



2nd International Conference on Human Resource Management (ICHRM)

CONFERENCE PROCEEDINGS BOOK

Scientific Committee

Dr. Mohannad Al-Mashhadani | Chair | Gulf University, Bahrain.

Dr. Mahmoud AlZgool | Conference Vice Chair | Gulf University, Bahrain.

Dr. Tamer AlKadash | Conference Rapporteur | Gulf University, Bahrain.

Dr. Qais Almaamari | Member | Gulf University, Bahrain.

Prof. Abdul Haseeb | Member | International Islamic University, Malaysia.

Prof. Wan Khairuzzaman Wan | Member | Dean Azman Hashim International Business
School Universiti Teknologi, Malaysia.

Dr. Rajendra Kumar | Member | MBA Programme Director at London School of
Commerce, UK.

Prof. Dr. Pervaiz Ahmed Memon | Member | Sukkur IBA University, Pakistan.

Prof. Dr. Syed Mir Muhammad Shah | Member | Sukkur IBA University, Pakistan.

Dr. Umair Ahmed | Member | Master Programme Director at Applied Science University,
Bahrain.

Dr. Jelena Petrovic | Member | Director of Postgraduate HRM and Management
programmes Kingston Business School Kingston University London, UK.

Dr. Michael Muchiri | Member | Senior Lecturer, School of Management, College of
Business, RMIT University, Australia.

Dr. Faridawati Mohd Shamsuldin | Member | Associate Professor of Human Resource
Management, Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti Utara,
Malaysia.

Dr. Muskan Nagi | Member | Member of Research Committee, Gulf University, Bahrain.

Dr. Nouha AlMahmoud | Member | Gulf University, Bahrain.

Organizing Committee

Dr. Qais AlMaamari | Chair of Organizing Committee.

Prof. Moauyad Al Tae | Member.

Dr. Tamer AlKadash | Member.

Dr. Mahmoud AlZgool | Member.

Dr. Baligh Beshr | Member.

Dr. Mohammed Isam | Member.

Dr. Ali Ateeq | Member.

Dr. Mohammed Alzoraiki | Member.

Dr. Marwan Milhem | Member.

Dr. Ahmad Tawalbeh | Member.

Dr. Rumpa Roy | Member.

Dr. Muskan Nagi | Member.

Dr. Nouha AlMahmoud | Member.

Dr. Mohammed Allaymoun | Member.

Dr. Hussein Seroor | Member.

Mr. Ali Mansoor | Member.

Mr. Muhammad Kolachi | Member.

Mr. Muhammed AlSaati | Member.

Ms. Fatema Juma | Member.

Mrs. Marwa Al Sayed | Member.

Mrs. Sara Al Meer | Member.

Mr. Sayed Sageer | Member.

Mr. Ishaq | Member.

Mrs. Fatema AlBana | Member.

Mr. Abdulla Afify | Member.

Keynote Speakers



Prof. Dr. Valliappan Raju



Dr. Suha Salem



Mr. Frédéric Patricelli



Professor Julian Gould-Williams

Table of Content

Contents

Table of Content	6
Understanding the Nexus Between Green Human Resource Management (GHRM) and Sustainability: The Mediating Role of Green Lifestyle in Petrochemical Industry.....	8
ROI Evaluation of a Coaching Culture Institutionalization Project	11
The Zain Bahrain's BEWELL Project – Initiatives and Impacts	22
Human Side of Total Quality Management: A Critical Review	31
The Effects of Intra-organizational factors on Organizational Citizenship Behavior in a selected Higher Learning Institution in Selangor, Malaysia	39
Factors Influencing Consumer Behavior in IKEA International Corporation in Bahrain	47
Determining the Factors Associated with Job Satisfaction at SMES in Bahrain During Covid-19 ...	55
Effect of Work Practices with High Performance on Employee Engagement	56
The Relationship Between Leadership Style and Organizational Commitment: The Role of Job Satisfaction as A Mediator at Pesantren.....	57
Implementation of Employer Branding Strategy for Attracting Talent: Case Study.....	58
The Mediation Role of Marketing Orientation and Organizational Commitment on the Relationship Entrepreneurship Orientation and Organizational Performance	59
The Influence of Access to Finance and Technical Know-How on Entrepreneurship Development: A Study of Professionals in Micro Business in Ghana	60
The Effect of Working in a Startup on the Acquisition of Employability Skills in Fresh Graduates .	61
The Relationship Between Perceived Organization Support and Employee Performance with The Mediating Role of Psychological Empowerment: A Conceptual Framework	62
أثر الصحة النفسية على الاندماج الوظيفي لدى الموظفين بالتطبيق على (مركز الطبيب التخصصي بمملكة البحرين).....	63
أثر الرضا الوظيفي والحوافز وبيئة العمل على الأداء الوظيفي (بالتطبيق على شركة الزامل في المملكة العربية السعودية)	72
استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المصرية "مرفق التعليم نموذجًا".	82
أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين: دور التمكين النفسي كعامل وسيط.....	88
دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية.....	98
التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفي القطاع الهندسي بسورية - دراسة حالة الشركة العامة للدراسات الهندسية.....	99
دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة تطبيقية على شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات -جيبك- مملكة البحرين	100

- أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في الشركات الصناعية - دراسة حالة على شركة الخليج لدرفلة
الألمنيوم (GARMCO) 102
- ما أثر جودة التدريب على فاعلية اداء العاملين-دراسة تطبيقية على شركة صلة الخليج في مملكة البحرين 105
- أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر مدينة ورقلة 107

Understanding the Nexus Between Green Human Resource Management (GHRM) and Sustainability: The Mediating Role of Green Lifestyle in Petrochemical Industry

Mahmoud Radwan Hussein Alzgoool^{1*}, Ali Hasan Ahmed²

^{1*} College of Administrative and Financial Sciences, Gulf University, Bahrain.

² College of Administrative and Financial Sciences, Gulf University, Bahrain.

Abstract

The purpose of the study was to understand the connection between green human resource management (GHRM) and sustainability within the lens of green lifestyles in renewable energy companies in Bahrain. There are extensive studies that investigate the impact of GHRM practices, and sustainability. However, the mediating role of green lifestyle has still not been examined especially in the petrochemical industry. The study discussed the role of GHRM to enhance the sustainability with the lens of green lifestyle as a mediator.

Keywords: GHRM, Sustainability, Green Lifestyle, Petrochemical

Introduction

GHRM is a novel concept that is increasingly becoming popular across the world. Green HRM refers to the investment of a significant amount of environmental protection efforts to enhance efficiency or minimize the negative impacts that business and human activities have on the environment (Ali, Islam, Chung, Zayed & Afrin 2020). In the broad sense it is the integration of an environmental management element into HRM. In this regard, Malik et al. (2021) argue that companies tweak their HRM policies and practices to contribute towards the broader company CSR agenda by undertaking environmentally friendly HR practices which would bring about lower costs, increased efficiencies, and better employee engagement which correspondingly aid companies to minimize employee carbon footprint through job sharing, virtual interviews, recycling, car-sharing, Electronic filing, teleconferencing, energy efficient office spaces, as well as online training (Chuah, Mohd & Kamaruddin 2021).

Overtime, the primary goal of many businesses has been to realize the short-term economic goals. However, after the industrial revolution, the impossibility of such a system of growth and need to conduct business while respecting the society and environment has become evident. The 21st century in particular has unveiled increased concern for nature all around the world and across different businesses. Many firms have taken the initiative to move towards green-oriented operations by incorporating green management practices in their business undertakings (Chuah, Mohd & Kamaruddin 2021). The green HRM construct is a practice where businesses integrate environmentally sustainable practices into their decision-making and operational processes through the lens of the HRM policies. Green HRM entails the deploying of HRM philosophies, practices, as well as policies to manage the assets of a business and any associated environmental concerns (Geetha & Sammanasu 2020). This is attained via recruiting as well as retaining green workers who have sufficient green skills and expertise. Workers who are environmentally competent, aware, and are dedicated towards realizing environmental friendliness would complement the GHRM practices implemented by a business (Ahmad, Ullah & Khan 2021). Green HRM practices would influence the environmentally friendly behaviors of workers which might correspondingly impact the environmental performance of the company (Ali et al. 2020). According to Islam, Khan, Ahmed and Mahmood (2020), Green HRM, backed by environmentally friendly behavior founded on green lifestyles as well as the organizational commitment of employees would boost the performance of workers in a company. To make the environment cleaner and safer, Green HRM is corporate stratagem and part of the green management initiatives that must be implemented in the company to sustain the environment as well as strike an ecological balance (Le Ha & Uyen 2021; Saifulina, Carballo-Penela & Ruzo-Sanmartín 2020; Rushya & Dissanayake 2020). According to Rushya & Dissanayake (2020) Green HRM practices bring about increased efficiency, better engagement of employees, increased organizational performance, and reduced costs. The participation of employees in Green HRM practices has led to the strengthening of the environmental management processes in the workplace including reduction of wastage, elimination of toxic or hazardous substances as well as the safe and effective use of resources (Baliyan 2021). Further, the pro-environmental behaviors exhibited by employees is a show of environmental friendliness and the Green HRM practices are useful in terms of building a positive brand image while indirectly crafting employees' green behaviors. With this said, Saifulina et al. (2020) assert that

the most common pro- environmental practices exhibited in the workplace include switching off lights when not working, using bicycles to move around, double-sided printing, as well as avoiding the use of disposable materials.

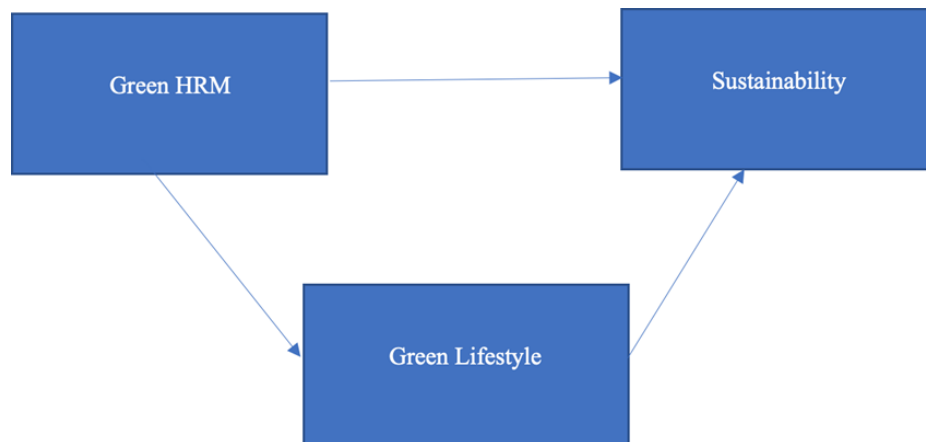
There is plenty of research on GHRM, however, a huge portion of these studies are only restricted to conceptualization. More studies are required from a relational point of view to investigate the wide implications of GHRM. Nonetheless, up to this point, very few studies have addressed the relational point of view of GHRM (Chuah, SMohd, & Kamaruddin, 2021; Abbas, Shoaib, Zlamalova & Zamecniĭk, 2020; Ahmad, Ullah & Khan, 2021; Islam, Khan, Ahmed, & Mahmood, 2020) and stressed on the impact of GHRM practices. Suharti & Sugiarto (2020) emphasized on Green HRM practices and their benefits in the organization. On the other hand, Ahmad et al. (2021) focused on the impact of green HRM on green creativity with ethical leadership style and pro-environmental behaviors playing the mediating role. Similarly, Islam et al. (2020) studied promoting in-role and extra-role green behavior through ethical leadership with green HRM and individual green values playing the mediating role. Nonetheless, further research is needed to examine the full potential of GHRM and its consequences with other mediators to determine the relationship between different variables that play a role in sustainability and green initiatives. Many studies have been conducted on GHRM with ethical leadership, PEBs, SHRM, and green HRM as mediating variables but none has been done with green lifestyles as a moderating variable. Also, none of these studies has focused on renewable energy companies in Kingdom of Bahrain. Thus, this study examines the nexus between GHRM and sustainability in renewable energy companies in the Kingdom of Bahrain with green lifestyles playing the mediating role.

The study will inform the formulation of industrial policies, regulations, and procedures that champion the slowdown and to some extent reverse the consequences caused by industrial and human activities on natural resources. In addition, human activities are negatively impacting the planet and natural resources causing cataclysmic repercussions. The findings of the study inform conscious consumption by compelling people to change their consumption behaviours to reduce the impact of their activities on the environment to eliminate ecological threats. The findings of this study also promote sustainable community practices and environmental stewardship among employers by compelling them to embrace sustainable HRM practices, principles and policies to promote the productive utilization of company resources to void wastage, pollution, and harm caused to the environment. The findings of this study help organizations reap significant operational savings through informing on the nest possible way to cut their environmental carbon footprint. Organizations will be able to cut the cost of services through the utilization of low waste and energy efficient technologies. This study demonstrates how companies can play a crucial and contribute towards addressing climate change and ecological issues through the framework of GHRM and green lifestyles. The findings of this study will help practitioners and environmentalists make the environment clean and sustainable by embracing green lifestyles. The study informs and adds to future discussions and research on matters climate change, sustainability and how companies contribute to it through GHRM and green lifestyles.

Considering, the fact that the consequences business operations have on society and the environmental are wanting, there is a growing need to conduct business in ways that respect the society and the environment. Notwithstanding the fact that environmental and social issues in the past were viewed as a burden for business, contemporarily, sustainability plays a crucial role when it comes to attainment of a strategic advantage and improved economic performance (Saifulina et al. 2020). The application of sustainability principles to all business areas including HRM is fundamental (Baliyan 2021). Considering the growing environmental crisis and social class gap, sustainable development is a must for every business. Applying sustainability to human resource management to attain organizational sustainability is essential because HRM can influence the relationship of a firm with its external environment in terms of how it impacts the ecology and society. Organizations need to make efforts to reduce pollution produced by their operations as well as increase energy efficiency. As part of the environment dimension of sustainable human resource management, green HRM defines the environmental practices and policies of human resource management which contribute to the institution of green organizations aimed at reducing the negative consequences that pollution and energy consumption have on the environment. Such green practices result in a sustained competitive edge and an improved corporate image. Employee green behaviors and lifestyles both prescribed and voluntary can be influenced by green HRM which might serve as a guiding tool for company workers to embrace green lifestyles and behaviors aimed at saving and preserving organizational resources while promoting corporate sustainability (Chuah et al. 2021).

In the contemporary changing world of sustainability, most companies are finding it hard to manage talent because many job seekers are only attracted to companies that embrace sustainable practices. Nonetheless, to manage contemporary talent effectively, organizations need to embrace environmentally friendly human resource initiatives. These initiatives would result in greater efficiencies, better employee engagement, reduced costs, and better employee retention which would correspondingly aid companies to cut the carbon footprint of its workers through job sharing, virtual interviews, energy efficient office spaces, online training, and recycling among others (Le Ha & Uyen 2021). Nonetheless, green human resource initiatives aid firms in establishing alternative ways of reducing costs without necessarily losing their top talent. Notably, embracing GHRM as a strategic initiative would promote sustainable organizational practices.

- H1: GHRM practices are positively associated with sustainability.
- H2: There is a positive relationship between GHRM practices and green lifestyle H3: There is a positive relationship between green lifestyle and sustainability.



References

- Ahmad, I., Ullah, K. & Khan, A., 2021. The impact of green HRM on green creativity: mediating role of pro-environmental behaviors and moderating role of ethical leadership style. *The International Journal of Human Resource Management*, pp.1-33.
- Ali, M.C., Islam, K.A., Chung, S.J., Zayed, N.M. & Afrin, M., 2020. A Study of Green Human Resources Management (GHRM) and Green Creativity for Human Resources Professionals. *International Journal of Business and Management Future*, 4(2), pp.57-67.
- Baliyan, R., 2021. A Study on Impact of Green Human Resource Management Practice on Organizations Performance Affecting Increased Sales and Profits in IT Sector in Bangalore. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(10), pp.6634-6640.
- Chuah, S.C., Mohd, I.H. & Kamaruddin, J.N.B., 2021. Impact of Green Human Resource Management Practices Towards Green Lifestyle and Job Performance. *Global Business & Management Research*, 13(4).
- Geetha, U. & Sammanasu, J.M., 2020. Green HRM-A conceptual framework. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 7(5), pp.1204-1212.
- Islam, T., Khan, M.M., Ahmed, I. & Mahmood, K., 2020. Promoting in-role and extra-role green behavior through ethical leadership: mediating role of green HRM and moderating role of individual green values. *International Journal of Manpower*, Vol. 42 No. 6, pp. 1102-1123.
- Le Ha, N.T. & Uyen, P.T.B., 2021. The Effect of Green Human Resource Management on Employee Green Behaviors in a Developing Country, Vietnam. *Business and Management*, 13(1).
- Malik, S.Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H. & Thurasamy, R., 2021. Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management, and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior towards Environment the Missing Link?. *Sustainability*, 13(3), p.1044.
- Rushya, R.M. & Dissanayake, D.M.T.D., 2020. The Relationship Between Green Human Resource Management and Environmental Sustainability: A Case Based on State Commercial Bank in Matale District. *Wayamba Journal of Management*, 11(2).
- Saifulina, N., Carballo-Penela, A. & Ruzo-Sanmartín, E., 2020. Sustainable HRM and Green HRM: The Role of Green HRM in Influencing Employee Pro-environmental Behavior at Work. *Journal of Sustainability Research*, 2(3).

ROI Evaluation of a Coaching Culture Institutionalization Project

Frédéric Patricelli ^{1*}

^{1*} L&D Manager, Zain Bahrain.

Abstract

Based on facts reported in the scientific literature about the benefits for an organization of deploying a coaching culture, early in 2014 Zain BH BSC has decided to design, roll out and institutionalize a coaching culture company-wide. After three years, many benefits (both tangible and intangible) resulting from the initiative were confirmed through the Employees Engagement survey that the company runs on a yearly basis. The aim of the article is to compute the ROI related to the project in order to validate its success also from a financial point of view.

Keywords: Coaching Culture, ROI, Leadership Development

Introduction

Scientific literature [1] and many survey based researches show that companies are more and more turning to coaching and mentoring initiatives to develop their talents and the most flourishing ones are those who succeed in creating a sustainable internal coaching/mentoring culture. In fact, more than 71% of the S&P 500 Companies offer coaching/mentoring to their employees [2] and it is widely recognized that the managers who get the most out of their team are those who, in addition to self-develop, spend a high proportion of their energy in coaching and mentoring others. Furthermore, it is proved (PricewaterhouseCoopers, 2011) that ROI for companies who invest in coaching is up to 7 times the initial investment and that retention is 25% higher in companies that sponsor mentoring (Deloitte Research Survey, 2012) i.e., in companies that have institutionalized a coaching culture.

Based on the above facts, Zain BH has decided in 2013 to deploy and institutionalize a Coaching Culture. The overall initiative has been designed and structured in 2 phases: one-year Leadership Development program (Phase 1) composed of a series of individual.

Coaching sessions plus pre & post 360° Leadership assessment followed by the ILM Level 7 Executive Coach Certification (Phase 2) of a pool of internal coaches. The aim of Phase 2 was mainly to extend to all employees and in a cost-effective way the positive outcomes of the first Phase.

The Zain BH team involved in the project, with different roles and responsibilities, was composed of the Organization Development (OD) and the Learning & Development (L&D) functions, coordinated by the HR Director and supported by the other HR functions (Compensation & Benefits (C&B), Talent Management (TM) and Performance Management (PM). The Individual coaching sessions and the ILM Certification were delivered by a pool of external highly qualified coaches under the coordination of the Project team. The institutionalization of the Coaching Culture project has required the introduction of a new Policy (Coaching Policy – not reported in this paper because for internal circulation only).

After a detailed description of the overall initiative, that is reported in the 1st section of this paper, some methods to evaluate the contribution of coaching and mentoring to the organization performance are presented in section 2. In particular, the paper focusses the Donald Kirkpatrick's 4 evaluation levels (1956) and the ROI Methodology introduced by Jack Phillips (1973). Then the 3rd section illustrates the step-by-step application of the Phillips' ROI Methodology to the Zain BH project, from the data collection plan to the computation of both the ROI and the Benefit Cost Ratio (BCR). The article then ends with some conclusions and Appendix.

Institutionalization of a Coaching Culture in Zain BH

Traditional Learning methods [3] are based on classroom lectures, case studies, extensive reading assignments, small group discussions, speeches from executives, video and films presentations. The related trainings are meant to expose the participants to different ideas and situation, stimulate peer interactions and broaden their perspectives but the impact of such trainings/programs is limited (especially for those endeavoring behavioral changes) and consequently are widely considered far from being sufficient for the effective development of managers.

On the contrary, new Learning methods [3] introduce aspects such as immediate opportunity to apply the knowledge/skills acquired, action orientation, emotional engagement, personalization, customization and implementation accountability, just to name a few. These new Learning methods are grounded on feedback (360° assessment), simulations, team building activities and in particular on Coaching and Mentoring. Despite they are frequently used almost as synonyms, coaching and mentoring address different facets of

people development. In fact, if coaching is the art of facilitating the unleashing of people potential by showing them how to learn rather than by teaching them, mentoring is the art of supporting whom wants to learn and grow within an organization. Consequently, coaching and mentoring involve different methods, processes and are used in different situations; the coaching context in organizations relates mainly to aspects such as business strategy development, employee’s performance optimization, change management, career development and knowledge sharing, while mentoring is used to gain valuable advice, build relational network, develop knowledge and skills, advance in career, learn new perspectives.

As said in the introduction, the overall ‘Institutionalization of a Coaching Culture’ project in Zain BH has been structured in two main phases:

Phase 1:

- Leadership pre-Assessment of the 45 Directors/Managers (Q1/2014);
- Series of three Individual Coaching Sessions (Q1/2014 – Q4/2014);
- Leadership Individual ‘refreshing’ coaching sessions (Q2 and Q4/2015);
- Leadership post-Assessment of the 45 Directors/Managers (Q4/2015).

Phase 2:

- Shortlisting of a pool of 20 internal “believers” giving priority to the 45 Directors/Managers involved in the first Phase (Q1/2015);
- Series of Training Initiatives to Coach-the-Coaches and prepare them for the ILM Level 7 executive coach certification (March, May and September 2015);
- ILM Level 7 executive coach Certification of the 20 internal coaches (Q4/2015 – onward).

The Leadership competence model used in Phase 1 is the one proposed in 2002 by Zenger & Folkman [4] and that was already in practice in Zain BH since 2008. The model is based on a series of 16 competences/ skills that Zenger & Folkman’s researches and studies have proved to be mastered/ owned by Extra-ordinary leaders.

These 16 competences have been then grouped in the following five categories (see Appendix for more details):

- Character;
- Personal Capabilities;
- Focus on Results;
- Interpersonal Skills;
- Leading Changes.

that are metaphorically depicted through a five poles tent (see Figure 1) which volume represents in some way the “quantity” of Leadership skills possessed by a leader, perceived by the people he is in contact with (Manager, Peers, Direct Reports, Others) and that is commonly measured through a 360° Leadership Assessment survey.

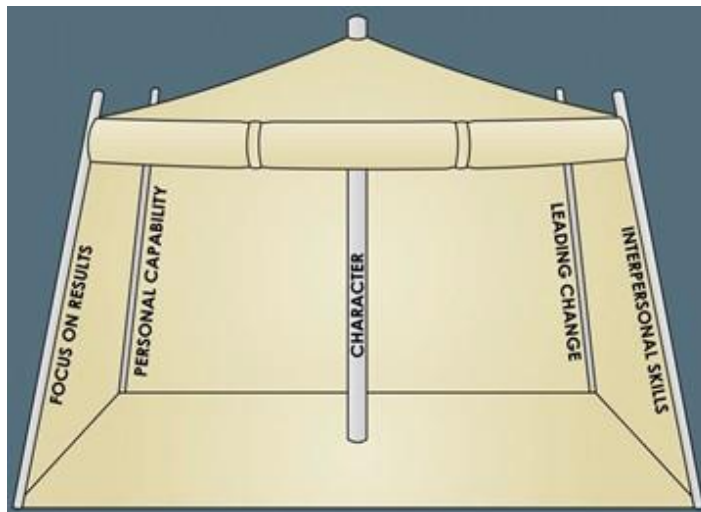


Fig. 1. Zenger & Folkman's 5 poles tent

The project has been embraced with enthusiasm by both the pool of internal 20 coaches shortlisted and by the Directors/ Managers who had the opportunity to experiment first-hand (during phase 1) the benefit of the initiative. Nevertheless, two problems had to be faced:

1. the additional workload required to the internal coaches and
2. the initial employees' perception of coaching as a remedial intervention rather than an opportunity, combined with (sometimes) their acceptance of being coached by a colleague.

The 1st problem has been resolved by the internal coaches' extra effort put in place because conscious of the great opportunity to get a prestigious internationally recognized certification. Moreover, since the beginning of the overall initiative, the HR/OD function communicated company-wide a very positive image/perception that made the coaches proud of their additional role. Last but not least, this extra activity became rewarded by HR and is now part of the PM/C&B process.

The 2nd problem is still (partially in place) and will of course require more time to fade- out because relates to cultural aspects. The situation is nevertheless improving much faster than expected. In fact, the tangible benefits experienced by the employee who have already gotten one or more internal coaching session(s), have generated an increased sense of opportunity rather than remedial intervention and consequently the number of employees asking HR to get an internal coach assigned to support them with their specific work issues is fast-growing.

In addition to some of the intangible positive outcomes mentioned in the scientific literature such as: increased enthusiasm, mutual respect and understanding, higher appreciation & trust, knowledge sharing and role-modelling among employees, some tangible key outcomes of the initiative were found in the analysis of the Employees Engagement (EE) surveys that an external company run for Zain BH on a yearly basis. In fact, the 'Overall EE index' had an increase of 19% from 2014 to 2015.

Because of all the positive impacts of the project experienced company-wide, the Zain BH management decided to go ahead with the initiative and to run, already in 2016, a second edition of the project in order to add 11 more ILM Level 7 Executive certified coaches to the existing internal pool.

Evaluation of the contribution of coaching & mentoring to the individual and to the organization

The market of coaching and mentoring [5] is still growing and its size is nowadays appraised in several billion of US\$ per year. Thus, it is no surprising that the questions raised by CEOs and HRDs are: "Does it work? Is it effective?" All the studies undertaken [6], whatever mode of coaching, led to the same conclusion: everyone like to be coached and perceive that it affects positively their effectiveness and career. Thus, the answer is definitely: 'Yes, it works'!

However, if there is no evaluation structure in place for a coaching initiative, how will the CEOs and HRDs know if it is creating success, stagnation or even damage? The purpose of Evaluation is not only to answer these questions but also to encourage a better dialogue with the stakeholders. Surveys show that less than 10% of the organizations in USA and only 19% in UK are formally evaluating the impact of coaching [2] and among them, there is always strong evidence that the ROI for coaching is very high.

The difficulty, however, as with the measurement of any other kind of intervention, is separating out / isolating the effect of the coaching from the effect of other things that goes on at the same time. Moreover, if tangible elements such as productivity and sales figures are easier to measure, the complexity increases a lot when appraising the impacts, on the bottom-line, of intangible elements such as: leadership, relationship handling, etc. In any case, as said at the beginning of this section, all studies ([6],[7]) are consistent in asserting that the impact on the bottom line of both tangible and intangible coaching and mentoring elements, measured through self-reported and 360° feedback, are very positive.

Many training evaluation methods and models have been designed in the last decades and all can be classified on whether they are 'Result' or 'Process' Oriented. Some among the most known are: 'The 4 Levels' by Donald Kirkpatrick (1959), 'The 5th Level and ROI Methodology' by Jack Phillips (1973), 'Success Case Method' by Brinkerhoff (1995), 'Business Impact' by Molenda, Pershing & Reigeluth (1996) and 'Decision-Making' by Kraiger (2002), just to name a few.

Despite the high number of available models can lead to some confusion, the most popular/robust among the L&D community remain the ones developed by Kirkpatrick and then enriched by Phillips. Even if they were designed for instructor-led training i.e., when the training was taking place only in the classroom, the

models began to be used also to evaluate coaching and mentoring despite the obvious and clear differences standing between them. In fact, for example coaching and mentoring are by far more individualized processes in which the coachee has much greater say in the agenda and in the direction of the process and the breath and “openness” of the agenda is much bigger for coaching and mentoring than for training.

The Kirkpatrick model ([8],[9]) is based on the following four levels:

1. **Reaction** i.e., “what is the satisfaction of the participants to the training they have attended?” This kind of ‘customer satisfaction’ measurement is carried out around 90% of the time by companies and is usually implemented through a post- program evaluation survey. This is of course the simplest and cheapest training evaluation method.
2. **Learning/Knowledge** i.e., “what improvement in knowledge and skill did the participants have gotten from the training?” Companies around 50% of the time carry out this kind of evaluation and implements it through a test (quiz/exam/ questionnaire) done before and after the training action.
3. **Behaviors** i.e., “what change in behavior has occurred to the participants after their attendance to the training?” Companies around 20% of the time carry out this kind of evaluation and usually implements it via interaction (debriefing session, annual performance review, and informal observation at work) with the participant and/ or via 360° assessment.
4. **Results** i.e., “what final results have occurred consequently to the attendance of the participant to the training?”

Examples of ‘final results’ indicators are: increased production, improved quality, costs decrements, increase of sales, reduced number of accidents, reduced turnover, etc. Companies around 9% of the time carry out this evaluation as its implementation is more expensive.

Jack Phillips [10] has proposed in 1973 a restructuring of the Kirkpatrick’s four evaluation levels and added a 5th one with the aim of converting the data of Level 4 into a financial value that can be compared to the investment made by the company. This was mainly to answer the legitimate question from stakeholders: “has training brought me more than what I’ve paid for it?” The ROI formula is then very simple to compute once the Benefits and Costs have been determined:

$$ROI = [(Benefits - Costs) / Costs] \times 100.$$

This additional evaluation level is appraised by companies for only 5-10% of initiatives and usually is run after a time lapse long enough to allow it to bear fruit. Each of the above 5 levels are important and it is always wrong (and unfortunately common) to bypass the lower levels and jump immediately to the upper ones. In fact, experience teaches that evaluation should be made at level 1 for all initiatives and then should proceed to higher levels if staff, time and money are available.

The contribution of Phillips to the ROI evaluation of projects expanded also through the formalization of a complete methodology (see Figure 2) ranging from the evaluation planning to the reporting results to the management passing by the data collection and analysis phases, isolation of the project effects, data conversion / monetarization, etc. As a consequence of its simplicity and clarity that in some way put a kind of order in what before was chaos, the Phillips’ ROI Method-logy had an almost immediate success among HR professionals and became quickly the world wide most common and used reference model for evaluating the ROI of projects.

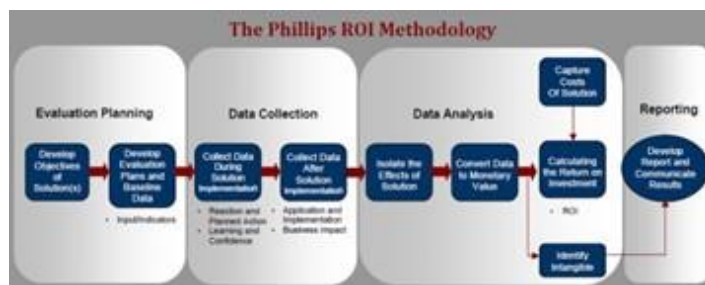


Fig. 1. The Phillips ROI Methodology

ROI Evaluation of the Zain BH Coaching Culture Project

As recommended by the Phillips' ROI Methodology ([11],[12]) reported in the previous section, a Data Collection Plan has been prepared (see Table 1) and executed.

The evaluation/feedback provided by the participants at Satisfaction/Reaction level (1) using a 5-mark Likert scale (ranging from 1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree) is summarized in Table 2 and as targeted in the collection plan, all ratings exceeded 4.

Table 1. Participants' Reaction

Issues	Ratings
Important for my Work	4.32
Provided new Information	4.50
Worthwhile Investment	4.47
Good use of my Time	4.18
Recommended to Others	4.37

Table 2. Data Collection Plan

Level	Program Objective(s)	Measures	Data Collection Method / Instruments	Data Sources	Timing	Responsibilities
SATISFACTION/PLANNED ACTION						
1	Part. Rate project Relevant for their jobs Part. Rate project Important for their job	Minimum 4 out of 5 for each factor on a 5-mark Likert scale	Questionnaire	Participants	End of Phase 1	L&D Team
LEARNING						
2	Participants demonstrate knowledge of the Zain BH Competence Model	30% higher knowledge after phase 1	Self-Assessment via Questionnaire	Participants	End of Phase 1	L&D Team
APPLICATION/ IMPLEMENTATION						
3	Participants use the Leadership competences routinely with their Reports,	Overall Leadership rating increase of 5% or above	Pre & Post 360° LD assessment	Participants	6 months after end of Phase	L&D Team

Peers and others		1				
BUSINESS IMPACT						
4	Employees Engagement	Increase of 10%	Engagement Survey & Data	Employees & HR IS	After Phase 2	HR
	Absenteeism	Decrease of 20%	Data	HR IS	After Phase 2	HR
	Turnover	Decrease of 20%	Data	HR IS	After Phase 2	HR
5	ROI: Achieve a 50% ROI within 1 year after the completion of Phase 2	Comments: Benefits will be computed from the savings due to the expected lower absenteeism, lower turnover and higher productivity as a consequence of the increased Employees' Engagement.				

The evaluation/feedback at **Learning level (2)** has been implemented by asking (via questionnaire) the participants to self- appraise their knowledge about the company competence model before and after phase 1. The evaluation, that was required to be expressed through a 5-mark Likert scale (ranging from 1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree), is summarized in Table 3 and the improvement measured has been of $[(4.57 / 3.20) - 1] = 43\%$ i.e., far above the targeted 30% in the data collection plan.

Table 3. Participants' Learning

Issues	Ratings
Learnt new Knowledge/Skills	4.48
Knowledge before phase 1	3.20
Knowledge after phase 1	4.57
Effectiveness of Coach	4.72

The evaluation of the project at **Behavior /Application/Implementation level (3)** has been made by comparing the results of a pre and a post 360° leadership assessments and built by using also a 5-mark Likert scale (ranging from 1 = Strongly Disagree to 5 = Strongly Agree). The results, with reference to the five categories (only) of the Zenger & Folkman competence model, are reported in Table 4. The improvements gotten in the Leadership skills (above 6% in almost all categories) were aligned with the 5% targeted in the data collection plan and have been successively confirmed by the increase of some key indexes of the yearly EE Survey. For example, in the period 2013 – 2016: 'My Manager' index had an increase of 28%. The benefits have been spotted also indirectly through other EE indexes; 'My Job' raised 12%, 'Learning & Development' improved of 34% and 'Work-Life Balance' index had an increase of 43%, just to name a few. Moreover, all

these trends have been confirmed again by the successive Engagement Pulse Surveys that Zain BH run on a quarterly basis.

Table 4. Application of Skills acquired

Issues	Ratings Pre	Ratings Post
Character	3.93	4.13
Personal Capabilities	3.76	4.02
Focus on Results	3.78	4.03
Interpersonal Skills	3.70	3.95
Leading Change	3.75	4.01

The evaluation of the project **at Business Impact level (4)** has of course required a more complicated procedure because, as reported in the data collection plan, the business impacts of the selected factors (EE & Productivity, Absenteeism and Turnover) are not that easy (but for the costs) to quantify, monetize and isolate. As recommended by Phillips, a ROI Analysis plan were built (see Table 5) and put into action.

The overall **costs assumptions and analysis** have been easily made from: the invoices paid to the various providers (coaching sessions, ILM certification training, etc.) and suppliers (360° Leadership assessment, etc.) involved in the project; the cost of labour of the project team members (L&D Team, etc.) and the cost of labour of the participants. In particular (see Table 6):

Table 5. ROI Analysis Plan

Data Items (Usually Lev.4)	Methods for Isolating the Effects of the Program/Process	Methods of Converting Data to Monetary Values	Cost Categories	Intangible Benefits	Communication Targets for Final Report	Other Influences/ Issues During Application
Employee Engagement	International HR standard values	<ul style="list-style-type: none"> Standard Values HR Estimates 	<ul style="list-style-type: none"> Time for ROI Assessment of the Project Project Design 	<ul style="list-style-type: none"> Increased enthusiasm Mutual respect and understanding Higher appreciation & trust Higher 	<ul style="list-style-type: none"> Executive Report for Executives Meeting with BoD Summary Report for Managers Short Summary 	<ul style="list-style-type: none"> Potential Barriers: <ul style="list-style-type: none"> additional workload required to internal coaches employee's perception
Absenteeism	International HR standard values	<ul style="list-style-type: none"> Standard Values HR and 	<ul style="list-style-type: none"> Pre & Post 360° assessments Coaching Sessions 			

Turnover	International HR standard values	<ul style="list-style-type: none"> • Standard Values • HR and Finance Estimates 	<ul style="list-style-type: none"> • Time to create Coaching Policy • ILM Level 7 Certification • Time of Participants 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge sharing • Role-modelling among employees • Cost savings by using internal coaches 	for Staff and uploaded onto the company portal.	<ul style="list-style-type: none"> • Initial employees' acceptance of being coached by their supervisor (privacy and confidentiality issues)

- Total fees paid to the provider for the design and delivery of all the Coaching sessions (three rounds in 2014 plus two refreshing rounds in 2015) for each of the 45 Directors/Managers plus ILM Level 7 Certification (10-day training) of the 20 internal coaches in 2015 and of the additional 11 ones in 2016.
- Total fee paid for the 360° Leadership pre-assessments in 2014 and Labour cost related to the working hours (60) required to run the 360° Leadership post-assessment (done internally by the Zain BH HR team in 2015).
- Labour cost related to the working hours (100) required to prepare the ROI Assessment of the project in 2016. In this case the ROI assessment has been made, as a case study, a posteriori i.e., when the project was almost finished. The results were anyway considered already satisfactory to not only prove the validity of the initiative to the Top Management but also and to justify its continuation in 2017.

Table 6. Assumptions and Costs Analysis

Bahrain Dinars (BD)	2014	2015	2016
Provider Fee	41,946	30,270	18,280
360° LD Assess.	3,396	1,140	0
ROI Assessment	0	0	1,334
Coaching Policy	0	0	1,067
Employees Labour	1,809	17,784	9,403
Total Cost (BD)	47,151	49,194	30,083

- Labour cost related to the working hours (80) required to design and to prepare the Zain BH coaching policy in 2016.
- Labour costs related to the working hours (225) spent by the 45 Directors/Managers for attending their 5 coaching 1-hour sessions and by the 31 internal coaches (1,860) to attend their ILM Level 7 Certification 10-day training.

With reference to the **benefits assumptions and Analysis**, the evaluation started from the results of the EE Survey that Zain BH run on a yearly basis (56% in 2014, 75% in 2015 and 79% in 2016) and from the standards values provided by some recognized international benchmarks. Moreover, when possible, the benefits (see Table 7) have been monetized under the form of ‘Savings’ rather than ‘Earnings’. In particular:

- Based on the above data, the EE overall increase from 2013 to 2015 has been computed as: $79\% / 56\% = 41\%$ that is much beyond the 10% targeted in the Data Collection Plan. Then in order to monetize the EE improvement, and because no specific data were available for those years about productivity, a benchmark from Gallup [13] reporting that highly Engaged Employees lift Productivity of 20% were used. The impact of the EE increase between 2014 and 2015 on employees’ productivity in 2015 has therefore been computed as:
 $(75\% - 56\%) * 0.2 = 3.8\%$

Then an isolation factor of 10% has been estimated by HR for the impact of this specific project on the employees’ productivity. Consequently, the savings from increased productivity in 2015 have been computed as 0.38% of the revenue in 2015 and the same approach has been used to compute the earnings from increased productivity in 2016.

- The savings from lower Absenteeism in 2015 have been computed from HR data as the difference between the company wide absenteeism hours in 2015 and 2014 multiplied by twice the Labour cost per hour (twice was to take into consideration both the missed hours and those for replacement). In this case, an isolation factor of 30% has been estimated by HR for the impact of the project on the reduction of absenteeism. The same approach has been followed to compute the savings from lower absenteeism in 2016.
- The savings from lower Turnover (also based on HR data) in 2015 have been computed as the difference between the number of employees who have quit or were fired in 2015 and 2014 multiplied by the average cost to hire an employee. Here also, an isolation factor of 30% has been estimated by HR for the impact of the project on the Turnover reduction and the same approach has been used to compute the savings associated to lower Turnover in 2016.

Table 7. Assumptions and Benefits Analysis

Bahrain Dinars (BD)	2015	2016
From Increased Engagement	270,226	51,718
From Lower Absenteeism	33,687	68,940
From Lower Turnover	820	2,459
Total Benefits	304,733	123,117

At this point all the isolated and monetized values needed to compute both the BCR and ROI of the project have been computed. Thus, by simply applying the respective below formula:

$$\text{BCR} = \text{Benefits} / \text{Costs}$$

$$\text{ROI} = [(\text{Benefits} - \text{Costs}) / \text{Costs}] \times 100$$

on the data evaluated previously the BCR and ROI of the project are easily obtained (see below and Table 8 - rows 1 and 2):

$$\text{BCR}_{2015} = \frac{304,732}{(44,151 + 49,194)} = 3.16$$

$$\text{ROI}_{2015} = \left[\frac{304,732 - (44,151 + 49,194)}{(44,151 + 49,194)} \right] \times 100 = 216\%$$

Note that in order to be more conservative, the BCR and the ROI related to 2015 have been computed by considering the overall costs (2014 and 2015); another approach could have been to consider an amortization

of the 2014 costs on more than only 1 year. The BCR and ROI for 2016 and for the overall project are of course computed in the same way and using the related data.

$$BCR_{2016} = \frac{123,117}{30,083} = 4.09$$

$$ROI_{2016} = \left[\frac{123,117 - 30,083}{30,083} \right] \times 100 = 309\%$$

Worth to be mentioned is also the fact that the overall project has been partially funded by a Governmental Institute (Tamkeen) in Bahrain and therefore the BCD and ROI for Zain BH have been even better; in fact, by redoing the math considering only the costs afforded by Zain BH (Total costs reported in Table 6 minus funds received from Tamkeen) the BCR and ROI become (see Table 8 – rows 3 and 4):

Table 8. Assumptions and Costs Analysis

	2015	2016	Overall
BCR	3.16	4.09	3.38
ROI (%)	216%	309%	238%
BCR for Zain BH	5.37	6.09	5.56
ROI for Zain BH (%)	437%	509%	456%

With reference to the **Intangible benefits** consequent to the introduction of coaching and mentoring in an organization, the scientific community [14] outlines the followings:

- Improves talent development in alignment with strategic business & HR objectives;
- Ensures continuous process development, feedback & positive learning energy;
- Allows to integrate into a coherent strategy, key components such as Talent Management (TM), Performance Management (PM), Succession Planning (SP), Personal Development Planning (PDP), Career and Workforce Planning (CWP);
- Builds mutual respect, understanding, appreciation and trust among employees;
- Brings higher engagement in constructive and positive confrontation;
- Creates a ‘feedback welcome’ culture. • Generates better understanding of what good performers do;
- Gives the perception of an opportunity rather than a remedial intervention;
- Helps career transition between stages and fast track to more senior roles;
- Challenges and stimulates employees at all levels within the organization and
- Improves knowledge sharing and role modelling between employees.

and, as reported in the ROI Analysis Plan, in Zain BH the below intangible benefits have been observed:

- Increased enthusiasm;
- Mutual respect and understanding;
- Higher appreciation & trust;
- Higher Customer Satisfaction;
- Knowledge sharing;
- Role-modelling among employees and
- Last but not least, cost savings due to the use of internal coaches instead of external ones. This intangible benefit of using a less expensive solution to coach the employees has been informally estimated in savings for BD 38,000 in the period 2015 - 2016.

Finally, as suggested by the Phillips ROI Methodology (see Table 5) a decision has been made regarding the optimal way for **Reporting and Communicating** the results to the different stakeholders. In particular, an Executive Report will be written for the Executives and a meeting organized with the Board of Directors (BoD). In addition, a summary of the Executive report will be shortly handled to the managers and a short summary will be sent to staff and uploaded onto the company portal.

Conclusion

The capability of learning faster than competitors is becoming the only sustainable competitive advantage for organizations. In this scenario, coaching and mentoring are essential to drive business objectives and cope with the market challenges and are the drivers for cultural change. One of the winning strategies of successful companies is in fact to institutionalize an internal coaching culture; the challenge is in the process, policy and measurement that HR must manage wisely for a smooth adaptation.

The present article addressed the computation of the ROI related to a project of 13 'Institutionalization of a Coaching Culture' in Zain BH that began early in 2014. By applying the Phillips ROI Methodology, the ROI related to the project has computed equal to 238% that is aligned with the international benchmarks. In the ROI computation, numerous intangible benefits, reported in section 3, have not been taken into consideration on purpose because too expensive to monetize and are a proof that the real ROI of the project is even higher than the computed one.

Based on all the positive impacts of the project experienced company wide, a recommendation to extend the project also in 2017 has been made to the Top management, not only to keep the momentum but also to add (or at least re-integrate) internal certified coaches to the currently existing pool.

References

- [1] L. MERRICK: "How Coaching and Mentoring can drive success in organiza-tion", White Paper, 2013.
- [2] M. LEEDHAM: "The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching", International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 3, N. 2, 2005.
- [3] F. PATRICELLI: "Coaching and Mentoring in a Strategic Business Environment", ILM Level 7 Executive Coach Certification, 2015.
- [4] J.H. ZENGER & J. FOLKMAN: " The Extraordinary Leader – Turning good managers into great leader", Mc Graw Hill, 2002.
- [5] A. FILLERY-TRAVIS, D. LANE: "Does Coaching work or are we asking the wrong Questions?", International Coaching Psychology Review, Vol. 1, N. 1, April 2006, pp. 23-36.
- [6] S. MANIKUTTY: "Manager as a Trainer, a Coach and a Mentor", Vikalpa Research Gate, Volume 30, N. 2, April-June 2005, pp.57-64.
- [7] G. OLIVERO, R.E. KOPELMAN: "Executive Coaching as a transfer of training tool: Effects on Productivity in a Public Agency", Public Personnel Management, N. 26, 1997, pp. 461-469.
- [8] D.L. KIRKPATRICK, J.D KIRKPATRICK: "Evaluating Training Pro-grams", Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- [9] D.L. KIRKPATRICK, J.D KIRKPATRICK: "Implementing the Four Levels", Berrett-Koehler Publishers, 2007.
- [10] J.J. PHILLIPS: "Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs", Elsevier, 2003.
- [11] P.P. PHILLIPS, J.J. PHILLIPS, L.A.: "Measuring the Success of Coaching", ASTD, 2012.
- [12] J.J. PHILLIPS, P.P. PHILLIPS: "Proving the Value of HR", SHRM, 2012.
- [13] GALLUP: "Q12 Meta Analysis Report 2016", <http://www.gallup.com/services/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx>
- [14] D. CLUTTERBUCK: "Creating a coaching and mentoring culture", Clutterbuck Associates, 2011.

The Zain Bahrain's BEWELL Project – Initiatives and Impacts

Frédéric Patricelli ^{1*}, Maysa Salah Raees ², Rana Al Saegh ³, Shahd Zaki Mahjoob ⁴, Wala Jaffer Ali ⁵

^{12345*} Zain Bahrain BSC

Abstract

Early in 2020 with the emergence of the Covid-19 pandemic, the attention placed by organizations towards their employees became of paramount importance. Increasing their sense of security and the perception that the company was taking care of them and of their wellness became among the top priorities. In this scenario and in alignment with its Values, Zain Bahrain BSC decided to reinforce the already existing benefits and services provided to its employees through the design and deployment of a very rich and unique series of new wellbeing initiatives that have been grouped under a common umbrella called BEWELL. The aim of the paper is to report in detail the motives, structure, roll-out, and impacts on both employees and organization of the BEWELL experience during the Covid-19 pandemic.

Keywords: Wellbeing, Employee Engagement, Covid-19 Pandemic

Introduction

In a small country like Bahrain, tele-communication is a very challenging kind of business. The tough competition between the three main operators (Zain, Batelco and STC) who are contending on a one and a half million population and in a market [TRA, 2021] with a mobile penetration rate of 121% requires Telecom Operators to ensure more and more that they have the right people in the right place and at the right time. The flourishing of additional players, both global OTT (Over-The-Top) and local MVNO (Mobile Virtual Network Operators) stretches even more the competition to become Employer of choice for attracting global and local talents. In this scenario, the business partner role of HR to drive the change within the organization is of paramount importance. Since its foundation in 2003, Zain Bahrain BSC has placed people at its forefront, whether they are internal or external customers. This is etched not only in the core and fundamental beliefs of Zain but is rippled in its leaders and employees' DNA who make every possible effort towards the design and implementation of projects/ initiatives that are aligned with the company Vision, Mission, and Values.

After a brief background & literature works related review, a description of the BEWELL project, of its objectives and its uniqueness to the organization, the paper focuses on the consultation methods used.

Subsequently, the paper reports on the project planning, its implementation, endorsement/ commitment from the management, and communication (internally and externally). Aspects on how the project's effectiveness has been measured and its positive impacts on the employees and organization are then addressed. Finally, the paper ends with a description of the project's sustainability and some development perspectives.

Background and Related Work

Employee wellness at workplace is a topic that is lately attracting more and more attention due to its fast-growing importance [Gallup, 2016] and impact on employee engagement and productivity. An estimated cost of \$47 trillion [Baloshi, 2018] can be ascribed to worldwide non-communicable diseases and a survey by Integrated Benefits Institute (IBI) claims that for each employee there is an average of 8 days wasted per year due to health issues affecting productivity. Moreover, Aramco Saudi (Hayman, 2016) has recorded a loss of \$150 million revenue referable to wellbeing and health issues that have impacted employees' productivity.

Employee wellbeing had been adopted by various organizations worldwide. For example, long time before the COVID-19 pandemic, Google was already believing in employee wellbeing as an essential part in their benefits scheme. They were providing employees with a wide set of amenities such as free meals, haircuts, napping pods, gyms, video games and on-site doctors. Google had a big belief that the cost of turnover and employees' dissatisfaction were much worse than some the luxury benefits. After the pandemic Google decided to widen the range of wellbeing benefits and granted each employee \$1,000 allowance to support them in purchasing office furniture while working from home. Google [Nguyen, 2021] also granted global days off during the year to get mental recharge and training programs covering health & happiness.

The BEWELL Project

The Covid-19 pandemic has reshaped the way people work and has led to the introduction of remote working as a 'New norm'. Consequently, optimizing a wellbeing strategy became an increasingly important action point for

organizations [PwC, 2022]; it was already among the top ten global trends, but the pandemic increased its importance abruptly.

Many aspects that were already studied by the HR departments became all in a sudden urgent and required to be designed and rolled out almost overnight to avoid interruptions either in the business or in the services provided to the customers. Among them we can mention the paradigm shift of bringing ‘the work to the employee’ rather than ‘the employee to the work’ that required:

- Huge change in both mentality and logistic support to the employees.
- Remote management of employees.
- lifestyle, health, work-life harmony, and additional care of employees.
- Identification of new ways to foster employee socialization, etc.

Several wellness and wellbeing models have been proposed along the years in the literature ([Samhsa, 2016], [Jefferson, 2021], [Hettler, 1976]) and all are based on a series of dimensions / pillars such for instance: Mental, Health, Financial, Environmental, Spiritual, just to name a few. In this scenario and in alignment with both its values and the specific situation in the country, Zain Bahrain decided to reinforce the already existing benefits such medical Insurance, allowances (education, gym, transport, etc.) and services (logistics, connectivity, etc.) provided to its employees. Starting from the wellness models proposed in the literature ([Laurier, 2021], [Clark, 2021], [Stolle, 2013]) a custom one based on only the below 3 pillars has consequently been designed:

- **Physical:** to boost employee awareness and knowledge on how they can take care of their body. Eating healthy and exercising are key to supporting physical ability and lifting energy level to help achieving goals in life.
- **Mental:** to help employees learn how to respond to life’s ups and downs, and challenges that they may face and to better recognize how to think, feel, act and handle emotions in positive way.
- **Social:** to connect employees to people who will add value to their personal and career life. Each hour of social, or family time enjoyed by a person can significantly increase the chances of that person having a good day.

A very rich and unique series of new initiatives have then been designed and grouped under the umbrella of the model called BEWELL and aiming at touching the many important aspects of employee wellbeing. The below table reports some among the many initiatives rolled-out within the BEWELL project and that shined for their uniqueness and successful deployment.

Table 1. Zain BH ‘s BEWELL Initiatives

Mental	Physical	Social
BEWEL Morning show, awareness videos.	Training sessions	Headspace app membership.
Kuwait counseling center therapy sessions.	DR”Zain sessions	2 Breaks during working hours for mediation.
World mental health day holiday.	Medical checkups	Wednesday mediation sessions.
	Wellness & Wellbeing Talk sessions	
	BEWELL Allowance benefit	

All the initiatives under the BEWELL umbrella encompasses mental, physical, and social aspects that overall help to improve health and wellbeing and are perfectly aligned with the company Vision (To continuously entrench our leadership of the 4 Bahrain’s telecommunications sector, offering care to all stakeholders and supporting their lifestyles), Mission (To provide the Bahraini market with quality telecommunications services centered on excellent customer care, and managed by believers in the Zain brand promise, who are empowered, self-motivated and caring) and core Values which are: Radiance (Leading the way with imagination and vision, bringing joy, color and richness to your life), Heart (Living your life with

courage; engaging your spirit, touching your emotions, connecting to your soul) and Belonging (Bringing fellowship and community to all, transcending cultural and geographical boundaries).

Consultation Methods

Multiple consultation methods were (and still are) constantly adopted for and during the planning and execution of all the BEWELL initiatives and programs. This includes different surveys to assess employee engagement (Pulse Surveys, Surveys after each initiative and event, Company's internal polls on Instagram and MS-Teams, etc.). Furthermore, a focus group composed of representatives from divisions was created (BEWELL Champions) with the task of:

- Brainstorming around potential wellbeing and welfare initiatives within the BEWELL umbrella.
- Acting as sounding boards for other employees within their department.
- Providing feedback and support in the implementation phase of the shortlisted initiatives.

In addition, a detailed plan and timeline of all the BEWELL initiatives is presented quarterly to the HR Director, the HR team, and the CEO for feedback. Moreover, feedback from employees is considered by empowering the BEWELL Champions to bring in not only their own advice but also the ones of their colleagues. Furthermore, the outcomes from surveys and focus groups are used to fine tune the Zain Bahrain's offerings to the employees. Finally, HR makes it a point to continuously inform employees that the changes implemented are based on their feedback in the surveys and focus groups.

Project Planning and Implementation

With the beginning of the pandemic and remote work, worries about the employee wellness became abruptly of paramount importance and Zain Bahrain HR launched an initiative called 'Wherever you are'. Many initiatives were conducted and among them a series of keynote speeches delivered to employees by Experts in the domain of pandemic. All these initiatives had an immediate and very positive impact on employee engagement and wellbeing as successively demonstrated by the periodic surveys outcomes and the feedback received from the management. Both a policy and a series of precaution guidelines were promptly developed and shared with the employees and the yearly employee engagement survey went reshaped in a bi-monthly and lighter pulse survey aiming at collecting swiftly the needs/feedback/comments from employees and accordingly designing and deploying a series of actions to provide solutions to the needs expressed by the employees.

Soon the HR department had a clear understanding of the wellness plan structure to cover all the areas and shared it with the management. The steps of the plan were as follows:

- 1- Agreement on the Wellness model (including slogan and logo) and its link with the organization's Values and strategy. As said in the first section of the paper, the Zain Bahrain Wellness model includes three pillars (Physical, Mental and Social).
- 2- Creation of a Wellness team or Wellness Bank Concept to gather more and periodical ideas and feedback from employees.
- 3- Definition of the health needs of the organization as per medical report and employee surveys results and aligned with the Bahrain Ministry of Health guidelines.
- 4- Development of an incentive plan to encourage a strong participation from employees.
- 5- Creation of a quarterly Operating Plan (videos, events, competitions, etc.).
- 6- Commitment, endorsement, support from the management such as: opening speech during almost all plenary sessions delivered to employees.
- 7- Evaluation of the Outcome through the periodical employee engagement pulse survey.

Promptly after being approved by the management, Zain Bahrain HR began to roll out the above plan with its initiative/program for the whole organization. In that phase, the support of the leaders became of utmost importance considering the challenges that the organization was going through to keep the employees healthy and to maintain a social connection among them. The questions to be addressed were: "How to change leaders' behavior collectively to be more effective?" and "How to turn them into motivating leaders?". In other words, "How to engage leaders to be part of the Wellness program?". Their involvement and support were of course vital in this process, especially when it related to overall organization's climate, team members' accountability and ownership or what is called self-leading behavior. All these questions were discussed in depth by the HR team, and it became clear that the potential and limitations of the organization were reflecting the potentials and limitations of its leaders. Consequently, the development of leaders became, more than

usual, a strategic imperative for Zain Bahrain; it was important to treat it like any other strategic priority and to let it be driven by the top Management.

At this point, the HR team proposed to the management to rollout a long-term Leadership development plan for Zain Bahrain, dedicated not only to the Top Management but also to the second line leaders and to a selected pool of high potentials. Although the investment was substantial, Zain Bahrain Management realized the importance of such initiative and in addition to approving it, spared no effort to support and make it happen.

As previously said, the BEWELL series of initiatives has been fully endorsed by Zain Bahrain's management (CEO, managing director, and leaders). In fact, all Wellness programs and events targeting individual physical, mental, and social growths have been constantly promoted by the CEO in all the quarterly strategy plenary events attended by all employees as well as in the Zain Bahrain public annual reports. Moreover, many leaders are part of the BEWELL Champions pool, and actively volunteer to be a part of the growth of the Zain Bahrain employee welfare initiatives. The direct attendance of the leaders themselves in many BEWELL events and initiatives also motivates their team in participating and benefiting from the offered opportunities. As an example of support from the management, is the following snippet by the CEO:

Zain Bahrain embraces World Mental Health Day on October 10 by granting a day-off to all its employees.

Finally, employees are also motivated and encouraged to participate to the BEWELL initiatives and events in different additional modalities such as, for example:

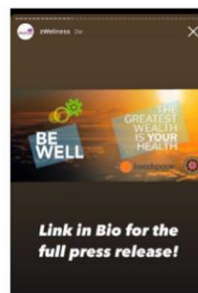
- Regular / periodical announcements posted on the portal and sent through the Zain communication channels (e-mail, SMS, Instagram, etc.).
- Personal invitations done by the BEWELL Champions Committee.
- Departments' weekly meetings.
- Employees with various kind of skills encouragement to take part of the initiatives and activities.
- Recommendation at all levels of management to lead by example and encourage their team to participate to all the events organized.
- Periodical raffles & prizes distributed to incentivize participation.

Initiatives and projects revolving around BEWELL are communicated and promoted internally on all Zain Bahrain's available channels and some are also promoted externally (see Figures 1 and 2) via social media, newspapers, magazines, news, etc.

BE WELL: Press Release & General BE WELL



Instagram Post about KCC



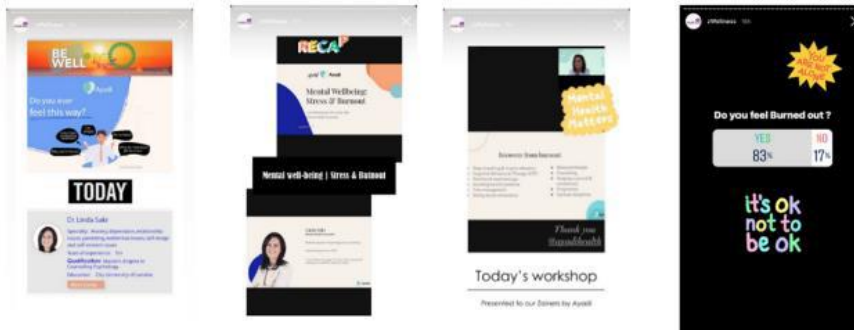
Instagram Story of Press Release



Instagram Post of Press Release

Fig. 1. Examples of communications

BE WELL: Ayadi Workshop – Stress & Burnout



Instagram Stories Covering Ayadi Stress & Burnout Workshop

Fig. 2. Examples of communications

Project Impacts on Employees and on the Organization

Several KPIs have been used (and are still in use) to appraise the effectiveness and success of the BEWELL initiatives and programs. For example:

- Periodical Employee Engagement Pulse Survey (details will be provided later in this section).
- Number of sick leaves applied by employees that, despite the Covid cases, in 2021 decreased compared to 2019 i.e., before and after the rollout of the BEWELL project.
- Turnover rate also showed a sharp decrease of around 30%.
- Headspace meditation Application membership (over 70% of employees are currently enrolled and active).
- Number of employees who attend the BEWELL initiatives and that keep displaying an increasing trend.
- Evaluation (Level 1 – Reaction – of the Kirkpatrick’s standard evaluation model) [Kirkpatrick, 2007]) done through questionnaires delivered after every program and/or initiative.
- Number of employees (YoY) using Kuwait counseling center services.
- Feedback and comments from the BEWELL champions who are also serving as Wellness ambassadors in their divisions.

The positive impact [Gallup, 2016] of the overall program on the company can be summarized by the result of the periodical employee engagement survey which trend, despite the pandemic, didn’t decreased but showed a slight increase from 85% in 2020 to 86% in 2021. Zain BH Human Resources also began to periodically assess the wellbeing of employees and the index reached 77% and keep growing round after round of the survey. For example, the below pictures (see Figures 3 and 4) report the Engagement index trends by Gender and by Workplace (Working from Home and Working from Office) measured along the 10 rounds of the employee engagement pulse surveys delivered between 2020 and 2021 i.e., during the pandemic period.

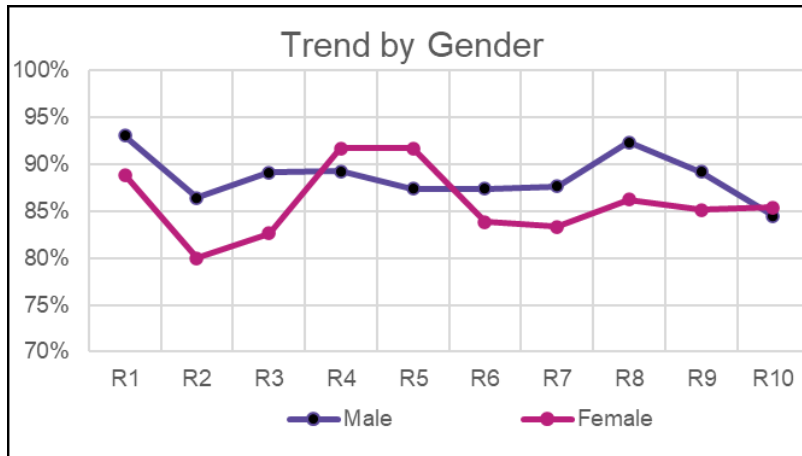


Fig. 3. Employee Engagement trends by Gender

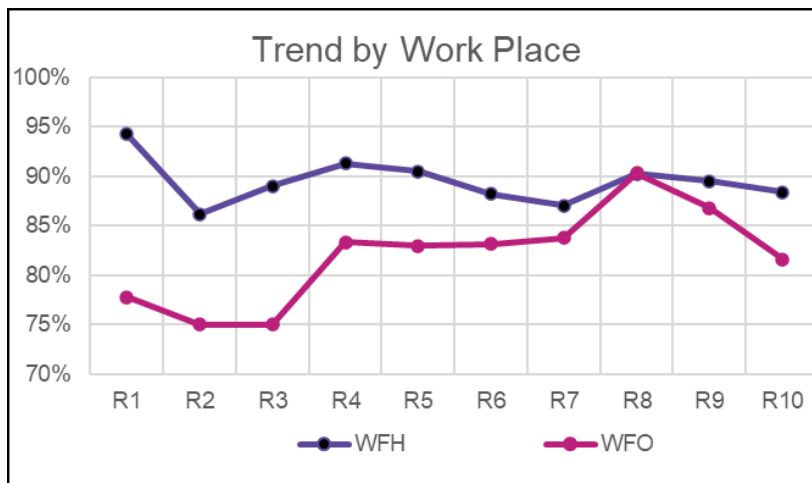


Fig. 4. Employee Engagement trends by workplace.

Finally, among the success factors and positive impacts of the BEWELL project, worth to be mentioned is the design and piloting in Q1/2022 of a Hybrid Working Model enabling employees to alternate on-site and remote workdays. In fact, during the Covid-19 pandemic period and consequent mandatory remote working experience done, employees have learned to juggle both their personal and professional lives successfully. Many of them have taken the opportunity to develop new skills, embrace new paradigms and re-adjust their points of view. Employees lives have changed and now have new expectations and aspirations. Therefore, to retain their talents, organizations must adapt and evolve to meet the new lifestyle. Organizations [PwC, 2021] must be more resilient, agile, and ready to fulfill talents expectations when it comes to flexible schedules and achieving a work life integration. The aim of the hybrid model is therefore to set a new standard for the “New normal”, the after Covid-19 pandemic phase, and to boost employee's productivity, energy, focus, well-being, resilience, agility, and creativity. Being even more inclusive than before towards People with Disabilities (PwD) is also among the aims of the Hybrid Working Model.

As said, in Q2/2022 Zain Bahrain has piloted for 3 months a couple of schemes related to the Hybrid Working Model. All the outcomes of the monitored KPIs (employees' Productivity, Engagement, Well-being, etc.) were very positive and allowed to fine tune and finalize the Hybrid Working Model.

Project Sustainability and Development Perspectives

Subsequently to the positive impacts that were experienced company-wide, the BEWELL project has been institutionalized and is now part of Zain Bahrain culture. Its sustainability is ensured through periodical rounds of an employee engagement and Wellbeing pulse surveys delivered to monitor the trends and progresses done. In addition, and to keep the momentum, many other initiatives have been introduced along the way under the BEWELL umbrella. Among them we can mention the below examples (just to name a few):

- **Be Well Champions**
Program to involve employees (ambassadors) from different levels and division in the design, roll-out and evaluation of new initiatives under the BEWELL umbrella and in supporting HR to promote the initiatives.
- **Initiatives Evaluation Surveys**
Series of periodical surveys delivered to get employees feedback on the initiatives and aiming at fine tuning the existing and creating new ones.
- **Dr@Zain**
Program aiming at encouraging the employees to proactively adopt preventative measures and healthier lifestyles. The initiative was launched by hosting monthly, invited doctors to address employees' concerns on a range of healthcare topics. Under this program, Zain Bahrain has also sponsored for its employees several free health screening packages.
- **Zain TALK**
One among the Zain Bahrain's main development programs directed to-wards employee wellbeing. Since its launch in 2018, the program has been hosting local inspiring personalities to speak on relevant topics of interest and share their success stories with employees. In 2021, Zain Bahrain hosted several TALK events on many different topics such as: creativity, self-motivation, creativity, wellness, cybersecurity, 5G, etc.
- **Wednesday Meditation**
Weekly group meditation conducted by using the Headspace App. The session also encourages employees to use this break time to disconnect and recharge and to use their own Headspace account when they feel in need of relaxing time during the workdays.
- **Kuwait Counseling Center**
Free access for all employees to tackle the stigma about therapy and mental health challenges. Therapists from Zain Group's partner (Kuwait Counseling Center) provide all Zain Bahrain employees with up to 4 free sessions per year. Kuwait Counseling Center is Since more than 10 years one of the leading psychological centers in the region and provides psycho-educational, comprehensive assessments, therapy, and training services. The sessions are completely confidential and include either face to face or virtual (video call) meetings.
- **Headspace App**
Unlimited and free access to the Headspace Application's library that includes quarterly webinars and hundreds of guided exercises for meditation, sleep, focus, etc.
- **Employee 2 breaks**
Initiative reserving two fixed breaks (exempt of meetings) during the working hours to promote wellbeing and increase the productivity.

Finally, a recent development perspective worth to be mentioned is the insertion of the BEWELL project as one of the 6 pillars (see Figure 5) of a larger umbrella related to Diversity & Inclusion (D&I), a theme of growing importance not only in the country or the region but worldwide.



Fig. 5. The Zain D&I Umbrella.

The other pillars under the Diversity & Inclusion umbrella are:

- **Zain Youth (ZY)**
is the biggest pillar within D&I and includes all the programs and projects aiming at developing and upskilling youth and prepare them for their future tasks.
- **WE**
is the pillar that tackles the gender equality and diversity. This initiative manages the programs, events and projects that can fill the gender gap and empower both genders within the workforce.
- **ZAINIAC**
is the creativity and innovation pillar to spread the culture of innovation. Implemented through many monthly workshops on many different topics, ZAINIAC helps Zain employees to understand creativity and innovation at a deeper level and to generate new solutions that can head the organization to the next level.
- **WE ABLE**
is the pillar that tackles People with Disabilities (PwD), their needs and their empowerment plan within the organization. Through this initiative Zain BH is trying to achieve 90% accessibility in all levels to PwD within the organization.
- **Reach**
takes care of creating a mentoring and coaching platform to allow all the employees (management included) to exchange their knowledge, share their experience, and learn from each other

Conclusion

The Covid-19 pandemic has reshaped the way people work and led HR departments to speed-up the design and implementation of specific solutions aiming at avoiding interruptions in both the business and the services provided to the customers. Among them we can mention the paradigm shift of bringing ‘the work to the employee’ rather than ‘the employee to the work’. In this scenario, Zain Bahrain decided to deploy BEWELL, a very rich and unique series of new initiatives aiming at touching the many important aspects of employee wellbeing (mental, physical, and social).

After a description of the BEWELL project, its objectives and uniqueness to the organization, the paper mainly focused the project planning and its implementation jointly with some aspects related to the project effectiveness measurement and its positive impacts on both the employees and the organization.

Subsequently to the positive impacts that were experienced company-wide, the overall BEWELL project has been institutionalized, has contributed to the design of the company “New normal” based on a custom Hybrid Working model and has been inserted as one of the 6 pillars of a larger umbrella related to Diversity & Inclusion

References

- [TRA, 2021] Telecommunications Regulatory Authority: “Q1/21 report”, 2021.
 [Gallup, 2016] Gallup: “Q12 Meta Analysis Report”, 2016.
 [Baloshi, 2018] Baloshi, M. B.: "Demogra- phic Factor That Affect Employees Partici- pation in Wellbeing Program in Bahrain", 2018.
 [Hayman, 2016] Hayman, S.: “The Relationship between Health risk and Workplace productivity in Saudi Arabia”, 2016.
 [Nguyen, 2021] Nguyen, T.V.: “Google and its Employee Wellbeing focused approach during Covid-19”, 2021.
 [PwC, 2022] PricewaterhouseCoopers: “Redefining wellbeing in a post-pandemic world – People and Organization”, 2022.

- [Samhsa, 2016] Samhsa: "Creating a Healthier life: a step-by-step guide to wellness", 2016.
- [Jefferson, 2021] Jefferson Center: "The 5 dimensions of Wellness", USA, 2021.
- [Hettler, 1976] Hettler B.: "Six Dimensions of Wellness Model", USA, 1976.
- 12
- [Laurier, 2021] Laurier Wellness: "The Seven Dimensions of Wellness", Canada, 2021.
- [Clark, 2021] Clark College: "The 8 dimensions of Wellbeing", USA, 2021.
- [Stolle, 2013] Stolle, K.: "The 12 dimensions of Wellness", 2013.
- [Kirkpatrick, 2007] D.L. Kirkpatrick, J.D Kirkpatrick: "Implementing the Four Levels", Berrett-Koehler Publishers, 2007.
- [PwC, 2021] PricewaterhouseCoopers: "The Covid-19 remote working experiment", 2021.

Human Side of Total Quality Management: A Critical Review

Mohammed Alzoraik ^{1*}, Eissa Salem Ali ², Ali Ahmed Ateeq Ali ³, Nasser Habtoor ⁴

^{1*} Habtoor University of Jeddah.

² University of Aden.

³ Faculty of administrative & Financial Sciences at Gulf University (GU).

⁴ Faculty of administrative & Financial Sciences at Gulf University (GU).

Abstract

Total quality management (TQM) becomes a famous approach, since it has new methods to assure the successful for organizations in business environment. The spotlight on quality management in business environment urged the researchers to focus seriously on the improvement of quality management methods, which enhance the organization activities via the successful of total quality management implementation. Recently, many attempts have been made to identify the critical successful factors of total quality management from one side, and to discover the importance of these factors to the implementation of the TQM from the other side. On the other hand, some studies were interested in dividing the quality management practices. They divided the critical factors of quality management into two groups; either hard and soft factors or technical and human factors respectively. This paper attempts to explore the human factors of TQM from one side, and their importance to total quality management implementation from the other side via deep concentration on literature of TQM.

Keywords: Human Side, Technical Factors, Total Quality Management

Introduction

Total quality management approaches were developed by quality gurus such as Deming, Grosby, Juran, Feigenbaum, and Ishikawa who made the main structure of TQM (Dale, 2001; Habtoor, 2016). In fact, TQM has known as a famous approach, since it has new methods to ensure the successful of organizations in business environment.

The spotlight on quality management in business environment urged the researchers to focus seriously on the improvement of quality management methods which would enhance the organization activities via the successful TQM implementation. Recently, many attempts were made to identify the critical successful factors of TQM from one side, and also to discover the importance of these factors to the implementation of the TQM from the other side (e.g. Saraph et al., 1989; Ali et al., 2019; Flynn et al., 1994; Ali, 2022; Badri et al., 1995; Ahmed et al., 2022; Yusof and Aspinwall, 1998; Quazi et al., 1998; Zhang, 2000; Antony et al., 2002; Sharma and Kodali, 2008; Wahid and Corner, 2009; Fotopoulos et al., 2009; Saleh & Habtoor, 2015; Tabouli et al., 2016 a; Habtoor, 2020, Ali et al., 2021).

Moreover, some studies were interested in dividing the quality management practices, which divided the critical factors of quality management into two groups; namely hard and soft factors or technical and human factors respectively (e.g. Wilkinson, 1992; Flynn et al., 1995; Louise, 1996; Rahman and Bullock, 2005; Ali et al., 2019; Tari, 2007; Abdullah et al., a, b 2008; Gadenne and Sharma, 2009; Fotopoulos and Psomas, 2009; Kumar et al., 2009; Habtoor, 2015; Tabouli et al., 2016 b; Ali et al., 2016; Salama et al., 2019). According to Wilkinson (1992), there are two aspects of quality management; one of whom is the hard aspect (technical factors) that focuses on tool and work process and the other is the soft aspect (human factors) that interests in the human side of quality management. Moreover, he suggested that the hard aspect has more preoccupation rather than the human aspect when the organizations implement TQM program.

Literature on quality management also suggested that human factors of quality management such as leadership, teamwork, employee involvement, training and education, customer focus, communication, supplier relations, and rewards and recognition have significant impact on the implementation of TQM (Saraph et al., 1989; Flynn et al., 1995; Ho et al., 2001; Rahman and Bullock, 2005; Abdullah et al., 2008 (a,b); Gadenne and Sharma, 2009; Fotopoulos and Psomas, 2009; and Kumar et al., 2009; Ali & Habtoor, 2015; Ali et al., 2015; Ismail et al., 2018 Habtoor, 2019; Tabouli et al., 2016 c; Salama et al., 2019). Thus, this conceptual paper attempts to explore the human factors of TQM and their importance to TQM implementation by reviewing the literature on TQM.

Critical Factors for Quality Management Implementation

In fact, it was claimed by Zairi (1994) that it is difficult to identify and measure the critical factors of quality management, even though, Saraph et al. (1989) had started to identify and measure these critical factors of quality management. Moreover, other studies attempted to recognize the critical successful factors of TQM implementation (such as Oprime et al., 2012; Guion, 2010; Fotopoulos et al., 2009; Wahid and Corner, 2009;

Sharma and Kodali, 2008; Antony et al., 2002; Zhang, 2000; Hesan et al., 1998; Yusof and Aspinwall, 1998; Black and Porter, 1996; Saeed et al., 2022; Badri et al., 1995; Flynn et al., 1994; and Porter and Parker, 1993; Mohamed et al., 2016; Habtoor, 2016; Ismail et al., 2019; Al-Ali et al., 2019; Salama et al., 2020). However, all these studies were based on previous literature and approaches of the previously mentioned leaders of TQM. Also, some of them based on the standard of quality awards such as Deming Prize in Japan, the European Quality Award in Europe, and the Malcolm Baldrige National Quality Award in the United States of America.

According to Saraph et al. (1989), collecting quality data such as defect rate, error rate, rework cost, and scrap cost can be considered as a measure of quality performance not a measure of organization-wide quality management. In general, Saraph et al. (1989) had made the first attempt to identify and measure the critical factors of quality management; he claimed that this operational measurement would be useful to both decision makers and researchers, since, it makes the decision makers enable to know the controllable status of the organization and make organization-wide improvement in quality management. Moreover, Saraph et al. (1989) identified and measured eight factors from the quality management literature as critical factors of quality management implementation in business unit, they are: top management leadership, role of the quality department, training, product design, supplier quality management, process management, quality data, and employees relations. They used questionnaire technique and factor analysis from 162 general managers and quality managers of 89 divisions to measure managers' perception of eight critical factors of quality management in 20 companies at the business level.

Furthermore, Tamimi and Gershon (1995) attempted to develop a tool for assessing TQM practices. They used Deming philosophy as a guide in developing a survey instrument for the purpose, and they used Deming's 14 points as critical factors. While, Ahier et al. (1996) developed an instrument to measure the key quality management constructs by testing 371 automotive companies, they attempted to make a comprehensive approach in identifying and validating the critical success factors of TQM. In short, they identified 12 critical factors, respectively they are: top management commitment, customer focus, supplier quality management, product design quality management, benchmarking, statistical process control, sharing internal quality data, employee empowerment, employee involvement, employee training, product quality, and supplier performance.

Other attempt was done by Black & Porter (1996) to establish a research methodology in order to improve a self-assessment framework to better inform organizations in the development of total quality system. They used Baldrige award criteria to derive 10 critical factors to quality management implementation by questionnaire sent to over 200 managers in industries in USA and Europe. The ten critical factors are: people and customer management, supplier partnerships, communication of improvement information, customer satisfaction orientation, external interface management, strategic quality management, teamwork structures for improvement, operational quality planning, quality improvement measurement system, and corporate quality culture.

Besides, in 1999, Yusof & Aspinwall attempted to review and analyze the critical success factors developed by previous authors in small and medium enterprises. They used questionnaire to meet the purpose of their study.

After that, Zhang in (2000) said "the implementation of TQM can't be successes without utilizing suitable quality management methods ". Zhang attempted to develop a model of quality management methods to assess the organization's strength and weaknesses, which utilizing to improve business performance. He focused on the effect of quality management methods on business performance through 212 manufacturing companies in China.

More recently, Guion (2010) suggested that critical success factors such as leadership, strategic planning, competitive benchmarking, process management, human resource development, education and training, quality tools, information and analysis, customer management, and supplier management have an important impact on TQM implementation.

Other attempts to identify the critical success factors were carried out in different environments such as Badri et al. 1995 in Middle East (UEA), Quazi et al. (1998) in Singapore, Antony et al. (2002) in Hong Kong, Wahid & Corner (2009) through case study on XYZ Limited in Malaysia, and Fotopoulos et al. (2009) in Greek.

Human Side of Quality Management

There is a lack of studies which emphasize on human factors of quality management while many studies were carried out to contribute the design development and application of the total quality system (Lau and Idris, 2001). In the implementation of TQM, there is little attention for the human factors of quality management such as leadership, communication, training and education, employee involvement, teamwork, reward and recognition, customer focus, and supplier relation due to the production orientation of the gurus of TQM (Hill, 1991; Wilkinson, 1992; Louise, 1996; Habtoor, 2016; Salama et al, 2020). Thus, as a result of TQM orientation gurus, more attention was paid to the technical factors of quality management rather than to the human factors of quality management when the organization reworks their processes to implement TQM practices.

Based on message of quality "the quality is everyone", Wilkinson (1992) started to make a highlight emphasis on human factors of quality management. He divided quality management into two aspects: the first is the soft aspect, which interests on human side of quality management such as leadership, teamwork, employee involvement, training and education, customer focus, communication, supplier relations and rewards, and recognition. And the second aspect is the hard aspect that interests on work process such as process flow management, product design process and statistical, benchmarking, and just in-time principle (JIT) and control/feedback.

According to Louise (1996), the cultural change is a major reason for the reorientation of total quality toward the human factors of quality management. The changing culture becomes as a stumbling block for many companies involved in TQM implementation (Kearney, 1991; Louise, 1996)

Lau and Idris (2001) suggested that it is necessary to study the critical soft factors (human factors) of quality management due to their importance to TQM implementation in contributing to the changing thinking of managers and employees and permeating TQM throughout the entire organization. Yasuo (1980), said "To make good use of personnel is difficult, but it is an issue that is required and must be overcome". According to Tamimi & Sebastianelli (1998), 48 percent were identified as barriers to TQM due to the human factors of quality.

Recently, there is more emphasis from the researchers on the dimension of human factors of quality management and their influence and relations with the technical factors, besides to their impact on the implementation of TQM (e.g. Hill, 1991; Wilkinson, 1992; Motwani et al., 1994; Louise, 1996; Lau & Idris, 2001; Sila & Ebrahimour, 2002; Rahman & Bullock, 2005; Boon & Arumugam, 2005; Lewis et al., a, b, 2006; Abdullah et al., 2008a, 2008b; Gadenne & Sharma, 2009; Fotopoulos & Psomas, 2009; Mokhtar et al., 2017; Saleh & Habtoor, 2016; Saleh & Habtoor, 2020).

Controversial claims have been suggested by researches in regards to the more effective factors on TQM implementation, for example, Black and Porter (1995) claimed that hard factors concern with tools and systems that tend to support the implementation of human factors, while Samson and Terziovski (1999), found that human factors of quality management such as executive commitment, employee empowerment, and an open culture can make a competitive advantage more strongly than the technical factors such as process improvement, benchmarking, and information analysis. Thus, it is difficult for quality tools to contribute in quality improvement, customer satisfaction, and consolidation of its market position without support and guidance by the human factors of quality management such as top management commitment and employee and supplier support (Fotopoulos & Psomas, 2009; Mokhtar & Habtoor, 2015a).

On the other hand, Lewis et al. (2006) found that the hard criteria implementation has more attention than the soft in small and medium enterprises (SMEs). He identified the human factors of quality management which are largely related to the behavioural aspects of working life such as leadership, human resource management, supplier's relations, and customer focus. Hill (1991) suggested that there are lacunae in the implementation of the social factors when the organizations reengineering their systems and procedures.

Moreover, Lau & Idris (2001) found that human factors such as culture, trust, and teamwork have a strong influence on quality management. The importance of human factors of quality basis on their important role in the implementation of TQM as a program needed great and continues changing in the culture of organization. And Motwani et al. (1994) considered that human factors of quality management such as leadership, organizational skills, and culture as a key player acting to achieve quality performance.

Actually, it is easy to quantify the hard criteria (Louise, 1996). Despite of the fact that the soft criteria are more open to interpretation, they are more difficult to measure (Lewis, 2006). More specifically, Flynn et al. (1995) attempted to explore and investigate the relationship of quality management practices and their impact on performance and competitive advantage. They divided quality management practices into two groups; the

first group named as the core quality management practices, and includes: process flow management, product design process and statistical and control/feedback. The second group named as the quality management infrastructure practices (human factors), which includes: customer relationship, supplier relationship, work attitudes, workforce management, and top management support. They found a positive relationship between quality management practices and performance; also, they found that the core quality management practices act as a mediator factor for the relationship between the human factors of quality management and the organization's performance, which supports the purpose of this study. Furthermore, Ho et al. (2001) divided the eight factors of quality management that were developed by Flynn et al. (1994) into two groups, namely the core quality management factors and the quality management infrastructure factors. They found a positive impact of quality management infrastructure factors on the core quality management factors; besides, it was found another impact of the quality management infrastructure factors on the performance through their impact on the core quality management factors.

Furthermore, Lewis et al. (2006) identified 13 soft factors (human factors) and 12 hard factors (technical factors) as critical factors of quality management based on Sila and Ebrahimpour (2002) study, which identified 25 elements as criteria factors of quality management.

Rahman & Bullock (2005) and Abdullah et al. (2008) suggested that the hard factors of quality management need the support of human factors of quality management to have a significant impact on organizational performance. They provided evidence that human factors of quality management support the hard factors to impact on organization performance. Practically, they found a significant relationship between the human factors of quality management (such as e.g., workforce commitment, shared vision, customer focus, use of team, personnel training, and cooperative supplier relations) and the technical factors of quality management (e.g., use of JIT principles, technology utilization, and continuous improvement enablers). Abdullah et al. (2008 a, b) also found a significant positive relationship between the human factors of quality management (e.g., management commitment, employee involvement, training and education, and reward and recognition) and the organization's quality improvement practices.

Recently, Gadenne & Sharma (2009) suggested the favourably relationship between the technical factors (e.g., benchmarking and quality measurement, continuous improvement, and efficiency improvement) and the human factors (e.g., top management philosophy and supplier support, employee training and increased interaction with employee, and customer improve organizational performance).

From all what have been discussed above and based on the work that has been done by TQM gurus such as Deming, Grosby, Juran, Feigenbaum, and Ishikawa, in addition to the previous studies that interested on identifying the critical factors of the TQM implementation (e.g. Saraph et al., 1989; Porter and Parker, 1993; Flynn et al., 1994; Tamimi and Gorshon, 1995; Badri et al., 1995; Black and Porter, 1996; Yusof and Aspinwall, 1998; Quazi et al., 1998; Zhang, 2000; Antony et al., 2002; Sharma and Kodali, 2008; Wahid and Corner, 2009; Fotopoulos et al., 2009; Guion., 2010; Etlesh et al 2016 a & b; Al-Hammali et al., 2017a; Al-Hammali et al., 2017b; Mokhtar & Habtoor 2015b; Mohamed et al., 2015; Algwizi & Habtoor, 2020; Mansour et al., 2021) and the studies that concentrated on the human side of TQM (e.g. Wilkinson, 1992; Flynn et al., 1995; Louise, 1996; Rahman and Bullock, 2005; Demirbag et al., 2006; Tari, 2007; Abdullah et al., 2008a, 2008b; Gadenne and Sharma, 2009; Fotopoulos and Psomas, 2009; Kumar et al., 2009; Saleh & Habtoor, 2017; Saleh et al., 2018; Habtoor, 2018), this paper explores 17 factors as critical human factors for the successful of TQM implementation as shown in Table 1.

Conclusion

This study explores 17 factors as the most critical human factors to the implementation of TQM. In fact, these human factors act to enhance the implementation of TQM through their support to quality improvement practices, which led to improve the organization performance. Further work can empirically evaluate the role of these factors for the competitive advantage of the companies.

Table 1. The Human Factors of Total Quality Management

No	Human factors	No	Human factors
----	---------------	----	---------------

1. Leadership	10. Human resources management
2. Customer focus	11. Empowerment
3. Supplier relations	12. Quality culture
4. Employee involvement	13. Employee satisfaction
5. Education and training	14. Social responsibility
6. Reward and recognition	15. Open culture
7. Teamwork	16. Break of department barriers
8. Communication	17. Shared vision
9. Role of quality department	

References

- Abdullah, M.M.B., Uli, J. and Tari, J.J. (2008a), "The influence of soft factors on quality improvement and performance: perceptions from managers", *The TQM Journal*, Vol. 20 No. 5, pp. 436-52.
- Abdullah, M.M.B., Ahmed, Z.A. and Ismail, A. (2008b) *The Importance of Soft Factors for Quality Improvement*, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, No. 12.
- Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, M.A., 1996. Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences* 27 (1), 23–56.
- Al-Ali, A Ameen, O Issac, Habtoor, N. M Nusari, I Alrajawi (2019) Investigate the Influence of Underlying Happiness Factors on the Job Performance on the Oil and Gas Industry in UAE. *International Journal Of Management And Human Science* 2 (4), 1-12
- Algwizi, OB & Habtoor, N. (2020). THE EFFECT OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 11-25.
- Al-Hammali, MA Habtoor, N. MMA Muthaliff (2017 a) Establishing Theoretical Perspectives: The Significant Influence of Downsizing as an Implemented Strategy on Survivors" Motivation. *International Journal of Learning and Development* ISSN 2164-4063 2017, Vol. 7, No. 1
- Al-Hammali, MA. MMA Muthaliff. Habtoor, N (2017 b) Determining The Impact Of Forced Downsizing Strategies On Employees' job Satisfaction In Libyan Education Sector. *Journal of Education and Social Sciences*, Vol. 6, Issue 2, (February)
- Ali Ramadan Musbah, Habtoor, N & Veshaleni Sritharan. (2021). Impact of Leadership Patterns on Customer Satisfaction. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 5(3), 69-82.
- Ali Ramadan Musbah, Habtoor, N. & Mohd Maram (2016) Testing the Model of Relationship and Impact of Administrative Leadership on Human Resource Training and Customer Satisfaction: Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Business and Management*; Vol. 11, No. 2.
- Ali Ramadan Musbah, Habtoor, N (2015 a) Testing the validity of a Proposed model for Measuring Customer Satisfaction in Libyan Banks Using Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Science and Research (IJSR)* 4 (11)
- Ali Ramadan Musbah, Habtoor, N. Marai A. D. Abdalla (2015 b) Sources of Administrative Leadership Strength and its Relationship with Training of Human Resources. *Asian Journal of Management Sciences & Education*. Vol. 4(1) January 2015.
- Antony, J. Leung, K. & Knowles. G (2002) Critical Success factors of TQM Implementation In Hong Kong Industries, *International Journal of quality & reliability management*, Vol. 19, No 5, pp551-566.
- Badri, M.A., David, D. & Davis, D. (1995) A study of measurement the critical factors of quality management, *International Journal of quality & reliability management*, 12, pp. 36-53.
- Black, S.A. & Porter, L.J. (1996), Identification of the critical factors of TQM, *Decision Sciences*, Vol. 27 No. 1, pp. 1-21.
- Boon, O.K. & Arumugam, V. (2005), Does soft TQM predict employees' attitudes, *The TQM Magazine* Vol. 17 No. 3, 2005 pp. 279-289.
- Crosby, P.B. (1979), *Quality Is Free*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Dale, B., Wu, P., Zairi, M., Williams, A., and Wiele, T. Total quality management and theory: An exploratory study of contribution. *Total quality management*, Vol. 12, No. 4, 2001, 439- 449.
- Deming, W.E. (1986), *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. and Zaim, S. (2006), "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 829-47.
- Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control*, Third edition, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Fotopoulos, C.B. and Psomas, E.L. (2009), The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 2, 2009 pp. 150-163
- Fotopoulos, C.V., Kafetzopoulos, D.P. and Psomas, E.L. (2009) Assessing the critical factors and their impact on the effective implementation of a food safety management system, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 9, pp. 894-910.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S. (1994), A framework for quality management research and an associated measurement instrument, *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp. 339-366.
- Etlsh, KAA Habtoor, N. (2016a) Testing the Model of Human Resource Development Using (CFA). *International Journal of Science and Research* 5, 2176-2179

25. Etlesh, KAA Habtoor, N. AA Malik (2016b) The Impact of Training on Crisis Management: Human Resource Development Mediation Variable Using (SEM). *Asian journal of management sciences & education* 5 (3), 83-95
26. Gadenne, D. and Sharma, B. (2009), An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm Performance, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 9, 2009 pp. 865-880.
27. Habtoor, N (2020) Importance of Human Factors to Organizational Performance. *International Journal of Management and Human Science* 4 (1), 11-22
28. Habtoor, N. (2019) Influence of management support on organizational commitment and service quality. *Asian journal of management sciences & education* 7 (4), 47-51
29. Habtoor, N. (2018) Factors Effecting Service Quality in the Malaysian Hospitality Sector, *International Journal of Science and Research* Vol 7 Issue 6.
30. Habtoor, N. (2016) "Influence of human factors on organizational performance: quality improvement practices as a mediator variable", *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol. 65 Iss: 4.
31. Habtoor, N. ARB Zumrah, MN Disomimba, NSA Samad(2016)) Effect of HRM Practices on Service Quality: Job Satisfaction as a Mediator Variable. *Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities.*
32. Habtoor, N. Abdul Rahim Bin Zumrah, Mohammad Disomimba and Najib Sheikh. (2016) Mediation role of organizational commitment in the relationship between Management support and service quality. *3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities.* 23-25 May 2016- Istanbul, Turkey.
33. Habtoor, N. (2015) "The relationship between human factors and organizational performance. *European Scientific Journal*, Vol.2 ISSN: 1857 – 7881.
34. Hill, S. (1991). Why quality circles failed but total quality might succeed. *British Journal of Industrial Relations*, 29(4), 541-568.
35. Ho, D.C.K., Duffy, V.G., and Shih, H.M. (2001) Total quality management: an empirical test for mediation effect, *International Journal of Production Research*, 39, pp. 529- 548.
36. Ishikawa, K. (1985), "What is Total Quality Control? The Japanese Way, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
37. Ismail. THA, A Ameen, Habtoor, N. M Nusari (2018) The Confirmatory Factor Analysis (CFA) of Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance, *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2 (4), 73-83
38. Ismail. THA, A Ameen, Habtoor, N. M Nusari (2019) The impact of motivation and job satisfaction on the performance of employees within Libyan schools in Malaysia, *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, Volume 3, Issue 1, Pages 64-74, 2019
39. Joseph, I .N. Rajendran, C. and Kamalanabhan, T.J. (1999), "An instrument for measuring total quality management in manufacturing- based business units in India", *International Journals of Production Research*, Vol. 37 No. 10, 2201-15.
40. Juran, J.M. and Gryna, F.M. (1993). *Quality Planning and Analysis*, Third edition, McGraw-Hill, Inc., New York.
41. Klimoski, R. (1994) Guest editorial: a total quality special issue, *Academy of Management Review*, 19, pp. 390- 391
42. Kumar, V., Choisine, F., Grosbois, D. and Kumar, U. (2009), Impact of TQM on company's performance, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 26 No. 1, 2009 pp. 23-37
43. Lau, H. and Idris, M. (2001), "the soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia", *The TQM Magazine*, Vol. 13 No. 1, pp. 51-60.
44. Lewis, W.G., Pun, K.F. and Lalla, T.R.M. (2006a), "Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 No. 7, pp. 539-54.
45. Mansour Alsharif Al-Hammali, Nasser Habtoor, & Wee Huat Heng. (2021). Effect of Forced Downsizing Strategies on Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 5(4), 1-10.
46. Mohamed Ibrahim Mohamed, Mahazan Abdul Mutalib, Adel M. Abdulaziz, Mikail Ibrahim & Habtoor, N. (2015) A review of HRM practise and labor productivity: Evidence from Libyan oil companies. *Asian social science journal*. Vol. 11, No.9, May 2015.
47. Mohamed. MMK, Habtoor, N. MBA Mutalib (2016) Validity Selection for Building A Proposed Model for Human Resource Information System at the General Electricity Company of Libya Using Confirmatory Factor Analysis. *Asian journal of management sciences & education* 5 (4), 77-87
48. Mokhtar Al-Shaibah, Habtoor, N. KBM Noor (2017) Islamic Work Ethic and Employee' Performance with Mediation Effect of Job Satisfaction in Yemen. *International Journal of Industrial Management (IJIM)*, 61-73
49. Mokhtar Al-shaibah, Habtoor, N. (2015 a) Reward System and Job Satisfaction: A Conceptual Review. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, ISSN: 2315-5086. 2015
50. Mokhtar Al-shaibah, Habtoor, N. (2015 b) Reward System and Job Satisfaction: A Conceptual. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies (ISSN: 2315-5086)*Vol. 4(4) pp. 137-141
51. Louise, C. (1996), "Analyzing business performance: counting the 'soft' issues", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 21-8.
52. Oprime, P.C., G.H. Mendes & M.L. Pimenta. 2012. "Continuous improvement: critical factors in Brazilian industrial companies". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 61. (1): pp. 69-92
53. Porter, L. J., and Parker, A. J. (1993). Total quality management - the critical success factors. *Total Quality Management*, 4(1), 13-22.
54. Quazi, H.A., Padibjo, S.R., 1998. A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore. *International Journal of Quality & Reliability Management* 15 (5), 489–508.
55. Rahman, S. (2002), "Leadership and HR focus in TQM research in Australia: an assessment and agenda", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 5, pp. 485-505.
56. Rahman, S. and Bullock, P. (2005), "Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical

- investigation”, Omega, Vol. 33 No. 1, pp. 73-83.
57. Salah, HMR & Habtoor, N. (2017) Top Manager’s Intention to Retain Older Employees in Libya Corporates Sector. *International Journal Of Management And Human Science* 1 (1), 1-12
 58. Salah, HMR. & Habtoor, N.(2015)) Libyan Managers’s Perspective on the Intention to Retain Older Employees in the Corporate Sectors in Libya. *International Journal of Management* 6 (6), 282-290
 59. Salah, HMR. & Nasser Habtoor. (2020). AN EXPLORATION OF MANAGERS’ INTENTION TO RETAIN OLDER EMPLOYEES IN LIBYA CORPORATE SECTORS . *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 4(2), 26-43.
 60. Salah HMR. & Habtoor N (2016) Managers Approaches on the Intention to Retain Older Employees in the Corporate Sectors in Libya. *Review Pub Administration Manag* 4: 187.
 61. Saleh, RMM, M Nusari, Habtoor, N. O Isaac (2018) The effect of leadership style on organizational performance: Organizational commitment as a mediator variable in the manufacturing sector of Yemen. *International Journal of Management and Human Science* 2 (4), 13-24.
 62. Salama, S. Habtoor, N. O Isaac(2019)) A measurement Model for the Knowledge Management, Organizational Loyalty, and Staff Performance. *International Journal of Management and Human Science* 3 (3), 39-56.
 63. Salama, S. Habtoor, N. O Isaac(2019)) The Proposed Theoretical Framework to Enhance the Impact of the A viability of the Infrastructure of Knowledge Management in Education Sector Staff Performance Efficiency. *International Journal of Management and Human Science* 3 (3), 39-56.
 64. Salama, S. O Isaac, Habtoor, N. A Ameen (2020) Impact of Availability of Knowledge Management Infrastructure on Improving the Performance of The Education Sector Staff in Libya: Organizational Loyalty as a Mediating Variable. *International Journal Of Management And Human Science* 4 (1), 1-10
 65. Salama, S. M Nussari, Habtoor, N (2020) Crisis Management During the Reign of the Capital Abu-Baker AL-Sidik and How it Can be Utilized to Solve Contemporary Issue. *International Journal Of Management And Human Science* 3 (4), 16-28
 66. Samson, D., Terziowski, M., (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management* 17 (4), 393–409.
 67. Saraph, J.V., Benson, G.P. and Schroeder, R.G. (1989), An instrument for measuring the critical factors of quality management, *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810-829.
 68. Sharma, M. Kodali., R (2008) TQM implementation elements for manufacturing excellence, *The TQM Magazine* Vol. 20 No. 6, pp. 599-621.
 69. Sila, I. and Ebrahimpour, M. (2002), “An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 No. 7, pp. 902-70.
 70. Tabouli, EM. Habtoor, N. M Nashief (2016 a) The impact of human resources management on employee performance: organizational commitment mediator variable. *Asian Social Science* 12 (9), 176
 71. Tabouli, EM. Habtoor, N, Nashief, M (2016 b) Employee performance scale: Using (cfa) on jumhouria bank in Libya. *International Journal of Science and Research*. 2319-7064
 72. Tabouli, Habtoor, N. S Mohammad Nashief (2016 c) Testing A Measurement Scale of Organizational Commitment Using A Confirmatory Factor Analysis. *Asian journal of management sciences & education* 5 (2), 139-146
 73. Tamimi, N, & Gershon, M. (1995) A tool for assessing industry TQM practice versus Deming philosophy, *Production and Inventory Management Journal*, 36, pp. 27—32.
 74. Tari, J.J., Molina, J.F and Castejon, J.L. (2007) The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes, *European Journal of Operational Research* 183 (2007) 483–501
 75. Wilkinson, A. (1992). The other side of quality: ‘soft’ issues and the human resource dimension. *Total Quality Management*, 3, 323-329.
 76. Wilkinson, A., Marchington, M. & Daleuman, B., (1994). Manufacturing More Effective TQM: Implications for the Management of Human Resources, *Research and Practice in Human Resource Management*, 2(1), 69-88.
 77. Yang, C.C. (2006), “The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: an empirical study on high-tech firms”, *The TQM Magazine*, Vol. 18 No. 2, pp. 162-73.
 78. Yasuo, H. (1980), *Excelling in Competition*, Ikeda Shinichi & Associates Sdn Bhd, Selangor, Malaysia.
 79. Yusof, S., & Aspinwall (1999). Critical success factors for TQM implementation in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, 10, 803-809.
 80. Zhihai Zhang (2000) Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance, *Total quality management*, Vol. 11, NO. 1, 2000, 129-137.
 81. Zhang, Ab Waszink, Jacob Wijngaard (2000) an instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 17, Iss. 7; pg. 730
 82. Zairi, M., Letza, S.R. and Oakland, J.S. (1994), Does TQM impact on bottom-line results? *TQM Magazine*, Vol. 6, pp. 38-43.
 83. Ahmed, A., Ali, A., Alzoraik, M., Saif, N., & Al, M. (2022). Working Remotely , Social Isolation and Access To Support And Communication During Covid-19 Its Influence on Job Performance. 3(1), 23–33. <https://doi.org/10.46988/IJIHRM.03.01.2022.004>
 84. Ali, A. A. A., Yusoff, S. H., & Kalsom, A. L. Ā. (2019). THE RELATIONSHIP BETWEEN EQUAL OPPORTUNITIES AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A SPECIAL REFERENCE TO WITH SPESIFIC REFERENCE TO BDF HOSPITAL IN THE KINGDOM OF BAHRAIN. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 5(14), 1200-1206.
 85. Ali, A. A. A., Yusoffii, S. H., & Aliiii, K. (2019). FUNDAMENTAL OF EQUAL OPPORTUNITIES IN EMPLOYEE’S PERFORMANCE: A CRITICAL REVIEW. *Fundamental of Equal Opportunities in Employee’s Performance: A Critical Review*. In 5th World Conference on Integration of Knowledge (Vol. 29).
 86. Ali, A. A. A. (2022). THE RELATIONSHIP BETWEEN ISLAMIC WORK ETHICS AND EMPLOYEE PERFORMANCE AMONG MEDICAL STAFF IN THE PUBLIC HEALTH SECTOR IN BAHRAIN: EMPLOYEE COMMITMENT AS

- MEDIATING VARIABLE. (Doctoral dissertation, Universiti Sains Islam Malaysia).
87. Saeed, F., Al, M. M., Ahmed, A., Ali, A., Alzoraik, M., Saif, N., & Al, M. M. (2022). Working Remotely , Social Isolation and Access To Support And Communication During Covid-19 Its Influence on Job Performance. 3(1), 34–41. <https://doi.org/10.46988/IJHRM.03.01.2022.005>

The Effects of Intra-organizational factors on Organizational Citizenship Behavior in a selected Higher Learning Institution in Selangor, Malaysia

Azharuddin Hashim ^{1*}, Siti Nurhanis Mohamed Azmi ²

^{1*} Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor, Malaysia..

² Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor, Malaysia.

Abstract

The human factor plays an important role in increasing the success of communities and organizations. In today's world, where competition is vital to achieving success, voluntary behavior, theoretically known as Organizational Citizenship Behavior (OCB), is important rather than defining roles in jobs. Much research has been done on this concept in business and industrial corporations, but little is known about its relevance in educational settings. Thus, this study aimed to examine intra-organizational factors, namely transformational leadership, job satisfaction, and trust in supervisors on OCB. This quantitative study, based on questionnaires distributed to 100 academic staff in a selected higher learning institution in Selangor was carried out through an online survey method. The result was analyzed by using the descriptive statistical test, the reliability test, Pearson Correlation and Regression analysis using IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The result found that there is a significant relationship between job satisfaction towards OCB. An organization needs to address the employees' job satisfaction when it strongly contributes to organizational citizenship behavior in particular and overall organizational effectiveness.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Trust in Supervisor.

Introduction

The concept of Organizational Citizenship Behavior (OCB) has been discussed in many studies on organizational behavior and education systems (Abo-Nasra, 2019). This concept involved employee loyalty, commitment, and collegiality in an organization (Sufean & Wong, 2017). Employees who engaged in OCB are likely to have a high level of commitment to their organizations. Commitment to an organization promotes responsibility and leads to less likelihood of withdrawal behaviors (Soo & Ali, 2017). Lack of citizenship behavior and good soldier syndrome will result in inefficiency, chronic job burnout, and even high absenteeism. If corporate citizenship is not a priority, employees will find ways to complain about them and not solve them (Akbari, Pourkiani, Sayadi, Salajegheh & Sheykhi, 2020). OCB makes it possible to reduce employee outcomes, i.e., turnover and absenteeism among employees in the workplace. The study of OCB has proven to be a vital approach in various settings.

Organizational growth will be improved because of the OCB (Al-Shawabkeh, 2017). To stay profitable, organizations now need to find ways to make employees more valuable by working harder and doing more than they are contracted to do (Hooi, 2017). Although much research was conducted on OCB, there is little knowledge about this phenomenon in educational work settings (Sufean & Wong, 2017). Previous studies have been made to specify the factors that impact OCB, however, factors relating to personal characteristics, such as job satisfaction and organizational justice are limited in the higher education setting, to name a few (Awang & Wan Ahmad, 2015). Only a few studies examined the factors that affect employees' OCB in general and educational organizations in particular (Abo-Nasra, 2019). Therefore, to fill the gap, this study aimed to examine the impact of intra-organizational factors namely leadership, job satisfaction and supervisor trust on the degree of OCB in the education institution setting.

Literature Review

Theoretical Framework

The theoretical root of OCB is The Social Exchange Theory which asserts that there is a mutual relationship between the organization and the employee (Blau, 1964). As a result, a system of social and economic exchanges emerges between employees and some organisation leaders, with OCB as one of the beneficial outcomes when the exchange relationship is founded on justice and fairness (Moorman, 1991). Exchange can be divided into economic exchange and social exchange. Economic exchange includes the employee's financial remuneration. In this framework, social exchange is anchored in trust, perception of justice, confidence in the employer, commitment and a long-term relationship, and emphasizes the emotional links in the organization (Blau, 1964, Walumbwa et al., 2011).

Intra Organizational Factors and OCB

Based on Abo-Nasra's (2019) research model, and the social exchange theory (Blau, 1964) applied as the underpinning theory; job satisfaction, transformational leadership and trust in supervisors are used as the antecedents of OCB.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1998) is one of the early scholars who introduced the concept of OCB. Organ (1988) defined OCB as characterized by individuals voluntarily extending contributions that are above and beyond their respective job duties, regarded as a factor influencing an organization's effectiveness (Yafang, 2010). It is a concept to retain workers under a formal reward system but cannot provide a deserved reward. These things increase the growth of the company but are not included as part of the job description (Khan, 2016; Saraih, 2017). According to Saraih (2017), OCB happens when an employee performs some good deeds for the organization without expecting retribution from the third party involved. Organ (1988) stated that OCB is usually seen as a multidimensional construct that includes altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, and civic virtue. Although OCB does not directly contribute to the core tasks of the organization, it maintains the broader organizational, social, and psychological environment to facilitate the core activities (Thomsen, Karsten & Oort, 2016). Nurjanah, Pebianti & Handaru (2020) stated that previous scholars argue that OCB is a choice behavior that does not become a formal work obligation but supports the effective functioning of the organization which goes beyond the normal obligations of employees including avoiding unnecessary conflicts, helping others without being arrogant, doing hard work patiently, engaging in organizational activities, and performing performance that exceeds the normal tasks ordered.

Job Satisfaction

The relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior is a form of social exchange theory, having job satisfaction in the workplace will benefit individuals. When employees feel their job is meaningful, they will consider job satisfaction, such as the opportunity for promotion, a comfortable working environment, and support from supervisors and colleagues. Satisfied employees will tend to have high OCB. There's a positive connection between job satisfaction and OCB (Tiara & Debora, 2019).

According to Bismala (2018), job satisfaction is a broad concept that covers abilities, attitudes, beliefs, and value systems. Low staff morale causes a lack of job satisfaction driving poor productivity. The realisation of job satisfaction must rest on the staff's positive feelings and attitudes, commitment, and responsibility. This is supported by findings from Pouria (2020) that there is a positive relationship between job satisfaction and high scores in OCB. A study from Subarjo (2020) examines the relationship between job satisfaction and OCB at the University of X found that there was a very significant positive relationship between job satisfaction and OCB. Job satisfaction is defined as the extent of satisfaction experienced by an individual at work for a given occupation. OCB can be perceived as employees' attitude of being happy when providing service to the consumers. By having satisfied workers, their OCB level will also rise. This is consistent with John & Kelechi's (2020) research on the relationship between job satisfaction and OCB. They have discovered that job satisfaction plays a significant role in the enhancement of organizational citizenship behaviors. Therefore, management should create an environment that satisfies employees because job satisfaction has a positive relationship with OCB to the following hypothesis:

H1: Job satisfaction is significantly related to OCB.

Transformational Leadership

Transformational leadership involves developing a closer relationship between leaders and followers. Transformational leaders may build high-level relationships and a sense of a common fate among subordinates. The resultant positive emotion then encourages cooperative and prosocial behaviors (Lofquist, & Matthiesen, 2018). Huan (2019) assert that transformational leadership behaviors are even more important for achieving high extra-role performance, such as OCB.

A transformational leader is ideal for addressing tension and ensuring total organization success. The study conducted by Lauren, Ehrhart, Torres & Aarons (2019) shows that transformational leadership improves various organizational outcomes, including a performance at managerial, staff, and team levels. Lofquist, & Matthiesen (2018) suggest that Norwegian top leaders do exhibit transformational leadership traits and that these traits have a positive influence on OCB, which further had a positive relationship to organizational performance.

Effective transformational leadership qualities are a leader who creates, communicates, and models a vision (Odek, 2018). Odek (2018) and Nasra & Heibrunn (2015) both found a positive relationship and direct

effect between transformational leadership and OCB. However, Zhang, Liu & Wang (2019) found an indirect relationship between transformational leadership and OCB.

Thus, based on the statements above, OCB comes with transformational leadership and the hypothesis is as follows:

H2: Transformational leadership is significantly related to OCB.

Trust in Supervisor

Trust in supervisors will be affected by the level of perceived fairness or justice in the organizational practices or decisions (Akram et al., 2018). Trust is established through inferences that followers make about the nature of their relationship with the leader, based on the actions and character of the leader (Engelbrecht & Hendrikz, 2020). A follower makes inferences about the nature of their relationships with the leader based on the leader's actions and personality. The follower needs to trust their leaders to protect their rights and interests of the follower. In a trust relationship, participants are willing to trust each other's actions in light of the expectation that when either party acts in a way that impacts the other, the other party's rights will not be violated. (Engelbrecht & Hendrikz, 2020).

Generally, there is confidence in supervisors. Trust can be measured in two parts, cognition and affect. Employees' value is based on their cognitive approach to business. This is manifested in the personal relation the superior and his followers have. The subordinates feel concerned about the superior and his welfare. Trust involves trusting one's immediate superior and trusting the organizational leadership team (Abo-Nasra, 2019).

The results of a study by Akram et al. (2018) show that if supervisors treat their subordinates fairly and show a supporting attitude, then the trust of subordinates will increase the citizenship behavior of employees. This implies that if the supervisor supports their subordinate, then subordinates will be more committed to their supervisor and will demonstrate OCB toward their organization (Akram et al., 2018). Engelbrecht & Hendrikz, (2020) postulated in the study a positive relationship between trust in the leader and OCB. Thus, if employees believe their leaders to be highly trustworthy, they will in turn display greater levels of OCB.

Employees are more likely to demonstrate OCB when they trust their leader and when they experience an exchange of socio-emotional benefits in their relationship with the leader (Engelbrecht & Hendrikz, 2020). This leads to the formulation of the following research hypothesis:

H3: Trust in supervisors is significantly related to OCB.

Based on the above discussion, lead to the development of the research framework of this study as illustrated in the figure below:

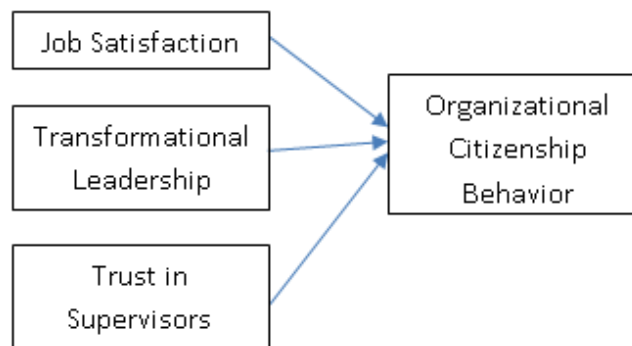


Fig. 1. Research Framework

Source: Adapted from Abo-Nasra (2019)

Research Methodology

In this study, the effects of intra-organizational factors namely, job satisfaction, transformational leadership and trust in supervisors on OCB in Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS) were investigated. A quantitative method, using an online questionnaire, was implemented by the researcher and sent to the respondents to fill out. Using the questionnaire, the researcher collected the data needed to meet

the needs of the research and achieve the objective set. The population of this study is composed of lecturers in KUIS. This was focused on lecturers from the Faculty of Management and Muamalah, Faculty of Syariah and Law, Faculty Science & Information Technology, and Matriculation Centre. The sample size is based on the Krejcie & Morgan (1970) table. From the total of 320 lecturers in KUIS, only 175 lecturers are needed to be sampled in this study as suggested by Krejcie & Morgan's table. Thus, the researcher distributed questionnaire by using the Google Form method to the said respondents.

There are questions based on the validated previous studies related to intra-organizational factors and OCB in the questionnaire used. Respondents were asked to rate on the five-point Likert-type item, with the scale going from 1 – strongly disagree to 5 – strongly agree. The scale was used to score the respondents based on their answers. OCB was measured based on Abo-Nasra (2019). The subscale was measured by the average response to the items. The scale was measured by the mean response to the items; high scores indicate a high level of OCB. Job satisfaction was measured using an instrument developed by Schriesheim and Tsui (1980). Respondents were asked to indicate how satisfied they were with their current job, co-workers, supervisors, current salary, opportunities for promotion and work in general on a response a scale ranging from 1 – strongly disagree to 5 – strongly agree. The sub-scale was measured by the average response to the items. High scores indicate a high level of job satisfaction. The transformational Leadership variable was measured using the Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ) Bass (1985). Respondents were asked to evaluate the transformational leadership behavior of their principal. The trust in supervisor variable was measured using an instrument developed by Hoy & Tschannen-Moran (2003). The respondents were asked to evaluate the level of trust in their upper level and management. The data analysed in this chapter was extracted and analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Before the actual data collection, the pre-testing of the reliability and validity of the research instrument was conducted with a total of 30 questionnaires distributed among the lecturers in the Faculty of Management and Muamalah, KUIS. The reliability test shows that all the Cronbach Alpha values for the pilot study are at the acceptable level, with Cronbach Alpha's value for OCB being 0.867, Transformational Leadership is at 0.870, Job Satisfaction is at 0.948, while Trust in Supervisor being 0.953.

Empirical Results

The section will discuss the relationship between independent and dependent variables. The researcher will present all descriptive data on age, sex, marital status, education level, level of seniority in the organization, and seniority level in education. As for the data collected, there are 175 questionnaires distributed by the researcher to the respondents who are among lecturers at KUIS. A total of 100 respondents (57%) surveys were answered by the respondents using Google Form consisting of 73% female and 27% male. The percentage of the education levels of the respondent that are 19% have Bachelor's degree, 64% with Master's degree and PhD holder is 17%. Thus, the majority of the total respondents were Master's degree holders. the seniority in the organization of respondents. In terms of years of service in the organization, it consists 13% of the respondents serve in the organization for less than 2 years, 45% of the respondents have served 2-5 years, 6% of the respondents have served 6-10 years, and 36% of the respondents have served more than 10 years.

Reliability and Validity Test

Table 1 below summarizes the reliability test of the variables. Reliability is the degree to which measures are free from random error and therefore yield consistent results. Meanwhile, validity is the accuracy of a measure or the extent to which a score truthfully represent a concept.

Table 1. Reliability Test

Variable	Cronbach's Alpha
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.722
Job Satisfaction	0.858

Transformational Leadership	0.844
Trust in Supervisors	0.900

Table 1 above shows the value of Cronbach's alpha for the research variables of this study. As shown above, the Cronbach alpha for the dependent variable (OCB) value is 0.722 and it is at acceptable range according to the rule of thumb to interpret Cronbach Alpha. For the independent variables, the Cronbach Alpha value for transformational leadership is 0.844, and for job satisfaction value is 0.58. Both transformational leadership and job satisfaction is at a good range meanwhile for the value Cronbach Alpha for trust in the supervisor is 0.900 which is in excellent range according to the rule of thumb to interpret Cronbach Alpha.

Inferential Analysis

The test is to analyze the relationship between intra-organizational factors, i.e., job satisfaction, transformational leadership, trust in supervisors; and organizational citizenship behavior among the lecturers in KUIS. Table 2 indicates the correlation between the variables intra-organizational factors and OCB.

Table 2. Correlation Analysis (Pearson Correlation)

Variable	OCB	JS	TL	TS
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	1.000	0.322**	0.388**	0.358**
Job Satisfaction (JS)	0.322**	1.000	0.437	0.680
Transformational Leadership (TL)	0.388**	0.437	1.000	0.749
Trust in Supervisors (TS)	0.358**	0.680	0.749	1.000

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Based on the Table 2, there is a significant positive relationship between job satisfaction, transformational leadership, and trust in supervisors on OCB. The value of Pearson Correlation (r) for job satisfaction is 0.388, however indicating a weak positive relationship. This study supported by previous study by Subarjo (2020), that found a very significant positive relationship between job satisfaction and OCB. This study also in line with (Pouria, 2020) that found a high positive correlation between job satisfaction and OCB. Those who are positively satisfied with either life or their job are more likely to report a positive mood and more OCB intentions and can increase organization's success and effectiveness.

The r value of transformational leadership is 0.322 which also indicates a weak positive relationship. However, the finding found that there is significant relationship between transformational leadership and OCB ($r = 0.322$, $p < 0.05$). This finding supported Heri (2019) which found that transformational leadership has significant relationship with OCB. Zhang, Liu & Wang (2019) states that transformational leadership behaviors are more important for achieving high extra role performance such as OCB. Transformational leadership is also associated with improved staff attitudes as well as decreased negative outcomes, such as turnover intentions and burnout (Lauren et al., 2019).

Last but not least, the findings found that there is significant relationship between trust in supervisor and OCB ($r = 0.358$, $p < 0.05$). This finding supported by literature from Nasra (2019) that found a positive

relationship between trust in supervisor and OCB. The relationship between trust in one's superior and organizational performance relies on the employee's willingness to be open with management. Thus, consideration and concern for employees encourages them to invest in their work beyond job requirements.

Thus, in this study, three hypotheses are developed between the constructs. Table 3 as below shown the summarized overall result of the hypothesis.

Table 3. Hypothesis Testing

	Hypothesis	Decision
H ₁	Job Satisfaction is significantly related to Organizational Citizenship Behavior	Supported
H ₂	Transformational Leadership is significantly related to Organizational Citizenship Behavior	Supported
H ₃	Trust in Supervisors is significantly related to Organizational Citizenship Behavior	Supported

Table 4. Regression Analysis

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.423 ^a	0.179	0.153	0.33196

^a Predictors: (Constant), Job satisfaction, transformational leadership, trust in supervisor

Table 4 as above shows the regression analysis that shows the correlation coefficient is 0.423 and the correlation determination is 0.179. The value of R square represents 17.9% of the total variation on OCB can be explained for all the three independent variables i.e., job satisfaction, transformational leadership, and trust in supervisor). The rest of 82.1% explained by other variables that not taking into this study.

Conclusion

This study has put focus on the effects of intraorganizational factors, i.e., job satisfaction, transformational leadership, and trust in supervisor towards OCB. The result of analysis shows that there is a positive significant relationship between transformational leadership, job satisfaction and trust in supervisor towards OCB. This stipulates a remarkable relationship between intra-organizational factors and OCB. Lecturers' OCB has great importance to organization especially as it contributes to an organization's effectiveness, student achievement and adapting changes. Therefore, the success of higher education institution depends on lecturers and their engaging in OCB.

The findings of this research support the Social Exchange Theory (Blau, 1964), in the sense that building a relationship with the lecturers based on trust, job satisfaction and social exchange theory creates a very powerful connection, which in turn causes lecturers to invest in their work well beyond their definition, in other words they express a high level of OCB. Furthermore, the positive lecturers' perception and attitudes toward their management, the relationship between lecturers and the management, and lecturers' job satisfaction indicates high levels of OCB. The findings emphasize the significant role the institution's management in promoting OCB among the people within the organization. In other words, management have the power to create working conditions encouraging staffs to explicitly engage in OCB. These conditions may flourish in a context that is based on mutual trust between management and lecturers and meaningful relationship reinforcing satisfaction with the work environment. OCB has great importance to organization, especially it contributes to a school's effectiveness, student achievement and adapting changes. Therefore, the success of higher institution education depends on lecturers and their engaging in OCB.

For the future research, it is highly recommended that the researchers should study more about these issues. This study examined the effect of trust in supervisor on organizational citizenship behavior, but it might have been better if other types of trust such as 'trust in organization' that have the potential to effect organizational citizenship behavior were considered. Furthermore, it is strongly suggested to study further on the role of servant leadership to synthesize with the concept of transformational leadership in the future. There is a potential gap to further analyze the impact of servant leadership perspective on OCB in particular.

References

- Akbari, N., Pourkiani, M., Sayadi, S., Salajegheh, S., & Sheykhi, A. (2020). Explaining the Relationship between Lean Leadership and Organizational Citizenship Behavior with Respect to the Mediator Variable of Organizational Commitment.
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U., Ishaq, M. A. & Wanasika, I. (2018). The impact of supervisory justice and perceived Supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: the mediating role of trust, *Cogent Business & Management*, 5(1).
- Al-Shawabkeh, K. M. (2017). Career Path Development and its Impact on Organizational Citizenship Behavior in Greater Amman Municipality. *International Journal of Business and Management*, 12(3).
- Awang, R., & Wan Ahmad, W. M. R. (2015). The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Science* MCSER Publishing. 6(5).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bismala, L. (2018). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Management, Accounting and Business*, 1-10.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley & Sons.
- Engelbrecht, A. & Hendrikz, K. (2020). Influence of moral intelligence, principled leadership and trust on organizational citizenship behavior. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. Haslinda, A. (2019). *Research Method and Report Writing*. Kuala Lumpur: UPM Press.
- Hoy, W. & Tschannen-Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus T-scale. *Studies in Leading and Organizing Schools*. 181-208.
- John, V. H. & Kelechi, N. G. (2020). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Employees in Selected Deposit Money Banks of Lagos State, Nigeria. *International Journal of Management, Social Sciences Peace and Conflict Studies*, 3(3)
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 38, 607-610
- Lauren, R. F., Ehrhart, M. G., Torres, E. M. & Aarons, G. A. (2019). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 27(1), 98-111.
- Lofquist, E. A. & Matthiesen, S. B. (2018). Viking leadership: How Norwegian transformational leadership style effects creativity and change through organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Cross Cultural Management*. 18(3), 309-325.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Nasra, M. (2019). Organizational citizenship behavior in the Arab education system in Israel: personal factors vs. intra-organizational factors. *International Journal of Leadership in Education*. 23(6), 712-733.
- Nasra, M. A., & Heibrunn, S. (2015). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-17.
- Nurjanah, S., Pebiantih, V. & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture, *Cogent Business & Management*, 7(1).
- Odek, S. N. (2018). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior, Kenya. *American Journal of Educational Research*. 6(6), 845-857.
- Organ, (1988). *Organization Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books: Lexington.
- Pouria, A. (2020). The role of Job satisfaction, and Organizational commitment as a determinant of organizational citizenship behavior among the workers of welfare organization. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*. 49
- Saraih, A. Z. (2017). Relationship between Organizational Commitment, OCB, Organizational Justice and Turnover Intention: Evidence from Educational Institution in Malaysia. *Review of Integrative Business and Economics Research*.
- Schriesheim, C., & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions. Paper presented at the Western Academy of Management Meeting.
- Soo, H. S. & Ali, H. (2017). Can Stressed Employees Perform Organizational Citizenship Behavior? *Journal of Advanced Management Science*. 5(2), 121-126.
- Subarjo, F. (2020). The Role of Job Satisfaction Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 6089-6091.
- Sufean, H., Wong, S. C. (2017). Organizational Citizenship Behavior: Its Reconceptualization and Tenability in University Setting. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*.
- Thomsen, M., Karsten, S. & Oort, F. J. (2016). Distance in schools: the influence of psychological and structural distance from management on teachers' trust in management, organisational commitment, and organisational citizenship behaviour, *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 594-612.

- Tiara, D. R. & Debora, P. (2019). The role of organizational citizenship behavior as a mediator in the relationship between job satisfaction and turnover intentions. *Institusi Jurnal Psikologi Ilmiah*, 11(1).
- Walumbwa, F., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2011). How leader–Member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal–External efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64(3), 739–770.
- Yafang, T. & Shih-Wang, W. (2010). The relationship between organizational citizenship behavior, job satisfaction and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 19(23-24), 3564-3574
- Zhang, H., Liu, Z, & Wang, Y. (2019). What a transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 467-485.

Factors Influencing Consumer Behavior in IKEA International Corporation in Bahrain

AlReem Khalid AlMuslemani ^{1*}, Dr. Qais Ahmed Al-Maamari ²

^{1*} Faculty of Human Resources Management, Gulf University, Bahrain.

² Faculty of Administration and Finance, Department of Administrative science, Gulf University, Sanad, Bahrain.

Abstract

Purpose – The purpose of this research study is to examine the factors influencing consumer behavior in IKEA International Corporation in Bahrain, to evaluate IKEA clients' buyer behavior, different factors such as social aspects, a diverse product assorted variety, price, and others are examined.

Design/methodology/approach – This research has received accurate and relevant responses that were obtained from IKEA INC framework method based on existing literature. Therefore, the target of this article is to disclose on an existing literature that investigated the main factors that influences consumer behavior within the corporation.

Finding – online platform, planning tool, market opportunities, company performance, corporate image, and technology these factors have a significantly positive association among consumer behavior.

Practical implications – Consumers behavior is vital aspect to IKEA international corporation, since it depends with the progress accomplishment of the firm or failure to attempt. Hence, we tend to discuss and explain further regarding the details of each feature that influenced the foundation growth in Bahrain in order to come up with recommendations to follow, to enhance the lack of consumer behavior, and to maintain their satisfaction.

Originality/value – This paper report will assist IKEA corporation into understanding these factors which influences consumer behavior. This will enable the organization to creatively adapt and develop ideas for boosting consumer behavior within the corporation

Keywords: Consumer Behavior, Online Platform, Planning Tool, Market Opportunities, Company's Performance, Corporate Image, Technology

Introduction

Businesses have become more aware that in terms of competitiveness in the business, they need to provide high-quality goods and facilities, particularly as global tournament and customer request for greater performance has increased. To take on the challenge of international competition, numerous businesses have decided to invest substantial resources in developing and incorporating the entire planning tool techniques. Since it tends to reflect the accomplishment of institutional goals, these features considered as the greatest developed step in enhancing productivity and marketing advancements. These factors are attracting a great deal of worldwide attention, to the point where scholars refer to this as the satisfaction of consumer behavior, to be as one of the key proponents of the new managerial framework, which exists to stay current with and modify to global and regional modifications. The worldwide community is working to see consumer behavior satisfaction on the point page of high quality, cost affordable, and innovative new goods in the industry.

IKEA is the nation's biggest couch and cutlery retailer, which considered with 331 self-owned and franchised stores encompassing 41 regions from Sweden to Europe, Middle East, and to other countries. IKEA was established in 1943 in Sweden. However, since creation, IKEA's ambition has been to improve many people's everyday lives by providing a broad variety of well-designed, fully functioning homewares at low prices that several customers can buy. Originally, the IKEA foundation primarily focused on architectural style. They consider home to be the most valuable place on earth. IKEA has become effective in identifying the sources of child slavery over the decades, as well as collaborating with significant partners to enhance children's rights and youth development. (IKEA Foundation, 2020).

IKEA's core characteristics are sense of unity, showing concern for people and the environment, cost-consciousness, clarity, regenerate and enhance, distinct with a significance, compromise responsibility, and contribute by instance (about.ikea.com, n.d). IKEA claims that everyone has things valuable to give and seeks to have same principles in how they work. Furthermore, because many customers can buy a beautifully designed home, IKEA is constantly challenged to generate more without sacrificing quality. This allows more customers select IKEA as their preferred retailer for goods and services. IKEA is always looking for finding better ways to move further because they genuinely think that everything they do currently can be performed correctly tomorrow.

Apparently, coming up with a solution to clearly insurmountable problems is an important component of their success and a true passion for them to keep moving on to another competition (about.ikea.com, n.d). As among the world's biggest furniture vendors, the value of the goods is the most essential method of keeping IKEA one abreast of its rivals. To avoid being destroyed from the international market, the business develops

and produces commodities that are appealing to purchasers while also catching up to competition. As a consequence, IKEA produces a wide array of goods and facilities. A wide range of brands at a decent price. This has a significant impact on consumer attitude in selecting IKEA as their departure point for packaged goods purchasing (Etukudoh, Joe & Joe, 2019).

According to Enrico Baraldi, originally, the business has focused on selling products at reasonable prices. The first procurement was influenced by unsellable production company equities in the 1950s to ensure cost reduction. Despite this, the succeeding of huge sales urged IKEA to begin purchasing designs of its configuration from local manufacturers. IKEA pioneered innovation and different evolutions such as smooth packages, which reduced shipping and manufacturing costs, and the 'showroom garage' idea, which lowered retail prices. (Enrico Baraldi, 2020). Throughout its growth in the 1960s, IKEA also assigned the groundwork for its supply chain strategy, relying on lengthy partnerships with hand-picked vendors as subcontracts for its options. Its service network presently spans the entire globe and is becoming increasingly strategic. Nonetheless, using this system still follows the identical basic approach as in the 1960s: creating and purchasing products with low shipping and manufacturing costs. IKEA accomplishes this by critically examining all network operations, from raw resources to consumer residences, in its layout and buying strategic plan. In keeping with its initial external goal, IKEA performs only a several of these duties' internal aspects, while utilizing its relationships with vendors tenaciously to incorporate its indoor and outdoor facilities for performance and implementation stages. For instance, goods and services are produced in close collaboration with distributors, considering the impact of materials, sections, and infrastructure, as all of these opportunities are implicated. (Enrico Baraldi, 2020).

As for David Kolat said, the operations, procedures, and social structures to which allusion has been formed include a variety of consumer behavior such as: understanding of a requirement, when users compare shops, the simple logic of data that is accessible in respect to the beneficial effects and consequences of the final products, or seeking recommendation from a companion around a product idea. A merchandise package includes perspectives such as physically and mentally activation, demographic shifts, and increased fame and wealth. (David Kolat, 2019). However, such factors according to Blackwell, have a significant influence on buying a company image and selecting a retail location; additionally, new goods entering the market or existing goods' future growth could be predicted by assessing customers' attitudes. (Blackwell, 2019)

Based on Kotler observation, because purchasing decision procedures diverge depending upon the sort of product lines to be bought, there are generally four kinds of client purchasing attitude depends on the extent of purchaser interference in the judgment and the extent of brand differentiation offered to customers. Various sorts of consumer purchase intention may shape thoughts and perceptions differentially and influence a variety of behavioral patterns results through the judgement call procedure. By categorizing these kinds of buying behavior, a business can narrow the context of an initiative or strategic planning to persuade clients meet their desires. (Kotler et al., 2018).

According to Peter and Olson research, to obtain a rather more extensive insights into consumption behavior, it is essential to investigate mindsets toward actions, topic standards, performance expectancy, and external events such as climate change impacts and individual attributes using the principle of rationalized activity, since the theorist of rational activity can anticipate customer behavior using all of those considerations. Acknowledging how client personality is shaped is also essential because the association among behavior patterns is pertinent to the forecast of consuming since actions typically tends to reflect existing values and ideologies, and attitude can be affected by a combination of factors other than attitude, such as straightforward personal expertise, impact subjective norms, and global communications. Recognizing all of these elements can aid in the prediction and comprehension of inspirational influences on behavior. (Peter and Olson 2020).

Theoretical Background

The Relationship Between Online Platform and Consumer Behavior

IKEA's online platform is beneficial for customers. An online platform marketplace in a corporate environment facilitates interactions between various groups and organizations, typically buyers and sellers. IKEA provides customers with simplicity and comfort. IKEA provides customers with simplicity. It released details, a quality product listing, a buying assist, a shipping services, and a framework for consumers to interact with the corporation. IKEA's loyalty program, which allows for a 365-day recurrence interval with proof of payment for a refund, could also influence consumer behavior. To facilitate these interactions, these systems leverage and build large, worthwhile investment of services and applications that can be obtained on

consumption. Thus, digital sites build networks, societies, and industries that enables people to interact and exchange with one another. Furthermore, the benefits of having online webpage are first, simpler associations: it's when a client can simply find distributors, and conversely. Second, regulate strong value components: which is the capacity to influence the use of strong value components is the basis of an online system's dominance. A product's asset-light properties allow it to scale quickly. Third, connectivity: when a digital site is able to operate, its success grows tremendously as more users gather the framework. The online service improves as new users join. (Kibe & Sondén Karestrand, 2019).

H1. Online platform has a significant positive impact on consumer behavior

The Relationship Between Planning Tool and Consumer Behavior

IKEA have also provided planning tools. Planning tools to meet the requirements of the clients who want to build a desk but have little idea where to start, as well as online organizing experience for consumers who want to have a household pleasant home. Nonetheless, IKEA still offers a variety of facilities, which can be found on their online official webpage. The corporate planning tool can assist customer at all phases of the company's development, which includes planning entails locating tools and guidance to assist guest in evaluating the business concept, developing business strategy, obtaining capital, obtaining licenses and registries, and making the project a success. Maintaining in which it develops the ability of a company that can operate effectively, cut expenses, boost profits, discover and quality staff, build resilience, minimize risk, and enhance customer fulfillment, among other things. In fact, increasing entails discovering new marketplaces, for both domestic and international, as well as creating opportunities for the growth and advancement. Ultimately, the value, configuration, and cost savings of IKEA's products, as well as the diversity of beneficial services provided by IKEA, play an essential part in affecting consumers' behavior in selecting IKEA as their preferred home furnishings brand. (Kibe & Sondén Karestrand, 2019).

H2. Planning tool has a significant positive impact on consumer behavior

The Relationship Between Market Opportunities and Consumer Behavior

IKEA has been selected for this report's market opportunities evaluation because of business is involved in fabric and fixtures and has processes in over 38 countries worldwide. Organizations must establish potential markets in order to expand their operations and increase income. Corporate strategy proposals and great marketing opportunities can be developed using a wide range of marketing research. IKEA was selected for this report's market opportunity assessment because the business is involved in fabric and fixtures and has operational processes in over 38 nations worldwide. Apart from getting a high growth in the global industry, IKEA also has a strong market and is massively successful in the global industry. Nevertheless, no matter how appealing a services or products is, not everyone will buy it, that's why it is critical to recognize and capitalize on target marketing. Businesses operate hard to address market segments, beginning with a broad overview of the future demand for their good or service and limiting it backwards to individual sales-oriented promotional strategies. Branding opportunity analyzes were conducted by businesses to evaluate how they can innovate, increase sales, gain more buyers, and accomplish business expansion. (Kibe & Sondén Karestrand, 2019).

H3. Market Opportunities has a significant positive impact on consumer behavior

The Relationship Between Company's Performance and Consumer Behavior

IKEA must be concerned regarding the industry's economic situation because the company's performance would be influenced by economic forces. Company's performance is a creation of whether an institution implements on its most essential factors, which are generally financial, industry, and investor efficiency. Organizational health is like the development of business sustainable practices, is now thought to include not only economic concerns but also other societal factors obligation and public image, advancement, workforce cohesion and efficiency. IKEA must be concerned regarding the industry's economic situation because external concerns such as price inflation, bond yields, pay rates, and lowest salary laws and regulations will impact the firm's productivity. These economic concerns will have an impact on costs in specific localities.

H4. Company's Performance has a significant positive impact on consumer behavior

The Relationship Between Corporate Image and Consumer Behavior

It is critical for IKEA to recognize the market's sociocultural value. Consumers form a corporate image in their minds, according to Andreassen and Lindestad (1998), through being revealed to documentation and getting knowledge. A business corporate image could be described as an intellectual image that individuals have of the corporation, its goods, and its utilities. A firm's reputation is the result of its achievement, press attention, and actions. A business's corporate image is an identity which constantly shifting and it can be

altered by placing forward the necessary effort. Consumers form an impression of a company after being revealed to data and getting experience. Whenever it comes to building customer loyalty, company reputation is crucial, especially as firms in an industry grow increasingly similar. The company reputation can have an impact on customer gratification and commitment. IKEA has effectively developed a set of DIY society among its customers in certain nations, which implies that they must organize various bits of the commodity themselves. IKEA recognized the importance of considering the local society when each civilization has a separate section of principles.

H5. Corporate Image has a significant positive impact on consumer behavior

The Relationship Between Technology and Consumer Behavior

IKEA's technology factor. Ai technology, for instance, the artificial intelligence has facilitated retail outlets to best identify the customer and give them stronger a label expertise. IKEA makes use of digital technologies to provide quality services to the shoppers. IKEA has an updated platform where customers could navigate digital collections, check inventory levels before entering the shop, make purchases, and interact with the support team. In order to save time searching for a specific item, a shop that provides booklets was deemed the most effective. Digitalization, technical rewards, and R&D practices are among the other technology adoption. IKEA incorporates various elements of administration, manufacturing methods, and advancement in attempt to generate a high-quality product at a cheaper cost. In addition, external variables such as tangible, cultural, and sequential influences impact consumer behavior (Gehrt and Yan, 2004). IKEA usually provides instant gratification and a satisfying buying experience to their customers (Arnold, 2002), so that we could discover how IKEA fulfills their customers and establishes themselves as among the highest brands worldwide.

H6. Technology has a significant positive impact on consumer behavior

Underpinning Theories

The Theory of Reasoned Action

The theory of planned behavior was developed by Martin Fishbein and Icek Ajzen as a consumer behavior theory that concentrates on the connection among marketing and the preconceived behaviors that consumers carry to their buying decisions. (Martin Fishbein and Icek Ajzen, 2022). According to the theory of reasoned action, consumers engage in behaviors that they genuinely think will result in a specific outcome, real or fictional. As a result, rational decision is the primary motivator for customers to make purchase decisions. (Martin Fishbein and Icek Ajzen, 2022). This consumer behavior principle emphasizes the importance of clarity over obscurity. In other phrases, a consumer will only take a particular activity if they have grounds to suppose it will lead in the preferred outcome. The customer could reconsider their position or choose a different route between the time they determine to proceed with a decision and the time the activity is completed. (Martin Fishbein and Icek Ajzen, 2022).

Theoretical Framework

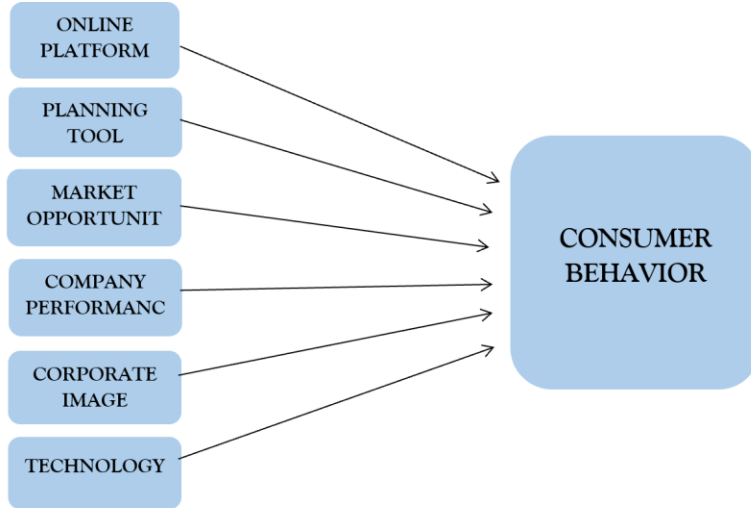


Fig. 1. Framework of the Study

Discussions and Conclusion

First, as it has been discussed earlier and demonstrated in the literature that online platform has shown a better transition development in virtual website for customers to fulfill their needs and requirements, therefore, the corporation has built upon the advancement a significant positive association in order to reach and attract consumer at their best behavior and satisfaction.

Second, based on the earlier researches in the literature, it has been notified that planning tool is key factor of strategy and assistance that can provide consumers with services, facilities, and needs in order to aid them with their purchases. For this reason, planning tool factor as a great establishment which created a significant positive correlation among consumers and their behavior.

Third, according to the findings of the earlier studies, it clearly stated that market opportunity is to have a high-quality product, market value and perceptions, affordable and reasonable costs, and the basic attraction of the consumer in which the company offers unique goods and services, as well as, new advanced merchandise. Thereby, applying market opportunity is an essential aspect that leads to the company success which creates a significant positive interaction influencing consumer behavior.

Fourth, based on previous literatures, company performance is an important aspect that can shape and form the entire organization, and without it, the company will fall. We have discussed this feature in this study and it has been clarified that company performance impact consumer behavior, satisfaction, and commitment in a wide range of positive significant relationship. As a result, the performance of the corporation attracts consumers towards the productivity of the merchandise and providing services that lead on fulfilling behavior of the customer.

Fifth, according to the earlier researches, it demonstrated the corporate image as the crown master or the headline of the company considered as the company's reputation in line. The fulfilling truth is that corporate image represents the reputation, the quality and value of the company, and the wide picture which can lead to consumer behavior, loyalty, and gratification. As an outcome, corporate image stands out as a strong reputation and a significant positive link among consumer behavior.

Sixth, in the technological era, living without technology is difficult, that is why technology is an essential element of living. The advancement innovation of technology is high tech which every company aims to provide such an AI product and services. Therefore, technology has a strong influence on customers in order to proceed and purchase new advanced goods with a reasonable price. Resulting, technology has a powerful aim and a positive association towards consumers behavior which targets devotion and contentment

Limitation and Recommendation

In this chapter, we have faced some drawbacks while conducting and implementing this research report. We have managed to state and cover all the possible variables within this study; however, some limitations have occurred due to the sake of time measures. First, the time wasn't enough to conduct full research about IKEA INC case, due to the short-term of time period that we had in order to conduct this article. We recommend for future researchers to conduct studies that are more stated and clearer in order to finish the research on time. Second, we have demonstrated all the data analysis that we have applied in the study; yet, the data wasn't enough to explain all the variables, the dimensions, and the importance in specific for each factor. We recommend for future researchers to continue investigating more regarding the case, to review new details about the factors occurred within this article, and to release the necessity data for this study. Finally, due to the lack of time, there are some other variables that we haven't mention them regarding IKEA INC case, which considered as a highly essential features to disclose in this research. We recommend for future researchers to implement this study with other important variables that needs to be discussed, evaluated, and to demonstrate the data of these elements. In the end, we are very delightful to have the opportunity to conduct this paper report and to explain and discuss the critical variables of the corporation that it needs to be demonstrated to other researchers in order to assist them on getting more detailed information about IKEA INC case for their project.

References

- A, V., & Tetteh. (2017). Consumer Behavior. Salem Press Encyclopedia. Retrieved from <https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=75c89a69-7e02-4f78-bbe1-7ad9e7d74c1d%40pdc-v-ssmgr05&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxaGliLHVpZCZsYW5nPXBLXB0JnNpdGU9ZWRZLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=89163606&db=ers>
- About.ikea.com. (n.d). IKEA culture and values. Retrieved online from <https://about.ikea.com/en/about-us/ikea-culture-and-values>.
- Ali Abdulhussein Mohammed, "Design and Implementation of a Prototype Data Mining Agent System", International Journal of Computer Science and Mobile Computing, Vol. 8, Issue. 3, pp.240 – 248.ISSN 2320-088X.March 2019.
- Ali Mustofa, "The Influence of Product Quality, Service Quality and Trust on Customer Satisfaction and Its Impact on Customer Loyalty", International Journal of Scientific and Engineering Research ,2017.
- Anderson Technologies, (2017). Reddy, N. M., & Zhao, L. (1990). International Technology Transfer: A Review. Research Policy, 19, 285-307. [http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333\(90\)90015-X](http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(90)90015-X)
- Andreani, F., Kristanti, M., & Yapola, A. (2018). Pengaruh Store Layout, Interior Display, Human Variable Terhadap Customer Terhadap customer Shopping orientation di restoran Dewandaru surabaya. Retrieved from <https://doaj.org/article/5a2d574c508a4507b4d8d0f120918770>
- Andrew Conrad, (2020). "Strategic Planning". <https://www.softwareadvice.com/resources/strategic-planning-tools/>
- Arnold, R., and Hildebrandt, C. 2017. The Socio-Economic Impact of Online Platforms. Research Brief. June 2017. Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste.
- Bianchi-Aguar, T., Silva, E., Guimarães, L., Carravilla, M., & Oliveira, J. (2018). Allocating products on shelves under merchandising rules: Multi-level product families with display directions. Omega, 76, 47-62. doi: 10.1016/j.omega.2017.04.002
- Burgelman, R. A., Maidique, M. A., & Wheelwright, S. C. (1996). Strategic Management of Technology and Innovation. (2nd ed.). Chicago: I. L, Irwin.
- Burta, S., Johansson, U., & Thelanderc, Å. (2011). Standardized marketing strategies in retailing? IKEA's marketing strategies in Sweden, the UK and China. Journal Of Retailing And Consumer Services, 18(3). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698910000998>
- Celine Roque, (2018). Entrepreneurship, creativity, content creation, entrepreneurs, branding, content marketing, branding/marketing/pr/technology/advertising/quotes, marketing.
- Consumer behavior in marketing - patterns, types, segmentation - Omniconvert Blog, Omniconvert Ecommerce Growth Blog. <https://www.omniconvert.com/blog/consumer-behavior-in-marketing-patterns-types-segmentation/>
- Cruz-Cárdenas, J., & Arévalo-Chávez, P. (2017). Consumer Behavior in the Disposal of Products: Forty Years of Research. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10496491.2018.1405514>
- Dahiya, V. (2017). What Ikea can do differently to improve sales?. Retrieved 5 October 2019, from <https://www.quora.com/What-can-IKEA-do-differently-to-improve-sales>
- David Kolat, (2019). Consumer Behavior
- Dissanayake, S. C. Premaratne, "Association Mining Approach for Customer Behavior Analytics", International Journal of Computer Science Engineering, Vol 9.Issue 1.ISSN : 2319-7323.2020.
- Dr. Gopaldas Pawan Kumar, (2018) "Market Opportunity".
- Etree, A. (2019). Types of Marketing Tools. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/types-marketing-tools-61742.html>
- Etukudoh, B., Joe, E., & Joe, D. (2019). IKEA's challenges and opportunities in Asia. Authorea. Doi:10.22541/au.155595497.79027133
- Finn, D. (2018), The price of corporate vanity, Harvard Business Review, 39, 135-143.
- Frue, K. (2018, September 19). PESTLE analysis of IKEA. Retrieved from <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-ikea>
- Hervé de Riberolles, (2021) <https://www.primeum.com/en/blog/definition-what-is-business-performance>
- IKEA Catalogue. (2018). Retrieved from <https://www.ikea.com/ie/en/customerservice/faq/ikeacatalogue-faq/>
<https://www.marketinginteractive.com/why-is-ikeacatalogue-campaign-so-successful/>
- IKEA Foundation. (2020). A better everyday life. Retrieved online from <https://ikeafoundation.org/about/>
- IKEA group stores - IKEA. (2019). Retrieved from https://www.ikea.com/ms/en_AU/about_ikea/facts_and_figures/ikea_group_stores/index.html

- IKEA Marketing Mix (4Ps) Strategy | MBA Skool-Study.Learn.Share. (2018). Retrieved from <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17066-ikea.html>
- James Hendler, (2022). "AI Planning System & Techniques".
- John M. Bryson's widely acclaimed Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations was first published in 1988.
- Kibe, G., & Sondén Karestrand, L. (2019). Convenient consumption in a platform economy: A qualitative study on service convenience and community platforms [Published Master's Thesis]. Sweden: Lund University. Retrieved online from [https://lup.lub.lu.se/luur/downloadfunc=downloadFile&recordOID=8989371&fileOID=8989375pwc.com.\(n.d\).](https://lup.lub.lu.se/luur/downloadfunc=downloadFile&recordOID=8989371&fileOID=8989375pwc.com.(n.d).) Corporate income tax - A global analysis. Retrieved online from <https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc-corporate-income-tax-report.pdf>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2015). Principles of Marketing. New York: Prentice Hall. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2017). Principles of Marketing 6th European Edition. Harlow: Pearson Education. Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing (Global Edition). (15th ed.) Harlow: Pearson Education.
- Martin Fishbein and Icek Ajzen, (2022). The 5 Consumer Behavior Theories Every Marketer Should Know. <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/consumer-behavior-theories-every-marketer-should-know/>
- Mesut Bozkurt, (2018). Corporate Image, Brand, Reputation Concept and Their Importance for Tourism Establishments <http://dergipark.gov.tr/ijctr>
- Michael Solomon, (2018). Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. "Consumer Behavior Book".
- Omar Taouab & Zineb Issor, (2019). "Firm Performance: Definition and Measurement Models". <https://core.ac.uk/download/pdf/236406531.pdf>
- Peter, J. J. P., Olson C. (2020). Consumer Behavior & Marketing Strategy. 9th Edition.
- Poister, Theodore H., and David M. Van Slyke. 2019. Strategic Management Innovations in State Transportation Departments. Public Performance and Management Review 26(1): 8–74.
- Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard, James F. Engel Consumer Behavior. 10th edition. Thomson South-Western. 2006. Kotler, P., Keller, K. L. (2019). Marketing Management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hoog, M. K. (2016). Consumer behavior
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hoog, M. K. (2018). Consumer behavior: A European perspective, 6th Edition. Pearson.
- Southeastern Oklahoma State University, 2022 Consumer Behavior <https://online.se.edu/articles/mba/gain-a-better-understanding-of-consumer-behavior.aspx>
- Stephen Watts, (2020). "Online Platform". <https://www.bmc.com/blogs/digital-platforms/>
- Streib, Gregory. 2019. Applying Strategic Decision Making in Local Government. Public Productivity and Management Review 15(3): 341–55.
- World Bank Group Strategic Planning Tool, (2011) https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16095/32824_ebook.pdf
- Wulff, E., Kee, D. M. H., Haltunen, E., Kara, H., & Pakarinen, N. (2019). An analysis on how Samsung can improve their environmental work by adding new ecological transportation method of goods. Asia Pacific Journal of Management and Education, 2(3), 55-66.

Academic Faculty Members' Perceptions about the Newly-Introduced Performance Appraisal System in Oman

Dr Zulaikha Al-Saadi ^{1*}, Dr Wafaa Al-Mawali ², Dr Holi Ibrahim Ali ³, Ms. Ibtisam Al-Rushidi ⁴

^{1*} Assistant Professor, University of Technology and applied Sciences- Rustaq College of Education.

² Assistant Professor, University of Technology and applied Sciences- Rustaq College of Education.

³ Assistant Professor, University of Technology and applied Sciences- Rustaq College of Education.

⁴ Assistant Professor, University of Technology and applied Sciences- Rustaq College of Education.

Abstract

Performance appraisal (PA) is an important tool used by organizations to improve and enhance their employees' competencies and ensure their organizational capability to cope with a dynamic world. While it is not a new practice, PA is becoming increasingly important in the public sector in Oman because the government needs appropriate and reliable data about how well its employees are performing and to what extent they are meeting the targets and their responsibilities. The newly-introduced PA system in Oman has been a source of concern and controversial debate among governmental employees, particularly academics, with regards to its genuity to capture the essence of the academic work. The research questions are formulated to achieve the overarching aim of this research, which is to explore academic faculty members' perceptions and perspectives about the newly-introduced system at the University of Technology and Applied Sciences, Rustaq College of Education; to find out the difficulties encountered in the operationalization of the system; the potential impact of the system on their professional development and the accommodation strategies they used to adjust to the new system. These objectives the professional interests of the researchers in conducting this research and see in which way the new system could achieve its main aims and goals. The study seeks to answer the following research questions: 1. How do academic faculty members perceive the newly-introduced performance appraisal system? 2. How has the implementation of the new system worked in the context of academic work and responsibilities? 3. What kind of impact has the new system had on academic faculty members' performance and their professional development? 4. Have academic faculty members faced any difficulties in coping with the system and how have they adjusted and adapted to the new system? The research strategy is a case study of academic faculty members at Rustaq College of Education (RCE) within the government's University of Technology and Applied Sciences (UTAS), where the researchers currently work. The data were collected via a semi-structured interview with 10 academic faculty members from four academic departments. Their answers helped the researchers to conceptualize and analyze the topic under investigation by means of in-depth questions and answers. The data were inductively analyzed using thematic analysis tools. Ultimately, the research has offered new insights into how the system is understood and operationalized which, if taken into account by the Ministry, could help improve the new PA mechanisms and tools. It is important to note that the number of study participants was limited to 11 academic faculty members only. However, the study still adds new data to the existing literature on performance appraisal. An important aspect of the findings is that they illustrate the gap between academic and non-academic staff and how they perceive the new system and its value-addedness for them and the performance of their duties.

Keywords: Performance appraisal, perceptions, satisfaction, Oman, higher education institutions

References

- Alharbi, S. (2013). Employees' Perceptions of Fairness in Practice of Performance Appraisal. The University of Hull, UK.
- Alhassan, A., & Ali, H. (2019). Towards a Multi-source Performance Appraisal Model in Omani Higher Education Institutions. *Arab World English Journal (AWEJ)*, 10(4), 299–312. <https://doi.org/DOI:https://dx.doi.org/10.24093/awej/vol10no4.22>
- Biswakarma, G. (2017). Employees' Perception on Performance Appraisal and Their Work Outcomes in Nepalese Service Sector. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 7(3), 465–478. <https://doi.org/.doi:http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v7.n3>
- Dasanayaka, C., Abeykoon, C., Ranaweera, R., & Koswatte, I. (2021). The Impact of the Performance Appraisal Process on Job Satisfaction of the Academic Staff in Higher Educational Institutions. *Education Science*, 11(623), 1–20. <https://doi.org/Idoi.org/10.3390/educsci11100623>
- Khtere, A. (2020). Performance Appraisal of Faculty Members Based on Internal Quality Assurance System: A Delphi Study. *International Journal of Higher Education*, 9(6), 87–95. <https://doi.org/doi:10.5430/ijhe.v9n6p87>
- Kimanje, E., Onen, D., & Bananuka, H. (2019). ACADEMIC STAFF PERCEPTION OF PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS IN A PRIVATE UNIVERSITY SETTING. *Journal of Education Review*, 11(2), 1–18.
- Ragupathi, M., & Christy, S. (2017). A STUDY ON PERCEPTION OF EMPLOYEES TOWARDS PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM IN TITAN INDUSTRIES LIMITED HOSUR. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development*, 4(1), 21–32.
- Sułkowski, L., Przytuła, S., Borg, C., & Kulikowski, K. (2020). Performance Appraisal in Universities—Assessing the Tension in Public Service Motivation (PSM). *Education Science*, 10(174), 1–19. <https://doi.org/doi:10.3390/educsci10070174>

Determining the Factors Associated with Job Satisfaction at SMES in Bahrain During Covid-19

Tamar M. Alkadash ^{1*}, Chayanit Nadam ², Rawan Alkadash ³

^{1*} Administrative Science Department, College of Administrative and Financial Science, Gulf University, Sanad 26489, Kingdom of Bahrain.

² Sourcing Lead, BP Business Service Centre Asia Sdn. Bhd.

³ MBA Student, Al Azhar University, Palestine.

Abstract

This study is aimed to determine factors associated with Job satisfaction from the perspective of private SMEs in Bahrain, namely, Transformational Leadership, Organization Commitment. A quantitative survey method was used, and the data were collected from the employees of private SMEs in the Kingdom of Bahrain. A total of 151 questionnaires were distributed, and 124 usable questionnaires were returned. Private SMEs were selected using stratified random sampling methods. The data from the self-administered questionnaires, which had a return rate of 80%, was subjected to Structural Equation Modelling (SEM) analysis and validated that Using a combination of multiple-choice, Likert scale, the following data were obtained: transformational Leadership, Organizational commitment, and Job satisfaction. Furthermore, Transformational leadership was the most prominent gauge for Job satisfaction. Furthermore, lack of organizational commitment was the most impact negatively on job satisfaction. This research, therefore, provides a novel contribution by offering a detailed and broader analysis of the relationship between transformational leadership and organizational commitment to job satisfaction.

Keywords: Transformational leadership, organizational commitment, Job satisfaction, SMEs, Kingdom of Bahrain, COVID-19

Effect of Work Practices with High Performance on Employee Engagement

Ayman Mustafa Al Armoti ^{*}, Dalia Abutaha, Jawaher Hassan

Abstract

This study involves the strategic analysis of Emirates airlines, highlighting its work practices. This study determines the effect of work practices with high performance on employee engagement. It also identifies the positive link between employee engagement and overall organizational performance. This project is a detailed analysis based on data collected through survey questionnaire. After analyzing the data using correlation & regression test we further provide strategic decisions for the firm in various functions of business such as management, finance, as well as operations. This project also includes ideas for implementing effective strategic management as well as suggestions for further development.

Keywords: Work Practices, Performance, Employee Engagement, Emirate Airline

The Relationship Between Leadership Style and Organizational Commitment: The Role of Job Satisfaction as A Mediator at Pesantren

Syafriyadi Miftahul Munir Lubis ^{1*}, Busthomi Ibrahim ²

^{1*} *Fatihunnur Foundation.*

² *Darunnajah University.*

Abstract

Research related to leadership style, job satisfaction, and organizational commitment is highly important to study, specifically in the context of Pesantren in Indonesia. This is due to the level of the leadership style, job satisfaction, and organizational commitment in this context is considered substantial. Therefore, this research is conducted to identify the issues related to leadership style, job satisfaction, and organizational commitment within this context. First, to determine the level of charismatic, and transformational leadership style among Kyai and job satisfaction as well as the organizational commitment of employees at Pesantren. Second, to examine the contribution of charismatic, and transformational leadership styles to employee job satisfaction. Third, to examine the contribution of charismatic, and transformational leadership styles to employee organizational commitment. Fourth, examine the contribution of employee job satisfaction to employee organizational commitment. Fifth, assess the role of job satisfaction as a mediator in the relationship between charismatic leadership style, transformational and organizational commitment. This research data was collected through a survey question on 556 Educators from Each Branch of Pesantren Darunnajah Indonesia. Data were analyzed using multiple regression analysis to test the hypotheses of the study and the hierarchical regression analysis to test the mediation hypotheses. This study has found that there is a significant relationship between charismatic leadership, and transformational leadership to organizational commitment. In addition, charismatic leadership, transformational leadership have a significant relationship with job satisfaction. Furthermore, job satisfaction has significant relationship with organizational commitment and finally employees' job satisfaction can mediate between charismatic leadership, and transformational leadership with organizational commitment.

Keywords: Leadership Style, Organizational Commitment, Job Satisfaction

Implementation of Employer Branding Strategy for Attracting Talent: Case Study

Nadia Abderrahmane ^{1*}, Abdul Razak F. Shahatha ²

^{1*} Azman Hashim International Business School, Universiti Teknologi Malaysia (UTM).

² Azman Hashim International Business School, Universiti Teknologi Malaysia (UTM).

Abstract

Despite rapid scientific advancement in automation and artificial intelligence, individuals are always the focal point, and the urgent need to recruit and retain talent will persist in a highly competitive job market. This research looks at the major issues confronting XYZ Sdn. Bhd., a tolling business corporation whose main business is the upstream and downstream distribution of palm-based edible oil and fats. The company is facing difficulties in attracting talented employees. The purpose of this study is to create and implement a talent attraction strategy for the XYZ company. In this study, a mixed method methodology will be used, with interviews with the management team as well as secondary data collection for pre and post intervention will be implemented. The findings of this study will aid in the establishment of an appropriate strategic action plan to properly fulfil the XYZ company's employees' needs and desires in increasing its business growth, while on the academic side, we seek to confirm the findings of previous studies on the importance of implementing a talent attraction strategy using employer branding.

Keywords: Talent attraction, Employer Branding, Employee Value Proposition

The Mediation Role of Marketing Orientation and Organizational Commitment on the Relationship Entrepreneurship Orientation and Organizational Performance

Manar Ahmed AL-Maamari ^{1*}, Hussam Yahya Dirham ², Dr. Qais Ahmed ³

^{1*} Department, University, City, Country School of Business Administration, University of Science and Technology of China, Hefei, China.

² Department, University, City, Country School of Business Administration, University of Science and Technology of China, Hefei, China.

³ Administrative science Department, Faculty of Administrative and finance, Gulf University, Sanad, Kingdom of Bahrain.

Abstract

Entrepreneurship orientation, as a new phenomenon in the economy and commerce, plays a significant role in deciding and increasing performance, with a wide range and diversity of interaction multi-level orientation. The current study examines the link between entrepreneurial orientation and organizational performance (OP), as well as the role of Market Orientation (MO) and organizational commitment (OC) in mediating this relationship. The results of this study, which were based on data collected from 17 Yemeni banks and 400 responses, show that EO has a positive and significant direct effect on OP, as well as an indirect effect via MO and OC. Finally, we explore our findings' theoretical and practical implications.

Keywords: Entrepreneurship Orientation (EN); Market Orientation (MO); Organizational Commitment (OC); Organizational Performance (OP)

The Influence of Access to Finance and Technical Know-How on Entrepreneurship Development: A Study of Professionals in Micro Business in Ghana

Dr. Jennifer Ellah Adalety ^{1*}, Dr. Qais Almaamari ²

^{1*} Department of Accounting and Finance, Ho Technical University- Ghana.

² Gulf University, Sanad, Kingdom of Bahrain.

Abstract

Purpose: The study explores the influence of access to finance and technical know-how on entrepreneurship development of career professionals in Ghana. Professionals venture into various small and medium businesses to supplement their employment incomes due to financial stress. This is usually the alternative for employees with family obligations and responsibilities, who are not satisfied, or unable to provide for their families using their employment income.

Objectives: The study hopes to determine whether access to finance and technical know-how influence entrepreneurship development of professionals who venture into micro and small business in Ghana.

Methodology: A sample of 250 drawn from professionals in entrepreneurship in Ghana and residing around the university communities representing. The response rate of the study is 76.3%.

Results: The findings show a positive statistically significant relationship between access to finance and entrepreneurship development of professionals, and a weak statistically significant relationship between technical know-how and entrepreneurship development of professionals.

Conclusions: The results suggest that professionals with entrepreneurship intention become satisfied and sustainable where they have access to finance and technical know-how. Their work-life balance improves where they are able to earn significant income to support their family and other obligations.

Recommendations: The study recommends that, to ensure family work life balance and entrepreneurship development, human resource function should facilitate access to finance to employee, encourage technical knowledge in employees with intention to venture into entrepreneurship to promote job satisfaction

Keywords: Access to Finance, Technical Know-How, Entrepreneurial Development, Professionals, Micro and Small Businesses, Ghana

The Effect of Working in a Startup on the Acquisition of Employability Skills in Fresh Graduates

Eman Albalooshi ^{1*}

^{1*} *Affiliation of first author.*

Abstract

Most fresh graduates are drawn to big corporations, thinking it would be an impressive addition to their resumes or that it would guarantee them success in their careers. Getting a job in a startup allows the employee to grow, innovate, and acquire the essential employability skills. The benefits of hiring fresh graduates are immense to the startup as well, firstly because the employee will have impeccable energy and the need to prove themselves, which will be reflected through their productivity, and secondly because fresh graduates are cheaper to hire. This research investigates the effect of working in a startup on the acquisition of employability skills in fresh graduates. In this paper, quantitative and qualitative methods were used. A group of interns and employees participated in semi-structured interviews as well as a questionnaire to explore the level of satisfaction of working in a startup, as well as their reflection on the acquisition of employability skills. The results indicate that working in a startup helped the fresh graduates acquire the essential employability skills significantly and guided them towards identifying their career goals.

Keywords: The Effect of Working in a Startup on the Acquisition of Employability Skills in Fresh Graduates

The Relationship Between Perceived Organization Support and Employee Performance with The Mediating Role of Psychological Empowerment: A Conceptual Framework

Dr. Mohammed Abdulrab ^{1*}

^{1*} Management Department, Community College of Qatar, Doha, Qatar.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between a perceived organization support and employee performance, as well as the impact of psychological empowerment as a mediating variable. As demonstrated by the literature review conducted on the subject, when an organization provides support to its employees, it results in improved employee performance. This study attempts to understand the mechanism through which the perceived organization support impact on employee performance. The study proposes a conceptual framework by linking the relationship between perceived organization support, psychological empowerment, and employee performance. Researchers may be directed and guided by the conceptual framework of the study toward future research.

Keywords: Perceived Organization Support; Employee Performance; Psychological Empowerment

أثر الصحة النفسية على الاندماج الوظيفي لدى الموظفين بالتطبيق على (مركز الطبيب التخصصي بمملكة البحرين)

عروب عبدالسلام علي^{1*}، د.محمود الزغول²

الجامعة الخليجية

المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الصحة النفسية على الاندماج الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مركز الطبيب التخصصي بمملكة البحرين، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مركز الطبيب التخصصي بمملكة البحرين، وتكونت عينة الدراسة من (70) مفردة، تم استخدام الاستبيان كأداة ملائمة للدراسة الحالية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن مستوى الصحة النفسية لدى أفراد العينة ما بين مرتفع ومتوسط وذلك ما تبين من خلال متوسطات حسابات أفراد العينة التي تراوحت ما بين (2.37 إلى 4.35)، وتبين من الدراسة الحالية إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى أفراد العينة ما بين مرتفع ومتوسط وذلك من خلال متوسطات حسابات أفراد العينة التي تراوحت ما بين (3.35 إلى 4.32)، وكما أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة النفسية والاندماج الوظيفي لدى أفراد العينة، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء اعتبار للعواقب النفسية للموظفين وذلك من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً، ومن المهم مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار حيث أن ذلك يزيد من شعورهم بالانتماء والاندماج في الوظيفة، وضرورة تنويع العمل وإعطاء الموظفين فرصة أكبر لإبراز قدراتهم.

الكلمات الرئيسية: الاندماج الوظيفي، الصحة النفسية، مركز الطبيب التخصصي، مملكة البحرين

مقدمة

إن الصحة النفسية جزء أساسي لا يتجزأ من الصحة وفي هذا الصدد ينص دستور منظمة الصحة العالمية على أن "الصحة هي حالة من اكتمال السلامة بدنياً وعقلياً واجتماعياً، لا مجرد انعدام المرض أو العجز". مما يؤثر على بيئة العمل والاندماج الوظيفي بصورة كبيرة ويتضح أهم آثار الصحة النفسية على الاندماج الوظيفي في صورة عدم القدرة على تجاوز الاضطرابات أو حالات العجز النفسية. لذلك تظل أحد أهم المهام المطلوبة من المدير في بيئة العمل هي تحسين الاندماج الوظيفي للعاملين معه ولذلك تعتبر الصحة النفسية والمعافاة من الأمور الأساسية لتوطيد قدرتنا الجماعية والفردية على التفكير، التأثير، والتفاعل مع الموظفين والمديرين كبشر، وذلك لأهمية كسب لقمة العيش والتمتع بالحياة الكريمة. وعلى هذا الأساس، يمكن اعتبار تعزيز الصحة النفسية وحمايتها واستعادتها شاغلاً حيوياً للأفراد والجماعات والمجتمعات في جميع أنحاء العالم وذلك لمساعدتهم في إخراج أفضل ما لديهم في بيئة العمل، فكلماً شعر الموظفون بكونهم جزءاً قوياً من العمل، فإنه يترتب على ذلك تحسن في أدائهم وشغفهم بالعمل المطلوب (يوسف، 1990).

إن الصحة النفسية عبارة عن حالة من العافية يمكن فيها للفرد تكريس قدراته ومهاراته او قدراته الخاصة والتكيف مع أنواع الإجهاد العادية والعمل بتفانٍ وفعالية والإسهام في مجتمعه، لذلك يؤدي الاهتمام بسلامة الموظفين النفسية والصحية بشكل عام إلى شعورهم باهتمام الشركة بحالتهم أيًا يكن وضعها، وبالتالي يزداد اندماجهم داخل العمل، لأنهم يعرفون بأنه سيتم تقدير حالتهم والتركيز على صحتهم، وهذا يشمل الاهتمام بالإجازات وتوفير ما يحتاج إليه الموظفون من وجبات خفيفة وصحية في مقر العمل. على الرغم من كون هذا لابد من أن يكون الطبيعي في أي شركة، حتى يحرص المديرين على مشاركة العاملين بصورة فعالة في بيئة العمل مما يؤدي ذلك إلى الاندماج الوظيفي، وذلك لأن عند شعور الشركة أو العمل بحالة العاملين والحرص على إخبارهم بأن من يحتاج للراحة بسبب أي مشكلة لا بد وأن يخبرك، وأنك ستحرص على تقديم الدعم له، مما يؤدي ذلك إلى شعور بالاهتمام وزيادة الرغبة في العمل. (Wallace, Spillway, 1999) ولما لهذا الموضوع من أهمية فقد تم إجراء البحث الحالي وذلك للتعرف على أثر الصحة النفسية على الاندماج الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مركز الطبيب التخصصي في مملكة البحرين.

مشكلة البحث

إن مع زيادة ضغوط الحياة في هذا العصر وزيادة المشكلات والأزمات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وما تبعها من تغيرات نفسية يتضح لنا أهمية التركيز على الجانب النفسي للأفراد، حيث نشهد ذلك من خلال سعي العديد من المنظمات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص والعام إلى إلحاق الأفراد بالعديد من البرامج والدورات التدريبية التي تناقش هذا الجانب سعياً منها إلى دراسة العوامل والأسباب التي يمكن أن تؤثر على الجانب النفسي للعامل (حيدر، 2017)، وبناءً على ما ذكرته العديد من المقالات، ومن أهمها مقال (حميدان، 2022) والذي كان بعنوان (توفير مقومات الصحة النفسية لاستقرار المنشآت وزيادة الإنتاج) والذي أوضح من خلاله أهمية دور الصحة النفسية للموظف في الارتقاء بالإنتاجية، وضرورة المحافظة على الجوانب النفسية خاصة في وقت الأزمات، وكذلك مقال (حسين المهدي، 2020) والذي كان بعنوان (البحرين.. الصحة النفسية في بيئة العمل) والذي أورد فيه أهمية مؤتمر الصحة النفسية في بيئة العمل والذي تم تنظيمه من قبل جمعية البحرين للتدريب وتنمية الموارد البشرية بشأن السلامة والصحة النفسية بهدف الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الصحة البدنية والعقلية والنفسية للعاملين في بيئة العمل، وكذلك مقال (الغسرة، 2022) والذي كان بعنوان (الصحة النفسية في بيئة العمل) والذي أوضح فيه تعريف للصحة النفسية بأنها سلامة الجسم من الأمراض والألام وسلامة الأعضاء الداخلية، وتوافقها مع السلوك الخارجي للفرد وتفاعلاته واستجاباته، وأوضح المقال كذلك ان تمتع الإنسان بصحة نفسية إيجابية تساعده على القيام بواجباته ومهامه الذاتية والاجتماعية بشكل جيد، وتؤكد العديد من

الدراسات أهمية الصحة النفسية لما تصنعه للفرد من قدرة على الإنتاجية والعطاء، ويأتي اهتمام مملكة البحرين بالجانب النفسي للأفراد من خلال سعي العديد من المنظمات والمؤسسات العاملة في القطاع الخاص والعام الى الحاق الافراد بالعديد من البرامج والدورات التدريبية التي تناقش هذا الجانب سعياً منها الى دراسة العوامل والأسباب التي يمكن ان تؤثر على الجانب النفسي للقوى العاملة والمنتهى العلمي للطب النفسي؛ الذي أقيم بمناسبة اليوم العالمي للصحة النفسية تحت شعار "الرعاية الصحية النفسية للجميع في نوفمبر 2021 (www.moh.gov.bh).

حيث لا شك أن من أبرز العوامل ذات الارتباط الواسع في بيئة العمل التنظيمية هي الصحة النفسية والتي تمثل انعكاس تام للسياسات التنظيمية والمنهجية الثقافية في بيئة العمل بالإضافة إلى ان الصحة النفسية هي اسمى ما يسعى الإنسان للوصول إليه حيث تعتبر الصحة النفسية انعكاس لكافة الأفكار والتصرفات والسلوكيات الصادرة من قبل الشخص والتي لها أبعاد مرتبطة بالجانب المعنوي الفردي او الإداري أو الثقة التنظيمية أو مشاركة الافراد العاملين او نوعية الدوافع والمحفزات التي يتم استخدامها في بيئة العمل بالإضافة إلى وجود بعض الأبعاد التنظيمية المرتبطة بالثقافة التنظيمية ومستويات الأداء التنظيمي، ومدى مبادرة الجهات المعنية او الداعمة في بيئة العمل الى إعطاء الصحة النفسية حيز من الاهتمام الاستراتيجي كون هذا الامر ينعكس على استغراق الموظف واندماجه في العمل وبالتالي تحقيق الاندماج الوظيفي الذي يثمر عنه تقديم معدلات أداء عالية تتحقق معها الإنتاجية المثلى للوظيفة بشكل خاص او للتنظيم بشكل عام عن طريق التركيز على الصحة النفسية باعتبارها اهم العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي، وبناء على العديد من الدراسات والمقالات السابقة فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في التعرف على أثر الصحة النفسية على الاندماج الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مركز الطبيب التخصصي في مملكة البحرين.

أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على أثر الصحة النفسية على الاندماج الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مركز الطبيب التخصصي.

أما الأهداف الفرعية للدراسة الحالية فتتمثل فيما يلي:

1. التعرف على دور الصحة النفسية في تعزيز الاندماج الوظيفي.
2. التعرف على مستوى الصحة النفسية لدى العاملين.
3. التعرف على مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين.

أسئلة البحث

يتبلور التساؤل الرئيسي للدراسة الحالية فيما يلي: ما هو أثر الصحة على الاندماج الوظيفي لدى الموظفين.

وينبثق عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

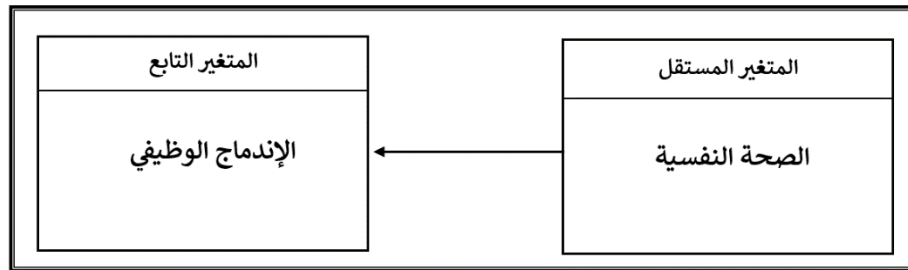
- ما دور الصحة النفسية في تعزيز الاندماج الوظيفي.
- ما هو مستوى الصحة النفسية لدى العاملين.
- ما هو مستوى الاندماج الوظيفي لدى العاملين.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من الناحية العلمية أهمية هذه الدراسة في تقديم نموذج عملي خاص بتطوير مفهوم الصحة النفسية وكيفية دعمها، وكذلك في تقديم نموذج عملي خاص بتطوير مفهوم الاندماج الوظيفي وكيفية قياسه لدى الموظفين، وتقديم التوصيات التي تهدف إلى زيادة مستوى الصحة النفسية للموظفين وتحسين الاندماج الوظيفي.

كما تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الإضافة العلمية التي ستقدمها الدراسة للمكتبة العربية إذ أن الدراسات التي تناولت الصحة النفسية وأثرها على الاندماج الوظيفي قليلة على حد علم الباحثة، وحيث أن من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة سوف يكون للدراسة دور في عمل بحوث جديدة من قبل باحثين آخرين في هذا المجال.

نموذج الدراسة



الشكل 1. نموذج الدراسة

الإطار النظري

الصحة النفسية

مفهوم الصحة النفسية

تعرف الصحة النفسية بأنها حالة دائمة نسبية يكون فيها الفرد متوافقاً نفسياً واجتماعياً أي مع نفسه ومع بيئته، ويشعر بالسعادة مع نفسه ومع الآخرين ويكون قادراً على تحقيق ذاته واستغلال قدراته وإمكاناته إلى أقصى حد ممكن، ويكون قادراً على مواجهة مطالب الحياة وتكون شخصيته متكاملة سوية وسلوكه عادياً ويكون حسن الخلق بحيث يعيش في سلامة وسلام.

أبعاد الصحة النفسية

هناك اتفاق على مجموعة أبعاد تميز الصحة النفسية وهي:

1. التوافق: ويتضمن التوافق والرضا عن النفس والتوافق الاجتماعي ويشمل التوافق الزوجي، الأسري، المدرسي، والمهني، الشعور بالسعادة مع النفس: ودلائل ذلك الشعور بالراحة النفسية لما للفرد من ماضٍ نظيف وحاضر سعيد ومستقبل مشرق والاستفادة من مسارات الحياة اليومية، وإشباع الدوافع النفسية الأساسية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس ووجود اتجاه متسامح نحو الذات واحترام النفس وتقيلها والثقة فيها ونمو مفهوم للذات وتقديره حق قدرة.
2. الشعور بالسعادة مع الآخرين: ويظهر ذلك من خلال حب الآخرين والثقة فيهم واحترامهم وتقيلهم ووجود اتجاه متسامح نحوهم أي التكامل الاجتماعي والقدرة على إقامة علاقات اجتماعية سليمة ودائمة والانتماء للجماعة والقيام بالدور الاجتماعي المناسب والقدرة على التضحية وخدمة الآخرين وللاستقلال الاجتماعي والسعادة والأسرية والتعاون وتحمل المسؤولية.
3. تحقيق الذات واستغلال القدرات: أي الفهم والتقييم الواقعي الموضوعي للقدرات والإمكانات والطاقت وتقبل نواحي القصور والحدائق المتعلقة بالقدرات موضوعيا واحترام الفروق الفردية بين الأفراد وتقدير الذات واستغلال القدرات إلى أقصى حد ممكن ووضع أهداف ومستويات طموح وفلسفة حياة يمكن تحقيقها وإمكانية التفكير وبذل الجهد في العمل والشعور بالنجاح فيه والرضا عنه والكفاية الإنتاجية.
4. الاستقلال وثبات الاتجاهات: فالفرد الذي يتمتع على نفسه في إبداء آرائه ولا يتصف بالتبعية ويدافع عن آرائه واتجاهاته أمام الآخرين، ويتمتع بالصحة النفسية، ولكن لا يصل إلى حد التصلب في الرأي بل يكون ثابتاً في اتجاهاته ولا يتذبذب بين القبول والرفض.
5. الواقعية في الطموح والأهداف: فينبغي على الفرد المتمتع بالصحة النفسية التعامل مع الحقائق بموضوعية وبشكل واقعي عن طريق وضع أهداف واضحة ومقبولة ومناسبة ويمكن تحقيقها، وكذلك تكون هذه الأهداف وفق إمكانياته الفعلية وظروفه حتى يشعر بلذة النجاح وبالتالي يشعر بالسعادة والرضا عن النفس.
6. المرونة والاستفادة من الخبرات السابقة: وهي القدرة على التكيف والتعديل بما يتناسب مع الموقف حتى يحقق التكيف وقد يحدث التعديل نتيجة لتغير طراً على حاجات الفرد أو أهدافه أو بيئته، كما أنه يعدل من سلوكه بناء على الخبرات السابقة ولا يكرر أي سلوك فاشل لا معنى له.
7. الاتزان الانفعالي: وهي قدرة الشخص على السيطرة على انفعالاته المختلفة والتعبير عنها حسب ما تقتضيه الظروف وبشكل يتناسب مع المواقف التي تستدعي هذه الانفعالات كما أن ثبات الاستجابة الانفعالية في المواقف المتشابهة دليل وعلامة الصحة النفسية والاستقرار الانفعالي ذلك أن تباين الانفعالات في هذه الحالة دليل على الاضطراب الانفعالي. (الحويج، 2017: 21-22).

أهمية الصحة النفسية

أصبحت الصحة النفسية في السنوات الأخيرة ذات أهمية كبيرة تعتنى الكثير من الشركات بها وتعتبرها ذات أولوية للموظفين العاملين بها، حيث لاحظت العديد من الشركات العالمية أن الخسائر السنوية الناتجة عن المشاكل النفسية وأثارها المتمثلة في التغيب والاستقالة وانخفاض الإنتاجية تعادل مليارات الدولارات، حيث ترتب على ذلك اتباع العديد من الدول والشركات العالمية خطوات جديدة متمثلة في اعتبار الصحة النفسية للموظف جزءاً أساسياً من برامج رفاهية عملها، عبر عدة مستويات من أهمها الإصغاء للموظفين ولمشاكلهم، وتعزيز معنوياتهم والتفاعل معهم، ونشر ثقافة صحتهم النفسية والاهتمام بهم، وكذلك العناية بإدارة الأفراد، وأصبحت العديد من الشركات تعتبر الصحة النفسية جزءاً من ثقافتها المؤسسية، حيث يتمثل ذلك بتقديم خدمات الدعم والإرشاد النفسي للموظفين، والاهتمام بصحة الموظفين، والتدريب الإرشادي أو الكوتشينج، والعمل عن بعد، والتوازن بين وقت العمل والوقت الخاص، واستخدام أثاث منزلي مريح ببيئة العمل (المهدي، 2022).

الاندماج الوظيفي

تعريف الاندماج الوظيفي

مصطلح الاندماج الوظيفي يفتقر إلى تعريف محدد ودقيق وتعددت التعريفات التي عرفتها، حيث أن الاندماج الوظيفي بناء مفاهيمي حديث ولا يوجد اتفاق في الآراء من الأكاديميين والممارسين لذا هناك عدة تعريفات إلا أن الغالبية تفتقر أن الاندماج الوظيفي يفيد كل من العاملين وأصحاب العمل وسوف نورد بعض أهم التعريفات التي تناولت الاندماج الوظيفي:

ويعرف الاندماج الوظيفي بأنه تكيف وتهيئة متغيرات وخصائص المحيط، بهدف تحقيق بيئة ملائمة للفرد، تسمح له بإثبات وجوده كعضو فعال، وإزالة الشعور بالاعترا ب في المجتمع، حتى يستفيد الفرد كغيره من الخدمات التربوية والطبية والترفيهية مع فرصة عمل حسب قدرته وإمكانياته (مرزوق، 2017: 173).

ويعرف الاندماج الوظيفي كذلك بأنه علاقة إيجابية بين الفرد والعامل ومؤسسته، فكل الطرفين على علم بحاجات الطرف الآخر، ويدعم كل منهما الآخر، الشعور بالمسؤولية والالتزام بالأداء في مختلف المجالات، بحيث يكون الأداء في مجال اهتمام الفرد (الجاف وفائق، 2019: 209).

ويعرف الاندماج الوظيفي أيضاً بأنه علاقة إيجابية مرتبطة بن الفرد العامل ومؤسسته وناتجة عن التزام ذلك الفرد عقلياً وعاطفياً تجاه مؤسسته، ورغبته في بذل أقصى جهد بهدف تحقيق أهدافها، والبقاء فيها، وأن تكون مؤسسة ناجحة (الخشاب، 2017: 32).

أبعاد الاندماج الوظيفي

يمكن تحديد أبعاد الاندماج الوظيفي فيما يلي:

1. الحيوية والحماس: هي مستويات عالية من الطاقة والمرونة والعقلية والجرأة النفسية، والرغبة في استثمار الجهود أثناء العمل والبقاء في مواجهة الصعاب، كما أن الحيوية والحماس هي شعور إيجابي بالقوة البدنية والطاقة العاطفية والطاقة الإدراكية لدى الموظف، حيث أنه قد اقتصر مكونات الاندماج على الحيوية والحماس فقط، ومن هنا يمكن أن نقول إن الاندماج الوظيفي هو الحيوية في العمل.

2. التفاني والإخلاص: وهو الشعور بأهمية الفرد في العمل، والفخر والكبرياء والتحدي، كما أنه احتواء وتضمين الشخص بشكل قوى في عمله، وأن يكون الإحساس بالقيمة، والأهمية والحماسية والإلهام، والفخر، والتحدي عند ممارسة هذا العمل، كما أنه الاندماج العالي والتوجه الشعوري أثناء العمل.
3. الانغماس والاستغراق: وهي حالة يكون فيها الموظف مستغرق في عمل واحد، والوقت يمر بسرعة في العمل، ولا يستطيع الموظف فصل تفكيره عن العمل، حيث يستمر بالتفكير في العمل الذي سوف يفعله به حتى بعد انتهاء وقت الدوام، والاستغراق هو تركيبة من المكونات السلوكية والشعورية والإدراكية مرتبطة بأداء الدور للأفراد العاملين، والأفراد المستغرقين وظيفياً يكونون أكثر اهتماماً بمستقبل المؤسسة، فضلاً عن رغبتهم في استثمار جهودهم بشكل طوعي لتحقيق الأهداف وضمان نجاح المؤسسة (الجاف وفائق، 2019: 210).

أهمية الاندماج الوظيفي

إن الاندماج الوظيفي يتحدد من خلال العديد من العوامل المهمة وهي التوجهات القيمة التي يحملها الفرد أو الموظف تجاه عمله، والتي يتم اكتسابها في مرحلة مبكرة من مراحل عملية التطبيع الاجتماعي له، وتعتبر العلاقات الاجتماعية السليمة في بيئة العمل شرطاً أساسياً لتحقيق الاندماج الوظيفي لأنها تساعد على تشكيل اتجاه الفرد نحو العمل، ونحو المؤسسة التي يعمل بها، حيث يعتبر الاندماج الوظيفي ذات أهمية كبيرة للفرد حيث يتولد لديه عرس لكثير من قيم العمل، حيث يزداد لدى الفرد إحساساً بتقديره لذاته من خلال تقديم أفضل أداء لديه، وينمي الاندماج الوظيفي لدى الفرد المشاركة الحيوية بشكل أكبر في النشاطات المطلوب أدائها في مكان العمل، إن الاندماج الوظيفي يعتبر من أهم القضايا لفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسات، حيث يمكن أن يعبر عن مستوى اندماج الفرد مع وظيفته التي يمارسها ويشعر بأهميتها، حيث سيؤدي ذلك إلى أن العديد من المؤثرات ستؤثر به على المستوى العاطفي كالسعادة والرضا الوظيفي والشعور بالراحة داخل بيئة العمل، وكذلك تقدير الذات (محمد، 2020).

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة المتعلقة بالصحة النفسية

تناولت العديد من الدراسات موضوع الصحة النفسية، حيث من أهم هذه الدراسات دراسة محمد حيدر (2021) حيث عرف الصحة النفسية من خلال دراسته بأنها عبارة عن حالة دائمة نفسية يكون فيها الفرد متوافق بالشكل النفسي والشخصي والمجمعي مع نفسه ومع بيئة العمل حيث يشعر بالسعادة مع نفسه ومع الآخرين ويكون قادراً على تحقيق ذاته واستغلال قدراته وامكانياته إلى أقصى حد ممكن بالإضافة إلى أنه يكون قادراً على مواجهة مطالب الحياة وتكوين شخصية متكاملة وسوية (الطيب، 2021)، منصور (2017) التي بحثت في مستوى الصحة النفسية والتي توصلت إلى أنه يوجد علاقة بين الصحة النفسية والاضطرابات النفسية حيث أن الاضطرابات النفسية تؤثر بشكل سلبي على الصحة النفسية، كما أوضحت الدراسة أن الذكور غالباً ما يتمتعون بالصحة النفسية أكثر من الإناث. ودراسة عبد الخالق (2018) التي استهدفت البحث في العلاقة بين عوامل الشخصية، والصحة النفسية، وبيان عوامل الشخصية المنبئة بالصحة النفسية، وتوصلت إلى أنه يوجد ارتباط بين الصحة النفسية والاضطرابات النفسية وأنه كلما ارتفعت نسبة الضغوط النفسية قل مستوى الصحة النفسية وبالعكس كلما انخفضت الضغوط النفسية ارتفع مستوى الصحة النفسية لدى الفرد. وكذلك دراسة رشيد (2019) التي بحثت في العلاقة بين الصحة النفسية والأرق، والتي توصلت إلى أن انخفاض مستوى الصحة النفسية يساعد على ارتفاع مستوى الأرق لدى الأفراد، وقد بينت دراسة ماهر (2014) أن الثقافة لها علاقة بالصحة النفسية من خلال الشخصية على اعتبار أن الثقافة هي العامل الأكثر تأثيراً في تكوين الشخصية لكونها تمثل البيئة التي يجب على الشخصية أن تتوافق معها ومن خلالها، بما تحتوي من قواعد سلوكية وأنماط تنشئة، وعلى أثر هذا التوافق بما يضمه من إشباع أو كبت للحاجات النفسية يتوقف وصفنا ومدى سلامة الصحة النفسية للفرد على نوع الثقافة المجتمعية أو التنظيمية التي ينشأ فيها (مرعب، 2014)، واتفقت دراسة (السالم 2020) ودراسة (مكناسي 2018) على وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر في مستويات الصحة النفسية الخاصة بالأفراد العاملين في منظمات الأعمال تتمثل هذه العوامل بالعوامل النفسية التي يمكن أن تؤثر على سلوكيات الأفراد وعلى الحالة النفسية الخاصة بهم سواء نتيجة تعرضهم للإجهاد في مكان العمل أو بسبب عدم وجود بيئة عمل مناسبة حيث تؤدي هذه العوامل إلى تدهور الجانب النفسي لديهم حيث تلعب بيئة العمل دور كبير في الجانب النفسي للأفراد العاملين في أي تنظيم وقد توصلت (دراسة السالم ومكناسي) إلى أن بيئة العمل التي لا تؤدي دورها الأساسي تجاه الأفراد العاملين من خلال تهيئة المناخ التنظيمي وتقديم الدعم اللازم هي بيئة سلبية تؤثر على الجانب النفسي وعلى الصحة النفسية الخاصة في الأفراد العاملين كما أجمع الباحثين أن بيئة العمل التي لا تواجه عوامل الخطر ولا تسعى إلى تهيئة بيئة العمل من أجل أن تصبح بيئة عمل داعمة يمكن من خلالها أن يصبح الأفراد أكثر سعادة وأن يتمتعوا بصحة جيدة يعكس هذا الأمر على الأداء الوظيفي الخاص بهم وعلى حجم الإنتاجية المتوقعة منهم بشكل سلبي وبالرغم من اختلاف حجم العينة بين الدراستين وتناقض أسلوب جمع البيانات والمنهج البحثي المتبع إلا أن كل من الدراستين قد اتفقتا على أن بيئة العمل الداعمة يمكن أن تحد من أخطار الأمراض والاضطرابات النفسية وأن بيئة العمل التي تهمل هذا الجانب يمكن أن تؤدي إلى تفاقم الأوضاع السيئة لدى بعض الأفراد حيث قدمت هذه الدراسات مجموعة من التوصيات المماثلة التي تتمثل في ضرورة الاهتمام في بيئة العمل الداعمة وضرورة معالجة عوامل الخطر التي تؤثر على الصحة النفسية للأفراد العاملين. بينما بين (حسين المهدي، 2020) في المقالة التي نشرت في المؤتمر الدولي الثالث لتنمية الموارد البشرية أن الصحة النفسية لا ترتبط فقط في الجانب الجسدي أو البدني الخاص بالفرد وإنما تتجاوز أبعاد ومحاور أكثر من ذلك ترتبط في بيئة العمل ومستوى الرفاهية الشخصية للفرد ومدى قدرته على القيام بالأعمال والمهام الخاصة به وإمكانية التعايش مع الضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها وتطرقت الورقة العلمية التي نشرها حسين المهدي إلى ضرورة التركيز على أبعاد الصحة النفسية الإيجابية ومعالجة الاضطرابات النفسية التي من الممكن أن تؤدي إلى تعرض الفرد للعديد من المشاكل في المجتمع وبيئة العمل وكذلك بيّنت الورقة العلمية أن من أكثر الحالات النفسية انتشاراً وتأثيراً على الاقتصاد ومنظمات الأعمال هي الاكتئاب والقلق.

الدراسات المتعلقة بالاندماج الوظيفي

من خلال مراجعة العديد من الدراسات البحثية التي تطرقت إلى الاندماج الوظيفي اتضح أن هنالك العديد من الدراسات التي ناقشت هذا الموضوع كان من أبرزها دراسة (نعيمي 2020) التي توصلت إلى أن الاندماج الوظيفي بين الموظفين يسهم بشكل إيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي حيث يؤثر ذلك بشكل إيجابي على إنتاجية الشركات والمؤسسات، والتي اتفقت مع دراسة (حلمي 2020) والتي كانت بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اندماج الأفراد في العمل وقد تطرق الباحثين إلى أن الرضا الوظيفي يعتبر من الأساسيات والعوامل المهمة التي

يمكن من خلالها رفع مستوى الاندماج الوظيفي لدى الأفراد العاملين سواء من خلال الاهتمام بهم أو فتح المجال لهم للمشاركة وتقديم المقترحات في بيئة العمل بالإضافة إلى التفاعل معهم ومشاركتهم كافة القضايا التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق حالة من الرضا في العمل حيث اتفق الباحثين على مجموعة من الأبعاد التي يمكن أن تلعب دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي وتمثلت في كل من مشاركة الأفراد العاملين والتمكين الإداري وقدمت الدراسات المذكورة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها ضرورة التفاعل مع القوى العاملة وفتح المجال لها والعمل على خلق مجموعة من الحوافز التي يمكن أن تؤثر على مستوى الرضا لديها وبالتالي إحداث تأثير إيجابي على موضوع الاندماج الوظيفي في بيئة العمل، ودراسة (الجاف وفائق 2019) التي ذكرت بأن للاندمج الوظيفي العديد من الأبعاد أهمها (الحماس، الإخلاص، التقاني) و توصلت الدراسة إلى أن الاندمج الوظيفي يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الموظفين، أما دراسة (مرزوق 2017) فتوصلت إلى أن تمكين الموظفين يساعد على رفع مستوى اندماجهم في الوظيفة، لذلك فإن الدراسة أوصت بتوجه نحو تحقيق العوامل التي تحقق التمكين لرفع مستوى الاندمج الوظيفي لدى الموظفين، كما تبين أن بعض المديرين لا يسعون إلى تطبيق التمكين وذلك وفا على مناصبهم، وبالتالي تهربهم من تطبيق التمكين أو التوسع في تطبيقه. أما دراسة (حلمي، 2020) فقد أوضحت أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في زملاء العمل) تساعد على رفع مستوى التمكين لدى الموظفين، ودراسة (محمد، 2020) والتي كانت بعنوان الاندمج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين فقد توصلت إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين الاندمج الوظيفي والشخصية المنتجة، هذا يعني أن كل زيادة في مستوى الاندمج الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع في مستوى الشخصية المنتجة، كما توصلت نتائج الدراسة أيضا إلى أن الشخصية المنتجة تساهم في ارتفاع الاندمج الوظيفي حيث أن مستوى الشخصية المنتجة لدى الموظفين يؤدي إلى زيادة مستوى الاندمج الوظيفي لديهم، إذ أن زيادة مستوى الشخصية المنتجة بمقدار وحدة قياس يؤدي إلى زيادة الاندمج الوظيفي بمقدار (0.841) وحدة قياس. أما دراسة (simbolon 2018) فقد ناقشت تأثير بيئة العمل والحوافز على اندماج الأفراد العاملين وتوصلت الدراسة إلى أنه بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على اندماج الأفراد العاملين بالإضافة إلى أن الحوافز لها تأثير إيجابي مباشر كذلك على اندماج الأفراد العاملين وأوضحت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كل من بيئة العمل واندماج الأفراد العاملين حيث أن الموظفين المتفانون أكثر نشاطا في عملهم، ويتمتعون بصحة أفضل، ويعملون بشكل أفضل، وبالمقارنة مع الموظفين غير المتفانين، يحصل الموظفون المتفانون على رضا أكبر من العمل، والتزام تنظيمي أعلى، ورغبة أقل في مغادرة المنظمة، مع العلم أن الموظفون المندمجون لديهم سلوك إيجابي وبشكل عام، يتمتع الموظفون بسلوكيات تنظيمية أكثر نشاطا وهم على استعداد لتقديم المزيد، وتم التحقق من صحة ذلك في دراسة الموظفين الهولنديين، حيث يعمل الموظفون المندمجين في بيئة العمل لوقت إضافي أكثر من الموظفين غير المندمجين، ودراسة العلاقة بين الموارد التنظيمية واندماج الموظفين وأداء الموظف، بناءً على دراسة استقصائية شملت 342 موظفًا في 14 فندقًا، وتم التوصل إلى أن الموارد التنظيمية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على اندماج الموظفين، وبالتالي فإن اندماج الموظفين سيكون لها تأثير إيجابي على أداء الموظف، ودراسة (Ugwu et al, 2014)، حيث هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية واندماج العاملين والتمكين النفسي، وكذلك اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين الثقة والاندماج، وبالتالي توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية والتمكين النفسي تبدأ باندماج العمل، كما تبين أن هناك تأثير وسيط للتمكين في العلاقة بين الثقة والاندماج.

نقاط الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة كدراسة (حيدر، 2017)، ودراسة (ماهر، 2014) في مفهوم الصحة النفسية بأنها حالة دائمة نفسية يكون فيها الفرد متوافق بالشكل النفسي والشخصي والمجمعي مع نفسه ومع بيئة العمل حيث يشعر بالسعادة مع نفسه ومع الآخرين ويكون قادرا على تحقيق ذاته واستغلال قدراته وامكانياته إلى أقصى حد ممكن، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مرعب، 2014)، ودراسة (السالم، 2020) على أن هناك عوامل عدة تؤثر في مستويات الصحة النفسية الخاصة بالأفراد العاملين في منظمات الأعمال والتي تؤثر على سلوكيات الأفراد وعلى الحالة النفسية الخاصة بهم، وأن بيئة العمل لها دور كبير وفعال في تعزيز الجانب النفسي للأفراد العاملين في أي تنظيم وكذلك المحافظة على صحتهم النفسية الإيجابية.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الجاف، وفائق، 2019) في أبعاد الاندمج الوظيفي، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (محمد، 2020) في التعرف على مستوى الاندمج الوظيفي وتأثيره على المنظمات، واتفقت الدراسة الحالية كذلك مع دراستي (simbolon، 2018) في العلاقة بين بيئة العمل التي تسعى إلى تحقيق صحة نفسية سليمة للأفراد وبين اندماج الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أوضحت أن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على اندماج الأفراد العاملين، أي وجود علاقة إيجابية بين كل من بيئة العمل واندماج الأفراد العاملين حيث أن الموظفين المتفانون أكثر نشاطا في عملهم، ويتمتعون بصحة أفضل، ويعملون بشكل أفضل.

فرضيات الدراسة

حيث يمكن أن تتلخص في الفرضية الرئيسية في الجملة التالية:
يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصحة النفسية والاندماج الوظيفي في مركز الطبيب التخصصي بمملكة البحرين.

الإطار التطبيقي

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة عبارة عن الموظفين والموظفات العاملين في عيادات مركز الطبيب بمملكة البحرين وتم أخذ العينة بطريقة العينة العشوائية، وذلك من خلال توزيع استبيان إلكتروني على الموظفين والموظفات العاملين والعملات في عيادات مركز الطبيب بدولة البحرين، وبعد توزيع الاستبيان وصل عدد الاستبيانات المكتملة في عملية التحليل الإحصائي (70) استبانة من أفراد عينة البحث الموظفين والموظفات العاملين والعملات في مركز الطبيب.

تحليل ووصف عينة الدراسة

توزيع عينة الدراسة ممثلة في الجدول التالي:

الجدول 1. توزيع عينة الدراسة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
---------	---------	----------------

		الجنس
%38.6	27	ذكر
%61.4	43	أنثى
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق العينة من حيث الجنس فنجد أن 61.5% من أفراد العينة من الإناث، في حين نجد أن 38.6% من أفراد العينة من الذكور.

الجدول 2. المعلومات الديموغرافية 1

		العبارة
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%48.6	34	أقل من 30 سنة
%32.9	23	من 30 إلى 40 سنة
%15.7	11	من 40 إلى 50 سنة
%2.9	2	أكثر من 50 سنة
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق العينة من حيث العمر فنجد أن 48.6% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، و32.9% من أفراد العينة أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، 15.7% من أفراد العينة أعمارهم من 40 إلى 50 سنة، 2.9% من أفراد العينة أعمارهم أكثر من 50 سنة.

الجدول 3. المعلومات الديموغرافية 2

		العبارة
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%21.4	15	ثانوي
%10	7	دبلوم
%41.4	29	بكالوريوس
%27.1	19	فوق الجامعي
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق العينة من حيث المؤهل العلمي 41.4% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 27.1% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، 21.4% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ثانوي، 10% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم.

الجدول 4. المعلومات الديموغرافية 3

		العبارة
النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%32.9	23	أقل من 5 سنوات
%47.1	33	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
%11.4	8	من 11 سنوات إلى أقل من 15 سنة.
%8.6	6	أكثر من 16 سنة.
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق العينة من حيث عدد سنوات الخبرة فنجد أن 47.1% من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 32.9% من أفراد العينة عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، 11.4% من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم من 11 سنوات إلى أقل من 15 سنة، 8.6% من أفراد العينة عدد سنوات الخبرة أكثر من 16 سنة.

الجدول 5. المعلومات الديموغرافية 4

النسبة المئوية	التكرار	العبارة الوظيفية
%2.9	2	مدير عام
%1.4	1	مدير إداري
%4.3	3	مدير موارد بشرية
%10	7	مدير
%5.7	4	نائب مدير
%75.7	53	أخرى
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق العينة من حيث الوظيفة فنجد أن 75.7% من أفراد العينة إجابتهم أخرى، في حين نجد أن 10% من أفراد العينة إجابتهم مدير، 5.7% من أفراد العينة إجابتهم نائب مدير، 4.3% من أفراد العينة إجابتهم مدير موارد بشرية، 2.9% من أفراد العينة إجابتهم مدير عام، 1.4% من أفراد العينة إجابتهم مدير إداري.

الجدول 6. المعلومات الديموغرافية 5

النسبة المئوية	التكرار	العبارة عمر مركز الطبيب
%7.1	3	أقل من 5 سنوات
%81.4	57	من 6 إلى 10 سنوات
%7.1	5	من 11 إلى 15 سنة
%4.3	3	16 سنة فأكثر
%100	70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق العينة عمر المركز فنجد أن 81.4% من أفراد العينة يرون أن عمر مركز عيادات الطبيب من 6 إلى 10 سنوات، 7.1% من أفراد العينة كانت إجابتهم أقل من 5 سنوات، ونفس النسبة من أفراد العينة كانت إجابتهم من 11 إلى 15 سنة، 4.3% من أفراد العينة كانت إجابتهم 16 سنة فأكثر.

الجدول 7. المعلومات الديموغرافية 6

النسبة المئوية	التكرار	العبارة عدد الموظفين
%11.4	8	أقل من 50 عامل
%85.7	60	من 50 إلى أقل من 150 عامل
%2.9	2	150 عامل فأكثر
%100	86	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق العينة عدد الموظفين فنجد أن 86.7% من أفراد العينة كانت إجابتهم من 50 إلى أقل من 150 عامل، 11.4% من أفراد العينة كانت إجابتهم أقل من 50 عامل، 2.9% من أفراد العينة كانت إجابتهم 150 عامل فأكثر.

صدق أداة الاستبانة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمه البيانات في الدراسة الميدانية حيث بلغ عدد الاستمارات الصالحة للدراسة (70) استمارة: ومن أجل اختيار وصدق الاستبانة والتأكد من مصداقية واجابات الموظفين تم استخدام معامل الفا كرونباخ وقد تلخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول 8. صدق أداة الاستبانة

المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الصحة النفسية	56	0.844

0.932	24	الاندماج الوظيفي
0.860	80	جميع مجالات الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.844 و 0.932 لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.860). وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق قابلة لتوزيع. وبذلك يتكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار صحة الفرضيات

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصحة النفسية والاندماج الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مركز الطبيب.

الجدول 9. العلاقة بين الصحة النفسية والاندماج الوظيفي لدى أفراد العينة

المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة
الصحة النفسية	70	198.41	18.08	0.020	0.872	غير دال
الاندماج الوظيفي		97.57	12.24			

يوضح الجدول السابق العينة المطبق عليهم استبيان الصحة النفسية والاندماج الوظيفي وعددهم (70) من الموظفين العاملين في مركز الطبيب، وبحساب المتوسط الحسابي للصحة النفسية (198.41) والانحراف المعياري (18.08) وبحساب المتوسط الحسابي للاندماج الوظيفي (97.57) والانحراف المعياري (12.24) نرفض الفرض السابق حيث أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة النفسية والاندماج الوظيفي لدى أفراد العينة وذلك لأن ر تساوي (0.020) وهي غير دالة إحصائياً.

النتائج والتوصيات

النتائج

تم التوصل إلى عدة نتائج في هذه الدراسة كالتالي:

4. تبين من الدراسة الحالية إلى أن مستوى الصحة النفسية لدى أفراد العينة ما بين مرتفع ومتوسط وذلك ما تبين من خلال متوسطات حسابات أفراد العينة التي تراوحت ما بين (2.37 إلى 4.35)
5. تبين من الدراسة الحالية إلى أن مستوى الاندماج الوظيفي لدى أفراد العينة ما بين مرتفع ومتوسط وذلك ما تبين من خلال متوسطات حسابات أفراد العينة التي تراوحت ما بين (3.35 إلى 4.32).
6. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة النفسية والاندماج الوظيفي لدى أفراد العينة.

توصيات الدراسة

- بناء على ما توصلت إلى الدراسة الحالية من نتائج فقد تم وضع بعض من التوصيات وهي:
7. محاولة التقليل من مسببات ضغوط العمل ومراعاة الطبية والظروف التي يمارس فيها الموظف عمله.
8. إعطاء اعتبار للعواقب النفسية للموظفين وذلك من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً.
9. من المهم مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار حيث أن ذلك يزيد من شعورهم بالانتماء والاندماج في الوظيفة.
10. تنويع العمل وإعطاء الموظفين فرصة أكبر لإبراز قدراتهم.
11. وضع سياسة أجور عادلة تتماشى مع المجهودات التي يبذلها الموظف حيث أن ذلك يزيد من اندماجه الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو سعيد، هيسم جادو (2002): الرضا المهني للعاملين في مجال التربية الخاصة وعلاقته بمتحولات (العمر المهني، الجنس، نوع العمل، نوع العلاقة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- أبو غالي، معاوية (2010): أسباب السلوك الاستوائي من وجهة نظر الطلبة المستقلين والضحايا، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2.
- البردان، محمد فوزي أمين (2017): دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة السادات، مصر.
- الجاف، ولاء جودت علي، وفائق، داليا خالد (2019): دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فئات الأربع والخمس نجوم في مدينة السلمانية بإقليم كردستان في العراق، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد 39، العراق.
- حلمي، دينا عباس (2020): تأثير الثقافة التنظيمية على اندماج العاملين في صناعة الأدوية بمصر، مجلة الإدارة، العدد 12.
- الحويج، أحمد علي الهادي (2017): الذكاء الوجداني وعلاقته بالصحة النفسية، مجلة علوم التربية الرياضية والعلوم الأخرى، كلية التربية البدنية، جامعة المرقب .
- حيدر، ريم عطية (2017): مستوى الصحة النفسية لدى عينة من طلاب كلية التربية _ الجامعة الأسمرية _ دراسة مقارنة في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة التربية، عدد (3).

- الخالدي، أدیب (2001): الصحة النفسية، الطبعة الأولى، الدار العربية للنشر والتوزيع، غرّبان، ليبيا.
- الخشاب، فهد بطي (2017): أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت.
- دياب، مروان عبدالله (2006): دور المساندة الاجتماعية كمتغير وسيط بين الأحداث الضاغطة والصحة النفسية للمراهقين الفلسطينيين، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم علم نفس، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الذهبي، حياة (2013): العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقة المتجددة في الوسط الصحراوي بأادارار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وعلوم الإسلام، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر.
- رشدي، آلاء سعيد السيد (2019): الصحة النفسية وعلاقتها بالأرق لدى عينات من المراهقين والراشدين والمسنين، مجلة دراسات عربية، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية، العدد 1.
- الشماع، خليل محمد حسن (1999): مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.
- عبد الخالق، أحمد محمد (2018): عوامل الشخصية المنبئة بالصحة النفسية لدى المراهقين، مجلة الطفولة العربية، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية، العدد 74.
- عبد الرازق، سيب (2015): التفاعل اللفظي وعلاقته بالصحة النفسية "دراسة ميدانية لتلاميذ الثانوية" مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، بالجلفة.
- العديلي، ناصر محمد (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة، الإدارة العامة للبحوث، جدة، السعودية.
- العبداني، عبد الكريم غالي (2011): الاستقرار المهني وعلاقته مع أنواع الشخصية والتكيف العائلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- محمد، سعد عبد (2020): الاندماج الوظيفي وعلاقته بالشخصية المنتجة لدى الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة القادسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.
- مرزوق، سارة (2017): أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين "دراسة حالة مجتمع عموري- بسكرة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3.
- منصوري، مصطفى (2017): مستوى الصحة النفسية لدى طلبة الجامعة "دراسة على عينة من طلبة جامعة وهران"، مجلة دراسات، جامعة عمار تليجي بالأغواط، العدد 55.
- نعيمي، امنية محمود علي (2020): تأثير عدم الرضا الوظيفي على اندماج ومشاركة الموظفين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة ستة أكتوبر، القاهرة، مصر.
- نورس، بخوش وخرافية، حميدان (2016): جودة الحياة وعلاقتها بالصحة النفسية لدى طالبات جامعة زيان عاشور "دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- الوادي، محمود حسين (2013): التمكين الإداري بالعصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الخادم، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Simbolon, P.; Madhakomala, R., & Santoso, B. (2018). The Effect of Work Environment, Bonuses and Organizational Trust on Employee Engagement in PT. Taspem (Persero). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(5),34-40.
- Ugwu, F.; Onyishi, I., & Rodriguez-Sanchez, A. (2014). Linking Organizational Trust with Employee Engagement: The Role of Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377- 400.

أثر الرضا الوظيفي والحوافز وبيئة العمل على الأداء الوظيفي (بالتطبيق على شركة الزامل في المملكة العربية السعودية)

مصعب مازن عويضة^{1*}، د. قيس المعمرى²

اد^{2*}. الجامعة الخليجية ا

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي والحوافز وبيئة العمل على الأداء الوظيفي في شركة الزامل بالمملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركة الزامل بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (86) مفردة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لموضوع الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة مناسبة لتحليل البيانات، من أهم النتائج التي توصلت بها الدراسة توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية، ويوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الحوافز والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين بيئة العمل والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الأداء الوظيفي في شركة الزامل بتطوير برامج تكنولوجية متجددة يستفيد منها كافة العاملين، وتوفير الإمكانات والتسهيلات التي تساعد على توفير بيئة عمل مناسبة لتطوير أداء العاملين من أجل زيادة دافعية الإنجاز، وضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم وتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.

الكلمات الرئيسية: الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، الحوافز، بيئة العمل، المملكة العربية السعودية.

مقدمة

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الهامة التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وغيرها من المجالات، ويختلف الأداء الوظيفي في الدول المتقدمة عنه في الدول الأقل تقدماً، حيث إن الدول المتقدمة تركز على أداء المنظمة ككل وليس على أداء الفرد، وبالتالي تسعى المنظمات في الدول المتقدمة عند استقطاب الأفراد للعمل فيها إلى الحصول على معلومات تتصف بالعمومية مقارنة بالمعلومات التي تسعى المنظمات الأقل تقدماً للحصول عليها في استقطاب الأفراد (رشيد، 2018).

أما في الدول العربية فإن موضوع الأداء الوظيفي يرتبط بشكل مباشر وغير مباشر بقضايا إنتاجية العمل، حيث تسعى المنظمات في الدول العربية إلى توفير قوى جيدة ومؤهلة وإكسابها المهارات المختلفة، والعمل على تحقيق رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم، حيث يشكل الأداء الوظيفي هو الهدف الأهم للمؤسسة (حسن، 2022).

أما في دول الخليج العربي فهي تواجه مشكلة في استقطاب الأفراد الملائمين للمراكز القيادية العليا في المؤسسة والذي يمكن اعتبارهم أساس نجاح تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسة، حيث تسعى المؤسسات جاهدة لاكتشاف الأفراد المناسبين للمراكز القيادية، حيث أن أداء المدير والمشرف يمثل السلطة الإدارية في أعين المرؤوسين والأفراد العاملين تحت إدارتهم، وبالتالي فإن أسلوب تعامل المدير وأدائه يؤثر في سلوك وأداء وإنتاجية من يشرف عليهم من الموظفين وقابليتهم لتطوير أدائهم (الصافي، 1997).

وفي المملكة العربية السعودية يرتبط الأداء الوظيفي بتحقيق المؤسسات لأهدافها، حيث كفاءة المؤسسة يتم قياسها بفعالية الموارد البشرية والفنية والمادية المتاحة لها.

ولما لهذا الموضوع من أهمية فقد تم إجراء البحث الحالي وذلك للتعرف على أثر الرضا الوظيفي والحوافز وبيئة العمل على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة الزامل بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث

تواجه بعض المؤسسات والمنظمات العديد من المشاكل بسبب انخفاض أداء العاملين فيها، مما يؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها، وأوصت العديد من الدراسات كدراسة (الشاذلي، 2017)، ودراسة (المعاينة، 2017) بضرورة إجراء بحوث مستقبلية حول رفع مستوى أداء العاملين في المنظمات من خلال دراسة العوامل التي تؤثر على الأداء، حيث اتضح في كثير من الدراسات السابقة أن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي هي الرضا الوظيفي، والحوافز، وبيئة العمل.

ووفقاً للتقارير السنوية التي أصدرتها شركة الزامل حول جودة الخدمات، وتقارير تقييم أداء الموظفين في عام 2020م اتضح أن هناك انخفاض في مستوى أداء بعض الموظفين في الشركة، مما انعكس على انخفاض جودة الخدمات في الشركة، وقد فسر المسؤولون ان سبب انخفاض جودة الخدمات في الشركة كان بسبب إهمال بعض العوامل التي ترفع من مستوى معنويات الموظفين في الشركة وتشجعهم على تقديم أفضل أداء لديهم، حيث ركزت الشركة على جوانب وأهمت جوانب هامة أخرى ومن أهمها العمل على تحقيق رضا الموظفين، واستخدام الحوافز والمكافآت المناسبة مع موظفيها، مما لزم الأمر لدراسة العوامل التي أدت إلى ذلك والعمل على معالجتها قبل أن تتفاقم.

إن هذا يتطلب ضرورة الاهتمام بالموظفين وتشجيعهم على العمل، لضمان رضاهم الوظيفي، وذلك من خلال استخدام الأساليب والحوافز المناسبة التي تساعد على رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وكذلك توفير بيئة عمل هادئة ملائمة للعمل الذي يقومون به.

أسئلة البحث

من خلال استعراض مشكلة الدراسة يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:
ما هو أثر الرضا الوظيفي والحوافز وبيئة العمل على الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية؟
وعلى ضوء السؤال الرئيس للدراسة تنبثق التساؤلات الفرعية للدراسة كالتالي:

ما أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية؟
ما أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية؟
ما أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.

أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلى الهدف الرئيسي التالي:

التعرف على أثر الرضا الوظيفي والحوافز وبيئة العمل على الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.

وعلى ضوء الهدف الرئيسي للدراسة تتفرع الأهداف الفرعية كالتالي:

1. التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.
3. التعرف على أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

تنبثق الأهمية العلمية من حيوية الموضوع الذي تناقشه وهو أثر الرضا الوظيفي والحوافز وبيئة العمل على أداء الموظفين، وتمثل هذه الدراسة إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة العربية بمعلومات حديثة عن هذا الموضوع، وكذلك من خلال الإطار النظري الذي سنقدمه، حيث سوف يكون للدراسة دور في عمل أبحاث جديدة من قبل باحثين آخرين في هذا المجال و تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية استفادة الكثير من مدراء ومسؤولي الشركات من النتائج التي سيتم التوصل إليها، وكذلك التغلب على معوقات تحسين أداء الموظفين في الشركات، وإعادة تشكيل بيئة العمل بحيث تكون داعمة ومحفزة للإداريين والموظفين وبالتالي الشعور بالرضا وبذل مزيداً من العطاء مما يؤثر إيجاباً على أدائهم.

الإطار النظري

المبحث الأول: الأداء الوظيفي

مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد والتي تعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يتم إشباع متطلبات الوظيفة، وفي أغلب الأحيان يحدث لبس بين الأداء والجهد، حيث أن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، بينما الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (عابدين، 2001).

ويعرف آخرون الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه المنظمة بها أو الجهة التي يعمل فيها وترتبط وظيفته بها (هلال، 2003).

ويرى آخرون أن الأداء الوظيفي ينتج عن عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، فيمكن أن تتطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون وجود الدوافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، وكذلك العكس صحيح فقد تتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل، بدون وجود القدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي (رضا، 2003).

أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي والهام للعملية الإدارية والتنظيمية لكل منظمة، كونه الجزء الحي منها وذلك لأنه مرتبط بالمورد البشري الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستخدام والاستهلاك، كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتفوق ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة (أرفيس، 2018).

للاداء الوظيفي أهمية كبيرة في كل منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

تتكون أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المخطط لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض من أجل إنتاج مواد جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في مجالات مختلفة (صليحة، 2010)

للأداء أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن هذا مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة وفعاليتها واستقرارها، حيث أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء موظفيها وعاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة يعتبر انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة فيها (برنوطي، 2001).

تعود أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطا بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة الاستمرارية والبقاء، مرحلة الاستقرار، رحلة الفخر والسمعة، مرحلة التميز، مرحلة الريادة)، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو إلى أخرى يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها (صليحة، 2010).

أهمية المنظمة لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (صليحة، 2010).

وبذلك يعتبر الأداء الوظيفي أحد العمليات الحيوية والهامة والتي يتم الاعتماد عليها في الحكم على نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وتحقيق خططها سواء على المدى القصير أو البعيد، حيث أن الأداء الوظيفي يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها وذلك عبر الواجبات والمهام التي يقوم بها الموظفون في المنظمة، لذلك فإن الأداء الوظيفي يعد العملية التي يعرف من خلالها المسؤولون مستوى أداء الفرد في المنظمة لمهامه وإمكاناته وقدراته على الإنجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة وفاعلية (أرفيس، 2018).

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت المفاهيم واختلفت للرضا الوظيفي في العديد من الدراسات السابقة والمقالات العلمية التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث يمكن التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي كالتالي:

يرى (عبد الوهاب، 2000) بأنه إذا كان مفهوم الرضا عن العمل يرتبط بمفهوم السعادة فليس معنى ذلك أن الفرد الذي يشعر بالرضا هو الفرد الذي ينجح أو يبدع في عمله، والعكس صحيح فقد يكون الفرد راضياً عن عمله ولكن دافع العمل لديه منخفض، أو قد يكون غير راض عن عمله ولن دوافع العمل لديه مرتفع.

ويشير (كليب، 2006) بأن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل ن وهذا الشعور ليس له علاقة بالمال أو المميزات أو الإنجازات، إنما هو ذلك الشعور الذي ينبع من العمل نفسه.

وعرفه (عبدالعالم، 2008) بأنه محصلة المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يحملها الفرد اتجاه حلقتين من حلقات الاتصال والتفاعل (الوظيفي والمنظمة)، والتي يواجهها داخل الكيان التنظيمي كنتيجة لإدراكه بأشباعها لقيمة وذلك فيما يتعلق بالعوامل الوظيفية أو العوامل التنظيمية أو كلاهما معاً.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (عودة، 2009).

أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورهما ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذا كان من الضروري أن تحرص المنظمات أشد الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة لأن ذلك سيسهم بلا شك في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا العالي سيسهم في تحسين صحة العامل البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العامل وخارجها، فقد أثبتت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي الناتج عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية كما أثبتت دراسة أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم عاشوا أكثر من زملائهم من الموظفين والعمال غير الراضين (القطراوي، 2012).

ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم مقومات التوافق الوظيفي السليم، وتأتي أهمية الرضا الوظيفي بحيث يشكل أحد أهم الأسباب والدوافع الهامة للأداء المتميز الذي يمكن أن يؤديه الموظفين حيث أن أساس التوافق الاجتماعي والنفسي يعتبر مؤشراً هاماً لنجاحهم وفاعلية أداء مهامهم في المؤسسة (محيسن، 2004).

ولا شك أن دراسة الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة م خلالها على نفسها وتكتشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي على ضوءها يتم تطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وهذا ما نشهده في كثير من الدول المتقدمة التي تسعى لتقييم رضا الموظفين في المنظمات، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع لظروف نفسية واجتماعية وبيئية والتي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه في العمل وتتوافق مع شخصيته وتجعله راضٍ في عمله (بوذن، 2007).

وتوجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ومن أهمها:

يسهم الرضا لدى الموظف في التأثير على سلوكياته في العمل.

ارتفاع درجة الرضا لدى الموظف يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى الموظف في تحقيق أكبر الانجازات في منظمته.

إن ارتفاع الرضا لدى الموظف يؤدي إلى انخفاض التغيب عن العمل.

إن الموظف ذو الرضا المرتفع يكون أقل عرضة لمشاكل العمل وأكثر رضا عن الحياة عامة.

العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة رضا عالية لدى الوظيفة أدى إلى زيادة الإنتاجية (عبد السلام، 2015).

المبحث الثالث: الحوافز

مفهوم الحوافز

تعددت المفاهيم واختلفت في إعطاء تعريف موحد للحوافز في العديد من الدراسات السابقة، والمقالات العلمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

عرفت الحوافز في المفهوم الإداري بأنها وسائل الإشباع المتاحة وكذلك الأدوات التي يحدث بموجبها الإشباع، أو يمكن التعبير عنها بمجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل وتشبع رغبات الأفراد الذين يسعون لإشباعها وذلك عن طريق العمل (القربوتي وزوليف، 1989). وتعرف الحوافز بأنها فرص توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثنيها بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع، من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم (عمر، 2020).

وفي دراسة (أبو زيت، 2010) عرف الحوافز بأنها: سياسات الموارد البشرية في أي منظمة، وتعتبر تعبيراً مادياً عن فلسفة الإدارة والمبادئ التي تؤمن بها، حيث أن الغرض من وضع هذه السياسة هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

وتعرف الحوافز بأنها الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس لتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم جعلهم بمضمون بأعمالهم (رحماني، 2019).

أهمية الحوافز

يعتبر نظام الحوافز ميزة ذات أهمية كبيرة من مميزات المنظمات الاقتصادية الناجحة خاصة في علم إدارة الموارد البشرية، وفي عالم العمل كذلك، كما أنه يشغل حيزاً هاماً في الأبحاث العلمية لدى كثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً، وازداد الاهتمام به بشكل كبير في الوقت الحالي، ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعدى الأمر كذلك ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية وكذلك في علم النفس العمل والتنظيم، حيث أصبح يعتبر أحد المراكز الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الموظفين والعاملين في المنظمات، والتي تنعكس مباشرة على تعزيز الثقة لدى الموظفين داخل المنظمة وتشجيع الفرد على زيادة أدائه، وكذلك توفير التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل والاعتراف بالعامل وتلبية طموحاته وكذلك تحسين شروط العمل عن طريق الترقية والمكافآت وغيرها (المغربي، 2012).

إن لنظام الحوافز دور هام جداً وفعال، وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وذلك عن طريق تحفيز الأفراد والموظفين بشكل فعال وكفء، وتتمثل أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها. من أهمها ما يلي:

إن نظام الحوافز يحقق عوائد للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع الموظفين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
يساهم نظام الحوافز كذلك في تفجير قدرات وطاقات الموظفين واستخدامها أفضل استخدام، مما يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة في المنظمة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى ربما تعاني من نقص القوى العاملة.
إن الحوافز الفعالة تؤدي إلى تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للموظفين العاملين في المنظمة إذا ما ارتبطت مصالحهم بمصالح المنظمة.
تعمل الحوافز الفعالة إلى تقليص في الوقت والجهد.
تؤدي الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يمكن عناصر نظام العمل أن تتحرك بانسجام وحيوية وتطور ورقي نحو الأفضل (هادف، 2020).

وتعتبر الحوافز أداة أو وسيلة هامة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في المنظمة، حيث تساهم الحوافز بشكل كبير في جعل كيان المنظمة أو الشركة أكثر تطوراً وتقدماً، حيث له عائد إيجابي كبير على تلك العمليات التشغيلية في المنظمة، من خلال استفادته من زيادة.

المبحث الرابع: بيئة العمل

مفهوم بيئة العمل

تتعدد المفاهيم حول مصطلح بيئة العمل في العديد من المراجع العلمية والدراسات السابقة، حيث يمكن تعريف بيئة العمل في الفكر التنظيمي المعاصر وليس في علي غرار رواد الفكر التقليدي بأنها كافة الظروف السائدة داخل وخارج المنظمة والتي لها تأثير على سلوك العاملين وكذلك تحديد اتجاهاتهم، وكذلك كل ما يحيط بالفرد في مكان العمل ويؤثر في سلوكه وأدائه، وكذلك الجهد المبذول تجاه المجموعة التي تعمل معه، والإدارة التي يتبعها (بن رحمون، 2013).

وتعرف بيئة العمل بأنها الحوافز والمكافآت وظروف العمل ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات واللوائح والحاجات الخاص بالعاملين (المعاينة، 2021).

وتعرف بيئة العمل بأنها مجموعة متغيرات أو عوامل تحدث أثر مباشر أو غير مباشر على العاملين داخل محيطها وقد يكون هذا الأثر إما إيجابياً أو سلبياً في أدائهم، وبيئة العمل هي الوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين ورضاهم عن المنظمة وهذا يتوقف على ما يراه العاملون وفقاً لإدراكاتهم والتي تختلف من فرد لآخر " (الرويلي، 2019).

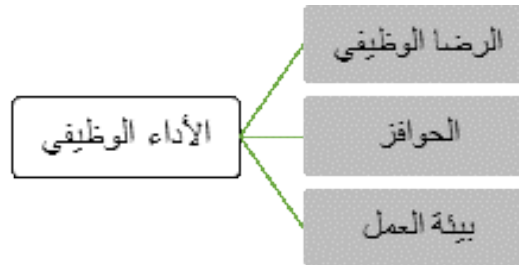
أهمية بيئة العمل

تمتلك بيئة العمل أهمية كبرى، نظراً لأن الشخص يقضي وقتاً طويلاً فيها بقدر بحوالي ثلث يومه، كما أنها تلعب دوراً أساسياً في الحفاظ على الموظفين ودفعهم على الالتزام بعملهم، إضافة إلى ذلك فهي مهمة لعدة أسباب كالتالي:

1. تؤدي بيئة العمل الإيجابية والمريحة لإخراج أفضل مهارات الموظفين ومواهبهم.
 2. تؤدي لخلق نوع من المودة بين الموظفين والعمل، والشعور بالملكية مما يقود للإبداع.
 3. تساهم في تعزيز قدرة الموظفين على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة ومنظومة العمل.
 4. تزيد من رضا الموظف، والذي ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيته.
 5. تؤثر على جذب الموارد البشرية، مثل جذب أصحاب المواهب نحو تطلع للعمل في هذه الأماكن (المعاينة، 2021).
- وتمثل أهمية بيئة العمل كذلك بأن التأثيرات المعنوية للعاملين ترتبط ببيئة العمل مثل درجة الحرارة والإضاءة، وكذلك العوامل النفسية مثل التحفيز فإنها تساعد على في عملية زيادة الإنتاج، وتوفير المناخ الداعم للقيم والسلوك الأخلاقية، وكذلك تحسين الاتصال وإعطاء المعلومات في طرق الاتصال الصاعدة والنازلة (بن الشيخ، 2018).

وتتزايد أهمية بيئة العمل في ظل التحديات العالمية الجديدة، والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع كذلك، حيث أنهذه التحديات تفرض على المنظمات إذا ما أرادت البقاء مزيداً من الانفتاح والتجديد والتطوير، وكل هذه التحديات تتطلب مناخاً تنظيمياً إيجابياً (النوبية، 2011).

نموذج البحث



الشكل 1. نموذج البحث (من إعداد الباحثين)

الدراسات السابقة

دراسة (سعادة، 2018)، بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في السودان"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتعرف على بيئة العمل الداخلية لوزارة التعليم العالي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، والتعرف على مدى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وأثره على تحقيق الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من 62 مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.
من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. لا تتناسب الرواتب الشهرية مع طبيعة العمل في وزارة التعليم العالي.
2. تتم الترقيات على حسب تقييم الأداء الوظيفي وتوجد عدالة في الحصول على الترقيات في الوقت المحدد لها. وأوصت الدراسة:
1. ضرورة الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التعليم العالي وذلك بزيادة الرواتب الشهرية للعاملين في وزارة التعليم العالي.
2. ضرورة الاستمرار في تحفيز العاملين مع عدم إغفال بقية العاملين.

دراسة (الشاذلي، 2017) بعنوان " الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمتقاعدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والإنسانية بجامعة الجوف، وكذلك معرفة العوامل الرضا الوظيفي التي تؤثر على أداء أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الإدارية والإنسانية بجامعة الجوف، وتكونت عينة الدراسة من (65) مفردة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. هناك درجة كبيرة من الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بطبيعة العمل مما يساهم بصورة إيجابية في تحسين معدلات الأداء الوظيفي.
 2. تتوافر درجات رضا متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بظروف العمل.
- وقد أوصت الدراسة:

1. ضرورة إسهام المؤسسة التعليمية في الاهتمام بمتغيرات الرضا الوظيفي مجتمعة لأثرها الإيجابي في زيادة معدلات الأداء الوظيفي،
 2. ضرورة زيادة محفزات الرضا الوظيفي عن ظروف العمل للمزيد من الكفاءة والفعالية في أداء المهام والواجبات الوظيفية.
- #### دراسة (الهوري، 2019) بعنوان: "أثر الحوافز على أداء العاملين" دراسة ميدانية للمؤسسة الميدانية للدهن وحدة وهران"
- تهدف الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وقد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للدهن - وحدة وهران خلال شهر فبراير إلى أبريل 2019، وقد شملت عينة الدراسة على 30 موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

- ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:
1. تعتبر الحوافز دافعا أساسيا في تحسين أداء العمال ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
 2. إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العامل والحصول على الحافز.
- وأوصت الدراسة:

1. العمل على زيادة أثر نظام الحافز من خلال إعادة النظر في تقييمها لأنظمة الحوافز.
 2. دراسة معوقات التحفيز قبل وضع نظامها والعمل على تقاديبها.
- #### دراسة (توام، زاهية 2021)، بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغازوتيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان لإجراء الدراسة الميدانية، والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 93 عامل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لهذه الدراسة.
ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة.
 2. وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية وأداء العاملين بشركة سونلغاز.
- وأوصت الدراسة:

1. بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.
 2. وضع معايير واضحة ومقبولة لقياس أداء العاملين بحيث يتم تدريبهم عليها من خلال ورشات عمل تدريبية.
- #### دراسة (محمود، 2019) بعنوان: " بيئة العمل ودورها في تحسين الأداء: دراسة حالة البنك الزراعي السوداني"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بيئة العمل في تحسين الأداء من خلال معرفة دور طبيعة العمل في تحسين الأداء، واتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 70 مفردة من العاملين في البنك الزراعي السوداني.
من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. إن توفر الأدوات والأجهزة المناسبة والكافية للقيام بالعمل ساعد على إنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة، وتجهيز المكاتب بصورة مناسبة للقيام بالعمل مما أدى إلى تحسين الأداء.
 2. إن اتباع نظام فعال بالبنك ساعد على الابتكار والإبداع لدى العاملين.
- وأوصت الدراسة:

1. التأكيد على الاستمرار في توفير الأدوات والأجهزة المناسبة للعمل على إنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة.
- تعزيز استخدام التقنيات الحديثة المناسبة لإنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة.

دراسة (روايح، 2018) بعنوان: " أثر بيئة العمل على أداء العاملين: دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على أداء العاملين من خلال الأبعاد (البيئة المادية البيئة الاجتماعية)، بمديرية التجارة ولاية ورقلة، تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 60 موظف من العاملين في مديرية التجارة لولاية ورقلة.
من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. أن هناك توافر لأبعاد البيئة المادية والاجتماعية في المديرية محل الدراسة مستوى متوسط.
 2. اهتمام مديرية التجارة لولاية ورقلة بتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية.
 3. رضى الموظفين على الظروف المادية للعمل ضعيف.
- أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة:
1. يجب على المؤسسة عينة الدراسة ان تعتمد بدرجة كبيرة على تدريب الموظفين لتطوير أدائهم.
 2. يجب على المؤسسة عينة الدراسة أن تهتم بدرجة كبيرة بروح فريق العمل.
 3. تهيئة بيئة العمل بشكل دوري ومستمر.

فروض الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين الرضا الوظيفي والحوافز وبيئة العمل على الأداء الوظيفي.
ومنه تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي.
الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز على الأداء الوظيفي.
الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين بيئة العمل على الأداء الوظيفي.

الإطار التطبيقي

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة عبارة عن الموظفين والموظفات العاملين والعاملات في شركة الزامل السعودية وتم أخذ العينة بطريقة العينة العشوائية، وذلك من خلال توزيع استبيان إلكتروني على الموظفين والموظفات في شركة الزامل السعودية، وبعد توزيع الاستبيان وصل عدد الاستبيانات المكتملة في عملية التحليل الإحصائي (86) من الموظفين والموظفات.
تحليل ووصف عينة الدراسة: جاء توزيع عينة الدراسة ممثلة في الجدول التالي:

الجدول 1. البيانات الديمغرافية

النسبة المئوية	التكرار	العبارة الجنس
65.1%	56	ذكر
34.9%	30	أنثى
100%	86	المجموع
المؤهل العلمي		
33.7%	29	ثانوية عامة
60.5%	52	بكالوريوس
4.7%	4	ماجستير
1.2%	1	دكتوراه
100%	86	المجموع
سنوات الخبرة		
60.5%	52	أقل من 5 سنوات
31.4%	27	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
4.7%	4	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.
3.5%	3	أكثر من 15 سنة.
100%	86	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم 1 العينة من حيث الجنس فنجد أن 65,1% من أفراد العينة من الذكور، في حين نجد أن 34,9% من أفراد العينة من الإناث ومن حيث المؤهل العلمي فنجد أن 60,5% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين نجد أن 33,7% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة، 4,7% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما نجد أن 1,2% من أفراد العينة حاصلين على درجة الدكتوراه. ومن حيث عدد سنوات الخبرة فنجد أن 60,5% من أفراد العينة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، 31,4% من أفراد العينة عدد سنوات الخبرة لديهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 4,7% من أفراد العينة عدد سنوات الخبرة لديهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، 3,5% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم أكثر من 15 سنة.
صدق أداة الاستبانة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية حيث بلغ عدد الاستبانة الصالحة للدراسة (86) استمارة: ومن أجل اختبار وصدق الاستبانة والتأكد من مصداقية واجابات الموظفين تم استخدام معامل الفا كرونباخ وقد تلخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول 2. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المجال
0.856	18	الرضا الوظيفي
0.888	23	الرضا عن الحوافز
0.801	9	الرضا عن مستوى بيئة العمل
0.901	15	الأداء الوظيفي
0.947	65	جميع مجالات الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (2) ان قيمة معامل الفا كرونباخ كانت عالية لكل من محمور الرضا الوظيفي والرضا عن الحوافز والرضا عن مستوى بيئة العمل ومحمور الأداء الوظيفي والتي قدرت ب (0.801) و(0.947) وهذا يعني ان محاور الدراسة تتمتع بثبات عال وبذلك يتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضياتها.
اختبار صحة الفرضيات

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.

الجدول 3. نتائج تحليل التباين

الدالة الإحصائية Sig.	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000 ^b	15.833	1063.952	1	1063.952	Regression
		67.200	84	5644.803	Residual
			85	6708.756	Total

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

والجدول التالي يوضح نتائج التحليل باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

الجدول 4. يبين الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	R	R Square	F	Sig.
	B	Std. Error							
1 (Constant)	33.447	5.884		5.685	0.000				
X	0.381	0.096	0.398	3.979	0.000	.398 ^a	0.149	28.437	.000 ^b

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من بيانات الجدول السابق يتبين لنا أن قيمة t جاءت معنوية مما يدل على أن المتغير المستقل له تأثيراً معنوي على المتغير التابع، وكذلك قيمة f جاءت معنوية مما يدل على أن النموذج معنوي، ونجد أن قيمة معامل بيرسون R جاءت بقيمة (0.398)، أما معامل التحديد (R^2) فقد جاء بقيمة (0.149)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.
وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = 33.774 + 0.381X$$

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز والأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.

الجدول 5. يبين نتائج تحليل التباين

الدالة الإحصائية Sig.	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000 ^b	12.661	878.710	1	878.710	Regression
		69.405	84	5830.045	Residual
			85	6708.756	Total

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

والجدول التالي يوضح نتائج التحليل باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

الجدول 6. يبين الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	R	R Square	F	Sig.
	B	Std. Error							
1 (Constant)	36.634	5.958		5.980	0.000	.462a	0.131	12.661	.000 ^b
X	0.278	0.078	0.362	3.558	0.001				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من بيانات الجدول السابق يتبين لنا أن قيمة t جاءت معنوية مما يدل على أن المتغير المستقل له تأثيراً معنوي على المتغير التابع، وكذلك قيمة f جاءت معنوية مما يدل على أن النموذج معنوي، ونجد أن قيمة معامل بيرسون R جاءت بقيمة (0.462)، أما معامل التحديد (R^2) فقد جاء بقيمة (0.131)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضا عن الحوافز والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = 36.634 + 0.278X$$

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين بيئة العمل والأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية

الجدول 7. يبين نتائج تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية Sig.
Regression	1545.624	1	1545.624	25.146	.000 ^b
Residual	5163.132	84	61.466		
Total	6708.756	85			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

والجدول التالي يوضح نتائج التحليل باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

الجدول 8. يبين الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	R	R Square	F	Sig.
	B	Std. Error							
1 (Constant)	30.790	5.215		5.905	0.000	.480 ^a	0.230	25.146	.000 ^b
X	0.850	0.169	0.480	3.015	0.001				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من بيانات الجدول السابق يتبين لنا أن قيمة t جاءت معنوية مما يدل على أن المتغير المستقل له تأثيراً معنوي على المتغير التابع، وكذلك قيمة f جاءت معنوية مما يدل على أن النموذج معنوي، ونجد أن قيمة معامل بيرسون R جاءت بقيمة (0.480)، أما معامل التحديد (R^2) فقد جاء بقيمة (0.230)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضا عن بيئة العمل والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = 30.790 + 0.850X$$

نتائج الدراسة

في ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تبين من الدراسة الحالية إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة ما بين مرتفع ومتوسط وذلك ما تبين من خلال متوسطات حسابات أفراد العينة التي تراوحت ما بين (3.08 إلى 3.91).
2. كذلك تبين من نتائج الدراسة الحالية إلى أن مستوى الرضا عن الحوافز لدى أفراد العينة ما بين متوسط ومرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطات حسابات أفراد العينة التي تراوحت ما بين (2.82 إلى 3.87).
3. وتوصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل كانت ما بين متوسط ومرتفع ويتضح ذلك من

4. نتاجات متوسطات أفراد العينة التي تراوحت ما بين (3.16 إلى 3.53).
5. أوضحت نتائج الدراسة الحالية إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين كان ما بين متوسط ومرتفع ويتضح ذلك من نتائج متوسطات أفراد العينة التي تراوحت ما بين (3.18 إلى 3.97).
6. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.
7. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.
8. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل والأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في شركة الزامل في المملكة العربية السعودية.
9. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي.
10. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
11. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا عن الحوافز.
12. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الرضا عن الحوافز تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.
13. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا عن مستوى الحوافز تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح أفراد العينة ممن سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات.
14. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الرضا عن بيئة العمل.
15. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الرضا عن بيئة العمل تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، منها:

تفعيل الأداء الوظيفي في شركة الزامل بتطوير برامج تكنولوجية متجددة يستفيد منها كافة العاملين.

توفير الإمكانيات والتسهيلات التي تساعد على توفير بيئة عمل مناسبة لتطوير أداء العاملين من أجل زيادة دافعية الإنجاز.

ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين تساهم في تنمية الإبداع الأدائي لديهم وتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم الذاتية من أجل الحصول على جودة متميزة في الأداء المؤسسي بعيداً عن التعقيد والرتابة في التعامل.

العمل على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال زيادة المكافآت والتحفيز.

وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بحيث يتم مكافأة الموظفين أصحاب الأداء الفعال.

وضع نظام حافز التميز بهدف توفير فرص المنافسة الفعالة وتعميقها بين العاملين لدفعهم لتحقيق التميز في الأداء.

ضرورة وضع معايير خاصة بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين واعتمادها من قبل الإدارة.

ضرورة أن يقع على كل رئيس مسؤولية التأكد من جدوى عملية تقييم العاملين وانعكاسه على مصلحة العمل والعاملين.

الاستفادة من الخبرات المترجمة لدى رؤساء المنظمة في توظيف مخزون المعرفة والممارسة في تطوير أداء الموظفين في المنظمة.

المراجع

- أبو حسنة، أحمد جلال أحمد (2014): مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير، كلية التربية، أصول إدارة تربوية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو زيت، بلال (2010). الحوافز والرضا الوظيفي، مجلة وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، مجلد 54، عدد 9.
- أبو عمرة، أمير عبدالله (2015): واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
- أبو عوض، رانيا جاسر (2015): واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى.
- أبو مسامح، عبد السلام سلمان (2013): درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحيدب، هناء ناصر عبد الرحمن (2019): الحوافز المادية في المؤسسة الوقفية "دراسة فقهية"، مجلة العدل، العدد 89.
- أرفيس، مريم (2018). الداء الوظيفي للعاملين في المنظمة : دراسة نظرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر.
- أسليم، فادي سامي راشد (2013): الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البابلي، ماجد منصور محمد (2019): نظام الحوافز والمكافآت وأثرهما على تحسين الأداء الوظيفي في مستشفى عمران العام بالجمهورية اليمنية"، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، مجلد 1، العدد 3.
- برنوطي، سعاد نايف (2001). إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع : عمان.
- بن الشيخ، هشام (2018). أثر بيئة العمل على نية ترك العمل : دراسة حالة مؤسسة طبية للتمور، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- بن دومة، أم هاني (2017). تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي : دراسة لعينة من المؤسسات الخدمية في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- بن رحمن، سيهام (2013). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي : دراسة حالة كليات ومعاهد جامعة باتنة، رسالة دكتوراه، الجزائر.
- بن محمد، إيمان (2018). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمدينة قسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، مجلد 2، عدد 1.
- بوذن، نبيلة (2007). محددان الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في طار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، رسالة ماجستير، الجزائر.
- توام، زاهية (2021): أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغواتيا"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلد 24، العدد 1.
- الجاف، ولاء علي (2019). دور الاندماج الوظيفي في تعزيز الأداء الوظيفي : دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فندق أربع وخمس نجوم في مدينة السلمانية في العراق،

- مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، عدد 39.
- الجبالي، زكريا احمد (2014). المناخ التنظيمي السائد في المدارس ذات التحصيل العالي في الثانوية العاملة في محافظة عجلون، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوي بجامعة جرش، الأردن.
- جدي، فتحية (2018). أثر بيئة العمل المادية على أداء العاملين : دراسة حالة المؤسسة الصناعية ليند غاز الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الجربوع، مصطفى محمد (2018). إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع : عمان.
- الحريري، محمد سرور (2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع : عمان.
- حسن، امين محمد (2022). الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الدراسات المستدامة، مجلد 4، العدد 1.
- حلاوة، عماد منصور احمد (2015): غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخصيري، خضير (2020). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 14، عدد 13.
- رحم، خالد (2019): تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الأبار بحاسي مسعود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21.
- رحماني، سعاد (2019): الحوافز وأثرها على أداء العاملين "دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد ورقلة"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- رشيد، مازن (2018). إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، جدة.
- رضا، حاتم (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي – دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- رواجح، العيد (2018). أثر بيئة العمل على أداء العاملين : دراسة حالة مديرية التجارة لولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- لرويلي، محمد عويجان (2019): أثر بيئة العمل الداخلية على الاحتفاظ بالكفاءات الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى طريف العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد 3، العدد 12.
- زحراح، خالد (2020): بيئة العمل الداخلية وأثرها على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة آفاق علمية، مجلد 12، العدد 3.
- سعادة، خليل محمد (2018): أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين : دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، الخرطوم.
- سعد الدين، نسرین صالح خالد (2019): مستوى جودة بيئة العمل في المدارس الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- سلطان، محمد سعيد (2004). إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر : الإسكندرية.
- الشاذلي، عبدالله عبد الرحيم (2017). الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية للمتقاعدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، عدد 1.
- شاهين، نرمين كما يوسف (2010): الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شحاته، جمال (1995). القوى البشرية وارتباطها بالعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، جمعية إدارة الأعمال العربية.

استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المصرية "مرفق التعليم نموذجاً"

أحمد مصطفى ممدوح مندور^{*1}

^{*1} باحث دكتوراه- قسم فلسفة القانون، كلية الحقوق- جامعة المنوفية- جمهورية مصر العربية

الملخص

ظهر الذكاء الاصطناعي منذ حوالي الخمسينيات من القرن الماضي والذي يعتبر نقطة تحول كبيرة في تاريخ البشرية نظراً لما قدمه من طرق جديدة وحديثة في عموماً التسيير وإدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات الدولية. وبناءً على ذلك ومن أجل الإلمام بكافة هذه الجوانب قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث حيث خصصنا المبحث الأول لتوضيح مفهوم الذكاء الاصطناعي وارتباطه بنظم المعلومات وتوضيح علاقته بالقطاع التعليمي وتطرقنا في المبحث الثاني لتوضيح استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل قطاع التعليم المصري ثم أنهينا الدراسة في المبحث الثالث بتوضيح استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل قطاع الصحة المصرية.

الكلمات الرئيسية: الذكاء الاصطناعي، المؤسسات المصرية، الموارد البشرية، النظم المعلوماتية، القطاع التعليمي.

مقدمة

إن التطور السريع الذي أحدثته الثورة التكنولوجية في مجال تقنيات المعلومات أدت إلى ظهور تطبيقات وبرامج جديدة تتميز بالتنوع والابتكار المستمر مما زاد من حدة المنافسة على مستوى السوق العالمي، ففي الأونة الأخيرة اتجهت التطبيقات الحديثة لتقنيات المعلومات لاستخدام الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذكية في عالم إدارة الموارد البشرية والأعمال وكذا الاستفادة من قدرة تلك النظم الذكية على اتخاذ القرارات.

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي من خلال تحديد المفهوم الدقيق للذكاء الاصطناعي ومعرفة خصائصه، أهدافه وكذا التعرف على الأنظمة الذكية كونها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها كالقدرة على الإدراك والاستنتاج المنطقي وكذا التعلم واكتساب الخبرات إضافة تحديد متطلبات نجاح الذكاء الاصطناعي داخل القطاع التعليمي.

اشكالية البحث

نوضح من خلال الدراسة بعض الإشكاليات التالية:

16. ماذا يقصد بالذكاء الاصطناعي؟ وماهي أهم خصائصه؟
17. هل تعتمد المؤسسات المصرية في إدارة مواردها على استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي؟
18. هل نجاح الذكاء الاصطناعي في تحقيق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية المصرية؟

أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الذكاء الاصطناعي لإدارة الموارد البشرية داخل القطاع التعليمي حيث تكمن هذه الأهمية في النقاط التالية:

19. المحافظة على الخبرات البشرية ونقلها إلى الوسائل الذكية ليتم الاستفادة منها قدر الإمكان والرجوع إليها في أي وقت وفي أي مكان.
20. مساهمة الذكاء الاصطناعي في المجالات التعليمية التي يصنع فيها القرار.
21. إمكانية استخدام الذكاء الاصطناعي في تمكين الموارد البشرية لتخطي المخاطر والضغوط النفسية وتجعله أكثر تركيزاً.

أهداف البحث

تمثل الهدف الرئيس ي لهذه الدراسة في محاولة التعرف ودراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة للقرارات الإدارية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

22. تحديد مفهوم حقل الذكاء الاصطناعي، والأهمية النسبية لكل من مكوناته التي يضمها.
23. تحديد بنية وهيكل تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
24. تحديد طريقة عمل أبرز تطبيقات الذكاء الاصطناعي لإدارة الموارد البشرية في القطاع التعليمي.
25. تحديد المنافع التي تتيحها تطبيقات الذكاء الاصطناعي عند استخدامها في قطاع التعليم.

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استقراء وتحليل الدراسات والأبحاث والكتب والدوريات التي ترتبط بمجال الدراسة، لكونه أكثر المناهج ملائمةً للتعرف على الأساس النظري لتطبيقات الذكاء الاصطناعي الداعمة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المصرية وخاصة المؤسسة التعليمية.

خطة البحث

- المبحث الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمؤسسات.
- المبحث الثاني: الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية داخل قطاع التعليم المصري.

المبحث الأول: مفهوم الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالمؤسسات

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للذكاء الاصطناعي من خلال تحديد المفهوم الدقيق للذكاء الاصطناعي ومعرفة خصائصه وأهدافه ونشأته، وكذا التعرف على الأنظمة الذكية للنظم الخبيرة، الشبكات العصبية، نظم الخوارزميات الجينية، نظم الوكيل الذكي، نظم المنطق الغامض، كونها تحاكي القدرات الذهنية البشرية وأنماط عملها كالقدرة على الإدراك والاستنتاج المنطقي، وكذا التعلم واكتساب الخبرات.

مفهوم الذكاء الاصطناعي

يتكون مصطلح الذكاء الاصطناعي من كلمتي "الذكاء" والاصطناعي"، فكلمة الذكاء Intelligence يعرف حسب قاموس Webster بأنه القدرة على فهم الظروف أو الحالات الجديدة أو المتحولة، أو بتعريف أكثر شمولاً يعني الذكاء القدرة على إدراك وفهم وتعلم الحالات والظروف الجديدة، أي أن مفاتيح الذكاء هي الإدراك، الفهم، والتعلم (i).
أما كلمة الاصطناعي ترتبط بالفعل يصطنع وبالتالي تطلق الكلمة على كل الأشياء التي تنشأ نتيجة النشاط أو الفعل التصنيفي تميزاً عن الأشياء أو الظواهر الطبيعية الموجودة بالفعل والتي ليس لها علاقة مباشرة بتدخل الإنسان.
وعلى هذا الأساس، يعني الذكاء الاصطناعي بصفة عامة الذكاء الذي يصنعه الإنسان في الآلة أو الحاسوب، وهو الذكاء الذي يصدر عن الإنسان بالأصل ثم يمنحه أو يهبه للآلة أو لمنظومة الحاسوب (ii).
فالذكاء الاصطناعي هو أحد علوم الحاسب الآلي الحديثة التي تبحث عن أساليب متطورة للقيام بأعمال واستنتاجات تشابه ولو في حدود ضيقة تلك الأسباب تنتسب لذكاء الإنسان، والغرض منه هو إعادة البناء باستخدام الوسائل الاصطناعية - الحواسيب- التفكير والإجراءات الذكية (iii).

كما يعرف قاموس روبرت الصغير الذكاء الاصطناعي على أنه: "جزء من علوم الحاسب الآلي، الذي يهدف لمحاكاة قدرة معرفية لاستبدال الإنسان في أداء وظائف مناسبة، في سياق معين، تتطلب ذكاء (iv).
ولقد عرف بعض الباحثين والمتخصصين الذكاء الاصطناعي كل حسب وجهة نظره، حيث اختلفوا في تعريفه لأسباب بسيطة، يكمن في أن تعريف الذكاء البشري نفسه يشوبه الكثير من عدم الدقة، وبالتالي فليس من الغريب أن يكون هناك خلاف على ما هو الذكاء الاصطناعي (v)، ومن أهم التعريفات المقدمة ضمن هذا الصدد نجد:

- يعرف بأنه دراسة الحاسبات التي تجعل عمليات الإدراك، التفكير، التصرف ممكنة".
 - ويعرف بأنه دراسة كيفية جعل الحواسيب تقوم بأعمال يقوم بها الإنسان حالياً بشكل أفضل".
 - وأيضاً يعرف بأنه فن اختراع الآلة التي تستطيع تحقيق عمليات تتطلب الذكاء الإنساني".
- كما عرفه Dan.W. Patterson "أنه نوع من فروع علم الحاسبات الذي يهتم بدراسة وتكوين منظومات حاسوبية تظهر بعض صيغ الذكاء، وهذه المنظومات لها القابلية على استنتاجات مفيدة جداً حول المشكلة الموضوعية كما تستطيع هذه المنظومات فهم اللغات الطبيعية أو فهم الإدراك الحي وغيرها من الإمكانيات التي تحتاج ذكاء متى ما نفذت من قبل الإنسان" (vi).
أما Minsky فهو يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه: "العلم الذي يمكن الآلة من تنفيذ الأشياء التي تتطلب ذكاء إذا تم تنفيذها من قبل الإنسان" (vii).

وفي المقابل يعرف Kurzweil الذكاء الاصطناعي وهو أشهر الباحثين في حقل الذكاء الاصطناعي على أنه: "فن تصنيع آلات قادرة على القيام بعمليات تتطلب الذكاء عندما يقوم بها الإنسان" (viii).
وبصفة عامة يمكن تعريف الذكاء الاصطناعي بأنه: "مجموعة الجهود المبذولة لتطوير نظم المعلومات المحوسبة بطريقة تستطيع أن تتصرف فيها وتفكر بأسلوب مماثل للبشر، هذه النظم تستطيع أن تتعلم اللغات الطبيعية، وانجاز مهام فعلية بتنسيق متكامل، أو استخدام صور وأشكال إدراكية لترشيح السلوك المادي، كما تستطيع في نفس الوقت تخزين الخبرات والمعارف الإنسانية المترجمة واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات" (ix).

نشأة الذكاء الاصطناعي

يعود الذكاء الاصطناعي في جذوره الفلسفية إلى الفلاسفة الإغريق، Socrates Aristotle، Plato، والفيلسوف الفرنسي Francis Baco عام 1561-1626، Bertrand Russell الذي قدم ما يعرف ب (Positivism Logical).
كما يعود بجذوره إلى الرياضيات من خلال ثلاث مجالات هي: الحوسبة Computation، المنطق logic، والنظرية الاحتمالية Probability، والجبر الذي تأسس على يد العالم العربي "الخوارزمي" (x).
فالذكاء الاصطناعي هو نتاج 2000 سنة من تقاليد الفلسفة ونظريات الإدراك والتعلم و400 سنة من الرياضيات التي قادت إلى امتلاك نظريات في المنطق، الاحتمال والحوسبة، وهو تاريخ عريق في تطور علم النفس وما كشفت عن قدرات وطريقة عمل الدماغ الإنساني، بالإضافة إلى أن الذكاء الاصطناعي هو ثمرة الجهود المضنية في اللسانيات التي كشفت عن تركيب ومعاني اللغة وتطور علوم الكمبيوتر وتطبيقاتها، الأمر الذي جعل من الذكاء الاصطناعي حقيقة مدركة (xi).
وفي عام 1956 عقد مؤتمر بجامعة دارت موث (Dartmouth College) وفي هذا المؤتمر اقترح جون ما كارثي (John McCarthy استخدام مصطلح الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence)) لوصف الحاسبات الآلية ذات المقدرة على أداء وظائف العقل البشري، لذا تشمل نظم الذكاء الاصطناعي على كل الأفراد والإجراءات والأجزاء المادية للحاسب الآلي، والبرمجيات والبيانات والمعرفة المطلوبة لتنمية وتطوير نظم حاسبات آلية ومعدات تظهر خصائص الذكاء (xii).
وفي عام 1973 ظهر أول نظام للذكاء الاصطناعي، حيث كانت هناك حاجة ماسة للتوازي والتوزيع في الذكاء الاصطناعي، يتعلق بنظام "HEARSAY" وكان دوره التعرف على الكلام (xiii).

خصائص الذكاء الاصطناعي

- يتمتع الذكاء الاصطناعي بالعديد من الخصائص والمميزات نذكر منها (xiv):
- استخدام الذكاء في حل المشاكل المعروضة مع غياب المعلومة الكاملة.
- القدرة على التفكير والإدراك.
- القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها.
- القدرة على التعلم والفهم من التجارب والخبرات السابقة.
- القدرة على استخدام الخبرات القديمة وتوظيفها في مواقف جديدة.
- القدرة على استخدام التجربة والخطأ الاستكشافي الأمور المختلفة.

- القدرة على الاستجابة السريعة للمواقف والظروف الجديدة.
- القدرة على التعامل مع الحالات الصعبة والمعقدة.
- القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة مع غياب المعلومة.
- القدرة على تمييز الأهمية النسبية لعناصر الحالات المعروضة.
- القدرة على التصور والإبداع وفهم الأمور المرئية وإدراكها.
- القدرة على تقديم المعلومة لإسناد القرارات الإدارية.

وعلى نظير آخر يتمتع الذكاء الاصطناعي بمجموعة من المميزات على النحو التالي (xv):

26. قابلية الاستدلال: وهي القدرة على استنباط الحلول الممكنة لمشكلة معينة ومن واقع المعطيات المعروفة والخبرات السابقة ولاسيما للمشكلات التي يمكن معها استخدام الوسائل التقليدية المعروفة للحل، هذه القابلية تتحقق على الحاسوب بخرن جميع الحلول الممكنة إضافة إلى استخدام قوانين أو استراتيجيات الاستدلال Inference Rules and Strategies وقوانين المنطق.
27. القابلية على التعلم: من الصفات المهمة للتصرف الذكي القابلية على التعلم من الخبرات والممارسات السابقة إضافة إلى قابلية تحسين الأداء بالأخذ بنظر الاعتبار الأخطاء السابقة، هذه القابلية ترتبط بالقابلية على تعميم المعلومات واستنتاج حالات مماثلة وانتقائية وإهمال بعض المعلومات الزائدة.
28. قابلية التعامل مع المعلومات الناقصة: من الصفات الأخرى التي تستطيع برامج الذكاء الاصطناعي القيام بها قابليتها على إيجاد بعض الحلول حتى لو كانت المعلومات غير متوافرة بأكملها في الوقت الذي يتطلب فيه الحل، وان تبعات عدم تكامل المعلومات يؤدي إلى استنتاجات أقل واقعية وأقل جدارة، ولكن من جانب آخر قد تكون الاستنتاجات صحيحة.
29. استخدام الأسلوب التجريبي المتفائل: من الصفات المهمة في مجال الذكاء الاصطناعي أن برامجها تقتحم المسائل التي ليس لها طريقة حل عامة معروفة، وهذا يعني أن البرامج التي تستخدم خطوات متسلسلة تؤدي إلى الحل الصحيح ولكنها تختار طريقة معينة للحل تبدو جيدة مع الاحتفاظ باحتمالية تغيير الطريقة إذا اتضح أن الخيار الأول لا يؤدي إلى الحل سريعاً، أي التركيز على الحلول الوافية Sufficient Solutions وعدم تأكيد الحلول المثلى أو الدقيقة كما هو معمول به في البرامج التقليدية الحالية، ومن هذا المنطلق فإن حل معادلات من الدرجة الثانية لا يعد من برامج الذكاء الاصطناعي، لأن الطريقة معروفة ولكن برامج لعبة الشطرنج تعد من الأمثلة الجيدة لبرامج الذكاء الاصطناعي وذلك لغياب طريقة واضحة وأكيدة لتحديد الحركة القادمة.
30. إمكانية تمثيل المعرفة: إن برامج الذكاء الاصطناعي على عكس البرامج الإحصائية تحتوي على أسلوب لتمثيل المعلومات إذ تستخدم هيكلية خاصة لوصف المعرفة، وهذه الهيكلية تتضمن الحقائق والعلاقات بين هذه الحقائق والقواعد التي تربط هذه العلاقات، ومجموعة الهياكل المعرفية تكون فيما بينها قاعدة المعرفة وهذه القاعدة توفر أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة المراد إيجاد حل لها.

أهداف الذكاء الاصطناعي

يهدف علم الذكاء الاصطناعي عموماً إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني المتمسك بالذكاء، وتعني قدرة برنامج الحاسب الآلي على جلب مسألة ما أو اتخاذ قرار في موقف ما، حيث أن البرنامج نفسه يجد الطريقة التي يجب أن تتبع لحل المسألة أو للتوصل الذي القرار بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي غدي بها البرنامج.

ويضع كتاب (وينستون وبردنجاست، 1984) ثلاثة أهداف أساسية للذكاء الاصطناعي تتمثل في (xvi):

31. جعل الأجهزة أكثر ذكاء (هدف رئيسي).
 32. فهم ماهية الذكاء.
 33. جعل الأجهزة أكثر فائدة.
- كما يمكن الغرض من الذكاء الاصطناعي في تفسير الموقف أو النص في بعض الأحيان، فهو يتعلق بنشاط البناء، وظيفة الموقف والهدف، من خلال "حل المشكلات" التي تخص:

- مشكلات التصميم
- مشكلات التخطيط
- مشكلات التشخيص

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن للذكاء الاصطناعي عدة أهداف يمكن حصر أهمها في النقطتين التاليتين (xvii):

- تمكين الآلة من معالجة المعلومات بشكل أقرب لطريقة للإنسان في حل المسائل، بمعنى آخر المعالجة المتوازية " Parallel Processing" حيث يتم تنفيذ عدة أوامر في نفس الوقت وهذا أقرب لطريقة للإنسان في حل المسائل
- فهم أفضل لماهية الذكاء البشري عن طريق فك ألغاز الدماغ حتى يمكن محاكاته، كما هو معروف أن الجهاز العصبي والدماغ البشري أكثر الأعضاء تعقيداً وهم يعملان بشكل مترابط ودائم في التعرف على الأشياء.

المبحث الثاني: الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية داخل قطاع التعليم المصري

الذكاء الاصطناعي من أهم التكنولوجيات الناشئة التي لها تأثيراً كبيراً على المنظومة التعليمية في مصر، حيث أعطى التعليم إمكانات هائلة للصالح الاجتماعي وتحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة 2030، ويتطلب ذلك إجراءات في السياسة على مستوى النظام وكيفية وضع السياسات لدعم التعليم المعزز بتقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث تتيح الأدوات المدعومة بالذكاء الاصطناعي إمكانية الوصول إلى التعلم لجميع الطلاب في أي وقت وفي أي مكان، يتعلم كل طالب وفقاً لسرعته الخاصة، ويسهل الوصول على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع على الطلاب استكشاف ما يناسبهم دون انتظار معلم. بالإضافة إلى ذلك، يسهل للمعلمين توصيل المعلومة للطلاب بكل يسر والوصول إلى تعليم عالي الجودة دون تكبد مجهود بدني كبير، وهذا ما سوف نوضحه خلال هذا المبحث.

أهمية ادخال الذكاء الاصطناعي في التعليم

إن تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم ظهر لأول مرة قبل أربعة عقود تقريباً، ومع ذلك فإن مطوري المنتجات والباحثين في الذكاء الاصطناعي والمدافعين عن تكنولوجيا التعليم وأصحاب رؤوس الأموال الاستثمارية يوجهون اهتمامهم بشكل متزايد إلى التعليم والمضاربة حول الطرق التي قد تشكل بها تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدمة، مثل: التعلم الآلي، "العميق" في التعليم قبل الجامعي، بما في ذلك التعليم في الفصول الدراسية، ودور المعلم، وكيف يتعلم الطالب؟ وتلعب تطبيقات الذكاء الاصطناعي الأكثر فعالية دور مساعده، فهي تدعم المعلمين في عملهم بدلاً من استبدالهم بالطالب في مجموعة محدودة من المحتويات ومجالات المواضيع الأكثر قابلية للنهج الذكاء الاصطناعي (xviii).

والغرض الأساسي من استخدام الإنسان للذكاء الاصطناعي هو: التحرر من العمل الأساسي المعقد للانخراط في أشياء أكثر أهمية أو أكثر إثارة للاهتمام، ولكن التعليم خاص جداً، فهو يحتوي على جزأين: "التدريس" و "التعليم".
التدريس: يشير إلى نقل المعرفة، وهذا الجزء من عمل الذكاء الاصطناعي يمكن أن يؤدي أفضل من أداء المعلمين.
التعليم: يشير إلى صناعة الشخصية، ويشجع الطالب على استكشاف المجهول، الاكتشاف، والإنشاء، والحب، وهذا الجزء من الصعب أن يحل محله الذكاء الاصطناعي (xix).

واستكمالاً لتوضيح أهمية ادخل الذكاء الاصطناعي في مرافق التعليم بشكل عام سوف بعرض بعض القضايا التالية (xx):

- لن تكون السياسات العامة قادرة على مواكبة سرعة الابتكار في مجال الذكاء الاصطناعي بمؤسساتها التقليدية؛ لذا تعد المؤسسات الجديدة داخل القطاع العام عاملاً أساسياً في خلق السياق الفكري والمادي للذكاء الاصطناعي لتحقيق التنمية المستدامة.
- يجب على الدولة إنشاء شراكات مع القطاع الخاص لتوسيع النظام البيئي للذكاء الاصطناعي؛ لأن القطاع العام لن يكون قادراً على الابتكار على هذا المستوى التكنولوجي المعقد وحده.
- معالجة القضايا الأخلاقية، ولا بد من استشارة الخبراء، وتشكيل فرق لإنشاء مخططات وخرائط طريق في حالة عدم اليقين من التطور المستقبلي القريب للذكاء الاصطناعي.
- يُعد إدخال الذكاء الاصطناعي جزء من النظام البيئي، ومن الضروري خلق فرص تمويل جديدة؛ لتطوير المرافق الأكاديمية، والبحثية، وتشكيل وتدريب المتخصصين على الذكاء الاصطناعي.

الذكاء الاصطناعي وقطاع التعليم المصري

أطلق السيد الرئيس مبادرة رواد تكنولوجيا المستقبل؛ بهدف تأهيل الشباب على أحدث تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والإلكترونيات وقد وفر برنامج مبرمجي المستقبل الذي يستهدف عدد 5 آلاف طالب من الصف الأول الثانوي من المدارس الحكومية من جميع محافظات الجمهورية؛ ليكونوا نواة لأنشطة بناء قدرات البرمجة بالمدارس وتقدم للتدريب على هذه البرنامج عدد 6818 طالب وتخرج 1120 طالب من لبرنامج وما زال يتعلم عدد 1162 طالب وقد شاركوا من مدارس عددها 212 مدرسة على مستوى الجمهورية (xxi).

- وجاء بعد ذلك تقرير وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث ورد فيه الآتي (xxii):
- نسبة استخدام الإنترنت في مرحلة التعليم الابتدائي نحو 22.1% وفي المرحلة الإعدادية 21% وفي المرحلة الثانوية 23%
- نسبة استخدام الحاسوب الآلي للأغراض التعليمية في مرحلة التعليم الابتدائي نحو 92% وفي المرحلة الإعدادية 91% وفي المرحلة الثانوية 90%.

- نسبة استخدام الإنترنت في المدارس في الاستخدامات التعليمية للطلاب نحو 25%
- نسبة استخدام الإنترنت في المدارس في الحصول على معلومات عن جهات حكومية من خلال مواقعها على الإنترنت بلغت 46.6% وفي التعامل مع خدمات الحكومة الإلكترونية 34% وفي الاستخدامات التعليمية للطلاب بلغت 25.8% وفي تدريب الطالب والعاملين والمدرسين 24.8%، وفي تحضير الدروس 22.2%، وفي الحصول على معلومات عن المستلزمات المدرسية المطلوبة من السلع والخدمات بلغت 20.8%، وفي الإعلان عن وظائف خالية بلغت 6.5%.
- نسبة المدرسين الذين يستخدمون الحاسب الآلي من أي مكان بلغت 92.2%.
- نسبة الطلاب المستخدمين للحاسب الآلي من أي مكان بلغت 89.8%.

- - نسبة استخدام الطالب للحاسوب الآلي في إعداد الأبحاث والتقارير المدرسية والأوراق البحثية بلغت 44.5% وفي مساهمة استخدام أدوات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في زيادة قدرة الطالب على التحصيل والفهم بدرجة كبيرة بلغ 41.1%، أعداد المتدربين في مجال البرمجيات حتى نهاية الفترة ما بين يوليو - سبتمبر 2019م بلغت 24 ألف متدرب.
- أعداد المتدربين في برنامج تنمية القدرات المقدم من معهد تكنولوجيا المعلومات حتى نهاية الفترة ما بين يوليو - سبتمبر 2019م بلغت 13.11 ألف متدرب.

كما أن تأثير الذكاء الاصطناعي على العمال على المدى الطويل سيكون خطير حيث ستخضع أجورهم وسيفقدون وظائفهم تدريجياً بسبب الاستعانة بالروبوتات نظراً للاستغناء عن العمال في جزء كبير من المهام التي كانوا يؤدونها (xxiii).

كما يؤدي التوزيع غير العادل لمصادر المعلومات ومحتواها إلى ظهور جيل من الأطفال غير القادرين على الحصول على المزيج المثالي من المعلومات الضرورية لهم ليصبحوا ناجحين في الحياة، وتنبع هذه التحديات المنهجية من الافتقار إلى البنى التحتية والافتقار إلى المحتوى المناسب (xxiv).

كما أن القطاع الخاص يشددون على الحاجة إلى أن يُخرج لهم نظام التعليم أشخاصاً جاهزين للعمل وقادرين على الإنتاج فور مباشرتهم العمل، وهو توقع نادرًا ما يحدث؛ لذلك يجب حدوث تغيير يفي نظام مؤسسات التعليم وأنظمتها لتصبح قادرة على تقديم المهارات اللازمة للدخول في مجالات العمل في المستقبل.

وحتى الآن الذكاء الاصطناعي مكلف للغاية أو معقد بالنسبة للعديد من الشركات التي تريد الاستفادة منه وقد يكان من الصعب إدماج الذكاء الاصطناعي في العمليات القائمة على الأعمال التجارية، وتاريخياً قد يتطلب العلماء بيانات من ذوي المهارات العالية، ونتيجة لذلك مازال العديد من الشركات تتخذ قرارات مهمة بشكل عفوي بدلاً من الاعتماد على المعلومات (xxv).

ومن هنا جاءت الحاجة إلى توفير برامج أساسية خاصة بالذكاء الاصطناعي في المدارس وتعلم برامج الكمبيوتر مثل: لغة البرمجة وتصميم الخوارزميات وهيكلة البيانات بالإضافة إلى برامج الرياضيات الأساسية مثل: الاحتمالات والإحصاءات الرياضية والتحليل العددي والتخطيط الرياضي وكذلك البرامج المتعلقة بالهندسة والعلوم الطبيعية والإنسانية.

الخاتمة
وفي ختام ورقتنا البحثية والتي تحمل عنوان " استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المصرية " مرفق التعليم نموذجًا" والتي تم تقسيمها إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول لتوضيح "ماهية الذكاء الاصطناعي"، ثم تطرقنا في المبحث الثاني لتوضيح " الذكاء الاصطناعي وإدارة الموارد البشرية داخل قطاع التعليم المصري"، فقد توصلنا من خلالها لمجموعة من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

- نتائج الدراسة**
34. توصلنا خلال المبحث بأنه لا يوجد مفهوم موحد للذكاء الاصطناعي إلا أن كل التعاريف النظرية تركز حول فكرة واحدة مشتركة بين كل الباحثين ألا وهي: "أن الذكاء الاصطناعي هو الذكاء الذي يصنعه الإنسان في الآلة أو الحاسوب.
 35. لقد غزى الذكاء الاصطناعي كل المجالات بما فيها المجال التعليمي التثقيفي حيث أثبتت الأنظمة الذكية المستخدمة داخل القطاعات التعليمية والإدارات الدور الكبير الذي تلعبه تلك الأنظمة في انجاز المهام الصعبة والدقيقة بكل كفاءة وفعالية خاصة ما يتعلق بقدرتها على حل المشاكل واختيار أفضل الحلول والبدائل الممكنة.
 36. استنتجنا بأن التطبيقات الحديثة لتقنيات المعلومات نتجه نحو استخدام قدرات الذكاء الاصطناعي في مجالات الدعم الأساسية للإدارة بشكل عام، وبصورة خاصة عمليات اتخاذ القرارات الإدارية بطرق غير تقليدية

التوصيات

37. ضرورة صياغة رؤية واضحة حول إدخال برامج الذكاء الاصطناعي للمعلمين، وايضاً اعداد برامج تعليمية وتدريبية تعلم الطلاب استخدام وانشاء برامج الذكاء الاصطناعي في مصر.
38. وضع استراتيجية عمل يجتمع فيها جميع الوزارات المعنية بالتطور التكنولوجي والتعليم والاتصالات والاستثمار، بهدف وضع مخطط قانوني يحدد كيفية ادخال الذكاء الاصطناعي في التعليم.
39. وضع نماذج ارشادية للمعلمين على ادخال برامج الذكاء الاصطناعي بالنظام التعليمي
40. إشراك القطاع الخاص في عملية الاعداد والتطوير وعملية التنفيذ لإدخال الذكاء الاصطناعي في القطاع التعليمي.
41. يجب توضيح مدى أهمية ادخال الذكاء الاصطناعي في التعليم لتحقيق الرفاهية والتقدم والتنمية المستدامة في البلاد.
42. يجب ادخال التكنولوجيا الرقمية والأنظمة الحاسوبية السحابية في جميع الادارات والمدارس والجامعات بجميع مراحلها.
43. يجب الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة التي طبقت ادخال برامج الذكاء الاصطناعي في العمليات التعليمية مثل سنغافورة والصين وأمريكا وفنلندا.

المراجع

- 1- Ray W, (1990) ، Technology And Management, Nichols Publishing, New York, USA, p174
- 1- ياسين سعد غالب: تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص179
- 1- Laurière Jean Louis, (1987) ، Intelligence artificielle résolution des problèmes par l'homme et la machine, Edition EYROLLES , Paris , France, 1987, p02
- 1- بلحمو فاطمة الزهراء، أرزي فتحي: مساهمة الأنظمة الخبيرة في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة ABRAS SPA بمدينة سعيدة، Revue Maghrébine Management Des Organizations، المجلد 02، العدد 01، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص66
- 1- خوالد أبو بكر، ثلاثية نوة: أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطن العاشر حول أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي ودورها في صنع قرارات المؤسسة الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2012، ص10
- 1- شيخ هجير: دور الذكاء الاصطناعي في إدارة عائق الزبون الإلكتروني للقرض الشعب الجزائري (CPA)، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2018، ص82
- 1- ياسين سعد غالب: نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص165
- 1- الفضلي صالح: آلية عمل العقل عند الإنسان، عصير الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص147.
- 1- خوالد أبو بكر، ثلاثية نوة: أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص11.
- 1- ياسين سعد غالب: تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص19
- 1- ياسين سعد غالب: تحليل وتصميم نظم المعلومات، المرجع السابق، ص20
- 1- اللوزي موسى: الذكاء الاصطناعي في الأعمال، بحث قدم المؤتمر السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2012، ص20
- 1- Labidi Sofiane, Lejouad Wided, (2006) ، De l'intelligence artificielle distribuée aux systèmes multi-Agents ,Rapport de Recherche , INRIA, Paris, France p02
- 1- النجار فايز جمعة: نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص170.
- 1- مطاي عبد القادر: تحديات ومتطلبات استخدام الذكاء الاصطناعي في التطبيقات الحديثة لعمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطن العاشر حول أنظمة المعلومات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي ودورها في صنع قرارات المؤسسة الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2012، ص3-4.
- 1- اللوزي موسى: الذكاء الاصطناعي في الأعمال، مرجع سابق، ص21
- 1- جهاد أحمد عفيفي: الذكاء الاصطناعي والأنظمة الخبيرة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص24
- 1- 1-Murphy, Robert F. "Artificial Intelligence Applications to Support K-1 2 Teachers and Teaching." RAND Corporation, DOI: https://doi.org/10.7249/PE315 (2019), pp1-15.
- 1- Zhao, Yingfang, and Guibao Liu. "How do teachers face educational changes in artificial intelligence era." 2018 International Workshop on Education Reform and Social Sciences (ERSS 2018). Atlantis Press, 2019, p50.
- 1- Pedro, Francisc, et al. "Artificial intelligence in education: challenges and opportunities for sustainable development." (2019), p27
- 1- برنامج مبرمجي المستقبل: بناء مهنة في البرمجة، 2020، تم الاطلاع عليه بتاريخ 7-3-2022، ومتاح على الموقع التالي <http://techleaders.eg/nextcoders>
- 1- جمهورية مصر العربية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: نشرة مؤشرات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عدد ربيع سنوي، سبتمبر 2019، ص7
- 1- محمد حسن دنيا: الذكاء الاصطناعي والمهن البشرية، مجلة الوعي الإسلامي، ص55، ع638، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 2018، ص43

¹- ناروا زورو توزا: الانتقال إلى المعلومات والإنصاف في الخوارزميات- جلب التقدم في مجال الذكاء الاصطناعي إلى الفئات الأكثر ضعفاً، ع6، الاتحاد الدولي للاتصالات، 2018، ص27
- مارك بينيوف: على أعتاب ثورة الذكاء الاصطناعي، مجلة فكر، العدد 17، مركز العبيكان للأبحاث والنشر، 2017، ص121¹

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين: دور التمكين النفسي كعامل وسيط

مروان ملحم^{1*}، سجي داود²

*1 كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم العلوم الإدارية، الجامعة الخليلية، سنج، البحرين.
2 كلية الإدارة والعلوم الاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

المخلص

خلفية الدراسة: يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات في كل المؤسسات والمنظمات، وحيث ما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع إلى قائد، وكما كان موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تعمل على تقدير وتفهم الكثير من المشكلات، لذا تحتاج هذه المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية ورفع وتحسين مستوى الاداء للعاملين في ، ولكن عدم استخدام الانماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة، خاصة النمط القيادي التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولت المتسارعة.

الغرض: كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين: دور التمكين النفسي كعامل وسيط.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة تصميم بحث وصفي، يتكون مجتمع الدراسة من 350 موظف متفرغ تم اختيار عينة من 183 موظف. تم جمع البيانات من الاستبيان كأداة بحث. تم تلخيص البيانات التي تم جمعها وتحليلها باستخدام التحليل الوصفي والاستنتاجي ومن ثم عرضها في جداول وأرقام توزيع التردد. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

النتائج: وجدت الدراسة أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطياً كلياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين.

الاستنتاجات والتوصيات: أظهرت الدراسة أن القادة الذين يمنحون التمكين النفسي للموظفين يؤثرون بشكل إيجابي على انخراط الموظفين في مكان العمل. من الناحية النظرية، ساهمت هذه الدراسة التجريبية في المعرفة الجديدة حول تأثيرات التمكين النفسي على الأداء الوظيفي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، دعمت نتائج هذه الدراسة جميع الفرضيات، وحققت أهداف هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك؛ نجحت هذه الدراسة في معالجة الثغرات الموجودة في مراجعة الأدبيات السابقة، وقد ساهمت في مجموعة المعرفة، وكذلك في توفير آثار مفيدة للأداء

الكلمات الرئيسية: القيادة التحويلية، التمكين النفسي، الأداء الوظيفي

مقدمة

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والعقبات نتيجة للتقدم التكنولوجي والمعرفي المتسارع؛ مما فرض عليها التطور والمواكبة؛ ومن ثم أن هي بحاجة إلى قيادة قادرة على مواجهة التحديات، وكما ذكرت الزومان (2018) أن هناك أهمية لوجود قيادة إدارية قادرة على تغيير التصرفات الأتية والقائمة على ردة الفعل إلى روح المبادرة والابتكار تجاه صنع مستقبلها، فأسلوب القيادة يعد من أهم الأدوات التي تساعد المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها عن طريق صياغة الاستراتيجيات اللازمة.

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلباته الوظيفية، ويعتبر الأداء أحد محاور العمل المهني وأهمها في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميّزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء المتميز أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة (عبد العزيز، 2020).

ومن خلال الدراسات أعلاه تظهر أهمية دور القادة في تمكين العاملين وتحسين أدائهم. لذا تأتي هذه الدراسة لتأكيد واكتشاف هذا الدور في بيئة مختلفة ومجتمع دراسي مختلف وباستخدام متغيرات وابعاد وأنوات جديدة قد يكون لها الأثر الكبير على تحسن أداء العاملين في المنظمات.

مشكلة البحث

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات في كل المؤسسات والمنظمات، وحيث ما وجدت هذه الجماعات فإنها تتطلع إلى قائد، وكما كان موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تعمل على تقدير وتفهم الكثير من المشكلات، لذا تحتاج هذه المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف هذه المنظمات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، ولكن عدم استخدام الانماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة، خاصة النمط القيادي التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولت المتسارعة. (بوخروبه، 2020)

لا شك أن تحقيق شركة الاتصالات الفلسطينية لأهدافها بفاعلية وكفاءة يتطلب وجود أفراد لديهم كفاءة عالية في الأداء وذلك ليعينهم على تحمل ضغوط العمل وذلك لمواكبة التطور المستمر في قطاع الاتصالات، ونتيجة لما ينجم عن ضغوط العمل من آثار سلبية على سلوك العاملين وضعف في جودة الأداء اتجه الباحث إلى دراسة هذا الموضوع من جهة علاقة ضغط العمل بأداء الموظفين في قطاع الاتصالات لما لهذه العلاقة من أهمية بالغة في رفع كفاءة الشركة في تقديم خدماتها بجودة عالية إلى المنفعين. (بنات، 2019).

وانطلاقاً من الدور الذي قد تلعبه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوسين إيجابياً، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، واستثارة دافعيتهم، والارتقاء بمستوى الأداء لديهم. وتمحورت مشكلة البحث فيما أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟

أسئلة البحث

التساؤل الأول: هل هناك أثر للقيادة التحويلية على أداء العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

التساؤل الثاني: هل هناك أثر إيجابي للقيادة التحولية على أداء العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية يعزى الى التمكين النفسي كعامل وسيط؟

التساؤل الثالث: ما هو أثر التمكين النفسي على أداء العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة النظرية كونها تتناول أثر القيادة التحولية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، كما أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات النادرة التي تبحث أثر القيادة التحولية على الاداء الوظيفي وازدادة التمكين النفسي كعامل وسيط في الدراسة للتميز عن الدراسات التقليدية، وهذا سوف يكون إضافة جديدة لدى الباحثين حول موضوع الدراسة وازدادة الى ذلك ان هذه الدراسة سوف تستخدم أداة تحليلية حديثة SPSS-AMOS والتي يكون لها الأثر في صدق النتائج واعتماديتها. **الأهمية التطبيقية:** تكمن أهمية الدراسة من خلال ما ستوصل اليه من نتائج في أهمية للقيادة التحولية التي تعمل على تطوير أداء العاملين بالمؤسسة وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة وتشجيعهم على التعاون والعمل الجماعي، حيث أن نمط القيادة التحولية والتمكين النفسي للعاملين يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال السلوكيات التي يمارسها القادة بهدف المبادرة والإبداع في طريقة العمل والتفكير، مع توفير مناخ تنظيمي صحي من أجل تحقيق التحدي الأكبر لأي مؤسسة وهو البقاء والنمو والازدهار.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى دراسة أثر القيادة التحولية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية: دور التمكين النفسي كعامل وسيط.

التعرف الى الأثر الإيجابي للقيادة التحولية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية يعزى الى التمكين النفسي كعامل وسيط.

التعرف إلى أثر التمكين النفسي على أداء العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- **الحدود البشرية:** سيقصر تطبيق الدراسة على العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.
- **الحدود المكانية:** ستطبق هذه الدراسة على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.
- **الحدود زمنية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة للعام (2021/2022) م.
- **الحدود المفاهيمية:** ستقتصر هذه الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات التالية: (القيادة التحولية، التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي، الكفاءة، المعنى الوظيفي، الاستقلال)
- **الحدود الإجرائية:** استخدم في هذه الدراسة أداة الدراسة وهي الاستبانة وضمن مقياس (10-point rating scale) وتم تحكيمها والتأكد من درجة صدقها وثباتها ومن ثم معالجتها إحصائياً ضمن برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

المصطلحات الإجرائية

القيادة التحولية: وقد عرفته الباحثة إجرائياً بأنها النهوض بالمؤسسة من خلال التأثير المثالي للعاملين وتحفيزهم بطريقة إلهامية باستثارة أفكارهم دون الأخذ بالاعتبارات الفردية لتحقيق أهداف المؤسسة.

التمكين النفسي: وقد عرفته الباحثة إجرائياً بأنه قوة التصرف بكفاءة واستقلالية من خلال التأثير بجدارة وصولاً للمعنى الوظيفي واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات وتحقيق الأهداف.

الأداء الوظيفي: وقد عرفته الباحثة إجرائياً بأنه الجهود التي يقوم بها الموظف في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية من أجل القيام بالمهام والمسؤوليات المكلف بها لتحقيق الالتزام الوظيفي، والولاء الوظيفي، والانضباط الوظيفي لإنجاز المهام لتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه ممكن مما حقق الغاية من الوظيفة التي يشغلها.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة عبد الباقي وسفيان (2020)، بعنوان: أثر القيادة التحولية على الأداء الوظيفي لدى العاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحولية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة عين تمونشت- الجزائر واستخدم الباحثان الاستبيان كأداة الدراسة والبرنامج الاحصائي SPSS لتحليل بيانات الاستبيان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد لأربع للقيادة التحولية والأداء الوظيفي، بمعنى أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الاداء الوظيفي هو التأثير المثالي، وأقلها تأثيراً هو الحفز الإلهاميين، وعليه يوصي الباحثان المؤسسة أن تعمل على تنمية مهارات القيادة التحولية لدى رؤسائها مع التركيز على الحفز الإلهامي والاعتبار الفردي.

دراسة محمد (2020) بعنوان: توسط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل بالتطبيق على العاملين

بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا

استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل من خلال توسط التمكين النفسي، وذلك بالتطبيق على العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، ولتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها تم إعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قوامها 341 مفردة، وكان عدد القوائم الصحيحة (303) قائمة بنسبة استجابة بلغت 88.86%. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي موجب بين القيادة الخادمة وكل من التمكين النفسي والاندماج في العمل، كما أشارت إلى وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الخادمة على التمكين النفسي والاندماج في العمل، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي موجب للتمكين النفسي على الاندماج في العمل، وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يتوسط معنوي وبشكل جزئي العلاقة بين القيادة الخادمة والاندماج في العمل.

دراسة التجاني وحسين (2019)، بعنوان: أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية
تناولت الدراسة سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين في الجماعات المحلية، وهذا بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتأثيرها في مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات التي تعتبر البيئة التحتية للدول، طبق البحث على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف ببلدية الطيبات ولاية ورقة وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم استخدام برنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات، وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وأداء العاملين على مستوى بلدية الطيبات.

دراسة جكوليا واخرون (Gkolia et al., 2018) بعنوان: استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للمعلم في نظام التعليم اليوناني.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية للمدراء والفاعلية الذاتية للمدرسين عبر (77) مدرسة ابتدائية وثانوية يونانية مختلفة تعتمد على نظام التعليم المركزي، طبق مقياس القيادة التحويلية وفاعلية الذات لدى المعلم، أوضحت النتائج أن العامل العام يمثل عناصر القيادة التحويلية لدى المديرين له تأثير على أبعاد فاعلية الذات لدى المعلمين وهي فاعلية التفاعل مع الطلاب، وفاعلية استخدام الاستراتيجيات التعليمية).

التعقيب على الدراسات السابقة

تبحث هذه الدراسة في أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية: دور التمكين النفسي كعامل وسيط وان من الدراسات التي تناول الربط بين أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.

وهناك دراسات تناولت القيادة التحويلية بمختلف أبعادها، وتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باستخدام التمكين النفسي كعامل وسيط للدراسة والتي لم تتناول أي دراسة التمكين النفسي كعامل وسيط بينما بحثت بعض الدراسات التمكين النفسي، أما هذه الدراسة فقد بحثت في أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية: دور التمكين النفسي كعامل وسيط، وعلى حسب علم الباحثة لم يتم البحث في هذا الموضوع في هذا القطاع من قبل في فلسطين، وعليه تتميز هذه الدراسة أنها تناولت وزارة الاتصالات والذي يعتبر قطاع حيوي ومهم للغاية في الحياة العامة في فلسطين.

فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات أفراد العينة حول أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على أداء العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.
2. لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات أفراد العينة حول القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى الى التمكين النفسي كعامل وسيط.
3. لا يوجد أثر ذا دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اجابات أفراد العينة حول التمكين النفسي على أداء العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.

الإطار النظري

القيادة التحويلية

مقدمة

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المستمر، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتمامهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي (وادي، 2017).

تعددت وكثرت التعريفات التي تدور حول القيادة التحويلية وبرز العديد من العلماء الذين قام كل واحد منهم بوضع تعريف يتناسب مع الأفكار والمعلومات التي تشكلت ويمتلكها حول القيادة التحويلية ومن بين هؤلاء العلماء "العالم بيرنز (Burns)"، الذي يعتبر أول من قام بتعريف القيادة التحويلية، حيث قال بأنها: بأنها أسلوب أو استراتيجية تهدف إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم تجاه "تحقيق الأهداف" عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها "والوصول إلى مرتبة القيادة" (غزاونة، 2017).

وهي عملية مبنية على العلاقة بين القائد التحويلي والمرؤوسين، وما يميزها هو التفاعل بينهما والذي تعزز به عملية الاتصال بين المرسل وهو القائد والمستقبل الذي هو المرؤوس، عن طريق رسالة تحمل عناصرها يجب توفرها في القائد من تأثير، تحفيز، إلهام وتغيير شامل، بالإضافة إلى الرؤية والتصور المستقبلي للمنظمة. ومن جانب آخر يبدي المرؤوسون تأثرهم بقائدهم مع ازدياد الثقة في أنفسهم وإعطائهم فرص أكثر للتعبير بوضوح عن رؤاهم (فتحية، 2020).

عناصر القيادة التحويلية

لقد حدد التجاني وحسين (2019) أربعة عناصر للقيادة التحويلية وبين أن هذه العناصر ليست محدودة وغير مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى بل يمكن في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وهي على النحو التالي:

4. **التأثير الكاريزما (التأثير المثالي):** التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر الى القادة كنماذج فعالة قصد تحقيق الأهداف.
5. **الحافز الإلهامي:** هو القدرة على بث الحركة والوعي والحافزية عند الأفراد، القيادة الملهمة هي التي تستطيع وضع الأهداف التي قد تبدو عسيرة للآخرين في إطار قابل للتحقيق.
6. **الاستشارة الفكرية:** ويشري إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تنثر التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل.
7. **الاعتبار الفردي:** هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوسيه ومراعاة الفروق الفردية بني المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات.

خصائص القائد التحويلي

8. **وكيل تغيير:** يتميز القائد التحويلي بالسعي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة وملتزمة، وتتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة.
- التشجيع:** القادة التحويليين مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر.
- الانفتاح والإيمان بالتابعين:** يتسم القائد التحويلي في علاقته بالتابعين بالانفتاح والصدق والاستعداد لإعطاء الثقة عندما يتطلب الأمر.
- القيادة بالقيم:** يقوم القادة التحويليين بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم
- التعليم المستمر:** يسعى القادة التحويليين لتعلم الدروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية.
- القدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية:** القادة التحويليين جاهزون لمواجهة كل الحالات -تقريباً- التي يجدون أنفسهم فيها.
- الرؤية:** القادة التحويليين ذوو رؤية جيدة، فليدهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل قوي مع أهداف المنظمة، عن طريق إقامة عالقات ناجحة مع التابعين.

الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً (عبد العزيز، 2020).

والاهتمام بالأفراد وإعطائهم العناية اللازمة يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية وبأقل تكلفة. ترتب فاعلية وكفاءة المؤسسة بكفاءة وفعالية الموارد البشرية، واستثمارها بالمواد البشرية، بقدراتها على تنمية كفاءة وأداء الموظفين، ويساهم اهتمام المؤسسة بأفرادها في تحقيق الهدف، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تتضمن المواد المادية، الموارد التنظيمية والموارد البشرية (عبد ربه، 2019).

مؤشرات قياس الأداء الوظيفي

- يقترح (Tiksnayana, 2018) عدة مؤشرات تستخدم لقياس أداء العاملين وهي كالآتي:
- المهارات التي يمتلكها العاملون لحل مشاكلهم الخاصة في إتمام المهام.
 - المسؤولية، هو شعور العاملين بالمسؤولية لإكمال المهمة بشكل جيد.
 - الصدق، هو إيصال شيء وفق الوضع الفعلي.
 - التعاون، أي قدرة العاملين بالتعاون مع الزملاء.
 - حسن التوقيت، هو ما إذا كان وقت الانتهاء من العمل بوقت محدد مسبقاً أم لا
 - مستوى أخطاء العمل، أي قدرة العاملين على إكمال العمل بشكل جيد دون أي أخطاء.
 - سرعة العمل، وهي السرعة التي يتمكن بها العاملون من إكمال روتين العمل دون تقليل جودة العمل.
 - المبادرة، وهي قدرة العاملين على إتمام المهام والوظائف والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل عاجل.

عناصر الأداء الوظيفي

- يتكون الأداء الوظيفي مما يلي (التجاني وحسين، 2019):
- المعرفة والمهارة: المعرفة بالعمل (مهام، مسؤوليات)، المهارة اللازمة لإنجاز المطلوب بالشكل الصحيح.
 - البيئة: ظروف العمل أو ظروف العمليات المستخدمة أو الظروف الإنسانية.
 - المصادر المتاحة: التكنولوجيا المناسبة أو المصادر اللازمة.
 - الدافعية: الحافز لإنجاز الأعمال بالشكل الصحيح.
 - الكفاءة: "وهي الحصول على أكبر كمية من المخرجات نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة.
 - الفعالية: هي قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظيفتها.

الطريقة والإجراءات

تتناول الباحثة في هذا الفصل وصفاً لمنهج البحث؛ لتحقيق هدف البحث المتمثل في إدراك أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين: دور التمكين النفسي كعامل وسيط، ومجتمعها، والمنهج المستخدم في الدراسة وهو الوصفي التحليلي (الكمي)، ويعطي وصفاً مفصلاً لأداة البحث، وصدقها، وثباتها، وإجراءات البحث، والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية.

مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث من العاملين في الموظفين العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية والبالغ عددهم (350) موظف وموظفة في فلسطين للعام (2022-2023).

عينة البحث

استخدمت تقنية العينة العشوائية الطبقية في اختيار (183) موظفًا من العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية في فلسطين للعام (2023/2022) م، وجرى اختيارهم بطريقة عشوائية، والجدول (1)، يبين توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغيراتها المستقلة.

الجدول 1. توزيع مجتمع عينة تبعًا لمتغيرات الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
49.7	91	ذكر
50.3	92	أنثى
100.0	183	المجموع
النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
24.6	45	دبلوم
49.7	92	بكالوريوس
25.7	47	ماجستير
100.0	183	المجموع
النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
10.4	19	أقل سنوات 5
44.8	82	سنوات 6-10 من
9.8	18	سنة 11-15 من
35.0	64	سنة 15 من أكثر
100.0	183	المجموع

يتبع البحث المنهج الوصفي (الكمي)؛ لأنه الأنسب لإجراء هذا البحث، إذ يصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن، ويحددها، فيصفاها وصفًا تفسيريًا بدلالة الحقائق، والبيانات المتوفرة من مجتمع الدراسة، فأخذ الباحث عينة استطلاعية من مجتمع البحث، هم العاملون العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية (2023/2022)؛ لفهم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبية الدخل في المحافظات الشمالية.

يوضح الجدول السابق العينة من حيث الجنس فنجد أن 61.5% من أفراد العينة من الإناث، في حين نجد أن 38.6% من أفراد العينة من الذكور.

أداة البحث

بنيت استبانة اعتمادًا على أدبيات البحث، والدراسات السابقة، واستشارة الخبراء؛ لجمع البيانات من مجتمع البحث، تكونت من محورين، اشتمل كل محور على أربعة أبعاد، حسب ما في الجدول رقم (2).

الجدول 2. فقرات الاستبانة تبعًا لأبعاد البحث

الفقرات	عدد الفقرات	المجالات
المحور الأول: القيادة التحويلية		
8-1	8	البعد الأول: الاستثمار الفكري
15-9	7	البعد الثاني: التأثير المثالي
19-16	4	البعد الثالث: التحفيز الإلهامي
24-20	5	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية
	24	المجموع
المحور الثاني: الأداء الوظيفي		
32-25	8	البعد الأول: الالتزام الوظيفي
40-33	8	البعد الثاني: الولاء الوظيفي

44-41	4	البعد الثالث: انجاز المهام	3
50-45	6	البعد الرابع: الانضباط الوظيفي	4
	26	المجموع:	
المحور الثالث: التمكين النفسي			
55-51	5	البعد الأول: الكفاءة	1
58-56	3	البعد الثاني: المعنى الوظيفي	2
63-59	5	البعد الثالث: الاستقلال	3
	13	المجموع:	

تقنين أداة البحث

صدق الأداة: اعتمد في الدراسة الحالية على نوعين من أنواع الصدق؛ للتأكد من صلاحية الأداة، وهما:
صدق المحكمين: لجأ الباحث لاستخدام صدق المحكمين المعروف بالصدق المنطقي، أو الصدق الظاهري، بعرض المقياس على ذوي الاختصاص والخبرة، حسب ما يظهر في الملحق (2)؛ بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، ومناسبتها للغة المستهدفة، وارتباط الفقرات بالمجالات المعدة لقياسه، وأخذت الملاحظات عند إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا؛ للتحقق من ثبات الأداة، ولاستخراج الثبات. ويبين الجدول الآتي ثبات أبعاد الأداة.

الجدول 3. نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's-Alpha) لقياس أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية

الرقم	المحور الأول: القيادة التحويلية	عدد الفقرات	Alpha قيمة
1	البعد الأول: الاستثارة الفكري	8	.521
2	البعد الثاني: التأثير المثالي	7	.876
3	البعد الثالث: التحفيز الإلهامي	4	.800
4	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	5	.939
	الدرجة الكلية	24	.739
الرقم	المحور الثاني: الأداء الوظيفي	عدد الفقرات	Alpha قيمة
1	البعد الأول: الالتزام الوظيفي	8	.877
2	البعد الثاني: الولاء الوظيفي	8	.914
3	البعد الثالث: انجاز المهام	4	.835
4	البعد الرابع: الانضباط الوظيفي	6	.875
	الدرجة الكلية	26	.965
الرقم	المحور الثالث: التمكين النفسي	عدد الفقرات	Alpha قيمة
1	البعد الأول: الكفاءة	5	.861
2	البعد الثاني: المعنى الوظيفي	3	.969
3	البعد الثالث: الاستقلال	5	.864
	الدرجة الكلية	13	.934
	الدرجة الكلية للمقياس ككل	63	.915

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3)، إلى أن أداة البحث المعدة لموضوع أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، تتمتع بدرجة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة في البحث، فبلغت النسبة الكلية لإدارة الموارد البشرية: (0.739) وبلغت النسبة الكلية للأداء الوظيفي: (0.965)، وبلغت النسبة الكلية للتمكين النفسي: (0.915)، وبلغت النسبة الكلية للمقياس ككل: (0.97)، وبناءً على ذلك، ترى الباحثة أن دلالات الثبات هذه تكفي لاستخدام الأداة في البحث الحالي.

نتائج البحث

يضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتأتي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل الأسئلة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: " ما أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية؟"

وإجابةً عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، ورتبت الفقرات وفقاً للأبعاد تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، وحددت خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

خلاصة النتائج وترتيب المحاور والدرجة الكلية للاستجابات

الجدول 4. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

الترتيب	المحور	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
---------	--------	------------------	-------------------	----------------	----------------

مرتفعة	78.39	41.12	151.45	البعد الأول: الاستثارة الفكرية	1
مرتفعة	74.69	.62	3.73	البعد الثاني: التأثير المثالي	2
مرتفعة	73.00	.71	3.65	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	3
متوسطة	67.78	.87	3.39	البعد الثالث: التحفيز الالهامي	4
مرتفعة	73.54	.58	3.68	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (4) أن تقديرات أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، كانت مرتفعة في البعد الأول، والثاني، والثالث، والرابع، فكانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (73.54%).

ويتضح من نتائج الجدول (4) أن تقديرات أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية محور (القيادة التحويلية) تراوحت بين مرتفعة، فجاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.68)، وبانحراف معياري (580)، وهذا يعني أن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل في المحافظات الشمالية في فلسطين عند الموظفين جاء عموماً مرتفعاً، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد (التخطيط)، إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.92)، بانحراف معياري قدره (49.0)، أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثالث (نظام التعويضات)، فجاء متوسطها الحسابي (3.39)، بانحراف معياري (0.87).

خلاصة النتائج وترتيب المحاور والدرجة الكلية للاستجابات

الجدول 5. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات والدرجة الكلية للاستجابات

الترتيب	المحور	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: الالتزام الوظيفي	3.75	.61	75.03	مرتفعة
2	البعد الثاني: الولاء الوظيفي	3.71	.68	74.25	مرتفعة
3	البعد الثالث: انجاز المهام	3.67	.66	73.49	مرتفعة
4	البعد الرابع: الانضباط الوظيفي	3.60	.70	72.04	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.69	.60	73.70	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (5) أن تقديرات أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية محور (الأداء الوظيفي)، كانت مرتفعة على الأبعاد كافة، فكانت نسبتها المئوية بين (68.00%-84.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة، بدلالة النسبة المئوية (73.70%).

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع الذي نصه: "ما مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية؟"

وتتعلق بهذا السؤال فرضية الدراسة الرئيسية التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في المحافظات الشمالية في فلسطين". وترتبط بهذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

• نتائج فحص الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول التأثير المثالي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية". حسبت معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لفحص الفرضية، والجدول رقم (6) يبين النتائج.

الجدول 6. نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) حول التأثير المثالي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية

عناصر تطوير الأداء	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوية
الاستثارة الفكرية	.822**	.000	معنوية
التأثير المثالي	.777**	.000	معنوية
التحفيز الالهامي	.836**	.000	معنوية
الاعتبارات الفريدة	.763**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.888**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (6) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية. إذ كان معامل الارتباط على الأبعاد كافة، وعلى الدرجة الكلية، ذا دلالة إحصائية، فكان أقل من (α) ≥ 0.05 ، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت إدارة الموارد البشرية زاد تطوير الأداء، والعكس صحيح.

• نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية

التي نصها: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول التأثير المثالي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية".

الجدول 7. نتائج اختبار بيرسون

عناصر إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوية
التخطيط	.717**	.000	معنوية
التدريب	.705**	.000	معنوية
نظام التعويضات	.812**	.000	معنوية
الاستقطاب والتوظيف	.781**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.888**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (7) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، فكان معامل الارتباط على الأبعاد كافة، وعلى الدرجة الكلية، ذا دلالة إحصائية، فكان أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت عناصر إدارة الموارد البشرية زاد تطوير الأداء، والعكس صحيح.

• نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة

التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) حول التأثير المثالي على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية.

• نتائج فحص الفرضية الرابعة

التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس حول القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية". استخدم اختبار (t)؛ لفحص الفرضية، والجدول رقم (8) يبين النتائج.

الجدول 8. نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس	
.170	-1.382	.58520	3.6337	91	ذكر	القيادة التحويلية
		.54741	3.7702	92	أنثى	
.473	-.721	.61038	3.6615	91	ذكر	الأداء الوظيفي
		.58160	3.7367	92	أنثى	
.285	-1.075	.58167	3.6476	182	ذكر	الدرجة الكلية
		.54659	3.7535	184	أنثى	

دال إحصائي عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية، وعلى الأبعاد كافة، فكان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

النتائج والتوصيات

تمهيد: تناول هذا القسم ملخصاً لنتائج الدراسة، وناقشها، وحاول تفسيرها، وقدم الباحث فيه توصيات بناء على النتائج، وعلى عينة الدراسة ميدانياً.

النتائج

- توصلت الدراسة إلى نتائج من خلال تحليل البيانات التي حُصل عليها من عينة الدراسة، وهي:
1. حصل مجال القيادة التحويلية على متوسط حسابي (3.68) برتبة مرتفعة، وهذا يدل على ممارسة لأبعاد القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، وعلى وضوح مفهوم إدارة الموارد البشرية عند العاملين في الدوائر الضريبية .
 2. حصل مجال الأداء الوظيفي على متوسط حسابي (3.69) برتبة مرتفعة، وكانت هذه النتيجة مرتفعة؛ بسبب ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، ولأثرها في الأداء الوظيفي عند وزارة الاتصالات.
 3. وجدت علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، إذ أدت ممارسة أبعاد الموارد البشرية إلى تطوير الأداء، وزيادة في الفاعلية عند العاملين، أي إن هناك أثر لأبعاد القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي.
 4. وجدت علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية، أي أنه كلما اهتمت المؤسسة القيادة التحويلية تطور الأداء الوظيفي فيها.
 5. لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة

توصيات الدراسة

- بعد سرد النتائج السابقة فإنه تستخلص منه بعض التوصيات الآتية:
1. الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية بوصفها إحدى أهم الأساليب المؤثرة على الأداء؛ لأنها الأكثر قدرة على حفز العاملين، واستنارة دافعيتهم وبث روح الحماس لديهم والارتقاء بمستوى أدائهم .
 - حث الرؤساء على ضرورة تنمية مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية لديهم .
 - حث الرؤساء على ضرورة تنمية قدرات المرؤوسين وتهئية المناخ المناسب لتحسين وتطوير أدائهم، لأجل بلوغ مستوى أداء أفضل .
 - تشجيع وتدريب العاملين في المؤسسة على الحرص على تنمية أوجه القصور فيما يقومون به من مهام العمل، وتشجيع العاملين على النظر للمشكلات العمل بأسلوب مبدع ومتجدد. في الأخير، نلاحظ أن أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي يعزى إلى التأثير المثالي بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم تليه الاستنارة الفكرية التي لها تأثير كبير على مستوى الأداء، ثم الاعتبار الفردي وأخيراً الحفز الإلهامي.
 - زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً إلى جنب مع احتياجات القيادة التحويلية.
 - زيادة العمل على استنارة العاملين وخلق مناخ بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.
 - زيادة الاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تمييز أو استثناء .
 - دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في الرباطات الرياضية لكرة القدم .
 - زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال القيادة وفهم المعلومات المتلقاة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم. المهني أو الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية:

- الشمري، عبد الرحمن والسلطان، ندى. (2018). مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، (1).
- عبد العزيز، سارة. (2020). استراتيجيات إدارة الانطباع وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي "دراسة حالة على العاملين بشركة المصرية للاتصالات"، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر، العدد الخامس والعشرون، (5).
- عبد ربه، لينا. (2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية، جامعة الخليل، فلسطين.
- غزوانة، علي. (2017). دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب، جامعة القدس أبو ديس، فلسطين.
- فتحية، بومشقة. (2020). أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي (دراسة حالة عينة من المنظمات)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- محمد، أحمد ومبارك، بسود. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (المكتب الولائي لرقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين)، جامعة أحمد دراية أدار.
- وادي، أمين. (2017). مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، جامعة الجلفة، جامعة آفاق للعلوم، العدد السابع.

المراجع الأجنبية:

- Bass, B.M. & Avolio, B.j. (2019), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, United states: library of congress.
- Deng, G., Zhao, D., Lio, J., Chen, X., Ma, X., Liang, L., & Feng, C. (2019). Strategic elements of residency training in China: transactional

leadership, self-efficacy, and employee-orientation culture. BMC medical education, 19(1), 1-8.
Hentrich,S., Zimmer,A.,Garbde,SF., Gregersen,S.,Nienhaaus, A.,petermann,F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self- efficacy. International journal of Stress Management, 24(1),34-61.Cited4times.

دور الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية

الدكتور/ رامت مهدي محمود عاشور^{*1}

^{*1} أستاذ القانون العام في كلية القانون - جامعة غزة - فلسطين.

الملخص

تعتبر الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فهي واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، كونها تقوم بدور محوري في العملية الإنتاجية. حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. وعلى الرغم من التقدم الصناعي وما ارتبط به من تحسن كبير بسوق العمل وإدارة الموارد البشرية خلال الفترة السابقة، إلا أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح عنصراً أساسياً في تنمية الموارد البشرية، ولا سيما على مستوى المؤسسة التي تحرص على تعزيز قدرات أفرادها من خلال بث المعرفة والوعي بينهم من جهة، والعمل على تحسين الأداء وزيادة الفاعلية الإنتاجية من جهة أخرى. ويمثل ربط المورد البشري بالاحتياجات الحقيقية لسوق العمل وتطوراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحدياً رئيسياً يقع على عاتق المؤسسات الاقتصادية في جميع القطاعات الصناعية والتجارية المختلفة، التي تدعم بقائها واستمرارها في المنافسة الإيجابية، وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. ويدور البحث حول موضوع هام يتعلق بدور التحول نحو الإدارة الالكترونية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة التي تتمثل في زيادة الإنتاجية. وتتمثل مشكلة البحث في الهوية الحقيقية بين معدلات التطور التكنولوجي وبين نمو وتطور الموارد البشرية، مما يحتم علينا الوقوف على واقع أداء الموارد البشرية لمعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الفجوة والعمل تقليصها بما يحقق عملية التوازن بينهما والحد من آثارها وانعكاساتها السلبية. وتكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء أهمية التحول نحو الإدارة الالكترونية لاستيعاب التغيرات العالمية التكنولوجية لمحاولة الحد من تأثيراتها على إدارة الموارد البشرية. وقد انتهجت لهذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لضرورة التعرض لثقتى جوانبه بالتحليل والتنمحيص وصولاً للحقائق القانونية الجزئية لموضوع البحث. وتوصلت لعدة نتائج وتوصيات نذكر منها أهمية تحول الإدارات في المؤسسات نحو الإدارة الالكترونية وتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة التطور التكنولوجي والاستفادة من خدماتها لزيادة الإنتاجية.

الكلمات الرئيسية: الإدارة الالكترونية، تنمية، الموارد البشرية، تكنولوجيا

التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي القطاع الهندسي بسورية - دراسة حالة الشركة العامة للدراسات الهندسية

المؤلف الأول^{1*}، المؤلف الثاني²، المؤلف الثالث³

^{1*} انتماء المؤلف الأول
² انتماء المؤلف الثاني
³ انتماء المؤلف الثالث

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الابداعية لدى موظفي القطاع العام الهندسي في سورية بشكل عام وفي الشركة العامة للدراسات الهندسية بشكل خاص، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، وسنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد وتطوير استبانة اشتملت على (30) فقرة بصورتها النهائية، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغت (120) موظف حيث تم اختيارها بأسلوب المسح الشامل، وتمتعت الاستبانة بمعاملات صدق وثبات عالية حيث بلغ معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (0.94)، وتم جمع البيانات لهدف تحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج حيث توضحت المستويات العليا للتمكين الإداري المتبع من قبل إدارة الشركة العامة للدراسات الهندسية، فقد تبين أن المتوسط الحسابي للمجال الكلي له بلغ (3.96)، وبانحراف معياري بلغ (0.39)، كما تبين أن القيادة الإدارية في هذه الشركة تعمل بكل جهد على تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين فيه فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.37) وبدرجة استجابة كبيرة، كذلك تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في الشركة وتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين فيها. وفي ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج، قدم الباحث العديد من التوصيات أهمها ضرورة قيام المؤسسات الحكومية في القطاع الهندسي بإيجاد مناخ يساعد على تمكين الموظفين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير نظام للتحفيز، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، والعمل على تقليص المستويات الإدارية والسعي لإزالة المعوقات التي تحد من التمكين.

الكلمات الرئيسية: التمكين الإداري، القدرات الابداعية، القطاع العام بسورية، الشركة العامة للدراسات الهندسية.

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة تطبيقية على شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات -جيبك- مملكة البحرين

ناثلة محمد ياسر فستق^{1*}، د. محمود رضوان حسين الزغول²

^{1*} كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية، سند، مملكة البحرين

الملخص

سوف نحاول في تلك الدراسة معالجة التأثيرات التي قامت بإحداثها تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية مع دراسة حالة لشركة جيبك، حيث انه تم التركيز على دور كل من الأجهزة والمعدات، وكذلك البرمجيات، وقواعد البيانات وشبكات الاتصال في عملية تعزيز ممارسات وسياسات واستراتيجيات وأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية. استعراض المفاهيم النظرية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وادار الموارد البشرية تأتي دراسة الحالة في محاولة لإبراز واقع دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات -جيبك- في ادارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها، واقتصرت عينة الدراسة المحددة غير العشوائية على أفراد من قسم ادارة الموارد البشرية -والاقسام العاملة معه- وكذلك عملية الملاحظة والمتابعة وتحليل الوثائق، وذلك من اجل دراسة واقع دور كل من الأجهزة والمعدات وكذلك البرمجيات، وقواعد البيانات، وشبكات الاتصال على ممارسات وسياسات واستراتيجيات وأنشطة ووظائف ادارة الموارد البشرية في الشركة، حيث توصلت الدراسة الى انه هنالك دور لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بأبعادها الاربعة والذكاء الاصطناعي على ادارة الموارد البشرية في الشركة.

الكلمات الرئيسية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قواعد البيانات، شبكات الاتصال، الذكاء الاصطناعي، إدارة الموارد البشرية، البحرين



أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في الشركات الصناعية - دراسة حالة على شركة الخليج لدرفلة الألمنيوم (GARMCO)

بدور عيسى المدفعي^{1*}، سارة المير²

^{1*} كلية العلوم المالية والإدارية بالجامعة الخليجية.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المختلفة على أداء العاملين في شركة الخليج لدرفلة الألمنيوم بمملكة البحرين. وقد تكون مجتمع الدراسة من الذين يعملون بإدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى المرتبطة بها والتي تكونت من 47 موظفًا من أصل 53، وتم توزيع الاستبانة كأداة للبحث و تم الاستخدام المقابلة كوسائل لجمع البيانات ، وتم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائي (SPSS)، فأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية الخضراء بأبعادها المتمثلة في (التوظيف الأخضر، وإدارة وتقييم الأداء الأخضر، ونظام التعويضات والتحفيز الأخضر، والصحة والسلامة الأخضر) على أداء العاملين، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء على أداء العاملين في الشركة والمتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومن ثم أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية الخضراء أداء العاملين في الشركة من خلال المتغيرات المستقلة.

الكلمات الرئيسية: الموارد البشرية الخضراء، الشركات الصناعية، دراسة حالة





ما أثر جودة التدريب على فاعلية أداء العاملين-دراسة تطبيقية على شركة صلة الخليج في مملكة البحرين

علي عبد الحسين ابراهيم^{1*}، محمد عصام دواس²

*1 الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين.

2 | الجامعة الخليجية ، مملكة البحرين.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وبلورة الإطار المفاهيمي لجودة التدريب وإبراز فعاليته على أداء العاملين في إحدى شركات الخدمات في مملكة البحرين، وتم إجراء هذه الدراسة على العاملين في الشركة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ مجتمع الدراسة من (249) موظف في شركة صلة الخليج، وكانت العينة عشوائية بسيطة. حيث تم إجراء خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين جودة التدريب وأداء العاملين. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها انه يجب ان تختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها و يجب اعطاء العاملون فرصة في تحديد طرق التدريب التي تتناسب مع قدراتهم و يجب على الشركة ان تحرص على ارتباط البرنامج التدريبي بأهداف وسياسات الشركة و يجب على الشركة ان تقوم بتقييم نتائج وفعالية التدريب مباشرة بعد انتهاء العملية التدريبية و يجب على العاملين ان يراعون التوقيت المطلوب لإنجاز الأعمال الموجهة اليهم وبعدها تم وضع الخطة الاستراتيجية وتطبيقها في برنامج الزوهو الخاص بالموارد البشرية .

الكلمات الرئيسية: جودة التدريب، الاحتياجات التدريبية، طرق التدريب، تصميم برامج التدريب، تقييم التدريب، أداء العاملين



أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر مدينة ورقلة

مقدم ليلي^{1*}، سعاد الوازن²، مريم العمري³

^{1*} دكتورة في تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

² ماستر تخصص إدارة الأعمال بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

³ ماستر تخصص إدارة الأعمال بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط كالأثر للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء ك الغاز بمدينة ورقلة، بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) ، ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ، وبلغ عددها 43 استبانة، ولتحليل بيانات الاستبانة اعتمدت الدراسة على الوسائل الإحصائية المختلفة والمستخدمة مثل البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، كقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر وارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.

الكلمات الرئيسية: القيادة، القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، القائد التحويلي





استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

الباحث الأول: الدكتورة ليلي مفتاح فرج العزيبي
دكتورة قيادة تربوية/ الجامعة الأردنية
مدرب معتمد لدى منصة إيفاد
دكتور مخبري لدى قطاع الصحة/ ليبيا

الباحث الثاني: أحمد محمد معتوق
من ليبيا مقيم في الأردن، عمان، الجبيلة، إشارة المنهل
البريد الإلكتروني: laila.alezaibe@gmail.com

الملخص

تُعد الجامعات من أهم روافد التنمية والاستقرار الاقتصادي في أي مجتمع؛ وذلك لما تتمتع به هذه المؤسسات من أهمية في زيادة قدرة المجتمع على مواكبة التطورات الحديثة، وتقليل الفجوة بين المجتمعات المنتجة للمعرفة والعلوم التقنية والدول المستهلكة لها؛ وذلك من خلال إعداد وتخريج موارد بشرية تتميز بعقلية مبدعة ناقدة، قادرة على الوقوف باقتدار أمام التحديات العالمية وما فرضته الثورة الصناعية الرابعة. وفي ضوء ما تقدم، هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة؛ استخدم الباحثان المنهج التحليلي التطويري، إذ استخدم المنهج التحليلي من خلال الوصف الشامل للظاهرة وتحليل المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمنهج التطويري بتقديم تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أهمها عدم وجود خطة واضحة ومعلنة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات، كما أظهرت الدراسة ضعف دور القيادات الجامعية في توفير برامج تدريبية لمنسوبيها على تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وتوعية الطلبة باحتياجات مؤسسات سوق العمل، وتشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية، وضعف التنسيق مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلبتها للانخراط في سوق العمل. وفي ضوء هذه النتائج قدما الباحثان تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية الموارد البشرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

الكلمات المفتاحية: القيادات الجامعية، تنمية الموارد البشرية، الثورة الصناعية الرابعة.

A proposed strategy to activate the role of Libyan university leaders in human resource development in light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution

First researcher: Dr. Laila MOftah Faraj El-Azibi

PhD in Educational Leadership/ University of Jordan

Certified trainer at IFAD platform

Laboratory doctor at the health sector / Libya

The second researcher: Ahmed Mohammed Maetouq

From Libya, residing in Jordan, Amman, Jubaiha, Al-Manhal sign

Email: laila.alezaibe@gmail.com

Universities are among the most important tributaries of development and economic stability in any society. This is due to the importance of these institutions in increasing society's ability to keep pace with modern developments, and reducing the gap between knowledge-producing societies and technical sciences and consuming countries; This is done by preparing and graduating human resources characterized by a creative and critical mindset, capable of standing ably in the face of global challenges and what the Fourth Industrial Revolution imposed. In light of the foregoing, the study aimed to present a proposed scenario to activate the role of Libyan university leaders in human resource development in light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution.

To answer the study questions; The two researchers used the developmental analytical approach, as they used the analytical method through a comprehensive description of the phenomenon and analysis of information related to the subject of the study, and the developmental approach by presenting a proposed vision to activate the role of Libyan university leaders in human resource development in light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution.

The study resulted in a number of results, the most important of which is the lack of a clear and declared plan for the development of human resources in universities. The study also showed the weak role of university leaders in providing training programs for their employees on the techniques of the Fourth Industrial Revolution, educating students about the needs of labor market institutions, and encouraging professors to participate in research projects. Weak coordination with labor market institutions to train and qualify their students to engage in the labor market. In light of these results, the researchers presented a

proposed vision to activate the role of university leaders in human resource development in light of the requirements of the Fourth Industrial Revolution.

Keywords: university leaders, human resource development, the fourth industrial revolution.

المقدمة:

شهد التعليم العالي في الألفية الثالثة جملة من التغيرات نتيجة تأثره بتداعيات العولمة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية، والتي تمثلت في مظاهر عديدة دفعته إلى الخروج من عزلته المحلية والانفتاح على دول وشعوب العالم، كما أن صعود قوى السوق ونشوء سوق عالمية للرأس المال الفكري والبشري المتقدم، يفرضان على نظم التعليم ضرورة الملاءمة والتطور، لمواجهة التحديات الجديدة، فالجامعات العربية مهددة بخطر التهميش مستقبلاً في الاقتصاد العالمي المعرفي التنافسي، ما لم تطور نظم تعليمها وتوجهها نحو الاستثمار في رأس المال البشري وإنتاج المعرفة، لتحسين قدرتها التنافسية في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة.

وتُعد الجامعات من أهم روافد التنمية والاستقرار الاقتصادي في أي مجتمع؛ وذلك لما تتمتع به هذه المؤسسات من أهمية في زيادة قدرة المجتمع على مواكبة التطورات الحديثة، وتقليل الفجوة بين المجتمعات المنتجة للمعرفة والعلوم التقنية والدول المستهلكة لها. ويحمل العصر الجديد تحديات لن يتصدى لها إلا برأس مال بشري دائم التطور والتجديد لقدراته وإمكانياته، مستمر النمو؛ حتى يمكن المشاركة في العالم الجديد باقتدار، وفي ظل سياق تنافسي بالغ الحدة. فقد تحول المجتمع البشري من الثروة الصناعية إلى الثورة الصناعية بشقيها الأولى والثانية، ثم الانتقال إلى الثورة التكنولوجية، ومن مجتمع المعالجة اليدوية إلى مجتمع المعالجة التقنية والتكنولوجية، وأخيراً الثورة الصناعية الرابعة؛ لذا فأساس التطور والتقدم تنمية المعرفة ورأس المال البشري في ظل عالم سريع التطور مليء بالمتغيرات العالمية.

ولعل التعليم المتميز الذي تتوافر به شروط الجودة الكلية قادر على الارتقاء بالثروة البشرية، وهذا التعليم يتأتى من خلال استحداث منظومة لها خصوصيتها، والتعليم الجامعي يُمثل قمة البناء التعليمي، ويؤدي دوراً أساسياً في حياة الأمم من خلال تلبية احتياجات المجتمع من القوى البشرية التي تصنع حاضره وترسي قواعده مستقبلاً. وفي هذا السياق يؤكد الأسمرى (2019) على أهمية الدور الذي تقوم به الجامعات في الوقت المعاصر، بوصفها من المؤسسات التي تتسارع فيها عمليات التنمية وتُعد حاضنة للموارد البشرية وتنميتها وتطويرها، ما يؤهلها للقفز إلى مصاف جامعات الدول المتقدمة، مما يتطلب مع هذا التسارع الحاجة إلى خلق كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على الإبداع والابتكار من أجل التعامل مع المشاكل والعوائق وتطوير الحلول العلمية المناسبة.

ولذلك يحظى التعليم الجامعي في سائر الدول المتقدمة والنامية على حد سواء باهتمام متزايد؛ وذلك باعتباره الخيار الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، ويوفر الرؤية العلمية والفنية المتخصصة حول مختلف القضايا المتعلقة بجميع مجالات العمل المحلي.

وفي هذا الإطار يشير أبو عاصي (2021) أن القيادة الجامعية هي الركن الرئيس في مخطط أي جامعة تريد تنمية مواردها البشرية، وتتبع أهمية قيادة الجامعة؛ باعتبارها عنصراً رئيساً في تطوير الجامعة ورقيها،

ومن التأثير العميق في مسار الجامعة، فقيادة الجامعة هي نافذتها على العالم، وقد كان وراء الجامعات الكبرى رؤساء كبار، فعلى سبي المثال لا الحصر، جامعة هارفارد ما كانت لتكون ما هي عليه اليوم لولا الجهد الكبير لرئيسها تشارلز ويليام إليوت (Charles William Eliot) في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، والأمثلة المشابهة لهذا كثيرة في العالم؛ إذ طبع بعض الرؤساء بصمات واضحة في تاريخ الجامعات التي ترأسوها، ومثلت مدة ولايتهم نقلة نوعية في مسار الجامعة العلمي والتعليمي، ولذلك فإن عملية تنمية الموارد البشرية بالجامعات تتطلب قبل كل شيء قيادة قوية تأثرية قادرة على وضع رؤية مناسبة لمستقبل الجامعة، وترجمة هذه الرؤية إلى خطوات تنفيذية بطريقة فعّالة، كما يحتاج إلى تآزر - سواءً من قبل النواب والمستشارين مع رئيس الجامعة في تنفيذ هذه الخطة، وأيضًا فهم كامل لخطة الجامعة، وإلى أن يكونوا قادرين على تطبيق الرؤية بمهارات العملياتية اللازمة.

ولعل ما سبق يفسر الاهتمام العالمي بقضية تنمية المورد البشري، فقد أوصت دراسة أبو عاصي (2021) بالاهتمام بتفعيل دور القيادات الجامعية بتنمية المورد البشري، والقيام بالدراسات التي تبحث هذا المجال. كما وأظهرت نتائج دراسة العتيبي وعبدالله (2020) أن البرامج التربوية فاعلة في إكساب الطلبة المهارات التي تمكنهم من ممارسة المهنة في سوق العمل بفاعلية، ما ينعكس إيجابًا على تطور وتقدم المجتمع. كما وأظهرت دراسة أبو زنت (2018) إلى تميز الجامعات المبحوثة بتوافر إستراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية فيها، وذلك لانتهاجها إدارة منظمة للإبداع، وأسهمت الاستراتيجية الفاعلة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة زيادة فاعليتها، وقدرتها على إدارة الإبداع فيها.

وفي هذا السياق تشير دراسة شقوف (2017) إلى أهم أوجه القصور لدى الجامعات الليبية والتي من شأنها أن تؤثر سلبيًا في تفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة ومنها:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي، وغياب الرؤية والثقافة التنظيمية اللازمة لدعم توجهها نحو العالمية.
- ضعف القدرة التنافسية للجامعات الليبية؛ نظراً لعدم قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية في شتى المجالات البحثية والأكاديمية.
- ضعف الإنفاق على البحث العلمي مقارنة بما تنفقه الدول المتقدمة.
- الفقر الشديد الذي تعانيه أغلب الكليات في الجامعات الليبية العامة في المراجع والدوريات وخدمات الإنترنت والمعامل والمختبرات.
- الجمود الكبير في نظام الجامعات الحكومية الليبية وعدم امتلاك المرونة الكافية والتي تمكن تلك الجامعات من التعامل بشكل سريع مع التغيرات المستمرة.
- النقص في أعضاء هيئة التدريس وعدم اهتمام الموجودين بالبحث العلمي واقتصار دورهم على التدريس فقط.
- غياب فلسفة واضحة ومحددة مكتوبة تقوم عليها سياسات التدويل.
- تبني معايير لا تدعم التنافسية العالمية ولا تتفق مع المعايير العالمية لتصنيف الجامعات.
- انحسار الجامعات الليبية العامة في الحيز المحلي، وعدم قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية سواء في استقطاب الطلبة أو أعضاء هيئات التدريس، ومصادر المعرفة العالمية والتقنية.

واستشعارًا للتحديات والفرص التي تفرضها البيئة العالمية المعاصرة على الجامعات الليبية؛ كان لابد من التوجه نحو استثمار المورد البشري في تحقيق برامج التطوير والإصلاح والتوجه نحو تحقيق الميزة

التنافسية في ظل التنافسية العالمية والمحلية، وأهمية المورد البشري في تحقيق ذلك. في ضوء توجه الجامعات نحو الإسهام الفعّال في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك بأن تعتمد الرؤية المستقبلية للجامعة في خططها الاستراتيجية على تعليم جامعي ينافس على الريادة، ويُسهم في بناء مجتمع المعرفة، ويُلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويبرز البعد الدولي والعالمي في سياسات تحقيق الرؤية المستقبلية من خلال رسم مستقبلها التنافسي على المستوى العالمي، وتحديد المهارات المطلوبة من الموارد البشرية بالجامعات حتى يتسنى لها المنافسة محليًا، وإقليميًا، وعالميًا. وفي ضوء هذه المعطيات تأتي هذه الدراسة لتسد ثغرة في هذا المجال؛ بهدف الارتقاء بالجامعات الليبية من خلال تفعيل دور القيادات الجامعات في تنمية الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة في الوقت الذي تكون فيه الجامعات الليبية في أمس الحاجة إلى إيجاد الأبدال المناسبة لتطوير واقعها وإحداث التغييرات التي من شأنها رفع مستوى أدائها، وتحسين جودة خرجها، والوصول بها إلى العالمية وخاصة مع الوضع السياسي للبلاد إذ تمر بوضع مخاض وعدم استقرار، مما أثر على نظم التعليم الجامعي وجعلها غير قادرة بصورتها الراهنة على تلبية متطلبات الثورة الصناعية الرابعة؛ ولأن قوة أي جامعة تكمن في قدرتها على تنمية مواردها البشرية، وازدياد صنّاع المعرفة، فإن سرعة التقدم في الركب الحضاري تتحقق بمقدار العدد المتوافر من صنّاع الموارد البشرية المبدعة، وهذا إقرار بالتميز الكمي والتفوق النوعي للمورد البشري الذي تقوم به الجامعات، وينبغي أن يكون الخيار الاستراتيجي لتحقيق التنافسية للجامعات. الأمر الذي يتطلب من الجامعات الليبية استثمار مواردها البشرية في استيعاب التطورات المعرفية المتسارعة وتوظيفها لصالح نموها وتميزها، وحتى تكون الجامعة قادرة على استثمار الموارد البشرية، فهي بحاجة ملحة إلى المعرفة وإدارتها من أجل الوصول إلى بناء وتنمية الموارد البشرية المنافسة والقادرة على مسيرة ركب التقدم العلمي.

وفي هذا السياق يؤكد الجحدلي (2018) أن تحليل القوى المؤثرة على كفاءة الجامعات أثبت أن أهم القوى وأعظمها أثرًا في تطور الجماعات وجعلها في مصافات الدول، هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع الجامعة والعاملين بها الذين يتخذون القرارات ما قد يهيئ لها فرصًا للانطلاق والنجاح أو يسبب لها المشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها ضعف قدرة الجامعة على تحقيق الريادة والتميز.

ومن خلال مراجعة الأدب النظري يتضح أن عملية تنمية الموارد البشرية في الجامعات تقع على عاتق القيادات الجامعية، وتواجه هذه العملية في الجامعات العربية خاصةً العديد من التحديات ومنها (الاعتماد على التفوق التحصيلي للطلبة لاختيارهم كنواة لأعضاء الهيئات التدريسية، والاعتماد على الأقدمية بالنسبة للإداريين، وكذلك سيادة النمط الإداري البيروقراطي من حيث هرمية السلطة وهرمية العلاقات بين العاملين، كما ان إعداد الموارد البشرية على مستوى الجامعة، والاعتماد على نظم تقليدية لتقويم الأداء، وضعف تقديم رؤية واضحة على مستوى أداء المزارد البشرية.

وهذا ما سوّغ للباحثة إجراء هذه الدراسة بغية تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء ضوء الثورة الصناعية الرابعة؟ والذي ينبثق نه الأسئلة الآتية:

1. ما متطلبات تفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء ضوء الثورة الصناعية الرابعة؟
2. ما واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الليبية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة؟
1. ما المعوقات التي تحول دون تفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تقديم استراتيجية مناسبة لتفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة من خلال:
1. تحديد متطلبات تفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.
 2. الوقوف على واقع تنمية الموارد البشرية في الجامعات الليبية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.
 3. الكشف عن المعوقات التي تحول دون تفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.

أهمية الدراسة:

1. يؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة وزارة التعليم العالي والقائمين على رسم السياسات، وأصحاب القرار، في الجامعات الليبية بما تقدمه من استراتيجية توضح مسارات للارتقاء بدور القيادات الجامعية في تنمية المورد البشري بالجامعات كمدخل لتطوير الجامعات والوصول بها للعالمية.
2. من المتوقع أن تستفيد من نتائج الدراسة المسؤولين عن تخطيط البرامج والأنشطة بالجامعات الليبية في كيفية إعداد الموارد البشرية بالجامعة، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لمواكبة التطورات السائدة في الوقت المعاصر.
3. تعزيز الوعي لدى المسؤولين والباحثين بالجامعات الليبية، بالفجوة الكبيرة بين الجهود المبذولة في تنمية المورد البشري في الدول العربية والدول المتقدمة، والتحديات التي تواجهها؛ بما يسهم في مواجهتها والتغلب عليها، ويحثهم على بذل المزيد من الجهد؛ لجسر هذه الفجوة والاستفادة من التوجهات والتجارب العالمية الرائدة في هذا المجال.
4. تأمل الباحثة في هذه الدراسة توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود وإضافة معرفة جديدة للفكر التربوي والبحث العلمي لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج التحليلي التطويري، إذ استخدم المنهج التحليلي من خلال الوصف الشامل للظاهرة وتحليل المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة. واستخدمت الباحثة المنهج التطويري من خلال تقديم استراتيجية مناسبة لتفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.

مصطلحات الدراسة:

تعرف الباحثة إجرائياً الاستراتيجية: خطة مدروسة بطريقة علمية ممنهجة، وفق إجراءات تنظيمية عملية منتقاة بدقة؛ لتفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية الموارد البشرية في ضوء تجارب الدول المتقدمة.

تعرف الباحثة إجرائياً القيادة الجامعية: بأنها تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية، والفنية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بالجامعات، بغية مواكبة متطلبات العصر؛ بالتعاون مع جميع الموارد البشرية بالجامعة، وما يتضمنه هذا التعاون من عمليات التأثير والاتصال، والتوجيه، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والعمل على تحقيق الأهداف، وتيسير الموارد، وتوجيه الأفراد، وتنسيق جهودهم، والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم.

تعرف الباحثة إجرائياً تنمية الموارد البشرية: بأنها محصلة ما تقوم به القيادات الأكاديمية بالجامعات من جهود وفق خطة واضحة ومحددة؛ لتأهيل وتدريب وإعداد الموارد البشرية، وتزويدهم بالمهارات والمعارف والخبرات اللازمة لتحقيق متطلبات عمليات التنمية، واحتياجات سوق العمل، ومواجهة التحديات المحلية والعالمية، والإسهام في تحقيق متطلبات تحديات العصر.

الثورة الصناعية الرابعة إجرائياً: تُعرف بأنها القدرات الهائلة على تخزين واسترجاع المعلومات الضخمة والربط وإقامة العلاقات والتشابكات بينها، والتي اقترنت بالتقدم المذهل في مجالات الذكاء الاصطناعي والآلات التي تحاكي قدرات الإنسان "الروبوت" والتكنولوجيا الحيوية وإنترنت الأشياء، والطابعات ثلاثية الأبعاد والعملات الافتراضية والتي تعتمد جميعها على الابتكار والإبداع وتقوم على التفاعل بين المعلومة والآلة وعقل الإنسان.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- هدفت دراسة البدوي (2017) التعرف إلى واقع دور القادة الأكاديميين لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك خالد ومحاولة تطوير رؤية مقترحة لهذا الدور، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث بتوزيع استبانة لجمع البيانات قام بتوزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (306) من أعضاء الهيئات التدريسية. وأظهرت الدراسة قيام القادة الأكاديميين بدور كبير في تحقيق جودة البحث العلمي وإدارة الموارد البشرية في كليات جامعة الملك خالد، وموافقة أعضاء هيئات التدريس إلى حد كبير على جميع عبارات البعد الرابع في بيان دور القادة الأكاديميين في تحقيق إدارة المعرفة والاقتصاد في جامعة الملك خالد.

- كما وأجرى كل من العتيبي و عبدالله (2020) دراسة هدفت التعرف إلى مدى فاعلية البرامج التربوية في تنمية الموارد البشرية، والكشف عن مدى مواءمة مخرجات البرامج التربوية مع احتياجات سوق العمل السعودي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وشملت عينة الدراسة مسؤولي كليات التربية في ست جامعات سعودية بلغ عددهم (117) مسؤولاً. وتوصلت الدراسة إلى أن البرامج التربوية فاعلة في إكساب الطلبة المهارات التي تمكنهم من ممارسة المهنة في سوق العمل بفاعلية، كما وكشفت النتائج عن وجود معوقات تحول دون تحقيق فاعلية البرامج في تنمية الموارد البشرية. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الباحثان مجموعة من التوصيات.

- كما وأجرى أبو زنت (2018) دراسة هدفت التعرف على دور تنمية الموارد البشرية بعناصرها المختلفة في إدارة الإبداع بعناصره المختلفة في الجامعات الأردنية الرسمية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وطورت استبانة تم توزيعها على عينة من (830) فرد. وقد توصلت الدراسة إلى تميز الجامعات المبحوثة بتوافر إستراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية فيها، وذلك لانتهاجها إدارة منظمة للإبداع، وأسهمت الاستراتيجية الفاعلة لتنمية الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة زيادة فاعليتها، وقدرتها على إدارة الإبداع فيها.

الدراسات الأجنبية:

- أجرى سيفيم (Sevim, 2016) دراسة هدفت تقييم الموارد البشرية في كليات التربية في الجامعات الحكومية في تركيا من ضمن سياق مبادئ إدارة الموارد البشرية. تألف مجتمع الدراسة من (40) عضواً أكاديمياً في كليات التربية في (20) جامعة مختلفة في الولايات. و(10) من مسؤولي الوحدات الأكاديمية في مناصب مختلفة. تم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة وتحليلها باستخدام التحليل الوصفي. وأظهرت النتائج أن الأكاديميين يعتقدون بشكل عام ان هذه المبادئ تؤخذ بعين الاعتبار بشكل كافٍ في أثناء التنفيذ الإداري، وقد وجدت أن إدارة الموارد البشرية تُشكل وفقاً للثقافات الإدارية للكليات، والخصائص الشخصية، والمواقف الديمقراطية وفهم المديرين. وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات.

- كما وأجرى سيتوفا (Seitova, 2017) دراسة هدفت التعرف على الحالة الراهنة لتطوير عضو هيئة التدريس في كلية التعليم العالي في كازاخستان. واستخدمت الدراسة منهجية البحث النوعية وطريقة دراسة حالة، والتي اشتملت إجراء مقابلات مع (20) من أعضاء الهيئة التدريسية. وتشير النتائج إلى أن هناك حاجة إلى تحديث الخبرة المهنية لأعضاء الهيئات التدريسية في التعليم العالي، وعدم وجود منهج منظم ومتسق لتنمية أعضاء الهيئات التدريسية في التعليم العالي، ووجود صلة بين تنفيذ الإصلاحات التعليم العالي وتطوير مستوى تنمية عضو الهيئات التدريسية. وفي حدود هذه النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات.

التعقيب عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة في موضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها يتضح أن هناك تنوع في المواضيع والأهداف والمنهج المتبع والنتائج التي تم الوصول إليها، بتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة من الدراسات السابقة، وكذلك يتضح الاهتمام من الناحية النظرية وضعف التطبيق من الناحية العملية.

أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة لقد شكلت هذه الدراسات مصدرًا رئيسًا لكثير من المعلومات المهمة، التي تم الاسترشاد بها في الدراسة الحالية من حيث اختيارها وتحديد مشكلتها ومنهجيتها والإجراءات الملائمة لتحقيق أهدافها. هذا بالإضافة إلى أن تلك الدراسات وجهت الباحثة نحو العديد من البحوث والدراسات، ومكنتها من تكوين تصور شامل عن الأطر النظرية التي ينبغي أن تشملها الدراسة الحالية.

واختلفت الدراسة الحالية بحداتها. وتميزت هذه الدراسة بسعيها لتقديم استراتيجية مقترحة مناسبة لتفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية الموارد البشرية في ضوء تجارب الدول المتقدمة.

المبحث الأول: الأسس النظرية للقيادة الجامعية ومتطلباتها في تنمية الموارد البشرية في ضوء ضوء الثورة الصناعية الرابعة:

أولاً: مفهوم القيادة الأكاديمية:

عُرفت القيادات الإدارية الأكاديمية بأنهم "الأشخاص المنوط لهم الأعمار الإدارية في الجامعة والمتمثل في عميد الكلية، وقد سُميت بالإدارية الأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط كالمسكرتارية، ومن هو إداري أكاديمي، أي أنه أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية ولكنه أيضاً أنيط إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكلية" (الديب، 2012، ص. 10)

وعرفت الشهري (2017) القيادة الأكاديمية بأنها "التأثير المتبادل بين القيادات الجامعية على مستوى الكليات وأعضاء هيئة التدريس، بما يؤدي إلى زيادة التشارك المعرفي فيما بينهم".

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية تعبر عن الطبقات الإدارية المتواجدة داخل المؤسسة التعليمية، والتي يمكن تصنيفها للمعلمين، والمشرفين والمديرين، ورؤساء الأقسام، والعمداء.

ثانياً: أهمية القيادات الأكاديمية:

تتمثل أهمية القيادات الأكاديمية الأساسية في منح القدرة على رفع جودة منظومة التعليم والتغلب على التحديات الإستراتيجية داخل المؤسسة الأكاديمية، وهو ما أشار إليه الشهراني (2018) حينما أكدت على أن أهمية القيادات الأكاديمية الجامعية تكمن في مساعدة الجامعات في القضاء على العقبات التي تحول دون الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية، وتحول أيضاً دون تحسين الكفاءة والإنتاجية.

كما تشتمل أهمية القيادات الأكاديمية على تطويرهم لبرامج الدراسة والمقررات الأكاديمية، ووضع الرؤى والاستراتيجيات الخاصة بامتلاك الجوانب المعرفية لدى الطلاب بشكل صحيح، وهو ما أشار إليه العتيبي وعبدالله (2020) حينما أكدوا على أنه من أهم الأدوار القيادية التي يتعين على القادة الأكاديميين أدائها تتضمن توفير مناخ إيجابي يحفز أعضاء القسم الأكاديمي على إطلاق معارفهم الكامنة، وابتكار إستراتيجيات مناسبة لإدارة أصول المعرفة، والتطوير المستمر للبرامج الأكاديمية بالقسم، واقتراح طرق وأساليب لتنمية موارد القسم، والمشاركة في وضع رؤية للقسم الأكاديمي، وفتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع الخارج لتطبيق المعرفة.

مما سبق يمكن استنتاج أن القيادات الأكاديمية تنطوي أهميتها على تحسين المجتمع وتقوية الجانب التكنولوجي، والمساعدة على تقدم جوانب المجتمع المادية والمعنوية، إلى جانب تحسين قدرة الخريجين على التأقلم مع متطلبات المجتمع وتلبيتها في مختلف المجالات؛ كذلك وتعمل القيادات الأكاديمية بكل حرص على تلبية احتياجات العاملين داخل المؤسسة الأكاديمية، وتحقيق رضاهم الوظيفي، إلى جانب رفع كفاءة وفعالية التعليم داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تكوين الرؤى والأهداف الأكاديمية، وتطوير المناخ والبيئة التنظيمية داخل المؤسسة، ونشر ثقافة العمل التعاوني بين عناصرها الوظيفية.

ثالثاً: متطلبات تفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية:

لتفعيل دور القيادات الجامعية يتطلب توفير جملة من المتطلبات أجمالها أبو عاصي (2021) كما يلي:

1. أن تعمل القيادة الجامعية بفتح قنوات اتصال فعّالة مع العاملين بالجامعة.
2. أن تعمل القيادة الجامعية على دعم التوجهات المستقبلية للقيادة الجامعية مواكبة لمتطلبات العصر.
3. أن تعمل القيادة الجامعية على تطوير مهارات الطلبة من خلال دورات تأهيلية تخصصية.
4. أن تستحدث القيادة الجامعية تخصصات علمية وفقاً لاحتياجات سوق العمل.
5. أن تدعم القيادة الجامعية نشر البحوث للطلبتها وأساتذتها بمجلات علمية دولية.
6. أن تقوم القيادة الجامعية بالتنسيق مع مؤسسات الأعمال لتدريب الطلبة في مواقع العمل.
7. أن تضع القيادة الجامعية خطة محددة لبرامج التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا بالجامعات.
8. أن تقوم القيادة الجامعية بربط البحث العلمي بتوجهات العالمية.
9. أن تعمل القيادة الجامعية على استحداث برامج وتخصصات تواكب الثورة التكنولوجية مثل الذكاء الصناعي.

المبحث الأول: الأسس النظرية للتنمية الموارد البشرية في ضوء ضوء الثورة الصناعية الرابعة:

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تُعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: إعداد العنصر البشري إعدادًا صحيحًا بما يتفق مع احتياجات المجتمع، بناءً على أنه بزيادة معرفة الإنسان وقدرته يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده"، فمصطلح تنمية الموارد البشرية يشير للتدريب والتطوير الشامل الذي توفره المنظمات ويتلقاه موظفيها من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل المطلوب (أبو زنت، 2018)..

كما وعرفها الأسمرى (2019) بأنها: تنمية قدرات ومهارات الموظفين والاستثمار بها، حيث تُعتبر تنمية الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية التي يتم من خلالها تزويد العمال والموظفين بالمهارات والمعرفة ذات العلاقة بشكل مباشر بالقدرة على النمو في مكان العمل، بالإضافة إلى وضع خطة مناسبة وواضحة لتطوير أدائهم، وعادةً ما يتم هذا الأمر من خلال عقد ورشات تدريبية أو أنشطة تتم على مستوى المنظمات أو الشركات بشكل عام، ويتم إعطاء مهمة متابعة الموظفين، وتطوير مبادرات مشابهة لمساعدة الموظفين على التطور والتقدم في مجال عملهم أو ما يُعرف بالتطور الوظيفي، وتحقيق الأهداف الأساسية في بيئة العمل إلى فريق الموارد البشرية؛ حيث يشمل فريق الموارد البشرية منسقين تعليم ومتخصصين في مجال التدريب ومطوري برامج التنمية.

ومن خلال ما تقدم من تعريفات تستخلص الباحثة أن عملية تنمية الموارد البشرية داخل الجامعات، تُعد من أهم الوظائف في الجامعات العالمية والتي تركز على اهتمامها بالعنصر البشري واستثماره بكفاءة في هذه الجامعة، كما تمثل المجال الرئيس في تنظيم العلاقة بين الجامعة والعاملي بها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال تخطيط واقعي، وتوظيف ملائم، وتدريب دقيق للموارد البشرية على انها أصول استثمارية يجب إدارتها بكفاءة وتطوير بفاعلية؛ لتبقى الجامعة دائماً في مقدمة تصنيفات العالمية.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

تُعد تنمية الموارد البشرية أحد أهم الجوانب التي تحتويها الموارد البشرية بشكل عام، وتتمثل أهميتها في ما يأتي:

- 1. تطوير القوة العاملة:** تساعد تنمية الموارد البشرية المنظمات والشركات على تطوير قوة عاملة مؤهلة بالشكل الصحيح من خلال تدريبها وتنقيتها وتزويدها بالمعرفة اللازمة، ويتم نقل المهارات الوظيفية اللازمة إلى الموظفين لأداء أدوارهم والمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه.
- 2. تحسين العلاقات مع الموظفين:** تعمل تنمية الموارد البشرية على تحقيق تفاهم أفضل بين الموظفين أو العاملين مع إدارة الشركة أو المصلحة، فمن خلال مساعدة الإدارة للأفراد والموظفين في تطوير أدائهم وقدراتهم وأداء أدوارهم فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الثقة والتعاون وتعزيز العلاقات القائمة بينهم.
- 3. توفير فرص للتطور الوظيفي:** تعمل تنمية الموارد البشرية على تطوير الحياة المهنية لجميع الأشخاص العاملين في المنظمة، حيث يتم تزويد الأفراد بفرص تدريب وتطوير أداء مختلفة وفقاً لمتطلباتهم، فهي تساعد على معرفة مهاراتهم وقدراتهم ومعتقداتهم من وقت لآخر وفقاً للمتطلبات المتغيرة.
- 4. تعزيز الإنتاجية:** تساهم تنمية الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المنظمة بشكل فعال، فمن خلال نقل المعرفة للموظفين وتزويدهم بالخبرات والقدرات والمهارات اللازمة؛ سيؤدي ذلك إلى تحسين إنتاجية الأفراد بالإضافة إلى تحسن جودة المخرجات التي يقدمها الأفراد للمنظمة، فقد يصبح جميع العاملين مؤهلين بالشكل الصحيح للقيام بالأداء الجيد.
- 5. تحسين الرضا الوظيفي:** تركز فكرة وهدف تنمية الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز قدراتهم وثقتهم بأنفسهم، لذلك تقوم تنمية الموارد البشرية بالتوجيه الجيد لأداء الموظفين وتوفير البيئة المناسبة للعمل لهم بالشكل الصحيح، والذي سيؤدي بدوره إلى تحقيق رضا وظيفي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام.

المبحث الثالث: واقع الجامعات الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة:
أن منظومة التعليم العالي في ليبيا تعرضت إلى هزات كبيرة، جعلت منه نظامًا مختلفًا عما تعرفه الجامعات في بقية أنحاء العالم، فمثلاً؛ لا يوجد في هذا النظام تقليد يحترم الأقدمية ويقدر الكفاية في تولي مختلف المناصب الأكاديمية، ابتداءً من رئيس القسم إلى عميد الكلية إلى رئيس الجامعة، كما أن هذه المناصب يمكن أن يتولاها أدنى المتحصلين تعليمًا، بما في ذلك طلبة الدراسات العليا، كما لا يوجد برنامج تشجيعي لأعضاء هيئة التدريس يجعل التنافس في الإنتاج شرطاً للتفوق، وعليه قد يندرج عضو هيئة التدريس على السلم الأكاديمي بأي شيء يقدمه، كما أن غالبية أساتذة الجامعات منشغلون بمهمة نقل المعرفة ولا يعطون أولوية خاصة للبحث العلمي.

وحسب التقرير الصادر عن المركز الوطني لضمان جودة اعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية عن الجامعات الحكومية عام (2013م) الذي ورد عند عوض (2019)، أوضح أن الجامعات الحكومية الليبية غير قادرة على مواكبة التغيرات التي حدثت على مستوى احتياجات المجتمع والتنمية، بالرغم من كون الظروف الحالية مواتية، كما بين التقرير بأن أخطر تلك الأزمات اعتماد الجامعات صورة نمطية واحدة عبر منظومة واحدة من الأنظمة واللوائح والإجراءات والممارسات التي فقدت كل جامعة بسببها استقلاليتها ومرونتها الإدارية والمالية وقدرتها على مواجهة التحديات والأزمات، فكانت النتيجة طغيان فكر واحد وممارسات واحدة، وبرامج أكاديمية متقاربة، وضعف الولاء والانتماء للمؤسسة الجامعية، وضعف التنافس الذي يبعث النشاط والتحدي والمسؤولية، فانعكس ذلك على البيئة الجامعية بأكملها.

وفي الإطار ذاته يشير عبدالجليل (2017) إلى تداعيات الانقسام السياسي على عمل منظومة التعليم العالي في ليبيا، والذي يعد من التحديات الجسام التي تعرقل عمل وتطوير مؤسسات التعليم العالي، لقد تأثر قطاع التعليم كغيره من القطاعات بالصراعات المسلحة التي اندلعت في البلاد وبالانقسامات السياسية الحادة، عدا التأثير المباشر على البنى التحتية، وما خلفته من خسائر مادية ومعنوية، وانصراف الكثير من طلابه للقتال في صفوف الكتائب المسلحة في هذه الحرب، إلا أن التأثير الأكبر يظل متعلقًا بالتأخير المتراكم لمعالجة مشاكل القطاع التي أشرنا لها آنفًا.

واستشعاراً لما سبق، فإن التعليم العالي في ليبيا يحتاج إلى استراتيجيات واتجاهات وسياسات تربوية حديثة وقيادات فذة تعمل على جسر الفجوة بين الجامعات الليبية ومثيلاتها من الجامعات الدولية، وذلك بالعمل على إضفاء البعد الدولي على أنشطة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والعمل على صقل مهارات أعضاء هيئة التدريس والطلبة والقيادات والموظفين على - حد سواء- فهو يساعد الطلبة في تحقيق أهدافهم من خلال حصولهم على التعليم الجيد ومواصلة البحث ومنحهم فرصة التعلم في المناطق والمجالات التي

يصعب أن تدرس أو تتوافر داخل بلدانهم. كما يُسهم في تعزيز قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات والموظفين. وتحفيز التفكير الاستراتيجي، وكسب المزيد من الوعي بالقضايا العالمية، وبالتالي يساعد على رفع المهارات الدولية والوعي العالمي لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقيادات والموظفين بوجه عام، وتحديد أهم الاتجاهات المستقبلية التي تسهم في الوفاء بمتطلبات تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة في الجامعات الليبية.

المعوقات التي تحول دون تفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة:

من خلال مراجعة الأدب النظري ومنها دراسة شفلوف (2017)، ودراسة الجدالي (2018)، ودراسة (أبو عاصي، 2021) تبرز المعوقات التي تحول دون تفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، وهي على النحو الآتي:

1. عدم الاستقرار الإداري في الوزارات، والتغيير المستمر في لوائح الدراسة ونظمها، وهذا جعل من الصعب وضع خطط استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.
2. انحصار الجامعات الليبية العامة في الحيز المحلي، وعدم قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية.
3. ضعف دور القيادة الجامعية في تنفيذ برامج لتنمية المهارات البحثية للطلبة.
4. ضعف تنسيق القيادة الجامعية مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلبتها في مواقع العمل.
5. ضعف قدرة القيادة الجامعية على استقراء احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي.
6. محدودية التواصل الفعال بين القيادات الجامعية وأعضاء الهيئات التدريسية.
7. عدم وجود سياسات واضحة ومحددة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالجامعة.
8. ضعف دور القيادة الجامعية في توعية الطلبة باحتياجات مؤسسات سوق العمل.
9. ضعف دور القيادة الجامعية في تشجيع أعضاء الهيئات التدريسية للمشاركة في المشروعات البحثية.
10. ضعف دور القيادة الجامعية في خطة الجامعة للتحويل الرقمي وتوظيف التكنولوجيا.
11. عدم توافر قواعد بيانات يمكن الاستناد عليها في استخلاص المعلومات، واتخاذ القرارات بشكل صحيح.

المحور الرابع: الثورة الصناعية الرابعة:

تُشكل الثورات الصناعية التي مرت بها البشرية عبر القرون الثلاثة الماضية نقلة نوعيّة في تطور التقنيات وإدماج مجالات الحياة المادية (الفيزيائية) والرقمية والبيولوجية وإلغاء الحدود الفاصلة بينها، إضافة إلى تأثيرها على التخصصات العلمية والإنسانية واقتصاديات الدول وحتى على المفاهيم المرتبطة بالعلوم الإنسانية.

والثورة الصناعية بمفهومها المبسط تعني إحلال العمل الميكانيكي محل العمل اليدوي ونشره. وتعود أولى الثورات الصناعية، وما تبعها من ثورات في عصور لاحقة، إلى النهضة العلميّة التي شهدتها أوروبا خلال القرن الثامن عشر في مختلف العلوم، وكانت نتيجتها انتشار الاختراعات والاكتشافات من خلال البحوث والتجارب التي تعد السبب المباشر في قيام أولى الثورات الصناعية خلال القرن التاسع عشر التي كان لها تأثير على تغيير مجرى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في أوروبا والعالم أجمع.

وفي هذا الإطار يؤكد العلاونة (2021) أن الثورة الصناعية الرابعة، هي التسمية التي أطلقها المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، سويسرا، عام 2016م، على الحلقة الأخيرة من سلسلة الثورات الصناعية، وتتميز الثورة الصناعية بدمج التقنيات التي تلمس الخطوط الفاصلة بين المجالات المادية والرقمية

والبيولوجية، من خلال اختراق التقنية الناشئة في عدد من المجالات، بما في ذلك الروبوتات، والذكاء الاصطناعي، و blockchain ، وتقنية النانو، والتقنية الحيوية، وإنترنت الأشياء، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والمركبات المستقلة، وغيرها، من العلوم والمفاهيم التي أصبحت أساسية بمواكبة العالم والمضي نحو عالم رقمي بعيدا عن العلوم التقليدية التي أصبحت متهاكة في هذا العالم الرقمي الجديد.

كما ويؤكد ذلك الجادري (2021) أن الباحثون الاقتصاديون وعلى رأسهم كلاوس شواب (SCHWAB KLAUS) المؤسس والرئيس التنفيذي للمنتدى الاقتصادي الدولي أنّ تأثير الثورة الصناعية الرابعة يفوق التأثيرات الناجمة عن الثورات الصناعية الثلاث السابقة؛ وذلك بسبب سرعتها الجامحة، واتساع مجال تأثيرها سواء على الأفراد والمجتمعات أو الأعمال والحكومات، فهي لا تغير فقط في آلية عمل الأشياء بل تغير الطريقة التي ننظر بها إلى أنفسنا. وتمتاز الثورة الصناعية الرابعة التي يشهدها عالمنا المعاصر بثلاث أنواع من التقنيات، الأولى تقنيات مادية لها صلة بتوظيف الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي وتكنولوجيا الحوسبة الفضائية والسيارات الذكية ذاتية القيادة والطباعة ثلاثية الأبعاد والروبوتات وتكنولوجيا الجوال والمصادر التعليمية المفتوحة وغيرها. والثانية تقنيات رقمية ممثلة بإنترنت الأشياء والمنصات الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي والبيانات الضخمة وتحليلها وغيرها. والثالثة تقنيات بيولوجية والممثلة بالتقنيات الوراثية وهندسة الجينات والتقنيات الحيوية التي سيكون لها دور في معالجة الأمراض. ويجدر الإشارة والتأكيد أن هذه الثورة أسست قاعدة رصينة لتطوير المجتمعات الإنسانية والانطلاق نحو آفاق جديدة بفعل وتأثير الذكاء الاصطناعي الذي يعدُّ التقنية الأحدث في تطوير المعرفة الإنسانية وتغيير وجه التاريخ.

وليس من شك أن تأثيرات هذه الثورة الصناعية أصابت خصوصية حياة البشرية بكثير من التعقيد والجدل وولدت تبعات وإفرازات نفسية وصحية مؤثرة على حياة الإنسان وقدراته العقلية؛ وذلك لأنّ الآلة أصبحت بديلاً لا مفرّ منه للقيام بأعماله وتأدية الكثير من المهام وخصوصاً المعقدة منها، وستؤدي إلى تغيير جوهرى في طبيعة الأشياء وفي طبيعة الإنسان نفسه. ولكن مهما يكن من شيء فإنّ الثورة الصناعية الرابعة أو الثورة الإلكترونية تتعاضد في أهميتها وفوائدها فيما تقدمه للبشرية من إنجازات ضخمة. فالمنظومة الإلكترونية باتت تشكل العمود الفقري للمؤسسات الحكومية والبنكية والتعاملات التجارية والمؤسسات الطبية والصناعات الدوائية والأجهزة البحثية والتعليمية ونظم النقل والمواصلات وغيرها. ونقلت الثورة الصناعية الرابعة العالم بأسره من عالم مادي ملموس إلى عالم افتراضي إلكتروني، شهد توغله خلال العقدين الأولين من الألفية الثالثة من خلال ما نلمسه من انتشار واسع في استخدام الإنترنت في مجالات الحياة المختلفة. ووفقاً لما تشير له بعض الإحصاءات الدولية أنه من المتوقع أن يصل عدد مستخدمي الإنترنت في العالم إلى أكثر من (7.7) مليار مستخدم بحلول 2030 وهؤلاء سيُمثلون ما يقارب (90%) من عدد سكان العالم المتوقع في ذلك الوقت، منهم أكثر من (7) مليارات مستخدم يعتمدون على الإنترنت عبر هواتفهم الذكية. وإن الأجهزة التي تتصل مباشرة بالإنترنت (عبر إنترنت الأشياء) سوف ترتفع في جميع أنحاء العالم بنسبة (12%) سنوياً.

وفي السياق ذاته؛ يشير عبدالنعم (2019) أنّ الثورات الأربع السابقة أحدثت تغييراً هائلاً في حياة البشرية واستجابت لها البنى الهيكلية وإجراءاتها للتكيف بشكل فاعل مع تأثيرات هذه الثورات، وكذلك فإنّ الثورة الصناعيّة الخامسة ستفرض نوعاً من التغيير في هياكل المؤسسات وبناءاتها التنظيمية بما في ذلك المؤسسات الجامعية وأهدافها واستراتيجياتها ووظائفها المنهجية؛ وذلك لأنّ الوضع الجديد يلزم الجامعات استحداث برامج وتخصصات تختلف عن تلك التي قائمة في وقتنا الحاضر؛ تلبية لمتطلبات واحتياجات سوق العمل الجديدة التي تنتجها معطيات الثورة القادمة. وستتسم الكثير من التخصصات الجديدة بالطابع الافتراضي المتنوع، بالأخص عمليات التدريس والبحث العلمي والخدمة المجتمعية، وستتضمن الفصول والمختبرات والقاعات والمكتبات وغيرها فعاليات افتراضية تعتمد الواقع الافتراضي في المنهجية والتطبيق.

وستفرض هذه الثورة على منظومة التعليم الجامعي تغيير الرؤى والأهداف التي تنتطلع لها وإعادة التمكين لمواجهة تحديات هذه الثورة بكافة مضامينها التقنية والمعرفية والمهارية.

والتمكن هنا؛ يعني إعادة التأهيل لمنظومة التعليم كي تستجيب للواقع الجديد الذي ستفرضه معطيات التكنولوجيا الجديدة. ويصبح لزاماً تطوير منظومة التعليم من خلال رؤية فلسفية واضحة المعالم تركز في توجهاتها العملية على عصرنة وتحديث العقل الإنساني ليكون أكثر مواكبة مع متطلبات الثورة الصناعية الجديدة وتوظيف الإمكانيات الرقمية لتطوير الحياة البشرية. وأن تعمل على تطوير مناخ تعليمي يمكن من إحداث التغيير المطلوب في عقلية الأفراد القائمة بعقلية أكثر علمية ومبدعة لإنتاج المعرفة وتطويرها بشكل منطقي وموضوعي. وأيضاً لا بد من التفكير بتطوير البنية التحتية والتقنية للمؤسسات الجامعية، فالبنية التحتية الذكية تعد مطلباً أساسياً من متطلبات التمكين في عصر الثورة الصناعية الخامسة لتوفير حياة جامعية أكثر راحة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وجميع العاملين. وفي هذا السياق أن التغيير الذي سيظهر جراء الثورة الصناعية الخامسة يفرض على المؤسسات الجامعية أن تراجع مناهجها الدراسية وبرامجها العلمية، وأن تعيد النظر بمحتوياتها وأهدافها وتعمل على تحديثها بشكل منطقي وموضوعي ينسجم مع طبيعة التغيير في التقنيات القائمة والمستجدة والإيقاعات المتزايدة في التطور العلمي والتكنولوجي عبر الزمن (الجادري، 2021). وذلك لأنَّ عالم المهن والوظائف التي ستظهر في سوق العمل ستكون مختلفة تماماً عن المهن والوظائف القائمة الآن، ممَّا يملي على المؤسسات الجامعية إعداد متعلمين قادرين ومتمكنين من تقنيات الثورة الصناعية القادمة. فسيحتاج المتعلمين إلى مهارات رقمية متقدمة وقدرات متنوعة تتعلق بالتكيف وتطوير التقنيات الجديدة، وإلى أنماط تعليمية تهدف إلى تنمية أنواع التفكير الابتكارية والإبداعية وحل المشكلات. والتركيز بشكل أكبر ووسع ممَّا عليه الآن في استخدام وتوظيف الذكاء الاصطناعي وما ستنتج من تقنيات ما بعد الذكاء الاصطناعي. حيث ستطبق تقنيات الذكاء الاصطناعي بشكل واسع ومتطور في التعليم بالاستفادة من التقنيات الحاسوبية الهائلة وتوفر البيانات والمعلومات الكبيرة. وعليه حتماً ستصب نتائج هذا التطوير في المناهج الدراسية في تنمية قدرات المتعلمين وصقل مهاراتهم للتكيف والتفاعل الإيجابي مع الواقع الجديد الذي ينتظرهم. وتطوير هذه المناهج يجب أن يناظرها تطوير متزامن مع تطوير أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك لأنَّ المعلم بكافة مستوياته ومؤهلاته والذي يتبوأ فيه الأستاذ الجامعي قمة السلم التعليمي، بوصفه العنصر الأساسي والفاعل والحلقة الأقوى في العملية التربوية والتعليمية، فهو قائد العملية التربوية ورائدتها، التي من دونها لا يمكن أن تؤدي أغراضها (الدششان، 2019).

ويجدر بالقيادات الجامعية أن تعي هذا الدور وتوظف كل الإمكانيات المتاحة وتهيئ المناخ العلمي والعملية الملائم والمحفز للابتكار والأبداع وترجمة نتاجه الفكري والبحثي لخدمة المجتمع في ضوء التغيرات التي ستحدثها الثورة الصناعية الخامسة. ولذلك المطلوب من مؤسساتنا الجامعية أن تنتهياً بشكلٍ جادٍ وفاعلٍ وبشكل مبكر لدراسة وتحليل كل التَّحديات التي يمكن أن تؤثر في المنظومة التعليمية والسبل الكفيلة لمواجهتها، وهنا يبرز دور المفكرين وذوي الاختصاص وبدعم من أصحاب القرار في أعلى المستويات من البحث والتقصي والتأمل في الآثار المحتملة التي ستحدثها هذه الثورة القادمة ووضع الخطط والاستراتيجيات التعليمية التي تتجاوب وتتفاعل مع العصر الجديد.

المحور الخامس: الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة:

في ضوء نتائج الدراسة والتي اسفرت عن:

1. غياب فلسفة ورؤية واضحة في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة.
2. انحسار الجامعات الليبية العامة في الحيز المحلي، وعدم قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية

3. عدم وجود استقرار إداري في الوزارات والتغيير المستمر؛ مما جعل من الصعب وضع خطط تشغيلية.
 4. عدم ترجمة القوانين والتشريعات فيما يخص المسؤولية المجتمعية إلى استراتيجيات محددة تتضمن خطط مستقبلية ومشروعات حكومية يحدد فيها الأهداف والأولويات.
 5. ضعف البنية المعلوماتية والإلكترونية والانترنت في الجامعات الليبية، مما يساعد الطلبة وأعضاء الهيئات التدريسية في الحصول على المراجع والقيام بأبحاثهم العلمية، والاتصال مع أقرانهم في الجامعات المحلية والعالمية.
 6. هجرة الكفاءات العلمية وخاصة في ظل الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد.
 7. ضعف دور القيادات الجامعية الليبية في تنفيذ برامج لتنمية المهارات البحثية للطلبة.
 8. وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون تفعيل دور القيادات الجامعية الليبية في تنمية الموارد البشرية.
 9. ضعف دور القيادات الجامعية الليبية في توفير برامج تدريبية لمنسوبيها، وتوعية الطلبة باحتياجات مؤسسات سوق العمل، وتشجيع الأساتذة للمشاركة في المشروعات البحثية، وضعف التنسيق مع مؤسسات سوق العمل لتدريب وتأهيل طلبتها للانخراط في سوق العمل.
- وفي حدود هذه النتائج، فإن الدراسة تقدم باستراتيجية مقترحة تهدف إلى تفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية الموارد البشرية في ضوء الثورة التكنولوجية الرابعة:

أولاً: فلسفة الاستراتيجية:

تنطلق فلسفة الاستراتيجية المقترحة من أهمية تأهيل وتنمية الموارد البشرية بالجامعات الليبية، وإعدادها بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق أهداف الجامعة. وأهمية ذلك في رسم السياسات المستقبلية للجامعات؛ وذلك عن طريق تقييم ومعرفة جوانب القوة والضعف في برامج تنمية الموارد البشرية بالجامعات لتتلائم مع توجهات الثورة التكنولوجية الرابعة وسعيها نحو المنافسة العالمية مع دول النخبة.

ثانياً: منطلقات الاستراتيجية المقترحة:

1. **المنطلق التعليمي:** وذلك عن طريق:
 - سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات السوق، والاستثمار في التعليم، وتزويد الطلبة بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل، وتوجيه الطلبة نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لإعادة تأهيلهم والمرونة في التنقل بين مختلف المسارات التعليمية.
 - توجيه الجامعات نحو العالمية ودخول إلى السباق العالمي من أجل التواصل مع الجامعات المتقدمة في التعليم والأبحاث والنشر العلمي، وتسهيل تبادل الطلبة والأساتذة مع الجامعات المتقدمة، وعقد الشراكات العلمية، وإقامة المشاريع البحثية المشتركة في مجالات تقنية المعلومات وتقنية النانو تكنولوجي، واستخدامات الطاقة النووية في الأغراض السلمية وغيرها من المجالات.
 - توجه الجامعات للتكامل في عملها مع قطاعات الصناعة، ومثال بروز الجامعة المنتجة، وتوجيه مزيد من الاهتمام للتعليم التكنولوجي.
 - توجه وزارة التعليم العالي إلى مجتمع المعرفة، وإطلاق المبادرة القومية لتنمية الابتكار بالاشتراك مع المراكز البحثية المختلفة.
2. **المنطلق السياسي:** وذلك عن طريق:
 - وجود قيادات مؤهلة لصنع القرار السياسي، وتقلد مناصب مسؤولة في الدولة.

- مجتمع يؤمن بحرية التعبير عن الرأي والمشاركة السياسية للمواطن في كافة الأنشطة.
- المساواة في الحقوق والواجبات وعدم التفرقة بين المواطنين.
- وجود خطة للتنمية الاقتصادية والبشرية؛ تحقق متطلبات وطموحات المجتمعات.
- ضرورة التحول نحو السوق الوطنية في ظل الأزمة المالية العالمية وتضخم الأسعار.
- مجتمع يتجه نحو المنافسة في ظل اقتصاد العولمة وتحرير الأسواق.
- وضع الحكومة سياسات وحوافز؛ لتشجيع القطاع الخاص على المشاركة المتميزة.
- 3. **المنطلق التكنولوجي:** تتمثل صورة المجتمع التكنولوجي المتوقع في مجتمع قادر على التكيف مع معطيات العولمة، ومتطلبات عصر المعرفة والمعلوماتية، وذلك من خلال:
 - التوجه نحو إحياء الثقافة العلمية والتكنولوجية لغة للحوار والتفاهم بين الأجيال القادمة.
 - التوجه من مجتمع مستهلك للتكنولوجيا إلى مستثمر تم منتج لها.
 - مجتمع علمي تكنولوجي يركز إلى اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
 - تعميق البحوث والدراسات في مجالات علمية أكثر تطورًا.

ثالثاً: مبررات الاستراتيجية المقترحة:

1. الحاجة الماسة لتبني إستراتيجية واضحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتأهيلها بالشكل الذي يمكنها من أداء الدور المطلوب منها بكفاءة وفاعلية، وضرورة تفاعل بين التعليم النظري والتقني ضمن أطر وخطط تنموية متكاملة بما يتوافق مع حاجة خطط التنمية ومتطلبات سوق العمل، واستيعاب الأعداد المتزايدة من الخريجين.
2. الارتقاء بمستوى الموارد البشرية بالجامعات العربية من خلال وضع خطة شاملة متكاملة تركز على أسس علمية تهدف إلى تطوير وتنمية المعلومات والمهارات والقدرات المهنية للموارد البشرية؛ لتحقيق الجودة النوعية في مستوياتهم ومهاراتهم، بما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على المنافسة في سوق العمل، ويخدم عمليات التنمية، ويسهم بفاعلية في تحقيق تطلعات المجتمعات.
3. تحقيق الموازنة بين مخرجات الجامعة من الموارد البشرية وسوق العمل، وتزويد سوق العمل بموارد بشرية على أعلى مستوى من الجودة والكفاءة، ولديهم إقبال على التعليم الذاتي المستمر، يمتلكون المعارف والمهارات والكفايات التي تساعدهم على الاندماج في عملهم بالشكل الذي يتطلبه سوق العمل.

رابعاً: أهداف الاستراتيجية المقترحة:

- يُمكن تقسيم الأهداف إلى أربعة مجالات وهي:
 1. **الأهداف المتعلقة بالقيادة الجامعية:** وتتمثل في:
 - الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في وضع برامج تنمية الموارد البشرية بالجامعات.
 - رسم الخطوط الرئيسية لتحقيق التعاون بين الجامعات ومؤسسات الأعمال لتدريب وتأهيل الموارد البشرية.
 - أن تعمل الجامعة على تطوير المهارات العملية للموارد البشرية من خلال عقد دورات تأهيلية متخصصة.
 - تفعيل نظم المعلومات الجامعية لإعطاء الطلبة والأساتذة صورة واضحة من متطلبات سوق العمل.
 - تطوير نظم مؤسسات التعليم العالي ومناهجها وبرامجها، بما يتفق ومتطلبات خطط التنمية للموارد البشرية.
 - أن تقوم القيادة الجامعية بتعريف الطلبة بطبيعة المهن المختلفة، والقوانين، والضوابط الخاصة بها.
 - أن توفر الجامعة للطلبة برامج تدريبية قبل التخرج لتسهيل اندماجهم في سوق العمل.

- أن توقع الجامعة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات الأعمال؛ لتوعية الموارد البشرية بالمهارات المهنية المطلوبة.
 - الاهتمام بالجودة النوعية للموارد البشرية، بتخريج كوادر ذات قدرات ومهارات مناسبة.
 - 2. **الأهداف المتعلقة بالطالب الجامعي:** وتتمثل في:
 - إعداد خريجين قادرين على تحقيق النجاح والتميز وقيادة المجتمع نحو الريادة والإبداع.
 - تطوير قدرات المخترعين من الطلبة لتقديم براءات اختراعات لحضانات الأعمال بالجامعة.
 - معرفة وتحديد التخصصات المطلوبة والمرغوبة في سوق العمل خاصة أن هذا السوق خاضع وبشكل كبير للتطورات التقنية السريعة والمستمرة والتعقيدات المتزايدة التي تنسجم بها بيئة المال والأعمال.
 - امتلاك الطلبة للمهارات اللازمة للانخراط والمنافسة في سوق العمل.
 - تمكين طلبة الجامعات من توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية التعلم.
 - 3. **الأهداف المتعلقة بالأستاذ الجامعي:** وتتمثل في:
 - الأعداد البحثي والأكاديمي المتميز أعضاء الهيئات التدريسية للقيام بدوره في توجيه طلابهم مهنيًا.
 - المشاركة الفعالة في برامج الإرشاد المهني التي تقدمها الجامعة لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها.
 - المساهمة في تقديم الخدمة البحثية لعناصر ومؤسسات المجتمع المحلي.
 - الأخذ بنظام التعاقد بدلاً من التثبيت الدائم؛ وذلك لضمان جودة الأداء.
 - نظام رواتب تنافسي يعتمد على الراتب التصاعدي وفقاً لأداء وإنجازات أعضاء الهيئة التدريسية.
 - إنجاز الأبحاث العلمية بشكل سليم بما يخدم الجامعة والمجتمع المحلي.
 - المشاركة في المؤتمرات والندوات بالعمل البحثي وأوراق العمل.
 - تفعيل دور الأستاذ الجامعي في التوعية المهنية للطلبة باحتياجات سوق العمل.
 - التحلي بالشخصية المتكاملة؛ الاستقامة، الأمانة، الإخلاص، الانسجام مع الذات والرقابة الذاتية.
 - الحرص على التطوير الذاتي؛ لمواجهة ومواكبة التطورات العلمية الحديثة.
 - 4. **الأهداف المتعلقة بمؤسسات الأعمال:** وتتمثل في:
 - تطوير أطر التعاون والتفاعل مع الجامعة؛ لتدريب الموارد البشرية، وتزويدهم بالخبرات المهنية على أرض الواقع.
 - إجراء البحوث والدراسات المشتركة لتقويم أداء الموارد البشرية في مواقع العمل وتوفير التغذية الراجعة التي تهدف إلى إدخال الإصلاحات والتجديدات في البرامج الجامعية.
 - التعاون مع الجامعات بشأن تحديد المجالات المهنية المطلوبة والمهارات اللازم توفرها في الموارد البشرية.
 - ضرورة التنسيق مع الجهات المعنية بالقوى العاملة والجامعات عند وضع استراتيجيات التعليم العالي.
 - وضع آليات مشتركة مع الجامعات تُعنى بمراقبة نوعيات برامج الجامعة، وتقويمها من أجل تحقيق تطابق أفضل بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل المحلية والدولية.
- خامساً: آليات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة:**
- لترجمة الاستراتيجية المقترحة إلى خطوات تنفيذية وتطبيقها في الميدان يتطلب مجموعة من الآليات تتمثل في:
1. ضرورة إعادة النظر في البرامج التدريبية والتأهيلية والمناهج الحالية في الجامعات بالتنسيق مع مؤسسات الأعمال والقطاع الخاص.
 2. تنقل الجامعات الاتجاهات الحديثة في ميدان العمل إلى داخل أروقتها؛ حتى لا تتضرر مؤسسات الأعمال إلى تعديل مهارات الخريجين.

3. تقديم حوافز للطلبة وإلى أعضاء الهيئات التدريسية؛ لتشجيعهم على الالتحاق ببرامج تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة.
4. تفعيل نظم المعلومات الجامعية لإعطاء الطلبة والأساتذة صورة واضحة من متطلبات خطط التنمية ومواصفات المورد البشري المطلوب لسوق العمل.
5. إشراك القطاع الخاص ومؤسسات الأعمال في الدراسات التي تجريها الجامعة لمعرفة متطلبات سوق العمل في ضوء متطلبات العصر.
6. تطوير نظم مؤسسات التعليم العالي ومناهجها وبرامجها، بما يتفق ومتطلبات خطط التنمية للموارد البشرية.
7. أن تقوم القيادة الجامعية بتعريف الطلبة بطبيعة المهن المختلفة، والقوانين، والضوابط الخاصة بها؛ للانخراط في هذه المهن والتمكن من المنافسة.
8. أن توفر الجامعة للطلبة برامج تدريبية قبل التخرج لتسهيل اندماجهم في سوق العمل.
9. أن توقع الجامعة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات الأعمال؛ لتوعية الموارد البشرية بالمهارات المهنية المطلوبة.

المتابعة والمراقبة لتنفيذ الاستراتيجية التربوية المقترحة:

تتضمن هذه المرحلة إجراء الجامعة لعمليات مراجعة وتقييم لأنشطتها الإجرائية سنويًا، إضافة إلى إجرائها مرة كل (5 - 10) أعوام، وتحديد النواتج المستهدفة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء لمقارنتها مع النتائج، وتحديد فجوات الأداء، واستراتيجيات التعامل معها بين الأداء الفعلي والمستهدف. وإقامة بنية متطورة للحوكمة الجامعية تناط بها المسؤولية عن مراجعة التقارير السنوية، وتقديم التوصيات والمقترحات لتطبيق الأنشطة المستقبلية. فضلاً عن اقتراح مراجعة وإعادة النظر في الخطة الإستراتيجية.

مدى تحقيق الأهداف للاستراتيجية التربوية المقترحة:

يقترح الباحثان أن تتم عملية التقييم في ضوء مجموعة من المعايير، تتضمن تقييم برامج ومخرجات التعليم الجامعي، وآلية عملها، ويتم وضع المعايير في ضوء معايير الجودة العالمية.

التغذية الراجعة للاستراتيجية التربوية المقترحة:

التغذية الراجعة تتمثل في التقييمات التي تعطي انطباعاً عن ما تم تنفيذه مقارنةً بما هو مستهدف، وآراء ورضا المستفيدين- سواءً- في البيئة الداخلية أو الخارجية على كافة المستويات بالخدمات والبرامج المقدمة، ومقارنتها بالمعايير العالمية المعتمدة. أي لا بد من تقديم تغذية راجعة وليس لتنفيذ البرامج ومخرجاتها فحسب، بل أيضاً لمستوى توجهاتها الاستراتيجية وتخطيطها وغاياتها المستقبلية.

كما يمكن استخدام الأساليب الأكثر حداثة واستخداماً في مجال تحليل السياسات العامة بشكل عام، وفي مجال التعليم الجامعي بشكل خاص، مثل تحليلات الكلفة والفعالية، وتحليل الكلفة والعائد، وتحليل السلاسل

الزمنية، وتحليلات تقويم القطاع، والنماذج، مع التركيز الخاص على نظم المعلومات القائمة على الكمبيوتر، مثل نظم معلومات الإدارة التربوية (EMIS) Information System Educational Management، والتقويم (PPBES) Planning, Programming, Budgeting, and Evaluation.

الفئات المستهدفة من الاستراتيجية التربوية المقترحة:

يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الرسمية الآتية:

- وزارة التعليم العالي الليبية بصفتها الجهة المسؤولة عن رسم سياسة التعليم العالي للجامعات؛ من خلال تزويد أصحاب القرار بسياسات تربوية مقترحة، من شأنها توفير أرضية مناسبة لإجراء عملية تحول الجامعات الليبية من المحلية إلى العالمية، بما يساعد على امتلاكها الميزة التنافسية في البيئة العالمية للتعليم العالي.
- أصحاب القرار في الجامعات الليبية، لاتخاذ ما يروونه مناسباً للوصول للعالمية، وتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال التوجه للتعاون الدولي، والتبادل المعرفي، وعقد اتفاقيات الشراكة والتوأمة مع الجامعات العالمية.
- مركز اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، من خلال فرض تطبيق هذه السياسات على الجامعات كشرط قبول للاعتماد.
- الباحثون والخبراء وطلبة الدراسات العليا.

التحديات المتوقعة التي ستواجه تطبيق الإستراتيجية المقترحة:

- هناك تحديات تظهر عند البدء بالتطبيق الفعلي للإستراتيجية المقترحة شأنها شأن الجهود التطويرية، ومن أهم التحديات المتوقعة التي ستواجه تنفيذ هذه الإستراتيجية هي:
1. سيطرة بعض القيادات الجامعية التقليدية وسوء اختيارها.
 2. الإجراءات التقليدية في أسس تعيين أعضاء الهيئات التدريسية.
 3. مركزية الإدارة والبعد عن المرونة في اتخاذ القرارات من قبل الإدارات الجامعية.
 4. الترهل الإداري والواسطة والمحسوبية والفساد الإداري بين المرؤوسين والإداريين في الجامعات.
 5. عدم توافر المهارات الشخصية والخبرات لدى القيادات وأعضاء الهيئات التدريسية.

6. ضعف البنية المعلوماتية والإلكترونية والانترنت في الجامعات الليبية، مما يساعد الطلبة وأعضاء الهيئات التدريسية في الحصول على المراجع والقيام بأبحاثهم العلمية، والاتصال مع أقرانهم في الجامعات المحلية والعالمية.

7. شيوع التعليم التقليدي على حساب التعليم المواكب للمستجدات العالمية والتكنولوجية.

8. استنزاف رأس المال البشري، وهجرة العقول للدول المتقدمة، الأمر الذي يعطل التنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

9. ضعف الاستقلال الإداري والأكاديمي للجامعات الليبية.

10. شيوع التعليم التقليدي على حساب التعليم المواكب للمستجدات العالمية والتكنولوجية.

التوصيات:

توصي الباحثة باعتماد الاستراتيجية المقترحة، انطلاقاً من إنها تحاكي الواقع وانبثقت من تجارب دول رائدة في هذا المجال وأثبتت جدارتها.

المراجع:

- أبو زنط، ماجدة (2018). تنمية الموارد البشرية ودورها في إدارة الإبداع المنظمي، المؤتمر الدولي الأول (منظمات الأعمال الفرص والتحديات والتطلعات) 27-28 أبريل، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- أبو عاصي، هشام عبدالعزيز (2021). تنمية القيادات الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، 1(1): 80-140.
- الأسمرى، فاطمة (2019). البحث العلمي في كليات البنات بجامعة المملكة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الملك خالد، السعودية.
- بيه، إيمان (2020). القيادة الأكاديمية وأثرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، شبكة الضياء للمؤتمرات والدراسات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- البدوي، أمل (2017). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 11(6): 124-145.

- الجحدلي، حسني (2018). واقع إسهام إدارة المواهب البشرية والأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة من وجهة نظر القيادات الجامعية بها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
 - الجادري، عدنان (2021). تمكين التعليم الجامعي لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الخامسة، مقال على منصة جامعة عمان العربية
<https://www.aau.edu.jo/ar/news/tmkyn-altlym-aljamy-lmwajht-thdyat-althwrt-alsnayt-alkhamst>
 - الدهشان، ياسر (2019). برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، 68(5): 3154-3199.
 - الشهراني، نورة (2018). واقع إدارة الوارد البشرية قطاع التعليم العالي الفلسطيني من وجهة نظر العاملين، مجلة اتحاد الجامعة العربية للبحوث، 1(23): 37-65.
 - عبدالنعيم، محمد جاد (2019). مستقبل الجامعات في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، القاهرة: دار الفكر العربي.
 - العتيبي، خالد وعبدالله، أحمد (2020). مدى فاعلية البرامج التربوية في تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية من وجهة نظر مسؤولي كليات التربية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 10(5): 166-183.
 - العلاونة، عبدالله (2021). الثورة الصناعية الرابعة ومهن ومهارات الغد ودور الجامعات، مقال على منصة عمون <https://www.ammonnews.net/home>.
 - القرني، حسن محمد (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، السعودية.
- المراجع الأجنبية:**

- Seitova, Dinara (2017). Perspective Effectiveness at a State University in Turkey, International Journal of Leadership in Education, 18(4); 440-463.
- Sivem, Ozturk (2016). Human Resources Management in Educational Faculties of State University in Turkey, International Journal of Enviromental and Science Education, 1(5); 931-948.

إدارة الموارد البشرية الخضراء وإمكانية تطبيقها دراسة تحليلية

Ali Nasser Al-Tahitah,, Ishaq Ibrahim, Ihab Awais, , Wesam Almahallawi, Qais Ahmed ALmaamari

altahitah.ali@gmail.com, issacibrahim44@gmail.com, Ihab@usim.edu.my, wesam@usim.edu.my,
dr.qais.almaamari@gulfuniversity.edu.bh

تزايد مخاوف العالم يوماً بعد يوم من التغيرات المناخية بسبب الانبعاثات وارتفاع درجة الحرارة على كوكب الأرض. ويعزو السبب الأول بإجماع الى الانسان وأنشطته المختلفة منذ بدء الثورات الصناعية. وبما أن هناك تطور كبير في علوم الإدارة المختلفة والعلوم الإنسانية، ومن ضمن تلك الاهتمامات تطور إدارة المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية للتنمية والتقدم والإنتاج. وبسبب تصاعد قضية التغير المناخي واضراره بدرت مفاهيم وابحاث وانشطة جديدة سلطت الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء التي قد تسهم عملياً في التقليل من مخاوف العالم من الاحتباس الحراري بتبني إدارة الموارد البشرية بطريقة مصاحبة للبيئة. تأتي هذه الدراسة للتعرف والتعمق في موضوع إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجية وهل كل المنظمات قادرة على تبني طريقة مثالية في إدارة الموظفين والموارد المختلفة بطرق أكثر صداقة للبيئة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الموارد البشرية الخضراء، الاحتباس الحراري

The Overview of Mental Health Obsessive and Compulsive Disorder of People During Covid -19 Pandemic

Gehad Mohammed Ahmed Naji

gehadnaji.utp@gmail.com , Universiti Teknologi PETRONAS, Malaysia

Abstract

Mental health is a broad topic that is often overlooked and undermined by many people and the people who suffer from mental illness often are sidelined and are ridiculed by some people. This attitude of some people towards mental illness comes from their ignorance and lack of understanding about this issue. We need to understand the term mental health before we go deeper into the topic. According to Felman (2020), "Mental health refers to cognitive, behavioral, and emotional wellbeing. It is all about how people think, feel, and behave". It can also be defined as "Mental health is a state of well-being in which an individual realizes his or her own abilities, can cope with the normal stresses of life, can work productively, and is able to make a contribution to his or her community." (WHO,2018). Looking after mental health is essential and everyone should recognize, understand, and treat their mental illness so that they may start enjoying and living their life normally. For this project, our team has decided to select obsessive-compulsive disorder (OCD) as our discussion. We want to bring this paper into the light and show that OCD is an illness just like any other illness and needs to be understood and treated. This paper on mental health and mental illness should be discussed, and people need to realize that mental illness is real. The purpose of this study is to reduce the mental stress among employees in any organization.

The implication of physiological wellbeing and psychological in the workplace environment in the petrochemical oil and gas industries.

1st Gehad Mohammed Ahmed Naji
Dept. of Management and Humanities
Universiti Teknologi PETRONAS
Seri Iskandar, Perak, Malaysia
gehadnaji.utp@gmail.com

2nd Ahmad Shahrul Nizam Isha
Dept. of Management and Humanities
Universiti Teknologi PETRONAS
Seri Iskandar, Perak, Malaysia
shahrul.nizam@utp.edu.my

3rd Haniza Abdul Khalid
Dept. of Management and Humanities
Universiti Teknologi PETRONAS
Seri Iskandar, Perak, Malaysia
haniza_19001711@utp.edu.my

4th Muhammad Shoaib Saleem
Dept. of Management and Humanities
Universiti Teknologi PETRONAS
Seri Iskandar, Perak, Malaysia
sh.saleem87@gmail.com

5th Mohammed Alzoraiki
Department of HRM, College of
Administrative and Financial Science,
Gulf University, Sanad 743, Bahrain
alzoraiki88@gmail.com

6th Noorliza Binti Omar
Dept. of Management and Humanities
Universiti Teknologi PETRONAS
Seri Iskandar, Perak, Malaysia
noorliza_16002224@utp.edu.my

Abstract—Psychological circumstances are conscious and unconscious aspects of the workplace experiences that focus on workers' views of being interested or disengaged with their assigned jobs. A psychologically available worker is critical in the psychosocial work environment of hazardous industries such as petrochemicals oil and gas, where production runs twenty-four hours a day, seven days a week. When workers are physically, emotionally, and mentally engaged while executing duties, they are said to be psychologically available. The study's main goal was to look at the direct and indirect effects of behavioral factors on workers' psychological and physiological wellbeing. Emotional demands, quantitative demands, work-family conflict, and job instability were all linked to physiological body mass index (BMI) and psychological (stress) aspects, according to the findings. Workers were physically available, but they were distracted as members of social systems, harming their physiological and psychological wellbeing, according to the study.

Keywords—Psychological, Wellbeing, Workplace Environment, Oil and Gas, Malaysia.

I. INTRODUCTION

Stressors in the workplace have long been recognized as hazards factor for mental and physical health issues [1]. However, stressors and health maybe distributed differently within work-sectors, and research from the oil and gas industry suggests that offshore individuals are more stressed and have health issues than workers in onshore occupations [2]. For example, research shows that Malaysia offshore workers have more mental health issues than their onshore colleagues. Around 15% of employees in the Malaysian sector have been found to be suffering from psychological anguish [3, 4]. Because the petroleum industry is so important to the global economy, it's necessary to comprehend the factors that affect the health and safety of individuals who work in it. Few previous studies have assessed the mental health and antecedents to mental health issues in this type of professional setting, so there is still an obvious knowledge gap regarding the causes of ill-health [5]. Also few researches have assessed the mental health and antecedents to mental health problems in this type of occupational setting, so there is still an obvious knowledge gap regarding the causes of ill-health [6, 7]. Offshore employees, on the other hand, work for long periods of time in a demanding workplace marked by constant safety hazards and close interpersonal ties. It is plausible to believe

that occupational-specific work characteristics play a significant effect in workers' mental health [8]. This exploratory and prospective research will improve current knowledge by assessing the occupational predictors and prevalence of psychological distress among offshore employees, based on this assumption [9]. A variety of psychosocial stressors, such as poor working and living circumstances, shift work, night work, and long working days, as well as physical stressors such as noise, ergonomics, and chemical risks, characterize the offshore working environment [10]. Safety factors are qualities in the workplace that either decrease or increase the level of perceived safety in a certain situation. When it comes to factors that compromise the safety, the offshore work environment presents a variety of hazards, including threats to the installation's structural integrity, fire, explosion, blowout, accidents involving personnel, supplies, and dangers associated with drilling operations, falls and diving accidents [11].

II. LITRETURE REVIEW

Offshore, virtually all of the health risks associated with industry are present. Chemical hazards (toxic, corrosive, irritant, and sensitising substances, as well as possible carcinogens); physiological hazards (“noise, vibration, various forms of radiation, thermal extremes”); biological hazards (legionnaires disease, food poisoning); ergonomic hazards (hazardous manual activities, workstations, VDUs); and psychosocial hazards and risks associated with either the work (underload, overload, hours of work, work stressor, tour patterns, work relationships, and so on); and psychosocial hazards associated with either the work [12, 13]. Although certain specifics have changed, such as the chemicals utilised, and some new hazards have appeared (e.g. legionella and VDUs), offshore hazards remain largely the same as those identified by the International Labour Office (ILO) more than 20 years ago [14]. Only a few organisations and industrial professional practitioners have used the necessary tools and approaches for risks management in Malaysian locals industry, which is still a novel idea. Experience, training, risk management software, and expert guidance on proper response tactics are all required for risk analysis. Contractors in Malaysia, on the other hand, typically use simple, quick, and low-cost strategies, such as creating check-lists and brainstorming, to determine the risk only after a job-related disaster [15]. As a result, risk analysis is used as feedback in

this country following an event. Workers die as a result of the inherent physical risk connected with basic construction occupations. The construction industry is characterised by a high level of movement among site employees inside the work environment, which increases the risk of accidents [16]. As a result, on a job site for a complicated building or infrastructure that necessitates the use of specialised tools and equipment, the danger of injury increases. As the work day unfolds, all construction sites evolve from the original basic constricted space to a contained task [10]. Primary or immediate accidental agents are unsafe acts or conditions that occur directly at the time of the accident. Failures of the management system to predict and anticipate accidents are secondary accidental agents. Trainings, maintenance, sufficient task planning and instructions, and a lack of workplace safety communication are all examples of these agents [17]. Intervention As stated by Anxiety and Depression Association of America, (ADAA) few years ago, people lost their hope of recovering from OCD as it was considered untreatable. However, with today technology and research it was obtained that there are two therapeutic treatments if they were applied correctly, they might be able to minimize or even eliminate compulsion and obsession which leads to changing how OCD is understood. The two treatments are pharmacology and Psychotherapy (2014). Ppharmacology is also known as Pharmacology. It is an effective treatment for OCD when applied correctly. However, it can also treat disorder and disease with medication as in the treatment of addiction, medication is used to reduce the intensity of withdrawal symptoms as stated by International OCD Foundation (2021). There are many medications that can be used for treating OCD. However, there is one condition which is that they must be prevalent to selective serotonin reuptake inhibitors (SSRIs). these medications could reduce OCD by about 70% as stated by Centre of addiction and mental health (CAMH). However, in some cases SSRIs don't relieve symptoms, therefore other medication may be taken aside of SSRIs such as monomine oxidase inhibitors, (MAOIs), Effoxor and antipsychotics. Also, some sometime anxious symptoms exist, therefore a short-term medication such as Benzodiazepines and Buspar may be taken. Psychotherapy International OCD Foundation (2021) showed that Cognitive behavior therapy (CBT) is known as the most usual form of psychotherapy. a goal-oriented modality that seeks to control symptoms and restore normal function via targeted therapeutic intervention. CBT has two main forms for treating OCD which are known as therapy and response prevention (ERP) and the other form is cognitive therapy (CT). Therapy

and response prevention (ERP): this type of treatment involves direct or imagined controlled exposure to object which trigger obsession that arouse anxiety. This will effectively cope with your trigger for minimizing their impacts. In OCD treatments, this is considered as gold standard. Cognitive therapy (CT): Unlike the (ERP). (CT) aim to focus on the thoughts that handle obsession. (CT) aims to change the thoughts and beliefs which leads to minimize or even eliminate the negative associations with triggering scenarios as stated by Anxiety and Depression Association of America, ADAA (2014). This is done by asking participants to reevaluate their beliefs. Pharmacotherapy and Psychotherapy are not the only treatments that can be used for treating OCD. However, these two are the most reliable in OCD cases. Another treatment that is promising and can be taken into consideration is Eye Movement Desensitization Reprocessing (EMDR) which can be used for treating multiple types of OCD such as Trauma Induced version of illness [18].

III. CONCLUSION

Worldwide nature due to the industry, health management issues have already arisen in increasingly remote places, with the potential of exotic diseases. With 'global warming' causing global environmental changes, a global business-like oil and gas explorations, drilling, and production is likely to be affected. Changes in disease distribution, for example, are a possibility. However, if weather and temperature conditions change in the sometimes drastic and unforeseen ways that some models anticipate, the nature of occupational hygiene measures may need to be modified. Given the varying effects of occupational safety and health in the oil and gas industry, understanding the causes of accidents and eliminating onsite risks is critical. Furthermore, the development of safety concepts should be regarded as a means of reducing workplace risk. The work environment's lack of safety has an impact on risk assessment. As a result, all parties concerned should maintain the workplace's safety in order to avoid any unintentional occupational injuries. To protect employees, senior management should focus on adopting safety standards and good management practices in the workplace. Although the prevalence of workplace accidents is unpredictably high, safeguarding workers' safety would reduce the danger of workplace accidents.

IV. REFERENCES

- [1] E. Sheldon *et al.*, "Prevalence and risk factors for mental health problems in university undergraduate students: A systematic review with meta-analysis," *Journal of affective disorders*, vol. 287, pp. 282-292, 2021.
- [2] J. Mette, M. Velasco Garrido, A. M. Preisser, V. Harth, and S. Mache, "Linking quantitative demands to offshore wind workers' stress: do personal and job resources matter? A structural equation modelling approach," *BMC Public Health*, vol. 18, no. 1, pp. 1-15, 2018.
- [3] M. Z. Mirza, M. A. Memon, and M. Dollard, "A time-lagged study on health-centric leadership styles and psychological health: the mediating role of psychosocial safety climate," *Current Psychology*, pp. 1-12, 2021.
- [4] G. M. A. Naji *et al.*, "Do Leadership, Organizational Communication, and Work Environment Impact Employees' Psychosocial Hazards in the Oil and Gas Industry?," *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 19, no. 8, p. 4432, 2022.
- [5] M. B. Nielsen, S. D. Tvedt, and S. B. Matthiesen, "Prevalence and occupational predictors of psychological distress in the offshore petroleum industry: a prospective study," *International archives of occupational and environmental health*, vol. 86, no. 8, pp. 875-885, 2013.
- [6] S. Davey and S. Gordon, "Definitions of social inclusion and social exclusion: the invisibility of mental illness and the social conditions of participation," *International Journal of Culture and Mental Health*, vol. 10, no. 3, pp. 229-237, 2017.
- [7] A. Duke and A. Searby, "Mental ill health in homeless women: a review," *Issues in mental health nursing*, vol. 40, no. 7, pp. 605-612, 2019.
- [8] S. Romsbotn, I. Eftedal, and J. R. Vaag, "A Work Environment Under Pressure: Psychosocial Job Demands and Resources Among Saturation Divers," *Frontiers in Public Health*, vol. 10, 2022.
- [9] M. B. Nielsen, A. Harris, S. Pallesen, and S. V. Einarsen, "Workplace bullying and sleep—A systematic review and meta-analysis of the research literature," *Sleep medicine reviews*, vol. 51, p. 101289, 2020.

- [10] A. Ayob, A. Shaari, M. Zaki, and M. Munaaim, "Fatal occupational injuries in the Malaysian construction sector—causes and accidental agents," in *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 2018, vol. 140, no. 1: IOP Publishing, p. 012095.
- [11] A. Mohammadi, M. Tavakolan, and Y. Khosravi, "Factors influencing safety performance on construction projects: A review," *Safety science*, vol. 109, pp. 382-397, 2018.
- [12] J. Bourbeau and P. Ernst, "Between-and within-reader variability in the assessment of pleural abnormality using the ILO 1980 international classification of pneumoconioses," *American journal of industrial medicine*, vol. 14, no. 5, pp. 537-543, 1988.
- [13] G. M. A. Naji, A. S. N. Isha, M. Alzoraiki, A.-B. A. Al-Mekhlafi, O. Sharafaddin, and M. S. Saleem, "Impact of safety culture and psychosocial hazard on safety performance among upstream employees in malaysia at oil and gas industry," *Solid State Technol*, vol. 63, no. 6, pp. 4120-6, 2020.
- [14] I. Ilankoon, Y. Ghorbani, M. N. Chong, G. Herath, T. Moyo, and J. Petersen, "E-waste in the international context—A review of trade flows, regulations, hazards, waste management strategies and technologies for value recovery," *Waste Management*, vol. 82, pp. 258-275, 2018.
- [15] S. M. Nordin, A. R. A. Rizal, R. A. Rashid, R. Che Omar, and U. Priyadi, "Incidents and disaster avoidance: the role of communication management and the organizational communication climate in high-risk environments," *Sustainability*, vol. 13, no. 18, p. 10138, 2021.
- [16] A. Pinto, I. L. Nunes, and R. A. Ribeiro, "Occupational risk assessment in construction industry—Overview and reflection," *Safety science*, vol. 49, no. 5, pp. 616-624, 2011.
- [17] S. Wu, L. Hou, G. K. Zhang, and H. Chen, "Real-time mixed reality-based visual warning for construction workforce safety," *Automation in Construction*, vol. 139, p. 104252, 2022.
- [18] D. M. Hezel and H. B. Simpson, "Exposure and response prevention for obsessive-compulsive disorder: A review and new directions," *Indian journal of psychiatry*, vol. 61, no. Suppl 1, p. S85, 2019.

**The Effects of Empowerment and Leader–Member Exchange (LMX) on
Organizational Commitment of local administration in Jordan**

Dr. Othman Al-bataineh¹, Prof. Mohammad Ta'amneh², Dr. Ahmad Alrousan³

¹Qudwa academy

[*batainehothman@yahoo.com*](mailto:batainehothman@yahoo.com)

²Jadara University

[*taamnh@jadara.edu.jo*](mailto:taamnh@jadara.edu.jo)

³Jadara University

[*a.rousan@jadara.edu.jo*](mailto:a.rousan@jadara.edu.jo)

Abstract

The fundamental purpose of Jordanian municipality offices in terms of supporting socioeconomic development within its specific jurisdiction is to provide excellent services to consumers and diverse stakeholders. However, in the Jordanian context, municipalities have been recognized as having huge debts, indicating that self-generated money is insufficient for municipalities to embrace their statutory duties as engines of community progress. Furthermore, numerous municipalities are associated with bad governance, waste, corruption, and maladministration, as indicated by an increase in the magnitude of debts. As a result, this study analyzes the impacts of leader–member exchange (LMX) and empowerment on organizational commitment in Jordanian municipal offices. In Jordan, very little empirical research has been undertaken on this topic employing these variables in a single model. As a consequence, a structured survey was undertaken, and 359 government employees were chosen using cluster random sample. Based on social exchange theory, the hypotheses were investigated using the SEM-AMOS program 22.0. According to the statistical findings, empowerment and LMX have a considerable influence on organizational commitment. As a result of the findings, it was determined that there is an urgent need to focus on empowerment and leader–member interchange in order to obtain improved commitment from Jordan's municipal offices.

Key words: Empowerment, Commitment, local administration.

Introduction

According to Gronroos (2016) around the world service industry has generate more than 50 percent of GDP and total employment in the developed countries. Whereas, the service sector in this region of the world, particularly in Jordan, has risen significantly in response to the world's expanding growth. However, services provided by the municipality offices to the local community is not in a good shape though service industry is growing in Jordan. Basically, local government is under the dominion of the central government in Jordan and the power of decision taking is kept in the hand of the local government to manage within its locality (Henson & Beehr 2018).

Moreover, the massive urbanization of local zones which connect considerably with the nation's economic progress causes of complications concerning city governance and thus, municipality is feeling incredible pressure to provide quality services to the locality in Jordan (Zohar & Polachek, 2017). Furthermore, numerous municipalities are associated with bad governance, waste, corruption, and maladministration, as indicated by an increase in the magnitude of debt (Agyapong 2017, World Bank, 2017). As a result, enhancing the municipality and conversion its valuable human resources to give exceptional and improved best service to stakeholders and customers in Jordan in the twenty-first century is needed (Rose-Ackerman 2017). As a result, at this point, it is vital to study how to improve municipal service quality, determine what interventions are required, and identify the basic challenges in overcoming Jordan's existing municipal problems (Al-Ababneh, 2017). Hence, this study examines leader–member exchange and empowerment which can effect on the organizational commitment of Jordanian municipal authorities.

Background of Jordanian Municipalities

According to World Bank (2017) Jordanian Municipality is a historical component of the local government in Jordan. Since the establishment there was six municipalities in Jordan. The first municipality is municipality Irbid was established in 1881, followed by the Municipality of El-Salt was established in 1887, Karak municipality in 1893, Ma'an Municipality in 1898, Amman Municipality 1909, and Jerash Municipality in 1910. Then the number of municipal councils in Jordan has increased significantly, in 1994, there were 279 municipal councils, 358 village councils and 33 joint service councils, totalling 670 councils (Ministry of Municipalities, 2010). The article 121 of the Jordanian Constitution provides as follows: "Municipal affairs and local councils run by local or municipal councils in accordance with special laws". Since the early years of the establishment of the Emirate of Jordan, Jordan has recognized the importance of the role of the municipal councils which they play in providing and the development of various services and facilities for the inhabitants of these councils. The first law regulating the affairs of the municipal councils was promulgated in March 1925. This law continued until the promulgation of the Municipalities Law No. 9 of 1938 and the Municipalities Law No. 29 of 1955. In accordance with this law, the municipal council gave the personal personality of financial independence, the right of ownership and prosecution. A set of laws, regulations and instructions were also issued clarifying the tasks entrusted to the local councils and their chairman. In 2007, the Municipalities Law No. 14 of 2007 was issued, which added the developmental role of municipal councils.

According to World Bank (2017), the Ministry of Municipal Affairs is pursuing its new strategic plan for the years (2015-2020) approved by the Council of Ministers focused on three reformist approaches: Legislative reform, reform of financial, Administrative reform. Each of the three axes included a set of measures. In the legislative aspect, the ministry prepared a project the new Municipal Law No. (41) for the year 2015, which has been adopted in all its

constitutional stages and is being amended, a wide range of laws and regulations are in line with new requirements and international standards following the amendment of the Municipalities Law, as for financial reform, the Ministry and the Council of Ministers have multiplied the share of financial municipalities of the revenues of hydrocarbons from (100) million to reach (220) million USD annually, and municipalities were also provided with provisions (75) million for the implementation of asphalt mixes for municipal streets in cooperation with the Ministry of Public Works and Housing.

Moreover, it is essential to search for new methods to acquire the competitive advantages to be stabilized municipality. Since, it is clear statuesque of breaking through new accelerating and changing challenges at work environment that occurred as result of the impact of globalization made the whole world as a small village in terms of increasingly competitions, liberating the world exchanges, eruption of knowledge and telecommunications, and technology. It is therefore a need for inventing organizations as well as administrative methods to dace those challenges so that it may achieve the target goals and satisfy the receivers' needs from municipality offices as services.

Literature Review

Organizational Commitment (OC)

Gao-Urhahn (2016) claimed that Organizational commitment is a person's emotional link with an organization that helps to achieve good organizational productivity. Whereas, Gonzalez-Morales and Steiger-Mueller (2010), mentioned that OC is an identification sense, involvement, and loyalty displayed by a person towards the organization when an individual aligns extremely closely with the program, goals, objectives, and system of the institute. Furthermore, OC is traditionally tied to the qualities, vocations, and performance of employees, as well as the social and environmental aspects of an organization (Porter & Riesenmy, 2016).

Mendes and Jesus (2018), were stated that commitment is the link between individual and individual conduct, in which members must rely on each other and accept responsibility for their acts and attitude with the organization. The ideas of organizational commitment frequently tie the employee's action to his or her mind set (Mueller & Lee 2002). Mathieu and Zajac (1990) confirms that OC is the interpersonal attachment between employees and the organization's aims, further describe the traits of committed employees as the ones willing to stay with the institution in times of need, and express their commitment by showing up to work on a regular basis, completing a full day, and being prepared to go above and beyond, looks after company assets, and feels being a component of the institution's vision and mission. Hence, organizational commitment indicates the employee and organization relationship on which employee belongs to organization and organization also belongs to employee for better and superior performance.

Leader-Member Exchange (LMX)

Several studies have provided evidence regarding to the relationship between organizational commitment and LMX quality and claimed that organizational and managerial support is critical in boosting OC (Allen and Meyer 1990). A variety of modern leadership theories investigate the influence of leaders' activities on the results of the individuals or teams they manage, LMX theory, on the other hand, was established to examine the leader-member dyadic connection in order to explain outcomes at the member, team, and organizational levels (Sarbin and Allen, 1954). According to Graen and Cashman, (1975) LMX indicates those model which is developed on relationship between leader's different qualities and their subordinates. LMX is a theoretical approach to build a relationship with leaders and his juniors to know the leadership at work (Martin, 2018). The assistances of high quality LMX associations are many, together with superior treatment, improved differential provision of official and casual rewards, sufficient access to supervisors, and more performance related comment (Henson & Beehr,

2018). On the contrary, juniors in less quality LMX associations frequently feel the particularly different; supervisors provide minimal emotional trust and support, while followers get few, if any, advantages outside of the work contract (Doden, and Grote, 2018, Henson & Beehr 2018).

Empowerment

Empowerment, is a widely used concept in the world of management and organizational psychology (Fourie 2009) and has been applied in multiple contexts (Greasley et al., 2018). According to Spreitzer, Kizilos, and Nason (2017) empowerment is the activity of allowing employees to make decisions at work by improving their freedom in decision making. From a motivational standpoint, Conger and Kanungo (1988) characterized empowerment and linked it to the idea of self-efficacy. According to Harris, Wheeler, and Kacmar (2015) it is a technique for increasing organizational colleagues' emotions of self-efficacy. Self-efficacy, on the other hand, is the confidence in an individual's ability to arrange the motivation, action plans, and cognition resources required to assert power over actions in their existence (Bandura, 1989). As a result, Conger and Kanungo (1988) considered empowerment to be a "motivational construct" that permits and mobilizes self-efficacy. Furthermore, empowerment is diverse and should not be seen as a single idea (Muduli & Pandya, 2018). Riger (1993) described empowerment at the individual level as a process through which a person exerts influence over others and critically evaluates their surroundings. These conceptions of empowerment are intrinsically tied to (Teran 2005) conception of conscientisation, as well as the procedures and psychological structures essential for its successful implementation, as well as his purpose of enabling individuals. The connection between the above meanings of empowerment and freedom is when people develop a cognizance of their environment and their work; those who feel intrinsically motivated to accomplish objectives over which they think they are in charge, and their confidence in their capacity to fulfill these objectives increases their sense of empowerment.

Empowerment and Organizational Commitment

Thomas and Velthouse state that (1990) empowerment admirers are expected to have more freedom to take decisions and feel extra responsibility is given, which in line increases the level of commitment of them to their organizations. Hen and Seo (2016) identify both straight and circuitous influences of deformation leadership on organizational commitment via emotional empowerment and they mentioned there is straight significant influences of deformation leadership on organizational commitment. Khanjari (2017) also found direct effect of empowerment on commitment. Whereas, Joo and Shim (2017) claim that emotional empowerment as predictor of organizational commitment. However, emotionally empowered persons have a habit to consider that they are creating a difference in expressive methods, it leads in top-level organizational engagement and performance for the sake of their organization (Han & Seo, 2016). Furthermore, the degree to which empowerment touches supervisors and general staff will differ among organizations to organizations. It will be contingent, in part, on senior administrators' willingness to relinquish power and build work partnerships with their subordinates, and in part, on the training the employees have received to develop the skills necessary for acceptable new tasks. According to Conger & Kanungo (1988) Employee empowerment encourages people to work by delegating authority from the top to the bottom levels of an institution. Liden (2000) claimed Workers are encouraged in their job when they are empowered, and the empowering ability may help to generate a strong sense for supported employees, which indicates they are willing to address for the organization. Thus, empowerment is directly allied with organizational commitment. Based on previous research findings, the following hypothesis is proposed in this study:

H1. There is a significant positive effect of Empowerment on Organizational Commitment.

LMX and Organizational Commitment

The association between leader-member exchange and commitment has become the foundation of a new era of managing diversified workforce as claimed by Yahaya and Ebrahim (2016). Meyer and Allen (1997) Employees' affective organizational commitment was shown to be significant relates to the quality of the work relationship with their manager. Kurtessis (2017) indicated that supervisory support and perceived leadership ability related positively to affective organizational commitment. It is therefore expected that the leadership behaviors of the supervisor shall be positively correlated to the level of organizational commitment of subordinates. Moreover, leader-member exchange theory clarifies the association in the form of low or high quality among various leaders and subordinates (Graen & Uhl-Bien, 1995). Top quality exchanges specify that subordinates have superior associations with their supervisors (Dienesch & Liden, 1986). That exchanges signify that subordinates tend to practice clearer channels of communication, better support, boosted trust, and encouraged performance. Conversely, according to Gerstner & Day (1997), subordinates in a low level leader-member exchange association have a different practice as evidenced by voice behaviour.

Employees are hesitant to confront if they do not have a solid relationship with their bosses. The social exchange theory (SET) discusses high-quality interactions between managers and juniors that promote improved employee performance and organizational commitment (Sparrowe & Liden, 2005). Scientific research has looked into how leadership practices are conveyed in order to gain organizational commitment (Mueller & Lee, 2002) discovered a substantial positive association. Kauppila (2016) claimed that quality of LMX has been found to clearly connect with organizational commitment. When subordinates in high leader-member exchange associations are given additional responsibility, support, and influence they will frequently show more loyalty to the organization. Gerstner & Day (1997) found that top quality leader-member exchange relationships lead to employees being extra committed to both task

completion as well as assisting the leader in achieving organizational goals. Grounded on the previous research findings, this research proposes also the following hypothesis:

H2. There is a significant positive effect of Empowerment on Organizational Commitment.

Conceptual Framework

Figure 1 depicts the research framework, have two independent variables or exogenous constructs that are empowerment and leader-member exchange. Both of them are higher order constructs having four dimensions (i.e., meaning, competence, self-determination, and impact) in Empowerment construct and having three dimensions (i.e. component1, component2 and component3) in Leader-Member Exchange construct. On the model's right side Organizational Commitment is employed as an endogenous construct or as a dependent variable, while is also having three dimensions (i.e. affective, continuance, and normative). Because the social exchange theory postulates that relationships begin and evolve by one party doing a favor for the other, this study endeavor employed it as an underlying hypothesis, with the other side responding in kind There is an underlying notion that empowerment and exchanges are founded on an individual's first effort, which is then reciprocated through a series of subsequent exchanges (Liao and Chen 2018).

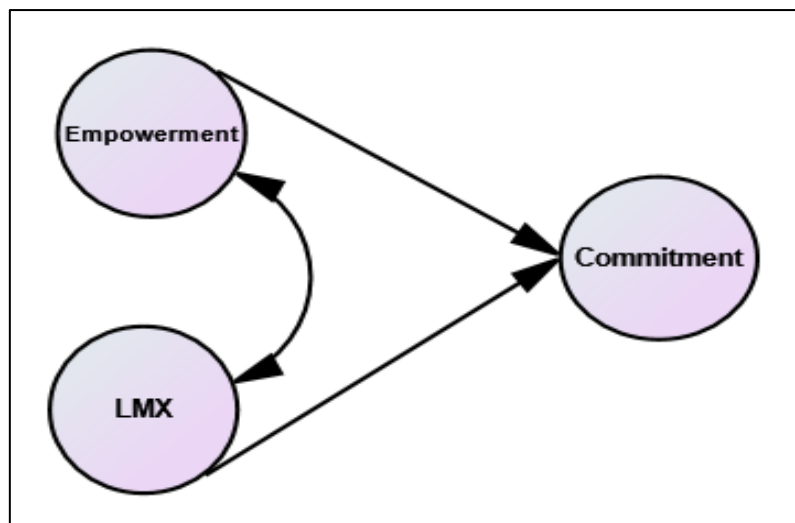


Figure 1. Research Framework

Research Methodology

Jordan's municipal offices have been targeted. Inside this sense, a structured survey was undertaken and participants were chosen 359 employees using cluster simple random. The hypotheses were investigated using IBM-SEM-AMOS package 22.0. Because SEM is a second generation multivariate analytic methodology, it is applied in this study (Awang, 2015).

Instrumentation

This study modified and adjusted items from Spreitzer's research for the Empowerment construct (1995). As a result, this study used a total of fifteen (15) items to assess Empowerment as a construct, with the items divided into four dimensions: meaning, competence, self-determination, and impact. For Leader-Member Exchange (LMX) construct this study modified and customized ten (10) items that were divided into three categories for measuring from the research done by Ibrahim (2014). Whereas, based on the work of Meyer, Allen, and Smith (1993), this study has been modified and customized eighteen (18) items were classified as three dimensions, namely affective, continuance, and normative for measuring organizational commitment construct. For all three constructs, a 5-point interval scale with 1 indicating strongly disagree and 5 representing strongly agree was utilized in this study.

Results

Measurement Model

To begin, the study's measuring model must be valid, reliable, and unidimensional (Awang 2015). If all of the factor loading values are positive and have a minimum value of 0.6, then unidimensionality is attained (Hair et al. 2010). Construct validity, on the other hand, will be realized when the measurement model's fitness indices obtain three model fit categories (Awang, 2015). To achieve discriminant validity, the model constructs must not be substantially linked. Additionally, Convergent validity will be established if the Average

Variance Extracted (AVE) value is 0.5 or above. (Hair et al., 2010). In contrast, if the minimal values for Composite Reliability (CR) and AVE are 0.6 and 0.5, respectively, build reliability will be obtained (Awang, 2015, Hair et al., 2010). When the Cronbach Alpha value is 0.7 or above, internal reliability among the items is attained (Nunally, 1978). The measuring model of empowerment, leader-member exchange, and organizational commitment constructs satisfied the criteria for unidimensionality as well as construct validity, as shown in Figure 2.

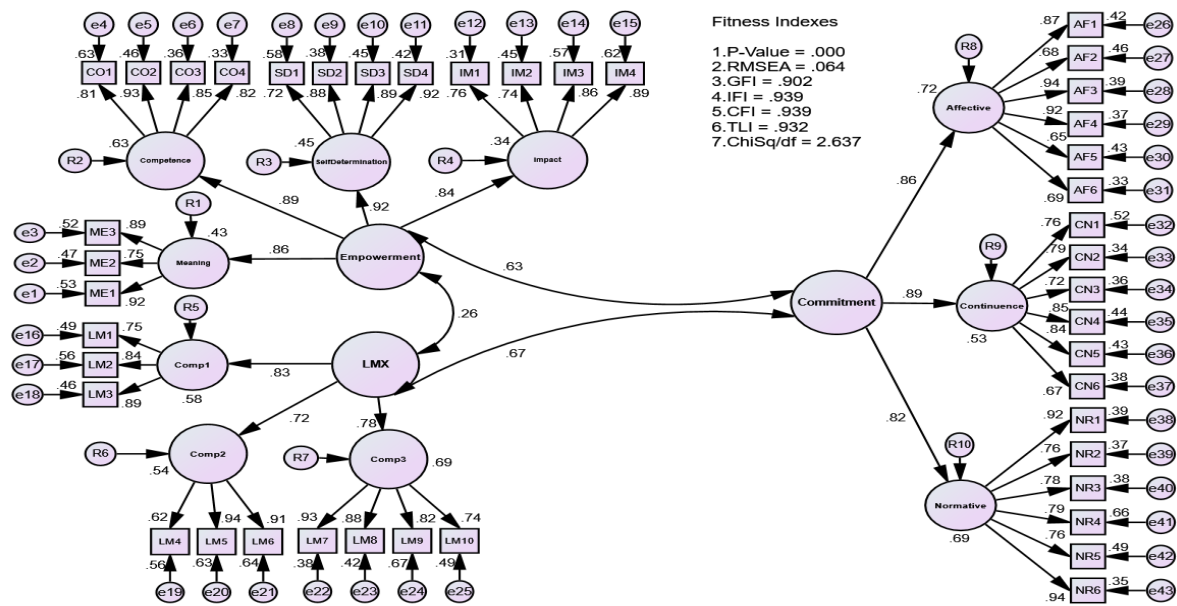


Figure. 2. Pooled CFA Output

The factor loading value for each item as well as the Cronbach Alpha, CR, and AVE for each construct; the constructs of leader-member exchange, empowerment, and organizational commitment have attained internal reliability, Convergent validity, and Construct reliability as shown in table 1.

Table 1: The CFA Result for the Measurement Model

Variable	Items	Factor Loading	Cronbach's Alpha	CR (above 0.6)	AVE (above 0.5)
Empowerment	Meaning	.86	.876	.931	.771
	Competence	.89			
	Self Determination	.92			
	Impact	.84			
Meaning	ME1	.92	.914	.891	.734
	ME2	.75			
	ME3	.89			
Competence	CO1	.81	.854	.915	.729
	CO2	.93			
	CO3	.85			
	CO4	.82			
Self Determination	SD1	.72	.769	.916	.733
	SD2	.88			
	SD3	.89			
	SD4	.92			
Impact	IM1	.76	.758	.887	.664
	IM2	.74			
	IM3	.86			
	IM4	.89			
Leader-Member Exchange (LMX)	Component1	.83	.847	.881	.605
	Component2	.72			
	Component3	.78			
Component1	LM1	.75	.826	.867	.687
	LM2	.84			
	LM3	.89			
Component2	LM4	.62	.759	.871	.699
	LM5	.94			
	LM6	.91			
Component3	LM7	.93	.785	.909	.715
	LM8	.88			
	LM9	.82			
	LM10	.74			
Commitment	Affective	.86	.922	.892	.735
	Continuance	.89			
	Normative	.82			
Affective	AF1	.87	.772	.913	.641
	AF2	.68			
	AF3	.94			
	AF4	.92			
	AF5	.65			
	AF6	.69			
Continuance	CN1	.76	.729	.899	.600
	CN2	.79			

	CN3	.72			
	CN4	.85			
	CN5	.84			
	CN6	.67			
Normative	NR1	.92			
	NR2	.76			
	NR3	.78	.843	.929	.686
	NR4	.79			
	NR5	.76			
	NR6	.94			

According to Awang (2015) and Fornell & Larcker (1981) the correlation between independent variables must be smaller than 0.85 to achieve discriminant validity. The second requirement of discriminant validity is accomplished when the diagonal values for the respective construct) in the table are greater than any values in their rows and columns, respectively (Fornell & Larcker, 1981). So the value in the diagonal is greater than the values in its row and column in Table 2, this study has attained discriminant validity for the model.

Table 2 Discriminant Validity Index Summary

Construct	Empowerment	Leader-Member Exchange	Commitment
Empowerment	0.878		
Leader-Member Exchange	0.264	0.777	
Commitment	0.631	0.673	0.857

Structural Model

The hypotheses H1 and H2 are supported, as illustrated in Figure 3. Empowerment has a substantial positive influence on organizational commitment in H1 ($\beta=0.405$, $P=.001$), and leader-member exchange (LMX) has a significant positive effect on organizational commitment in H2 ($\beta=0.379$, $P=.001$). According to Table 3, in the structural model the predictor (i.e. empowerment and LMX) of organizational commitment explains 76.1% of its diversity.

Table 3: Squared Multiple Correlation (R^2)

Construct	Estimate (R^2)
Organizational Commitment	.761

According to Table 3, the determinants of organizational commitment explain 76.1 percent of its variation. In other words, the error variation of organizational commitment accounts for about 23.9 percent of the variation of organizational commitment.

Table 4: Standardized Regression Weights

Construct	Path	Construct	Estimate
Organizational Commitment	←	Empowerment	.292
Organizational Commitment	←	LMX	.423

Table 4 depicts the impact of empowerment on Organizational Commitment was 29.2% while 70.8% does not have an impact organizational commitment. Moreover, LMX influence on organizational commitment was 42.3% while 57.7% does not influence.

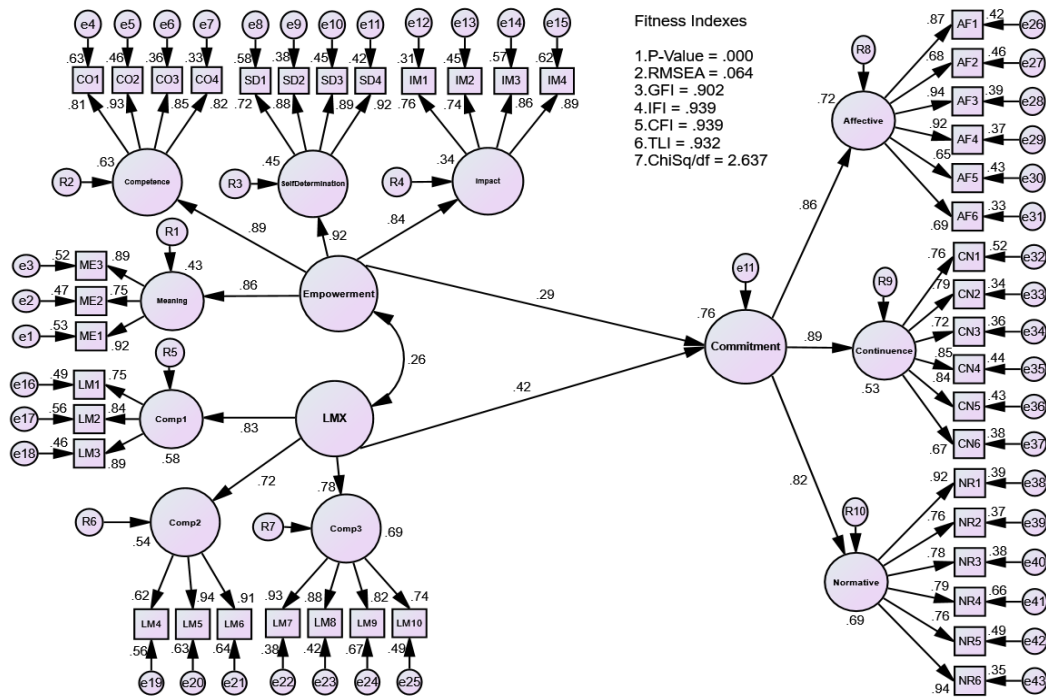


Figure 3: Standardized Regression Weights for Every Path in the Model

Table 5. Regression Weight for Path Estimate

Variable	Path	Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P	Result
Organizational Commitment	←	Empowerment	.405	0.058	6.790	***	Significant
Organizational Commitment	←	LMX	.379	0.058	6.673	***	Significant

Note: *** P<0.05

This study's hypothesis was stated as follows: H1, there is a significant positive effect of empowerment on organizational commitment ($\beta=0.405$, $P=.001$) and in H2, there is a significant positive effect of LMX on organizational commitment ($\beta=0.379$, $P=.001$). Table 5 shows that the level of significance for regression weight implies that the possibility of obtaining a CR as high as 6.790 is high and 6.673 respectively. To put it another way, the results of two constructions (i.e., empowerment and LMX) on organizational commitment Construct is extremely significant. As a result, this study concluded that there is a clear need

to focus more on empowerment and LMX for getting better organizational commitment and which will ensure better performance of municipality offices in Jordan.

Implications of the Study

This research has broadened our knowledge of social exchange theory by emphasizing the critical role of empowerment and LMX in improving organizational commitment. Furthermore, this study builds on previous research on the impacts of empowerment and LMX on organizational commitment. According to the findings of this study, empowerment is important for predicting organizational commitment, and LXM is also important for predicting organizational commitment. Thus, this study can serve as a compass for management scholars to determine what other empirical linkages they may be able to offer to the organizational commitment. This project has made significant progress in demonstrating that empowerment and LMX have a significant impact on organizational commitment in Jordanian municipal offices.

Limitations and Scope for Future Studies

Although the substantial findings and consequences, this study has certain limitations. Initially, the study utilized a cross-sectional research approach, which limits the ability to draw causal explanations. In this light, longitudinal research studies on the framework might be a key arena for future academics on the framework. Additionally, it is critical to recognize that there is a need for extensive prospect highlighting that might assist to boost empowerment and LMX, leading in higher organizational commitment. As a consequence, while the current study only looked at empowerment and LMX, future researchers may try to investigate the influence of additional variables on getter organizational commitment.

Conclusion

The current study has presented empirical support for the idea of organizational commitment by describing how empowerment and LMX might impact it. This study found empowerment and LMX has significant effect on organizational commitment. Hence, the empowerment and LMX is connected with better performance of employees which generates superior organizational commitment. The findings corroborate the explanations of social exchange theory and how empowerment and LMX might be crucial issues in attaining improved organizational commitment. The survey also has major implications for scholars and practitioners to assist them grasp and comprehend empowerment, leader-member exchange, and organizational commitment views. The results have actually attempted to help Jordanian policymakers as well as future academics in seeing the significance of empowerment and LMX in gaining stronger organizational commitment, particularly in developing countries.

References

- Agyapong, A. (2017). Local government and domestic revenue mobilization, the case of east gonja district assmby in the nothern region. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4(1), 247-264.
- Al-Ababneh (2017). The influence of employee empowerment on employee job satisfaction in five-star hotels in Jordan. *International Business Research*, 10(3), 133.
- Allen, N. and J. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Awang, Z. (2015). *SEM made simple, A Gentle Approach to Learning Structural Equation Modeling*. Bandar Baru Bangi, MPWS Rich Resources.
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental psychology*, 25(5), 729.
- Conger, J. and R. Kanungo (1988). The empowerment process, Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Dienesch, R., & Liden, R. (1986). Leader-member exchange model of leadership, A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Doden, W., Grote, L. (2018). Does leader–member exchange buffer or intensify detrimental reactions to psychological contract breach? The role of employees' career orientation. *Journal of vocational behavior*, 106, 192-208.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error, Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 328-388.
- Fourie, A. S. (2009). *Psychological empowerment, a South African perspective*. Bloomsbury Publishing USA.
- Gao-Urhahn. (2016). How affective commitment to the organization changes over time, A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 515-536.
- Gerstner, C., and Day, D. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory, Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

- Gonzalez-Morales, M.G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment, The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 10, 1-19.
- Graen, G. and J. Cashman (1975). A role-making model of leadership in formal organizations, A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143, 165.
- Graen, G., & M. Uhl-Bien (1995). Relationship-based approach to leadership, Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years, Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Naismith, N., & Soetanto, R. (2018). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*, 14(1/2), 39.
- Groonsroos, C. (2004). The Relationship Marketing Process, Communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Hair, F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, E. R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey, Pearson Hall.
- Han, S.H., and Seo, K.P. (2016). Transformational leadership and knowledge sharing, Mediating roles of employee's empowerment, commitment, and citizenship behaviors. *Journal of Workplace Learning*, 28(3), 130-149.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2015). Leader-member exchange and empowerment, Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Leadership Quarterly*, 20 (3), 371-382.
- Henson, J. and T. Beehr (2018). Subordinates' core self-evaluations and performance predict leader-rated LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 150-168.
- Henson, J. and Beehr, T. (2018). Subordinates' core self-evaluations and performance predict leader-rated LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 150-168.
- Ibrahim, R. M. (2014). The link between leader-member exchange, organizational citizenship behavior and job satisfaction, A case study on local government. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), 313.
- Joo, B.K. and Shim, J.J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior, The role of psychological

- empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463-481.
- Kauppila, O. P. (2016). When and how does LMX differentiation influence followers' work outcomes? The interactive roles of one's own LMX status and organizational context. *Personnel Psychology*, 69(2), 357-393.
- Khanjari (2017). Investigating the relationship between social responsibility and improving organizational commitment in employees of Tehran Ghavamin Bank with respect to the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 9(1), 96-121.
- Kraimer, M. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct, A test of construct validity. *Educational and psychological measurement*, 59(1), 127-142.
- Kurtessis, J. (2017). Perceived organizational support, A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Liao, S.H. & Chen, C.C. (2018). Leader-member exchange and employee creativity, Knowledge sharing, the moderated mediating role of psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 419-435.
- Liden, R. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- Martin, R. (2018). Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes, Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 151-168.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 1(8), 171-194.
- Mendes, L. and J. Jesus (2018). Influence of total quality-based human issues on organisational commitment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(3-4), 260-286.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen (1997). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, C.R., & Smith, J.J. (1993). Commitment to organizations and occupations, Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Muduli, A. and G. Pandya (2018). Psychological Empowerment and Workforce Agility. *Psychological Studies*, 1-10.
- Mueller, B.H., & Lee, J. (2002). Leader–Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication*, 39, 220–244.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York, McGraw-Hill.
- Porter, T., Riesenmy, P. (2016). Work environment and employee motivation to lead, Moderating effects of personal characteristics. *American Journal of Business*, 31(2), 66-84.
- Riger, S. (1993). What's wrong with empowerment. *American journal of community psychology*, 21(3), 279-292.
- Rose-Ackerman, S. (2017). What Does “Governance” Mean? *Governance*, 30(1), 23-27.
- Sarbin, T. and Allen, V. (1954). Role theory. *Handbook of social psychology*, 1(2), 223-258.
- Sparrowe, R., & Linden, R. (2005). Process and Structure in Leader–Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 22, 2, 522–552.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace, Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Spreitzer, G., Kizilos, M. & Nason, S. (2017). A dimensional analysis of the relation between psychological empowerment and effectiveness, Satisfaction and strain. *Journal of management*, 23 (5), 679-705.
- Teran, G. (2005). Vernacular education for cultural regeneration, An alternative to Paulo Freire’s vision of emancipation, Rethinking Freire, Globalization and the environmental crisis, *American journal of community psychology*, 2(3), 276-289.
- Thomas, K. and B. Velthouse (1990). Cognitive elements of empowerment, An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- World Bank. (2017). *Greater Amman Municipality, Jordan - Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Assessment (English)*. Washington, D.C., World Bank Group.

Yahaya, R. and F. Ebrahim (2016). Leadership styles and organizational commitment, literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.

Zohar, D. and T. Polachek (2017). Using event-level data to test the effect of verbal leader behavior on follower leadership perceptions and job performance, A randomized field experiment. *Group & organization management*, 42(3), 419-449.

سُبل مقترحة للقيادات الجامعية في تحقيق رفاهية العمل

د. هبة توفيق أبو عيادة

دكتوراه قيادة تربوية

الجامعة الأردنية

Heba_chimist@hotmail.com

00962785123480

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية تعرّف دور القيادات الجامعية في تحقيق رفاهية العمل بعد جائحة كوفيد19، للخروج منها بالسبل المقترحة والإجراءات التي تساعد على تحقيق رفاهية العمل في الجامعات وتحقيق المأمول منها ببيئة جاذبة للعاملين ومناخ ايجابي وروح معنوية عالية لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت رفاهية العمل والروح المعنوية الايجابية في الجامعات بما يضمن الخروج برؤية علاجية متكاملة لمواجهة تحديات وخطر ضغوط العمل. وتختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في منهجية الدراسة إذ تعتمد الدراسة الحالية على تحليل الأدبيات التربوية التي تناولت موضوع رفاهية العمل من خلال المنهج الوصفي التحليلي وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ووفقاً لرؤية الباحث تقوم الدراسة الراهنة بوضع رؤية علمية لمواجهة معوقات ومشكلات القيادات الجامعية في تحقيق رفاهية العمل بعد جائحة كوفيد19.

الكلمات المفتاحية: سُبل مقترحة، القيادات الجامعية، رفاهية العمل.

Suggested ways for university leaders to achieve the well-being of work

Dr. Heba Tawfiq Abu Eyadah

PhD in educational leadership

University of Jordan

Abstract :

The current study aims to define the role of university leaders in achieving the well-being of work after the Covid 19 pandemic, to get out of it with the proposed ways and procedures that help achieve the well-being of work in universities and achieve the hoped for them with an attractive environment for workers and a positive atmosphere and high morale to achieve the goals of the institution, through the analysis and review of previous research and studies. And the educational literature that dealt with the well-being of work and the positive morale in universities to ensure an integrated therapeutic vision to meet the challenges and dangers of work pressures. The current study differs from previous studies in the methodology of the study, as the current study relies on the analysis of educational literature that discussed the issue of work welfare through the descriptive analytical approach and in light of the results of previous studies and according to the researcher's vision, the current study sets a scientific vision to confront the obstacles and problems of university leaders in achieving the welfare of work After the covid 19 pandemic.

Keywords: Suggested ways, university leaders, work welfare.

إن رفاهية العاملين في المؤسسة وتوفير مناخ إيجابي آمن محفز للعمل والإبداع والابتكار هي أكثر العناصر الحاسمة في المؤسسات؛ إذ توفر بيئة داعمة للعمل برغبة وفاعلية وجودة وتميز وإيجابية وروح معنوية عالية ومستوى رضا وظيفي عالي وانتماء وولاء للمؤسسة. ويجب على القائد في المؤسسة أن يكون استباقياً في دعم الفريق للوصول إلى أعلى درجات الرفاهية للعامل في المؤسسة داخلياً وخارجياً، من خلال صحة ودعم العاملين عقلياً وجسدياً وعاطفياً واقتصادياً وتوفير بيئة عمل منتجة وصحية، وتزويد الفريق بالدعم والرعاية والتحفيز مادياً ومعنوياً. وتُعد رفاهية العاملين هي لبنة أساسية في المؤسسة مهما كان حجمها أو عدد العاملين فيها لتحسين نوعية الحياة.

رفاهية العمل ليست مجرد قرار فردي، بل هي سلسلة أنشطة منظمة ومدروسة تتولاها المؤسسات المتطورة، لتعزيز فريق العمل ودمجه في وظيفته لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وجودة ورغبة، من خلال تعزيز رغبته في العمل والإنتاج والإنجاز، وتعزيز ثقافة إشراك العاملين وظيفياً، وتحويل بيئة العمل إلى مصدر سعادة ورفاهية للعاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتأكيد مبادئ الجودة الشاملة حتى للعملاء.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن رفاهية العاملين أصبحت ضرورة في المؤسسات ووسيلة لرفع الإنتاجية وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف والتدوير الوظيفي وتحسين مشاركة العاملين، إلا أن العديد من المؤسسات لا زالت تقتصر إلى الاستراتيجية المتخصصة في رفاهية العمل وكثرة التدخل في تفاصيل أداء المهام وضيق الوقت المخصص لأداء المهام وعدم إتاحة الفرصة للتفكير والإبداع وغياب الدعم المعنوي وغياب الإحساس بعلاقات تربط الفريق التي تعزز الشعور لفريق العمل بالتقدير والدعم في مؤسساتهم، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة: ما السبل المقترحة لقيادات الجامعات في تحقيق رفاهية العمل؟ وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مفهوم رفاهية العمل؟
2. ما أهم عناصر رفاهية العمل؟
3. ما أهم التحديات التي تواجه قيادات الجامعات في تحقيق رفاهية العمل؟
4. ما السبل التربوية المقترحة لتحقيق قيادات الجامعات لرفاهية العمل؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية ما يلي:

- تعرّف مفهوم رفاهية العمل.
- تعرّف أهم عناصر رفاهية العمل.
- تعرّف أهم التحديات التي تواجه قيادات الجامعات في تحقيق رفاهية العمل.
- تعرّف السبل التربوية المقترحة لتحقيق قيادات الجامعات لرفاهية العمل.

أهمية الدراسة

تتقسم أهمية الدراسة إلى محورين:

أهمية الدراسة من الناحية العملية والتطبيقية:

- يؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة صانعي السياسات من خلال تشريع قوانين وسياسات تعزز رفاهية العمل خصوصاً في المؤسسات التربوية لتعزيز الابداع والابتكار والريادة .
- يؤمل أن تستفيد من توصيات هذه الدراسة القيادات للقيام بدورهم في تشجيع الطلبة والباحثين على تقييم مستمر وتغذية راجعة عن سبل تحقيق رفاهية العمل.

أهمية الدراسة من الناحية النظرية والفكرية:

- يؤمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية بموضوعها، الذي يعد حاجة ماسة في عصرنا الحالي ومن الأدبيات التي تحتاجها المكتبات على حسب علم الباحثة.
- يؤمل في هذه الدراسة توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود وإضافة معرفة جديدة للفكر التربوي والبحث العلمي لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

منهجية الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي التطويري، إذ استخدم المنهج النظري بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بالموضوع؛ لتكوين نظرية عن الأفكار والمفاهيم المتخصصة في مجال الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال تحليل الأدب المتعلق بالدراسة؛ للوصول إلى إجابة أسئلة الدراسة وتقديم عدد من التوصيات.

مصطلحات الدراسة

رفاهية العمل: عرفت بأنها مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تجعل العاملين أكثر سعادة وإنتاجية وقدرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجههم في بيئة عملهم بما يحقق طموحاتهم المهنية (عبدالشكور، 2023، 19). وهي الجودة الشاملة لخبرة العاملين في عملهم (Luu, 2019). كما عرفت بأنها: الحالة الإيجابية التي يكون الأفراد فيها قادرين على العمل بالقرب من مستواهم الأمثل (Duan, et al.,2019). وهي السعي للامتياز الذي يمثل إدراك المرء لإمكاناته الحقيقية (الحربول، 2021، 187). وعرفت بأنها انعكاس لتقييمات الأفراد لأنفسهم ونوعية حياتهم وتوظيف إمكانياتهم من خلال تحقيق الذات وبالتالي انعكاس السرور والسعادة التي تزيد الانفعالات الإيجابية (الدحادحة، 2020، 106).

القيادة: تعرف بأنها: "القدرة على التغيير في قناعات الآخرين، وشحنهم، وكسب ولائهم، من خلال بناء علاقات إيجابية قوية ومتينة تساهم في تحقيق الأهداف المقصودة في المؤسسة" (السلمي، 2016:10) عرفها السعود (2020) بأنها: مقدرة القائد التربوي على التأثير في سلوك العاملين معه، للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف محددة.

أبعاد رفاهية العمل:

ترتكز رفاهية العمل على ثلاث أبعاد رئيسية كما نكرها عبد الشكور (2023) ومرزوق وخطاب (2020) و (Khoreva & Wechtler, 2018) وجلال (2021) كما هي موضحة في الجدول (1):

الجدول(1): أبعاد رفاهية العمل

رفاهية نفسية	رفاهية مكان العمل	رفاهية الحياة
Psychological well-being	Workplace well-being	Life Well-Being
انعكاس حالة الموظف النفسية على عمله من خلال الإقبال والرغبة بأداء المهام بانتماء للمؤسسة وعلاقات إيجابية مع الفريق والرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية وبالتالي إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية وتقليل نسب الغياب والتوتر	المناخ الإيجابي المحفز الجاذب الصحي الأمن مع توفير سبل الراحة مع بيئة صحية وأمنة تسودها تواصل فعال وعلاقات محبة وجو عائلي وتوفر متطلبات السلامة العامة والصحة المهنية	ثقة العاملين عن أنفسهم وأعمالهم وحياتهم فتنعكس بإيجابية الحية وأسلوب المعيشة ونظرتهم للحياة وقريهم من آمالهم وطموحاتهم. وإطلاق العنان لأفكارهم وإبداعاتهم وأفكارهم للتطوير والتغيير

العوامل المؤثرة في رفاهية العمل:

رفاهية الموظف، تؤدي إلى العديد من النتائج الفردية والتنظيمية مثل زيادة الأداء التنظيمي وزيادة الإنتاجية وزيادة رضا العملاء مشاركة الموظفين، ودعم سلوكيات المواطنة التنظيمية (Kundi et al., 2020). والشكل (1) يوضح بعض العوامل المؤثرة في رفاهية العمل.



الشكل (1) العوامل المؤثرة في رفاهية العمل.

يعمل البعض في وظائفهم كمصدر للرفاهية، ولا يشعرون بالسعادة بالعمل الروتيني أو الإجازات الأسبوعية؛ إنما تكمن سعادتهم الحقيقية عند رؤية الإنجازات وتطبيق أفكارهم ومقترحاتهم على أرض الواقع، وتؤثر قضايا عديدة في رفاهية العمل ويمكن إجمالها بمايلي:

- علاقة العامل بزملائه في فريق العمل.
- مشاركة العامل في اتخاذ القرارات.
- ساعات العمل التي يعمل بها، ساعات العمل اللاإنسانية، وعدم كفاية الراحة
- أجور العاملين ومدى ملاءمتها لجهودهم.
- سلامة مكان العمل.
- السكن والصحة والأسرة دورًا في الأداء في العمل
- وضوح رؤية المؤسسة.
- تعزيز قواعد سلوك الإشراف الوظيفي (التعاون والاحترام والشفافية، والتشجيع على الابداع والابتكار والتعبير عن الرأي والتدريب والتطوير والتفويض والتمكين).

خصائص رفاهية العمل:

تتسم رفاهية العمل بخصائص كثيرة، وحددتها رايف (Ryff (1989) بستة جوانب رئيسية وهي: قبول الذات، والعلاقات الإيجابية، والاستقلالية، والتكيف مع البيئة، وتحديد الأهداف، والتطور

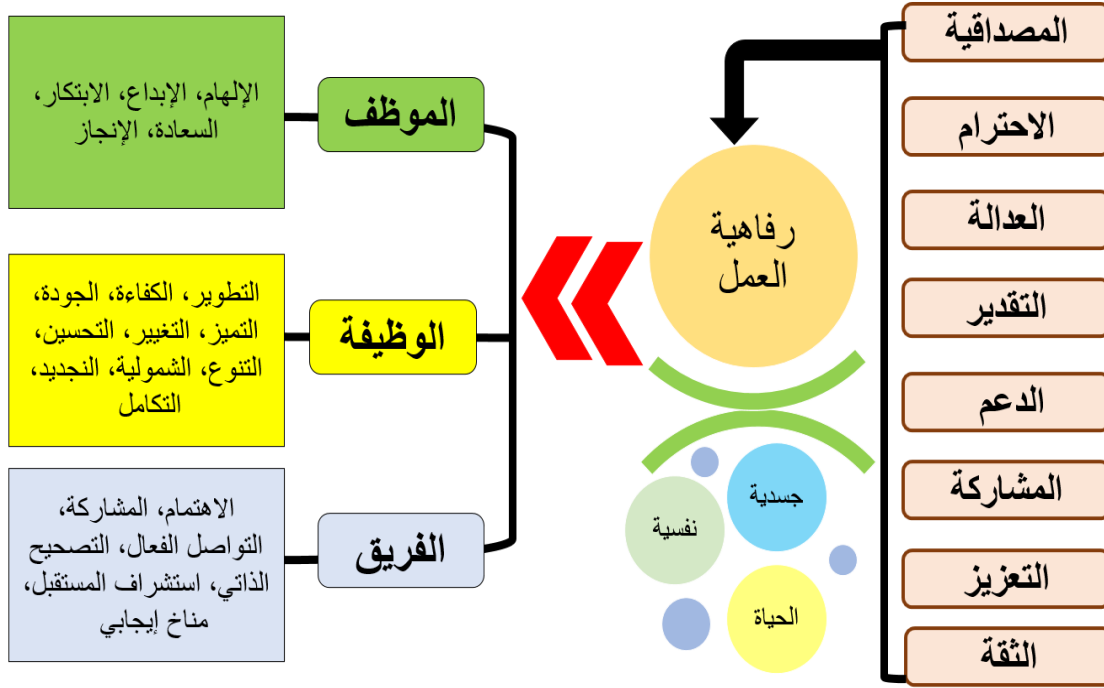
الشخصي. ويمكن إجمالها بأربع خصائص كما في موضحة في الشكل (2):



الشكل (2): خصائص رفاهية العمل

آثار رفاهية العمل:

إن معاملة الفريق بشكل جيد هو مفتاح النجاح المؤسسة؛ فبمجرد سعادة ورضا فريق العمل ينعكس على شعور العملاء وخدمتهم، إذ أنّ رفاهية العاملين لها الأثر الكبير على العاملين والمؤسسة؛ إذ يشعر الفريق براحة وانتماء فيميلون إلى أداء المهام بكفاءة وفاعلية ورغبة بشكل أفضل، مما يزيد إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وتطوير المؤسسة من مشاركتهم في تحسين وإنجاز المهام وارتفاع معنويات الفريق عند منحهم الثقة والتقدير، فتنخفض نسبة الهدر في المؤسسة أو تنعدم، وتقل نسبة الغياب أو التأخير وبالتالي تقل ضغوطات وتوترات العمل فتنجذب المؤسسات فقدان المرشحين الموهوبين. والشكل (3) يوضح آثار رفاهية العمل على المؤسسات:



الشكل (3): آثار رفاهية العمل

مهارات القائد لتحقيق رفاهية العمل

يتطلب من القائد أن يمتلك عدة مهارات لتحقيق رفاهية العمل في مؤسسته والجدول (3) يوضح

مهارات القائد لتحقيق رفاهية العمل:

الجدول (3): مهارات القائد لتحقيق رفاهية العمل

المهارة	
الحساسية في الرفاهية	يجب أن يتقن القائد في مؤسسته فن المشاعر وفهم شعور الفريق وتقييم التفاعل وتخصيصه باستخدام الذكاء العاطفي، فينعكس على الفريق بروح معنوية عالية وعلاقات إيجابية فريدة ومناخ إيجابي للعاملين وملتقي الخدمة.
عقلية موجهة نحو الخدمة	إن الخدمات المتميزة المستمرة والتواصل الفعال في كل المستويات والجهات.
هوس بالاهتمام بالتفاصيل	تُصاغ التجارب الفاخرة من خلال نهج متعدد الحواس - يتطلب هذا النهج الخماسي الأبعاد أعلى قدر من الاهتمام بالتفاصيل. يلزمك ضمان أعلى درجات المجاملة والجودة في تجربة العميل بتحديد التفاصيل الدقيقة التي تؤثر على تجربة العملاء ، أي اختيار الكلمات ونبرة

الصوت والاستخدام الطبيعي لاسم العميل وتوقع الاحتياجات من خلال تذكر تفضيلات العميل وما إلى ذلك.	
يكن جوهر الفخامة في السماح لك بنسيان الوقت - فهو يغرق العملاء في حالة من الحضور الفائق ، مما يخلق قيمة شخصية أبدية. العمل في الرفاهية ، يجب على المرء أن يفهم ويحترم هذه القيمة الدائمة والدائمة من خلال تكييف أنفسهم مع كل تفاعل فريد مع العميل. تطلب الرفاهية منك إعادة تفسير التصور القائل بأن الوقت والصبر هما من السمات التي تسمح لك بفهم هذا الإحساس بالفهم.	الصبر
الاتساق في تجربة العملاء الفاخرة هو مفتاح الحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع العملاء. يتطلب تفانيًا قويًا ، مع التأكيد على النزاهة ، في توفير التميز في جميع تفاعلاتك مع العملاء - في النهاية ، التميز ليس إنجازًا ؛ إنه موقف وروح وعملية لا تنتهي أبدًا.	التميز

تطور مفهوم رفاهية العمل، إذ كانت الحكومات تجبر سابقًا أصحاب على توفير وسائل الراحة الأساسية لموظفيها، فيعكس الإكراه باستغلال العاملين بطريقة سلبية غير عادلة، ولكن في العصر الحالي الذب نعيشه خضع مفهوم رفاهية العمل للتغيير إذ أصبح مطلبًا طوعيًا مع الاستعداد والحماس المستتير لما له الأثر الكبير على المؤسسة وتحقيق أهدافها. ووجدت عدة نظريات لرفاهية العمل ومنها:

النظرية الشرطية: يستغل أصحاب العمل العاملين بطريقة غير عادلة؛ إذ يكون الاستغلال بالعمل لساعات طويلة، وإهمال أحكام السلامة والصحة العامة، ودفع أجور منخفضة، وظروف عمل غير صحية. لذلك أُجبرت بعض الدول على سن تشريعات تجبر المؤسسات على دفع الحد الأدنى من الأجور، وتحديد ساعات عمل وتوفير وسائل أمان أساسية للعاملين وتعاقب المخالفين.

النظرية التعويضية: تشمل جانبين: جانب استثماري أي إجراء في المؤسسة سواء كان إيجابيًا أو سلبياً يُعامل كاستثمار، وجانب تعويضي يعني أن الصعوبات الحالية التي يواجهها صاحب العمل هي نتيجة لخطاياها السابقة فيجب عليه القيام بالعمل الخيري ليعوض عن خطاياها.

النظرية الخيرية: تشير هذه النظرية إلى أن المودة للبشرية هي الأساس من خلال توفير ظروف العمل الجيدة، وتوفير سبل الراحة للعاملين للوصول إلى رفاهية العمل.

النظرية الأبوية: وتسمى أيضًا نظرية الوصاية، يحتفظ قائد المؤسسة بكل ممتلكات وأرباح وإنجازات المؤسسة لنفسه بطريقة غير أخلاقية ولا قانونية؛ إذ يجب على القائد توفير رفاه لفريقه ونسب الإنجازات لأصحابها وتقدير لصالح العاملين.

نظرية الاسترضاء: يقوم قائد المؤسسة بتنظيم الفريق والعمل بروح جماعية، وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة من خلال تدابير رفاهية العمل.

نظرية العلاقات العامة: إن مرافق رفاهية العمل التي يقدمها قائد المؤسسة إلى الفريق تخلق الصورة الجيدة في ذهن المجتمع ومتلقي الخدمة؛ إذ يفخر بزواره لإظهار مدى التنظيم والرعاية.

النظرية الوظيفية: إن رعاية رفاهية العمل هي الوسيلة لحفظ وتأمين وزيادة الكفاءة الفاعلية من خلال توفير مرافق رعاية من قبل قائد المؤسسة إلى العاملين لجعلها أكثر فاعلية كفاءة.

النظرية الاجتماعية: تشير النظرية إلى أن المؤسسات ملزمة أخلاقياً بتحسين الظروف المجتمعية وتحسين حالة العاملين تدريجياً لتشكل رفاهية العمل.

تحديات رفاهية العمل

إن من أهم تحديات العمل في عصرنا الحالي خصوصاً في أعقاب جائحة كوفيد19، واجه العاملين تحديات وصعوبات وضغوطات عمل، جنباً إلى تدابير السلامة للوقاية من هذا الوباء التي تجعل من الصعب الانخراط في الأنشطة مع العملاء للتخلص من التوتر، مما يجعل العبء الأكبر على قائد المؤسسة لتحمل هذه المسؤولية في إعداد وتدريب الفريق على تحديات العصر واحتياجاته. ومن التحديات أيضًا هو تحديد الأهداف وكيفية قياسها.

الرفاهية لا يجب أن تكون مجرد نشاطات حفلات وسفر وتجمعات ولعب وغيرها، فقد يكون العمل مصدراً للشعور بالسعادة، خاصة للأشخاص الذين يهربون من منطقة الراحة باعتبارها مرحلة خطر قد تتسبب بالتراجع في مصدر الدخل، وفي فرص الترقية والتقدم. تقوم بعض الشركات بمحاولة إجبار العاملين للحصول على إجازاتهم، والتي قد تتراكم لأسباب، سواء كانت حاجة العامل لاستبدالها بالمال، أو عدم امتلاكه تكاليف الترفيه في الإجازة، أو عدم امتلاكه أي خطة رفاهية، أو رغبته في الإنجاز والبقاء مع الفريق، لضمان عدم خسارة فرص التقدم، أو حتى بسبب حبه للعمل.

تظل الإجازة عاملاً أساسياً لتجديد النشاط وتخفيف الضغط، سواء كانت إجازة أسبوعية أو سنوية، ولكنها لا يجب أن تكون هدفاً وغاية وطريقة حياة لأصحاب الطموح العالي، والراغبين في تحقيق الإنجازات النوعية. دوافع الناس تختلف، فليس كل من يعمل هدفه التغيير والتقدم، ومن حق هذه الفئة أن تعيش كما تريد، إذا كانت تؤدي المطلوب منها دون زيادة. فالطموح الزائد قد يقتل أصحابه، والقناعة بالراتب والدخل وما

يحققه الفرد حسب قدراته وإمكاناته، يظل عنصراً أساسياً للاستقرار. فالتفاوت في القدرات والرغبات بين الناس حتمي، غير أن رفاهية العمل وظهور فئة عشاق الإنتاج وتحقيق الإنجازات النوعية، هم عادة تلك النخبة القادرة على تغيير المجتمع إلى الأفضل، وهم عادة القياديون القادرون على قيادة الدفة.

أهمية رفاهية العمل:

هناك فارق بين فريق عمل راضي وفريق مشارك، ففي الحالتين يتميز أعضاء الفريق بمهارة ومعرفة وخبرة وولاء واحترام، إلا أن الفريق المشارك يبذل جهداً أكبر في أداء المهام حتى لو لم يطلب منهم وتكون مصلحة الفريق على رأس الأولويات، إلا أن معظمها تتبنى ممارسات تتناقض مع هذا الادعاء. ورفاهية العامل تعني أنه يفخر بعمله وبالشركة التي يعمل فيها، ولا يمكن أن يتحقق هذا دون عمالة لديها الحافز الكافي. يمكن للمديرين تقديم أدوات تحفيز قصيرة المدى مثل الحوافز والمكافآت والتقدير، إلا أنه على المدى الطويل يجب أن يجد العاملون بأنفسهم دافعا ليكونوا أكثر إنتاجية. وعادة ما يتوافر التحفيز لدى العاملين في الحالات التالية:

- شعور الفريق بأهمية الوظيفة التي يقومون بها وأنها ليست مجرد نشاط روتيني ممل.
 - إحساس الفريق بالمسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات.
 - يتواصل الفريق بطريقة فعالة وبأنهم جزء من رسالة أو مهمة يؤديها فريق العمل في الشركة.
 - يؤمنون بأن شركتهم تزيد من معرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم.
 - يحظون بالتقدير من مرؤوسيههم وزملائهم لما يحققونه من إنجازات.
- تعد رفاهية العمل من المفاهيم المهمة الأساسية في علم النفس الإيجابي؛ إذ ترتبط بالحالة المزاجية الإيجابية والعلاقات الإيجابية مع الآخرين وتقبل الذات ومشاركة العاملين وزيادة الإنتاجية وضمان رضا المستفيدين، إضافة إلى تكوين قوة العاملين لأنفسهم وتشكيل فكرة إيجابية عن أنفسهم ومؤسستهم التي يعملون فيها، إذ يتميز الفريق بما يلي:

- التأكد من رضا العملاء
- النظر إلى التغيير باعتباره تحدياً وليس أمراً كريهاً مفروضاً عليهم.
- الترحيب بفرص التعلم والنمو.
- الحفاظ على التفكير الإيجابي وعدم ترك الإخفاقات تحبط من عزيمتهم.
- الاستعداد لتجربة الأشياء الجديدة حتى لو كانت صعبة.

الدراسات السابقة:

دراسة اليوبي، اليوبي والكشكي (2021) هدفت تعرّف دور الكفاية المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرفاهية النفسية وضغوط العمل، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من أعضاء هيئة تدريس جامعة الملك عبد العزيز بجدة، طبق عليهم مقياس الكفاية المدركة ومقياس ضغوط العمل، من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الكفاية المدركة والرفاهية النفسية، ووجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الكفاية وضغوط العمل، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرفاهية النفسية وضغوط العمل كما أوضحت النتائج أن الكفاية المدركة تلعب دور المتغير الوسيط في العلاقة بين الرفاهية النفسية وضغوط العمل. وكانت من أهم التوصيات: تبني الإدارة المختصة بالجامعة لاستراتيجيات حديثة في تعزيز الكفاية المدركة والرفاهية النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس.

دراسة خليفة (2021). هدفت الكشف عن مستوى كل من الرفاهية الأكاديمية وسمة ما وراء المزاج لدى طالبات الجامعة، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين سمة ما وراء المزاج والرفاهية الأكاديمية، كما هدف إلى دراسة اختلاف كل من الرفاهية الأكاديمية وسمة ما وراء المزاج باختلاف الفرقة الدراسية، فضلاً عن التعرف على مدى إسهام سمة ما وراء المزاج في التنبؤ بالرفاهية الأكاديمية لدى طالبات الجامعة. وتكونت العينة البحث من طالبات الفرقة الثانية إلى الرابعة شعبة علم نفس تربوي بكلية البنات جامعة عين شمس وتمثلت أدوات البحث في مقياس الرفاهية الأكاديمية وسمة ما وراء المزاج. وقد أظهرت النتائج أن مستوى كل من الرفاهية الأكاديمية وسمة ما وراء المزاج لدى طالبات الجامعة متوسط، كما كشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين سمة ما وراء المزاج والرفاهية الأكاديمية لدى طالبات الجامعة ($r = 0.62$)، وعدم اختلاف الرفاهية الأكاديمية وسمة ما وراء المزاج باختلاف الفرقة الدراسية، هذا بالإضافة إلى إسهام سمة ما وراء المزاج في التنبؤ بالرفاهية الأكاديمية ومكونيه الاندماج الأكاديمي والكفاءة الأكاديمية حيث فسرت سمة ما وراء المزاج 39%، 29%، 25% من تباين المتغيرات الثلاثة على الترتيب.

دراسة علي (2018) بعنوان العلاقة السببية بين الرفاهية النفسية والتفاؤل لدى طلبة الجامعة، هدفت تعرف العلاقة بين الرفاهية النفسية والتفاؤل لدى طلبة الجامعة باستخدام مقياسين لقياس متغيري الرفاهية النفسية والتفاؤل للحكاك تم تطبيقهما على عينة طلبة الجامعة، استخدم البحث لوحة معامل الارتباط المتفاوت زمنياً للتحقق من أن: • الرفاهية النفسية تسبب التفاؤل. • التفاؤل يسبب الرفاهية النفسية. • الرفاهية النفسية والتفاؤل لهما علاقات متبادلة. بعد أن تأكدت الباحثة عدم وجود متغير ثالث، قارنت بين معاملي الارتباط الديناميين الداخليين بعد تحويلهما إلى الاختبار الزائي إلى أن الفرق ذو دلالة إحصائية وبالتالي فإن

المفهومين غير منفصلين ويتداخلان جدليا بعضهما مع البعض الآخر. وباستعمال معامل ارتباط بيرسون، والاختبار الزائي أظهرت نتائج البحث أن العلاقة بين الرفاهية النفسية والتعاؤل هي علاقة متبادلة أي أن الرفاهية النفسية لا تسبب التعاؤل، ولا التعاؤل يسبب الرفاهية النفسية.

دراسة محمد ومصطفى وشوكت (2020) هدفت الكشف عن العلاقة بين الرفاهة الذاتية وتقدير الذات لدى طلاب الجامعة، تكونت عينة الدراسة من طلبة الجامعة، تم الاستعانة بالأدوات التالية مقياس الرفاهة الذاتية، مقياس تقدير الذات، وتوصلت نتائج الدراسة إلي توجد ارتباط موجب بين الرفاهة الذاتية وتقدير الذات لدى طلاب الجامعة، يوجد اختلاف دالة إحصائيا بين درجتي مجموعتي الذكور والإناث على درجاتهم الكلية لمقياس الرفاهة الذاتية لصالح الإناث، يوجد اختلاف دالة إحصائيا بين درجتي مجموعتي الذكور والإناث على درجاتهم الكلية لمقياس تقدير الذات لصالح الإناث، لا يوجد اختلاف دالة إحصائيا بين متوسطي درجات مجموعتي التخصص (علمي - أدبي) في درجاتهم الكلية على مقياس الرفاهة الذاتية، يوجد اختلاف دالة إحصائيا بين متوسطي درجات مجموعتي التخصص (علمي - أدبي) على مقياس تقدير الذات لصالح التخصص العلمي، يوجد اختلاف دالة إحصائيا بين متوسطي درجات مجموعتي (الفرقة الأولى - الفرقة الرابعة) في درجاتهم الكلية على مقياس الرفاهة الذاتية وتقدير الذات لصالح الفرقة الرابعة، يوجد اختلاف دالة إحصائيا بين متوسطي درجات مجموعتي (الفرقة الأولى - الفرقة الرابعة) في درجاتهم الكلية على مقياس تقدير الذات لصالح الفرقة الرابعة

دراسة غلاب وميمون (2021) هدفت تقييم مساهمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في تحقيق الصحة والرفاهية في ظل الوضع الراهن بالجزائر، وذلك باستخدام مؤشرات قياس الصحة والرفاهية الصادرة من طرف الأمم المتحدة 2030، حيث تم اتباع المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن مؤشرات الصحة والرفاهية مطبقة بشكل جيد بدليل تواجد جامعة المسيلة من بين (201 إلى 300) جامعة عالميا حسب المحاور التي شملها تصنيف تأثير الجامعة 2019 (THE University Impact Rankings 2019) لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، وعلى المرتبة الأولى وطنيا، وأوصت الدراسة على إلزامية إنشاء قاعدة بيانات حول الصحة والرفاهية لكل جامعات الوطن. من أجل تحجيم الأزمات الصحية مستقبلا.

دراسة ياسين وسرميني وشاهين (2014) بعنوان الصداقة والرفاهية النفسية لدى عينة من طلبة الجامعة. هدفت بحث إمكانية مستوى الصداقة على التنبؤ بالرفهية النفسية وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية على الرفهية النفسية، بتطبيق مقياس (الصداقة والرفاهية النفسية) وذلك بالاعتماد على عينة من طلاب السنة الرابعة من كلية التربية العائدة لجامعة عين شمس قسمي الآداب والعلوم، اوضحت النتائج أن الرفاهية النفسية لا تختلف باختلاف النوع، وكشف مقياس الصداقة عن قدرته في التنبؤ بالرفاهية النفسية، وكشف التحليل العاملي عن ثلاث عوامل لرتباط مهارات الصداقة بالرفاهية النفسية.

دراسة الهنداوي والطحان (2018) بعنوان توسيط تقدير الذات التنظيمية بين القيم الشخصية والرفاهية النفسية للعاملين: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة دمياط هدفت تعرف العلاقة بين القيم الشخصية والرفاهية النفسية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة دمياط، كما تسعى إلى معرفة ما إذا كان تقدير الذات التنظيمية يتوسط هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الفروض وللتحقق من صحة هذه الفروض استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار المتعدد. وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مجموعة من النتائج تتمثل في: وجود علاقة إيجابية بين القيم الشخصية والرفاهية النفسية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة دمياط، كما توصلت إلى أن تقدير الذات التنظيمية يتوسط العلاقة بين القيم الشخصية والرفاهية النفسية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة دمياط.

دراسة الكنانى وفالح (2021) بعنوان الاستجابة الجمالية للمثيرات وعلاقتها بالرفاهية النفسية لدى طلبة جامعة بغداد. هدفت كشف العلاقة بين الاستجابة الجمالية للمثيرات والرفاهية النفسية لدى طلبة جامعة بغداد، وللتحقق من صحة هذا الهدف تم تحديد (4) فرضيات صفرية تتعلق بمتغيري الجنس والتخصص العلمي والإنساني. تكون مجتمع البحث من طلبة المرحلة الثالثة في الكليات العلمية والإنسانية التابعة لجامعة بغداد، تم اختيار عينة عشوائية وطبق مقياس الرفاهية النفسية وتبني اختيار (كريفز) لقياس الاستجابة الجمالية، بعد ذلك طبقت الأدوات على عينة البحث وتم معالجتها إحصائياً لإظهار النتائج التي توصل إليها البحث.

السبل المقترحة لقيادات الجامعات لتحقيق رفاهية العمل

إن دور القادة في الجامعات دور أساسي وجوهري، إذ يعد القائد حجر الرchy الذي بحرك الجامعة بأكملها من خلال تحقيق برامج رفاهية العمل التي تتبناها الجامعات، إذ تؤثر بالشكل العميق والمباشر في التعزيز الايجابي للفريق فتعكس على أدائهم المهام المطلوبة وعلاقات التواصل الفعالية وروح الفريق

وتطوير مهاراتهم المهنية والشخصية والمعارف اللازمة لبيئة العمل، كما تؤثر على صحتهم النفسية والجسدية وشفاء أذهانهم وتحسين مستويات الأداء والمساهمة في رفع إنتاجية العمل، من خلال تقليل نسب التسرب الوظيفي والغياب عن العمل، وجذب أصحاب الخبرات والمواهب والخبرات لإكساب الفريق المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لإنجاز مهامهم والحفاظ على العمل بروح الفريق وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة وصولاً إلى سعادة الفريق وتحقيق الرفاه الوظيفي، وفيما يلي السبل المقترحة لتحقيق رفاهية العمل:

سُبل مقترحة للقيادات الجامعية في تحقيق رفاهية العمل		
رفاهية الموظف	رفاهية المؤسسة	رفاهية المجتمع
رفاهية الفريق	رفاهية النفسية رفاهية جسدية رفاهية الحياة	<ul style="list-style-type: none"> - تحسين ظروف العامل فكرياً وثقافياً ومادياً . - رعاية العامل من أجل تحسين صحتهم وكفاءتهم وتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية. - أجور ملائمة تضمن مستوى معيشي مناسب. - توفير حياة وصحة أفضل للقوى العاملة. - جعل العمال سعداء وراضين وفعالين - تمكين العاملين من عيش حياة أكثر ثراءً وإرضاءً. - ساعات عمل مرنة ومناسبة. - برامج إرشاد وتوجيه مهني. - تطوير قدرات العاملين وتعزيز كفاءاتهم من خلال التدريب المستمر. - تعزيز العلاقات بناء فريق عمل متعاون إيجابي. - التحفيز المادي والمعنوي ورفع الروح المعنوية للعاملين - الشعور بالرضا والتقدير الذاتي والايجابية والوعي بكيفية النظر للأمور بإيجابية - الاندماج والارتباط فيما يسهم في تطوير الذات بتعلم مهارات جديدة
رفاهية المؤسسة	الانتماء المؤسّسب وتقليل نسب	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز العلاقات الايجابية وتطوير العلاقات الاجتماعية - استيعاب المعنى والهدف من الوجود في الحياة وتقبل الحقائق - الأهتمام برفاهية العامل الشخصية والعاملين عامّة.

<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع الاشتراك في النشاطات الثقافية والرياضية. - التحقيق والانجاز والسعي لتحقيق الأهداف الشخصية مركز استشارات نفسية ودعم نفسي مقيم في المؤسسة. - توفير أماكن مخصصة للراحة والتأمل والاسترخاء. - توفير مرافق رعاية صحية وبدنية وعقلية. - توفير مرافق الرفاه، مثل السكن والتأمين الطبي والتعليم - مشروع العامل المتميز والفريق المتميز والخدمات المتميزة للتشجيع على روح المنافسة والتحسين. - تنمية رأس المال الفكري والبشري والارتكاز عليه كإقتصاد معرفي للنهوض في المؤسسة من خلال إطلاق العنان لأفكار الفريق - تقبل الأفكار الإبداعية واحتضانها وتشجيع الابتكار - السعي للريادة محلياً ووطنياً وعالمياً - تفهم وتحليل احتياجات موظفيهم والقيام بدراسة واستطلاع آرائهم بشكل دوري وديناميكي - ضمان دعم وإشراك القيادة العليا للجهة في مختلف مبادرات الرفاه - قياس فعالية البرامج المصممة والمقدمة والتقييم المستمر للمبادرات - التأكد من دمج الموظفين في المبادرات المختلفة الخاصة بالرفاه الوظيفي - قياس نسبة التحسن في رفاه وسعادة الموظفين في الجهات بناء على دراسة 	<p>الغياب والتوتر والصراعات الداخلية</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - القيام بالحفلات والمناسبات الوطنية داخل المؤسسة. - استثمار جهود المتقاعدين وإشراكهم في الاستفادة من خبراتهم وقصص نجاحاتهم. - شراكة المجتمع بكافة مؤسساته. - تشجيع البحث العلمي والتوسع في حاضنات الأعمال وتشجيع الوقف في البحث العلمي باعتباره الخطوة الأولى لرقى المجتمعات ونهضتها وحل مشكلاتها. 	<p>رفد المجتمع بكفاءات تواكب احتياجاته</p>	<p>رفاهية للمجتمع</p>

تحسين جودة المهام وأدائها بكفاءة وفاعلية وبدون أخطاء.		
التركيز على التوازن بين العمل والحياة على الامتيازات		
ربط احتياجات سوق العمل بالتخصصات الجامعية، من خلال إغلاق واستحداث تخصصات حسب متغيرات العصر لرفد المجتمع باحتياجاته وخفض نسب البطالة والفقر وتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع.		

الخاتمة:

إن رفاه العمل هو مصلحة المجتمع خصوصاً في الجامعات إذ ترفد المجتمع باحتياجاته والكفاءات التشغيلية والتربوية التي تضمن صحة وكفاءة وسعادة كل فرد في المجتمع من طلبة وأبناء أمور ومؤسسات وكافة شرائح المجتمع، فتعكس الرفاهية لجميع المجتمع وأفراده. فالسكن الجيد، والرعاية الجيدة ليست فقط مصدرًا لأصحاب المؤسسات، ولكنها أيضًا تعمل على رفع المعايير في البلاد. ففي الوقت الحاضر اتجهت الدول إلى الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في رأس المال الفكري، فاتجهت الحكومات إلى التشريعات التي تضمن الرفاه للعاملين بدلاً من تركها إلى أصحاب العمل. مع إلزامية المرافق من أجل رفاهية العاملين لأن سعادة العاملين تدعم بيئة العمل من خلال توفير مناخ عمل إيجابي تسوده السعادة وتعزز ثقافة عمل ايجابية تتسم بها المؤسسات، فتعكس ايجاباً على الفريق وقدراتهم على الابتكار وتعزيز سعادتهم وتناغمهم في بيئة إيجابية تشجع العاملين على مزيد من الإنجازات، ولا يشترط أن يكون التحفيز والتقدير مادياً، إذ قد يكفي مجرد دعوة على الغذاء أو السماح بمغادرة مبكرة، أو رسالة إيجابية فيها امتنان وشكر لإبقاء خطوط تواصل فعال ومفتوحة في كل الجهات.

التوصيات:

- بناءً على ما توصلت إليه الباحثة قدمت الدراسة مجموعة توصيات:
- تقدير الحاجات بشكل مستمر لتحديد الجوانب التي تسهم في خلق رؤية مقنعة للفريق بأهمية وقيمة عملهم لتحقيق رفاهية العمل.
 - دعم وتنمية قيم الإحساس بالانتماء والولاء للمؤسسات والتواصل الفعال والعمل بروح العمل الجماعي بروح الفريق، والعلاقات إنسانية بجو عائلي، مما يزيد من نيتهم بالبقاء في المؤسسات.
 - تحقيق تطابق وانسجام بين فريق العمل وأدوارهم الوظيفية للتعبير عن أنفسهم بثقة، مما يؤدي إلى ارتفاع إحساسهم بأن العمل الذي يقومون به عمل هادف أو ذو معنى يحقق رفاهيتهم.
 - التركيز على الكفاءة الذاتية من خلال شعورهم بالثقة والعمل المتبادل والمشاركة في تقديم
 - الأفكار الإبداعية التي تساعد في تحسين جودة الخدمات.

المراجع:

- بارك، جونق، الحربول، نوف بنت محمد، كم، جي يونق، جو، بيك، و ييوان، سينق. (2018). أثر القيادة التمكينية على الرفاهية النفسية والارتباط بالعمل: الدور الوسيط لرأس المال النفسي. الإدارة العامة: معهد الإدارة العامة، 59(1)، 183 - 215.
- خليفة، سهام محمد عبدالفتاح. (2021). الرفاهية الأكاديمية وعلاقتها بسمة ما وراء المزاج لدى طالبات الجامعات. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، 22(6)، 166 - 193.
- الدحادحة، باسم محمد على أحمد. (2020). السلوك اللاحضاري لدى عينة من الموظفين الأردنيين وعلاقته بضغطات العمل والرفاهية. دراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، 47(4)، 103 - 120.
- رخا، سليمان عاطف شحاتة المرسي، و عامر، سالي محمد سعد. (2021). أثر الوحدة في مكان العمل على رفاهية الموظف ونوايا الدوران الوظيفي: الدور المعدل لروحانيات مكان العمل. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة، 2(1)، 788 - 834.
- رخا، سليمان عاطف شحاتة المرسي، و عامر، سالي محمد سعد. (2021). أثر الوحدة في مكان العمل على رفاهية الموظف ونوايا الدوران الوظيفي: الدور المعدل لروحانيات مكان العمل. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة، 2(1)، 788 - 834.
- الشيخي، صالحة عبدالله، و خليفة، هدى بنت عاصم محمد. (2021). الرفاهية النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من معلمات التربية الخاصة بجدة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، 136(1)، 277 - 302.
- العاني، ذر منير مسيهر. (2021). الرفاهية العقلية وعلاقتها بالسعادة لدى طلبة الجامعة. مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية: جامعة ميسان - كلية التربية الأساسية، 20(40)، 32 - 46.
- العبيدي، صباح مرشود منوخ. (2020). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالرفاهية النفسية لدى طلبة الجامعة. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية: جامعة تكريت - كلية التربية للعلوم الإنسانية، 27(10)، 394 - 416.

علي، إسرائ حسن. (2018). العلاقة السببية بين الرفاهية النفسية والتعاؤل لدى طلبة الجامعة. مجلة كلية التربية الأساسية: الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية، (1)100، 869 - 888.

غلاب، فاتح، و ميمون، الطاهر عيسي. (2021). تقييم مساهمة دور الجامعة في تحقيق الصحة والرفاهية: حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (2)6، 51 - 70.

الكنانى، ماجد نافع، و فالح، زيد طالب. (2021). الاستجابة الجمالية للمثيرات وعلاقتها بالرفاهية النفسية لدى طلبة جامعة بغداد. مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية: جامعة ميسان - كلية التربية الأساسية، 19، عدد خاص، 264 - 277.

محمد، أمل أحمد جمعة. (2020). القدرة التنبؤية لكل من أنماط سلوك طلب المساعدة الإرشادية وأساليب التنظيم المعرفي للعاطفة بالرفاهية النفسية المستدامة لدي طلاب الجامعة. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، (1)، 186، 173 - 226.

محمد، سارة أحمد زيدان، مصطفى، هدى نصر محمد، و شوكت، عواطف إبراهيم أحمد. (2020). الرفاهية الذاتية وعلاقتها لتقدير الذات لدى طلاب الجامعة. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، (5)21، 184 - 207.

الهنداوي، محمد عبدالله محمد، و الطحان، سلسبيل عبدالله. (2018). توسيط تقدير الذات التنظيمية بين القيم الشخصية والرفاهية النفسية للعاملين: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، (3)9، 776 - 800.

ياسين، حمدي محمد، سرميني، إيمان مصطفى، و شاهين، هيام صابر صادق. (2014). الصداقة والرفاهية النفسية لدى عينة من طلبة الجامعة. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، مج 25(97)، 351 - 379.

اليوبي، أريج حامد، اليوبي، رهن حسين، و الكشكي، مجدة السيد علي. (2021). الكفاية المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين الرفاهية النفسية وضغوط العمل لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، (1)136، 81 - 106.

دور التدقيق الاجتماعي وفق نهج المزيج الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال

The role of social auditing according to the mix social approach in improving the social performance of business organizations

العايب عبد الرحمان¹ - صحراوي رشيدة²

2-جامعة سطيف 1 (الجزائر)، abderrahmane.jaib@univ-setif.dz

1-جامعة سطيف 1 (الجزائر)، sahraouracha1993@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى التطرق إلى أحد المداخل الحديثة في التدقيق الاجتماعي وهو نهج المزيج الاجتماعي. حيث أنه وبالنظر إلى التطور الذي شهده هذا النوع من التدقيق بالنسبة لمنظمات الأعمال، فقد أصبح أداة عالية الفعالية يتم اللجوء إليها من أجل الرفع من فعالية العملية الإدارية بغرض تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المنظمات وما يترتب عليه من انعكاسات إيجابية على أداءها العام. في ممارسة التدقيق الاجتماعي توجد العديد من المداخل. ويعتبر نهج المزيج الاجتماعي لصاحبه Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE والذي فيه يتم تجزئة سياسات الموارد البشرية إلى أربعة مكونات رئيسية وهي التوظيف والمكافآت والتمثين والمشاركة، حيث تقاس فعالية المزيج بدرجة اتساق ودقة هذه السياسات. وفي عملية التدقيق، يتم تحليل وتقييم سبعة متغيرات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية مصنفة إلى صنفين، متغيرات ذات الآثار المباشرة وتسمى أيضا بمتغيرات العمل والمتغيرات ذات الآثار غير المباشرة والتي تسمى بمتغيرات النتائج. يدخل ضمن متغيرات العمل المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي وما ينجم عنها من ممارسات. في هذا البحث، تم التوصل إلى أنه بواسطة نهج المزيج الاجتماعي يمكن التدقيق في كل ممارسات الموارد البشرية والحكم عليها من مستويات ثلاثة، جانب المطابقة للقوانين والتشريعات وللوائح التنظيمية ومن جانب فعالية الممارسات ومن الجانب لسياسات الموارد البشرية. وتلعب المؤشرات الكمية والنوعية دورا مهما في عملية التدقيق، مما يضيف على النتائج المتوصل إليها الكثير من الموضوعية. كما بين البحث أنه يترتب على عملية التدقيق تقديم اقتراحات على شكل إجراءات تصحيحية تمس كلا من الممارسات والسياسات وكذلك الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الاجتماعي نهج المزيج الاجتماعي الأداء الاجتماعي

Abstract:

This research paper aimed to address one of the modern approaches to social auditing, which is the social mix approach. Given the development that this type of auditing has experienced for business organizations, it has become a very effective tool that is used to increase the efficiency of the management process in order to improve the social performance of these organizations and the resulting positive impact on their overall performance. In the practice of social auditing, there are many approaches. Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE's Social Mix Approach, in which human resources policies are divided into four main elements: recruitment, remuneration, evaluation and participation, where the effectiveness of this approach is measured by the degree of coherence and correctness of these policies. In the audit process, seven variables related to human resource management practices are analyzed and evaluated, classified into two categories, variables with direct effects, also called work variables, and

variables with indirect effects, called outcome variables. Within the work variables are the four elements of the social mix and the resulting practices.

In this research, it was concluded that by means of the social mix approach, all human resource practices can be audited and judged at three levels, the aspect of compliance with laws, legislations and regulations, the aspect of effectiveness of practices and the aspect of human resource policies. Both quantitative and qualitative indicators play an important role in the audit process, which gives the results a high degree of objectivity. The research also showed that the audit process consists of providing suggestions in the form of corrective measures that affect both practices and policies, as well as the strategic dimensions of human resources management.

Keywords: social audit, social mix approach, social performance

المقدمة:

يعتبر التدقيق الاجتماعي من الممارسات الادارية الحديثة، حيث تعود نشأته إلى أقل من ثلاثين سنة. وبالرغم من هذه الحداثة، فقد تطورت الحاجة إليه مع مرور السنين وذلك بالنظر إلى الفوائد التي يقدمها. فقد أصبح التدقيق الاجتماعي أداة عالية الفعالية يلجأ إليها مسيرو المنظمات عموما ومدراء الموارد البشرية خصوصا من أجل الرفع من الفعالية العملية الإدارية للمؤسسة بغرض تحسين أداءها الاجتماعي وما يترتب عليه من انعكاسات إيجابية على أداءها العام. وتعود الأسباب والعوامل التي ساعدت على نجاح وتألق التدقيق الاجتماعي هو قدرته على تحليل وتشخيص الأوضاع الاجتماعية للمؤسسة واستخلاص الدروس وتقديم الحلول للمشاكل التي يقف عليها والتي تزيد من فعالية إدارة الموارد البشرية. وما يدل على هذا النجاح والتألق كثرة الأبحاث الأكاديمية التي تناولت الموضوع وكذلك بروز التدقيق الاجتماعي من ضمن الخدمات التي تقدمها مكاتب الاستشارة في إدارة الأعمال لفائدة المنظمات التي تعاني من مشاكل في إدارتها لمواردها البشرية. ومع تزايد اهتمام المنظمة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية، أصبح التدقيق الاجتماعي لا يهتم فقط بتدقيق سياسات الموارد البشرية، بل أصبحت الممارسات المسؤولة اجتماعيا تدخل ضمن دائرة اختصاص هذا النوع من التدقيق.

في ممارسة التدقيق الاجتماعي توجد العديد من المداخل. ويعتبر نهج المزيج الاجتماعي لصاحبه Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE أهم هذه المداخل، وهو أحد المختصين في إدارة الموارد البشرية. وتعود أول مرة تم الإشارة إلى هذا النهج من طرف هذا الباحث سنة 1985 في كتابه الشهير *Gestion des ressources humaines dans le PME*. ونظرا لإقبال الكثير من المختصين على استعمال هذا النهج في تدقيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد عمل صاحبه على تطويره وتحسينه منذ أول إصدار إلى غاية سنة 2015، وهو تاريخ آخر إصدار له.

في نهج المزيج الاجتماعي يتم تجزئة سياسات الموارد البشرية إلى أربع مكونات رئيسية وهي التوظيف والمكافآت والتثمين والمشاركة وهي التي أطلق عليها MAHÉ DE BOISLANDELLE المزيج الاجتماعي. وتقاس فعالية هذا المزيج بدرجة اتساق ودقة هذه السياسات. وفي عملية التدقيق، يتم تحليل وتقييم سبعة متغيرات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية. يتم تصنف هذه المتغيرات إلى صنفين، المتغيرات ذات الآثار المباشرة وتسمى أيضا بمتغيرات العمل والمتغيرات ذات الآثار غير المباشرة والتي تسمى بمتغيرات النتائج. يدخل ضمن متغيرات العمل المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي وما ينجم عنها من ممارسات. ويدخل ضمن متغيرات النتائج كلا من المناخ الاجتماعي وسمعة المنظمة وأدائها الاقتصادي حيث أنه كل ما كانت السياسات الأربعة المكونة للمزيج الاجتماعي فعالة كلما انعكس ذلك أيجابا على نتائج المنظمة. تتم عملية التدقيق وفق هذا النهج باستعمال مجموعة من المؤشرات والتي بعد تحليلها وتشخيص الوضع الناجم عنها، تظهر مواطن القوة ومواطن الضعف في إدارة الموارد البشرية. يترتب على عملية التدقيق تقديم اقتراحات على شكل إجراءات تصحيحية تمس إما الممارسات إذا تعلق الأمر بتطبيق الجوانب الإجرائية في التسيير أو إدخال تعديلات على مختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية إذا تضح أن هناك انعدام للتناسق بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة والأبعاد الاستراتيجية لهذه الإدارة.

إشكالية البحث وتساؤلاته:

يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي: "كيف يسمح التدقيق الاجتماعي القائم على نهج المزيج الاجتماعي من تحسين الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال؟"

ينبثق من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل بواسطة تطبيق نهج المزيج الاجتماعي كأداة من أدوات التدقيق الاجتماعي يتم التأكد من أن جودة المناخ الاجتماعي للمنظمات الأعمال؟

- هل بواسطة تطبيق نهج المزيج الاجتماعي كأداة من أدوات التدقيق الاجتماعي يتم التأكد من الصورة الاجتماعية والسمعة التي تتمتع بها منظمات الأعمال؟

- هل بواسطة تطبيق نهج المزيج الاجتماعي في التدقيق الاجتماعي يتم التأكد الأداء الاقتصادي للمنظمات الأعمال؟
أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على ما يلي:

- (1) التعرف على التدقيق الاجتماعي ودوره في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.
- (2) تطبيق نهج المزيج الاجتماعي كأسلوب وطريقة مخالفة في ممارسة التدقيق الاجتماعي.
- (3) قياس فعالية الممارسات التي تدخل ضمن سياسات الموارد البشرية بواسطة التدقيق القائم على هذا النهج.
- (4) قياس أثر هذه الممارسات على الأداء الاجتماعي.

أهمية البحث:

للبحث أهميتين أساسيتين، الأولى تكمن في أنه يتناول موضوع التدقيق الاجتماعي والقيمة المضافة التي يخلقها لمنظمات الأعمال التي تلجأ إلى خدماته بواسطة الحلول والاقتراحات التي يقدمها من أجل القضاء على الاختلالات الإدارية التي يقف عليها. أما الثانية، فتكمن في معرفة الفوائد التي يحققها هذا النهج كمقاربة أخرى للتدقيق الاجتماعي صالحة للتطبيق في بيئات أعمال مختلفة.

الدراسات السابقة:

سمحت المراجعة الأدبية للموضوع من الوقوف على كم معتبر من الدراسات التي تطرقت وتناولت موضوع التدقيق الاجتماعي. من وراء هذه المراجعة، يتبين أن الكثير من هذه الدراسات ركزت في معظمها على دور التدقيق الاجتماعي في تحسين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز الميزة التنافسية وإرساء المسؤولية الاجتماعية وممارسة الحوكمة. إلا أن الدراسات التي تناولت التدقيق الاجتماعي وفق نهج المزيج الاجتماعي قليلة وهي:

- دراسة Stéphanie LOUP & Ketty BRAVO (2014) تحت عنوان وهي «la gestion des ressources

humaines dans les entreprises artisanales: entre spécificités et difficultés»

مقدمة في إطار فعاليات الملتقى الدولي 12ème Congrès International Francophone en

Association Internationale de Entrepreneuriat et PME المنظم إلى 31 أكتوبر 2014 من طرف

Recherche en Entrepreneuriat et PME. هدفت الدراسة إلى الوقوف على الصعوبات التي تعاني منها

إدارة الموارد البشرية في المنظمات التابعة لقطاع الصناعات التقليدية الفرنسية. وقد تم فيها الاستعانة بنموذج

المزيج الاجتماعي من خلال اجراء مجموعة من اللقاءات والحوارات مع مسيري وأصحاب هذه المنظمات. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع يلغى عليها الطابع غير الرسمي كما أنها تتميز بالعشوائية، ومع ذلك فإن العمل الجماعي بين بعض المنظمات يغطي الكثير من النقص خاصة فيما يخص تجنيد الموارد البشرية.

- دراسة بشرى بوقادير (2012) تحت عنوان " «audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines: essai d'analyse» وهي ورقة بحثية مقدمة في إطار فعاليات الجامعة الصيفية لمعهد التدقيق الاجتماعي المنعقدة يومي 16 و17 ماي 2012 بمدينة وهران. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة تدقيق الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية. شملت الدراسة عينة مكونة من 21 إطار مسير معظمهم تابعين لإدارات الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلى أن التدقيق الاجتماعي يساعد المنظمات على تحسين تسيير التوظيف من خلال التشجيع على تطبيق التسيير التنبي للموارد البشرية وتبني التكنولوجيات الحديثة للاتصال في عملية التسيير ومن ثم جعل الأفراد أكثر مشاركة في تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

- دراسة Fourcade وآخرون (2010) وهي مقال علمي تحت عنوان «De la Gestion des Ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales » صدر بمجلة Management & Avenir العدد 40 من المجلد 10. هدفت الدراسة إلى الوقوف على ممارسات إدارة الموارد البشرية من طرف المنظمات الناشطة في قطاع الصناعات التقليدية من خلال تطبيق نموذج المزيج الاجتماعي. شملت الدراسة حالة ثلاث مؤسسات فرنسية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك الأثر الإيجابي لتبني هذا النموذج على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة Florence LAVAL (1994) وهي رسالة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة مونبيلييه الفرنسية تحت عنوان «La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs-partenaires : l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel» تناولت الرسالة بالدراسة انعكاسات سياسة الشراء المطبقة من طرف فروع شركة فورد FORD الأمريكية الموجودة بأوروبا على ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات التي تتعامل معها بصفها مورد للسلع التي تحتاجها هذه الفروع. في تقييم هذه الممارسات تم الاعتماد على نموذج المزيج الاجتماعي. توصلت الدراسة إلى أن سياسة الشراء المتبعة من طرف الشركة تفرض قيود جد معقدة على مكونات المزيج الاجتماعي خاصة فيما يتعلق بتلبية المتطلبات التي تفرضها السياسة الشراء هذه أهمها مسألة ضمان الجودة والتي يترتب عليها اتخاذ المنظمات الموردة جملة من التدابير تخص الموارد البشرية منها اعتماد رؤية جديدة لوظيفة الموارد البشرية تدعمها سياسات اجتماعية مستمدة من المزيج الاجتماعي.

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بإجراء دراسة نظرية للموضوع مشتملة مراجعة لأهم المؤلفات العلمية ذات الصلة مع تحليل المحتوى العلمي الذي جاءت به هذه المراجع.

خطة البحث:

بالإضافة إلى المقدمة، تم تقسيم مجموعة من المحاور وهي:

- 1) دراسة شاملة للتدقيق الاجتماعي
- 2) نهج المزيج الاجتماعي
- 3) التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي
- 4) قياس فعالية وفاعلية ممارسات التي تدخل ضمن مكونات المزيج الاجتماعي
- 5) قياس أثر ممارسات المزيج الاجتماعي على الأداء الاجتماعي للمنظمة

1. التدقيق الاجتماعي:

إذا عدنا إلى الجذور التاريخية لظهور التدقيق الاجتماعي، فإن أول من تناوله من الناحية النظرية Bowen سنة 1953 حيث يعتبر أنه هو (VOYNNET-FOURBOUL, 2005) أول من استعمل هذا المصطلح بما هو متعارف عليه حالياً. لقد بين هذا الأخير أن المنظمة يجب ألا تخضع للتدقيق مالي فقط مستقل على أنشطتها الاقتصادية بل يجب أن تخضع أيضاً لتدقيق مستقل يهدف إلى تقييم أداءها من وجهة نظر اجتماعية. وقد اعتبره أنه تدقيق من المستوى العالي يتولى القيام به هيئة مستقلة عن المنظمة تحت إشراف الإدارة العليا مرة كل خمسة سنوات. ويحتوي تقرير التدقيق الاجتماعي على تقييم موضوعي يشمل تقديم اقتراحات لفائدة المدراء العامون من أجل تحسين تسييرهم.

أما عن مختلف التعاريف التي أعطيت للتدقيق الاجتماعي، فيمكن سرد البعض منها. فقد عرفه المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي (IGALENS & COMBEMALE, 2005, p. 12) على أنه شكل من أشكال الملاحظة التي تميل إلى التحقق من أن المنظمة قد حققت بالفعل ما تعهدت به وأنها تحتفظ باستقلاليتها ومواردها، وأنها قادرة على تحقيق ما تتعهد القيام به، وأنها تحترم قواعد العمل المتعارف عليها وتعرف كيف تقيم المخاطر التي تحيط بها. وعرفه كلا من (IGALENS & PERRETI, 2016, p. 14) على أنه تدقيق يطبق على التسيير وعلى الأنشطة وعلى علاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمات، وكذلك علاقات هؤلاء مع الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية. هذه العملية تخضع لمنهجية صارمة، وهي مستقلة وموثقة. تسمح بالحصول على أدلة التدقيق وتقييمها بشكل موضوعي بغية تحديد إلى أي مدى معايير التدقيق هي محترمة. وقد أضاف (JONQUIERES & JORAS, 2015, p. 30) تعريفاً خاصاً بهما جاء فيه أن التدقيق الاجتماعي هو الفحص الذي يقوم به مهني يركز على أطر مرجعية دقيقة. يسمح هذا التدقيق بإبداء رأي حول مواضيع مختلفة ذات الصلة بمساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وذلك بتقديم توصيات من شأنها زيادة جودة إدارة الموارد البشرية. من التعاريف السابقة، يتبين أن التدقيق الاجتماعي هو أحد فروع تدقيق المنظمة يهتم ببعدها الاجتماعي. وهو نشاط موضوعي يمارسه مهنيون، يهدف إلى فحص وتقييم عمليات مختلف أنشطة ووظيفة الموارد البشرية حتى يمكن جعلها تتماشى مع معايير أو قواعد معينة بهدف تحسين الإدارة من خلال تنفيذ الإجراءات المناسبة وأيضا عن طريق تقديم توصيات للقضاء على المشاكل المكتشفة وتطوير نقاط القوة. كما أنه ومن مجمل هذه

التعاريف يمكن استخلاص أن طبيعة التدقيق الاجتماعي هي ملاحظة الحقائق المستنبطة من الواقع وأن هذا التدقيق يقوم على تقييم المخاطر وأنه يهتم بأنشطة التسيير والإدارة، كما يهتم بالعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة كما يهتم بعلاقات المنظمة بالأطراف ذات المصلحة في شقها الاجتماعي.

2. نهج المزيج الاجتماعي:

2.1 المزيج الاجتماعي:

يعود نموذج المزيج الاجتماعي إلى Henri MAHE DE BOISLANDELLE والذي تعود بدايات تطويره سنة 1985 حيث أصدر الباحث كتابا بعنوان *gestion des ressources humaines pour les PME* البشرية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة والذي تناول لأول مرة مكونات المزيج الاجتماعي. وقد أدخل الباحث على تركيبة ومكونات المزيج الاجتماعي عدة تعديلات في السنوات 1989 و1998 و2010 و2015. في هذا النموذج، يقترح الباحث تغطية مجالات إدارة الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال بأربعة مجالات ذات الصلة بالموارد البشرية وهي التوظيف والمكافآت والتثمين والمشاركة. هذه المجالات سماها الباحث بسياسات الموارد البشرية.

حسب (LOUP & BRAVO, 2014, p. 7) يقترح Mahé DE BOISLANDELLE تصنيفا لسياسات إدارة الموارد البشرية في أربعة محاور تشكل ما يسميه المزيج الاجتماعي وهي التوظيف والمكافآت والتثمين والمشاركة. يهدف هذا النموذج إلى التعرف على الإجراءات التي تعتمدها منظمات الأعمال في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال التركيز على أربعة سياسات أساسية وهي التوظيف والمكافآت والتثمين والمشاركة. بواسطة هذا النموذج يتم قياس وتقييم وتشخيص تأثيرات السياسات الأربعة على كل من التوظيف والمكافآت والتثمين والمشاركة وكذلك على المناخ الاجتماعي السائد داخل منظمات الأعمال وعلى صورة منظمات الأعمال وسمعتها من الداخل ومن الخارج وأيضا على أداءها العام.

2.2 المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي:

فيما يلي تفصيلا للمكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي:

2.2.1 سياسة التوظيف:

ارتبط التوظيف بظهور مفهوم جديد في إدارة الموارد البشرية والذي عرف باسم المقاربة بالكفاءات (IGALENS & PERETTI, 2019, p. 12) هذه الأخيرة هي مبادرة استراتيجية تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وذلك كونها تهدف إلى (DURIVAGE, 2010, p. 08) تبسيط إدارة الموارد البشرية وذلك بتوحيد جهود الأفراد التي عادة ما تكون موزعة على العديد من المناصب. في تطبيق هذه المقاربة يتم (LOUFRANI-FEDIDA, 2011, p. 6) تطبيق جميع الإجراءات الإدارية من أجل إدارة كفاءاتها وتطويرها وتنميتها. تتمثل هذه الإجراءات في تلك (MARTORY & CROZET, 2016, p. 15) التي تخص تقييم الكفاءات الحالية وتقدير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة والعمل على الحصول عليها. هذه الأخيرة يمكن تلخيصها في تدقيق التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتدقيق الاستقطاب. ظهر هذا المفهوم بعدما كان التوظيف (DIETRICH, GILBERT, & PIGEYRE, 2010, p. 29) عندما يتعلق الأمر بمجرد واحصاء تعداد الموارد البشرية التي تحوز عليها المنظمة. إلا أن المختصين في مجالات الإدارة البشرية من ممارسين وباحثين توسعوا في استعمال المفهوم معتبرين أن المفهوم السابق خاطئ، وأن سياسة التوظيف تقوم على بعدين (LEDOUX, 2008, p. 15) البعد الكمي والذي يخص عدد الوظائف الواجب شغلها داخل المنظمة والبعد

النوعي والذي يشير إلى التخصصات المتاحة داخل المنظمة. وهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك ويعتبر أن التوظيف (POLGE، GALLECO، FOURCADE، و SAUDI، 2010، صفحة 144) يستند إلى محورين أساسيين، الأول هو التعرف الشامل والدقيق لموارد البشرية للمؤسسة، والثاني فهو تقييم لاحتياجات المنظمة من هذه الموارد ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث المهارات، فمن خلال التطبيق السليم والفعال لهذه السياسة يتم جذب أفضل الكفاءات لشغل المناصب المتاحة لدى المنظمة.

ومن التعاريف التي أعطيت للتوظيف (GRYOT, 1979, p. 17) أنه الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي العملية التي تبدأ من تحليل منصب العمل أو الوظائف ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم تعيين العناصر المميزة واستقطابها للالتحاق بالمنظمة ثم ترغيبها في البقاء فيها. وعرفه أيضا (WEISS, 1982, p. 279) أنه سلسلة زمنية من العمليات التي تهدف إلى إيجاد واختيار الأفراد. ومن التعاريف الحديثة للتوظيف (عليان ربحي، 2007، صفحة 241) العملية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المنظمة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد مؤهلات والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وحثهم، وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة. ومما سبق، يمكن اعتبار سياسة التوظيف أنها مجموعة الإجراءات التي تعتمدها المنظمة بغرض الحصول على الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها مما يساهم في تحقيق أهدافها. وتعمل سياسة التوظيف الى تحقيق أربعة أهداف رئيسية (LE BOTERF, 2001, p. 07) والتي تتمثل في تطوير الوسائل التي تمكن المنظمة من توظيف مرشحين أكفاء للقيام بالمهام اللازمة لعمل خدماتهم وتشجيع الأشخاص المختصين على تقديم طلباتهم لوظيفة معينة واكتساب الموارد البشرية اللازمة بأفضل تكلفة ممكنة وتنصيب كل مرشح في المنصب المناسب لتحقيق أقصى استفادة من مهاراته وخبراته. وتنفيذا لسياسة التوظيف (MARTORY & CROZET, 2016) , عادة ما يتم الاستعانة بثلاثة وسائل، الأولى هي الاعتماد على الهيكل التنظيمي والذي بواسطته يمكن معرفة وضعية التنظيم داخل المنظمة وكيفية ممارسة السلطات وأيضا وبدرجة أقل تقييم الموارد البشرية. وتكمن الوسيلة الثانية في تحليل المناصب حيث يتم بواسطتها بتحديد المسؤوليات بالإضافة إلى وضع سلم للأجور وجرد واحصاء نوعية الكفاءات التي يجب استقطابها. أما الوسيلة الثالثة فتكمن في تحليل المهام المنوطة بكل فرد يشتغل لدى المنظمة مما يسمح بعقلنة المهام وأيضا تنسيق الجهود. لذلك في التطبيق الميداني لسياسة التوظيف، دائما يتم اتباع بعض الخطوات تحتويها الاجراءات التي تضعها المنظمة والتي يمكن حصرها في اجرائيين مهمين، اجراءات تحليل الوظائف واجراءات تصنيف الوظائف. تهدف اجراءات تحليل الوظائف إلى توضيح مهام شاغل المنصب وصلاحياته ومسؤولياته. أما إجراءات تصنيف المنصب فهي تهدف إلى وضع المنصب في المكان الذي يليق به في الهيكل التنظيمي وضمان حصوله على الأجر والتعويضات بما يتماشى مع طبيعة المهام والصلاحيات والمسؤوليات التي سوف تسند إلى شاغل المنصب. على وجه العموم، تهدف إجراءات تصنيف المنصب إلى ضمان أكبر قدر ممكن من العدالة في الأجر. ومنه، فإن سياسة التوظيف تحتوي عموما على كلا من إجراءات التسيير التنبئي للموارد البشرية وإجراءات الاستقطاب.

2.2.1.1 التسيير التنبئي للموارد البشرية:

في عملية التسيير التنبئي للموارد البشرية تستعين المنظمات بنظام يعرف بالتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات. يعرف هذا الأخير (BENCHERQUI, LE FLANCHEC, & MULLENBACH, 2011, p. 16) النظام الذي يسمح بالتخطيط وتنفيذ ومراقبة السياسات وخطط العمل في مجال إدارة الموارد البشرية بغرض سد احتياجات المنظمة مسبقا من الموارد البشرية للشركة. كما قدم (MARTINON, 2011, p. 613) تعريفاً آخر من وجهة نظر مخالفة معتبرا التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات على أنه مجموعة من ممارسات تهدف إلى وضع وتنفيذ إجراءات وقائية تتفادى المنظمة بواسطتها المشاكل التي قد تقود إلى تعديل الوظائف من الناحية الكمية وأيضاً من ناحية المهارات على الصعيدين الفردي والجماعي والتي قد تفرضها جملة القيود الداخلية و/أو الخارجية. وقد قدم (ALLEGRE) و (ANDREASSAN, 2008، صفحة 17) تعريفاً أشمل وأدق لهذا النظام معتبرا إياه أنه يسمح بالحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في الوقت المناسب مما يساعدها في ممارسة أنشطتها الحالية ومواكبة التطورات التي قد تمس هذه الأخيرة.

يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية أحد أهم محاور إدارة الموارد البشرية بل هو (DIETRICH, GILBERT & PIGEYRE, 2010, p. 28) ، المحور الرئيسي لإدارة الكفاءات في العديد من كبريات الشركات، إذ أنه في هذه الشركات يعتبر جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية للمؤسسة. وهو أساس العملية التفاوضية بين المنظمة وشركاءها الاجتماعيين خصوصا عند إبرام الاتفاقيات الجماعية. وهو المرجع عند البحث على الحصول على كفاءات جديدة. وأخيرا هو أهم شيء في تسيير المسارات المهنية للعمال حيث أنه بواسطته يتم التنبؤ بالمخاطر الاجتماعية ومن ثم التحكم فيها قدر الامكان وتحويلها إلى نقاط قوة وكذلك فرص تستفيد منها المنظمة وأفرادها معا. وهناك من يعتبره (BESSEYRE DES HORTS, 2015, p. 6) أحد أهم الأدوات الاستباقية التي تستعملها المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

2.2.1.2 الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه (حنا، 2009، صفحة 108) عملية تشير الى النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المنظمة. وعرف أيضا بأنه (خضير ، 2007، صفحة 89) مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث عن جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين. كما أنه (LAMAUTE & TURGEON , 2009, p. 164) هو مجموعة الأنشطة التي تدخل ضمن عملية الحصول على اليد العاملة وذلك بالبحث على المترشحين المحتملين سواء من خارج المنظمة أو من داخلها. ويتم اللجوء إلى الاستقطاب عندما تظهر حالات وجود ثغرات بين الموارد المتاحة والاحتياجات الحقيقية من الافراد ثم ليتم بعدها اللجوء الى التوظيف والتي غالبا ما تتمثل في وجود منصب شاغر بعد مغادرة أحد العمال للمؤسسة وإنشاء منصب جديد نظرا لضروريات الهيكل التنظيمي وزيادة حجم النشاط الذي يفرض الاستعانة بيد عاملة إضافية. يمكن تصنيف الحالات الثلاثة إلى صنفين، الحاليتين الأوليتين تخضعان لاعتبارات نوعية في حين أن الحالة الثالثة تخضع لاعتبار كمي. في كل الحالات لا بد من تحليل وتصنيف الوظيفة من أجل ضمان الحصول على الكفاءة المطلوبة، ذلك أن غياب هذا التحليل قد يترتب عليه توظيف مهارات أقل من المستويات المطلوبة مما قد يقود إلى وجود عجز واختلال بين الكفاءة التي ترغب فيها المنظمة وبين ما تم الحصول عليه من مهارات. كما أنه في عملية الحصول على اليد العاملة المرغوب فيها يتوجب

احترام منهجية واضحة تبدأ من تحليل المنصب وتصنيفه وتنتهي بالإدماج السليم للعامل ومرورا بالانتقاء صارم ودقيق. في غالب الأحيان تكون هذه المنهجية مفصلة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة وفي إجراءات عملها تفاديا للانحرافات التي قد تحدث والتي ينجم عنها سوء الاختيار.

2.2.2 سياسة الأجور والمكافآت:

وتعرف أيضا بسياسة الأجور والأجور أو سياسة التعويضات. لغويا يعرف الأجر (Dictionnaire Larousse, 1984) بأنه أي مبلغ يدفع مقابل العمل الذي يؤديه شخص بموجب عقد عمل. ويعرف (Roussel, 1996, p. 82) بأنه الراتب الأساسي العادي وجميع المزايا والتعويضات الأخرى التي يدفعها صاحب العمل للعامل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وسواء نقدا أو عينيا نتيجة استخدام صاحب العمل هذا للعامل. وتم تعريفه بأنه (Peretti & Magot, 2012, p. 82) Rémunérations، كل التعويضات التي يحصل عليها العامل مقابل العمل المنجز للمؤسسة التي يعمل بها. وعرفته المنظمة الدولية للعمل في المادة 1 من اتفاقية منظمة العمل الدولية لحماية الأجور (Organisation Internationale du Travail, 2014) على أنه المبالغ التي يدفعها أصحاب العمل لعمالهم. ودائما حسب نفس المنظمة، فإن هذا التعريف الواسع للأجر يشمل كل المبالغ مهما كانت طريقة حسابها، كذلك سواء كانت مكافآت أو أرباح يمكن تقييمها نقدا. وأيضا سواء تم تحديدها بموجب اتفاق جماعي أو بموجب قانون. وأخيرا سواء تكون مستحقة بموجب عقد مكتوب أو بطريقة شفوية.

وتعرف سياسة الأجور والمكافآت بأنها (salesina & larouche, 2018, p. 137) آلية من الآليات التي يتم الاستعانة بها من أجل التحكم في العناصر التي تتكون منها الأجور داخل المنظمة وهذا حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع أهدافها العامة. وتعتبر سياسة الأجور والمكافآت (Wolf & Chaput, 2008, p. 345) من بين أهم الرهانات الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية، وأن الاهتمام بها يكون بالتركيز على ما يمكن أن تقدمه هذه السياسة من آثار إيجابية على كلا من العامل والمنظمة والمجتمع. لذلك فإن المختصين يركزون في دراساتهم على ما قد يترتب على العلاقة بين الأجر وعلى ما يمكنه أن يحققه الأجر من توافق بين الأهداف الشخصية للعمال وأهداف المنظمة، انطلاقا من فرضية أن سياسة الأجور والمكافآت يجب أن تكون مصممة ومطبقة بشكل يدفع بالعمال إلى التفاني في عملهم مما يساعدهم على تحقيق وتلبية حاجياتهم المادية والسيكولوجية وأيضا خدمة للمؤسسات الاقتصادية التي ينتمون إليها.

من كل ما سبق، يمكن أن نخلص بأن سياسة الأجور والمكافآت هي ما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تصميمه ووضعه وتنفيذه من إجراءات تخص نظام الأجور داخل المنظمة. بواسطة هذه السياسة تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية كما تسعى إلى مراعاة تحقيق العدالة بين عمالها وتحفيز هؤلاء على مساعدة المنظمة على تحسين مستويات أداءها. كلما كانت سياسة الأجور جيدة، كلما ساعد ذلك المنظمة على تحقيق الاستقرار لدى مواردها البشرية واستقطاب أفضل الكفاءات وترقية المنظمة وتحسين مردوديتها.

2.2.3 سياسة التثمين:

تحتل سياسة تثمين الموارد البشرية مكانا هاما لما لها من مساهمة في رفع أداء العاملين وأداء المنظمة ككل. يطلق على التثمين أيضا مصطلح تنمية الموارد البشرية. والتثمين عنصر مهم من عناصر إدارة الموارد البشرية، حيث أنه ينال دائما اهتمام بالغ النظير من طرف المختصين في إدارة الموارد البشرية. إن مراجعة أدبيات الأعمال لهذا المجال يجعلك تقف على

كم معتبر من الدراسات التي تناولته. فقد تم تعريف تئمين الموارء البشرية على أنه (MAHE DE BOISLANDELLE, 1996, p. 113) جميع التداير المتخذة من طرف المنظمة بهدف تطوير معرفة الأفراد والرفع من كفاءتهم مما يجعلهم يتكيفون بشكل جيد مع ظروف عملهم. هذه الإجراءات تشمل كلا من التدريب وتحسين ظروف العمل وتقييم العاملين. وعرفه نفس الباحث بأنها (MAHE DE BOISLANDELLE, 1998, p. 485) مجموعة الإجراءات المطلوبة أو المقبولة من طرف المنظمة، والتي تؤدي إلى الرفع من كفاءة كل عامل من خلال تطوير معارفه والرفع من مهاراته وتحسين ظروف عمله مما يقود إلى زيادة اهتمامه بالعمل مما يساعده على تحسين وضعه الاجتماعي والتي يترتب عليها أن يتحصل على الاعتراف الاجتماعي. ويرى (SWANSON, 2007, p. 456) بأنها عبارة عن عملية تطوير وإطلاق الخبرات البشرية من خلال التدريب والتطوير التنظيمي بهدف تحسين الأداء. وعرفها أيضا (RICHMAN, 2015, p. 221) بأنها سلسلة من الأنشطة التي تعزز تغيير السلوك وفرص تعلم الموظف. وعليه فأنشطتها تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على التكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للمؤسسة. ومن كل ما سبق، يمكن أن نستخلص أن سياسة التئمين هي جملة الإجراءات تسعى المنظمة من وراءها إلى جعل العامل يكتسب المهارات اللازمة بما يتماشى مع احتياجاتها وذلك من خلال التدريب وتحسين ظروف العمل. بمعنى آخر، فهي عبارة الاستخدام المتكامل للتدريب وتنمية الموارء البشرية، والتطوير التنظيمي، والتطوير الوظيفي لتحسين فعالية المورء البشري.

تتجلى سياسة تئمين الموارء البشرية في ثلاثة إجراءات مهمة وهي كالتالي:

2.2.3.1 تقييم العاملين:

تغطي عملية التقييم الكفاءات جميع الإجراءات التي تريدها وتطبقها المنظمة من أجل الحكم ومتابعة كفاءة العمال ومن ثم العمل على تحسينها وتطويرها. وتتمثل عملية التقييم في قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم مستويات أدائهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية وكذلك المتوقعة، ومن خلال نتائج عملية التقييم، يمكن للإدارة تحديد مهارات وكفاءة كل فرد وبالتالي تفعيل إجراءات التئمين التي تتناسب وحالة كل عامل. كما يترتب على عملية التقييم أنه في حالة ما تم التأكد من امتلاك الأفراد لكفاءات عالية، فإنه يتم ترقيتهم وتخولهم مسؤوليات أكبر. ويعتبر التقييم (BOTERF, 2006) جزءا لا يتجزأ من إجراءات التسيير التنبئي للموارء البشرية، حيث أنه بالإضافة إلى احتواءه على كل ما يتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارء البشرية وتوفيرها والحفاظ عليها، فإنه في نظام التسيير هذا لا بد وأن يحتوي على محور خاص بتقييم العاملين والذي بواسطته يتم التحقق من صحة الكفاءات التي تزخر بها المنظمة وتأكيد الخبرات والمهارات التي اكتسبها العمال من خلال مختلف سياسات التئمين التي طبقتها فيما قبل.

2.2.3.2 تدريب العاملين:

لقد أصبح (بوعبد الله، 2010، صفحة 203) التدريب أحد المرتكزات الأساسية في إدارة الموارء البشرية حيث يساهم بقدر كبير في توفير القوى العاملة المؤهلة. كما أن وظيفة التدريب هي وظيفة هامة وحيوية وإن نجاحها يعد أمرا أساسيا لنجاح عملية تنمية المورء البشري حيث يقدم التدريب فرصا لبناء المهارات وتنمية وتطوير الاتجاهات وزيادة المعارف والمعلومات. تهدف عملية التدريب إلى جعل الأفراد ذوي كفاءة ومستوى أداء عالي مما يساعد المنظمة على تحقيق استراتيجيتها وأهدافها. فقد عرفه (PARMENTIER, 2008, p. 1) بأنه عبارة عن الاستثمار في تنمية الأفراد من خلال تطوير المعرفة واكتساب الخبرة والمهارة. هذا النشاط يجب أن يأخذ حيزا أكبر في الاستثمار بل وأكثر من الاستثمار

المادي. كما أن تعريف (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2011, p. 53) بخصوص تنمية الموارد البشرية وضع جيدا مكانة التدريب في هذه التنمية حيث أشار إلى أن التدريب موجه نحو المستقبل ذلك أن تنمية المهارات التي لا ترتبط بالضرورة بالوظيفة الحالية فقط حيث يساعد التدريب العمال على تحسين أداء وظيفتهم الحالية والرفع من مهاراتهم في المستقبل. فالمنظمات تسعى من خلال التدريب الى تطوير مهارات العاملين المرتبطة بوظائفهم الحالية وتأهيلهم لشغل مناصب أخرى مستقبلية غير مرتبطة بالوظائف الحالية.

2.2.3.3 تحسين ظروف العمل:

تعرف ظروف العمل بأنها (GHRAM, 2016, p. 125) مجموعة من العوامل الفيزيائية والبشرية والمادية والتنظيمية المتعلقة بالعمل التي تؤثر على نشاط العامل وعلى حالته من زوايا عديدة وهي البيولوجية والمعرفية والاجتماعية ونفسية. سابقا، كان دائما ينظر إلى ظروف العمل على أنها ترتبط فقط بظروف العمل المادية، إلا أنه وعلى أرض الواقع، فإن هذه الظروف تشمل أيضا العوامل التنظيمية والعلائقية. هذه الظروف لديها عواقب السلبية كما أنه في حالة توفرها، يكون لديها إيجابيات كثيرة أهمها تحسين رفاهية العامل في مكان عمله وكذلك في حياته الاجتماعية. من الجانب المادي، بات من المؤكد أن العديد من المشاكل الصحية التي يعاني منها العمال مرتبطة بالعمل وبظروفه، فقد بينت دراسات كثيرة أن العديد من العناصر تساعد في تحسين ظروف العمل أو في تدهورها. ومن هذه العناصر التعرض للمضايقات في أماكن العمل والأضرار الناجمة عن الضجيج والضوضاء والتعب وتنظيم العمل والاتصال الداخلي والجدول الزمني وتناوب فرق العمل والعمل الليلي وطرق احتساب ودفع الأجور وغيرها. أما من الجانب التنظيمي، تعتبر المكافآت والمزايا الأخرى والإقامة والنظام التأديبي والعطل جزءا من ظروف العمل. في تحسين هذه الظروف داخل المنظمة، يتم تحليل ظروف العمل الخاصة بكل عامل ومن ثم إدخال الاجراءات التي تسمح بتحسينها بالتركيز على توفير شروط والوسائل الصحة والسلامة المهنية ومختلف التدابير الوقائية التي تحمي العمال من الاخطار والامراض، وكذلك توفير الظروف التي تحسن الوضعية الاجتماعية للعمال

ومن كل ما سبق، يستخلص أن تثمين الموارد البشرية هو:

- الاستخدام المتكامل للتدريب وتطوير والمسارات الوظيفية والتنظيمية بهدف تحسين الفعالية الفردية والتنظيمية
- الأداة الرئيسية للموارد البشرية للتطوير المنهجي لمهارات الأفراد ولخبراتهم عن طريق التدريب المناسب مما يسمح لهم بأداء مهامهم أو وظائفهم بشكل فعال
- تنبع أهمية تثمين وتنمية الموارد البشرية من حاجة المنظمات إلى الكفاءات التي تسمح لهم بالوصول إلى تحقيق مستويات الأداء المطلوبة وأن تظل قادرة على المنافسة
- يسمح التثمين بحصول الأفراد على ما يلزم من التدريب يساعد على سد فجوات الموجودة في مهاراتهم
- يكون التثمين بتوفير مناخ العمل السليم الذي يسمح للعامل بإبراز قدراته وجعلها في خدمة المنظمة

2.2.4 سياسة المشاركة:

عرفت المشاركة بأنها (DION & SOLASSE, 1968, pp. 531-532) نوع من أنواع الديمقراطية التي تمارس داخل المنظمة، حيث احترامها لما اتفقت عليه الأغلبية يعمل الجميع جاهدين على تحقيق الأهداف والغايات العليا

للمؤسسة من خلال الاتفاق بين الإدارة العليا والعمال سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات بشأن تلك التي تضمن بقاء المنظمة ونموها واستمرارها. وهناك من عرف المشاركة بأنها (FOURCADE, GALLECO, POLGE, & SAOUDI, 2010, p. 144) أعلى درجات التقدير التي يحوز عليها الأفراد داخل المنظمة، ذلك أن الأمر يتعلق بالعمليات التي بواسطتها يتم إتاحة الفرصة للعمال من أجل المشاركة في عملية صنع القرار وذلك من خلال التعاون مع الإدارة العليا في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وعن سياسة المشاركة فقد تم تعريفها بأنها (CHAPAS & HOLLANDTS, 2017, p. 61) السياسة التي بواسطتها يتم التشجيع على ربط علاقات ثقة بين العمال والإدارة وهذا من أجل جعل العمال أكثر ولاء وأكثر اصرارا على الاندماج مع السياسة العامة للمؤسسة. وهناك من المختصين في إدارة الموارد البشرية من يذهب إلى اعتبار سياسة المشاركة (ROBERT, 2007, p. 2) عامل من عوامل تنافسية المنظمة ذلك أنها تساعد في تحقيق المرونة في تنظيم العمل وفي ضبط علاقات العمال بالإدارة وفي اشراك العمال في العملية الإدارية. ولتحقيق ذلك تستعين الإدارات العليا بطرق متعددة منها المشاركة فتحمل المسؤولية اتجاه المخاطر واتخاذ القرارات اتجاهها خاصة عندما يتعلق الأمر بالمسائل الاجتماعية وكذلك تلك التي تمس مستقبل المنظمة وما قد يترتب عليه من أضرار تمس العمال.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤول الأساسي في وضع وتطبيق آليات المشاركة التي تتناسب ووضع المنظمة وظروفها وكذلك تحقيق تناغم وانسجام مختلف طرق المشاركة المقترحة. هذه الأمور هي عامل من عوامل التي تؤكد فعالية سياسة المشاركة، وما يؤكد ذلك هو وجود مناخ اجتماعي مستقر يساعد في تحقيق نجاح باقي سياسات الموارد البشرية التي تنتهجها المنظمة.

ومن ناحية أخرى، تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نمط موحد بممارسة المشاركة. فتطبيق سياسة المشاركة يختلف من بيئة اقتصادية إلى أخرى وهذا تحت تأثير البيئة العامة السائدة في مختلف البلدان والتي يميزها النظام السياسي والنموذج الاقتصادي المطبقين ونوعية القوانين والتشريعات وكذلك بعض الخصوصيات الاجتماعية.

يتم التعبير عن المشاركة بصيغ وأدوات وطرق مختلفة والتي من أهمها الاتصال الداخلي والتشاور والحوار الاجتماعي والاتفاق الجماعي والمشاركة ضمن هيئات الإدارة والتسيير والمشاركة في الأرباح. فيما يلي تفصيلها:

2.2.4.1 الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي (حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، 2000، صفحة 19) بأنه إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل التنظيم ونقلها وتبادلها أو إذاعتها في كل مستوياته وذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمور وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة. ويعرف بأنه نشاط (ALLEGRE & ANDREASSAN, 2008, pp. 227-228) يهدف إلى زيادة قيمة المنظمة خاصة في ظل التقلبات التي تشهدها بيئة المنظمة والتي تستوجب أن تعتنى المنظمة بصورتها وبسمعتها وتحافظ عليها في مستوياتها العليا. بواسطة الاتصال الداخلي تقوم المنظمة بتوفير مناخ يسمح بالعمل في ظروف يسودها الانسجام مما يساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي للعمال. ومنه، فإن الهدف من الاتصال الداخلي هو ربط علاقة بين المنظمة وعمالها تسودها الثقة.

ويشمل الاتصال الداخلي (ADARY, LIBAERT, MAS, & WESTPHALEN, 2015, p. 137) جميع ممارسات الاتصال التي تحدث داخل المنظمة وتدخل ضمن إطار اجتماعي الهدف منها تلبية احتياجات الأطراف الداخلية من المعلومات انطلاقاً من مبدأ مشروعية العمال في الحصول على المعلومات التي تخص توجه المنظمة الحالي والمستقبلي، وبذلك يسعى الاتصال الداخلي الى ربط علاقة مبنية على الثقة بين الإدارة والعمال وتقويتها.

في مجال الاتصال، توجد تصنيفات عديدة للوسائل المستعملة فيه، منها وسائل الاتصال الصاعد ووسائل الاتصال النازل ومنها وسائل الاتصال التقليدية ووسائل الاتصال الحديثة. إلا أننا اخترنا التصنيف القائم على التقنيات المستعملة، في هذا الأخير (DECAUDIN & IGALLENS, 2017, p. 146) يمكن استعمال ثلاثة تقنيات أساسية في الاتصال، وفي كل الحالات يتم استعمالهم معاً. هذه التقنيات هي الاتصال التقليدي المباشر والاتصال الرقمي والاتصال بالأحداث. فالاتصال التقليدي يشمل كلا من الاتصال الشفوي والذي يكون بواسطة عقد اجتماعات ولوحات الإعلانات وصناديق وسجلات الاقتراحات ومجلة المنظمة. أما الاتصال الرقمي والذي يتم بواسطة الانترنت، فقد أصبح الوسيلة تضمن اتصالاً تفاعلياً يتيح للعمال فهم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات والالتزام بثقافة المنظمة. يشمل هذا النوع من الاتصال كلا من المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة والمدونات وصفحات التواصل الاجتماعي واللقاءات المرئية عن بعد. أما عن الاتصال المناسب فهو الأسلوب الذي يقتضي تنظيم تظاهرات تجمع الإدارة بالعمال في مناسبات معينة يتم استغلالها من أجل جمع العمال معاً لإعلامهم بمستجدات أو بقرارات أو بإجراءات عمل أو جديدة.

2.2.4.2 المشاركة العمالية:

تأخذ المشاركة العمالية ثلاثة أشكال مختلفة عن بعضها البعض وهي المشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة المالية والمشاركة في ترقية الحوار الاجتماعي. فيما يلي تفصيلها:

- (1) المشاركة في اتخاذ القرار: وتكون هذه المشاركة بالعضوية في هيئات الإدارة والتسيير. وعادة ما يطلق على هذه المشاركة بالمشاركة العمالية في التسيير. ففي الكثير من الاقتصاديات خاصة تلك ذات الاقتصاد الموجه والذي تضبط ممارسته القوانين والتشريعات، تتاح للعمال فرصة المشاركة في الإدارة والتسيير. وتعتبر المشاركة هذه أحد الحقوق المكتسبة من جراء العمل والنضال النقابيين. وتأخذ عملية المشاركة وجهين، الأولي تكون على شكل حق الاطلاع على الممارسات التسييرية للإدارة عن طريق لجان المشاركة والثانية تكون عن طريق التمثيل في مجالس إدارة.
- (2) المشاركة المالية: عموماً تأخذ هذه المشاركة أشكال عدة منها الحق في امتلاك حصص أو أسهم في رأسمال ومنها ما يتيح للعمال الحق في الحصول على حصة من في الأرباح ومنها ما يسمى بالأدخار المرتبط بالأجر. بالنسبة للامتلاك المباشر لأسهم في رأسمال المنظمة، فيوجد شكلان وهما شراء أسهم ممتازة من طرف العمال وشراء أسهم المنظمة ككل.
- (3) الحصول على حصص من الأرباح: لقد كان (ARCQ & VAN MELKEBECKE, 2003, p. 6) هذا الحق في المشاركة معروف في الدول ذات التوجه الاشتراكي، إلا أنه بدأ ينتشر في الدول ذات التوجه الليبرالي في الثمانينات من القرن الماضي. ولأنه أصبح حقاً، فقد كفلته قوانين وتشريعات العمل في الكثير من الدول. من وجه نظر إدارية بحتة، فهو أحد أهم وسائل التحفيز التي تستعملها المنظمات، ذلك أنه يعتبر كأحد مكونات الجزء المتغير من الأجر كونه غير محدد مسبقاً لا من حيث القيمة أو من حيث النسبة. فالحصول عليه مرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح وقرارات جمعية المساهمين التي تحدد الكيفية التي توزع بها الأرباح السنوية وما هي حصة العمال فيها.

(4) الادخار المرتبط بالأجر: أجازت الكثير من الدول إلى المنظمات الاقتصادية عمومية كانت أو خاصة اللجوء إلى هذا الأسلوب والذي فيه تقوم المنظمة بتحويل حصصهم من الأرباح إلى أسهم، أي أنه بدلا من الحصول عليها نقدا، تقوم المنظمة بادخارها لهم وذلك بأن تستعملها المنظمة كنوع من أنواع التمويل الذاتي ويتحصل العمال سنويا على عوائد مالية ناتجة عن عملية الادخار. إن عملية الادخار هذه محددة المدة كأن تكون خمسة سنوات حيث بعدها يقرر العامل بكل حرية تمديد مدة الادخار أو الحصول على حصته من الأرباح. كما أن العائد المالي السنوي الذي يتحصل عليه العامل متفق عليه مسبقا وأن عملية دفعه للعمال تكون شهرية وهذا العائد يعبر كجزء من الأجر. وتعتبر فرنسا من الدول الرائدة في هذا المجال، حيث أصدرت قوانين وتشريعات تنظم العملية. وقد بينت دراسات كثيرة أن هذا الأسلوب في التشجيع والتحفيز يلقى رواجا كبيرا بين العمال. كما أن لهذا الأسلوب فوائد عديدة تعود على كل من المنظمة وعلى العامل. بالنسبة للمؤسسة، فإن المبالغ المحتجزة والمدخرة تستعملها كمصدر من التمويل الذاتي يغنيها عن اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية. أما بالنسبة للعمال، فهي تساعدهم على تحسين مداخيلهم الشهرية وكذلك الحصول على مبالغ إضافية عند الإحالة على التقاعد حيث عندما تنقطع علاقة العمل يمنح للعامل مبلغه من الأرباح المحتجز والمدخر.

2.2.4.3 المشاركة في الحوار الاجتماعي:

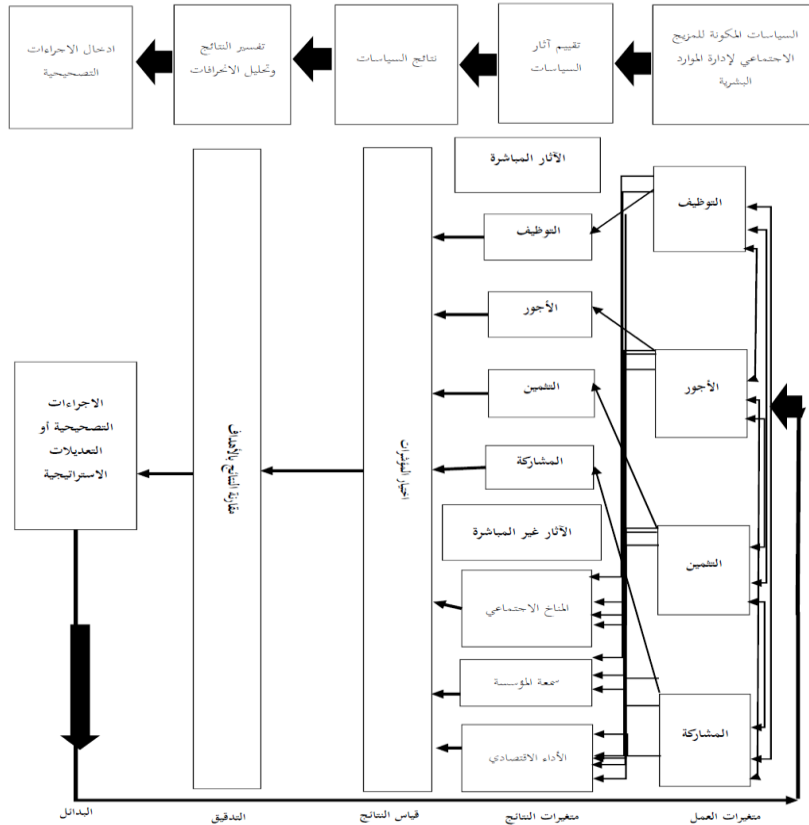
على المستوى الكلي، عرفت المنظمة الدولية للعمل للحوار الاجتماعي بأنه (المنظمة الدولية للعمل، 2013، صفحة 5) مشا ركة العمال وأصحاب العمل والحكومات في صنع القرار بشأن مسائل العمل ومكانه. وهو يشمل كافة أنواع التفاوض والتشاور وتبادل المعلومات فيما بين ممثلي هذه المجموعات بشأن المصالح المشتركة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية وسياسة العمل. أما على مستوى المنظمة، فهو الحوار الاجتماعي بين أصحاب العمل أو ممثلهم وممثلي العمال بهدف إيجاد حلول لتحسين ظروف العمل في قطاع نشاط معين أو حتى على مستوى المنظمة. والتفاوض يشمل (شراره، 2016، صفحة 52) على وجه الخصوص المفاوضات الجماعية سواء كانت بين أفراد وجماعات داخل المنشأة، وبين منظمات العمال ومنظمات أصحاب الأعمال، وبين منظمات العمال والحكومات، ذلك الموقوف التعبيري الحركي بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله نوع من تبادل الآراء، وعرض وجهات النظر، واستخدام كافة أساليب التأثير والإقناع في محاولة للتقريب بين المواقف، والمواءمة بين المصالح المختلفة والتكيف مع التغيرات بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية وترتضيه، ضمانا لاستقرار واستمرار العلاقات فيما بينها.

3. التدقيق الاجتماعي وفق نهج المزيج الاجتماعي:

في عملية التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعية (De Boislandelle & Esteve, 2015, p. 121) تقاس فعالية هذا الأخير بدرجة اتساقها ودقتها وهذا بناء على نتائج تحليل وتقييم سبعة متغيرات تخص ممارسات إدارة الموارد البشرية. تصنف هذه المتغيرات إلى صنفين، الصنف الأول يتعلق بمتغيرات ذات الآثار المباشرة أو متغيرات العمل والصنف الثاني يتعلق بمتغيرات ذات الآثار غير المباشرة وتسمى أيضا بمتغيرات النتائج. يدخل ضمن فئة المتغيرات ذات الآثار المباشرة المكونات الأربعة للمزيج الاجتماعي وهي التوظيف والمكافآت والتمثين والمشاركة. أما متغيرات النتائج فعددها ثلاثة وهي المناخ الاجتماعي والصورة الاجتماعية للمؤسسة والأداء الاقتصادي. وقد أضاف بعض من اهتم بالبحث في التدقيق وفق نهج المزيج الاجتماعي مؤشرا رابع يخص المسؤولية الاجتماعية للشركات.

يمثل الشكل الموالي نموذج المزيج الاجتماعي الذي جاء به Mahé DE BOISLANDELLE:

الشكل رقم (1) نموذج المزيج الاجتماعي



B. FABI, & D. GARAND, (1989) A propos de l'ouvrage d'Henri Mahé DE BOISLANDELLE «Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.», Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 2, numéro 1, p 102

تتم عملية التدقيق بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات يتم بواسطتها التعرف على الاختلافات الموجودة في مختلف سياسات الموارد البشرية. يتم تقييم (POLGE, GALLECO, FOURCADE, و SAOUDI, 2010, صفحة 146) المناخ الاجتماعي من خلال مؤشرات عديدة منها التغيب ودوران الموظفين والاحتجاجات وصراعات العمل. بالنسبة للصورة الاجتماعية للمؤسسة، فإنه يتم الاعتماد على مؤشرات مختلفة وأهمها نظرة الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تقاس بمدى جاذبيتها وكذلك بسمعتها الاقتصادية، هذه الأخيرة قد تكون جيدة كما قد تكون سيئة. أما عن الأداء الاقتصادي فيمكن الحكم عليه بواسطة قياس إنتاجية العمل. في هذا النموذج يتم الاعتماد على نوعين من المتغيرات، متغيرات العمل ومتغيرات النتائج. تكمن متغيرات العمل في التوظيف والمكافآت والتأمين والمشاركة، وتكمن متغيرات النتائج في المناخ الاجتماعي وسمعة منظمات الأعمال وفي أداءها العام. ويتم قياس أثر متغيرات العمل على متغيرات النتيجة بواسطة مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية. بعد مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة في مجالات موارد البشرية، يتم تحليل الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وينقسم هذا النوع من التدقيق إلى ثلاث مستويات كالتالي:

- تدقيق المطابقة: يعرف تدقيق المطابقة عموماً بأنه التحقق من مدى الامتثال للأحكام القانونية والتنظيمية والقوانين النظامية للمؤسسة. أما على وجه الخصوص فإن تدقيق المطابقة لسياسة الأجور يتمثل في التحقق ثلاث قواعد

أساسية، الأول يشمل مدى احترام المنظمة للقوانين والتشريعات التي تنظم الأجور. أما الثاني فيشمل مدى احترام المنظمة للوائح والإجراءات التنظيمية الخاصة بحساب ودفع الأجور. والثالث فيشمل مدى تطابق هذه اللوائح الداخلية مع القوانين والتشريعات العمل.

- تدقيق الفعالية: يكمن الهدف من هذا النوع من التدقيق في التحقق من ثلاث أمور رئيسية، يتمثل الأول في أن سياسة الاجور المطبقة من طرف المنظمة تساعد في تحقيق أهدافها. ويكمن الثاني في التأكد من أن سياسة الاجور تساعد على التفاني في العمل وبذل جهود أكبر من أجل تحقيق اهداف المنظمة. أما الأمر الثالث فيكمن في التحقق من توفر العدالة في دفع الاجور مع مراعاة عناصر الكفاءة والاداء.

التدقيق الاستراتيجي: حسب كل من الباحثان (Saval & Zardet, 2005, p. 399) فإن التدقيق الاستراتيجي يسمح بتحديد التطابق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركة واستراتيجيتها العامة، على سبيل المثال التطابق بين استراتيجية تطوير الأعمال، وسياسة الاجور. وعليه فان تدقيق استراتيجي لسياسة الأجور يتمثل في التأكد من مدى تطابق سياسة الأجور التي تنتهجها المنظمة مع استراتيجيتها العامة.

4. قياس فعالية وفاعلية الممارسات التي تدخل ضمن المزيج الاجتماعي

4.1 قياس فعالية وفاعلية ممارسات سياسة التوظيف:

تقاس فعالية وفاعلية ممارسات سياسة التوظيف بواسطة مجموعة من المؤشرات أهمها تركيبة الموارد البشرية من إطارات وعمال تحكم وعمال تنفيذ وهم السن للعمال وتركيبة الموارد البشرية من ذكور وإناث وتركيبة الموارد البشرية حسب الأقدمية وتركيبة الموارد البشرية حسب مستوى التكوين وتركيبة الموارد البشرية حسب السن وأخيراً حركية الموارد البشرية من وافدين جدد ومن مغادرين.

كما يمكن الحكم على نجاعة سياسة التوظيف من خلال تقييم نظام التسيير التنبئي الذي تنتجه المنظمة بالتأكد من وجود دليل للوظائف وعلى مرجعية للكفاءات يستعان بهما من أجل تحديد مراكز المسؤولية التي تليق بالعمال ووضع سلم الأجور وتحديد الاحتياجات من الأفراد وتسهيل عملية الاستقطاب والتقييم الدوري للأفراد وتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال. كما يستعان به من أجل التأكد من احتواء نفس النظام اعداد الحوصلة السنوية للكفاءات التي تزخر بها المؤسسة يتم فيها مقارنة الكفاءات الحقيقية الناجمة عن التقييم الدوري للأفراد مع مرجعية الكفاءات وتحديد الفجوات الموجودة بين احتياجات المنظمة من كفاءات وما هو متاح ومتوفر من كفاءات والعمل على سد هذه الفجوات باللجوء إلى الاستقطاب وإلى التدريب.

4.2 قياس فعالية وفاعلية ممارسات سياسة الأجور والمكافآت:

في التدقيق في مدى فعالية وفاعلية سياسة الأجور والمكافآت يتم عادة الاعتماد على جملة من الأدوات أهمها المؤشرات التي تقيس العدالة الأجرية ومؤشرات قياس الفوارق الأجرية بين العمال.

1) قياس العدالة الأجرية:

يتم الاعتماد على حساب مؤشر يسمى بنسبة المقارنة compa-ratio ويستعمل من أجل الحكم على الكيفية التي توزع بها الأجور. كما يتم الاستعانة بمقارنة وتحليل الأجر الوسيط والأجر المتوسط والعشري الأول والعشري العاشر. ومن

أجل حساب هذا المؤشر وجب أولاً القيام بحسابات تمهيدية تتضمن قياس كلا من الأجر الأدنى المضمون والأجر الوسيط والأجر المتوسط والعشري الأول والعشري التاسع. تستعمل هذه المؤشرات كالتالي:

- الأجر الأدنى المضمون وهو الذي تحدده وتنظمه تشريعات العمل في مختلف الدول
 - الأجر المتوسط وهو الكتلة الأجرية لكل فئة مهنية منسوبة إلى عدد العمال التابعين لها
 - الأجر الوسيط: يتم الحصول عليه بعد ترتيب الأجور من أضعف أجر إلى أعلى أجر، والأجر الذي يقع في وسط الترتيب هو الأجر الوسيط.
 - العشري الأول والعشري التاسع: بعد تقسيم ترتيب الأجور إلى عشرة فئات، فإن العشري التاسع هو الأجر الذي يتقاضاه العامل الذي يقع على بعد 10% من أعلى أجر والعشري الأول هو الأجر الذي يتقاضاه العامل الذي يقع على بعد 10% من أضعف أجر
- من أجل معرفة الكيفية التي يتم بها توزيع الأجور، يتم مقارنة الأجر المتوسط مع الأجر الوسيط (compa-ratio):

- عندما تكون النسبة تساوي 1، فإن ذلك يدل على أنه لا توجد فوارق في الأجور
 - عندما تكون النسبة أقل من 1، فإن ذلك يدل على أن المنظمة تمنح أجوراً عالية إلى الأغلبية من عمالها
 - عندما تكون النسبة أكبر من 1، فإن ذلك يدل على أن على مستوى المنظمة توجد فئة قليلة تستفيد من أجور عالية وأن الأغلبية أجورها ضعيفة
 - من أجل التعرف على وجود عدالة قانونية في منح الأجور، يتم مقارنة كلا من العشري الأول والعشري التاسع والأجر الوسيط مع الأجر الأدنى المضمون. يجب أن تكون الانحرافات كلها موجبة والمؤشرات أكبر من 1.
 - من أجل معرفة وجود تفاوت في الأجور على مستوى كل فئة مهنية يتم مقارنة الأجر الوسيط مع العشري الأول والعشري التاسع. ينبج عن عملية المقارنة حساب انحرافات ومؤشرات. يجب أن تكون المؤشرات متقاربة جداً حتى يمكن الحكم على غياب التفاوت في الأجور.
- وتتمثل أهم مؤشرات قياس العدالة الأجرية فيما يلي:

- الأجر الأدنى المضمون/العشري الأول
- الأجر الأدنى المضمون/العشري التاسع
- الأجر الأدنى المضمون/الأجر الوسيط
- الأجر الوسيط/العشري الأول
- الأجر الوسيط/العشري التاسع
- متوسط الأجر/الأجر الوسيط

(2) قياس الفوارق الأجرية:

في قياس الفوارق الأجرية، يتم مقارنة الأجر المتوسط لكل فئة مهنية فيما بينها وذلك بحساب الفارق بين متوسط أجر فئة الإطارات مع فئة عمال التحكم والفارق بين متوسط أجر فئة الإطارات مع فئة عمال التنفيذ والفارق بين متوسط

يتم الحكم على الأداء الاجتماعي بدرجة استقرار المناخ الاجتماعي، هذا الأخير يتم قياسه بواسطة عدد معين من المؤشرات كلها تعكس جودة علاقات العمل داخل المنظمة. هذه المؤشرات هي معدل دوران العمل ونسبة التغيب وتطور الصراعات التنظيمية.

5.2 قياس الأداء الاقتصادي:

ينعكس الاستقرار الاجتماعي داخل المنظمة على الأداء الاقتصادي. ولمعرفة ما حققه هذا الاستقرار من مكاسب من الناحية الاقتصادية والتي يتم الحكم عليها بواسطة حساب وقياس إنتاجية العمل ورقم الاعمال ويتم المقارنة بينهما وحساب نسبة رقم الاعمال إلى عدد العمال وكتلة الاجرية إلى رقم الاعمال وكتلة الاجرية إلى القيمة المضافة ونتيجة الصافية إلى رقم الاعمال.

5.3 قياس سمعة المنظمة:

ترمز سمعة المنظمة إلى الأداء العام للمؤسسة. هذه السمعة تقاس بنوعين من المؤشرات، الأولى كمية والثانية نوعية. في المؤشرات الكمية يتم قياس نسبة تطور رقم الاعمال ونسبة تطور عدد العملاء. أما في المؤشرات النوعية فيتم التعرف على جوانب كثيرة منها أنواع الشهادات المتحصل عليها وفق نماذج التميز العالمية مثل الجائزة الاوروبية للجودة الشاملة أو جائزة ديمنغ أو جائزة مالكوم بالدريج وشهادات المطابقة للمواصفات الدولية كشهادة نظام إدارة الجودة 9001 وشهادة نظام الإدارة البيئية 14001 وشهادة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 45001 ونظام الإدارة المندمج أو الشهادات الوطنية مثل الجوائز الوطنية للجودة.

الخاتمة:

في هذا البحث، تم التوصل إلى أنه بواسطة نهج المزيج الاجتماعي يمكن التدقيق في كل ممارسات الموارد البشرية والحكم عليها من مستويات ثلاثة، جانب المطابقة للقوانين والتشريعات وللوائح التنظيمية ومن جانب فعالية الممارسات ومن الجانب لسياسات الموارد البشرية. كما بين البحث أن الحكم على مدى فعالية وفاعلية هذه الممارسات يكون بواسطة مؤشرات قياس تبين مدى نجاعة ممارسات الموارد البشرية وكيفية العمل بها ومن ثم العمل على اتخاذ التدابير التي تؤدي إلى تصحيح الاوضاع حتى تثبت إدارة الموارد البشرية أهميتها ووزنها على مستوى أي منظمة أعمال. وعليه بينت الدراسة أن التدقيق الاجتماعي بواسطة نهج المزيج الاجتماعي يساعد كل من يلجا إليه من إدارة عليا أو من إدارة الموارد البشرية من التأكد أنه بقدر الاهتمام بسياسات الموارد البشرية بقدر ما ينعكس ذلك إيجابا على المناخ الاجتماعي وعلى سمعة منظمات الاعمال وعلى أداءها الاقتصادي.

بطبيعة الحال، يبقى هذا البحث نظري واثبات مدى نجاعة النهج والنموذج الذي يقترحه، فإن اسقاطه على أرض الواقع وتجريبه في منظمات أعمال يؤكد صحة النتائج المتوصل إليها، وهذا ما سوف يسعى الباحثين بالقيام به واختباره على منظمات أعمال جزائرية وأخرى عربية. فالدراسات السابقة التي احتوتها هذه الورقة البحثية بينت وأكدت صلاحية تطبيق النموذج في بيئات غربية كفرنسا وكندا.

قائمة المراجع:

مراجع بالعربية

- 1) كاظم محمود خضير . (2007). إدارة الموارد البشرية. (دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، المحرر) عمان، الأردن.
- 2) المنظمة الدولية للعمل. (2013). الدورة 102 لمؤتمر العمل الدولي، التقرير السادس: الحوار الاجتماعي والمناقشة المتكررة بموجب إعلان منظمة العمل الدولية بشأن العدالة الاجتماعية من أجل عوامة عادلة. منظمة العمل الدولية. سويسرا: مكتب العمل الدولي.
- 3) لحسن بوعبد الله. (2010). حتمية التكوين المستمر لتطوير الموارد البشرية وتنميتها في ظل التغيرات الاقتصادية. مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 5(العدد 2)، ص 201-214.
- 4) مجدي عبد الله شراره. (2016). المفاوضات الجماعية وعلاقات العمل: المنهج الحديث لشركاء الإنتاج (العمال-أصحاب الأعمال). القاهرة: مؤسسة فريدريش إيبرت.
- 5) مصطفى حجازي. (2000). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للنشر.
- 6) مصطفى عليان ربي. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. (طبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، المحرر) عمان، الأردن.
- 7) نصر الله حنا. (2009). إدارة الموارد البشرية. (دار زهروان للنشر، المحرر) عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

- 8) ARCQ, É., & VAN MELKEBECKE, A. (2003). Participation financière des travailleurs et concertation sociale. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 28(1813), 5-39.
- 9) DIETRICH, A., GILBERT, P., & PIGEYRE, F. (2010). *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*. (D. 3eme édition, Éd.) Paris, France.
- 10) GHRAM, R. (2016). *Conditions de travail, ouvrage collectif Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. (D. E. sous la direction de Gérard VALLERY, Éd.) Paris, France.
- 11) IGALENS, J., & COMBEMALE, M. (2005). *L'audit social, Collection Que sais-je ?* Paris, France.
- 12) MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998). *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*. Paris, France: Editions Economica.
- 13) NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B., & WRIGHT, P. (2011). *fundamentals of human resource management*. (é. M. HILL, Éd.) USA.
- 14) PARMENTIER, C. (2008). *l'ingénierie de la formation. Editions d'Organisations, Paris, France*. (E. d'Organisations, Éd.) Paris, France.
- 15) WEISS, D. (1982). *pratique de la fonction personnelle*. (E. Organisation, Éd.) Paris, France.
- 16) ADARY, A., LIBAERT, T., MAS, C., & WESTPHALEN, M.-H. (2015). *Communicator : toutes les clés de la communication* (éd. 7eme édition). Paris, France: Editions Dunod.
- 17) ALLEGRE, C., & ANDREASSAN, E. (2008). *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel* (éd. 1ere édition). Bruxelles, Belgique: DE BOECK.
- 18) BENCHERQUI, D., LE FLANCHEC, A., & MULLENBACH, A. (2011). « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés ». (C.-I.-R. Editions EMS, Éd.) *Revue Management Prospective*(n° 48), pages 14 à 36.
- 19) BESSEYRE DES HORTS, C.-H. (2015). *RH au quotidien : 100 fiches*. (E. Dunod, Éd.) Paris, France.
- 20) BOTERF, G. L. (2006). *Ingénierie et évaluation des compétences*. (E. d'Organisation, Éd.) Paris, France.
- 21) CHAPAS, B., & HOLLANDTS, X. (2017). la participation dans le monde du travail : une perspective d'autogouvernement, revue Annales des Mines - Gérer et comprendre. *Revue des annales des mines - gérer et comprendre*, 3(129).

- 22) De Boislandelle , H., & Esteve, J.-M. (2015). *Conduire une transmission en PME*. (E. Editions, Éd.) Paris France.
- 23) DECAUDIN, J.-M., & IGALLENS, J. (2017). *La communication interne : Stratégies et techniques*. Paris, france: Editions Dunod.
- 24) Dictionnaire Larousse. (1984). 903.
- 25) DIETRICH, A., GILBERT, P., & PIGEYRE, F. (2010). *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives, 3eme édition, Dunod, Paris, France*. (D. 3eme édition, Éd.) Paris, France.
- 26) DION, G., & SOLASSE, B. (1968). la participation et l'entreprise. (D. d. LAVAL, Éd.) *revue des relations industrielles*, 23(4), 531-532.
- 27) DION, G., & SOLASSE, B. (1968). *la participation et l'entreprise* (Vol. 23). (U. d. Laval, Éd.) Laval.Canada.
- 28) DURIVAGE, A. (2010). La gestion des compétences et la dotation du personnel au Mouvement Desjardins. *Revue Gestion*, Vol. 29(n° 1.), Pages10 - 18.
- 29) FOURCADE, C., GALLECO, V., POLGE, m., & SAOUDI, L. (2010). de la gestion des ressources humaines à l'animation des relations humaines. (E. EMS, Éd.) *Revue management et avenir*(40), 141-157.
- 30) GRYOT , J. (1979). *Le recrutement méthodique du personnel*. (E. e. moderne, Éd.) Paris, France.
- 31) IGALLENS , J., & PERETTI, J. (2019). *La collaboration entre chercheurs et praticiens dans le cadre d'associations académiques : le cas de l'IAS (Institut International de l'Audit Social)*. Chapitre de l'ouvrage *Entrepreneur à l'université*, EMS Editions.
- 32) IGALLENS , J., & PERRETI, J. (2016). *meilleures pratiques, méthodes, outils*. (E. Eyrolles, Éd.) Paris, France.
- 33) JONQUIERES , M., & JORAS , M. (2015). *l'audit, une même démarche intelligente pour tous*. (E. EMS, Éd.) Paris, France.
- 34) LAMAUTE , D., & TURGEON , B. (2009). *de la supervision à la gestion des ressources humaines*. (E. C. Education, Éd.) Québec, Canada.
- 35) LE BOTERF, G. (2001). *ingénierie et évaluation des compétenc*. (E. d'Organisation, Éd.) Paris, France.
- 36) LEDOUX, J. (2008). *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. (E. AFNOR, Éd.) Paris, France.
- 37) LOUFRANI-FEDIDA , S. (2011). 25La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets. *Revue de gestion des ressources humaines*, volume 79(n° 1), page 24 .
- 38) LOUP , S., & BRAVO , K. (2014). la gestion des ressources humaines dans les entreprises artisanales: entre spécificités et difficultés». *12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME Association Internationale de Recherche en Entrepreneu*.
- 39) MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1996). Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME. *Actes du 3e Congrès International Francophone sur la PME*, 101-115.
- 40) MARTINON, A. (2011). L'adaptation négociée des effectifs de l'entreprise La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. (D. éditions, Éd.) *Revue droit social*(n° 6), pp 613-621.
- 41) MARTORY , B., & CROZET, D. (2016). *Le pilotage des effectifs et des compétences : Pilotage social et performances*. Chapitre dans l'ouvrage *Gestion des ressources humaines*. (Dunod, Éd.) Paris, France.

- 42) MARTORY , B., & CROZET, D. (2016). *Le pilotage des effectifs et des compétences : Pilotage social et performances. Chapitre dans l'ouvrage Gestion des ressources humaines.* (Dunod, Éd.) Paris, France.
- 43) Organisation Internationale du Travail. (2014). Etude d'ensemble des rapports sur la convention n° 131 et la recommandation n° 135 sur la fixation des salaires minima. p. 21.
- 44) Peretti, j., & Magot, J. (2012). *Rémunérations.* (E. Vuibert, Éd.) , Paris, France.
- 45) RICHMAN, N. (2015). Human Resource Management and Human Resource Development: Evolution and Contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(n° 1), pages 120 à 129.
- 46) ROBERT, J. (2007, Août). Participation des travailleurs et politiques ressources humaines. *Personnel et Gestion.*
- 47) Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail, éditions Economica, Paris, France.* paris: éditions Economica, Paris, France.
- 48) salesina, p., & larouche, m. (2018). *20)GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporains, Collection : Méthodes & Recherches.* Editions De Boeck Supérieur, Paris, France.
- 49) Saval, H., & Zardet, V. (2005). *Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés.* Eyrolles, Edition comptables Malesherbes, paris.
- 50) SWANSON , R. (2007). Defining intergalactic human resource development. *Human Resource Development International*, 04(10), pages 455 à 456.
- 51) VOYNNET-FOURBOUL , C. (2005, septembre 1er et 2). quelles représentations de l'audit social ? communication présentée dans le cadre de l'Université d'été de l'Audit Social à l'IAE de Lille.
- 52) Wolf, h., & Chaput, l. (2008). *l'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques, chapitre dans l'ouvrage collectif sous la direction de Thomas AMOSSE.* (E. découverte, Éd.) Paris, France.

Psychosocial Hazards among Academics at Private Research-Focused Universities in Malaysia: Review of the Literature

1st Haniza Abdul Khalid
*Dept. of Management and
Humanities*
*Universiti Teknologi
PETRONAS*
Seri Iskandar, Perak, 32610,
Malaysia
haniza.akhalid@utp.edu.my

2nd Ahmad Shahrul Nizam Isha
*Dept. of Management and
Humanities*
Universiti Teknologi PETRONAS
Seri Iskandar, Perak, 32610,
Malaysia
shahrul.nizam@utp.edu.my

3rd Marlia Puteh
Fakulti Sains Sosial Dan
Kemanusiaan
Jalan Sultan Yahya Petra,
54100 Kuala Lumpur, Malaysia.
marlia.kl@utm.my

4th Gehad Mohammed Ahmed
Naji
*Dept. of Management and
Humanities*
Universiti Teknologi PETRONAS
Seri Iskandar, Perak, 32610,
Malaysia
gehadnaji.utp@gmail.com

5th Muhammad Shoaib Saleem
*Dept. of Management and
Humanities*
Universiti Teknologi PETRONAS
Seri Iskandar, Perak, 32610,
Malaysia
sh.saleem87@gmail.com

Abstract. Psychosocial hazards are negative experiences that people face when dealing with any possible factors that could risk their psychological, physiological and social well-being which might detrimentally affect their performance at work. Therefore, in order to improve employees' work performance, boost organisational success and enhance their social and environmental well-being, it is imperative to manage their psychosocial hazards. As one of the growing countries that emphasises on the development of its education, the Malaysian Ministry of Higher Education (MOHE) has underlined its focus on research activities and set this as a quality standard. MOHE has also set the target that by the year 2025, Malaysian Higher Learning Institutes (HLIs) must rank up their standard against the international ranking benchmarks. This has caused Malaysian HLIs, particularly the research-focused universities, to vigorously engage in research activities and initiatives, improve their international ranking and standard and at the same time, enhance the quality of their teaching-learning environment. To maintain the universities' performance against the targets and set of standards, academics are faced with many possible psychosocial hazards. Thus, this qualitative research intends to explore their experiences facing the psychosocial hazards when performing their roles at the universities. This research also intends to identify the psychosocial hazards management strategies employed by these academics experiencing the psychosocial hazards. Using all these suggested strategies, this research aims to propose a psychosocial hazards management guide for academics. The samples for this research are academics from two private Malaysian research-focused universities and that they have been serving at their current universities for at least 3 years and have gone through 2 annual appraisals.

Keyword – Psychosocial Hazards, Higher Education, Private Universities, Malaysia

I Introduction

Psychosocial hazards among employees are negative experiences that they face when dealing with any possible factors that could potentially pose a serious threat to their psychological, physiological and social wellbeing which could adversely affect their work performance. This includes damaging the workers' ability to connect and function well with their colleagues. This issue needs to be addressed so that psychosocial risks could be reduced and mental health among employees could thus be improved. Many experts and research revealed that exposure to psychosocial hazards could contribute to work-related stress [1-3] which could further impair the psychological well-being of an employee [4]. Psychosocial hazards are the negative experience that employees face towards - 1. job content, 2. workload & work pace, 3. work schedule, 4. control, 5. environment & equipment 6. organisational culture & function, 7. interpersonal relationships at work, 8. role in organisation, 9. career development, 10. home-work interface [1, 5, 6].

The New Zealand Government Worksafe Report revealed that psychosocial hazards at workplace could impair the psychological well-being of an employee [7]. Psychosocial hazards are also referred as employees' negative perception facing any job stressor [8] or workplace issues which could adversely affect workers' psychological and physical well-being. This includes damaging the workers' ability to connect and function well with their colleagues, impact the workers' emotional stability or mental health by disrupting their coping ability and this could finally hinder their capability to deliver their tasks efficiently. International Labour Office [9], stated that work-related stress is widespread nowadays that it could lead to absenteeism among employees, gravely affect their health and risk their performance which could ultimately provoke long-term damage to body systems and organs.

Clearly, any types of psychosocial hazards could risk employees' overall well-being that could impair their performance. Thus, maintaining positive and harmony work condition and environment for employees is vital and this could be done if their psychosocial being is managed [9, 10].

A Psychosocial Hazards

Psychosocial Hazards are defined as any possible harm that could lead to detrimental outcomes to a worker's health, organisation's property (including losses of equipment) (the Canadian Centre for Occupational Health and Safety [11, 12]. According to Lavicoli [13], further emphasized that psychosocial risk is a potential harm caused by psychosocial hazards and evidently, any types of psychosocial hazards could negatively affect an employee's work performance. Employees' health could also be affected by their perception towards and their experience in their job content, work organisation and management, environmental and organisational conditions [14]. In other words, psychosocial hazards can influence the way a person feels, thinks and behaves, and they could lead to employees' physiological impairment. In most situations, this may cause declining work performance, damaging ones' psychological and social well-being and causing adverse physical health [6]. In Great Britain, for example, it was reported that a total of 43% of stress, depression or anxiety cases were due to work-related ill health and 54% of all working days loss were due to ill health [15].

Psychosocial hazards are also seen as possible factors that lead to stress, depression, anxiety, sleep disorders, suicidal ideation, burnout, stress, violence, family issues, substance abuse, sexual abuse, and violence [16]. According to WHO, 2020 [16] psychosocial hazards that are related to work performance, work design, working conditions, and labour relations could lead to stress. It is affirmative that psychosocial being of an employee is important in maintaining the positive and harmony work condition and environment for employees.

Employees in all working environments are gravely affected by psychosocial hazards. The education field is also facing the same issue whereby it was reported that academics were the ones facing serious work pressure [3], [17] due to many factors contributing to it. also [18, 19], revealed that the level of stress among teachers were high and confirmed that teaching was a stressful occupation.

B Malaysian Higher Learning Landscape

The Malaysian Education Blueprint targets at increased access, quality, equity, unity, and efficiency for Malaysia to achieve global recognition and attain better international ranking. Under the aspiration of quality, MoHE focuses on the quality of graduates, institutions, and the overall system. In achieving the quality targets, Malaysia needs to demonstrate a certain achievement levels in international university rankings [20]. These rankings are mainly descending towards research output, namely citations per faculty and number of papers in high impact journals. These high impact journals are publications that are considered as highly influential in their fields for example, Cell, Science, Nature, Journal Quarterly Journal of Economics or Cancer Journal for Clinicians or Review of educational Research.

Besides that, to ensure the quality aspiration is fulfilled, the Ministry also promotes participations in international rankings such as the Quacquarelli Symonds (QS) Ranking, the World University Ranking (WUR) and the Times Higher Education World University Ranking. To be ranked at a good standing in any of these ranking exercises is imperative to testify that a university achieves a certain international standard. Besides having all these recognition requirements installed as a standard benchmark, providing good quality of education is still an integral part of the agenda of all Higher Learning Institutions (HLIs) in Malaysia [21]. Under all these aspirations and ambition, the Ministry aspires that Malaysia produce 20 Research Excellent Centres of international standard, at least 100 researchers, scientists and engineers for every 100,000 workforce [22].

2021		2020		2019		2018		2017	
RANK	UNIVERSITY	Rank	UNIVERSITY	RANK	UNIVERSITY	RANK	UNIVERSITY	RANK	UNIVERSITY
301-350	UM	301-350	UM	301-350	UM	351-400	UM	601-800	UKM
501-600	UTAR	501-600	UTAR	501-600	UTAR	501-600	UTAR	601-800	UPM
601-800	UKM	601-800	UKM	601-800	UKM	601-800	UKM	601-800	USM
601-800	UPM	601-800	UMP	601-800	USM	601-800	UPM	601-800	UTM
601-800	USM	601-800	UPM	601-800	UTM	601-800	USM	601-800	UTP
601-800	UTM	601-800	USM	601-800	UTP	601-800	UTM	801+	UITM
601-800	UTP	601-800	UTM	801-1000	UPM	601-800	UTP	801+	UUM
601-800	UUM	601-800	UTP	801-1000	UNITEN	801-1000	UNITEN		
801-1000	UNITEN	801-1000	UNITEN	801-1000	UUM	1001+	UUM		
1001+	UNIKL	801-1000	UUM	1001+	UNIMAS				
1001+	UMP	1001+	UNIMAS	1001+	UITM				
1001+	UNIMAS	1001+	MMU						
1001+	MMU	1001+	UITM						
1001+	UTEM								
1001+	UITM								

Table 1: The Times Higher Education World Ranking 2017 – 2021

Table 1 shows the achievement of top Malaysian HLIs in securing the international recognition through the Times Higher Education World University Ranking for the span of five years (2017 – 2021).

Criteria of Evaluation for the Times Higher Education Ranking		Percentage
Citations – research influence	1 - Citations impact (normalized average citations per paper) (Database: Thomson Reuter's Web of Science)	30%
Teaching - the learning environ	1 - Income per academic 2 - Reputational survey – teaching 3 - PhD awards per academic 4 - PhD awards / bachelor's awards 5 - Undergraduates admitted per academic	30%
Research – volume, income and	1 - Papers academic and research staff 2 - Research income (scaled) 3 - Reputation survey – research	30%
International mix – staff and stu	1 - Ratio of international to domestic students 2 - Ratio of international to domestic staff 3 - Proportion of internationally co-authored research	7.50%
Industry income - innovation	1 - Research income from industry (per academic staff)	2.50%

Table 2: Criteria of Times Higher Education World Ranking

Table 2 shows the criteria of evaluation for the Times Higher Education Ranking where the research component (Citations – Research Influence, Research – Volume, Income and Reputation, Industry Income – Innovation) constitutes 62.5% of the total percentage of the evaluation.

Table 3 below shows the criteria of evaluation for the QS World University Ranking which the research component covers 20% of the whole evaluation metric.

CRITERIA	PERCENTAGE
Academic Reputation	40%
Employer Reputation	10%
Faculty-Student Ratio	20%
Citations Per Faculty	20%
International Faculty Ratio	5%
International Student Ratio	5%

Table 3: Criteria of QS World University Ranking

2021	2020	2019	UNIVERSITY
59	70	87	UM
132	159	202	UPM
141	160	184	UKM
142	165	207	USM
187	217	228	UTM
379	511-520	601-650	TAYLOR'S
391	442	481	UCSI
439	482	521-530	UTP
531-540	591-600	601-650	UUM
551-560	541-550	-	MSU
601-650	651-700	651-700	IIMU
651-700	651-700	751-800	UITM
701-750	751-800	-	SUNWAY
701-750	801-1000	701-750	UNITEN
751-800	751-800	-	UMP
801-1000	801-1000	801-1000	MMU
801-1000	801-1000	-	UNIMAS
801-1000	801-1000	-	UTAR
801-1000	701-750	-	UMP
801-1000	801-1000	-	UMS

Table 4: QS World University Ranking 2019 – 2021

Table 4 indicates the achievement of top Malaysian HLIs in obtaining the international recognition through the QS world university ranking for the period of three years (2019 – 2021).

Apart from participating in the international ranking exercises, Malaysia has its own national rating system in order to maintain its education standard: Rating System for Malaysian Higher Education Institutions (SETARA), Malaysian Quality Evaluation System for Private Colleges (MyQUEST), Malaysia Research Assessment Instrument (MyRA).

As Malaysia is moving forward, the road map from 2021 – 2025 aims to complete the establishment of international research laboratories or centres of excellence with prominent international partners. Besides, there are also ongoing enhancements to the quality assurance and institutional ratings system, benchmarked against international standards [22]. All these aspirations are reflected in the requisite performance requirements in all the research-focused universities in Malaysia.

C Challenges of Academics at Malaysian Research-Focused Universities

There are 20 public universities in Malaysia and these public universities are divided into 5 research universities, 11 comprehensive universities and 4 specialised technical universities (MTUN). The five public universities that have been designated as research universities are Universiti Malaya (UM), Universiti Putra Malaysia (UPM), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Sains Malaysia (USM) and Universiti Teknologi Malaysia (UTM). The 4 universities under the Malaysian Technical University Network (MTUN) are Universiti Tun Hussien Onn Malaysia (UTHM), Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM), Universiti Malaysia Pahang (UMP) and Universiti Malaysia Perlis (UniMAP). The criteria of Malaysian Research University are described in Table 5.

Indicator	Criteria	Research University
1. Quantity and Quality of Researchers	Critical mass	60 per cent of academic staff will be involved as Principal Investigator
	Percentage of academic staff with PhD or equivalent	60 per cent
	Research experience (3 cohorts)	With balanced distribution of staff with > 20 years of experience, 10-20 years and < 10 years of experience
	Number of recognitions/awards/stewardship conferred by national and international learned and professional bodies	100
2. Quantity and Quality of Research	Publications	Two papers in national/international refereed and cited journals per staff / year or cumulative impact factor for the institution of not less than 5,000
	Research grants for S&T academic staff a. Public b. Private (including contact research) c. International	At RM50,000/staff / year of which at least 20 per cent is from international sources and 20 per cent from private sector

3. Quantity of Postgraduates	Ratio PhDs graduated to academic staff	1: 18 academic staff of which 60 per cent will be from S&T
	Ratio of postgraduates to academic staff (enrolment)	3 postgraduates: 1 staff
	Ratio of postgraduates (based on research and mixed method) to undergraduates	1 postgraduate: 4 undergraduates
	Percentage of international graduates	10 per cent
4. Quality of Postgraduates	Percentage of postgraduate intake	50 per cent of postgraduates with CGPA \geq 3.0
	Percentage of postgraduate fellowships/grants from prestigious bodies awarded to postgraduates via research mode	Not less than 10 per cent
5. Innovation	Number of patents attained/number of products commercialised/ number of technology know-how licensing/number of IPR/copyrights (including original writings)	30/year
6. Professional Services and Gift	Income generated from training courses/services/consultancy/postgraduate student fees/endowment/gift	Not less than RM20 million/year
7. Networking and Linkages	Inter-institution (national) participation	70 per cent
	Inter-institution (international) participant	30 per cent
8. Support Facilities	Equipment fully operational and calibrated or physical facilities that meet safety and quality standards (accreditation to GLP/ISO17025) or library facilities including networking and shared facilities of service centres or recreational or access to high end research facilities	On site auditing 75 per cent compliance attained

Table 5: Performance Indicators for Malaysian Research Universities [23]

Under the research university flagship, research initiatives and engagements as well as graduate employability are paramount in Malaysian HLIs. These important features have encouraged universities to engage in smart collaborations with industry players. Besides having to secure research grants from industries and other relevant agencies, research grants are also given by the government in realising the research aspirations. Malaysia has also established private higher education institutions and foreign university international campuses which are mainly from the private sector's investments. With all these active participations from the investors and Malaysia's clear education aspirations, there are currently 43 private universities, 33 private university colleges and 10 foreign university

branch campuses in Malaysia. Though the establishment of research universities by MOHE is meant for Malaysian public higher learning flagships, the private higher learning institutions have also been emphasising on research driven initiatives in their governance in pursuance for global recognition [24]. All the private universities in Malaysia that strive to be recognised at an international level and to achieve the standard benchmarked by MOHE, have also included all the important features of research universities set by MOHE in their universities' main agenda.

All research focused-universities in Malaysia are clear with the primary objectives of a research university that are to spearhead innovation efforts, to develop and boost centres of excellence in national critical areas, to establish research outcomes of par-excellence, to contribute to strong research publications that are impactful, to train superior students and to create a productive and function research environment [22]. These aims have also been part of private universities that target to achieve international recognition and standard. Thus, these research-focused universities have been vigorously participating in research and innovation activities which are steered by highly qualified academics and rigorous student enrolment. Research-focused universities are also required to develop their intellectual potential and become exemplary to other Malaysian universities in carrying out research activities for knowledge advancement. In addition to that, these research-focused universities must also generate their own income and create holding companies responsible for undertaking business projects by selling their research products, increase the quality and quantity of researchers, research and postgraduate students. This warrants proactive and innovative university leadership and an inevitable adoption of new aggressive ideas of identity and governance. Because of this, education, training and employment policies in all research-focused universities have to be reviewed to encourage research activities among the academics.

It can be fairly said that the criteria of a research university crafted by the MoHE are comparable to the specifications set by the international standard. These universities must be aggressive and active in research activities in order to be distinguished. To achieve the standard and recognition and be part of the global education prospect, the number of research activity engagements, amount of research grants secured and series of recognitions in high quality research are highly sought after.

Academics at Malaysian universities have been reported to experience adverse psychological, physiological or social health risks due to psychosocial hazards but the psychosocial hazards of the academics at research-focused universities in Malaysia have not been explored and that no strategic guidelines and plans have been developed to manage their psychosocial hazards.

Issues of psychosocial hazards are crucial in Malaysia right now [25, 26] and academics have been identified as the ones experiencing a higher level of psychological distress compared to other employees in other fields of occupation. MOHE requirements for international recognition, rankings and quality & the Key Performance Index (KPI) of research-focused universities are perceived as very demanding and had been causing stress among academics [27, 28]. It is also reported that psychosocial hazards at workplace had not been successfully managed whereby it is imperative to effectively manage psychosocial hazards so that organisation productivity is improved [29]. It was confirmed that even though the needs and demand to fulfil the requirements of research-focused universities have created some form of psychosocial hazards among academics [30], no strategic guidelines and plans have been developed to mitigate academics facing psychosocial hazards [31] also revealed that psychosocial hazards caused by chronic workplace stress was not successfully managed. (Leka et al., 2008) also substantiated this and reported that in order to control psychosocial hazards at work, a systematic and effective policies and practices must be planned and provided. This is imperative because to improve organisation productivity, psychosocial hazards must be effectively managed (OSHA, 2012)[32].

Psychosocial hazards among employees are negative experiences that they face when dealing with any possible factors that could potentially pose a serious threat to their psychological, physiological and social wellbeing which could adversely affect their work performance. This includes damaging the workers' ability to connect and function well with their colleagues. This issue needs to be addressed so that psychosocial risks could be reduced and mental health among employees could thus be improved. Many experts and research revealed that exposure to psychosocial hazards could contribute to work-related stress [33] which could further impair the psychological well-being of an employee [34].

Psychosocial hazards are the negative experience that employees face towards - 1. job content, 2. workload & work pace, 3. work schedule, 4. control, 5. environment & equipment 6. organisational culture & function, 7. interpersonal relationships at work, 8. role in organisation, 9. career development, 10. home-work interface (World Health Organization, 2003) [35].

II REVIEW OF LITERATURE

This paper reviews four main aspects of literature. The first is the literature describing psychosocial hazards and the underpinning theory behind them. The second is the literature of psychosocial hazards experienced by employers in other occupations. The third section describes the psychosocial hazards faced by academics and the last one is on psychosocial hazards among academics in Malaysia.

A Theoretical Framework of Related Theories

Psychosocial Hazards

The grand theory underpinning this study revolves around the framework and supported by [34]. The theory states that psychosocial hazards are the negative experiences that employees face in dealing with:

1. job content: lack of variety or short work cycles, fragmented or meaningless work, under use of skills, high uncertainty, continuous exposure to people through work
2. workload & work pace: work overload or under load, machine pacing, high levels of time pressure, continually subject to deadlines
3. work schedule: shift working, night shifts, inflexible work schedules, unpredictable hours, long or unsociable hours
4. control: low participation in decision making, lack of control over workload, pacing etc
5. environment & equipment: inadequate equipment availability, suitability or maintenance, poor environmental conditions such as lack of space, poor lighting, excessive noise
6. organisational culture & function: poor communication, low levels of support for problem solving and personal development, lack of definition of, or agreement on organisational objectives
7. interpersonal relationships at work: social or physical isolation, poor relationships with superiors, interpersonal conflict, lack of social support, bullying, harassment
8. role in organisation: role ambiguity, role conflict and role responsibility for people
9. career development and: career stagnation and uncertainty, under promotion or over promotion, poor pay, job insecurity, low social value to work

10. home interface: conflicting demands of work and home, low support at home, dual career problems

[36] identified psychosocial hazards as any element at work, for example, materials, work environment, work organisation and practices, damage, injury or disease that could affect employees' physical and psychological well-being. According to psychosocial hazards at workplace could be contributed by issues revolving around job content, workload and work pace, work schedule, control, environment and equipment, organisational culture and function, interpersonal relationships at work, role in organisation, career development, home-work interface. According to (Cox & Griffiths, 2005)[6] defined psychosocial hazards as any aspects of social and organisational work environments that are potential to cause psychological or physical harms to the employees. Many organisations like ILO, WHO and European Commission have defined psychosocial hazards as factors that affect employees' aspects of work organisation, design and management. These could potentially be detrimental to employees' health and safety which could lead to further adversity among employees such as taking sick leaves, decreasing performance efficiency or increasing human errors. These potential psychosocial hazards include work demands, unavailability of organisational support and rewards, and poor interpersonal relationships, workplace harassment and bullying. Revealed in the WHO 2010 Report that protracted exposure to psychosocial hazards could cause serious health problems such as cardiovascular issues, psychiatric disorders and depression [37].

Effects of Psychosocial Hazards

The main theory of the effects of psychosocial hazards on employees affirms that employees who are dealing psychosocial hazards will experience adverse impacts on their psychological, physiological and social well-being [6]. According to the theory, the potential negative psychological effects on them are, for example, stress, depression, anxiety, burnout and suicidal ideation. The physiological adverse impacts that the employees could experience are for instance sleep disorders, musculoskeletal disorder (MSD), coronary diseases or cancer and the detrimental social impacts that they could experience are distancing themselves from friends and colleagues, being absent from work, being involved in substance abuse, sexual

abuse, violence or family issues. This theory was also supported by The Canadian Centre for Occupational Health and Safety (2020), WHO (2020), ILO (2020 & 2000), HSE (2020)[38] , AIA Vitality Report (2019), [16]and [39]. This was also substantiated by the International Labour Office report (2000) stating that an excessive and longitudinal subjection to psychosocial hazards could lead to tragic outcomes such as physiological threats and suicidal thoughts [40], (HSE, 2015), (WHO, 2020) (ILO, 2016) and many researchers [41-43] also revealed that incessant pressures and intolerable demands could lead to adverse reactions in employees.

According to (WHO, 2020), affirmed that the psychological and physical well-being of a person and the effectiveness of an organisation could potentially be adversely affected by work-related stress. Therefore, it is recognised world-wide as a major challenge to workers' health and the health of their organisations. The disability of employees to manage their thoughts, emotions, behaviours and interactions with others including at workplace could lead to mental disorders (WHO, 2020). (WHO, 2000) also reported in 2000 that mental health problem was one of the three major causes of disability in the world besides cardiovascular disease and musculoskeletal disorder.

Mental health, evidently, is a real global issue that has impacted employees and employers alike and the number of people suffering from mental disorder is increasing by year and depression is a common mental disorder and is one of the dominant causes of disability around the world (WHO, 2020). Based on the 2017 Malaysian Mental Healthcare Performance Report the number of suicidal attempt [39] was increasing due to mental disorders. This finding supported the 2015 National Health Morbidity Survey results [25] which reported that 1 out of 3 Malaysian adults aged 16 and above endured some manifestations of mental health issues. It was anticipated that mental illness would be the second leading health problem in the country after heart disease if such problem is not addressed soon. The Malaysian Psychiatric Association further reported that by 2020, depression is a dominant mental health problem in Malaysia. The main factors contributing to this are stress and work pressure. The 2011 National Health and Morbidity Survey

Report revealed that, 12% of Malaysians suffered from depression and anxiety disorders. The number of sufferers significantly increased to 29% in 2017 [44]. Patients experiencing depression has also shown a 50% a dramatic increase between 2011 to 2015 [39]. It was identified that Malaysian employees suffered from overwork and sleep deprivation and 51% of them agreed that they were experiencing work-related stress and the mental health problems among Malaysian employees were on the rise. From that research, 20% of the participants agreed that they suffered from workplace bully which affirmatively was the contributing factor to their workplace stress.

Evidently, this issue does not remotely exist in certain areas and populations only but it has become a serious issue and has affected people globally.

B Psychosocial Hazards among Employers in Other Occupational Environments

Psychosocial hazards exist in many parts of the world and in many types of work environments. This section establishes the literature highlighting the presence of psychosocial hazards at the workplace.

Another field of occupation that reported prevalence of psychosocial hazards is health care. Health and care employees were exposed to psychosocial hazards in the workplace and this is mainly due to work overload issues [45]. Psychosocial hazards were assessed and the corresponding risks among health care employees were identified in a tertiary health facility in South Nigeria. A cross sectional study was carried out in University of Port Harcourt Teaching Hospital, Rivers State, Nigeria using a qualitative method. Participants were interviewed and their experience when facing situations of psychosocial hazards were recorded. Their risk scores and levels of identified hazards were determined using risk assessment matrix. This study revealed that work overload scored the highest proportion of all the psychosocial hazards identified followed by poor interpersonal relationship, assault from patient relatives and job dissatisfaction and boredom. Overall, it showed that health care employees in South Nigeria were exposed to psychosocial hazards at their workplace[45].

Besides that, [46] disclosed the psychosocial hazards faced by nurses in one of the government hospitals in Dubai, United Arab Emirates. The authors studied the effects of psychosocial hazards among nurses by employing a quantitative descriptive cross-sectional method using a wide range of demographical variables namely, area of work and job titles. The tool was adapted from OHS Vulnerability Measure, developed by the Institute for Work and Health Toronto, Canada. The findings indicated that psychosocial hazard was the most common and frequent hazard observed among Dubai nurses. There was a significant relationship between area of work with psychosocial hazards, confirming that psychosocial hazards were apparent in nurses of all the job titles in the government hospital in Dubai, United Arab Emirates.

In another related research [47], studied the psychosocial hazards at the University of Port Harcourt which demonstrated verbal abuse as the most prevalent psychosocial hazard. The study has identified several important psychosocial risks and intervention approaches. It was apparent that there was an urgent need for the University of Port Harcourt management to take immediate measures in reducing and curbing the escalating advances of psychosocial hazards among the staff members. Based on this research, the two main contributors to their experience of psychosocial hazards were workload and home-interface.

These literatures demonstrate that psychosocial hazards are prevalent in various occupational environments.

C The Global Perspectives of Psychosocial Hazards among Academics

Several studies reported that many teachers and academics suffer from work-related stress [48]. Academics faced overwhelming workload, forced to obtain external funds and tensed to publish more research papers. These continuous internal and external expectations have caused these academics to demonstrate various physiological and psychological impacts. These include secluding themselves from students, having low level of motivation to teach and do research and ultimately resorting to leaving their professions permanently [49]. This tallies with the study done by [50] on the effects of occupational stress among Dutch university academic

members. The authors revealed that the academics who experienced job stress, job strain, and psychological withdrawal distant themselves from work, colleagues, and students.

[51-53] also reported that teachers' general health well-being, job satisfaction and work performance were gravely influenced by job stressors. These researchers further advocated relationship among academics and students, demanding teaching workload contributed to pressure and stress at work.

Academics in the UK has experienced the stressors for quite a long period of time and evidently, no real change has occurred. It was reported that more than one third of the health issues in the UK in 2009 were caused by work-related stress (UK HSE, 2010) This has prompted the HSE to analyse the 2006 – 2007 records. Surprisingly, a total of 13.5 million absent days from work were recorded during the period. This has endorsed the results in their earlier 1998 study [2] which revealed that the academics' psychological affliction levels were high and above other professional employees from other occupational environments and that academics persistently suffered from high levels of work–life conflict [2, 54, 55]. The factor that contributed to this recurring issue was the sub-standard health and labour treatment experienced by the UK academics. That made it very challenging for academics to achieve a healthy work-life balance which ultimately led to health problems, job dissatisfaction, and high turnover in the education sector [56, 57].

Besides that, [3] concurred that increased demands to compete among academics have caused employment terminations, organisation amalgamations, aggressive technology adoptions and adaptations, as well as overwhelming demands for competitive high standard products and services. This has undeniably increased workloads among academics and thus, escalated work pressure among them. According to [58, 59] , these pressing situations had prompted university governances to demand for progressive reporting, implement immediate restructuring and introduce radical short-term basis employment. These demands and changes, to a certain extent, had contributed to work stress among the academics.

Benson & Brown, 2007 [60], analysed the numerous workplace roles that must be fulfilled by academics which include teaching, research involvement, consultation and research supervisions. Academics feel pressure to juggle between research and teaching, to prioritise the existing and oncoming new workloads, as well as to learn new demands of teaching online. Insufficient funding and resources, work overload, poor management practice, job insecurity, and insufficient recognition and reward were mainly contributing to the stress among academics [61].

The adverse effects on the well-being of employees in higher education were likely to have negative effects on students' educational experience as well as institutional performance [61]. This kind of pressures could contribute to job stress among academics and consequently hinder their efficiency, health and dedication. [62] reported similar issues experienced by academics at the US and Australian research universities and doctoral grant institutions. Increased demands to compete among academics have caused employment terminations, organisation amalgamations, aggressive technology adoptions and adaptations, as well as overwhelming demands for competitive high standard products and services. This has undeniably increased workloads among academics and thus, escalated work pressure among them.

According to [63, 64], the academics from the United Kingdom, United States and Australia respectively experienced psychosocial hazards due to the high demands of workload requirements from the universities. These demands were primarily due to the significant cuts of government financial resources, high number of student enrolment, increasing demands in science and teaching competitions and high over-expectations in teaching using technological advances.

This also resonated with the research done by [65] when Briggs identified that academics experienced stress due to multiple roles in online teaching and (Shah, 2013) confirmed that challenges and uncertainties in government policy like cutting of public funding as well as an increasing demand to improve the quality and standard of higher education would not be conducive to enhance academics' teaching and research performance.

Psychosocial hazards were also experienced by a group of Australian academics as revealed by [66]. The researchers identified that the academics' job stress was due to the imbalance of work-life aspects and high level of conflict in their work and their personal lives. They confirmed that academics' poorer wellbeing and increased ill-being were significantly due to perceived job threat-type stress among them. In this research, the researchers employed the Stress in General scale (SIG) developed by [67] to measure perceived job stress.

In a later research, [53] revealed in their findings that role conflict and ambiguity, lack of promotion opportunities and feedback, lack of participation in decision making, excessive workload, unsatisfactory working conditions and interpersonal relations were the main psychosocial hazards that the academics in a private university in Sudan experienced. This evidently shows that academics have been continuously experiencing psychosocial hazards.

[68] also discovered crucial findings among university lecturers in Pakistan and Finland. These academics took sick leaves due to burnout due to the psychosocial hazards that they experienced. This research revealed that age and gender contributed to these academics' experience of psychosocial hazards. Between these two groups of academics, however, the research results showed that the academics in Finland faced low risk of psychosocial hazards compared to academics in Pakistan. This was due to the academics in Finland had a conducive working environments, good social support at work, and high promotion opportunities with low percentage of workplace bullying. In terms of the age factor, it was affirmed that young university lecturers in Pakistan were more at risk of stress and burnout and they were the ones who were potentially prone to occupational stress and burnout as compared to their academic colleagues who were above 56 years old. This supported the findings by [69] when they revealed in their research that young academics with junior academic rank at a Malaysian university experienced burnout.

The issues of psychosocial hazards among academics still persists till today and this is apparent when [70] carried out a study on academics in Poland and again, it was identified that these academics also faced psychosocial hazards at workplace and their hazards were due to the work contents and their work context, not other factors like gender, work experience and academic qualifications. To measure the psychosocial threats among the academics, this quantitative research utilised The Psychosocial Risk Scale (PRS) [70] questionnaire as the tool to gather the data.

D Psychosocial Hazards among Academics in Malaysia

Psychosocial hazard among academics is a prevalent phenomenon in Malaysia. Many claimed to be suffered from some manifestations of psychosocial hazards. A study conducted by [71], on Malaysian academics at higher learning institutions indicated that that 77% of the academics experienced stress. They identified that stress experienced by academic staff were mainly contributed by the workplace surroundings; relationship which encompasses workplace professionalism including issues pertaining to working with colleagues, seniors and customers and roles or positions at the workplace. In this research, the academics' work-related stress at the institution was measured using an established HSE Management Standards Indicator Tool by the United Kingdom Health and Safety Executive (HSE). The results of the findings obtained from questionnaire were analysed using Microsoft Excel analysis tool of HSE Management Standards Analysis Tools version 2013.

The main factors contributed to this were work demand, relationship and role.

Psychosocial factors and depression are the main factors that caused musculoskeletal disorders (MSD) among academics. It was found that MSD could incapacitate the academics more if they experienced depression. In a study done on Malaysian research university academics, it was revealed that job demands, job control, managerial support, peer support, violent relationship, role clarity and change had significant impacts on academics' job satisfaction and turnover intentions at [72, 73].

Young, newly recruited lecturers and those who were holding junior academic positions experienced burnout more. In addition, revealed that female academics experienced high level of stress more than their male colleagues which supported the findings from the studies done by, [51, 74]. Besides that, it was also identified that academics who were holding managerial positions were more stressed than the ones without posts [75] and the ones who were single experienced more stress than the married academics though some studies did not show any significant difference of psychosocial hazards effects on married academics, socio-demographic factors (gender, level of education, income, job title and length of service) had a significant relationship with the effects of psychosocial hazards among the academics at a private university in Malaysia. These studies obviously show that in some academic environments, the demographic characteristics had some contributions to the academics' psychosocial hazards experience [76].

The relationship between role overload, role ambiguity and strain over time among Malaysian public university academics [77]. It was concluded that the academics were less tolerant with role ambiguity as compared to role overload and role conflict. The research used hierarchical regression analyses to obtain the results. It was reported that the results from cross-sectional analyses advocated that academics had low tolerance with role ambiguity in comparison to role overload and role conflict. This research further revealed that higher level of tolerance for role overload and role conflict could negate the negative effect on strain. However, the academics were more prone to strain if they have lower level of tolerance for role ambiguities. On the other hand, rigorous research demands stipulated in the academics' performance indicator were identified as the greatest source of stress among the academicians a research university in Malaysia [78].

This phenomenon was further explored by [79] on academics in another private university in Malaysia. It was identified that 6% of 229 academics demonstrated burnout attributes. This group of academics was mostly young with junior academic grade. It was also shown that the academics that exhibited burnout features had a lower overall work life score. In order to measure the issues of burnout among these academics the researchers used The Maslach Burnout

Inventory – Educators Survey (MBI-ES) and the academics’ quality of work life was assessed using The Work-Related Quality of Life (WRQoL) scale. Based on the results derived from this research, this study proposed that universities should develop and incorporate effective intervention approaches to assist academics with the requisite skills to curb burnout.

All of the reported research finding have confirmed that academics all over the world are experiencing some kind of psychosocial hazards which have adversely affected them.

III. CONCLUSION

In observing the government’s aspirations to garner international recognition of certain benchmarks, taking an active part in the research agenda seems to be of importance. This has been aspired by MOHE that by the year 2025, Malaysian Higher Learning Institutes (HLIs) must rank up their standard against the international ranking benchmarks. As such, besides other requisite academic commitments, most universities in Malaysia have also placed a certain level of targets and standards of research agenda in the academics’ performance requirements set by the universities. Having all these commitments entrusted to academics, it is paramount to explore and understand the experiences of the academics facing psychosocial hazards in performing their duties at research-focused universities. Once all of these are addressed, it is important to develop a strategic psychosocial hazards management guide for academics in mitigating the risks of psychosocial hazards experienced by them.

ACKNOWLEDGMENT

The authors would like to thank Universiti Teknologi PETRONAS (UTP) for supporting this study. The authors are grateful to the participants who contributed to the research.

References

- [1] W. H. Organization and I. S. o. H. W. Group, "2003 World Health Organization (WHO)/International Society of Hypertension (ISH) statement on management of hypertension," *Journal of hypertension*, vol. 21, no. 11, pp. 1983-1992, 2003.

- [2] G. Kinman, F. Jones, and R. Kinman, "The Well-being of the UK Academy, 1998–2004," *Quality in higher education*, vol. 12, no. 1, pp. 15-27, 2006.
- [3] J. A. Jacobs and S. E. Winslow, "Overworked faculty: Job stresses and family demands," *The ANNALS of the American academy of Political and Social Science*, vol. 596, no. 1, pp. 104-129, 2004.
- [4] M. S. Saleem, A. S. N. Isha, Y. M. Yusop, M. I. Awan, and G. M. A. Naji, "The role of psychological capital and work engagement in enhancing construction workers' safety behavior," *Frontiers in Public Health*, vol. 10, 2022.
- [5] S. Leka, A. Jain, T. Cox, and E. Kortum, "The development of the European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF," *Journal of occupational health*, pp. 1102090170-1102090170, 2011.
- [6] T. Cox and A. Griffiths, "The nature and measurement of work-related stress: theory and practice," 2005.
- [7] G. M. A. Naji *et al.*, "Impact of safety culture on safety performance; mediating role of psychosocial hazard: an integrated modelling approach," *International journal of environmental research and public health*, vol. 18, no. 16, p. 8568, 2021.
- [8] M. d. C. Giménez-Espert, V. Prado-Gascó, and A. Soto-Rubio, "Psychosocial risks, work engagement, and job satisfaction of nurses during COVID-19 pandemic," *Frontiers in Public Health*, vol. 8, p. 566896, 2020.
- [9] I. L. Organization, "ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work," ed: International Labour Organization, 2020.
- [10] P. Gabriel and M.-R. Liimatainen, "Mental health in the workplace: introduction, executive summaries," 2000.
- [11] F. Salguero-Caparrós, M. d. C. Pardo-Ferreira, M. Martínez-Rojas, and J. C. Rubio-Romero, "Management of legal compliance in occupational health and safety. A literature review," *Safety science*, vol. 121, pp. 111-118, 2020.
- [12] G. M. A. Naji, A. S. N. Isha, A. Alazzani, M. S. Saleem, and M. Alzoraiki, "Assessing the Mediating Role of Safety Communication Between Safety Culture and Employees Safety Performance," *Frontiers in Public Health*, vol. 10, 2022.
- [13] S. Leka, A. Jain, S. Iavicoli, and C. Di Tecco, "An evaluation of the policy context on psychosocial risks and mental health in the workplace in the European Union: achievements, challenges, and the future," *BioMed research international*, vol. 2015, 2015.
- [14] T. Tenkate *et al.*, "WHO/ILO work-related burden of disease and injury: Protocol for systematic reviews of occupational exposure to solar ultraviolet radiation and of the effect of occupational exposure to solar ultraviolet radiation on cataract," *Environment international*, vol. 125, pp. 542-553, 2019.
- [15] D. Mohammadnazar and A. Samimi, "Necessities of studying HSE management position and role in iran oil industry," *Journal of chemical reviews*, vol. 1, no. 4, pp. 252-259, 2019.
- [16] S. Grover, S. Sahoo, A. Bhalla, and A. Avasthi, "Psychological problems and burnout among medical professionals of a tertiary care hospital of North India: A cross-sectional study," *Indian journal of psychiatry*, vol. 60, no. 2, p. 175, 2018.
- [17] K. Mamiseishvili and V. J. Rosser, "Examining the relationship between faculty productivity and job satisfaction," *Journal of the Professoriate*, vol. 5, no. 2, 2011.
- [18] G. Kinman and S. Johnson, "Special section on well-being in academic employees," *International Journal of Stress Management*, vol. 26, no. 2, p. 159, 2019.
- [19] G. Kinman and L. Grant, "Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies," *The British Journal of Social Work*, vol. 41, no. 2, pp. 261-275, 2010.
- [20] M. Ganapathy, "Transformation of Malaysia's higher education system: Malaysia Education Blueprint (2015-2025)," *Bulletin of Higher Education Research*, vol. 5, no. 1, pp. 10-11, 2016.
- [21] M. Zairi, "The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap," *Total Quality Management*, vol. 3, no. 2, pp. 177-188, 1992.
- [22] N. B. N. Rozali and M. Y. B. Said, "Usability testing on government agencies web portal: A study on Ministry of Education Malaysia (MOE) web portal," in *2015 9th Malaysian Software Engineering Conference (MySEC)*, 2015: IEEE, pp. 37-42.
- [23] G. C. Ta, S. A. Halim, N. Azman, I. Komoo, and M. Mokhtar, "Evaluating research performance of research institutes within Malaysian universities: an alternative assessment framework," *Tertiary Education and Management*, vol. 27, no. 4, pp. 331-349, 2021.
- [24] I. Bajunid and W. Wong, "Private higher education institutions in Malaysia," in *A Global Perspective on Private Higher Education*: Elsevier, 2016, pp. 131-155.
- [25] W. S. Rodzlan Hasani *et al.*, "Polysubstance use among adolescents in Malaysia: Findings from the National Health and Morbidity Survey 2017," *Plos one*, vol. 16, no. 1, p. e0245593, 2021.
- [26] S. N. Mohd Noh, S. Jawahir, Y. R. o. Tan, I. Ab Rahim, and E. H. Tan, "The Health-Seeking Behavior among Malaysian Adults in Urban and Rural Areas Who Reported Sickness: Findings from the National Health and Morbidity Survey (NHMS) 2019," *International journal of environmental research and public health*, vol. 19, no. 6, p. 3193, 2022.

- [27] J. K. Nachatar Singh, J. Schapper, and G. Jack, "The importance of place for international students' choice of university: A case study at a Malaysian university," *Journal of Studies in International Education*, vol. 18, no. 5, pp. 463-474, 2014.
- [28] M. S. Abzal, M. Rathakrishnan, V. Prakash, P. Vivekanandhan, A. Subbiya, and V. G. Sukumaran, "Evaluation of surface roughness of three different composite resins with three different polishing systems," *Journal of conservative dentistry: JCD*, vol. 19, no. 2, p. 171, 2016.
- [29] R. Potter, V. O'Keeffe, S. Leka, M. Webber, and M. Dollard, "Analytical review of the Australian policy context for work-related psychological health and psychosocial risks," *Safety science*, vol. 111, pp. 37-48, 2019.
- [30] I. W. Hecht, M. L. Higginson, W. H. Gmelch, and A. Tucker, *The Department Chair as Academic Leader. American Council on Education/Oryx Press Series on Higher Education*. ERIC, 1999.
- [31] T. W.-H. Chung *et al.*, "Olfactory dysfunction in coronavirus disease 2019 patients: observational cohort study and systematic review," in *Open forum infectious diseases*, 2020, vol. 7, no. 6: Oxford University Press US, p. ofaa199.
- [32] J. Hassard *et al.*, "Worker participation practices: a review of EU-OSHA case studies," 2012.
- [33] G. Kinman, "Managing the work-home interface: The experience of women academics," in *Exploring resources, life-balance and well-being of women who work in a global context*: Springer, 2016, pp. 127-144.
- [34] D. A. Friess *et al.*, "The state of the world's mangrove forests: past, present, and future," *Annu. Rev. Environ. Resour*, vol. 44, no. 1, pp. 89-115, 2019.
- [35] K. Amponsah-Tawiah, A. Jain, S. Leka, D. Hollis, and T. Cox, "Examining psychosocial and physical hazards in the Ghanaian mining industry and their implications for employees' safety experience," *Journal of safety research*, vol. 45, pp. 75-84, 2013.
- [36] J. S. Cox, C. E. Shamu, and P. Walter, "Transcriptional induction of genes encoding endoplasmic reticulum resident proteins requires a transmembrane protein kinase," *Cell*, vol. 73, no. 6, pp. 1197-1206, 1993.
- [37] A. J. Shah and V. Vaccarino, "Psychosocial risk factors and coronary artery disease," in *Psychotherapy for Ischemic Heart Disease*: Springer, 2016, pp. 29-44.
- [38] L. Li, "ILO sectoral brief," 2020.
- [39] T. Munikanan *et al.*, "Association of social support and quality of life among people with schizophrenia receiving community psychiatric service: a cross-sectional study," *Comprehensive psychiatry*, vol. 75, pp. 94-102, 2017.
- [40] G. Harnois and P. Gabriel, "Mental health and work: Impact, issues and good practices," 2000.
- [41] G. Kinman and S. Court, "Psychosocial hazards in UK universities: Adopting a risk assessment approach," *Higher Education Quarterly*, vol. 64, no. 4, pp. 413-428, 2010.
- [42] G. Burton, *Media and society: Critical perspectives*. McGraw-Hill Education (UK), 2010.
- [43] D. Kennedy, "A world of struggle," in *A World of Struggle*: Princeton University Press, 2018.
- [44] S. Suzana *et al.*, "The Third National Health and Morbidity Survey: prevalence of obesity, and abdominal obesity among the Malaysian elderly population," *Asia Pacific Journal of Public Health*, vol. 24, no. 2, pp. 318-329, 2012.
- [45] C. Okefor and F. Alamina, "A qualitative study on psychosocial hazards among health care workers in a tertiary health facility in South-South Nigeria," *Annals of Ibadan postgraduate medicine*, vol. 16, no. 1, pp. 23-29, 2018.
- [46] A. Santosa *et al.*, "Psychosocial risk factors and cardiovascular disease and death in a population-based cohort from 21 low-, middle-, and high-income countries," *JAMA network open*, vol. 4, no. 12, pp. e2138920-e2138920, 2021.
- [47] R. N. Bolton *et al.*, "Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms," *Journal of Service Management*, vol. 29, no. 5, pp. 776-808, 2018.
- [48] C. Kaewanuchit, "A Psychosocial Occupational Stress Modal Among Academic Employees in Thai Government Universities under Job Conditions," *Malaysian Journal of Public Health Medicine*, vol. 17, no. 1, pp. 24-32, 2017.
- [49] A. R. Williams-Baugh, "The Influence of Middle School Teacher-Student Relationships on Future Academic Decisions of African American Males," 2016.
- [50] T. W. Taris, M. C. Peeters, P. M. Le Blanc, P. J. Schreurs, and W. B. Schaufeli, "From inequity to burnout: The role of job stress," *Journal of occupational health psychology*, vol. 6, no. 4, p. 303, 2001.
- [51] J. Watts and N. Robertson, "Burnout in university teaching staff: A systematic literature review," *Educational Research*, vol. 53, no. 1, pp. 33-50, 2011.
- [52] J. P. Kasinathan and L. Arokiasamy, "A Study on Academicians' Well-Being in Malaysian Universities: A Conceptual Paper," *Global Business & Management Research*, vol. 11, no. 1, 2019.
- [53] A. B. El Shikieri and H. A. Musa, "Factors associated with occupational stress and their effects on organizational performance in a Sudanese University," *Creative Education*, vol. 3, no. 01, p. 134, 2012.
- [54] G. Kinman and F. Jones, "Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed?," *Work & stress*, vol. 19, no. 2, pp. 101-120, 2005.

- [55] G. Kinman and S. Wray, "Taking its toll: rising stress levels in further education," *London: University and College Union*, 2014.
- [56] G. Kinman and F. Jones, "Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: testing an expanded model," *Journal of Managerial Psychology*, 2008.
- [57] N. Barkhuizen and S. Rothmann, "Occupational stress of academic staff in South African higher education institutions," *South African journal of psychology*, vol. 38, no. 2, pp. 321-336, 2008.
- [58] A. H. Winefield, N. Gillespie, C. Stough, J. Dua, J. Hapuarachchi, and C. Boyd, "Occupational stress in Australian university staff: Results from a national survey," *International Journal of Stress Management*, vol. 10, no. 1, p. 51, 2003.
- [59] M. Y. Tytherleigh*, C. Webb, C. L. Cooper, and C. Ricketts, "Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories," *Higher education research & development*, vol. 24, no. 1, pp. 41-61, 2005.
- [60] R. M. Brown, S. L. Gruijters, and S. A. Kotz, "Prediction in the aging brain: Merging cognitive, neurological, and evolutionary perspectives," *The Journals of Gerontology: Series B*, 2022.
- [61] N. A. Gillespie, M. Walsh, A. H. Winefield, J. Dua, and C. Stough, "Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress," *Work & stress*, vol. 15, no. 1, pp. 53-72, 2001.
- [62] M. Wolverton, W. H. Gmelch, M. L. Wolverton, and J. C. Sarros, "Stress in academic leadership: US and Australian department chairs/heads," *The Review of Higher Education*, vol. 22, no. 2, p. 165, 1999.
- [63] G. Kinman and F. Jones, "A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics," *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, vol. 17, no. 1-2, pp. 41-60, 2008.
- [64] A. S. Bell, D. Rajendran, and S. Theiler, "Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics," *E-journal of Applied Psychology*, vol. 8, no. 1, 2012.
- [65] S. A. Harding, N. Shah, N. Briggs, A. Sasse, and P. D. Larsen, "Complex transradial percutaneous coronary intervention using a sheathless guide catheter," *Heart, Lung and Circulation*, vol. 22, no. 3, pp. 188-192, 2013.
- [66] S. Williams, J. Gabe, and P. Martin, "Medicalization and pharmaceuticalization at the intersections: a commentary on Bell and Figert (2012)," *Social Science & Medicine*, vol. 75, no. 12, pp. 2129-2130, 2012.
- [67] N. A. Stanton, P. R. Chambers, and J. Piggott, "Situational awareness and safety," *Safety science*, vol. 39, no. 3, pp. 189-204, 2001.
- [68] N. D. James *et al.*, "Abiraterone for prostate cancer not previously treated with hormone therapy," *New England Journal of Medicine*, vol. 377, no. 4, pp. 338-351, 2017.
- [69] A. Urbina-Garcia, "What do we know about university academics' mental health? A systematic literature review," *Stress and Health*, vol. 36, no. 5, pp. 563-585, 2020.
- [70] I. Werner and A. Springer, "OCCUPATIONAL STRESS AMONG ACADEMICS: RELATIONSHIPS WITH PSYCHOSOCAL RISK AND SUBJECTIVE HEALTH ASSESSMENT," *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, pp. 546-555, 2018.
- [71] M. N. A. Arbae, N. A. M. Othman, N. F. Mahamad, S. F. Z. Bakri, and A. Hariri, "Study of perceived stress among academicians in higher institutional Malaysia," *Journal of Safety, Health & Ergonomics*, vol. 1, no. 1, 2019.
- [72] G. M. A. Naji, A. S. N. Isha, M. Alzoraiki, A.-B. A. Al-Mekhlafi, O. Sharafaddin, and M. S. Saleem, "Impact of safety culture and psychosocial hazard on safety performance among upstream employees in malaysia at oil and gas industry," *Solid State Technol*, vol. 63, no. 6, pp. 4120-6, 2020.
- [73] S. Panatik, A. Rajab, R. Shaari, I. M. Shah, H. A. Rahman, and S. Badri, "Impact of work-related stress on well-being among academicians in Malaysian Research University," in *International conference on education and management innovation*, 2012, vol. 30, pp. 37-41.
- [74] B. Lavie *et al.*, "HELIOS-RETRIEVAL: an open-source, nested sampling atmospheric retrieval code; application to the HR 8799 exoplanets and inferred constraints for planet formation," *The Astronomical Journal*, vol. 154, no. 3, p. 91, 2017.
- [75] O. Mukosolu, F. Ibrahim, L. Rampal, and N. Ibrahim, "Prevalence of job stress and its associated factors among Universiti Putra Malaysia staff," *Malays J Med Health Sci*, vol. 11, no. 1, pp. 27-38, 2015.
- [76] A. Azizah, K. Rozainee, I. Nada, and Z. Norhafizah, "The prevalence of occupational stress and its association with socio-demographic factors among lecturers in a private university in Malaysia," *International Journal of Public Health and Clinical Sciences*, vol. 3, no. 4, 2016.
- [77] M. K. Idris, "Over time effects of role stress on psychological strain among Malaysian public university academics," *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, no. 9, pp. 154-161, 2011.
- [78] A. Arma, D. Hamzah, S. Alam, and M. Ismail, "Learning organization in implementation new public services at Palu Local Government, Indonesia," *Journal of Research in Business and Management*, vol. 3, no. 12, pp. 8-19, 2016.

- [79] C. W. Chong, Y. Y. Yuen, and G. C. Gan, "Knowledge sharing of academic staff: A comparison between private and public universities in Malaysia," *Library Review*, 2014.