، أماكن الصلاة، الاستراحة، المطاعم والكافيتيريا... وغيرها، وأن (38%)، (34%) منهم لا يتفقون على ذلك، وأن (25.3%)، (27.3%) هم من دون رأي وبمقدار انحراف معياري يقدر (0.8) وذلك عند المتغيرين (X_{58}) ، (X_{60}) ، مما يوضح تقارب نسب الاجابات لأفراد العينة فيما يخص هذان المتغيرين، وقد سجل المتغير (X_{57}) أعلى نسبة اتفاق لإجابات أفراد العينة والبالغة (53.3%) وبواقع وسط حسابي يبلغ (2.3) في حين سجل المتغيرين (X_{56}) ، (X_{59}) نسبة اتفاق متقاربة في الإجابات وبواقع (45.3%)، (42%) لكل منهما، وأخيراً سجل الوسط الحسابي للمتغير (X_{53}) أقل وسط حسابي مقداره (1.9).

الجدول (43)

المقاييس الوصفية لفقرات بيئة العمل

المتغير	ت	مقياس الاستجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق		محايد		لا اتفق			
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
بيئة العمل	X ₅₆	68	45.3	44	29.3	38	25.3	2.2	0.8
	X ₅₇	80	53.3	37	24.7	33	22	2.3	0.8
	X ₅₈	55	36.7	38	25.3	57	38	1.9	0.8
	X ₅₉	63	42	38	25.3	49	32.7	2	0.8
	X ₆₀	58	38.7	41	27.3	51	34	2	0.8
	المؤشر الكلي		43.2		26.4		30.4	2	0.8

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

2. وصف وتشخيص بعد القيم التنظيمية

تشير معطيات الجدول (44) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات القيم التنظيمية الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من $(X_{61}-X_{65})$ عبارة أن نسبة كل من (61.3%)، (68%) من إجابات أفراد العينة يؤيدون منح إدارة المستشفى فرصة للعاملين لسماع شكواهم في حالة نشوء خلافات أو مشكلات في العمل، وأن الأفراد حريصون على المحافظة على العلاقات الطيبة مع إدارة المستشفى تستند فيها إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام والعمل بنظام الفريق وكما هو موضح عند المتغيرين (X_{63}) ، (X_{64}) ، وأن (16.7%)، (18%) من أفراد العينة لا يؤيدون ذلك، في حين كانت (47.3%) من إجابات أفراد العينة من يؤيدون وجود تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة في المستشفى وبين القوانين والتعليمات المنصوصة عليها من قبل إدارة المستشفى، وقد سجلت أقل نسبة اتفاق بين عناصر القيم التنظيمية وكانت (34.7%) من إجابات أفراد العينة فيها من دون رأي وعند وسط حسابي بلغ (2.2) ومقدار تشتت بالإجابة يبلغ (0.7) الذي يوضحه المتغير (X_{62}) ، وقد سجل المتغير (X_{64}) أعلى وسط حسابي بين العناصر بلغ (2.5)، في حين سجل المتغير (X_{65}) أعلى نسبة عدم اتفاق في إجابات أفراد العينة فيما يخص مراعاة إدارة المستشفى لشروط محددة لتوظيف الأفراد تستند إلى المعرفة والخبرة في مجال الاختصاص وعلى أعلى انحراف معياري مقداره (0.8).

الجدول (44)
المقاييس الوصفية لفقرات القيم التنظيمية

المتغير	ت	مقياس الاستجابة							
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
0.7	2.3	16.7	25	33.3	50	50	75	X ₆₁	القيم التنظيمية
0.7	2.2	18	27	34.7	52	47.3	71	X ₆₂	
0.7	2.4	16.7	25	22	33	61.3	92	X ₆₃	
0.7	2.5	18	27	14	21	68	102	X ₆₄	
0.8	2.3	23.3	35	20.7	31	56	84	X ₆₅	
0.7	2.3	18.5		25		56.5		المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

3. وصف وتشخيص بعد الأداء المالي

تشير معطيات الجدول (45) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء المالي الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد (X₆₅-X₇₀) عبارة أن حصول كل من المتغيرات (X₆₅)، (X₆₆)، (X₆₇) على أعلى نسبة اتفاق بين عناصر الأداء المالي التي تعكس مدى مساهمة الأداء المالي الجيد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة للمستشفى، فضلاً عن مساهمته الهامة في تطوير قدرات الملاكات الفنية والمهنية لكادر المستشفى، مما يزيد من قدرتها على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والحديثة ويؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لها التي تم تشيورها عند النسب (63.3%)، (61.3%)، (66%) على التوالي وعند نسبة عدم اتفاق (13.3%)، (16.7%)، (13.3%) على التوالي لكل منهم وعند انحراف معياري بلغ (0.7)، في حين سجل المتغير (X₇₀) أعلى نسبة عدم اتفاق لإجابات أفراد العينة فيما يخص قيام إدارة المستشفى بتقييم أدائها المالي بشكل مستمر لتحقيق أهدافها المستقبلية، وعند أعلى مقدار تشتت بلغ (0.8).

الجدول (45)
المقاييس الوصفية لفقرات الأداء المالي

المتغير	ت	مقياس الاستجابة							
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
0.7	2.5	13.3	20	23.3	35	63.3	95	X ₆₆	الأداء المالي
0.7	2.4	16.7	25	22	33	61.3	92	X ₆₇	
0.7	2.5	13.3	20	20.7	31	66	99	X ₆₈	
0.7	2.3	18	27	26.7	40	55.3	83	X ₆₉	
0.8	2.2	24.7	37	23.3	35	52	78	X ₇₀	
0.7	2.3	17.2		23.3		59.5		المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

ثانياً : وصف وتشخيص ابعاد سمعة المنظمة المرتبطة بالمجتمع .

1. وصف وتشخيص بعد المسؤولية الاجتماعية

تشير معطيات الجدول (46) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المسؤولية الاجتماعية الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (X₇₁-X₇₅)

عبارة أن (53.3%) يدركون اهتمام الإدارة العليا بتوفير بيئة آمنة صحياً واجتماعياً لأفرادها، فهي تلتزم بقوانين الحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل، فضلاً عن مراعاتها للأنشطة الثقافية والاجتماعية التي تعزز من الانطباعات الجيدة عنها، وهي تقوم بضبط إجراءات السيطرة النوعية والحد من تأثيرات المخلفات، وذلك لامتلاكها نظاماً رقابياً حازماً لمحاربة الفساد الإداري بكافة أنواعه، وأن (22.4%) منهم لا يؤكدون على ذلك وأن (24.3%) من دون رأي وبواقع وسط حسابي يبلغ (2.2) وبمقدار انحراف معياري يقدر (0.8).

الجدول (46)

المقاييس الوصفية لفقرات المسؤولية الاجتماعية

المتغير	ت	مقياس الاستجابة						الانحراف المعياري
		لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
المسؤولية الاجتماعية	X71	17.3	26	21.3	32	61.3	92	0.7
	X72	16.7	25	23.3	35	60	90	0.7
	X73	27.3	41	29.3	44	42.7	64	1.2
	X74	24.2	36	26.8	40	49	73	0.8
	X75	26.7	40	20.7	31	52.7	79	0.8
	المؤشر الكلي	22.4		24.3		53.3		0.8

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

2. وصف وتشخيص بعد جودة الخدمة

تشير معطيات الجدول (47) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة الخدمة الذي تم قياسه باستخدام الأبعاد من (X_{76} - X_{80}) عبارة أن (60%) من إجابات أفراد العينة يتفقون على قيام إدارة المستشفى الأمان الوظيفي للعاملين مما يزيد من جودة الخدمات المقدمة للمراجعين وأن (22.6%) لا يتفقون على ذلك وأن (17.3%) منهم من دون رأي وعند وسط حسابي يبلغ (2.3) وبمقدار تشتت مقداره (0.7) وذلك المتغير (X_{76})، في حين سجل المتغيرين (X_{78})، (X_{79}) على التوالي نسبة (15.3%) لكل منهما وهي أقل نسبة اتفاق في إجابات أفراد العينة فيما يخص قدرة إدارة المستشفى على إعادة هيكلة تنظيماتها الداخلية ولاسيما الكوادر الفنية والإدارية وفي قدرة عاملها على الاستجابة السريعة والفورية لتلبية احتياجات المرضى والمراجعين وذلك عند وسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري بلغ (0.7) لكل منهما، في حين كانت نسبة (57.3%) اتفاق الأفراد على توفير إدارة المستشفى جميع المستلزمات والأجهزة الطبية والعلاجية التي تضمن تقديم أفضل الخدمات لزيائنها وأن (20.6%) هم فقط الذين لا يتفقون على ذلك وذلك عند المتغير (X_{77}).

الجدول (47)

المقاييس الوصفية لفقرات جودة الخدمة

المتغير	ت	مقياس الاستجابة						الانحراف المعياري
		لا اتفق		محايد		اتفق		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
جودة الخدمة	X ₇₆	22.6	34	17.3	26	60	90	0.8
	X ₇₇	20.6	31	22	33	57.3	86	0.8
	X ₇₈	15.3	23	26	39	58.6	88	0.7
	X ₇₉	15.3	23	22	33	62.6	94	0.7

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة						ت	المتغير
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار		
0.8	2.2	26	39	25.3	38	48.6	73	X ₈₀	
0.7	2.3	20		22.5		57.5		المؤشر الكلي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

استناداً إلى ما تقدم، وبعد المراجعة للوصف والتشخيص الخاص بمتغيرات الدراسة وأبعادها بشكل مفصل، يلحظ من خلال إجابات أفراد العينة وجود نسب قد تكون مرتفعة بالنسبة للأفراد ممن هم من دون رأي عند الإجابة في معظم أبعاد الدراسة ولاسيما ما يتعلق بسمعة المنظمة

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى

"لا تتعقد متغيرات الدراسة في مجموعات معينة على وفق خاصية التشابه بين سماتها.

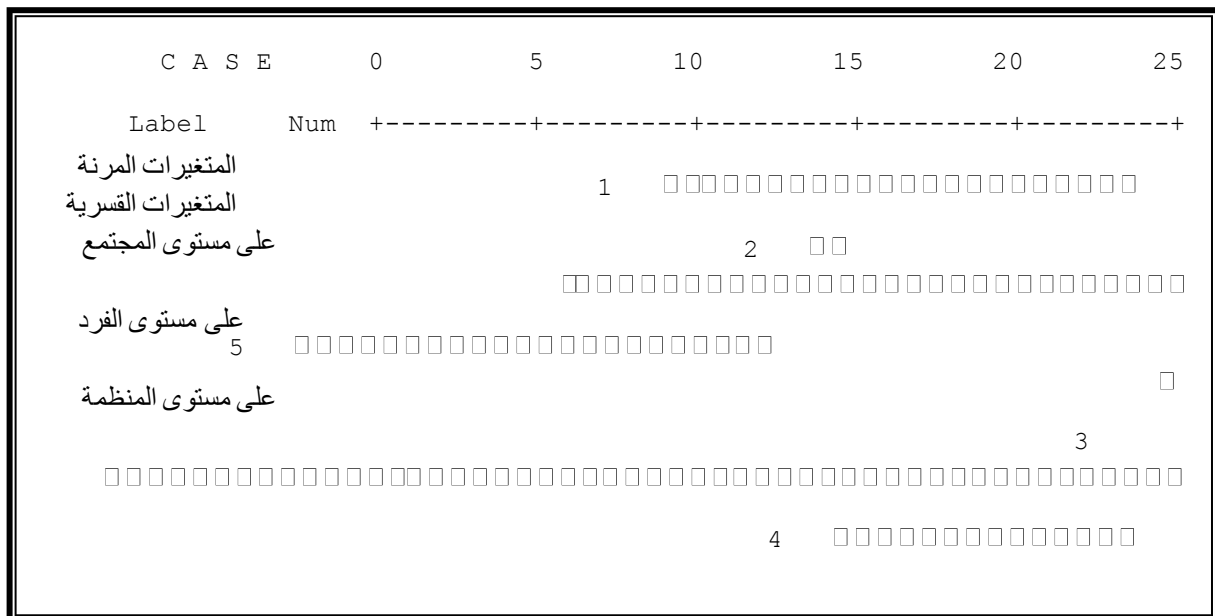
يمثل التحليل العنقودي أحد أشكال التحليل متعدد المتغيرات، ويتميز بأنه يعمل من أجل تصنيف المقاييس بأسلوب يختلف عن الأساليب الإحصائية الأخرى، وتركز الدراسة الحالية على استخدام العقدة المتسلسلة (Hierarchical Cluster) التي تعتمد أسلوب التجميع (العقدة) التي تبدأ بـ(N) من العناقيد، أي إن كل متغير يشكل عنقوداً خاصاً به وبعدد من الخطوات، بحيث تجمع العناقيد المتقاربة بعنقود واحد، وهناك طرائق عديدة يتم من خلالها تجميع هذه العناقيد أهمها طريقة المراكز (Centroid Method) التي استخدمتها الدراسة الحالية (Afifi, Clark, 1984, 392).

يُظهر الجدول (48) تسلسل العناقيد وأهم المتغيرات التي دخلت ضمن العنقود، فقد تكون العنقود الأول المتشكل من المتغيرات المرنة والمتغيرات القسرية، الذي يمثل البدء في الشكل المتشجر للعناقيد الشكل (27)، إذ كانت قوة الارتباط بينهم كبيرة جداً، كذلك التأثيرات المعنوية فيما بينهم، وهذا يمثل أهمية هذين المتغيرين بالنسبة للمستشفيات المبحوثة، إذ أن المنظمة التي ترغب في التخلص أو الحد من تكرار السلوكيات غير المرغوبة للقيادات الادارية، عليها استخدام أساليب وآليات لتعديل ذلك النوع من السلوك وليس مجرد القضاء عليه فحسب، وإنما معالجته لضمان عدم تكراره سواء كانت تلك الآليات مرنة تستخدم التحفيز والترغيب وحل المشكلات أو كانت ذات طابع قسري يجبر الأفراد في الكثير من الأحيان نبذ ذلك السلوك لضرورة المواقف والظروف التي تحتم على المنظمة استخدامها وبشكل فوري.

أما العنقود الثاني الذي مثلته المتغيرات دعم سمعة المنظمة (على مستوى الفرد، على مستوى المنظمة)، فقد تبين أن المستشفيات المبحوثة تدرك أهمية استثمار الطاقات البشرية وتوظيفها لصالح المنظمة وأهدافها على وفق لاستراتيجيات تضعها الإدارة العليا من أجل جذب واستقطاب الأفراد الكفؤين والموهوبين للعمل في المنظمة وتوفير لهم بيئة العمل الصحية والمناسبة، فضلاً عن الإمكانات المالية والمادية التي تنمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة وتدفعهم لممارسة سلوكيات ايجابية تدعم سمعة المنظمة تجاه أصحاب المصلحة لديها، وهذا يمهّد السبيل إلى العنقود الثالث الذي يجمع بين العنقود الأول ودعم سمعة المنظمة على مستوى المجتمع والذي يمثل تحصيل حاصل فبعد الاتفاق على استخدام أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة للقيادات الادارية (المرنة والقسرية) تستطيع المستشفيات المبحوثة كسب ثقة أصحاب المصالح المتعاملين معها عندما تتفوق على منافسيها في مجال جودة الخدمات المقدمة لريائنها ومجتمعها المحلي من خلال أنظمتها وأنشطتها التنظيمية وبالشكل الذي يمكن المنظمة أن تخلق انطباعاً جيداً عن سمعتها الايجابية لدى الآخرين ومن خلال مساهماتها الفاعلة في تحقيق الرفاهية الشاملة للمجتمع الذي تعمل فيه وبناء السمعة الايجابية في مجال قيادتها للأعمال التي تنفذها.

أما **العنقود الرابع** فيجمع بين العنقود الثاني والعنقود الثالث، ويعكس هذا العنقود أهمية أبعاد سمعة المنظمة على مستوى المجتمع متمثلة بمسؤوليتها الاجتماعية وجودة الخدمات التي تقدمها وتأثيراتها المباشرة على الأبعاد الأخرى المرتبطة بها سواء على مستوى الفرد، فالقيادة الفعالة تمتلك القدرة على إدارة الأفراد الموهوبين والكفؤين ومنحهم الفرصة ليصبحوا مواطنين صالحين ينتمون للمنظمة ويشعرون بالولاء لها وفي ظل بيئة عمل قادرة على تحقيق عوائد اقتصادية ومنافع مادية، فالتقلبات الاقتصادية والبيئة التنافسية الحادة تؤثر على سمعة المنظمات لدى زبائنهم والمستفيدين من خدماتها وأصحاب المصالح لديها مما يفسر ارتباط العنقود الثاني والثالث فيما بينهما.

عليه... يمكن القول اعتماداً على جملة مخرجات الشكل (27) والجدول (48) برفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " لا تتعقد متغيرات الدراسة في مجموعات معينة على وفق خاصية التشابه بين سماتها"، وقبول الفرضية البديلة.



الشكل (27)

الشكل المتشجر لعنقدة المتغيرات (المجموعة)
لمتغيري تعديل السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

الجدول (48)

نتائج عنقدة المتغيرات (المجموعة) لمتغيري تعديل السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة

العناقيد	المتغيرات
العنقود الأول	المتغيرات المرنة + المتغيرات القسرية
العنقود الثاني	على مستوى الفرد + على مستوى المنظمة
العنقود الثالث	العنقود الأول + على مستوى المجتمع
العنقود الرابع	العنقود الثالث + العنقود الثاني

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الشكل المتشجر.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا تتعقد أبعاد متغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة في مجموعات معينة على وفق خاصية التشابه بين سماتها.

يُظهر الجدول (49) تسلسل العقائد وأهم المتغيرات التي دخلت ضمن العقود، فقد تكون العقود الأول المتشكل من التصحيح الزائد وتكلفة الاستجابة الذي يمثل البدء في الشكل المتشجر للعقائد الشكل (28)، إذ كانت قوة الارتباط بينهما كبيرة جداً، كذلك التأثيرات المعنوية فيما بينهم، وهذا يعكس لدينا أهمية هذين المتغيرين بالنسبة للمستشفيات المبحوثة، إذ أن المنظمة التي تستخدم الأساليب القسرية لتعديل سلوكيات أفرادها العاملين غير المرغوبة تهدف إلى الوصول إلى تعديل سلوكيات الأفراد وتغييرها نحو الأفضل لكي تتلاءم وطبيعة نشاطها الخدمي وتلبية لاحتياجات زبائنها، إذ تقوم إدارة المنظمة عند تطبيقها لهذين الأسلوبين، إما بتوجيه الأفراد نحو الأخطاء المرتكبة من قبلهم من دون إشعارهم بالإهانة أو التجريح ومساعدتهم على إدراك مدى حجم الأضرار الناتجة عن قيامهم بتلك السلوكيات، لكي تصبح مهمة تصحيح هذا الأمر مسؤولية تقع على عاتق الفرد المرتكب للسلوك غير المرغوب وإعادة تدويره إلى وضعه الطبيعي، أو قد تكون من خلال حرمانهم لجزء من حوافزهم، الأمر الذي يدفعهم نحو تجنب تكرار ممارسة تلك السلوكيات مرة ثانية، كما توفر تلك الأساليب فرصة للأفراد لتعلم سلوكيات إيجابية جديدة عوضاً عن تلك التي تسببت له وللمنظمة بإضرار مادية ومعنوية.

أما العقود الثاني الذي مثلته المتغيرات (التغذية الراجعة، الإقصاء)، فقد تبين أن المستشفيات المبحوثة تهتم بالتغذية الراجعة التي تردّها للتعرف على مدى صحة وسلامة سلوكيات الأفراد، وتوضح لهم إلى أي مدى صحة سلوكهم المرغوب وإلى أي مدى هي الأخطاء الموجودة في سلوكهم غير المرغوب، كما يتم من خلالها تزويد الأفراد بالمعلومات التفصيلية عن طبيعة عمله داخل المنظمة التي توظف في العديد من الأحيان في اتخاذ العديد من القرارات ذات الارتباط الوثيق بحياة العامل المهنية للعاملين (كالترقية، النقل، الاستغناء...)، إذ لا تقتصر مهمتها على الرصد والشخص فحسب، وإنما مهمة تطويرية تزيد من إمكانية وقدرات العاملين مع ضرورة الانتباه والتركيز على السلوكيات الخاطئة سعياً للتخلص منها والعمل على تطويرها مستقبلاً. لذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقرارات التي تتخذها بحق الأفراد الذين يتم إقصاءهم عن العمل لمدة نتيجة اتباعهم سلوكيات تؤثر بشكل سلبي على سير العملية التنظيمية.

أما العقود الثالث فقد مثلته المتغيرات (تمثيل الادوار وحل المشكلات)، ويمثل هذا العقود قدرة المستشفيات المبحوثة استخدام المنهج العلمي الموضوعي في الحد أو التخلص من عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين، وذلك من خلال تمثيل وتجسيد المواقف غير الصحيحة والأخطاء التي قد يرتكبها الأفراد عند التعامل مع زبائن المنظمة أو مراجعيها والوقوف عند الأسباب المؤدية إلى ممارسة هذا النوع من السلوكيات غير المرغوبة والآثار المترتبة على ممارستها ومحاولة وضع الحلول المناسبة لتجاوزها والعمل على عدم تكرارها، لذا فإن استخدام أسلوب تمثيل الادوار سيرتبط بأسلوب حل المشكلات الذي يبحث عن تشخيص تلك السلوكيات وأسباب نشوئها وآلية حلها واستبدالها بسلوكيات وتصرفات بديلة ومرغوب فيها وذلك بالاستعانة بالأساليب المرنة لإطفائها.

أما **العنفود الرابع** فهو يجمع بين **العنفود الأول والعنفود الثالث** فيمثل حصلة الجمع بين أساليب قسرية لتعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة وأخرى مرنة في محاولة من المستشفيات المبحوثة عدم اتباع سياسية نمطية واحدة قد لا يتناسب استخدامها في جميع المواقف والظروف التي قد تواجهها المنظمة من سلوكيات وتصرفات غير مقبولة من قبل أفرادها، لذا قد يؤدي هذا الترابط ما بين تلك الأساليب إلى فهم الهدف الحقيقي من وراء عملية التعديل التي لا تستند فيها الإدارة على إطلاق الأحكام الشخصية بحق الأفراد المخالفين بقدر ما تكون العملية وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة من قبلها للمجتمع وأصحاب المصالح المتعاملين معها.

في حين مثل **العنفود الخامس** الجمع بين **العنفود الرابع والتعزيز الإيجابي** كأسلوب تحفيزي يرافق الأساليب الأخرى، ويعتمد مبدأ الثواب للأفراد عند قيامهم بممارسة سلوكيات مرغوب فيها بديلة عن تلك غير المرغوب فيها، وهو بالوقت ذاته يمكن المنظمة من استثمار واستغلال الطاقات البشرية الكامنة لديهم، وذلك رغبة منهم للحصول على الإثابة المتمثلة بالمعززات الإيجابية المصاحبة لذلك الأسلوب، وذلك يفسر الارتباط الحاصل بين التعزيز الإيجابي وأساليب أخرى تستند إلى مبدأ العقاب كالتصحيح الزائد وتكلفة الاستجابة وإن كانت تلك الأساليب تأديبية من الدرجة الأولى فهي كفيلة لإدراك الفرد ما هو الصواب الذي ينبغي أن يتبعه كسلوك وما هو السلوك الذي لا يحبذ تكراره وقد تلجأ المنظمة في عدد من الأحيان إلى تمثيل تلك الممارسات الصحيحة أو غير المقبولة في محاولة منها للوصول إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات السلوكية.

أما **العنفود السادس** فهو يجمع ما بين **العنفود الثاني وأسلوب العقاب** وهو فسر الارتباط الحاصل بين نظام التغذية الراجعة المستخدم من قبل إدارة المستشفيات المبحوثة وبين الإجراءات القسرية المتخذة بحق الأفراد المخالفين للقواعد والمعايير المنظمة الواجب اتباعها، وذلك باستخدام أساليب كالعقاب أو الإقصاء كوسيلة للحد أو القضاء على تلك السلوكيات عندما يشكل ممارسة تلك السلوكيات خطراً وتهديداً لحياة الأفراد المستفيدين من خدماتها أو مراجعيها وذلك لطبيعة خدماتها العلاجية المقدمة لهم الذي لا يحتمل وقوع الأخطاء فيها وأن كانت ترد في عدد من الأحيان وينسب جداً ضئيلة ممكن تجاوزها فور وقوعها. وأخيراً مثل **العنفود السابع** الجمع ما بين **العنفود الخامس والعنفود السادس** الذي يصف قدرة المستشفيات المبحوثة استخدم الأساليب المرنة والأساليب القسرية في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين، وذلك من خلال الارتباط الحاصل بين العقاقيد (الأول والثاني والثالث والرابع) وأساليب التعزيز الإيجابي والعقاب، وهو يمثل أقوى العقاقيد وذي تأثير بالغ في نجاح عملية التعديل للمحافظة على مستوى أداء الأفراد ضمن الحدود المسموح بها الذي ينعكس بدوره بشكل مباشر على مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

عليه... يمكن القول اعتماداً على جملة مخرجات الشكل (28) والجدول (49) برفض الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على " لا تتعقد أبعاد متغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة في مجموعات معينة على وفق خاصية التشابه بين سماتها."، وقبول الفرضية البديلة.



الشكل (28)

الشكل المتشجر لعقدة متغيرات بُعد تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

الجدول (49)

نتائج عنقدة متغيرات تعديل السلوكيات غير المرغوبة

المتغيرات	العناقيد
التصحيح الزائد + تكلفة الاستجابة	العنقود الأول
التغذية الراجعة + الإقصاء	العنقود الثاني
تمثيل الأدوار + حل المشكلات	العنقود الثالث
العنقود الأول + العنقود الثالث	العنقود الرابع
العنقود الرابع + التعزيز الايجابي	العنقود الخامس
العنقود الثاني + العقاب	العنقود السادس
العنقود الخامس + العنقود السادس	العنقود السابع

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الشكل المتشجر.

2. لا تتعقد أبعاد متغير سمعة المنظمة في مجموعات معينة على وفق خاصية التشابه بين سماتها. يُظهر الجدول (50) تسلسل العناقيد وأهم المتغيرات التي دخلت ضمن العنقود، فقد تكون العنقود الأول المتشكل من القيم التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية الذي يمثل البدء في الشكل المتشجر للعناقيد الشكل (29)، إذ كانت قوة الارتباط بينهما قوية كبيرة جداً، كذلك التأثيرات المعنوية فيما بينهم، وهذا يمثل أهمية هذين المتغيرين بالنسبة للمستشفيات المبحوثة، إذ أن المنظمة التي تكون مسؤولة اجتماعياً وأخلاقياً عن المنتجات التي تقدمها للبيئة والمجتمع المحيط بها وفقاً لقيم ومبادئ تنظيمية تعكس هوية المنظمة

وشخصيتها التي تميزها عن بقية المنظمات المنافسة لها في بيئة عملها تكون لها القدرة على خلق انطباعات وآراء إيجابية في إذهان زبائنها وأصحاب المصالح المتعاملين معها.

أما **العنقود الثاني** الذي مثلته المتغيرات (**القيادة الإدارية، إدارة الأفراد الموهوبين**)، فقد تبين إن أغلب المنظمات تستطيع أن تقيس كفاءتها ومدى نجاحها من خلال النمط القيادي الذي تتبعه إدارة المنظمة وأساليب تعاملها مع الأفراد العاملين وقدرته على التميز بين أفضل المهارات والقدرات التي تمتلكها والطرائق المستخدمة لجذب واستقطاب الموهوبين منهم للعمل في المنظمة وتحفيزهم وتقويضهم لهم الصلاحيات لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بحرية، فكلما كانت القيادة قوية وفعالة فينعكس ذلك بشكل إيجابي على أداء المنظمة وسمعتها ما بين المنظمات المنافسة، وهذا يفسر لنا الارتباط الحاصل ما بين قيادة المنظمة وقدرتها على جذب الأفراد الموهوبين وتطوير كفاءتهم للتناسب وأهداف المنظمة المستقبلية وآلية المحافظة على تلك المواهب لاستثمارها لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

أما **العنقود الثالث** فيربط بين **الأداء المالي وجودة المنتجات** ويمثل هذا العنقود أهمية الأداء المالي ومساهمته الفاعلة في تحديد مستوى انجاز الوحدات الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها والمدرجة ضمن الخطة الإنتاجية، والتعرف على المنجز من الأهداف المحددة مسبقاً، وبالشكل الذي يعزز من الفاعلية التنظيمية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنها قياساً بالمنظمات المنافسة لها وبشكل الذي يدعم سمعتها ضمن بيئتها التنافسية الحادة.

في حين جمع **العنقود الرابع** بين **العنقود الأول والعنقود الثالث** ويمثل هذا العنقود قدرة المنظمة على دعم سمعتها التنظيمية من خلال الإيفاء بالتزاماتها الاقتصادية التي يتوجب على المنظمات تلبيتها لضمان حقوق المالكين وحملة الأسهم، فالمنظمة التي لا تستطيع تحقيق الأرباح والعوائد لمالكها لا تستطيع أن تمنح فرصة للبقاء في سوق العمل، لذا أصبحت مسؤوليتها الاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية لازماً عليها فحسب، وإنما ركناً أساسياً ومطلباً ملزماً لها بتقديم منتجات وخدمات بجودة عالية لتلبية حاجات المجتمع والمالكين وأصحاب المصالح لديها.

أما **العنقود الخامس** فإنه يمثل المتغيرات الآتية (**المواطنة التنظيمية وبيئة العمل**)، إذ تبين أهمية هذا العنقود من ضرورة شعور الأفراد بالانتماء والولاء للأهداف التي تسعى المنظمة التي يعملون فيها إلى تحقيقها وبما يتناسب وما يطمح الأفراد للوصول إليه أو تحقيقها ضمن مسيرتهم الوظيفية من ترقية، وحوافز مادية ومعنوية، فرص تطويرية أو دورات تدريبية تعليمية وما إلى ذلك مما يدعو إلى تبني بيئة تنظيمية ومناخية صحية تتوفر فيها مقومات العمل المثلى، وهذا ما يؤكد الترابط الحاصل ما بين شعور المواطن للفرد والبيئة التي يعمل فيها.

أما **العنقود السادس** فيمثل حصيلة الجمع ما بين **العنقود الثاني والعنقود الخامس**، فالأبعاد التي تدعم سمعة المنظمة على مستوى الفرد متمثلة بالقيادة الإدارية وإدارة المواهب، ومعها المواطنة التنظيمية المتواجدة ضمن العنقود الخامس تعد وسائل كفيلة لنهوض بواقع المنظمة الخدمي والارتقاء بمستوى نشاطاتها، وتوخي معايير السلامة المهنية والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لصالح خدمة القطاع

الصحي، الذي تعمل فيه المستشفيات المبحوثة سواء في الاقليم أو القطاع الصحي في العراق عامة وجعله في مصافي منظمات الصحة العالمية.

وأخيراً، جمع **العنقود السابع** بين العنقود الرابع والعنقود الخامس، فقد انفرد بتمثيل علاقات الارتباط ما بين العناقيد الواردة سابقاً ومتغيراتها بهدف الإفادة من إمكانيات دعم سمعة المنظمة وفقاً للمستويات الثلاثة والمذكورة آنفاً (على مستوى الفرد، على مستوى المنظمة، على مستوى المجتمع)، وما يحققه ذلك الترابط مع عدد من ها العدد من في خلق وإيجاد صورة وانطباع ايجابي عن سجل مآثر المنظمة وما تقدمه من منتجات أو خدمات لزيائنها ولصالح أصحاب المصالح لديها.

وعليه... يمكن القول اعتماداً على جملة مخرجات الشكل (29) والجدول (50) برفض الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على " لا تتعقد أبعاد متغير سمعة المنظمة في مجموعات معينة على وفق خاصية التشابه بين سماتها. وقبول الفرضية البديلة



الشكل (29)

الشكل المتشجر لعنقدة متغيرات بُعد دعم سمعة المنظمة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية .

الجدول (50)
نتائج عنقدة متغيرات دعم سمعة المنظمة

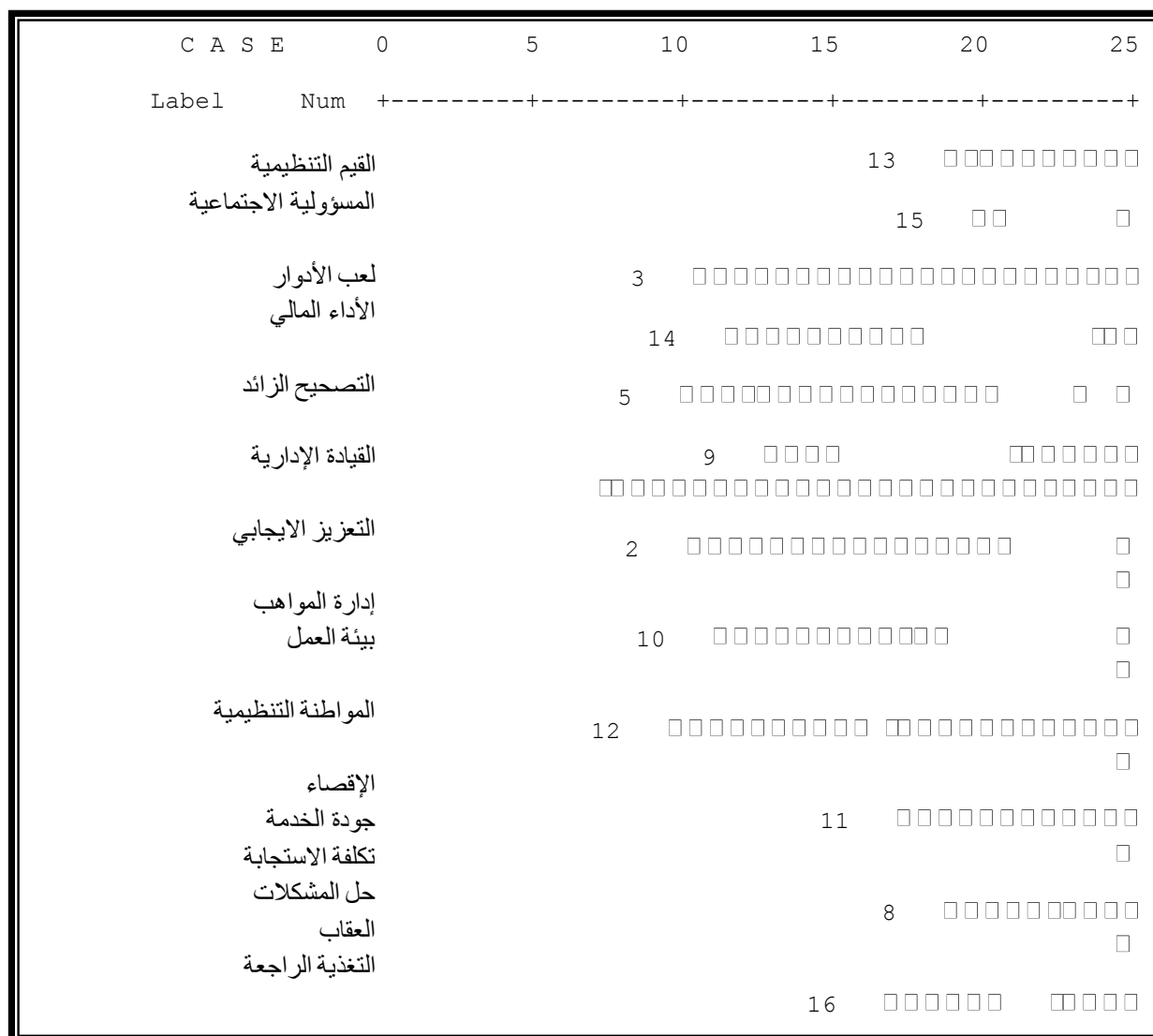
العناقيد	المتغيرات
العنقود الأول	القيم التنظيمية + المسؤولية الاجتماعية
العنقود الثاني	القيادة الإدارية + إدارة المواهب
العنقود الثالث	الاداء المالي + جودة الخدمة
العنقود الرابع	العنقود الأول + العنقود الثالث
العنقود الخامس	المواطنة التنظيمية + بيئة العمل
العنقود السادس	العنقود الثاني + العنقود الخامس
العنقود السابع	العنقود الرابع + العنقود السادس

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الشكل المتشجر.

3. لا تتعقد متغيرات تعديل السلوكيات غير المرغوبة للقيادات الادارية ومتغيرات دعم سمعة المنظمة فيما بينها

في ضوء نتائج الشكل (30) والجدول (51) تسلسل العناقيد وأهم المتغيرات التي دخلت ضمن العنقود، فقد تكون العنقود الثاني من التصحيح الزائد والقيادة الإدارية، وذلك يوضح أهمية استعانة إدارة المنظمة بالأساليب التأديبية الفعالة للحد من ممارسة الأفراد للسلوكيات غير المرغوبة، في حين تتعقد الأساليب الأخرى كالإقصاء، تمثيل الادوار ، تكلفة الاستجابة مع أبعاد سمعة المنظمة متمثلة بالأداء المالي والقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية عند العنقودين الخامس والسادس، وقد مثلت المتغيرات الأخرى والمرتبطة بكل من أساليب التعديل وسمعة المنظمة بشكل واضح عند تسلسل العناقيد (الحادي عشر، الثاني عشر، والعنقود الثالث عشر).

لذا، فإننا نلاحظ أن عوامل تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة تتعقد فيما بينها، لتكون التكامل بين كلا البُعدين، وهذا ما تم تحقيقه عند تعقد المتغيرات الرئيسة لبُعدي تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة، عليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة والتابعة للفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على " لا تتعقد متغيرات تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للقيادات الادارية ومتغيرات دعم سمعة المنظمة فيما بينها " ترفض وتقبل الفرضية البديلة.



الشكل (30)

الشكل المتشجر لعنقدة متغيرات بُعدي تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة المصدر: الشكل من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

الجدول (51)

نتائج عنقدة متغيرات متغيري تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة

ت	العناقيد	المتغيرات	ت	العناقيد	المتغيرات
1	العنقود الأول	القيم التنظيمية + المسؤولية الاجتماعية	8	العنقود الثامن	العنقود السادس + حل المشكلات
2	العنقود الثاني	التصحيح الزائد + القيادة الإدارية	9	العنقود التاسع	العنقود الثاني + التعزيز الايجابي
3	العنقود الثالث	الإقصاء + جودة الخدمة	10	العنقود العاشر	العنقود الثامن + العقاب + التغذية الراجعة
4	العنقود الرابع	إدارة الافراد الموهوبين + بيئة العمل	11	العنقود الحادي عشر	العنقود الخامس + العنقود التاسع
5	العنقود الخامس	العنقود الأول + تمثيل الادوار + الأداء المالي	12	العنقود الثاني عشر	العنقود السابع + العنقود الحادي عشر
6	العنقود السادس	العنقود الثالث + تكلفة الاستجابة	13	العنقود الثالث عشر	العنقود العاشر + العنقود الثاني عشر
7	العنقود السابع	العنقود الرابع + المواطنة التنظيمية			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة في ضوء الشكل المتشجر.

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية

" لا تعمل المستشفيات المستجيبة على تبني متغيرات الدراسة الرئيسة من قبل قياداتها الإدارية ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

1. لا تعمل المستشفيات المستجيبة على تبني أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة من قبل قياداتها الإدارية .

تم استخدام One-Sample T Test وذلك لغرض معرفة تبني اساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة من قبل القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة ويكشف الجدول (52) ما يأتي :

1. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لبُعد تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة (مجتمعة) بلغت (99.184)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.149) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى تبني المنظمات المبحوثة لبُعد تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة.

2. كانت (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير المتغيرات المرنة (مجتمعة) تبلغ (81.746)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.149) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على تبني المنظمات المبحوثة لهذا المتغير .

3. بلغت قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير المتغيرات القسرية (مجتمعة) ما قيمتها (99.971)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) التي تبلغ (1.149)، وهذا يدل تبني المنظمات المبحوثة لهذا المتغير .

4. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير التغذية الراجعة بلغت (81.684) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.149) وعند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على j

5. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير التعزيز الايجابي بلغت (47.648)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.149)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .

1. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير تمثيل الادوار بلغت (54.266) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.149) وعند مستوى معنوية (0.05) وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .

2. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير حل المشكلات بلغت (56.278)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.149)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .

3. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير التصحيح الزائد بلغت (55.914) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.149) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .

4. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير تكلفة الاستجابة بلغت (66.086)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.149)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .

5. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير العقاب بلغت (60.436) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.149) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .

6. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير الإقصاء بلغت (73.060)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.149)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .

وتشير هذه النتائج إلى تبني المنظمات المبحوثة لُبُعد ومتغيرات تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة، لهذا فإن الفرضية العدمية الأولى التي تنص (لا تعمل المستشفيات المستجيبة على تبني أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة من قبل قياداتها الإدارية) تُرفض، وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن المستشفيات المستجيبة تتبنى تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة من قبل قياداتها الإدارية، وكانت نتائج هذه الفرضية متفقة مع ما قدمته دراسة (Alias, et.al., 2013) على أهمية استخدام أساليب تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين ودورها في دعم سمعة المنظمة.

الجدول (52)

اختبار (One-Sample T Test) لُبُعد ومتغيرات تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة

الاختبار	البُعد والمتغيرات	التغذية الراجعة	التعزيز الايجابي	تمثيل الادوار	حل المشكلات
(One-Sample T Test)		81.684	47.648	54.266	56.278
Sig.		0.000	0.000	0.000	0.000
الاختبار	البُعد والمتغيرات	التصحيح الزائد	تكلفة الاستجابة	العقاب	الاقصاء
(One-Sample T Test)		55.914	66.086	60.436	73.060
Sig.		0.000	0.000	0.000	0.000
الاختبار	البُعد والمتغيرات	تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة	المتغيرات المرنة	المتغيرات القسرية	
(One-Sample T Test)		99.184	81.746	99.971	
Sig.		0.000	0.000	0.000	

N=150

الجدولية (T)=1.149

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

2. لا تعمل المستشفيات المستجيبة على تبني أبعاد سمعة المنظمة من قبل قياداتها الإدارية .

من معطيات الجدول (53) يتضح ما يأتي:

1. إن قيمة اختبار (One-Sample T Test) المحسوبة لُبُعد دعم سمعة المنظمة (مجتمعة) بلغت (79.479)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.149) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير إلى تبني المنظمات المبحوثة لُبُعد دعم سمعة المنظمة.

2. كانت قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير دعم سمعة المنظمة على مستوى الفرد (مجتمعة) تبلغ (60.490)، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.149) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .

3. بلغت قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير دعم سمعة المنظمة على مستوى المنظمة (مجتمعة) ما قيمتها (64.819)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) التي تبلغ (1.149) ، وهذا يدل على أن متغير دعم سمعة المنظمة على مستوى المنظمة يتم تبنيه من قبل المنظمات المبحوثة .
4. بلغت قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير دعم سمعة المنظمة على مستوى المجتمع (مجتمعة) ما قيمتها (82.688)، وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05) التي تبلغ (1.149) ، وهذا يدل على تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .
5. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير القيادة الإدارية بلغت (51.484) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.149) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .
6. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير إدارة الافراد الموهوبين بلغت (49.978)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.149) ، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .
7. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير المواطنة التنظيمية بلغت (49.311) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.149) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .
8. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير بيئة العمل بلغت (43.970)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.149) ، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .
9. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير القيم التنظيمية بلغت (60.229) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.149) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .
10. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير الأداء المالي بلغت (58.797)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.149) ، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .
11. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير المسؤولية الاجتماعية بلغت (63.593) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.149) وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .
12. إن قيمة (One-Sample T Test) المحسوبة لمتغير جودة الخدمة بلغت (75.384)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.149)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل تبني هذا المتغير من قبل المنظمات المبحوثة .

وتشير هذه النتائج إلى وجود علاقة توافقية معنوية لبُعد ومتغيرات دعم سمعة المنظمة، لهذا فإن الفرضية العدمية الأولى التي تنص "لا تعمل المنظمة المبحوثة على دعم سمعتها" ترفض، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على "أن المنظمة المبحوثة تعمل على دعم سمعتها التنظيمية"، وكانت نتائج هذه الفرضية متفقة مع ما قدمته دراسة (الذبحاوي، 2012) ودراسة (Flatt & Kowalczyk, 2011) من حيث أهمية دعم سمعة المنظمة في تحقيق التميز والنجاح لها.

الجدول (53)

اختبار (One-Sample T Test) لبُعد ومتغيرات دعم سمعة المنظمة

الاختبار	البُعد والمتغيرات	القيادة الإدارية	إدارة المواهب	المواطنة التنظيمية	بيئة العمل
(One-Sample T Test)		51.484	49.978	49.311	43.970
Sig.		0.000	0.000	0.000	0.000
الاختبار	البُعد والمتغيرات	القيم التنظيمية	الأداء المالي	المسؤولية الاجتماعية	جودة الخدمة
(One-Sample T Test)		60.229	58.797	63.593	75.384
Sig.		0.000	0.000	0.000	0.000
الاختبار	البُعد والمتغيرات	على مستوى الفرد	على مستوى المنظمة	على مستوى المجتمع	سمعة المنظمة
(One-Sample T Test)		60.490	64.819	82.688	79.479
Sig.		0.000	0.000	0.000	0.000

N=150

(T)=1.149 الجدولية

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

ثالثاً : الفرضية الرئيسة الثالثة: لا تختلف الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة في المستشفيات المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الثالثة الفرضيات الفرعية الآتية :

1. لا تختلف الأهمية النسبية لمتغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة وأبعاده في المستشفيات المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة . إذ تفصح معطيات الجدول (54) عن الآتي:

❖ على مستوى المتغيرات المجتمعة

أ. دخل متغير الاساليب المرنة في المرحلة الأولى بعدّه من أكثر المتغيرات أهمية، إذ بلغت الأهمية النسبية (0.655)، أي إن الاختلافات المفسرة في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (65.5%) وهو ناتج عن أهمية المتغيرات المرنة بالنسبة لبُعد تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للمنظمة المبحوثة.

ب. دخل متغير الاساليب القسرية في المرحلة الثانية، إذ توضح قيمة الأهمية النسبية الظاهرة كاملة بمقدار (1.000)، أي إن هذه القيمة تمثل مجموع (المتغيرات المرنة والمتغيرات القسرية).

الجدول (54)

الأهمية النسبية للمتغيرات (المجتمعة) لُبُعد تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة

المتغيرات	الإحصائي	الأهمية النسبية	الأهمية
المتغيرات المرنة	0.655	1	
المتغيرات القسرية	1.000	2	

N=150

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

❖ على مستوى المتغيرات الفردية

أ. دخل أسلوب التعزيز الإيجابي في المرحلة الأولى بِعَدِّه من أكثر المتغيرات أهمية، إذ بلغت الأهمية النسبية (0.509)، أي إن الاختلافات المفسرة في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (50.9%) وهو ناتج عن أهمية هذا المتغير بالنسبة لُبُعد تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للمنظمة المبحوثة.

ب. دخل أسلوب حل المشكلات في المرحلة الثانية ويفسر هذا المتغير مع المتغير الأول ما مقداره (0.702)، أي بمعنى إن الاختلافات المفسرة في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (70.2%) تعود إلى أهمية متغيري (التعزيز الإيجابي وحل المشكلات) معاً.

ت. دخل أسلوب التصحيح الزائد في المرحلة الثالثة ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الأول والمتغير الثاني ما مقداره (0.806)، أي إن الاختلافات المفسرة في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة بالنسبة للمنظمة المبحوثة عندما دخل متغير التصحيح الزائد مع كل من المتغيرين السابقين كانت بمقدار (80.6%) تعود إلى أهمية المتغيرات الثلاثة معاً.

ث. دخل أسلوب العقاب في المرحلة الرابعة ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغيرات الثلاثة السابقة ما مقداره (0.909)، أي إن الاختلافات المفسرة في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (90.9%) وهو ناتج عن أهمية المتغيرات الأربعة معاً.

ج. دخل أسلوب التغذية الراجعة في المرحلة الخامسة ويفسر هذا المتغير مع المتغيرات الأربعة السابقة ما مقداره (0.939)، أي بمعنى إن الاختلافات المفسرة في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (93.9%) تعود إلى أهمية المتغيرات الخمسة معاً.

ح. دخل أسلوب الإقصاء في المرحلة السادسة ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغيرات الخمسة السابقة ما مقداره (0.956)، أي إن الاختلافات المفسرة في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة بالنسبة للمنظمة المبحوثة عندما دخل متغير الإقصاء مع كل من المتغيرات الخمسة السابقة كانت بمقدار (95.6%) تعود إلى أهمية المتغيرات الستة معاً.

خ. دخل أسلوب تمثيل الأدوار في المرحلة السابعة ويفسر هذا المتغير مع المتغيرات الستة السابقة ما مقداره (0.978)، أي بمعنى إن الاختلافات المفسرة في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (97.8%) تعود إلى أهمية المتغيرات السبعة معاً.

د. دخل أسلوب تكلفة الاستجابة في المرحلة الأخيرة، إذ توضح قيمة الأهمية النسبية الظاهرة كاملة بمقدار (1.000)، أي إن هذه القيمة تمثل مجموع المتغيرات الثمانية معاً.

وتشير هذه النتائج أن المستشفيات المبحوثة تهتم بالدرجة الأولى باستخدام أسلوب التعزيز الإيجابي في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين، لما يحققه من فعالية كبيرة في الحد أو التقليل من تلك تكرار حدوث تلك السلوكيات، بوصفه عامل محفز للأفراد العاملين لممارسة سلوكيات وتصرفات مرغوبة بها، تتوافق مع قواعد وتعليمات المنظمة من أجل الحصول على تلك المعززات، وبعبارة أخرى الممارسات والتصرفات السلوكية غير المرغوبة إلى حرمان الفرد منها، فضلاً عن الآثار السلبية التي قد تنعكس على مستوى أداءهم وأداء المستشفيات المبحوثة وسمعتها بين زبائنهم والأطراف المتعاملة معها قياساً بالمستشفيات المنافسة لها، وهذا ما أكدته الوصف والتشخيص لبُعد تعديل السلوكيات غير المرغوبة من حيث ترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات هذا البُعد، كما أن المستشفيات المبحوثة تهتم بدرجة أقل باستخدام أسلوب حل المشكلات في معالجة المشكلات السلوكية التي قد تواجه نتيجة ممارسة أفرادها للسلوكيات غير المرغوبة، وذلك بحكم طبيعة نشاطها الخدمي والإنساني الذي يحتم عليها تقديم أفضل الخدمات لزبائنهم، ثم يأتي بالمرتبة الثالثة التصحيح الزائد والذي يعد أحد الأساليب القسرية التي تهتم بها المستشفيات المبحوثة للحد من تكرار السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين عندما لا تجدي الأساليب المرنة نفعاً، أو عندما يشكل السلوك المستهدف تهديداً وخطراً على سمعة المنظمة ومستوى خدماتها المقدمة لمراجعها، في حين يأتي أسلوب تكلفة الاستجابة في المرتبة الأخيرة من بين الأساليب الأقل تركيزاً عليها قليلاً أو قد لا يتم التركيز عليها أصلاً من قبل المستشفيات المبحوثة في تعديل السلوكيات غير المرغوبة على مستوى الأساليب المرنة والقسرية على حدٍ سواء في محاولة منها عدم اللجوء إلى حرمان الفرد من المعززات التي تدفع بهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

بعمامة... وفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لمتغيرات تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للمنظمات المبحوثة سواءً على مستوى المتغيرات المجتمعة أو المتغيرات الفردية تختلف من متغير إلى آخر، عليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص "لا تختلف الأهمية النسبية لمتغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة وأبعاده في المستشفيات المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة وتقبل الفرضية البديلة".

الجدول (55)

الأهمية النسبية لمتغيرات تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة

المتغيرات	الإحصائي	الأهمية النسبية	الأهمية
التعزيز الإيجابي	0.5909	1	
حل المشكلات	0.702	2	
التصحيح الزائد	0.806	3	
العقاب	0.909	4	
التغذية الراجعة	0.939	5	
الاقصاء	0.956	6	
تمثيل الأدوار	0.978	7	
تكلفة الاستجابة	1.000	8	

N=150

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

2. لا تختلف الأهمية النسبية لمتغير سمعة المنظمة وأبعاده في المستشفيات المستجيبة على وفق آراء أفراد العينة . اذ تفصح معطيات الجدول (56) عن الآتي:

❖ على مستوى المتغيرات المجتمعة

أ. دخل متغير دعم سمعة المنظمة على مستوى المنظمة في المرحلة الأولى بَعْدَه من أكثر المتغيرات أهمية، إذ بلغت الأهمية النسبية (0.809)، أي إن الاختلافات المفسرة في دعم سمعة المنظمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (80.9%) وهو ناتج عن أهمية دعم سمعة المنظمة من خلال المنظمة نفسها.

ب. دخل متغير دعم سمعة المنظمة على مستوى الفرد في المرحلة الثانية، ويفسر هذا المتغير مع المتغير الأول ما مقداره (0.922) أي بمعنى إن الاختلافات المفسرة في دعم سمعة المنظمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (92.2%) تعود إلى أهمية متغيري دعم سمعة المنظمة (على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد) معاً.

ت. دخل متغير دعم سمعة المنظمة على مستوى المجتمع في المرحلة الثالثة، إذ توضح قيمة الأهمية النسبية الظاهرة كاملة بمقدار (1.000)، أي إن هذه القيمة تمثل مجموع دعم سمعة المنظمة (على مستوى المنظمة، على مستوى الفرد، على مستوى المجتمع).

الجدول (56)

الأهمية النسبية للمتغيرات (المجتمعة) لبُعد دعم سمعة المنظمة

المتغيرات	الإحصائي	الأهمية النسبية	الأهمية
دعم سمعة المنظمة على مستوى المنظمة	0.809	1	
دعم سمعة المنظمة على مستوى الفرد	0.922	2	
دعم سمعة المنظمة على مستوى المجتمع	1.000	3	

N=150

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

❖ على مستوى المتغيرات الفردية

أ. دخل متغير بيئة العمل في المرحلة الأولى بَعْدَه من أكثر المتغيرات أهمية، إذ بلغت الأهمية النسبية (0.616)، أي إن الاختلافات المفسرة في دعم سمعة المنظمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (61.6%) وهو ناتج عن أهمية هذا المتغير.

ب. دخل متغير المسؤولية الاجتماعية في المرحلة الثانية، ويفسر هذا المتغير مع المتغير الأول ما مقداره (0.815)، أي بمعنى إن الاختلافات المفسرة في دعم سمعة المنظمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (81.5%) تعود إلى أهمية متغيري (بيئة العمل، المسؤولية الاجتماعية) معاً.

ت. دخل متغير القيادة الإدارية في المرحلة الثالثة ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الأول والمتغير الثاني ما مقداره (0.889)، أي إن الاختلافات المفسرة في دعم سمعة المنظمة بالنسبة

للمنظمة المبحوثة عندما دخل متغير القيادة الإدارية مع كل من المتغيرين السابقين كانت بمقدار (88.9%) تعود إلى أهمية المتغيرات الثلاثة معاً.

ث. دخل متغير الأداء المالي في المرحلة الرابعة ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغيرات الثلاثة السابقة ما مقداره (0.927)، أي إن الاختلافات المفسرة في دعم سمعة المنظمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (92.7%) وهو ناتج عن أهمية المتغيرات الأربعة معاً.

ج. دخل متغير المواطننة التنظيمية في المرحلة الخامسة ويفسر هذا المتغير مع المتغيرات الأربعة السابقة ما مقداره (0.951)، أي بمعنى إن الاختلافات المفسرة في دعم سمعة المنظمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (95.1%) تعود إلى أهمية المتغيرات الخمسة معاً.

ح. دخل متغير جودة الخدمة في المرحلة السادسة ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغيرات الخمسة السابقة ما مقداره (0.973)، أي إن الاختلافات المفسرة في دعم سمعة المنظمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة عندما دخل متغير جودة الخدمة مع كل من المتغيرات الخمسة السابقة كانت بمقدار (97.3%) تعود إلى أهمية المتغيرات الستة معاً.

خ. دخل متغير إدارة الافراد الموهوبين في المرحلة السابعة ويفسر هذا المتغير مع المتغيرات الستة السابقة ما مقداره (0.99)، أي بمعنى إن الاختلافات المفسرة في دعم سمعة المنظمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة كانت بمقدار (99%) تعود إلى أهمية المتغيرات السبعة معاً.

د. دخل متغير القيم التنظيمية في المرحلة الأخيرة، إذ توضح قيمة الأهمية النسبية الظاهرة كاملة بمقدار (1.000)، أي إن هذه القيمة تمثل مجموع المتغيرات الثمانية معاً.

وتشير النتائج الواردة إن المستشفيات المبحوثة تهتم بالدرجة الأولى في بيئة العمل لما لها من أهمية كبيرة، في خلق المناخ الملائم والصحي للعمل والثقة في نفوس العاملين، وذلك من خلال توفير فرص التقدم والإبداع واتباع أنماط الإشراف المناسبة والتحديد الدقيق للوظائف، فضلاً عن توفير الإمكانيات المادية والتسهيلات المناسبة التي تبعد الأفراد عن ممارسات السلوكيات غير مرغوبة في المنظمة، وبفضل وجود تلك البيئة الملبيه للحاجات والرغبات سيساعد المنظمة على التخلص من كل ما يخفض مستوى رضا أفرادها ويؤثر في سمعتها من وجهة نظر أصحاب المصلحة والأطراف الأخرى، وهذا ما أكدته الوصف والتشخيص لبُعد دعم سمعة المنظمة من حيث ترتيب الأهمية النسبية لمتغيرات هذا البُعد، كما أن من الملاحظ أن المستشفيات المبحوثة تركز بالمرتبة الثانية على المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في إدارة أنشطتها بنمط مسؤولاً اجتماعياً وأخلاقياً، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تهدف إلى تحسين سمعتها وتعزيز وجودها لدى مختلف أصحاب المصلحة المتعاملين، في حين حققت القيادة الإدارية المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ودورها في دعم سمعة المنظمة بوصفها المحرك الأساسي للأفراد العاملين، ويليهما الأداء المالي بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية فهو الداعم الأساسي لمدى نجاح المستشفيات المبحوثة اقتصادية ونجاح القرارات الاستراتيجية المتخذة من قبلها والمرتبطة بالبحث والتطوير وتفعيل آليات تهدف إلى بقاءها واستمراريتها ومؤشراً يستند عليه أحكام جميع الأطراف المتعاملة

معها، فهي انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ودعم سمعتها، أما القيم التنظيمية فقد احتلت المرتبة الأخيرة التي كان فيها تركيز المستشفيات المبحوثة قليلاً أو شبه معدوماً أو قد لا يتم التركيز عليها أصلاً. بعامه... وفق ما ظهر من نتائج فإن الأهمية النسبية لمتغيرات دعم سمعة المنظمة سواءً على مستوى المتغيرات المجتمعة أو المتغيرات الفردية تختلف من متغير إلى آخر، عليه ترفض الفرضية الفرعية التي لا تتباين الأهمية النسبية لمتغيرات دعم سمعة المنظمة سواءً على مستوى المتغيرات المجتمعة أو المتغيرات الفردية، وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (57)

الأهمية النسبية لمتغيرات تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة

المتغيرات	الإحصائي	الأهمية النسبية	الأهمية
بيئة العمل	0.616	1	
المسؤولية الاجتماعية	0.815	2	
القيادة الإدارية	0.889	3	
الأداء المالي	0.927	4	
المواطنة التنظيمية	0.951	5	
جودة الخدمة	0.973	6	
إدارة المواهب	0.99	7	
القيم التنظيمية	1.000	8	

N=150

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

رابعاً: الفرضية الرئيسة الرابعة : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 بين متغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة وبين متغير سمعة المنظمة .

وتنتفرع عن الفرضية الرئيسة الرابعة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 بين الأساليب المرنة وبين أبعاد سمعة المنظمة .

تفصح معطيات الجدول (58) عن توافر علاقات ارتباط طبيعية معنوية موجبة بين متغير الأساليب المرنة وبين أبعاد سمعة المنظمة .

أما بخصوص قوة هذه العلاقة، فتبدو اعتماداً على معطيات الجدول (58) بوصفها متباينة، إذ بدت العلاقة بين الأساليب المرنة وبين القيادة الإدارية الأعلى ارتباط، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.567) عند مستوى المعنوية (0.05) فيما بدت العلاقة بين الأساليب المرنة وبين جودة الخدمة بوصفها الأقل ارتباطاً، وذلك بدلالة المعامل نفسه الذي بلغت قيمته (0.275) عند مستوى المعنوية المذكور. أما بقية العلاقات الأخرى فجاءت بحسب قوة معامل الارتباط واقعة بين قوة علاقتي الارتباط المذكورة أنفاً.

وبعامة... يمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة برفض صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 بين الأساليب المرنة وبين أبعاد سمعة المنظمة..، وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (58)

نتائج علاقة الارتباط بين متغير الاساليب المرنة و ابعاد سمعة المنظمة

جودة الخدمة	المسؤولية الاجتماعية	الأداء المالي	القيم التنظيمية	بيئة العمل	المواطنة التنظيمية	إدارة الافراد الموهوبين	القيادة الإدارية	الاساليب المرنة
0.275**	0.465**	0.391**	0.565**	0.508**	0.434**	0.514**	0.567**	

N=150

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 بين الأساليب القسرية وبين أبعاد سمعة المنظمة

تقصح معطيات الجدول (59) عن توافر علاقات ارتباط طبيعية معنوية موجبة بين متغير الاساليب القسرية وبين ابعاد سمعة المنظمة .

أما بخصوص قوة هذه العلاقة، فتبدو اعتماداً على معطيات الجدول (58) بوصفها متباينة، إذ بدت العلاقة بين الاساليب القسرية وبين القيادة الادارية الأعلى ارتباط، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.473) عند مستوى المعنوية (0.05) فيما بدت العلاقة بين الاساليب القسرية وبين الأداء المالي بوصفها الأقل ارتباطاً، وذلك بدلالة المعامل نفسه الذي بلغت قيمته (0.336) عند مستوى المعنوية المذكور. أما بقية العلاقات الأخرى فجاءت بحسب قوة معامل الارتباط واقعة بين قوة علاقتي الارتباط المذكورة أنفاً.

وبعامة... يمكن القول اعتماداً على النتائج السابقة برفض صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 بين الأساليب القسرية وبين أبعاد سمعة المنظمة وقبول الفرضية البديلة.

الجدول (59) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات دعم سمعة المنظمة

جودة الخدمة	المسؤولية الاجتماعية	الأداء المالي	القيم التنظيمية	بيئة العمل	المواطنة التنظيمية	إدارة الافراد الموهوبين	القيادة الإدارية	الاساليب القسرية
0.368**	0.425**	0.336**	0.398**	0.403**	0.472**	0.368**	0.473**	

N=150

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

خامسا : الفرضية الرئيسية الخامسة

" لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 لمتغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة في متغير سمعة المنظمة .

تشير نتائج الجدول (60) إلى التحليل المعنوي بين تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة،

إذ تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي بين تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة ، إذ بلغت قيمة معامل (p-value) (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05) ، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (122.913) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.844) عند درجتى حرية (1,149)، وقد فسر تأثير تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة في دعم سمعة المنظمة بمقدار معامل التحديد (R²) البالغة (0.455)، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا. كما بلغت قيمة (β₁) (0.675) وهي تشير أن تغيرا بمقدار وحدة واحدة في تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة يؤدي إلى تغيير في دعم سمعة المنظمة بمقدار (0.675)، بموجب ذلك، يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 لمتغير تعديل السلوكيات غير المرغوبة في متغير سمعة المنظمة . " وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (60)

علاقة الأثر بين تعديل السلوكيات غير المرغوبة ودعم سمعة المنظمة

تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة					المتغيرات المستقلة
P – value	F المحسوبة	R ²	β ₁	β ₀	المتغير المعتمد
0.000	122.913	0.455	0.675	0.821	دعم سمعة المنظمة

*P ≤ 0.05

N= 150

d.f=(1,149)

(3.844) تشير إلى قيمة F الجدولية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للأساليب المرنة في أبعاد سمعة المنظمة

تشير نتائج الجدول (61) إلى التحليل المعنوي بين المتغيرات المرنة ودعم سمعة المنظمة، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي بين المتغيرات المرنة ودعم سمعة المنظمة ، إذ بلغت قيمة معامل (p-value) (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05) ، ويدعم ذلك أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (10.329) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند درجتى حرية (1,149)، وقد فسرت تأثير المتغيرات المرنة في دعم سمعة المنظمة بمقدار معامل التحديد (R²) البالغة (0.419)، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا

يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلا. كما بلغت قيمة (β_1) (0.65) وهي تشير أن تغيرا بمقدار وحدة واحدة في المتغيرات المرنة يؤدي إلى تغيير في دعم سمعة المنظمة بمقدار (0.65)، بموجب ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية التي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 لمتغير المتغيرات المرنة في متغير سمعة المنظمة ". وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (61)

علاقة الأثر بين المتغيرات المرنة ودعم سمعة المنظمة

المتغيرات المرنة					المتغيرات المستقلة المتغير المعتمد
P – value	T المحسوبة	R ²	β_1	β_0	
0.000	10.329	0.419	0.65	0.647	دعم سمعة المنظمة

(1.645) تشير إلى قيمة T الجدولية d.f=(1,149) N= 150 *P ≤ 0.05

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للأساليب القسرية في أبعاد سمعة المنظمة

تشير نتائج الجدول (62) إلى التحليل المعنوي بين المتغيرات القسرية ودعم سمعة المنظمة . إذ تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي بين المتغيرات القسرية ودعم سمعة المنظمة ، إذ بلغت قيمة معامل (p-value) (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة والبالغ (0.05) ، ويدعم ذلك أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (8.415) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند درجتى حرية (1,149)، وقد فسرت تأثير المتغيرات القسرية في دعم سمعة المنظمة بمقدار معامل التحديد (R²) البالغة (0.324)، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلا. كما بلغت قيمة (β_1) (0.696) وهي تشير أن تغيرا بمقدار وحدة واحدة في المتغيرات القسرية يؤدي إلى تغيير في دعم سمعة المنظمة بمقدار (0.696)، بموجب ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية التي تنص " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 لمتغير المتغيرات القسرية في متغير سمعة المنظمة ". وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (62)

علاقة الأثر بين المتغيرات القسرية ودعم سمعة المنظمة

المتغيرات القسرية					المتغيرات المستقلة المتغير المعتمد
P – value	T المحسوبة	R ²	β_1	β_0	
0.000	8.415	0.324	0.696	0.569	دعم سمعة المنظمة

(1.645) تشير إلى قيمة T الجدولية d.f=(1,149) N= 150 *P ≤ 0.05

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتخصص هذا الفصل بتحديد الاستنتاجات المستنبطة من السرد النظري للموضوع، كذلك من نتائج الدراسة، ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات، وأخيراً اقتراح عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية التي تصب إما في استكمال جوانب الدراسة الحالية والتعمق فيها أكثر، أو التوسع في مسألة معينة أفرزتها تحليلات الدراسة وتجذير المعرفة فيها، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين اثنين، إذ سيتناول المبحث الأول الاستنتاجات التي خلصت لها الدراسة، أما المبحث الثاني فسيخصص بالتوصيات وكذلك المقترحات للدراسات المستقبلية.

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: المقترحات.

المبحث الأول

الاستنتاجات

سيتناول هذا المبحث الاستنتاجات الخاصة بالدراسة وسيتم تقسيمها إلى استنتاجات تتعلق بالجانب النظري وأخرى تتعلق بالجانب العملي للدراسة.

أولاً. الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسة

من خلال السرد النظري، توصلت الدراسة إلى استنباط الاستنتاجات الآتية:

1. يعد مفهوم تعديل السلوكيات غير المرغوبة مفهوم ليس بالمعاصر، فهو نتاج ما أفرزته الأدبيات والدراسات المختصة بمعالجة المشكلات السلوكية والنفسية التي قد يعاني منها الأفراد العاملين وهو ما زال لحد الآن في دور البلورة النظرية، فضلاً عن الحاجة إلى تفعيل الجوانب التطبيقية له وأن الدراسة الحالية هي محاولة في هذا المجال.
2. تعد سمعة المنظمة أحد أهم المفاهيم الحديثة في بيئة الأعمال المعاصرة التي باتت معالمها واضحة عبر تواصل المنظمة المستمر مع جمهورها، بغية تكريس سمعة طيبة وجيدة لها، للدرجة التي تجعل زبائن المتعاملين ينظر إليها بعدها منظمة صالحة، من خلال ما تقدمه له من تسهيلات وخدمات، ما يجعل جمهورها يقف بجانبها ويساندها عند تعرضها للعثرات أو الأزمات.
3. يعد التعديل تجاهل منظم للسلوك المستهدف بهدف خفض أو الحد العديد من أنماط السلوك غير المرغوب فيه، الأمر الذي قد يحدث أن عدد من السلوكيات الخاطئة لا يمكن تجاهلها أو التجاوز عن تكرارها لما تتطوي من آثار سلبية تهدد سير العملية التنظيمية تحقيق أهدافها المنشودة.
4. على الرغم من وجود تباين واضح في وجهات نظر الدارسين والمختصين حول الأبعاد والنماذج التي تسهم في دعم سمعة المنظمة ومداخل دراستها، إلا أن هناك إجماعاً واسعاً على أهمية الدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات واستدامتها وتميزها عن المنظمات المنافسة.
5. إن الأدبيات والدراسات التي استطاعت الدراسة الاطلاع عليها التي أشارت إلى تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد للعاملين، لم تخض في موضوع العلاقة بين أساليب تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة (المرونة والقسرية) وأبعاد سمعة المنظمة، إذ أن الجوانب التي أغفلتها تلك الأدبيات والدراسات ولدت الحاجة التي وقعت لإجراء هذه الدراسة.
6. لم تعد سمعة المنظمة توجه المنظمة إلى إرضاء متطلبات زبونها الخارجي فحسب، وإغفال للدور الذي يؤديه رضا الزبائن الداخلي، والمتمثل بالأفراد العاملين وطبيعة سلوكياتهم، في تحسين مستوى خدماتها، إذ يسهم توفير بيئة مؤاتية ومناخ محفز، من شأنه أن يحقق الرضا لدى العاملين في المنظمة، ما يشعرهم بالفخر بالعمل فيها وتحقيق الذات وطموحاتهم المستقبلية، ولذلك انعكاساته على سلوكهم مع زبائن المنظمة الخارجي، بوصفها أنها حلقات متصلة ومكملة لبعضها بعضاً، ففقد الشيء لا يعطيه.

ثانياً. الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة

1. أظهرت المعايضة الميدانية قدرة المستشفيات المبحوثة على تشخيص وفهم ومعرفة المفاهيم التي تبنتها الدراسة ومحاولة تشخيصها ، لذا فإن المستشفيات المبحوثة تهدف من عملية تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين بأساليبها المرنة والقسرية تقليل والحد من ظهور تلك السلوكيات التي تنعكس بشكل مباشر في أداء الأفراد وبمستوى الخدمات المقدمة وما يترتب عليه من آثار سلبية في سمعة المستشفيات المبحوثة.
2. وجود توجه واقعي نحو تبني آلية تعديل لعدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين كوسيلة للحصول على الأداء المتميز الذي يضيف قيمة تنافسية للمنظمة لها تميزها عن بقية المنظمات المنافسة لها، وذلك من خلال الاختبار الذي أظهر وجود علاقة توافقية في إجابات الأفراد المبحوثين، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن الأهمية النسبية للمتغيرات تختلف من متغير إلى آخر ضمن المستشفيات المبحوثة، وأن هناك علاقات ارتباط معنوية متفاوتة في أقياما ضمن المتغيرات لبعء التعديل للسلوكيات غير المرغوبة.
3. تبين أن المستشفيات المبحوثة تتبنى فلسفة دعم سمعتها لكسب ثقة زبائنهم والمستفيدين من خدماتها، وأصحاب المصلح لديها، وأن تباين ذلك الدعم ما بين الدعم على مستوى المنظمة او الفرد والمجتمع وحقق فيها الدعم المنظمى اعلى مقدار .
4. أظهرت نتائج تحليل الارتباط عن توافر علاقات ارتباط طبيعية معنوية وعكسية بين متغيرات دعم سمعة المنظمة، سواء إذا ما درست في إطار علاقة كل متغير مع المتغيرات الأخرى كل على حدة، أو إذا ما درست في إطار علاقات ما بينها، إذ بدت العلاقة بين القيم التنظيمية وبين الأداء المالى الأعلى ارتباطاً، فيما بدت العلاقة بين المواطنة التنظيمية وبين جودة الخدمة بوصفها الأقل ارتباطاً، أما بقية العلاقات الأخرى فجاءت بحسب قوة معامل الارتباط واقعة بين قوة علاقتي الارتباط المذكورة آنفاً.
5. كشفت نتائج التفصيل الذي أفضى إليه اختبار (Mann-Whitney و Wilconxon) عن أن تبني عملية تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين بمتغيراته المرنة والقسرية يسهم وبشكل كبير في دعم سمعة المنظمة، مع اختلاف قيم الاسهام من متغير إلى آخر، مما يؤكد ضرورة انتهاج الأفراد العاملين سلوكيات وتصرفات مرغوبة لا تتقاطع مع المعايير التنظيمية والقواعد الرسمية التي تتبعها المنظمة التي تساعد في خلق مناخ ملائم يوفر الدعم لتوجهات المستشفيات المبحوثة نحو تعزيز سمعتها التنظيمية على اعتبار أن كل السلوكيات التي تساعد على ذلك منطقية تحت فلسفة المنظمة المبحوثة الممثلة بإدارتها.
6. يفسر التباين المفسر في المستشفيات المبحوثة تجاه تبني دعم سمعة المنظمة تأثير تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين الذي قد تعود أهم أسبابه إلى الآثار النفسية والاجتماعية السلبية التي قد يتركها لدى الفرد المخالف والذي بدوره يولد ردود فعل معاكسة لدى الراضين أو غير

المقتنعين بعدالة تلك الإجراءات وكثيراً ما يظهرونها بتصرفات سلبية وتخريبية يستفزون من خلالها إداراتهم وتدفعها إلى اعتماد آليات التعديل وجانب آخر تؤدي الأساليب القسرية منها إلى تنميط سلوكيات الأفراد بالشكل الذي يجعل منها أشبه بالقوالب الجاهزة خشية الخروج عن السلوك المرغوب وترفض التغيير والتطوير.

7. اوضحت نتائج تنباين الاهمية لابعاد سمعة المنظمة ان للضغوط النفسية المحيطة ببيئة عمل الافراد آثاراً سلبية تنعكس في سلوكياتهم وتصرفاتهم وقد تؤدي في كثير من الأحيان لمشكلات نفسية وربما صحية للعاملين، وينتج عنها حدوث مشكلات في بيئة العمل وتوتر العلاقات والصراعات التنظيمية وكثرة غياب العاملين وبمستوى أدائهم وبالنتائج المتحققة التي تؤثر بشكل مباشر في سمعة المنظمة .

8. أظهرت المعالجة الاحصائية لاجابات المبحوثين ارتباط سمعة المستشفيات المبحوثة ومكانتها لدى زبائنها والاطراف الأخرى المتعاملة معها بجودة ما تقدمه من خدمات صحية وعلاقة طردية، إذ قد تنعكس رداءة الجودة على سلوك زبائنها وذلك من خلال اتباعهم سلوك غير معزز تجاهها ناجم عن الشعور بعدم الرضى والرغبة بالتحول عن خدماتها والبحث عن بدائل أخرى ضمن المستشفيات المنافسة لها أي بمعنى خسارة المنظمة لزبائنها ولا يكتفي ضرر الجودة غير جيدة إلى حد الشعور بعدم الرضى وإنما يتعدى إلى احتمالية خسارة أفراد آخرين لأن تأثير السلوك السلبي للزبون غير الراضي أكبر من تأثير السلوك الايجابي للزبون الراضي، مما يؤثر سلباً على سمعة المنظمة ونجاحها.

9. اوضحت نتائج الدراسة الميدانية مدى استخدام القيادات الادارية للمستشفيات قيد الدراسة الاساليب المرنة والقسرية للتعامل مع السلوكيات غير المرغوبة من خلال اتباع مبدأ الثواب والعقاب والذي قد يعمل على تحفيز الافراد لاتباع سلوكيات ايجابية مقابل الحصول على تلك الحوافز وتجنب العقوبة المتحققة في حال حدوث السلوك غير المرغوب .

10. أظهر التحليل العنقودي لنتائج الشكل المتشجر لعنقدة متغيرات وعوامل بُعدي تعديل عدد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين (المجموعة) ودعم سمعة المنظمة (المجموعة) بالنسبة للمستشفيات المبحوثة الأهمية النسبية لهذه المتغيرات والعوامل التي تداخلت فيما بينها وبين عناقيد أخرى، الذي يستدل من ذلك على وجود ترابط وتداخل بين هذه المتغيرات والعوامل والذي يمكن أن تمثل مخرجات تلك العناقيد إلى وجود التكامل بين البُعدين .

المبحث الثاني

المقترحات

إن الدراسة لا تدعى الكمال فيما توصلت إليه، لاسيما وهي تسبر غور موضوعات حديثة، قد يكون العدد من منها في طور التكوين، لذا فإن رغبة الباحثة تحذوه في تقديم عددٍ من المقترحات بهدف استكمال هذه الجهود، بما يجعلها تشكل لبنة ممهدة لطريق القادمين من الزملاء والباحثين، وكما يأتي:

1. على المستشفيات المبحوثة الوعي بأهمية تفعيل الأنظمة الحديثة التي تبنى على الأسس الموضوعية لا على الاعتبارات الشخصية عند تشخيص القواعد السلوكية المرغوب فيها وغير المرغوب ممارستها بالنسبة للأفراد العاملين التي تتمثل في إرشادهم وتوعيتهم بأهمية الامتثال للسلوكيات الإيجابية وعن النتائج المتحققة لممارستها وتوضيح أهم العقاقب المترتبة عن ممارسة غير المرغوب منها وتأثيراتها السلبية تجاه مختلف الأطراف المتعاملة مع المنظمة ذات العلاقة.

2. زيادة التنظير في دراسة سمعة المنظمة توكباً مع المستجدات المعاصرة في بيئة الأعمال والسعي المستمر من قبل الباحثين لبناء أدوات بحثية مناسبة لقياسها في منظمات الأعمال وبكافة القطاعات التجارية منها والخدمية.

3. يتوجب على المستشفيات المبحوثة بذل المزيد من الجهود تجاه أفرادها وبناء علاقات جديدة أساسها الثقة والتفاهم والمصلحة المتبادلة، فضلاً عن المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة ولاسيما فيما يتعلق بإدارة الأفراد الموهوبين تعتمد بالدرجة الأساس إلى مدى التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه عامليها.

4. الوعي بأهمية تعديل السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين بالشكل الذي يحمل الإدارة العليا في المستشفيات المبحوثة مسؤولية استثمار الفرص المتاحة لتخلص من تلك السلوكيات وفقاً لآليات وأساليب لإجراء التعديل المستهدف والمفاضلة بين فاعلية تطبيقها في مجال تعديل السلوكيات وجعلها ميداناً لعمل قياداتها الإدارية في منظمات اليوم.

5. ضرورة العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين في المستشفيات المبحوثة، وذلك من خلال الاستعانة بأحدث الأساليب العلمية والتقنية ولكافة النشاطات العلاجية والوقائية والإدارية منها وأحدث الأجهزة المتطورة منذ لحظة دخول المستفيد المستشفى وحتى خروجه منها.

6. إيجاد قنوات اتصال اجتماعية تسهم في دعم الفهم والاحترام والود المتبادل ما بين المستشفيات المبحوثة والزبائن، مما يفسر حاجة الزبائن الملحة لخدماتها وإلى احترامها لرغباته، لذا فإن هذه المهمة لا تقتصر على الإدارة العليا فحسب، وإنما هي تقع ضمن إطار مسؤولية الأفراد العاملين في جميع وظائف المنظمة أن يسهم في دعم سمعة المنظمة وإظهار الصورة المشرفة لها لدى أصحاب المصالح وكسب تأييدهم من خلال ممارساتهم للنشاطات الآتية:

أ. حسن استقبال المراجعين والمستفيدين من خدمات المستشفى.

- ب. الرد على استفساراتهم وإمدادهم بالتوجيهات والإرشادات اللازمة لتلقي العناية المطلوبة.
- ت. معالجة كافة الشكاوى والملاحظات المدونة بخصوص المواقف والحالات الطارئة أو المفاجئة التي يمر بها الأفراد والمستفيدين على حد سواء للوصول إلى الحلول المثلى لتلك الحالات.
7. إنشاء وحدات متخصصة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية تعنى بمتابعة سلوكيات عمل الأفراد وطرائق انجازهم لمهامهم ومحاولة صقلها وتهذيبها واكتساب سلوكيات عمل جديدة من خلال استخدام الأساليب الحديثة في تعديل السلوك الإنساني التي يعد التعديل أحدها بغية تعزيز سمعة المنظمة الإيجابية لدى أفرادها، لاسيما في ظل حدة المنافسة التي يشهدها القطاع الصحي في الإقليم ما بين المستشفيات الحكومية والأهلية على حد سواء وما يمكن أن توقعه من تصور في أذهان المستفيدين عن خدماتها ويزيد من فرص نجاحها وتقديمها.
8. محاكاة المنظمات العالمية في مجال تخصيص جهة معينة داخل المستشفيات تتولى إدارة ومراقبه سمعة المنظمة، ووضع استراتيجيات وسياسات محددة تتبعها للحصول على سمعة أفضل، وتخصيص مبالغ مالية مناسبة في موازنة المنظمات لإجراء البحوث والدراسات التي تصب في مجال الحفاظ وتعزيز سمعة المنظمة.
9. عقد ندوات ومؤتمرات وورش عمل برعاية دائرة الصحة والمستشفيات التابعة لها وعلى مستوى الإقليم تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد العاملين الشخصية والاجتماعية الضرورية لمساعدتهم في إدراك المواقف الاجتماعية والتعامل معها بشكل مقبول.
10. إجراء مسوحات دورية لتقصي رضا الزبائن والأطراف الأخرى ذات العلاقة، وذلك من خلال دراسة رغبات وتطلعاتهم ومحاولة الوقوف على أبرز المشكلات التي يواجهونها عند تفاعلهم مع المستشفيات المبحوثة، وهل أن عملية معالجة مشاكلهم الصحية تحقق الأهداف المرجوة من مراجعتهم لها أم إنهم لم يلقون ما يتوقعونه من خدمات صحية ورعاية كافية، الأمر الذي يجعل الأفراد العاملين تحت ضغط المتابعة المستمرة والرقابة من قبل أصحاب المصالح ذات العلاقة.
11. تبني السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ التطبيقات المتعلقة بالحد من السلوكيات غير المرغوبة وإطفائها في مجال تقديم الخدمات الصحية والوقائية والرعاية الاجتماعية، وأن لا يقتصر الأمر على مستوى المستشفيات المبحوثة داخل إقليم كردستان فحسب، وإنما على مستوى وزارتي الصحة داخل الإقليم والحكومة المركزية بشكل عام وأن لا يشمل التطبيق على الوحدات الإدارية التابعة لها فحسب، وإنما يمتد إلى الجانب الخدمي الصحي العلاجي الذي تهدف المستشفيات تحقيقه.
12. استهدفت الدراسة الحالية المستشفيات الحكومية ميداناً لإجراء الدراسة، الأمر الذي يشجع على إجراء دراسة مستقبلية مثيلة، وفي قطاعات أخرى بهدف تقييم مدى التزام المنظمات الأخرى بالسلوكيات المرغوبة، لذا فقد اقترحت الدراسة الحالية عناوين للدراسات المستقبلية وكالاتي:
- أ. قياس نفس أبعاد الدراسة الحالية في منظمات إنتاجية أو خدمية أخرى.

- ب. دور الأنماط القيادية في الحد من السلوكيات غير المرغوبة للأفراد العاملين دراسة استطلاعية لدى شركات الاتصالات المحلية .
- ت. متطلبات تطبيق المنظمات العراقية لأساليب تعديل السلوك للأفراد العاملين من خلال إعادة هندسة عملياتها الإدارية.
- ث. إسهامات تقييم الأداء المالي في تعزيز سمعة منظمات الأعمال - دراسة مقارنة بين عدد من المصارف الحكومية والاهلية .

المصادر

القرآن الكريم

أولاً. المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية

1. أبو حطب، موسى محمد، 2009، فاعلية نظام تقييم الاداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. أبو حطب، ياسين مسلم محارب، 2002، فاعلية برنامج مقترح لتخفيف السلوك العدواني لدى طلاب الصف التاسع الأساسي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. إدريس، شريف وحشاش، شريف، 2013، التعزيز ودوره في التحصيل الدراسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية - دراسة ميدانية لابتدائيات بلدية الرويسات ولاية ورقلة، ماجستير في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
4. إسماعيل، المشكلات السلوكية لدى الأطفال المحرومين من بيئتهم الأسرية، رسالة ماجستير في الصحة النفسية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. آل ملهي، عبدالعزيز بن عبدالله، 2010، الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
6. آمال، علام فاطمة، 2015، أثر تطبيقات آليات الحوكمة المؤسسات على الأداء المالي - دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكسيدة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
7. او شرح، نادر حامد عبدالرزاق، 2010، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
8. برقان، فدوى سالم، 2009، أثر استراتيجية لعب الأدوار في التحصيل والتفكير الاستقرائي لدى طلبة الصف الثالث الأساسي في مبحث التربية الاجتماعية والوطنية بمدارس مدينة عمان الخاصة، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
9. بشير، بودية، 2016، إشكالية تسير الجودة الشاملة في الخدمات الصحية دراسة حالة - المؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة - بشار، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

10. بن رحمون، سهام، 2014، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
11. بوراس، نور الدين، 2014، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
12. الجريد، عارف بن ماطل، 2007، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف - دراسة ميدانية على شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
13. الجساسي، عبدالله حمد محمد، 2011، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
14. حجاج، المداني، 2015، القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة عمار ثلجي بالأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
15. الحسن، بوبكر محمد، 2014، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة لمؤسسة نفطال وحدة - وحدة باتنة-، رسالة ماجستير في علوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
16. الحلابية، غازي حسن عودة، 2013، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن - دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
17. حلس، مایسة يوسف، 2011، أثر استخدام أسلوب لعب الأدوار على التحصيل الدراسي لتنمية المفاهيم التاريخية لدى طالبات الصف السابع في محافظة غزة، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
18. دادن، عبدالغني، 2007، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية - حالة بورصتي الجزائر وباريس-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التسيير.
19. ذهبية، العربي فوري، 2011، العقاب الجسدي والمعنوي للمدرسين وتأثيرهما على ظهور السلوك العدواني لدى التلميذ المتمدرس في مستوى التعليم المتوسط ومستوى التعليم الثانوي - دراسة ميدانية بولاية وزو، رسالة ماجستير في علم علم النفس وعلم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجزائر.
20. الرحمان، هياج عبد، 2012، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

21. رحمانى، الزهرة، 2014، تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار - حاسي مسعود - ورقلة للفترة (2000-2013)، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
22. رشيدة، سليمان، 2012، دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين - دراسة حالة شركة CRMA للتأمينات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
23. الرفاعي، محمد حسين، 2009، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا.
24. زقاي، حميدي، 2016، أثر تطبيق جودة الخدمة التعليمية في ضوء الإصلاح الجامعي الجديد ل. م. د. - دراسة حالة جامعة الطاهر ملاي سعيدة، أطروحة دكتوراه في تسويق الخدمات، منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
25. الزهراني، فارس، بدون سنة، فاعلية التعزيز الايجابي في خفض السلوك العدواني لدى التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية البسيطة، رسالة ماجستير في التربية الخاصة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
26. الزهراني، محمد بن عبدالله بن سعيد، 1428، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدراس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدراس، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
27. سميحة، أحمد عزام، 2014، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة - دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر - درع ميله رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
28. شاهين، عبد الحميد حسن عبد الحميد، 2011 استراتيجيات التدريس المتقدمة واستراتيجيات التعلم وأنماط التعلم، رسالة دبلوم في مناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مصر.
29. شبير، عماد رمضان محمد، 2011، أثر استراتيجية حل المشكلات في علاج صعوبات تعلم الرياضيات لدى طلبة الصف الثامن الأساسي، رسالة ماجستير في مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
30. الصامل، ناصر بن علي، 2011، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

31. صيام، عزيزة عبدالرحمن عبدالله، 2013، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
32. الطراونة، أنس مصلح ذياب، 2015، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية - دراسة تطبيقية على شركات التأمين المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير في العلوم المحاسبية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
33. العبدلات، بتول نائل قبلان، 2012، أثر الشبكات الاجتماعية على السمعة الاجتماعية للشركة ودور المرونة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
34. عبدالرحيم، عاطف جابر طه، 2013، أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق وقيم العمل - دراسة كمية على عدد من المديرين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة مصر العربية للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، مصر.
35. عبدالقادر، شخاب، 2015، دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة - دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز خنشلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
36. عبودي، صفاء إدريس، 2013، مدى توفر الخصائص التنظيمية والسلوكية لمنظمات الأداء العالي بالتطبيق على عينة من المصارف الأهلية العراقية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
37. العجارمة، موفق أحمد شحاته، 2012، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
38. علوان، مصعب محمد شعبان، 2009، تجهيز المعلومات وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات لدى طلبة المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الصحة النفسية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
39. عمار، كيرد، 2015، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
40. العماوي، جيهان أحمد، 2009، اثر استخدام طريقة لعب الأدوار في تدريس القراءة على تنمية التفكير التأملية لدى طلبة الصف الثالث الاساسي، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

41. عواد، بهاء عبدالقادر عبدالباري، 2010، دور المحفظات بمراكز تحفيظ القرآن الكريم في تعزيز السلوك الايجابي لدى طالبات المراكز، رسالة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
42. عوض، أنس أحمد سعيد، 2014، أسباب عجز الشركات عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية - دراسة حالة على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، رسالة ماجستير في العلوم المحاسبية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
43. القحطاني، سعد بن سعيد، 2012، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمعنويات العاملين بمعهد الجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
44. القحطاني، سعد بن سعيد، 2014، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري - دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
45. القحطاني، سند بن نهار، 1434هـ، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدراس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
46. القحطاني، مها حسن الحسن، 2015، الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة المنازل، كلية التصميم، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
47. القرني، عبدالله بن محمد بيشي، 2012، فاعلية استخدام التعزيز الرمزي وتكلفة الاستجابة في خفض السلوك العدواني لدى الطلاب التخلفين عقلياً بمدارس الدمج الابتدائية - دراسة ميدانية بمنطقة عسير، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
48. القوقا، ابراهيم عبدالمجيد، 2007، أثر التدريب على المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة - دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
49. كاظم، عبدالامير عبد، بدون سنة، دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
50. كشكول، قاسم عبد علاج، 2009، دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة - دراسة تحليلية تشخيصية في مستشفى الصدر التعليمي في النجف الأشرف، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
51. كنزة، لعقائنة، 2015، دور المزيج التسويقي المصرفي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، منشورة، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.

52. محبوب، راضية، 2015، أثر القيادة الديمقراطية في أداء المورد البشري - دراسة حالة: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - ولاية بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
53. محمدي، فوزية، 2011، فعالية برنامجين تدريبيين في تعديل سلوك اضطراب النشاط الزائد المصحوب بنشبت الانتباه وتعديل صعوبة الكتابة - دراسة ميدانية على عينة من تلاميذ المرحلة الابتدائية بورقلة، اطروحة دكتوراه في علم النفس المدرسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
54. محيس، وجدي أحمد، 2004، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
55. مراد، محبوب، 2014، استخدام استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بسكرة، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
56. مسعودة، عجال، 2010، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس والسوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة.
57. المصري، دنيا جمال، 2010، أثر استخدام لعب الأدوار في اكتساب القيم الاجتماعية المتضمنة محتوى كتاب لغتنا الجميلة للصف الرابع الأساسي في محافظة غزة، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
58. ممادي، شوقي، 2007، أساليب تعديل السلوك الصفّي لدى معلمي المرحلة الابتدائية - دراسة استكشافية مقارنة على عينة من معلمي مدينة ورقية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقية، الجزائر.
59. ناصر، حسن محمود حسن، 2010، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
60. ناصر، يوسف عبد عطية، 2010، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
61. نعمان، عائدة عبدالعزيز علي، 2008، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى - دراسة حالة جامعة تعز، رسالة في العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية.

62. نوح، علياء حسني علاء الدين، 2013، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطن التنظيمية - دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
63. نور الدين، بوعنان، 2007، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، منشورة، جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر.
64. الوابل، عبدالرحمن بن علي، 2005، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
65. الوحيددي، رافع يوسف، 2013، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي - دراسة ميدانية ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

ب. البحوث والمؤتمرات

1. أحمد، شهيناز فاضل، 2008، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73.
2. أحمد، صفاء عشييري محمد وسامي محمد هاشم وسامية صابر محمد، 2011، فاعلية تكلفة الاستجابة في خفض السلوك العدواني لدى المعاقين عقلياً قابلية التعلم، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، العدد 21.
3. آل خطاب، سليمان ومحمد الحاج عبدالله وعبدالله الدراوشة وإسلام أبو شريعة، 2015، أثر التسويق الاجتماعي وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية - دراسة ميدانية على المدارس الخاصة والمراكز الثقافية في مدينة معان، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2.
4. بابكر، محمد حبيب، 2012، فاعلية استخدام الإدارة المدرسية لأساليب الثواب والعقاب واتجاهاتهم نحوها - دراسة مرحلة الأساس بولاية القضايف، مجلة دراسات تربوية، العدد 3.
5. الجراح، صالح علي وأبو دولة، أبو دولة، جمال تايه، 2015، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية الهاشمية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2.
6. الجميلي، باسمه أحمد جاسم والحميري، هديل حميد علو، 2009، أفضل انماط التغذية الراجعة من وجهة نظر مطبقات معهد إعداد المعلمات في بعقوبة في مادة القراءة، مجلة دراسات تربوية، العدد 6.

7. الحمداني، اسماعيل عبدالله، علي أكرم عبدالله علي، 2010، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، *مجلة تنمية الرافدين*، المجلد 32، العدد 98.
8. الخطيب، جمال محمد وبحرواي، عاطف عبدالله، 2007، فاعلية برنامج سلوكي في خفض السلوك النمطي لدى الأطفال المعوقين عقلياً القابلين للتدريب، *دراسات العلوم التربوية*، المجلد 34، العدد 1.
9. الخفاجي، حاكم جبوري، 2012، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون - دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/ فرع النجف، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مجلد 8، العدد 25.
10. خليف، سلطان أحمد، 2011، أثر الذكاء التنظيمي لدى القيادة الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين - دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 4، العدد 7.
11. حجاج ، خليل جعفر ، 2010، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة ، *مجلة تنمية الرافدين* ، المجلد 24 ، العدد 110 ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
12. الديوه جي، أبي سعيد وعبدالله، عادل محمد، النوعية والجودة في الخدمات - دراسة تحليلية لآراء المرضى في عينة من المستشفيات العامة، *مجلة تنمية الرافدين*، العدد 23-25، الموصل، العراق.
13. الربيعي، فاطمة عبدالكاظم، 2010، برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء سمعة المؤسسة، *مجلة الباحث العلمي*، العدد 8.
14. شاهين، محمد أحمد، مهارات حل المشكلات لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة في فلسطين، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، المجلد 33، العدد 4.
15. الطبولي، محمد عبدالحميد، رمضان سعد كريم، ابتسام علي حمزة العبار، 2015، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، *مجلة نقد وتنوير*، العدد 2.
16. العسالي، محمد أديب، 2006، واقع ومتطلبات تطوير الواقع الصحي، *المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير الثقافي*، دمشق، سوريا.
17. علي، خير الدين محمد، 2011، دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون - دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 7، العدد 23.
18. علي، عادل فاضل، 2009، التغذية الراجعة، وظائفها واستخدامها في تعلم المهارات الحركية، *الأكاديمية الرياضية العراقية الالكترونية*، www.iraqacad.org.
19. علي، وفاء وشلال، زينب، 2012، التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية - دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 8، العدد 31.

20. الغنيمي، عبدالرحمن بن سليمان، 1427هـ، مهارات تعديل السلوك، الإدارة العامة للتربية والتعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المملكة العربية السعودية.
21. ، البلداوي، فضيلة سلمان داود، قياس كفاءة جودة خدمات المراكز الصحية في محافظة كربلاء باستخدام نماذج التحميل التطويقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية (DEA) للبيانات، المجلد السابع، العدد 20.
22. القريوتي، محمد قاسم ورياض عبدالله الخوالدة ومازن كمال قطيشات ومحمد فالح الحنيطي ومحمد عتوة المعاينة، 2014، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 1.
23. القضاة، مصطفى عبدالله أحمد، 2015، العوامل المؤثرة على الأداء المالي في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية مقاساً بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية للفترة 2005-2011، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول.
24. كغو، زينة منير وسليمان، حيدر خضر، 2012، العقوبة الانضباطية وأثرها في سلوك العنصر البشري - دراسة حالة في جامعة الموصل أنموذج، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93.
25. ياسين عبدالرزاق، 2009، الاضطرابات السلوكية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 56.

ت. الكتب

1. أحمد، نصار سيد، ومصطفى محمد، ومحمد درويش، وأيمن عبدالله، 2008، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
2. بطرس، بطرس حافظ، 2008، المشكلات النفسية وعلاجها، ط1، دار ميسرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. بطرس، بطرس حافظ، 2010، تعديل وبناء سلوك الأطفال، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الجبوري، علي محمود كاظم، 2016، تعديل السلوك، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، 2004، إدارة السلوكي المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. جرينبرج، جيرالد، 2005، إدارة السلوك في المنظمات، مكتبة جامعة الحياة.
7. جلاب، إحسان دهش، 2016، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. جون، أدير، 2014، اتخاذ القرار وحل المشكلات، ط1، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.
9. حرحوش، عادل وداغر، منقذ، 2000، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 356-535.

10. الحريري، محمد سرور، 2016، التحليل النفسي الفكري والسلوكي، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. الخطيب، جمال، 2000، تعديل السلوك الإنساني: دليل العاملين في المجالات التربوية والنفسية والاجتماعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
12. الخطيب، جمال، 2003، تعديل السلوك الإنساني: دليل العاملين في المجالات النفسية والاجتماعية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
13. الخطيب، جمال، 2007، دليل العاملين في المجالات النفسية والتربوية والاجتماعية، ط2، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
14. الخفاف، عبدالمعطي، 2009، مبادئ الإدارة الحديثة: منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، ط1، دار دجلة، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
15. راجح، أحمد عزت، 1999، أصول علم النفس، ط11، دار المعارف للنشر، القاهرة، مصر.
16. رضوان، محمود عبدالفتاح، 2012، إدارة المواهب في المنظمة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
17. الروسان، فاروق، 2000، تعديل السلوك الإنساني، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
18. الزيات، فتحي مصطفى، 1995، سلسلة علم النفس المعرفي 1: الأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة، مصر.
19. الزيات، فتحي مصطفى، 1996، سلسلة علم النفس المعرفي 2: سيكولوجية التعلم بين المنظور الارتباطي والمنظور المعرفي، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
20. السالم، مؤيد سعيد، 2002، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، علم الكتب الحديث، القاهرة، مصر.
21. ضمرة، جلال كايد وعريب علي أبو عميرة وانتصار خليل عشا، 2015، تعديل السلوك، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. الظاهر، قحطان أحمد، 2004، تعديل السلوك، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. عبيد، ماجدة السيد، 2015، الاضطرابات السلوكية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. العتبي، ناصر، 2003، أساليب تعديل السلوك كلية الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
25. العثمان، ابراهيم عبدالله، 2011، بناء وتعديل سلوك الأطفال دليل المختصين أولياء الأمور، ط3، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. عواد، فتحي أحمد ذياب، 2012، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. عودة، عبدالقادر، 1977، التشريع الجنائي الإسلامي مقارناً بالقانون الوضعي، القسم العام، ط3/ج3، مطبعة العاني، القاهرة، مصر.

28. فايد، حسين علي، 2005، المشكلات النفسية والاجتماعية، ط1، مؤسسة طبية للنشر، القاهرة، مصر.
29. الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم، 2006، تعديل السلوك في التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. القسقوس، عدنان أحمد، 2006، أساليب تعديل السلوك الإنساني، ط1، المكتبة الالكترونية أطفال الخليج، www.gulfkids.com، فلسطين.
31. الطيب، احمد محمد ، 1999 ، الاحصاء في التربية وعلم النفس ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر .
32. الكبيسي، عامر، 1998، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط1، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر.
33. ماهر، أحمد، 2005، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر.
34. ماهر، أحمد، 2013، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر.
35. محمد، إسماعيل بلال، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر.
36. مساعدة، ماجد عبدالمهدي محمد، 2016، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. مصطفى، صلاح عبدالحميد، 2000، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
38. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، 2006، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
39. نشواتي، عبدالمجيد، 1998، علم النفس التربوي، ط9، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
40. النمر، عصام، 2013، محاضرات في تعديل السلوك، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. الهيتي، خالد عبدالرحمن، 2005، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
42. يوسف، مصطفى، 2016، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

A. Theses

1. Abbas, Wasim & Asghar, Imran, 2010, The Role of Leadership in Organizational Change Relating the Successful Organizational Change to Visionary and Innovative Leadership, Master's In Logistics and Innovation Management, Faculty of Engineering and Sustainable Development, University of Gavle.
2. Ahammad, Shamim, Importance of Training in Hotel Industry, 2013, Master's Thesis, School of Business Studies, Souderton's University.
3. AL-Shehri, Khaloufa Dhafer, 2008, Teachers' and Students' Attitudes Toward Formative Assessment and Feedback in Teaching English for Specific Purposes ESP, A Dissertation Submitted in Fulfilment of the Requirements for the Degree of Master of Education in English Language Teaching Pathway (M.ED.ELT), University of Glasgow.
4. Artis, Brandon Keith, 2012, The Impact of Positive Reinforcement Strategies on Increased Job Performance in a Virginia University Facilities Management Department, Master Thesis, The Graduate School, James Madison University.
5. Bhattacharyya, Some Sekjour, 2008, Development of a CCR. Strategy-Framework, Doctoral Thesis, Queen's university Belfast.
6. Chuang, Tsai-Hua, 2005, The Impact of Leadership Styles on Job Stress and Turnover Intention-Taiwan Insurance Industry as an Example. Department of Business Management, Tatung University, Taiwan.
7. Diedrich, Jennifer L., 2010, Motivating Students Using Positive Reinforcement, Education and Human Development, Master Thesis, The College at Brockport: State University of New York.
8. Dufera, Abdi, 2010, Financial Performance Evaluation: A Case Study of Awash International Bank (AIB), Master of Science in Finance and Investment, College of Business and Economic, Mekelle University.
9. Estes, James, 2012, The effects of achievement goals and feedback on performance: with a prologue on an individual search for meaning, A thesis submitted to Regis College The Honors Program in partial fulfillment of the requirements for Graduation with Honors, Regis University, U.S.A.
10. Hussain, Md. & Kabir, Carlsson, 2010, Service Quality Expectations, perceptions and satisfaction about Service Quality at Destination Gotland- A case study, Master thesis in Business Administration Program, Gotland University.
11. Jeotee, Kunchon, 2012, Reasoning Skills, Problem Solving Ability and Academic Ability: Implications for Study Programme and Career Choice in

- The Context of Higher Education in Thailand, A Thesis Submitted for The Degree of Doctor of Education, School of Education, Durham University.
- 12.Lock, A., 2005, The Relationship Between Individualistic/Collectivistic Orientation and Organizational Citizenship Behavior and The Possible Influence of Leadership Style. Unpublished Thesis, Faculty of Social Sciences, Erasmus University Rotterdam, Turkish.
 - 13.Markoczy, Livia, 2004, The Virtue of Omission in Organizational Citizenship Behavior, Anderson Graduate School of Management, University of California, Riverside.
 - 14.Matheson, Danica, 2005, Teaching Through Problem Solving: Bridging the Gap between Vision and Practice, Thesis Master of Arts, Faculty of Education, Simon Fraser University.
 - 15.Matheson, Danica, 2005, Teaching Through Problem Solving: Bridging the Gap between Vision and Practice, Thesis Master of Arts, Simon Fraser University.
 - 16.Mirvis, Googins, *et.al*, 2012, Taciak Sebastian & Young, Allison Building Reputation, Here, There, and Everywhere, Worldwide Views on Local Impact of Corporate Responsibility, Reputation Institute, Boston College Carroll School of Management, Center for Corporate Citizenship.
 - 17.Mueller, Robin Alison, 2013, Models of Organizational Values in The Administration of University Student Services, Doctor of Philosophy, Department of Educational Administration, the College of Graduate Studies and Research in of University of Saskatchewan Saskatoon.
 - 18.Najmaddin, Shler M-A, 2010, Teachers' and Students' Perceptions of Types of Corrective Feedback in Writing, Thesis, A Master's in Arts, Bilkent University.
 - 19.Oswald, Asigele, 2012, The Effect of Working Environment on Workers Performance: The Case of Reproductive and Child Health Care, Master of Public Health, Muhimbili University of Health and Allied Sciences.
 - 20.Pett, Mary Jo., 2013, The Effects of Positive Reinforcement on Non-Compliant Behavior, Master Thesis Educational Leadership, College of Education and Human Services, University Missouri.
 - 21.Pintér, Klára, 2012, On Teaching Mathematical Problem-Solving and Problem Posing, PhD thesis, Faculty of Science and Informatics, University of Szeged.
 - 22.Rudd, Denise M., 2010, The Effects of Heuristic Problem-Solving Strategies on Seventh Grade Students' Self-Efficacy and Level of Achievement in Mathematics, A thesis Master of Science in Education, University of New York.

23. Smith, Richard E., 2011, Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach for Socially Responsible Capitalism, Master of Philosophy Theses, School of Arts and Sciences, University of Pennsylvania.
24. Thomas, Tammara Petrill, 2013, The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person-Organization Fit on Ethical Behaviors and Organizational Commitment Outcomes Among Substance Abuse Counselors: A Preliminary Investigation, A Thesis the Doctor of Philosophy in Rehabilitation and Counselor Education, Graduate College, University of Iowa.
25. Vaden, Chris, 2004, Punishment: Benefits, Risks, and Alternatives in a Business Setting, Thesis MS, Liberty University.
26. Waddington, Andrew John, 2011, Investing The Impact of Brand Reputation On Brand Architecture Strategies: A Study on South African Automotive Company, Thesis Master Department of Management, Rhodes University.

B. Researchs

1. Adeosun, Ladipo, *et.al*, 2013, Corporate Reputation as a Strategic Asset, International Journal of Business and Social Science, Vol. 4, No. 2.
2. Ajala, Emmanuel Majekodunmi, 2012, The Influence of Workplace Environment on Workers' Welfare, Performance and Productivity, Journal of the African Educational Research Network, Vol. 12, No. 1.
3. Alias, Mazni, *et.al*, 2013, Predictors of Workplace Deviant Behaviour: HRD Agenda for Malaysian Support Personnel, European Journal of Training and Development: Emerald Group Publishing Limited, Vol. 37, No. 2.
4. Almajali, Amal Yassin, *et.al*, 2012, Factors Affecting the Financial Performance of Jordanian Insurance Companies Listed at Amman Stock Exchange, Journal of Management Research, Vol. 4, No. 2.
5. Amjeriya, Dinesh & Malviya, Rakesh Kumar, 2012, Measurement of Service Quality In Healthcare Organization, International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT), Vol. 1, Issue 8.
6. Appelbaum, Steven H., *et.al*, 2012, Workplace Bullying: Consequences, Causes and Controls (Part One), Industrial and Commercial Training, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 44, No. 4.
7. Appelbaum, Steven H., *et.al*, 2007, Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 7, No. 5.

8. Appelbaum, Steven H., *et.al*, 1998, Fear A Strategy: Effects and Impact The Organization, Emerald Group Publishing Limited, Journal of European Industrial, Vol. 37, No. 2.
9. Avci, Ahmet, 2015, The Role of Leadership and Organizational Citizenship Behaviour in Efficient Management, African Journal of Business Management, Vol. 9, No. 20.
10. Axelrod, Saul, *et.al*, 2016, Overcorrection: A Review and Critical Analysis, The Journal of Special Education, Vol. 12, No. 4.
11. Bach, Patricia, McCracken, Stanley G., 1998, Best Practice Guidelines for Behavioral Interventions, Behavioral Health Recovery Management Project An Initiative of Fayette Companies, Peoria, IL and Chestnut Health Systems, Bloomington, IL.
12. Bălan, Dragoş Alexandru, 2015, Bridging the Gap in Defining Corporate Reputation: An Extensive Literature Review, Original Paper, No. 46.
13. Barnett, Michael L., *et.al.*, 2006, Corporate Reputation: The Definitional Landscape, Corporate Reputation Review, Vol. 9, No. 1.
14. Baron, Alan, Galizio, Mark, 2005, Positive and Negative Reinforcement: Should the Distinction Be Preserved? The Behavior Analyst, No. 2.
15. Bhunia, Amalendu, *et.al*, 2011, Financial Performance Analysis-A Case Study, Current Research Journal of Social Sciences, Vol. 3, No. 3.
16. Bhunia, Amalendu, *et.al*, 2011, Financial Performance Analysis-A Case Study, Current Research Journal of Social Sciences, Vol. 3, No. 3.
17. Bick, G. Abratt, R. & Bergman, A., 2008, Perceptions of the corporate Indentify, Management Proceses in South Africa, S. Afr. Journal Business Management, Vol. 39, No. 3.
18. Bjorkman, I., Ehrnrooth, *et.al.*, 2013, Talent or not? Employee Reactions to Talent Identification, Human Resource Management, Vol. 52, No. 2.
19. Bourne, H. & Jenkins, M, 2013, Organizational Values: A Dynamic Perspective, Organization Studies, 34 (4).
20. Branco, Castelo, *et.al*, 2007, Positioning Stakeholder Theory Within Debate on Corporate Social Responsibility, Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies, Vol.12, No. 5.
21. Bromley, D., 2002, Comparing Corporate Reputation: League Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies', Corporate Reputation Review, Vol. 5, No. 1.
22. Carmeli, Abraham, Cohen, Aaron, 2001, Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel, Public Administration & Management: An Interactive Journal, Vol. 6, No. 4.

23. Carroll, Archie, B., 1991, The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards The Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*.
24. Chandrasekar, K., 2011, Workplace Environment and its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol. 1, Issue.
25. Chegini, Mehrdad Goudarzvand, 2009, "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", *American Journal of Economics and Business Administration*, Vol. 2.
26. Chuang, Li-Min, 2005, An Empirical Study of the Construction of Measuring Model for Organizational Innovation in Taiwanese High-Tech Enterprises, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge , Vol.9, No.2.
27. Chun, Rosa, 2005, Corporate Reputation: Meaning and Measurement *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, Issue 2.
28. Eccles, Robert G., 1991, The Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, Vol. 69, No.1.
29. Everton, Wendi J., *et.al*, 2005, Be nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors, *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 2.
30. Farh, Jiing-Lih, *et.al*, 2004, Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China, *Organization Science*, Vol. 15, No. 2.
31. Ferdy van Beest, *et.al*, 2009, Quality of Financial Reporting: Measuring Qualitative Characteristics, Nijmegen Center for Economics (NiCE), Institute for Management Research, Radboud University Nijmegen.
32. Firdaus, Abdullah, 2006, Measuring Service Quality in Higher Education: Hedperfvvs Servperf , *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24, No. 1.
33. Flatt, Sylvia J., Kowalczyk, Stanley J., 2011, Corporate Reputation Persistence and its Diminishing Returns, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 19.
34. Fombrun, Charles J., *et.al*, 2016, RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, Vol.14, No. 1.
35. Foreman, Petter & Whetten , David, 2002, Members Identification With Multiple Identity Organizations, *Organizations Science*, Vol. 3, No. 6.
36. Frank, F. D. & Taylor, C.R., 2004, Talent Management: Trends that will Shape the Future, *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 1.
37. Friedman, Barry A., 2009, Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, Vol.12, No.3.

38. Garavan, Thomas N., *et.al*, 2012, Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture, European Journal of Training and Development, Vol. 36, No. 1.
39. Guthridge, M., Komm, A.B. & Lawson, E., 2008, Making Talent A Strategic Priority, McKinsey Quarterly, Vol. 1.
40. Harttig, M.A.M.A., 2010, Global Workforce Planning. Benefits and Compensation International, 40 (1).
41. Hattie, John, & Timperley, Helen, 2007, The Power of Feedback, Review of Educational Research, University of Auckland, Vol. 77, No. 1.
42. Heslin, A. Peter. & Ochoa, D. Jenna, 2008, Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility, Organizational Dynamics, Vol.37, No. 1.
43. Heugens, Pursey P. *et.al.*, 2004, Reputation Management Capabilities as Decision Rules, Journal of Management Studies.
44. Holloway, Joseph B., 2011, Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization, Emerging Leadership Journeys, Vol. 5, No. 1.
45. Irina, Ioana, 2014, Corporate Reputation's Place in Measuring Business Performance, The Yearbook of The "Gh.Zane" Institute of Economic Research, Vol. 23, Issue 1.
46. Ishihara, Kunio, 2006, Reputation Management in the Japanese Insurance Marketplace, The Geneva Papers, The International Association for the Study of Insurance Economics, Vol. 31.
47. Ivanov, H. Dimitrova, 2005, The Role-Play Training As A Means and Method of Personal Expression of The Students in The Fourth Grade in Their Training in "Style and Skills Of Living", Trakia Journal of Sciences, Vol. 3, No. 8.
48. Iwu-Egwuonwu, Ronald Chibuike, 2011, Corporate Reputation & Firm Performance: Empirical Literature Evidence, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 4.
49. Jahangir, Nadim, *et.al*, 2004, Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, BRAC University Journey, Vol. 1, No. 2.
50. James Prewitt, *et.al*, 2011, Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations, International Journal of Business and Social Science, Vol.2 , No.13.
51. Jyoti Jeevan & Rani Roomi, 2014, Exploring Talent Management Practices: Antecedents and Consequences, Int. J. Management Concepts and Philosophy, Vol. 8, No. 4.

52. Keating, Sandra E., Edmonton, Alberta, Linda McDonald, Overcorrection: Reviewed, Revisited and Revised, *The Behavior Analyst*, Vol. 13, N. 1.
53. Kent, Gregory, *et.al*, 2013, Best Practices in Training, University of Roehampton, Partners.
54. Khan, Sofiah Kadar & Rashid, Mohd Zabid Abdul, 2012, The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 8 .
55. Kolade, Obamiro John & Ogunnaike Olaleke Oluseye, Osibanjo Omotayo A., 2014, *Journal of Competitiveness*, Vol. 6, Issue 1.
56. Kostewicz, Douglas E., 2010, A Review of Timeout Ribbons, *Journal The Behavior Analyst Today*, Vol. 11, No. 2.
57. Lange, Donald & Lee, Peggy M., 2011, Organizational Reputation: A Review, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 1.
58. LeBlanc, Cary J., 2014, Characteristics Shaping College Student Organizational Citizenship Behavior, *American Journal of Business Education*, Vol. 7, No. 2.
59. Leblebici, Demet, 2012, Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of A Bank In Turkey, *Journal of Business, Economics & Finance*, Vol. 1, No. 1.
60. Lee, K. & Allen, N. J., 2002, Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1.
61. Leibold, Nancyruth & Schwarz, Laura Marie, 2015, The Art of Giving Online Feedback, *The Journal of Effective Teaching*, Vol. 15, No.1.
62. Malbašić, Ivan, Brčić, Ruža, 2012, Organizational Values in Managerial Communication, *Journal Management*, Vol. 17.
63. Manzoor, Iram, *et.al*, 2012, Medical Students' Perspective About Role-Plays As A Teaching Strategy in Community Medicine, A Teaching Strategy in Community Medicine, *Journal of the College of Physicians and Surgeons Pakistan*, Vol. 22, N. 4.
64. Mcpherso, Thoma, 2008, Punishment: Definition and Justification, Blackwell Publishing on Behalf of The Analysis Committee, Vol. 28, No. 1.
65. Ming, Chang, *et.al*, 2002, A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport: Fitness Programs, *The sport Journal*, Vol. 5, No.3.

- 66.Nasir, Misbah & Bashir, Ambreen, 2012, Examining Workplace Deviance in Public Sector Organizations of Pakistan, International Journal of Social Economics, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 39, No. 4.
- 67.Nick, Bontis & Booker, Lorne D., 2007, The Mediating Effect of Organizational Reputation on Customer Loyalty and Service Recommendation in The Banking Industry, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 45, No. 9.
- 68.Omondi, Maleya M. & Muturi, D. Willy, 2013, Factors Affecting the Financial Performance of Listed Companies at the Nairobi Securities Exchange in Kenya, Research Journal of Finance and Accounting, Vol. 4, No. 15.
- 69.Osinga, Syben, 2009, Talent Management & Oracle HCM, HCM 3.
- 70.Paarlberg, Laurie E. & Perry, James L., 2012 , Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals, The American Review of Public Administration, Vol. 37, No. 4.
- 71.Paarlberg, Laurie E., Perry, James L., 2007, Values Management Aligning Employee Values and Organization Goals, The American Review of Public Administration, Vol. 37, No. 4.
- 72.Perone, Michael, 2003, Negative Effects of Positive Reinforcement, The Behavior Analyst, No. 1.
- 73.Phillips, D. & Roper. K, 2009, A Framework for Talent Management in Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11, No. 1, 10.
- 74.Pollock, T. G., and Rindova, V. P., 2003, Media Legitimation Effects in the Market for Initial Public Offerings. Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 5.
- 75.Ponzi, Leonard J., *et.al*, 2011, RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating A Short-Form Measure of Corporate Reputation, Corporate Reputation Review, Vol. 14, No. 1.
- 76.Poster, Theodore H. & Streib, Gregory, 2005, Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. Public Administration Review, Vol. 65, No.1.
- 77.Purcell, J. & Hutchinson, S., 2007, Front Line Managers As Agents in the HRM Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence, Human Resource Management Journal Vol. 17, No. 1.
- 78.Rahmani, Mohammad Mizenur, *et.al*, 2011, Measuring Service Quality using Servqual Model: A Study on PCBs (Private Commercial Banks) in Bangladesh, Business Management Dynamics, Vol.1, No.1.

79. Raiff, Bethany R., *et.al*, 2008, Response-Cost Punishment with Pigeons: Further Evidence of Response Suppression Via Token Loss, *Journal of Learning & Behavior*, Volume 36, Issue No. 1.
80. Ramadan, Ali, *et.al*, 2015, Sources of Administrative Leadership Strength and its Relationship with Training of Human Resources, *Asian Journal of Management Sciences & Education*, Vol. 4, No.1.
81. Ramaseshan, B. & Tsao, Hsiu-Yuan, 2007, Moderating Effects of The Brand Concept on The Relationship Between Brand Personality and Perceived Quality, *Brand Management*, Vol. 14, No. 6.
82. Robak, J.C., 2007, Employer of Choice: Attracting High performance Talent. *Journal: American Water Works Association*, 99 (8).
83. Roberts, Peter W. & Dowling, Grahame R., 2002, Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, No.23.
84. Ross, S., 2013, How definitions of Talent Suppress Talent Management, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 45, No. 3.
85. Saghier, Niveen El & Nathan, Demyana, 2013, Service Quality Dimensions and Customers' Satisfactions of Banks in Egypt, *International Business Research Conference*.
86. Schwaiger, Manfred, 2004, Components and Parameters of Corporate Reputation-An Empirical Study, *Journal The Schmalenbach Business Review*, Vol. 56.
87. Shaikh, B.T., & Rabbani, 2005, Health Management Information System: A Tool to Gauge Patient Satisfaction & Quality of Care, *Eastern Mediterranean Health*, Vol.11, No. 1.
88. Sheok, Sanjula & Verma Anju, 2014, Impact of Talent Management in Nurturing Future Leaders, *The International Journal of Business & Management*, Vol. 2, Issue 11.
89. Sontaite, Migle & Kristensen, Tore, 2009, Aesthetics Based Corporate Reputation Management in the Context of Higher Education, *Management Organizations Vadyba, Systematic Research is the Property of Management of Organizations Teminai Tyrima*, Vol. 5, No. 1.
90. Swanson, H., Cooney, J. & Brock, S., 1993, The of Working Memory and Classification Ability on Children's Word problem Solution, *Journal of Experimental Child Psychology*, Vol.55, No. 3.
91. Tan, Hwee Hoon, Tan, Min Li, 2008, Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives and Contextual Factors, *Journal of Psychology*, Vol. 142, No. 1.

92. Tiano, Jennifer D., *et.al*, 2005, Managing Classroom Behavior of Head Start Children Using Response Cost and Token Economy Procedures, *Journal of Early and Intensive Behavior*, Volume 2, Issue No. 1.
93. Treffinger, D.J. *et.al*, 2008, Understanding Individual Problem Solving Style: A Key to Learning and Applying Creative Problem Solving, *J. of Learning and Individual Differences*, Vol. 18, No. 4.
94. Vaiman, V., Scullion, H. & Collings D., 2012, Talent Management Decision Making, *Management Decision*, Vol. 50, No. 5.
95. Vamstad, Johan, 2012, Co-Production and Service Quality: The Case of Cooperative Childcare in Sweden, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 23, No. 4.
96. Wei, Leong Teen & Yazdanifard, Rashad, 2014, The impact of Positive Reinforcement on Employees' Performance in Organizations, *American Journal of Industrial and Business Management*, N.2.
97. Wolf, Tera L., *et.al*, 2006, 22, Time-out Interventions and Strategies: A Brief Review and Recommendations, *International Journal of Special Education*, Vol. 21, No.3.
98. Yang, Sung-Un, 2007, An Integrated Model for Organization-Public Relational Outcomes, Organizational Reputation, and Their Antecedents, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 19, No. 2.
99. Yen, Hsiuju R., *et.al*, 2008, Do Organizational Citizenship Behaviors Lead to Information System Success? Testing The Mediation Effects of Integration Climate and Project Management', *Journal of Information & Management*, Vol. 45.
100. Zavyalova, Anastasiya, *et.al*, 2016, Reputation as A Benefit and A Burden? How stakeholders' Organizational Identification Affects The Role of Reputation Following A Negative Event, *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No. 1.
101. Zinko, Robert & Rubin Mark, 2015, Personal Reputation and The Organization, *Journal of Management & Organization*, Vol. 21, No. 2.

C. Conferences

1. Bhattacharjee, Suchismita, Somik Ghosh, 2013, Usefulness of Role-Playing Teaching in Construction Education: A Systematic Review, 49th ASC Annual International Conference Proceedings, Copyright 2013 by the Associated Schools of Construction.
2. Bhattacharjee, Suchismita & Ghosh, Somik, 2013, Usefulness of Role-Playing Teaching in Construction, 49th ASC Annual International Conference Proceedings.

3. Gorenak, Mitja & Košir, Suzana, 2012, The Importance of Organizational Values for Organization, Knowledge Management and Learning, International Conference.
4. Maulabakhsha, Raheela & Raziq, Abdul, 2015, Impact of Working Environment on Job Satisfaction, 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic.
5. Mitja, Gornak, Suzana, Kosir, 2012, The Importance of Organizational Values for Organization, International Conference International School for Social and Business Studies Slovenia.
6. Sung, M. and Yang, S., 2006, "Student-University Relationships and Reputation: A Study on the Links between Key Factors Fostering Students' Supportive Behavioral Intentions towards the University", Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresden.

D. Books

1. Armstrong, Michael, 2009, Strategic Human Resource Management A Guide To Action, 4th ed., Kogan Page, London and Philadelphia.
2. Baron, David P., 2010, Business and Its Environment, 6th ed., Pearson Prentice-Hall, Education International.
3. Baron, David P., 2010, Business and Its Environment, 6th ed., Pearson Prentice-Hall, Education International.
4. Bratton, J., Grint, K., & Nelson, D. L., 2005, Organizational Leadership. United States: Library of Congress Publishing.
5. Brightman, H., 1990, Problem Solving: A Logical and Creative Approach, Atlanta, Georgia, Business Publishing Division.
6. Carroll, Archie B. & Shabana, Kareem M., 2010, International Journal of Management Reviews, Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management, USA.
7. Cipani, Ennio, 2004, Punishment on Trial, Publication Data, Library of Congress, Context Press, United States of America.
8. Cipani, Ennio, Punishment on Trial, 2004, Context Press United States of America.
9. Cooper, J.O., Heron T.E. & Heward, W. L., 2007, Applied Behavior Analysis, 2nd ed., Prentice Hall.
10. D'Amato, Alessia, 2009, Corporate Social Res Possibility and Sustainable Business A Guide to Leadership Tasks and Functions, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.
11. D'Amato, Alessia, 2009, Corporate Social Responsibility and Sustainable Business A Guide to Leadership Tasks and Functions, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina.
12. Daft, R. L., 2001, Organization Theory and Design, Ohio: South western College PUB.
13. Daft, R.L., 2000, Management, 6th ed., Thomason South Western, USA.
14. Daft, R.L., 2001, Management, 6th ed., Thomason South Western, USA.
15. Daft, Richard, 2003, Organization Theory and Design, 10th ed., West Publishing Co., New York.
16. Davis, Mark, J. *et.al*, 2003, Management B. Chase Richard, 4th ed., Printed in R.R. Domelley & Sons Company.
17. DeCenzo, David, *et.al.*, 2010, Human Resource Management: International Student Version, 10th ed., John Wiley & Sons, Asia.
18. Dess, G. Gregory & Lumpkin, G. T., 2003, Strategic Management Creating Competitive Advantages, McGraw-Hill Companies, Irwin.

19. Dessler, Gary, 2011, A Framework for Human Resource Management, 6th ed., International Edition, Pearson, New Jersey.
20. Dunlap, G., L. Fox, M.L. Hemmeter, P. Strain, 2004, The Role of Time-Out in a Comprehensive Approach for Addressing Challenging Behaviors of Preschool Children, Center on the Social and Emotional Foundations for Early Learning.
21. Ferrel, O. & Hartline, M., 2011, Marketing Management Strategies, 5th ed., South-Western.
22. Fombrun, C. J. and Van Riel, C. B. M., 2004, Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
23. Friedman, S.G. & Edling, Thomas, 2010, Concepts in Behavior, The Natural Science of Behavior.
24. George, J. M., Jones, G. R., 2008, Contemporary Management, 5th ed., McGraw-Hall/Irwin.
25. Guez, Wilma, Allen, John, 2000, Behaviour Modification, Regional Training Seminar on Guidance and Counselling Module 4. Behaviour Modification UNESCO, France.
26. Hayes, J., 1991, The Complete Problem Solver, Philadelphia, PA: Franklin Institute Press.
27. Hellriegel, Don., *et.al*, 2001, Organizational Behavior, 9th ed., South-Western College, U.K.
28. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., 2003, Contemporary Management, 3rd ed., McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
29. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., 2003, Contemporary Management, 3rd ed., McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
30. Jones, Garth R. & George, Jennifer M., 2004, Essentials of Contemporary Management, McGrawHill Irwin, Boston.
31. Kazdin, A., 1987, The History of Behavior Modification, Beltimor, University Park Press.
32. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., 2000, Operation Management, Don Mills, Ontario, Addison Wesley Publishing Company, New York, USA.
33. Kreitner, R. & Kinicki A., 2007, Organizational Behavior, McGraw-Hill, Irwin.
34. Larkin, Judy, 2003, Strategic Reputation Risk Management, First Published, Palgrave Macmillan, United States, New York.
35. Lee J. Krajewski, *et.al*, 2002, Operations Management: Processes and Value Chains, 8th ed., Addison Wesley Publishing Company, New York.

36. Likert, R. and Likert, J.G., 1981, Application of System 4 in Automobile Assembly Plant, in Davis, K, and New storm, J. (Eds). Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill.
37. London, Manuel, 2003, Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, Inc., London.
38. Mathis, Robert L. & Jackson, John H., 1999, Human Resource Management, 9th ed., South-Western Educational Publishing.
39. Miethe, D. Terance, Lu, Hong, 2005, Punishment A Comparative Historical Perspective, Cambridge University Press, U.S.A.
40. Newell, A., 1990, Unified Theories of Cognition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
41. Noe, Raymond, *et.al.*, 2008, Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage, 6th ed., McGraw-Hill Irwin, New York.
42. O'brien, Dan & Robinson, J. Mark, 2002, Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy, The Center for Corporate Citizenship at Boston University.
43. Robbins, S. P., 2001, Organizational Behavior, Prentice-Hall, Inc., N.J, USA.
44. Robinson, S. P., 2003, Organizational Behavior, 10th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
45. Stephen, P. Robbins, 1998, Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications, 8th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
46. Stevens, Michael, 1998, How to be a Better Problem Solver, Kogan, London.
47. Sundel. qxd, 2004, Extinction, Behavior Change In The Human Services.
48. Walker, James E. & Shea, Thomas M., 2010, Behavior Management: A Practical Approach for Educators 6th ed., Merrill Pub. Co., Columbus.
49. Walker, James E. and Shea, Thomas M., 2010, Behavior Management: A Practical Approach for Educators, 6th ed., Merrill Pub. Co., Columbus.
50. Webster's Third, 1976, New International Dictionary of the English Language, Massachusetts, USA.
51. Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J., 2006, Strategic Management and Business Policy, Concepts and Business Policy, Concepts and Cases, 10th ed., Person Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
52. Williamb, Werther, JR. David Chandler, 2006, Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholder Global Environment, Sage Puld: Catiovs, Inc., USA.

53. Yukl, G., 2006, *Leadership in Organizations*, 6th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall.
54. Zeitham, Valarie A. *et.al*, 2006, *Service Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm*, 4th ed., United States: McGraw Hill.

E. Internet

1. Barron, David, Rolfe, Meredith, 2011, *Measuring Reputation: Corporate Appeal, Political Influence and Regulation*, University Centre for Corporate Reputation, www.sbs.ox.ac.uk.
2. Biggs, John, 2013, *Constructive alignment in university teaching*, HERDSA Review of Higher Education, Vol.1, www.herdsa.org.au.
3. Eison, Jim, 2010, *Using Active Learning Instructional Strategies to Create Excitement and Enhance Learning*, jeison@coedu.usf.edu.
4. Hamid, Farah Sahul, 2011, *Measuring Service Quality in The Takaful Industry*, SEGi Review, Vol. 4, No. 1, farahsahul@segi.edu.my.
5. Hardy, Bruce, 2007, *Leadership in NGO's: is it all that different than the forprofit sector*. Copyright Canadian Institute of Management Reproduced, www.entrepreneur.com.
6. Hopko, Derek R., C.W. Lejuez, Kenneth J. Ruggiero, Georg H. Eifert, 2003, *Clinical Psychology Review*, Vol. 23. www.sciencedirect.com.
7. Kamerāde, Daiga, 2010, Salford Business School, Salford Business School, the University of Salford, Kamerade@salford.ac.uk.
8. Landrum, Timothy J., Kauffman, James M., 2006, *Handbook of Classroom Management Research, Practice, and Contemporary Issues*, <https://www.routledgehandbooks.com>.
9. Men, Linjuan Rita, 2011, *Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation*, the Institute for Public Relations, the Institute for Public Relations, www.instituteforpr.org.
10. Mishra, Shikha, 2016, *Theories of Punishment-A Philosophical Aspect*, Imperial Journal of Interdisciplinary Research, Vol. 2, No. 8., www.onlinejournal.
11. Schultz, HB and A Werner, 2011, http://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf.
12. Schultz, HB and A Werner, 2011, http://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf.
13. Shute, Valerie J., 2007, *Focus on Formative Feedback*, Copyright© 2007 by Educational Testing Service. All rights reserved. ETS and the ETS logo are

registered trademarks of Educational Testing Service (ETS),
<http://www.ets.org/research/contact>.

14. Smaiziene, Ingrida & Jucevicius Robertas, 2009, Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition, Commerce of Engineering Decisions, ingrida.smaiziene@ktu.
15. Vlastelice, Bakic, *et.al*, 2015, Model for Managing Corporate Social Responsibility, www.managment.fon.
16. Voerman, Lia, *et.al*, 2012, Types and frequencies of feedback interventions in classroom interaction in secondary education, Centre for Teaching and Learning, Utrecht University, Postbus 80.127, 3508 TC Utrecht, The Netherlands, Journal Homepage: www.elsevier.com.

الملحق (1)

قائمة بأسماء السادة محكمي استمارة الاستبانة

ت	اسم السيد المحكم	اللقب العلمي	الاختصاص	جهة العمل
1	د. ميسر إبراهيم الجبوري	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/رئيس قسم الإدارة الصناعية
2	د. علاء عبدالسلام اليماني	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
3	د. سراء سالم داود	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
4	د. علاء احمد حسن الجبوري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
5	د. رعد عدنان رؤوف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
6	د. سلطان أحمد خليف	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	المعهد التقني - الموصل
7	د. جلال سعد الملوك	مدرس	إدارة أعمال	الكلية التقنية الإدارية/الموصل

الملحق (2) استمارة الاستبانة

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الأستاذ الفاضل الدكتور / المحترم

السلام عليكم ورحمته وبركاته .

الموضوع / التكرم بتحكيم أدوات دراسة

تروم الباحثة إجراء دراسة بعنوان " أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة للعاملين -
دراسة استقصائية لآراء عينة من المديرين في المستشفيات الحكومية في مدخل لدعم سمعة المنظمة
مدينة اربيل / اقليم كوردستان وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه من كلية الإدارة
والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال بجامعة الموصل.

ولأنكم ممن يتمتعون بخبرة علمية ومن ذوي الاختصاص في مجال العلوم الإدارية يرجى من
سيادتكم التكرم بمراجعة الاستبانة ووضع آراءكم وتعديلاتكم التي ترون انها ضرورية لإثراء الاستبانة من
خلال التعليق والإضافة أو الحذف من الفقرات.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

المشرف الثانوي
الأستاذ المساعد الدكتور
احلام ابراهيم ولي

المشرف الاولي
الأستاذ المساعد الدكتور
سرمد غانم صالح الياسين

الباحثة

شيماء محمد صالح حميد

طالبة - دكتوراه

التعاريف الإجرائية لغرض اطلاع السادة المحكمين على المفاهيم الواردة في قائمة الفحص.

❖ تعديل السلوكيات غير المرغوبة

❖ الأسلوب الفاعل لخفض السلوكيات غير المرغوبة وذلك اما بتقوية السلوك الايجابي او بمحو السلوك السلبي الذي تعلمه الفرد واعادة تعليمه سلوك ايجابي جديد يزيد من توافقه النفسي والاجتماعي مع زملائه في العمل والادارة .

❖ سمعة المنظمة

هي الانطباع الذهني الشامل الذي يتشكل من قبل مختلف أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة حول أنشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها والذي يتحدد في ضوءه استمرار علاقاتهم وتعاملهم ودعمهم من عدمه، وبالتالي فإنها تتجسد في كل الجهود والانجازات المتميزة التي ترمي من وراءها تلك المنظمات كسب رضا المجتمع وتحقيق رفاهيته.

أولاً. الإطار التعريفي للأفراد العاملين

1. العمر: 20-30 () 31-40 () 41-50 () 50 فأكثر ()
2. الجنس: ذكر () انثى ()
3. المؤهل العلمي (الشهادة): جامعية عليا () , بكالوريوس () دبلوم عالي () دبلوم فني ()
4. سنوات الخدمة الوظيفية: ()
5. عدد الدورات التدريبية التي تم الاشتراك فيها: لا يوجد () دورة واحدة () دورتان () ثلاث دورات فأكثر ()

ثانياً. أساليب تعديل السلوكيات غير المرغوبة

أ. التغذية الراجعة: وهي المعرفة التي يحصل عليها الفرد عن نتائج أدائه وانجازاته، فمعرفة الفرد مستوى سلوكياته وأدائه يعد دافعاً ومعرزاً ايجابياً فيما لو كانت النتائج المتعلقة بسلوك الفرد ايجابية، كما توفر التغذية الراجعة معلومات عن مستويات الأداء المتدنية والتي يشوبها الأخطاء أو تعاني من بعض القصور.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
أ.	التغذية الراجعة			
1	تسهم معلومات التغذية الراجعة في اكتشاف الفروقات الفردية بين أداء العاملين.			
2	توفر أنظمة المعلومات (التغذية الراجعة) للمنظمة أسس عادلة لتوزيع الحوافز والمكافآت، فرص الترقية، التدريب... الخ.			
3	يحتاج الأفراد العاملين إلى معرفة نتائج تقييم أدائهم لكي يعززوا من مواطن القوة ويعالجوا نواحي الضعف في أدائهم.			
4	يؤدي غموض اللوائح الإدارية وعدم وضوح الإجراءات القانونية إلى زيادة ضغوط العمل في المستشفى.			
5	تساهم المعلومات الصريحة التي يتم تداولها على نحو مستمر إلى خلق لغة تفاهم وحوار يسودها الثقة والشعور بالمسؤولية بين الأفراد.			

ب. **التعزيز الايجابي:** إضافة أو ظهور مثير بعد السلوك مباشرة مما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث ذلك السلوك في المستقبل في المواقف المماثلة.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ب.	التعزيز الايجابي			
6	تعمل إدارة المستشفى على ايجاد فرص ترقية استثنائية للأفراد الاكفاء حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.			
7	تعمل إدارة المستشفى على تنمية روح التعاون والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.			
8	تفوض إدارة المستشفى السلطة للمسؤولين ومديري الأقسام مما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.			
9	تعتمد إدارة المستشفى إلى تحسين ظروف العمل المادية على نحو مستمر مما يدفع بالأفراد للتمسك بالعمل.			
10	تتيح إدارة المستشفى لمديري الأقسام فرصة المشاركة في وضع الخطط المستقبلية.			

ت. **تمثيل الأدوار:** استراتيجية تستخدم في التعليم تعتمد على تقديم المعلومات إلى الأفراد، بواسطة الأداء التمثيلي الذي يظهر من خلال الحركات أعضاء الجسم المختلفة، فضلاً عن اللغة المنطوقة التي تصاحب الأداء داخل قاعة العرض.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ت.	تمثيل الأدوار			
11	تعتمد إدارة المستشفى أسلوب تمثيل الأدوار كمحاولة منها لمحاكاة الواقع العملي للعاملين وتجسيد للمواقف الصعبة والمحرجة التي يمرون بها أثناء تأديتهم عملهم.			
12	يساهم أسلوب تمثيل الأدوار العاملين في التعرف على الحالات السلبية والأخطاء الشائعة وعدم تكرارها.			
13	ينمي أسلوب تمثيل الأدوار مبادا المبادرة والارتجال مما يزيد من قدرة العاملين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمواقف التي يواجهونها.			
14	يعمل أسلوب تمثيل الأدوار على اكتساب الأفراد العاملين سلوكيات اجتماعية جديدة من خلال المراقبة والمتابعة للحالات المتنوعة والمعروضة.			
15	توفر إدارة المستشفى للأفراد العاملين فرصة للتعبير عن مشاكلهم الذي يصعب التعبير عنها بصورة مباشرة من خلال الأدوار التي يودونها في المواقف التمثيلية.			

ث. **حل المشكلات:** عملية تفكيرية يستخدم الفرد فيها ما لديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات؛ من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ث.	حل المشكلات			
16	تقوم إدارة المستشفى بتحديد الأضرار الناجمة عن وقوع المشكلة بشكل دقيق والوقوف على المسببات المؤدية إلى حدوثها.			
17	تتجنب الإدارة العليا تفاقم مشكلات العمل من خلال اتباع إجراءات وخطوات سريعة ومدرسة لحل تلك المشكلات.			
18	تمتلك الإدارة العليا حلول وبدائل للتخلص من المشكلات التي يواجهها الأفراد العاملين أثناء أوقات العمل.			
19	تنمية واكساب الأفراد العاملين مهارات التعامل مع المشكلات اليومية الطارئة بشكل سهل وبمرونة من خلال تدريب العاملين كيفية التغلب عليها.			
20	يمكن استخدام المعلومات الدقيقة والأساليب العلمية الحديثة في مناقشة المشكلات ووضع الحلول اللازمة لحل لها.			

ج. **التصحيح الزائد Overcorrection**: إيقاف السلوك غير المناسب عن طريق إرغام الشخص حال تأديته لذلك السلوك على تصحيح النتائج السلبية لسلوكه أو إزالتها، أو عن طريق إرغامه على تعلم سلوك مناقض للسلوك غير المناسب.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ج.	التصحيح الزائد			
21	تقوم إدارة المستشفى بإلزام الأفراد العاملين بالتعليمات والضوابط المتبعة فور عدم التزامهم بها واتباعهم سلوكيات غير مرغوبة.			
22	تُلزم إدارة المستشفى الأفراد العاملين بإعادة الوضع الطبيعي للعمل وبشكل أفضل مما كان عليه قبل حدوث السلوك غير المرغوب.			
23	تحرص إدارة المستشفى على إبقاء الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المخالفين بعد تأديتهم للسلوكيات التي تطلب منهم بالشكل الصحيح.			
24	تمنح إدارة المستشفى الحوافز فرصة للمشاركة بالدورات التدريبية بعد توقفهم عن ممارسة السلوكيات غير المرغوبة.			
25	تعلم إدارة المستشفى الفرد العامل بأن أجراء المستشفى ضده كان نتائج السلوكيات غير المرغوبة التي قام بها وليس حكماً شخصياً.			

ج. **تكلفة الاستجابة**: تأدية الفرد للسلوك غير المرغوب فيه سيكلفه شيئاً معيناً وهو حرمانه أو فقدانه بعض المعززات الموجودة عنده.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ج.	تكلفة الاستجابة			
26	تدرك إدارة المستشفى ضرورة حرمان الأفراد ذو السلوكيات غير المرغوبة من جميع المعززات الممنوحة لهم بهدف التقليل من احتمالية حدوثها في المستقبل.			
27	تتبع إدارة المستشفى نظام الغرامات كعقوبة قطع الراتب بحق الأفراد المخالفين كوسيلة للحد من تكرار تلك السلوكيات.			
28	تحدد إدارة المستشفى مبلغ غرامة يتناسب مع حجم وطبيعة العمل المستهدف به سلوك الأفراد غير المرغوب وحجم الضرر الناجم عنه.			
29	عدم شمول مبلغ وحجم الغرامة حرمان الفرد من جميع امتيازاته ومعززاته لكي لا تصبح تكلفة الاستجابة دون جدوى عند خسارة الفرد كل ما يمتلكه.			
30	يحقق تفعيل مبدى الحرمان أو الغرامة نتائج إيجابية وسلبية للمنظمة فهو يزيد من رغبة الأفراد بالالتزام بالأنظمة والقوانين من جهة وقد يؤدي إلى نشوء صراعات تنظيمية بين زملاء العمل أو الإدارة من جهة ثانية.			

خ. **العقاب**: تعريض الفرد لمثيرات مؤلمة منفرة يترتب عليها كف السلوك غير المرغوب فيه أو تقليل احتمال حدوثه مستقبلاً في المواقف المماثلة.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ج.	العقاب			
31	يقود استخدام أسلوب العقاب إلى جعل سلوك الفرد نابعاً من الخوف من نتائج العقاب وليس عن قناعة بضرورة الالتزام.			
32	قد يعيق استخدام أسلوب العقاب غير المبرر فرص التعلم ويقود إلى المزيد من السلوك غير المرغوب به للأفراد.			
33	تتبع الإدارة النظام التأديبي للموظف مثل (لفتة النظر، الخصم، الحرمان من العلاوة...) عند مخالفة الموظف لواجباته الوظيفية.			
34	تختار إدارة المستشفى نوع العقاب الذي يؤدي إلى تجنب الفرد الوقوع بالأخطاء ثانية.			
35	تدرك إدارة المستشفى إن تفعيل العقاب مباشرة بعد وقوع الخطأ قد يساعد في تقليل سوء السلوك للأفراد العاملين.			

د. الإقصاء: إجراء يعمل على تقليل أو إيقاف السلوك غير المرغوب فيه من خلال إزالة المعززات الإيجابية مدة زمنية محددة مباشرة بعد حدوث ذلك السلوك.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
د.	الإقصاء			
36	تتبع إدارة المستشفى إجراءات معينة ينص عليها القانون عند فرضها عقوبة الإقصاء.			
37	تستند إدارة المستشفى سلطاتها في إقصاء الأفراد غير الأكفاء كونها المسؤولة عن تنظيم العمل ممن لما تجدي معهم نفعا ولم يستجيبوا للإنذارات الأولية والنهائية المطلقة بحقهم من قبل الإدارة العليا.			
38	تستند إدارة المستشفى على وقائع وتقارير عن سلوكيات الأفراد غير المرغوبة مثبتة في ملف خدمته عند إقصاءه وليس بناء على الأحكام الشخصية.			
39	تقوم إدارة المستشفى بإطلاع الموظف على التقارير الموضوعة عن أدائه وسلوكياته قبل مدة من اتخاذ قرار الإقصاء لتمكينه من تحسين سلوكياته وإدائه.			
40	تقوم إدارة المستشفى بحرمان الأفراد ذو السلوكيات غير المرغوبة من مزوالة الأنشطة والصلاحيات الموكلة إليهم لحين انتهاء مدة الإقصاء.			

ثالثاً. أبعاد السمعة التنظيمية

أ. القيادة الإدارية: وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الآخرين على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
أ.	القيادة الإدارية			
41	تركز القيادة الإدارية للمستشفى على تحسين مستوى أداء العاملين فيها على نحو مستمر.			
42	تعمل القيادة الإدارية للمستشفى على تلبية احتياجات المرضى المراجعين واستيعاب كافة متطلباتهم العلاجية.			
43	تشرك إدارة المستشفى الأفراد العاملين في عملية صنع القرارات وفق لتخصصاتهم.			
44	تعتمد إدارة المستشفى معالجة الأخطاء فيما يتعلق بمستوى خدماتها عند حدوثها لاتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة الحالات الطارئة.			
45	تهتم القيادات الإدارية بالكفاءات المتميزة وتقدم لهم الدعم المادي والمعنوي.			

ب. إدارة الأفراد الموهوبين: إنها سلسلة من الخطوات الرشيدة والمتمثلة بتحديد المواهب، واستقطابها، ونشرها وتطويرها.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ب.	إدارة الأفراد الموهوبين			
46	تحرص إدارة المستشفى على إبقاء العاملين ذوي المواهب للعمل في المستشفى أطول فترة ممكنة.			
47	تسمح إدارة المستشفى بمشاركة الأفراد الموهوبين في بناء الخطط الاستراتيجية التي من شأنها أن تميز الأداء الموهوب.			
48	تتبنى إدارة المستشفى برامج متخصصة لتطوير وتدريب مهارات الأفراد العاملين الموهوبين من خلال إقامة دورات خاصة بهم.			
49	تفعل إدارة المستشفى أنظمة الحوافز والمكافآت للموهوبين على نحو يختلف عن الأنظمة المطبقة للعاملين الآخرين.			
50	تعتمد إدارة المستشفى معايير موضوعية في اختبار مهارات وقدرات الأفراد الموهوبين وعدم اعتماد سنوات الخدمة معياراً.			

ت. المواطنة التنظيمية: سلوك طوعي يقوم به دون انتظار المكافأة أو الحوافز المادية من أجل الارتقاء بالمنظمة، فهو شعور وإحساس داخلي بالمسؤولية تدفع الفرد بالعمل الطوعي الذي يحقق طموحات المنظمات

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ت.	المواطنة التنظيمية			
51	يحرص الأفراد العاملين على قضاء ساعات العمل في أداء واجباته الموكلة إليه			
52	يفكر الأفراد العاملين في حل مشكلات العمل ومشاكل زملائه قبل أن يفكر في حل مشاكله الخاصة.			
53	يواظب الأفراد العاملين على حضور الاجتماعات والندوات التي تقيمها إدارة المستشفى والمتعلقة بتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمراجعين.			
54	يتقيد الأفراد العاملين بالأنظمة والقوانين المتبعة في المستشفى حتى في حالة عدم وجود رقابة إدارية.			
55	يحرص الأفراد العاملين عن الدافع عن سمعة المستشفى عندما ينتقدها الآخرون			

ث. بيئة العمل: مجموعة متغيرات أو عوامل تحدث أثراً مباشراً أو غير مباشر على العاملين داخل محيطها وقد يكون هذا الأثر إما ايجابياً أو سلبياً في أداؤهم.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ث.	بيئة العمل			
56	توفر إدارة المستشفى كافة الأجهزة والمعدات اللازمة لأداء مهام الأفراد العاملين.			
57	تهتم الإدارة بأوقات العمل ولديها مرونة في منح الإجازات بكافة أنواعها للأفراد العاملين (زمنية، يومية، أو أكثر...).			
58	توفر إدارة المستشفى أماكن للخدمات الأساسية مثل (الحمامات النظيفة، أماكن الصلاة، الاستراحة، مطعم، كافيتيريا...).			
59	تعزز إدارة المستشفى العلاقات غير الرسمية بين زملاء العمل من خلال إقامة الحفلات العامة والسفريات الخاصة.			
60	تحرص المنظمة على تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين فيها بشكل مستمر من خلال المشاركة وتسجيل دوري بدورات تدريبية خارج القطر ودخله وكل حسب طبيعة عمله.			

ج. القيم التنظيمية: قواعد متفق عليها في إطار منظم تحدد المرغوب من السلوك من غير المرغوب به، وما هو صحيح وما هو خاطئ وما هو سلبي وما هو إيجابي، وينتظر من الأفراد داخل التنظيم الالتزام بها.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ج.	القيم التنظيمية			
61	تومن الإدارة العليا بالانفتاح الداخلي وإزالة القيود والحدود بين الأقسام من أجل تسهيل عملية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات.			

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
62	هناك تطابق بين الانماط السلوكية المتبعة في المستشفى وبين المنصوص عليه في الأنظمة والقوانين.			
63	يحافظ الأفراد العاملين بالمستشفى على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام والعمل بنظام الفرق.			
64	تمنح إدارة المستشفى فرصة للأفراد العاملين لسماع شكاوهم عند نشوء خلافات أو مشكلات في العمل.			
65	تراعى إدارة المستشفى شروطاً محددة للتوظيف تستند إلى المعرفة والخبرة في مجال الاختصاص.			

ح. **الأداء المالي:** قياس ما تم تحقيقه أو انجازه من قبل المنظمة خلال مدة زمنية معينة بهدف الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بتدفق الأموال.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
ج.	الأداء المالي			
66	يساهم الأداء المالي الجيد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة في المستشفى			
67	يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المستشفى على التخطيط السليم الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.			
68	قدرة النظام المالي المطبق في المستشفى على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والحديثة.			
69	تمتلك إدارة المستشفى إجراءات عمل واضحة ومكتوبة وناظفة لضبط أدائها المالي.			
70	تقوم إدارة المستشفى بتقويم أدائها المالي على نحو مستمر لتحقيق أهدافها.			

خ. **المسؤولية الاجتماعية:** بأنها المسؤولية الشاملة بالمنظمة والموجهة بالإدارة العليا للاستجابة إلى حاجات وتوقعات أصحاب المصالح من داخل المنظمة وخارجها.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
خ.	المسؤولية الاجتماعية			
71	تهتم إدارة المستشفى بتوفير بيئة آمنة صحياً واجتماعياً للأفراد العاملين.			
72	تقوم إدارة المستشفى بضبط إجراءات السيطرة النوعية والحد من تأثير المخلفات.			
73	تمتلك إدارة المستشفى نظاماً رقابياً فاعلاً وحازماً لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.			
74	ترعى إدارة المستشفى الأنشطة الثقافية والاجتماعية التي تعزز من الانطباعات الجيدة عنها.			
75	تلتزم إدارة المستشفى بقوانين الحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.			

د. **جودة الخدمة:** إنها درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم.

ت	الأسئلة	اتفق	محايد	لا اتفق
د.	جودة الخدمة			
76	توفر إدارة المستشفى الأمان الوظيفي للعاملين مما يزيد من جودة الخدمات المقدمة للمراجعين.			
77	توفر المستشفى جميع المستلزمات والأجهزة الطبية والعلاجية التي تضمن تقديم خدمات جيدة لزيائنها.			
78	تعمل إدارة المستشفى بين فترة وأخرى إعادة هيكلة التنظيمات الداخلية وخاصة للكوادر الفنية والإدارية.			
79	العاملون في المستشفى على استعداد لتلبية حاجات المرضى على نحو فاعل.			
80	توظف المستشفى إعداد كافية من الكوادر الطبية الكفوة (أطباء، ممرضين) ليتناسب وأعداد المرضى وحجم العمل فيها.			

الملحق (3)

الاتساق الداخلي لمتغيري الدراسة

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
x1	Pearson Correlation	1	.241**	.180**	.347**	.305**	.252**	.108	.285**
	Sig. (2-tailed)		.003	.028	.000	.000	.002	.189	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150
x2	Pearson Correlation	.241**	1	.396**	.406**	.418**	.393**	.107	.348**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000	.000	.000	.194	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150
x3	Pearson Correlation	.180**	.396**	1	.400**	.464**	.234**	.301**	.125
	Sig. (2-tailed)	.028	.000		.000	.000	.004	.000	.127
	N	150	150	150	150	150	150	150	150
x4	Pearson Correlation	.347**	.406**	.400**	1	.355**	.376**	.159	.315**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.052	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150
x5	Pearson Correlation	.305**	.418**	.464**	.355**	1	.412**	-.037-	.302**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.654	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150
x6	Pearson Correlation	.252**	.393**	.234**	.376**	.412**	1	.310**	.210**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.004	.000	.000		.000	.010
	N	150	150	150	150	150	150	150	150
x7	Pearson Correlation	.108	.107	.301**	.159	-.037-	.310**	1	.012
	Sig. (2-tailed)	.189	.194	.000	.052	.654	.000		.888
	N	150	150	150	150	150	150	150	150
x8	Pearson Correlation	.285**	.348**	.125	.315**	.302**	.210**	.012	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.127	.000	.000	.010	.888	
	N	150	150	150	150	150	150	150	150

ABSTRACT

The management of organizations face many undesirable behavioral problems from some individuals. These problems are not easy. They are not intended to infringe upon or harm others. These include the so-called major behavioral problems that affect the functioning of individuals and the performance of others. "According to current data, it is necessary to monitor these undesirable behaviors of working individuals and work to reduce them according to mechanisms To modify the human behavior, which is the most important fire is based on the principle of curbing undesirable behavior in order to get rid of it also works to extinguish those behaviors and ignore them and stop the support to strengthen the repetition of their emergence stopped until gradually and then replace the desired new behaviors instead.

Therefore, the present study aimed to clarify the role of the process of extinguishing some of the undesirable behavior in maintaining the reputation of the organization, and in order to identify the implications of the study and framing its problem, we have been embodied in the following research excerpts:

1. What is the nature of the relationship between the methods of extinguishing some of the undesirable behaviors of individuals working in both flexible and coercive types and the reputation of the organization and does the application of one of these methods contribute to enhancing the reputation of the organizations sample research?
2. What is the degree of management awareness in organizations that are being investigated about the existence of undesirable behavior of the working individuals?
3. Is there an actual difference in the level of impact of the methods of extinguishing unwanted behaviors to enhance the organization's reputation in the organizations investigated?

The health sector was selected in Erbil as a study area, which is a sample of the health sector in the Kurdistan region / Iraq. The study was based on a default model that illustrates the influence relationship between the variables of the study, namely the methods of extinguishing the undesirable behavior as an independent variable, and the reputation of the organization as a dependent variable, and according to a set of basic hypotheses and subsections that were subjected to the test by adopting some statistical methods of data collected through the questionnaire, Reached the results of which can be mentioned the most important of these conclusions, the most important of which:

1. There is a realistic approach towards adopting a mechanism to extinguish some of the undesirable behaviors of the working individuals as a means of obtaining outstanding performance, which adds to the organization a competitive value that distinguishes it from the other competing organizations.
2. Adopting hospitals that have a philosophy of supporting their reputation to win the confidence of their customers and beneficiaries of their services and stakeholders.
3. Adopting the process of extinguishing some of the undesirable behaviors of individuals working with its flexible and coercive variables contributes greatly to the reputation of the organization.

Based on the findings of the study, I concluded with a set of recommendations and proposals, the most important of which were:

1. The establishment of specialized units within the functions of human resources management to follow up the behavior of the work of individuals and methods of their tasks and try to refine and refine and acquire new work behaviors through the use of modern methods to modify human behavior, which is one of the fire extinguishing in order to enhance the reputation of the positive organization.

2. Conduct periodic surveys to investigate the satisfaction of customers and other relevant parties by studying the wishes and aspirations of the public and trying to identify the most important problems they face when interacting with the hospitals being investigated, whether the process of addressing their health problems achieve the desired objectives of their review or have not received what they. expect Of health services and adequate care, which makes individuals working under constant pressure and follow-up control by relevant stakeholders.

**Methods of Modifying the Unwanted Behavior of
Employees - An Approach for Supporting
Organization Reputation
Survey of the views of a sample of managers in
government hospitals in the city of Erbil /
Kurdistan Region**

A Dissertation Submitted

Shayma Mohammed Salah Hassan Hamid Al-Hashemy

To

**The Council of College of Administration & Economic at the
University of Mosul**

In Partial Fulfillment of the Requirement

The Doctor of Philosophy

In

In Business Administration

Supervised by

Assist.Prof

Dr. Ahlam Ibrahim

Assist.Prof

Dr. Sarmad Ghanim Salih

**University of Mosul
College of Administration & Economic**



**Methods to modify employees' unwanted
behaviors - an input to support the organization's
reputation**

**Survey of the views of a sample of managers in
government hospitals in the city of Erbil /
Kurdistan Region**

Shayma Mohammed Salah Hassan Hamid Al-Hashemy

**Ph.D. Dissertation
In Business Administration**

Supervised by

Assist.Prof

Dr. Ahlam Ibrahim

Assist.Prof

Dr. Sarmad Ghanim Salil

1438 H

2017 A.D.