

# دور العوامل المعنوية في تحقيق التميز المؤسسي

أ/ شلالي عبد القادر<sup>1</sup>

## ملخص

أدت الطروحات الفكرية الجديدة في استشراف حالة المؤسسة، إلى ظهور مفهوم جديد للنجاح والتميز، حيث أصبح النجاح في عالم التميز اليوم هو عبارة عن إدراك، وقياس القيمة التي تنتج كل العلاقات المؤثرة للمؤسسة، فإدارة المؤسسة تقوم باتخاذ القرارات الضرورية عندما يتم إحداث التوازن والمفاضلة بين متطلبات العملاء، والموردين، والعاملين، والمستثمرين، والمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة. وعليه، فالمؤسسات اليوم تسعى للتحويل الاستراتيجي نحو أطر منهجية فعّالة، لإحراز التميز في أعمالها. والسؤال الذي سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عنه، يمكن بلورته في التساؤل الجوهرية التالي: - كيف يمكن للعوامل المعنوية أن تحقق التميز للمؤسسة، وترفع من أدائها حتى تحقق الريادة والتنافسية في المستقبل؟

الكلمات المفتاحية: العوامل المعنوية، التميز، المؤسسة.

## Abstract

New intellectual propositions resulted in foreseeing Foundation case, to the emergence of a new concept of success and excellence, where he became a success in the world of excellence today is a realization, and measurement of the value produced each affecting the institution relations, administration institution will take the necessary decisions when they are bringing balance and trade-offs between customers, suppliers, employees, and investors' requirements, and the community in which it operates. uallah institution, institutions are today seeking strategic shift towards an effective methodology frameworks, to achieve excellence in their work. The question that we will try to answer during this study, it can be crystallized in the following fundamental question: - How can the factors to achieve moral excellence of the institution, and raise their performance in order to achieve leadership and competitiveness in the future?

**Key words: moral factors, excellence, enterprise**

## مقدمة:

أدت الطروحات الفكرية الجديدة في استشراف حالة المؤسسة، إلى ظهور مفهوم جديد للنجاح والتميز، حيث أصبح النجاح في عالم التميز اليوم هو عبارة

<sup>1</sup> أستاذ محاضر بـ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.

عن إدراك، وقياس القيمة التي تنتج كل العلاقات المؤثرة للمؤسسة، إدارة المؤسسة تقوم باتخاذ القرارات الضرورية عندما يتم إحداث التوازن والمفاضلة بين متطلبات العملاء، والموردين، والعاملين، والمستثمرين، والمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة<sup>1</sup>. وعليه، فالمؤسسات اليوم تسعى للتحويل الاستراتيجي نحو أطر منهجية فعّالة، لإحراز التميز في أعمالها. والسؤال الذي سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عنه، يمكن بلورته في التساؤل الجوهرية التالي: - كيف يمكن للعوامل المعنوية أن تحقق التميز للمؤسسة، وترفع من أدائها حتى تحقق الريادة والتنافسية في المستقبل؟

وللإجابة عن التساؤل الجوهرية في هذه الدراسة، سيستخدم الباحث منهج الاستنباط، فالاستدلال في المعرفة العلمية المبني على منهج الاستنباط، ينطلق من المعلوم لاكتشاف المجهول، ومن العام إلى الخاص، حيث سيقوم الباحث بتحليل التميز المؤسسي وأهم النظريات المفسرة له، كما سيقوم بالانتقال من خلال تحليل المسلمات المعرفية حول العوامل المعنوية، إلى وضع إطار فكري واضح حول البعد الأخلاقي في تنظيم معين، باعتبارها متغيراً يؤثر بشكل واضح في طبيعة السلوك الإنساني، والنجاح التنظيمي، فمنهج الاستنباط سيقود الباحث إلى التأكيد على دور العوامل المعنوية في تحقيق التميز المؤسسي.

ويكتسي موضوع هذه الدراسة أهميته العلمية من إدراك إدارة المؤسسة للدور الذي تؤديه مواردها البشرية، فكلما استطاعت استغلال القدرات البدنية، والذهنية، والمعنوية لمواردها البشرية، فإن ذلك سينعكس إيجابياً على أدائها في المدى القصير، ثم سينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء التنظيمي في المدى المتوسط والطويل، بما يحقق لها التميز المنشود.

### 1. إطار مفاهيمي للتميز المؤسسي

على أثر جهود "William Edwards Deming" (1900م-1993م)، حول الجودة كمعيار أساسي لتمييز المؤسسات، أنشأت اليابان في ديسمبر 1950م نموذج "The Deming Prize"، خلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية، أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، حيث أدركت الكثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة، هو خيار استراتيجي للتميز. واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم، ومعايير

1- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، 27-29 نوفمبر 2004، ص 23.

الأداء المتميز، للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء، الذي يحقق التوازن في الرضى بين مختلف الجهات ذات العلاقة، عن طريق اتباع منهج التحسن المستمر، فأُنشأت الحكومة الأمريكية في عام 1987 م، نموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي "Howard Malcolm Baldrige (1922-1987م)"، The Malcolm Baldrige National Quality Award

يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية، وذلك على غرار نموذج (Deming) الياباني. وبعد أن لاحظت الدول الأوروبية التقدم الذي حدث في الإدارة الأمريكية، قامت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (European Fondation For Quality Management) في عام 1922 م، ببناء النموذج الأوروبي للتميز (E. F. Q. M. Excellence Model)، وبذلك حدث تغيير واضح من الجودة، إلى إدارة الجودة الشاملة، إلى التميز في الأداء، وانتقل التركيز من جودة الخدمات، إلى تميز الخدمات<sup>1</sup>.

والفقرات التالية ستوضح تعريف التميز المؤسسي، وثقافته، وإدارته:

### 1.1- التأسيس الفكري للتميز المؤسسي

رغم تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز المؤسسي، إلا أنها تدور حول ثلاث محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المؤسسة، وهي كما يلي:

#### أولاً: تفسير التميز بناء على ممارسات المؤسسة

حسب المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، فإن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على ما يلي: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر، والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع ككل<sup>2</sup>. فالتميز المؤسسي يعبر عن استغلال المؤسسة للفرص المتاحة، في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بالرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية، والحرص على الأداء، حيث يؤكد "Peter F. Drucker" بأن المؤسسة المتميزة، هي تلك التي تركز ممارساتها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات. ويشير "Douglas

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض، الطبعة الثانية سنة 1999، ص 536.

<sup>2</sup> - شوقي جواد وياسين العرشة، المهارات القيادية ودورها في تبن واستراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، المؤتمر العربي الأول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتربية العربية، عمان، سنة 2008، ص 08.

Mac Gregor في نفس السياق، بأن التميز هو عملية نوعية من الممارسات، تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فعالية المؤسسة، وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، وإشراك كل الموارد البشرية العاملة في كل أقسام المؤسسة دون استثناء، لفهم كل النشاطات، والعمل معاً على إزالة الأخطاء، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

### ثانياً: تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، نتيجة تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تقودها إلى التفرد، والتفوق الإيجابي على غيرها من المؤسسات في الوصول إلى أهدافها، وهذه الحالة من التفرد، والتفوق للمؤسسة في أدائها على غيرها من المؤسسات التي تعمل معها في نفس المجال الاقتصادي، تظهرها بشكل متميز، وتبرزها، وتعلي من شأنها مقارنة بالمؤسسات الأخرى<sup>1</sup>.

ويرى "Maria Gilgeous" أن التميز هو التفوق الدائم للمؤسسة على مثيلاتها من المؤسسات، بتقديم أفضل الخدمات، والارتباط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات تفاعلية دائمة، فالتميز هو العمل فيسبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن تبلغه المؤسسة من أداء، فيما تقوم به من عمل، أي كانت نوعية ذلك العمل، وعلى أي مستوى من المستويات التنظيمية، مما يحقق لها الأفضلية على غيرها من المؤسسات<sup>2</sup>.

### ثالثاً: تفسير التميز من خلال أداء يفوق توقعات العملاء

يشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة، لتحديد توقعات العملاء حول منتجاتها من أجل تحسين، وتطوير أداء هذه المنتجات، بتقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل، فتكون المؤسسة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين، بما يحقق لئلا نجاح التميز للمؤسسة<sup>3</sup>.

ويؤكد "Jim Standen" بأن التميز هو التعرف على احتياجات العملاء، واهتمام كل عناصر المؤسسة بتلبية تلك المتطلبات، والاحتياجات المستقبلية غير المتوقعة، من خلال العمل بأداء يفوق توقعات العملاء، ويحقق المنافع لأصحاب

1- نايل سالم فلاح الرشيدة، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، سنة 2007 م، ص 11.

2- موسى أحمد السعدي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 04، العدد: 03، الجامعة الأردنية، عمان، سنة 2008، ص 262.

3- عبدالرحمن توفيق، التميز الإداري الفاعلية القيادية، مركز الخبرات المهنية بـ"ميك"، القاهرة سنة 2008، ص 06.

المصلحة، داخل وخارج المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2.1- التميز المؤسسي كثقافة

ستوضح الفقرات التالية مفهوم الثقافة التنظيمية المتميزة، من خلال تعريف ثقافة التميز، وتحديد متطلبات تغيير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة التميز، وكذا عوامل التميز المؤسسي.

### أولاً: تعريف ثقافة التميز

تعتبر الثقافة التنظيمية متميزة إذا كان الإبداع، والتكيف مع البيئة، ومواكبة العصر من معتقدات أفرادها، بحيث تترجم هذه المنطلقات في سياسات وممارسات المؤسسة<sup>2</sup>. كما تعرف ثقافة التميز بأنها مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة، والتي تركز على إرضاء العملاء، وتفعيل العمليات، وقياس المخرجات الصحيحة، والتحسين المستمر، والقيادة الملهمة، والشفافية، والثقة، والتمكين، والمسائلة، كما أنها المحصلة الجماعية للطريقة المتميزة التي يفكر، أو يتصرف، أو يشعر بها معظم الأفراد في المؤسسة تجاه بعضهم بعضاً، وتجاه العملاء والموردين، والخدمات والمنتجات المقدمة، وتجاه المؤسسة والمجتمع ككل<sup>3</sup>.

فثقافة التميز هي الرؤية المشتركة للقيادة وللأفراد العاملين، لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها، وتترجم في سياسات، وممارسات تقود سلوكهم نحو ممارسات العمل الرائعة في مؤسسة معينة، تميزها عن غيرها من المؤسسات.

### ثانياً: متطلبات تغيير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة التميز

يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية إلى ثقافة التميز عدة مكونات أساسية، هي قدرة القيادة على تعزيز التحول للثقافة الجديدة، وأن تغير المؤسسة بعضاً من طرائق عملها، وأنظمتها وآلياتها السابقة إلى الأساليب الإدارية الحديثة، وأن تعمل المؤسسة على بناء البنية التحتية التي تدعم الانتقال إلى الثقافة الجديدة، كما يحتاج تغيير الثقافة إلى مهارات، وموافق تختلف عن تلك التي توجد في الثقافة القديمة<sup>4</sup>.

1- هادي محمد التيجاني، النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، دار الواضح، أبو ظبي، سنة 2007، ص 12.

2- عامر خضير الكبيسي، التطور التطبيقي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (04)، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 83.

3- ياسر غوشة، التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص تجربة مركز الملك عبد الله الثاني لخدمات التميز بالأردن، ورقة علمية مقدمة لملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الرياض، سنة 2008، ص 03.

4- صالح سليمان الرشيد، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال بالمنظمات العربية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ويشير "Philip Crosby" إلى أن تغيير ثقافة المؤسسة لا يتحقق بسرعة، فتغيير الثقافة ليس مسألة تدريس الموارد البشرية لمجموعة من التقنيات، أو تبديل مثلها العليا بأخرى، وإنما هو عبارة عن تغيير القيم<sup>1</sup>. وقد أدركت المؤسسات المعاصرة الأهمية الجوهرية للثقافة التنظيمية المتميزة، وهي تبذل الكثير من الجهود في سبيل تكوينها، ولكي ترقى المؤسسة لهذا المستوى من الثقافة في حضارتها التنظيمية، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي<sup>2</sup>: وضع تصورات مستقبلية بتعاون المنظرين، المبدعين، والحاملين لصياغة المقولات التي تقود السلوك نحو الأهداف المنشودة. ووضع النموذج الخاص لبرنامجها التطويري، الذي ينقلها من واقعها الذي هي فيه إلى مرحلة الطموح والتطور. وأن تراقب خطواتها التطورية بمعززات للسلوك المتطور، وأن يلمس الأفراد العاملون النتائج الإيجابية لسلوكياتهم المتجددة، والمبدعة في المؤسسة، كمنح المكافآت.

وتجدر الإشارة إلى أن قيم ثقافة التميز، ترتبط بمشاركة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، وخاصة في مرحلة تكوين رؤية، وقيم المؤسسة المتميزة من خلال مقترحاتها، وأفكارها، مما يسهم في غرس تلك القيم في نفسها، بحيث تولد فيها القوة الدافعة لتحقيق النتائج المتميزة، فالأفكار، والقيم المشتركة تسهل إزالة العقبات، وإرضاء الأطراف المختلفة، وتعزز إمكانية تحقيق الثقافة التنظيمية المتميزة.

### ثالثاً: عوامل التميز: المبدأ

في عام 1982م، طرح العالمان "Robert H. Waterman" و "Thomas Peters" لفيدراستة لهما بعنوان: "In search Of Excellence"، مجموعة من العوامل الأساسية للتميز المؤسسي، وذلك من خلال تحديدهما لخصائص (62) مؤسسة أمريكية متميزة، فكانت عوامل التميز المؤسسي حسبهما كما يلي<sup>3</sup>: الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية. والصلة الوثيقة بالعملاء، والاستجابة لمقترحاتهم. والسماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل. وتوفير الثقة والمشاركة للأفراد. والاهتمام بقيم المؤسسة. والارتباط بالأعمال التي تجيدها المؤسسة. والبساطة في حجم المؤسسة، ومستويات هيكلها التنظيمي. والرقابة الضمنية الفعالة

1-Mona Ajaif, Op.cit., P230.

2- عامر خضر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

3-T. J. Peters and R. H. Waterman, In search of excellence, Profile Books, London –UK, 2nd Edition, 2004, P P13-15.

والمرنة، باتباع المركزية واللامركزية.

ولكن نتيجة تطور التوجهات الإدارية الحديثة، فقد تبلور مفهوم جديد يركز على المنطق المتفوق للتميز، الذي يجمع كل عوامل ومقومات التميز، التي ينبغي توفرها في المؤسسة المعاصرة، وأصبح هناك اختلاف بين العوامل الرئيسية لتميز المؤسسات التي طرحها العالمان: "R. H. Waterman" و "T. J. Peters"، وعوامل التميز للمؤسسات المعاصرة، فالمؤسسات المتميزة في القرن الواحد والعشرين تراعي أربع عوامل رئيسة للتميز، فيما يعرف بـ: (The 4 ps)، وهي<sup>1</sup>: السياسة (Policy)، الأفراد (People)، العمليات (Process)، الأداء (Performance). فالسياسة هي دليل أفراد المؤسسة المتميزة لتحقيق النجاح في الأعمال الموكلة إليها، ولا يمكن تحقيق التميز دون تأثير رؤية المؤسسة التي تقود إلى وضع السياسات الداعمة لاستراتيجيات المؤسسة، بما يضمن تطبيق الخطط طويلة الأجل لتحقيق الأهداف، والغايات المرجوة. أما الأفراد، فهم الأساس الحقيقي لتحقيق التميز للمؤسسة المعاصرة، لهذا وجب التعامل معهم، وتنمية قدراتهم، وإشراكهم بطريقة صحيحة في إنجاح عملية التميز. أما العمليات، فهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط، والتحسين، والوضوح، والشفافية، والتركيز التام على احتياجات العملاء. وأخيراً الأداء، فلا يمكن أن يكون هناك تميز دون قياس الأداء، لمقارنة النتائج المحققة، وكدليل على حسن اتباع استراتيجية المؤسسة، وبذلك يمكن تدارك فجوات الأداء في الوقت المناسب.

### 3.1- إدارة التميز المؤسسي

يجدر بإدارة المؤسسة حتى تكون متميزة، أن تبلور مفهوم إدارة التميز بما يتوافق مع طبيعتها، وأهدافها، ومسؤولياتها، مرتكزة في ذلك على معايير نموذج التميز التي تكشف فجوات الأداء، التي يجدر بإدارة المؤسسة فهمها، وتحليلها، وتحديد متطلبات تعديلها، وصولاً إلى الأداء المتميز، وهذا ما ستحاول الفقرات التالية توضيحه:

#### أولاً: تعريف إدارة التميز

تعرف إدارة التميز بأنها الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة من أجل القيام بمهام جديدة، وتأكيد المهام الحالية التي تدفع

1- Mohamed Zairi, The 4 ps: of organizational excellence, Publishing TQM College, Dubai-US Arabe, E- TQM College, 2003, P 02.

حركة العمل نحو التميز<sup>1</sup>. فهيتعتبر عنقدرةالإدارةعلىتوفيق،وتنسيق عناصر المؤسسة، وتشغيلها في تكامل وترابط، لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والفعالية، للوصول إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات، ومنافع، وتوقعات، كالأصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة<sup>2</sup>.

ثانياً: المتطلبات الأساسية لإدارة التميز

تؤدي القيادة الفعالة دوراً محورياً في إدارة التميز، فهي تتولى وضع الأسس والمعايير، لتطبيق الخطط والسياسات لتحقيق التميز. كما يعتبر التكامل، والترابط، والتفاعل بين المؤسسات، وبيئتها المحيطة ركيزة أساسية لإدارة التميز، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة إتباع منهجية استراتيجية لاستثمار الفرص، وتجنب المخاطر، وذلك وفق خطة استراتيجية متكاملة، تتضمن تحليلاً شاملاً لفرص، ومخاطر البيئة المحيطة بالمؤسسة<sup>3</sup>.

ويدعم المؤسسة في تحقيقها لما سبق ذكره، وجود منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم، وتنظم طرائق وأساليب عمل المؤسسة، إلى جانب توفرها على هياكل تنظيمية مرنة، ومتناسبة مع متطلبات الأداء المتميز.

كما أنا لالتزام بالجودة يعتبر مطلباً أساسياً لإدارة التميز، فالأنشطة والمهام يجب أن تؤدي وفقاً لمستوى الذي يرضي عملاء المؤسسة، لذلك تعتمد إدارة التميز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة، وليس عند مواجهة المشكلات أو العقبات فقط، وذلك بإعدادا لمؤسسة نظاماً متطوراً لتأكيد الجودة الشاملة، وتحديد مواصفات الجودة<sup>4</sup>.

كما تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق، التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها، فهي تتخذ قراراتها على ضوء تلك المعلومات التي تعتبر معطيات للظروف والمتغيرات البيئية، لهذا وجب على المؤسسة التعامل مع تلك المعلومات، بتطويرها نظاماً متكاملًا للمعلومات، يدعم صنع القرار، وتقييم

1- علي أحمد عبود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 01-05 نوفمبر 2009، ص 05.

2- علي السلمي، إدارة التميز (Excellence management): نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، سنة 2002، ص 21.

3- حسين الدوري، الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، سنة 2008، ص 06.

4- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-24.



الأداء المؤسسي.

وأخيراً، فإن إدارة التميز تعتمد على تنظيم الموارد، وتنسيق الأعمال بشكل مترابط من خلال إدارة العمليات، وخاصة الموارد البشرية لما لها من دور في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يجب على المؤسسة أن تستثمر قدراتها الفكرية، والمعرفية في تطوير الأداء التنظيمي للوصول إلى التميز، ولا يتسنى لها ذلك إلا بتطويرها نظاماً متكاملًا لإعداد، وتطوير الموارد البشرية، وإجراء عمليات التطوير التنظيمي.

### ثالثاً: القواعد التي تستند إليها إدارة التميز

وتستند إدارة التميز إلى مجموعة من القواعد، فأول قاعدة تنص على أن العميل هو نقطة لبداية والنهاية، حيث يعتبر العميل نقطة البداية في تفكير الإدارة حول تحديد النتائج المستهدفة، وهو نقطة النهاية لأن رضى العميل عن المؤسسة وخدماتها، يعتبر مؤشراً على تميزها في مجال الأعمال الذي تنشط فيه. أما القاعدة الثانية فتتص على تنمية القدرات، حيث يجب على الإدارة أن تنمي كل قدرات المؤسسة، كوسيلة لتحقيق التميز عن طريق الكشف عن القدرات الكامنة، التي تميز المؤسسة وتعمل على تنميتها، وتوظيفها في عمليات المؤسسة. والقاعدة الثالثة تتعلق بالتركيز على الأنشطة التي ينتج عنها أكبر قيمة مضافة للمؤسسة، وذلك بالتخلص من الأنشطة الأقل قيمة، وإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة. أما القاعدة الرابعة فتتعلق بالمراجعة المستمرة والتقييم الذاتي، حيث تعد عملية التقييم الذاتي بناء على معايير نماذج التميز، عنصراً حاكماً في الكشف عن أوجه الضعف، وتأثيراتها على مستوى الأداء. وتتص القاعدة السادسة على ضرورة وجود أساس معرفي لأعمال المؤسسة، حيث يجب أن تركز على الأنشطة المعرفية، من تعلم تنظيمي، وإدارة المعرفة، لتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة<sup>1</sup>.

### II. العوامل المعنوية كمحدد للتميز المؤسسي

لا يمكن تجاهل الآثار الإيجابية للقيم المعنوية، والاتجاهات السلوكية على نجاح المؤسسة، فانخفاض مستويات بعض القيم كالالتزام التنظيمي مثلاً، سيكون له آثار سلبية على التنظيم، كانهخفاض مستويات الرضى الوظيفي لدى الموارد البشرية، كما أن الكثير من الموارد البشرية، لديها الاستعداد لتقديم مصلحة المؤسسة التي يعملون فيها على مصالحتها الشخصية، مما يؤيد كد الارتباط المعنوي بين الموارد البشرية والمؤسسة، دون أخذه العوامل المادية بعين الاعتبار. والفقرات التالية

1- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للمواد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، المنصورة، سنة 2009، ص 314.

ستوضح عملية تكوين العوامل المعنوية في التنظيم، ومراحل طورها، وكذا طبيعة العلاقة بين العوامل المعنوية والتميز المؤسسي.

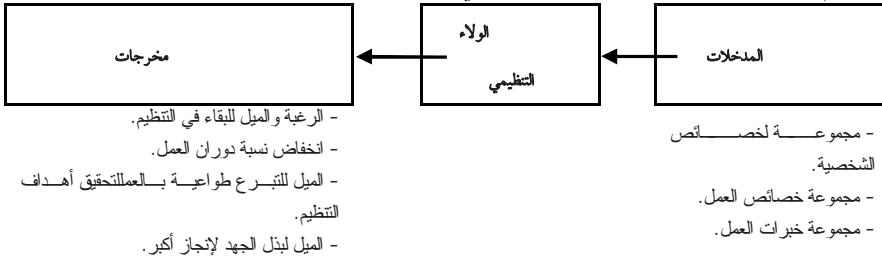
## 1.11 - عملية تكون العوامل المعنوية في التنظيم

تعتبر عملية تكوين العوامل المعنوية في التنظيم عملية معقدة، ذات أبعاد متعددة ومتداخلة، وقد تعددت النماذج المفسرة لطبيعة هذه العوامل. والفقرات التالية ستوضح أهم تلك النماذج، والانتقادات الموجهة لها:

### أولاً: نموذج "Richard M. Steers"

طور العالم "Richard M. Steers" نموذجاً للعوامل المعنوية في التنظيم سنة 1977 م، وعبر عن تلك العوامل المعنوية في مفهوم واحد وهو: الولاء التنظيمي، حيث اتبع في نمودجه منهج النظم، وصنف العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي في مجموعات، كما يظهر في الشكل الموالي:

شكل رقم (01) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند "Richard M. Steers"



Source: Richard M. Steers, 'Antecedents and outcomes of organizational commitment', Administrative science quarterly, Vol. 22, 1977, P47.

ونلاحظ من الشكل أعلاه، أن مدخلات العوامل المعنوية كنظام متمثل أساساً في مجموعة الخصائص الشخصية، للأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تختلف طبيعتها من فرد لآخر حسب خلفيته الثقافية، والتعليمية، وحاجاته ودوافعه للعمل. كما تعتبر مجموعة خصائص العمل من مدخلات هذا النظام، حيث يتعلق الأمر بالمتغيرات التي تعرف العمل، مثل التحديات التي قد تفرضها طبيعة الأعمال في بعض المؤسسات، ودرجة التفاعل الاجتماعي، بين الأفراد داخل المؤسسة. أما المدخلات الأخرى لهذا النظام فهو مجموعة خبرات العمل، حيث يتعلق الأمر بطبيعة ونوعية الخبرات التي تكسبها الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، أثناء مزاولتها لمختلف الأنشطة الموكلة إليها، في إطار الوظائف التي تشغلها، مما يجعل اتجاهاتها في العمل، وثقتها في التنظيم محددات أساسية في تشكيل العوامل المعنوية للتنظيم<sup>1</sup>. لهذا فإن التفاعل بين هذه المجموعات الثلاث، يؤدي في النهاية

1- أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الجامعة الأردنية، عمان، الطبعة الأولى،

إلى تشكيل اتجاهات الفرد ومشاعره نحو المؤسسة التي يعمل فيها، مما يجعله راضياً بالقيم التنظيمية السائدة في مؤسسة، ويتبنى أهدافها التنظيمية، لهذا فإن انغماس الفرد في دوره التنظيمي، ورغبته في خدمة مؤسسته، واستعداده لبذل أقصى جهد لديه لصالح قيمها، وأهدافها التنظيمية، يعبر عن ولاء الفرد التنظيمي، والذي يترتب عنه عدة مخرجات، تتمثل أساساً في رغبة الفرد، وميله للبقاء في مؤسسته أطول مدة ممكنة، دون تسجيل غيابات كثيرة، وسعيه لتحقيق أعلى مستويات الأداء.

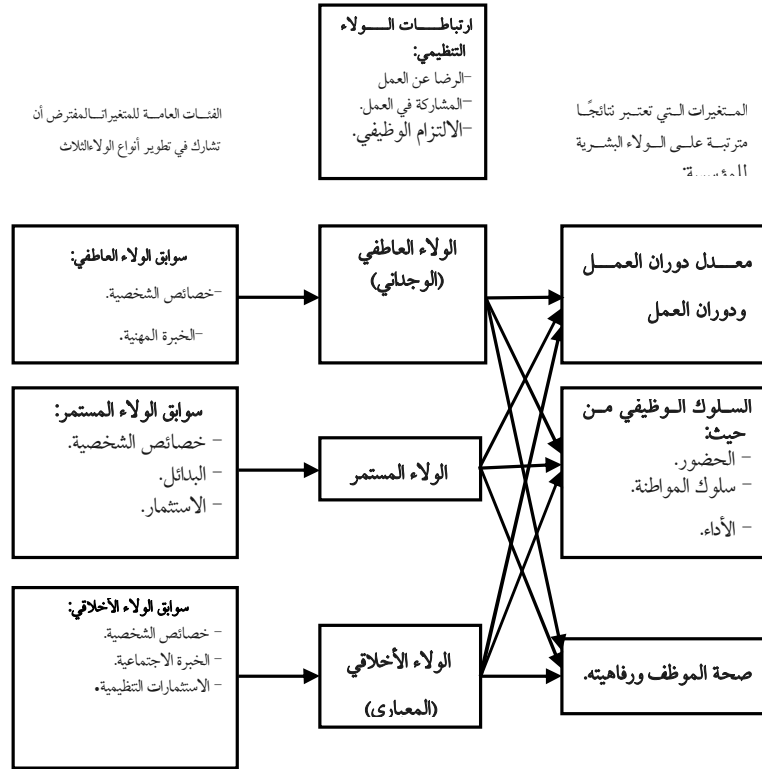
**ثانياً: نموذج كل من "Catherine A. Smith" و "Natalie J. Allen" و "John P. Meyer"**

ومن أهم الدراسات التي تناولت موضوع تكون العوامل المعنوية في المؤسسة، نجد الدراسة التي جمعت بين كل من "John P. Meyer" و "Natalie J. Allen" سنة 1984م، والتأكد فيها على وجود مكونين أساسيين للولاء التنظيمي، هما: المكون العاطفي "Affective component"، والمكون المستمر "Continuance component". فالأول يتعلق بالارتباط العاطفي للموارد البشرية، ودرجة مشاركتها في المؤسسة التي تعمل فيها، أما الثاني فيتعلق بتكاليف ترك الموارد البشرية للمؤسسة. ولاحقاً في دراسة مكتملة سنة 1990م لنفس الباحثين بالاشتراك مع "Catherine A. Smith"، تمت إضافة مكون ثالث مميز للمكونين السابقين، وهو: المكون الأخلاقي (المعياري) "Normative component"، والذي يعطي طابعاً إلزامياً لبقاء الموارد البشرية في المؤسسة<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح العلاقات الافتراضية بين المكونات الثلاث للولاء التنظيمي، والمتغيرات الاعتبارية المؤثرة فيها سلفاً من جهة، وعلاقتها بالنتائج المترتبة عن تفاعلها مع بعضها بعضاً، بشكل متكامل من جهة أخرى

سنة 1996، ص ص 30-35.

1- John P. Meyer and all; OP Cit., P 21.

شكل رقم (02): رسم بياني يوضح المكونات الثلاث الأساسية لنموذج الولاء التنظيمي عند كل من: "J. P. Meyer" و "N. J. Allen" و "C. A. Smith"



Source: John P.Meyer and all; Affective continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, Journal of vocational behavior, 61, 20-52, Elsevier science, US America, 2002, p 22.

ومن خلال الشكل السابق، يؤكد كل من "Catherine A. Smith" و "Natalie J. Allen" و "John P. Meyer"، على وجود أساس منطقي هام في تنمية المكونات الثلاث لنموذجهم، هو الاعتقاد بأنه على الرغم من أن الأشكال الثلاث للولاء ترتبط سلبياً بدوران العمل، إلا أنها ترتبط بشكل مختلف مع سلوكيات العمل الأخرى، ومن المتوقع حسب أصحاب هذا النموذج، أن يكون للولاء العاطفي علاقات إيجابية قوية بالمتغيرات التابعة (دوران العمل، السلوك الوظيفي، صحة الموظف ورفاهيته)، متبوعة في ذلك بالولاء الأخلاقي، بينما الولاء المستمر فإنه من المتوقع أن لا تكون له أية علاقات ذات دلالة، أو علاقات سلبية مع هذه المتغيرات.

### ثالثاً: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

ويعود الفضل في ظهور هذه المدرسة إلى الدراسات التي قام بها كل من: "Allen A. Kenney" و"Terence E. Deal" سنة 1982م، حيث تعتبر هذه المدرسة من أحداث المدارس التي قدمت نموذجاً جديداً للدراسة، وتفسير العوامل المعنوية في التنظيم، فهي تعتبر أن ثقافة المؤسسة تتجسد في مجموعة القيم السائدة في المؤسسة، وخاصة قيم المديرين، بالإضافة إلى جوانب المادية الملموسة في المؤسسة، والمتعلقة ببناء المؤسسة مادياً وتنظيمياً، وتعتبر هذه المدرسة العوامل المعنوية كالولاء التنظيمي مثلاً، بمثابة أسلوب يقوي لضبط الموارد البشرية داخل المؤسسة، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارات المؤسسات المعاصرة، مشكلة ضبط وتوجيه سلوك الموارد البشرية العاملة فيها، والولاء التنظيمي كعامل أخلاقي قد يكون الأسلوب الملائم لحل هذه المشكلة، لأن الولاء التنظيمي يؤدي إلى توحيد الموارد البشرية، وقبولها للقيم وأهداف المؤسسة التي تعمل فيها، كما لو كانت قيمها وأهدافها الشخصية<sup>1</sup>.

### 2. II - مراحل تطور العوامل المعنوية في التنظيم

سنورد في الفقرات التالية تلك المراحل التي اقترحتها "Bruce Buchanan" سنة 1974م، في بحثه المتعلق ببناء الولاء التنظيمي لدى المديرين في تنظيمات العمل:

Building organizational commitment: the socialization of )  
( managers in work organization

#### أولاً: مرحلة ما بعد التعيين

عادة تدوم هذه المرحلة سنة واحدة، يخضع فيها الفرد للاختبار، والتدريب فيما يسمى بفترة التجربة، ويكون التوجه للفرد في هذه الفترة منصباً في الحصول على الأمن الوظيفي، والقبول التنظيمي، ومحاولة التعلم، والتأقلم مع البيئة التنظيمية الجديدة، وولاء الفرد في هذه المرحلة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة التي وظفته، لذلك فهو مستعد لقبول السلطة المفروضة عليه، والالتزام بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة<sup>2</sup>.

1- عبد الرحمن محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث التابع للأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، سنة 1998، ص 42.

2- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، عمان، سنة 2007، ص 91.

### ثانياً: مرحلة العمل والإنجاز

وعادةً تدوم هذه المرحلة ما بين سنتين إلى أربع سنوات، ويقبل الفرد في هذه المرحلة تأثير الأفراد العاملين معه، من أجل تحقيق الرضى الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام، فالفرد يرغب في الاستمرار بالعمل في مؤسسته، لأنها تشبع حاجته للانتماء، وهو فخور بعمله فيها.

حيث يؤكّد "Bruce Buchanan"، على اكتساب الفرد في هذه المرحلة خبرات تتعلق بتطوير اتجاهاته المتعلقة بالعمل، وتنمية ولائه، وعضويته التنظيمية، أين تبرز أهميته الشخصية في التنظيم، وخوفه من العجز عن بلوغ الأداء المطلوب منه، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

### ثالثاً: مرحلة الثقة بالتنظيم

وعادة تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة، وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يكشف فيها الفرد بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية، وأن أهدافها تتطابق مع أهدافه، والولاء في هذه المرحلة يكون ناتجاً عن ذلك التناغم، والتطابق بين الفرد ومؤسسته، حيث تقوى اتجاهات الولاء التنظيمي التي تكونت في المراحل السابقة للفرد داخل التنظيم، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج، أين يترسخ ولاء الفرد، ويتدعم من خلال الانغماس الاجتماعي مؤسسته<sup>1</sup>.

## 3. II - طبيعة العلاقة بين العوامل المعنوية والتميز المؤسسي

اختلف العلماء الذين درسوا الاتجاهات النفسية للموارد البشرية، حول طبيعة العلاقة بين العوامل المعنوية والتميز المؤسسي، فمنهم من يؤكد على وجود علاقة سببية، ومنهم من ينفي مثل تلك العلاقة السببية، ومنهم من يؤكد على وجود علاقة تكاملية، بين العوامل المعنوية والتميز المؤسسي.

### أولاً: الرأي القائل بوجود علاقة سببية

وهذا ما توصل إليه كل من: "N. Dodd" و "H. Mcganl" و "Fred Luthans"، في دراسة لهم أجروها على العاملين اليابانيين، والكوريين، والأمريكيين، حيث توصلوا إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي. فارتفاع الأداء لدى الفرد الياباني مقارنة بالفرد الأمريكي، يعود إلى تمتعه بمستويات عالية من الولاء لمؤسسته، وما يؤكد ذلك أن الفرد الياباني يملك معدل دوران عمل، أقل مما يملكه نظيره الأمريكي بحوالي

1- أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

النصف، وهذا يعينياً لأداء التنظيمي لنا جحير تبط بمجموعة من العوامل المعنوية، بما فيها الولا ء التنظيمي<sup>1</sup>.

### ثانياً: الرأي القائل بعدم وجود علاقة سببية

وهذا ما أكده "Richard M. Steers"، فقد أشار إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة بين العوامل المعنوية (كالولاء التنظيمي) والأداء التنظيمي، وهو يؤكد على أن شعور الفرد بالولاء لمؤسسته، لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء المرتفع، فالإدارة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية، وتبحث عن الحد من ظاهرة دوران العمل، ستحتفظ بالأفراد المخلصين لمؤسستهم، ولكن ليسوا بالضرورة من ذوي الأداء المرتفع، وبالتالي فانتهاج المؤسسة لهذه السياسة، سيجعلها تفقد أفراداً هم أقل ولاءً، لكنهم أكثر أداءً<sup>2</sup>. وعليه، حسب مؤيدي هذا الرأي، فإن العوامل المعنوية التي تؤدي إلى مستوى معين من الولاء التنظيمي، لا تؤدي وحدها بالضرورة إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، لأن هذا الأخير لا يتأثر بمستوى دافعية الفرد فقط.

### ثالثاً: الرأي القائل بوجود علاقة تكاملية

يعتقد أصحاب هذا الرأي، بأنه ليس من السهل تحديد طبيعة العلاقة الحقيقية بين العوامل المعنوية والأداء التنظيمي، فالفرد ذو القيم المعنوية الإيجابية يكون سعيداً وراضياً عن عمله، مما يجعله يبذل أقصى ما عنده لرفع مستوى أدائه، كما أن الفرد ذو الأداء المرتفع يكون أكثر رضياً، وسع ادة بالعائد الذي يحصل عليه نتيجة تفوقه في عمله، مما يكون لديه اتجاهات، وقيماً إيجابية حول عمله، ومؤسسته. لهذا فالعوامل المعنوية والأداء البشري، يكملان بعضهما بعضاً، لأن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر إنتاجية من غيره، والعامل الأكثر إنتاجية يحقق للفرد توقعات هو حاجاته، مما يجعله أكثر رضياً وولاء لمؤسسته، فحقيقة الأمر أن العوامل المعنوية والأداء يمتزجان، وينتج عن ذلك نتائج ملموسة تتعلق بالرضى الوظيفي، والضغط في العمل، فمشاعر الرضى والاستياء لدى الفرد، هي حالة من الانفعال النفسي الداخلي، وغالباً ما يظهر تأثير هذه المشاعر الداخلية في سلوك الفرد، فعندما يكون الفرد سعيداً وراضياً عن عمله، سيظهر ذلك أيضاً في انتظامه، وحرصه على عمله، وتمسكه بوظيفته. وعندما يكون الفرد مستاء من عمله، وغير راض عنه، فإنه سيظهر سلوكاً عدوانياً تجاه رئيسه، وزملائه، وعملاء

<sup>1</sup>-Fred Luthans, H. Mcgaml, N. Dodd, Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees, Academy of management journal, 28, 1985, P P 213-219.

<sup>2</sup>- Richard M. Steers, OP Cit., P 56.

المؤسسة، وقد يدفعه استياؤه إلى التهرب من العمل، ويصبح غير منتظم، ودائم الغياب عن العمل، نتيجة قلة حماسه لعمله، وعدم امتنانه لوظيفته، وقلة ولائه لمؤسسته، فتقل بذلك إنتاجيته وأداءه.

كما أن سيادة القيم المعنوية السلبية في التنظيم، من شأنه أن يرفع مستويات ضغط العمل الذي يتعرض له الفرد، مما يؤدي لانخفاض مستويات أدائه، نتيجة تكريسه قدرًا من جهده، وطاقته نحو تحقيق الأداء المطلوب منه. أما إذا زادت مستويات ضغط العمل عن الحد الذي يمكن أن يتحملة الفرد، فسيؤدي ذلك إلى ظهور أنماط سلوكية غير مرغوب فيها، كالغياب، وترك العمل، والتي تؤثر سلبًا على الأداء.

### خاتمة:

بعد تطرقنا في هذه الدراسة لمفهوم التميز المؤسسي، وكذا العوامل المعنوية وعلاقتها بالتميز المؤسسي، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج التي نستعرضها في الفقرات التالية:

-تظهر أهمية العوامل المعنوية في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال الدراسات والأبحاث التي أكدت تأثير العوامل المعنوية في التنظيم، والقيم الشخصية لأفراده على كفاءة الأداء التنظيمي، فالبعد المعنوي داخل التنظيم يؤثر في ولاء الموارد البشرية لمؤسستها، ولقيادتها خاصة أن الولاء التنظيمي هو مظهر من مظاهر الاتجاهات السلوكية، التي تبديها الموارد البشرية بالمؤسسة التي تعمل فيها، وما له من أثر على الإنجازات الفردية والتنظيمية، من خلال ارتباط هذه المتغيرات بدرجة تطابق القيم الأخلاقية للفرد، مع القيم التنظيمية السائدة في مؤسسته، واستعداده لبلد أقصى ما عنده من جهد لتحقيق أهدافها التنظيمية.

### قائمة المراجع:

#### كتب:

1. عبد الرحمن محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث التابع للأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، الطبعة الأولى، سنة 1998.
2. عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للمواد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، المنصورة - مصر، سنة 2009.
3. علي السلمي، إدارة التميز (Excellence management): نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، سنة 2002.
4. هادي محمد التيجاني، النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز، دار الواضح، أبو ظبي - الإمارات المتحدة العربية، سنة 2007.
5. 11- Mohamed Zairi. The 4 ps: of organizational excellence. Publishing TQM College. Dubai-US Arabic. E- TQM College. 2003.
6. 12-Richard M. Steers. Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative science quarterly. Vol. 22. 1977.



### مقالات:

8. - حسين النوري، الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان-الأردن، سنة 2008.
9. 2- شوقي جواد و ياسين الخرشة، المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة علمية، مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية العربية، عمان-الأردن، سنة 2008.
10. 3- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ-مصر، 27-29 نوفمبر 2004.
11. 4- صالح بن سليمان الرشيد، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 116، المجلد 29، مركز البحوث والتوثيق، الإمارات العربية المتحدة، سنة 2009.
12. 5- علي أحمد عبود، دور جوائز الجودة والتميز في قياس الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 01-05 نوفمبر 2009.
13. 6- موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 04، العدد: 03، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، سنة 2008.
14. 8- ياسر غوشة، التميز وأثره في تطوير منشآت القطاع الخاص وتجربة مركز الملك عبد الله الثاني في التميز بالأردن، ورقة علمية مقدمة لملتقى الجودة وعرض أفضل الممارسات لجائزة الملك عبد العزيز للجودة، الرياض- السعودية، سنة 2008.
15. 9- Fred Luthans. H. Mcgaml. N. Dodd. Organizational commitment: A comparison of American. Japanese. and Korean employees. Academy of management journal. 28. 1985.
16. 10- John P. Meyer. David J. Stanley. Lynne Herscovitch and LaryssaTopolnytsky; Affective. continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents. correlates. and consequences. Journal of vocational behavior. 61. 20-52. Elsevier science. US America. 2002.
17. - 11Mona Ajaiif. Culture of excellence in some semi government organizations in Dubai. Paper for Quality congress middle east 02 creating an architecture of Quality and excellence in the middle east: Responsibilities. challenges and strategies. Dubai: C-TQM college. 2008.
18. 12- Robert Marsh and Hiroshi Mannari. Organizational commitment and turnover a prediction study. Administrative science quarterly. Vol. 22. 1977.

