



اثر السلطة التقديرية في تعزيز الولاء للمنظمة من وجهة نظر العاملين

صباح كريم كاظم الكناني

مدير اداري، هيئة الاحصاء، مديرية احصاء كربلاء، وزارة التخطيط، العراق

البريد الالكتروني: Sabahkareem1977@gmail.com

المُلخص

يهدف البحث الموسوم (اثر السلطة التقديرية في تعزيز الولاء للمنظمة من وجهة نظر العاملين) الى بيان ما لسياسات (السلطة التقديرية) من اثار على الولاء المنظمي عند العاملين في المنظمة، وعليه وضع الباحث (الفرضية الصفرية) وفق التالي: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين السلطة التقديرية والولاء للمنظمة من وجهة نظر العاملين)، فحدد لهذا الغرض عينة قوامها (80) موظف تابع الى (وزارة التخطيط، مديرية إحصاء كربلاء)، حدد الباحث (المنهج الوصفي) كمنهجية للبحث، اختار (الاستبانة) كأداة للبحث اذ صممها وفقا لمقياس (ليكرس الخماسي)، واعتمد على برامج (spss) لاتمام الحصول على النتائج مستخدم (الاختبار التائي لعينة واحدة)، فظهر النتائج ان قيمة (تاء المحسوبة) لمجالات الولاء مدار البحث وفق التالي: العاطفي (9.913) المستمر (14.909)، الأخلاقي (16.766)، وجميعها اكبر من قيمة (تاء الجدولية) والبالغة (1.96) وهي دلالة على وجود (وجود دلالة إحصائية ما بين السلطة التقديرية والولاء للمنظمة وبالعلاقة إيجابية لصالح السلطة التقديرية) الذي يرجعه الباحث الى (قوة الارتباط الوظيفي بين العاملين وعدم المجازفة بترك مكان العمل و الشعور الداخلي لدى الموظفين بالانتماء للمؤسسة) وبناءً عليه يقترح الباحث بـ (الزام السلطة التقديرية) ووفقا لنصوص التشريعية بالأخذ بالحالات المماثلة او المتكررة لنفس الحالة في مؤسسات أخرى والتي اتخذت وفق سياقات قانونية، كما يوصي بـ (أعداد دراسة تتناول العلاقة بين السلطة التقديرية وأثرها على الاحتراق الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: الأثر، السلطة التقديرية، التعزيز، الولاء، المنظمة.



The Impact of Discretionary Authority on Enhancing Organizational Loyalty from the Employees' Perspective

Sabah Karim Kazem Al-Kinani

Administrative Director, Statistics Authority / Karbala, Statistics Directorate Ministry of Planning, Iraq

Email: Sabahkareem1977@gmail.com

ABSTRACT

The research titled "The Impact of Discretionary Authority on Enhancing Organizational Loyalty from the Employees' Perspective" aims to clarify the effects of discretionary authority policies on organizational loyalty among employees in the organization. Accordingly, the researcher formulated the null hypothesis as follows: "There are no statistically significant differences at the 0.05 significance level between discretionary authority and organizational loyalty from the employees' perspective." For this purpose, a sample of (80) employees from the Ministry of Planning, Karbala Statistics Directorate was selected. The researcher identified the descriptive approach as the methodology for the research and chose the questionnaire as the research tool, designing it according to the five-point Likert scale. He relied on SPSS programs to obtain the results using the one-sample t-test. The results showed that the calculated t-value for the loyalty dimensions under study was as follows: emotional (9.913), continuous (14.909), ethical (16.766), all of which are greater than the tabulated t-value of (1.96), indicating the presence of a statistically significant relationship between discretionary authority and organizational loyalty with a positive correlation favoring discretionary authority. The researcher attributes this to the strong functional connection among employees and the reluctance to leave the workplace, as well as the internal feeling of belonging to the institution. Consequently, the researcher suggests that discretionary authority should be mandated according to legislative texts to consider similar or repeated cases in other institutions that were taken in accordance with legal contexts. He also recommends conducting a study addressing the relationship between discretionary authority and its impact on job burnout .

Keywords: impact, discretionary authority, enhancement, loyalty, organization.



المبحث الاول

المقدمة

من الادوات الهامة والفعالة للدولة التي تعكس ادائها وتعين خططها وتنظم برامجها وسياساتها وصولاً الى الأهداف المنشودة هي (السلطة العليا في المنظمة)، التي تتركز في المقام الأول على احتضانها لموارد بشرية ذات فعالية وإنتاجية متميزة وخلقة، تكون عندها مصلحة المنظمة العليا، وتحقيق الإنجازية المعهودة لها بوقت مختزل وكلفة قليلة وجودة عالية نصب عينها طيلة الوقت، فالصفة التكاليفية لممارسي الأنشطة الإدارية هو الأصل في المجال الإداري القائم بالمنظمة التي من خلالها تُخدم كل الجوانب وتحقق المصالح العامة تحت الأطر القانونية واللوائح السارية والنفادة الملزمة والمقيدة، فكل تكليف إداري لا يعدو ان يكون منطلق لتوظيف سلطة عامة لتحقيق متبغى اعم يتجلى في صور الاشباع المتحقق لاحتياجات الفرد دون القصور على الممارسات السلطوية فقط (حبيش، 2011، ص3). فالمألوف في الممارسات الإدارية من ناحية الأنشطة اتخاذها لصورتين في الممارسة، الأولى تتمثل في (التقييد في الاختصاص) وفيه يلزم المشرع الإدارة بالتحديد القبلي في القرارات المُتخذة، كما يتجسد في قرار (تقاعد الموظف) الملزم للإدارة في حالة توفر الشروط المنصوص عليها ضمن القوانين، اما الصورة الثانية تتمثل في (التقدير في الاختصاص) الذي يتجسد في منح الإدارة الحرية من قبل المشرع في التدخل في تسير الشؤون الإدارية بعيداً عن الرقابة المقيدة، مثل قرار (ترقية الموظف) وفقاً للكفاءة وليس للفترة المطلوبة للترقية وهنا تُحدد (السلطة التقديرية) الكفاءة وفقاً لمنظورها ورؤيتها (الحجري، 2019، ص48). فالمشرع يقتصر دوره بالأغلب في تثبيت اللوائح العامة ذات المرونة بالتطبيق، فاسحا المجال لإدارة المنظمة في حسن الملائمة وتكيف هذه اللوائح شريطة ان تصب في المصلحة العامة ضمن أي جانب إداري كان، وان لا يتعد هذا التقدير عن المبتغى المسموح له والا أصبح أي قرار مُتخذ هو محط شبهة وبيوب ضمن (الاستعمال السيئ للسلطة)، وعليه مثلاً لا يمكن تطبيق مبدأ (التقدير) لإحالة الموظف للتقاعد خارج السن المُحدد له قانوناً، فان تقصدت السلطة هذا العمل فسيخرجه عن مضمونه الإداري الى اجراء منعدم القانونية والتكليف المنحرف للواجب المناط والعيب الإداري الجسيم، ويعتبر تناقض بين السلطة المقيدة للإدارة و(السلطة التقديرية) وتوظيفها في غير محلها (طماوي، 1978، ص226). فالإدارة الرائدة هي التي تتبنى التناغم مع التعبيرات الحاصلة في الجوانب الإدارية والأفكار المستحدثة، وتجعل التواصل المستدام منطلق أساس لها وركيزة أولية في عملها، وتتبنى إنسانية أكثر بالتعامل بعيداً عن الفرض المفقع المانع للإلهام والعطاء، وصولاً الى (الإدارة المستنيرة) التي تساهم في الرقي بمعايير الولاء للمنظمة عند العاملين، فتخلق سلوكيات ذات اثر فاعل في تحقيق الأهداف والخطط الموضوعية، وتبني التوافق ما بين السلطة العليا والعاملين، فأغالب المنظمات تعاني من افتقارها لأسس خلق الولاء المُنظمي وتباعته مثل دوران العاملين، كذلك تجهل ماهية العلاقة المتينة بين ماتخذها (السلطة التقديرية) و(الولاء المنظمي) والتطابق القوي بين الفرد ومنظّمته ورضاه عن البيئة الوظيفية، فالولاء للمنظمة لا يتولد فقط من خلال الدوافع الذاتية او من خلال بعض المزايا والممنوحة للعاملين، بل هو ارتباط قوي بسياسات (السلطة التقديرية) نحوهم، فالولاء للمنظمة ماهو الا نتاج لتأثير ما تفرزه القرارات التقديرية اكثر مما تأثر به القرارات المقيدة، فالأولى تُوضح توجهات الإدارة نحو عاملها في حين الثانية هي صور انعكاسية لإرادة المشرع الملزمة للجميع (أبو فرحة، 2022، ص36).

مشكلة البحث

تعد التجارب الفعلية والوقائع الملموسة الذي يمر به الفرد خير باعث لتلمس أي مشكلة حقيقة في اي جانب من جوانب الحياة، فالعيش الفعلي للحدث هو مصداق لبث روح البحث والتقصي والوقوف على الصواب؛ كون كل خطوة فيه هي ممارسة واقعية اثبت تأثيرها بالاتجاه العملي رغم ذلك فلا مناص من الوقوف على البحوث والدراسات السابقة التي تتناول الحدث المتولد من الواقع العملي؛ للاستشهاد بها من عده نواحي ولتكون دليل منهجية علمية أكثر، فمن جهة منحت المسيرة الوظيفية المتنوعة لدى الباحث والمتمثلة بامتثاله وظائف عسكرية تارة ومدنية تارة أخرى الاطلاع الفعلي على ارتجالات (السلطة التقديرية) بشكل عملي وملموس ومدى التأثير الذي تتركه على ولاء العاملين للمنظمة وارتباطهم بها، ومن جهة ثانية عزز اطلاع الباحث على الدراسات السابقة دوافعه لتناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة، فالقوانين واللوائح وضعت كوسيلة لتنظيم الوضع الإداري



والعلاقة ما بين العاملين والمنظمة وفق سياق يضمن الحد من الاسراف والغلو في تطبيقها او الاستدلال بها من قبل (السلطة التقديرية للإدارة)، والمشرع سعى لتحديد مساحة التصرف وفقا للمصلحة العامة مراعي الحد من إساءة الاستخدام والتكيف خارج المسموح، رغم ذلك مازال التماذي والخلط بين هو مقيد للإدارة او ما هو تحت رؤيتها ومنظورها، وهوما يُخلف العديد من الآثار السلبية على نمط العلاقة بين السلطة وماتحتها، كل هذه المعطيات ولدت هاجس البحث والدراسة وعززت المشكلة لدى الباحث لتناولها وفق منهجية علمية منظمة.

هدف البحث

يتمثل هدف البحث ببيان ماهية (السلطة التقديرية) ومبررات وأسس منحها في ظل وجود قوانين مقيدة، وآليات التميز ما بين سلطة الالتزام وسلطة التقدير، كذلك معرفة حدود ومساحة (السلطة التقديرية) التي تؤثر في الولاء للمنظمة وفق التساؤل التالي (ما اثر السلطة التقديرية في الولاء للمنظمة من وجهة نظر العاملين؟)

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يسعى الى وضع الأسس الصحيحة لفهم مضمون (السلطة التقديرية)، وإدراك القيود والسماح اللازم لتطبيقها ضمن نطاق مأمقيد لها من اللوائح المقررة، كذلك يعد مشاركة متواضعة وتلميح بسيط لتنبيه الباحثين وأصحاب القرار حول متانة العلاقة بين الافراد وولائهم للمنظمة التي ينتمون لها وما يصدر من سلوكيات للسلطة التقديرية وزيادة شعور الانتماء لها، إضافة لاعتقاد الباحث بان هذا البحث يساهم ولو بجزء يسير بعلاج تعسف السلطة والسلبيات الناجمة عنها ولتحقيق ولو جزء بسيط من العدالة الإدارية وضمان حقوق العاملين.

منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي كونه الأقرب لمضمون البحث الحالي.

فرضية البحث

وضع الباحث الفرضية الصفرية الرئيسية التالية:

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05) بين (السلطة التقديرية والولاء للمنظمة) من وجهة نظر العاملين)، ومنها تشتق الفرضيات الفرعية التالي:

- أولاً- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05) بين السلطة (التقديرية والولاء العاطفي)
- ثانياً- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05) بين السلطة (التقديرية والولاء المستمر)
- ثالثاً- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05) بين السلطة (التقديرية والولاء الاخلاقي)

حدود البحث

- أولاً- البشري (موظفو مديرية إحصاء كربلاء)
- ثانياً- الزماني (مُدّت اجراء البحث ضمن سنة 2025)
- ثالثاً- المكاني (مديريات هيئة الإحصاء ونظم المعلومات في وزارة التخطيط العراقية)

متغيرات البحث

- أولاً- المتغير المستقل (السلطة التقديرية)
- ثانياً- المتغير التابع (الولاء للمنظمة)

مُصطلحات البحث

أولاً- السلطة التقديرية: المساحة من الحرية المخولة بها سلطة الإدارة لاتخاذ الإجراء المناسب للموقف الذي يعرض عليها بعيدا عن التقيد بنهج معين صادر من المشرع الأعلى محقق المصلحة العامة



(بدوي، 1992، ص 116).

تعريف الباحث: حرية التقدير والتصرف الذي تتمتع به (الإدارة) في اتخاذ القرار مع وجود تشريع اعم يعالج حالة إدارية تتطلب تكيف وعلاج خاص بهدف انصاف وتحقيق التوازن في حقوق العاملين.

ثاني-الولاء للمنظمة: التوافق الداخلي لدى العاملين تجاه المنظمة الناتج عن الارتياح النفسي والمولد للرغبة في الاستمرار ضمن هيكلية المنظمة (جواد، 2000، ص 276).

تعريف الباحث: الدافع الداخلي لدى العاملين للإنجاز والعطاء والانتماء للمنظمة والالتزام بكل قواعدها وتعليماتها المتولد عن القناعة بنهج المنظمة الساعي لمصلحة الفرد.

المبحث الثاني (الجوانب النظرية والدراسات السابقة)

1-القرار

أولاً- المفهوم

تورد للقرار مفاهيم متعددة ومختلفة نابعة من تشعب المداخل التي تنظمه سواء ما كان منها كمي أو تقيمي، فيرد على أنه الأفضل والمنتخب بناءً على الإدراك والوعي ما بين ما متوفر من الخيارات لعلاج حدث ما عاكساً الوسيلة ذات الصفات الواقعية والسهولة التطبيق (الربضي، 2016، ص 4). وهو ما ينتج عن المفاضلة وفق ما متاح من البدائل المحددة لتسير أمور المنظمة من خلال تحديد الأنسب والاقرب للتطبيق الفعلي وصولاً إلى تحقيق غايات إدارية ذات ادراك اداري واعى (الموسوي، 2005، ص 140). ويوصف بأنه إجراء ممزوج بالحدس بالاتخاذ والدقة في التعيين والاحتراز في التنفيذ للخيارات والبدائل الموضوعية أمام الإدارة (القطامين، 1995، ص 36).

وفي مجمل هذا التعاريف وغيرها من التعاريف الأخرى نجد التلاقي فيها يتجلى في من عدة جوانب منها (المشكلة القرارية والظروف المحيطة والوعي المدرك)، وعليه نرى في (القرار) بأنه ما يوضع من علاجات للمشكلة القرارية المبنية خلاف المحيط الشخصي والرؤيا الذاتية والاستجابة الآنية، بل بالارتكاز على الرشد الإداري والقانوني وفلسفة المصلحة العامة وإدراك التأثيرات المستقبلية سواء تنظيمية أو نفسية أو التعليمية على الأطراف المعنية باختيار البدائل والحلول مدار المشكلة سعياً للنهوض بالمنظمة.

ثانياً- العوامل المؤثرة

كسائر ما يتخذ من قرارات حياتية، يلزم للقرارات داخل المنظمة روافد ومغذيات من جهة ويُحاط عوامل تؤثر فيها من جهة أخرى فالمعلومات ذات الصلة بالمشكلة والدقة التي تمتلكها والصحة في تجميعها إضافة لجودتها وقابليتها للتدوير (التغذية العاكسة) هي روافد مهمة لقرارات ناجحة، من جانب ثاني فهي محاطة بالمحددات والعوامل التي تلعب دور في سير اتخاذ القرار وهي في الاغلب تؤدي الى تأجيل هذه القرارات او الغائها ومنها:

أ-المحيط الخارجي.

يلعب هذا المحيط بشقيه الكلي المتمثل بالمحيط (الاجتماعي والسياسي والاقتصادي) والجزئي المتمثل بـ(الزبائن والموردين والمساهمين)

دورا في نوع وجوده ووقت القرار، وهو ما يجب على متخذ القرار حصره وأدراكه لتُصبغ قراراته بصبغة العقلانية والرشد (الفضل، 2013، ص 46).

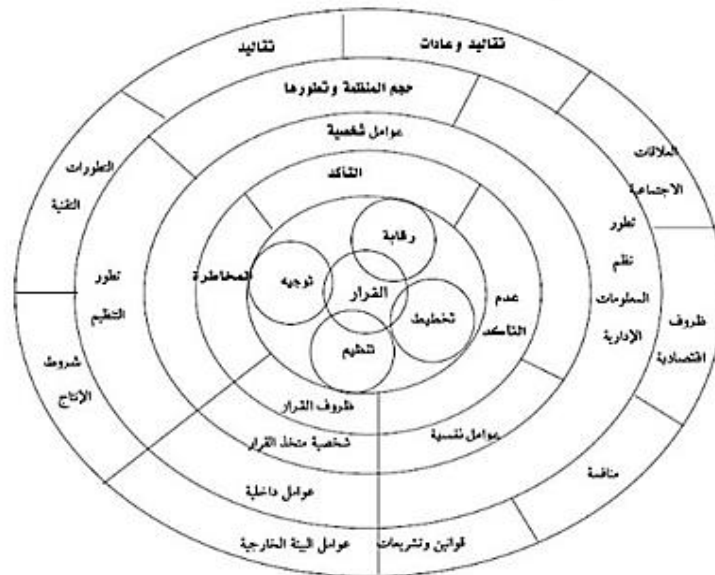
ب-المحيط الخارجي.

يتشكل هذا المحيط من كل من (البيئة التنظيمية، حجم المنظمة، التفاعل التنظيمي بين العاملين، الهياكل التنظيمية) التي يكون لمتخذ القرار إمكانية أوسع في التحكم بها مقارنة بالمحيط الخارجي، وبالتالي توسع مسؤوليته في ادارتها بكل اتزان وسلاسة في سبيل رقي المنظمة وزيادة قيمتها وازدهارها (الهادي، 2010، ص 109).



ت. السمات الشخصية.
لا تتوقف عملية (اتخاذ القرار) على المحيطين الخارجي والداخلي بل تتعداه للخصائص والسمات التي يمتلكها (متخذ القرار) فتلعب دور فعال بالمفاضلة والفصل والاختيار النهائي مثل (الانفعالات والحالة العصبية والموروث التاريخي والاستقرار النفسي) فجميعها محددات لسلامة القرار المتخذ، كذلك يعد عامل الزمن وحساسية القرار من العناصر الضاغطة في عملية (اتخاذ القرار)، بالإضافة الظروف المزمنة التي تلعب دورا في سلامته وفعاليته في العلاج ودرجة التردد في اتخاذه لارتباطها بالحالة المستقبلية وتشخيص ما قد يحصل، وعليه تتخذ القرارات في ظروف مختلفة منها (ظروف التأكد وظروف عدم التأكد وظرف المخاطرة) (المصري، 2016، ص193). ويمكن تمثيل (العوامل المؤثر في القرار) بالشكل رقم (1)

الشكل رقم (1)
(العوامل المؤثر بالقرار)



(محمد، 2022، ص 8).

ثالثا- الخطوات

يتطلب الوصول الى القرار الرشيد والصائب ان تسير خطوات اتخاذه وفق تدرج محدد وممنهج وسلس، ويحوي إجراءات وجب على متخذ القرار اتباعها والتقيد بها؛ تلافيا للعواقب الضارة والنتائج الغير مجدية التي قد تحصل نتيجة العشوائية والا تنظيم المتبع ومنها:

أ- تحديد المشكلة.

المشكلة هي انعكاس للفوارق بين ما هو مفروض حاليا وما يجب ان يكون عليه من وضع، وتفاقم الفجوة بين الوضعيين واستمرار تعمقها، لذا فإن تحديدها بدقة يجب ان يكون هو المرحلة والمنطلق الأول في اتخاذ القرار إضافة الى التقيد بها والالتزام بمجرياتها وعدم تشعبها خارج نطاق التحديد والتشخيص الأساسي لها فهي الأساس الذي ستنبنى عليه باقي المراحل والخطوات

ب- جمع معلومات عن المشكلة.

كلما تمكن متخذ القرار من الحصول على معلومات اكبر عن (المشكلة القرارية) كلما اقترب من سلامة ورشد القرار، وبالطبع يكون التوجه نحو النوعية لا الكمية، فالافتقار للمعلومات المطلوبة قد تحرف متخذ القرار عن



الإجراءات العلمية لاتخاذها وبالتالي الاتكال على الحدس والقدرة التخمين وهو ما يقلل من فرص جودة القرار ونجاحه (الركابي، 2018، ص 89).

ت- تقييم البدائل.

بعد استكمال جمع ما مطلوب من معلومات ذات القيمة والتأثير في صحة القرار ووضع الحلول لابد من فرزها وحصرها وتقييم البدائل بحسب ما تحمله من أهمية وسرعة الوصول الى الحلول ومن ثم تقييد الأفضل منها.

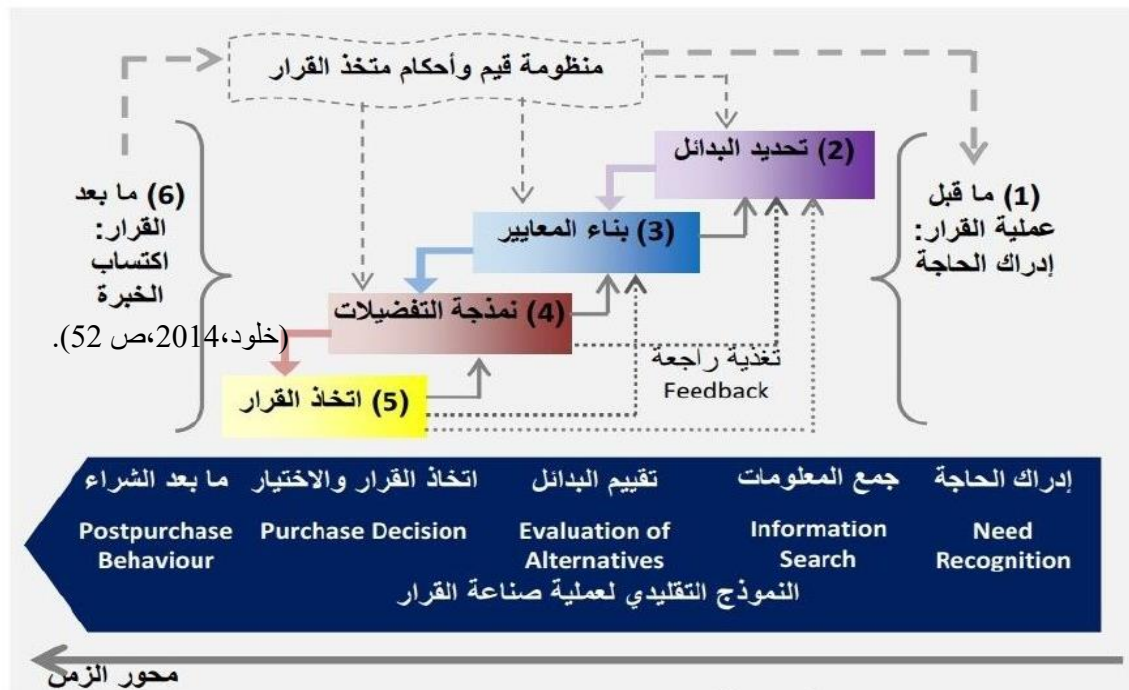
ث- اختيار البديل الأنسب.

بعد الانتهاء من عمليات الجمع والتحديد والاختيار يتوجب التأكد من إمكانية تلبية البديل المتوفر لجميع ضروريات حل (المشكلة القرارية) من حيث الفائدة الأكثر والضرر الأقل، ويتم ذلك بعد ان تُستكمل الرؤيا النهائية للحلول حيث يتوفر في البديل خصائص معينة منها تجانسه مع الأهداف، تحقيقه للغايات المحدد سلفاً، مقبوليته لدى الأغلبية، ملائمته مع بيئة المنظمة.

ج- تنفيذ القرار.

ترافق عملية تنفيذ وتطبيق القرار انكشاف تبعياته من حيث ما يتركه من سلبيات او إيجابيات على حد سواء واضهار مكانم الضعف والقوة وتقييم مخرجاته وبيان مدى توافقه لمقتضيات الحاجة من اتخاذها، وخلاف ذلك يجب اللجوء الى القرار البديل وهيكله القرار الأصلي او محاولة تصحيحه (البارودي، 2015، ص 61). والشكل رقم (2) يمثل خطوات اتخاذ القرار

شكل رقم (2)
خطوات اتخاذ القرار



رابعاً-الجوانب

أ- الجانب الاختصاصي.

وهي الاجازة الرسمية الممنوحة وقف اللوائح القانونية التي تنظم مجالات الاختصاص ضمن المنظمة لأشخاص محددين لاتخاذ القرارات بأسم ونياية عن المنظمة حيث يمتلكون وفقها الاهلية الكاملة للتصرف، ويتمثل هذا الجانب في صورة متعددة بالاختصاص منها (التقييد) الذي لا تكون فيه طلاقة التصرف وحرية التقدير متاحة، و(التقدير) وتكون في حالة انتقاص التنظيم القانوني في الاجراء او تخلفه عن شرط او اكثر، ومن صورة



الاختصاص ايضا (المستقل او الانفرادي) الذي يتمثل عدم مشاركة أي جهة او سلطة في القرار (عبدالجود، 1954، ص 206).

ب- الجانب الشكلي.

وهي الأطر الخارجية التي تبين ارادة المنظمة في اتخاذ القرارات في موقف معين لتوليد الأثر القانوني للاحتجاج به على الفئات الموجه إليهم، التي تلعب دور مهم في اخضاع المنظمة للالتزام بالضوابط وفق الإجراءات المعمول بها والمثبتة باللوائح لمنعها من التسرع والاجتهاد والزامها بالتروي والتدبر قبل الشروع بالقرار.

ت- الجانب السببي.

وهو الوضع القانوني الذي يسبق اتخاذ القرار الذي تعمل سلطة المنظمة المختصة بالتدخل لإقراره، الذي يتطلب ثلاث عناصر لتحقيقه وهي (المادي) و(التكثيف القانوني) و(حقيقة السبب) (البصيصي، 2017، ص 69).

ث- الجانب الغائي.

وهو الأثر المرجو والهدف المقصود من القرار والقائم على تحقيق المنفعة العامة ضمن سير اللوائح والقوانين.

ج- الجانب المحلي.

وهو فحوى القرار المتخذ واثاره التي يتركها في الحالات القانونية كالإلغاء والتصحيح والانشاء، ويشترط بهذا الجانب ان يكون قابل للتمكين من جهة ويتمتع بالجائزية من جهة أخرى (نجيب، 2017، ص 60).

خامسا- الأهمية

يعد القرار من المحاور الأساسية في الجانب الإداري لاي منظمة، كونه متداخل في اغلب أنشطتها، فعملية التخطيط تتطلب القرار في كل مرحلة من مراحله سواء على مستوى الأهداف او مستوى السياسات وغيرها، وعملية التنظيم تتطلب القرار سواء من ناحية وضع الهياكل او تقسيم الإدارات وغيرها، وانتخاب الإدارات الوظيفية ماهي الا قرارات لتنسيق وضبط الأداء، كما ان الدور الرقابي هو عبارة عن جملة من اقرارات التي تسعى الى القياس والتصحيح والتقييم، فالقرار هو حلقة مستمرة مع استمرارية عمل المنظمة (رجب، 2023، ص 15).

2- السلطة التقديرية

أولا- المفهوم

ليست الإدارة مجرد وسيلة للتطبيق الحرفي لما يصدر من السلطة العليا من قوانين او مامثبت منها ضمن اللوائح والتعليمات، والا فستغدو منظمة جامدة خالية من الابداع وتنسم بالجمود وعدم التجديد، وعليه مُنحت الإدارة بعض الامتيازات التي تنوعت وتعددت بحسب رؤيا المشرع، فتارة يطلق العنان في استخدام السلطة ويقيدها تارة أخرى، اذ أن الأساس في (السلطة التقديرية) والمخول لها هو المشرع القانوني، الذي يبني النصوص الكلية ويترك مساحة للإدارة في الجزئيات من ناحية التطبيق بما يحقق حسن استمرارية المنظمة (الحكيم، 1987، ص 39). فالسلطة التقديرية تتبع من ضروريتين احدها تشريعي والثاني عملي، فالضرورة التشريعية تكمن بأن الاشكال وملئ الفراغ

ضمن اللوائح القانونية من الصعب إدراكها مسبقا؛ لتعذر توقع كل العواقب وادراج الحلول لها من قبل المشرع سلفا، اما الضرورة الثانية فتتمثل بالسماح للمنظمة بموائية إجراءاتها مع ما يحصل من تغيرات في الواقع والتوافق مع مجريات الحياة، فالمدلول القانوني للسلطة التقديرية يكمن في قدرة صاحب التصرف في اختيار الملائم للقرار من ضمن عدة قرارات متاحة وحرية في تحديد الملائم منها (البرزنجي، 1972، ص 61).

ثانيا- الأسس

من المسلمات الإدارية لاي نشاط اداري هو عمله وفق النصوص الثابتة ضمن اللوائح والأنظمة، لكننا نرى مع هذا السياق انبثاق حرية التقدير في تنظيم أنشطة المنظمة، وهو ما يثير التساؤل عن الأسس التي تستند عليها هذه الشرعة، فجد الإجابة عند فقهاء القانون ومنظري المدارس الإدارية حيث حددوا هذه الاسس بالتالي:

أ- التشريع القانوني.

ان من اهم الأسس لإضفاء المشروعية على اعمال السلطة التقديرية هو (القواعد القانونية) التي يجب ان تكون متوافقة مع ما سائر من القوانين، فتكون ممارسة السلطة وفق هذه القواعد، فإن كانت صريحة وواضحة فتلزم التقيد للسلطة التقديرية، اما اذا كانت مبهمة وغير صريحة فالسلطة التقديرية مخيرة ما بين الترك والاخذ .

**ب- مبدأ الحقوق الشخصية.**

ينطلق هذا المبدأ من عدم امتلاك الأشخاص لأي حقوق شخصية داخل المنظمة، الأمر الذي لا يقيد الإدارة بالإجراءات القانونية، فغياب هذه الحقوق هو الأساس القانوني للتمتع بهذه السلطة الذي يلزم الأفراد الخضوع لها، ولا يمكنهم من بالانتفاء بهذه الحقوق مادام لا يوجد أي التزام صادر من الإدارة تجاههم (جمال الدين، 1992، ص 35).

ت- مبدأ المشروع الفردي.

لاقي مبدأ (الحقوق الشخصية) عدة معارضات وانتقادات من أهمها عدم ارجحيته بوضع قيود في حقوق شخصية عامة لأتقبل التحديد والتقييد مثل (المساواة والاعتقاد وحرية التعبير)، لذا برز اتجاه يرجح هذه السلطة يقوم على مبدأ (المشروع الفردي)، حيث ينظر للسلطة بكونها (مشروع فردي) يعطي لصاحبه الحرية في التصرف والتمتع بمواثمة القرارات واتخاذها وفقاً لرؤيته (ابراهيم، 2012، ص 373).

ثالثاً) المفاهيم المشابهة

الزم القانون الإدارة لإخضاع أعمالها الى اللوائح والتعليمات المنصوص عليها مع ذلك اوجد مشروعية لأطلاق يدها في جوانب معينة، هادفة من وراء ذلك الى ترسيخ العدالة وصيانة الحقوق والابتعاد عن الاستبداد، فمن جهة اوجد المرونة وحصنتها من جهة أخرى، الأمر الذي أدى الى الخلط بين بينها وبين بعض المفاهيم المقاربة لها ومن هذه المفاهيم هي:

أ- الأعمال السيادية.

وهي مجموعة من الأعمال التي تقوم بها السلطة التنفيذية ذات الحصانة من الرقابة القضائية سواء كانت إدارية أو عادية، ولا مجال فيها للإلغاء أو الإيقاف أو التأكد من المشروعية وحتى التعويض وهي بهذه الكيفية تمثل خلاف ما عليه مشروعية السلطة التقديرية (الشاعر، 1995، ص 239).

ب- الوقائع الاستثنائية.

وهي الظروف التي لا يمكن ان تسري بها القوانين العادية ولا توجد مشروعية للإدارة لتطبيق قواعد ذاتية القرار، فيصير الى المشروعية المؤقتة لمواجهة حالات معينة تصب في الصالح العام، فهي قرارات كانت بالأصل غير مشروعية وتحولت تحت ظروف استثنائية الى قرارات مشروعية وفتية حماية للصالح العام، وبطبيعة الحال فلا يمكن حصر جميع الطرق التي يتوجب فيها تمتع السلطة بالاستثناء كونها مرهونة بطبيعة هذه الوقائع، وعليه سعت اغلب الدساتير الى اعطاء المشروعية لها ضمن اضييق الحدود تحسباً وتقديراً للاستخدام المفرط وخرق مشروعية السلطة التقديرية (خليل، 1982، ص 195).

رابعاً- الحدود والنطاق

يتحدد نطاق (السلطة التقديرية) ضمن مشروعيتان (داخلية وخارجية) لكل منها عناصرها المحدد، لكن رغم ذلك فهي ليست مطلقة النطاق بل تُقيد بعناصر معينة منها:

أ- التخصص.

وهي قواعد ملزمة وأمرة للسلطة ولا يمكن للمشروعية التقديرية التجاوز عليها او اغفالها كونها مثبتة من قبل المشرع سلفاً من جهة و محدد لها صاحب الصلاحية للتصرف بها من جهة أخرى، فكل قرار ذاتي التقدير يعارض (قواعد الاختصاص) لا حجية له وقابل للإلغاء والطعن (الطماوي، 1978، ص 8).

ب- المظهر.

وهو الشكل الخارجي لما يصدر من قرارات من قبل المشرع وما يتبعه من إجراءات لاحقة، الذي لا يشترط ان يتم بمظهر معين فهو ملزم الاحترام من قبل السلطة التقديرية بجوهريته بغض النظر عن شكله سواء كان (شفوي او تحريري)، (صريح او ضمني)، (وفق سبب او بدونه) فالأصل هو التقيد مع تعدد الاشكال واختلاف الإجراءات التبعية له (جواد، 2010، ص 28).

ت- السبب.

وهو الوضع القانوني والحدث الواقعي الذي ينتج عنه القرار من قبل الإدارة، ورغم ان الأصل فيه عدم الالتزام ما لم يصرح به المشرع بصورة مباشرة، الآن انه يتطلب من السلطة التقديرية للقرار وجود علة مادية وواقعية وذات وصف قانوني صحيح والا فلا يعول على قراراتها (رفعت، 2003، ص 593).



خامسا- الرقابة والسلطة التقديرية

تقوم السلطة التقديرية على مبدأ الاستثناء والمشروعية لتنظيم حالات ومواقف معينة، لكن هذه المساحة الممنوحة لا بد لها من رقابة ومتابعة لتفادي التمادي والانفراد في تكييفها خلاف الوقائع، والقاعدة الأساسية بالرقابة هي جواز الطعن من قبل الافراد قضائيا واداريا على الاعمال المتخذة سواء كانت نتيجة سلطة تقديرية او غيرها، كذلك انتقال حالة الفحص والاثبات من السلطة التقديرية الى الافراد انفسهم فهم أصحاب الحجة لمخافة السلطة لتقديراتها، إضافة الى الزام الإدارة بالتقيد والسير على مبدأ الشمول فتطبيق قاعدة على حالة معينة يلزمها سريانها على الحالات المتلاحقة، من جانب ثاني يجب عدم امتداد الرقابة ضمن حالات الملائمة والإجراءات المتخذة من قبلها كونها ليست قريبة على الزمن والظرف والاختلافات التي اجازتها، إضافة الى التقيد بالاختصاص، فالبث بحالة مثل الملائمة سيحولها من التخصص القضائي الى التخصص الإداري (ابوالغيم، 2005، ص 91).

سادسا- معوقات الرقابة

مع وجود الأسس ومبادئ الرقابة التي تعمل على تنظيم اعمال السلطة التقديرية الا انها تواجه معوقات تعيق مراقبتها وتحدد الأطر التي تسير وفقها ومنها:
أ- المعارضة على فرض الرقابة، اذ يذهب أصحاب هذا الاتجاه الى عدم منح الرقابة القضائية أي دور او تدخل في القرارات الناتجة عن (السلطة التقديرية) منطلقين من ان حدود المراقبة تكمن في متابعة المشروعية ولا تتعداها الى الملائمة فتكون بذلك مخالفة لمبدأ (الفصل بين السلطات) فتحل الرقابة محل التشريع، وتقوم الرقابة بوضع تقديرها الشخصي وهو ما يعد افتراءً على هذا المبدأ فتكون هنا بمثابة مسؤولا اعلى للمنظمة بدلا من مراقب لأعمالها (المحمد، 2008، ص 160).
ب- عدم استقلالية الرقابة القضائية وتداخل بعض جزئياتها مع جهات رقابية أخرى مما يجعلها بعيدة عن التخصص والتفرد مما يؤدي ذلك بطبيعة الحال الى إمكانية نقضها او تميزها.
ت- عدم تبادل الخبرات والمعلومات الرقابية بين الجهات والافراد الاعتماد على ما هو سائد من إجراءات متعارف عليها والاتكال على ماتم تناقله اللوائح والنصوص.
ث- الادراك المحدود لفلسفة الرقابة والمتابعة لأعمال (السلطة التقديرية)، فالمعول على هذه الجهات هو المحافظة على الحقوق من التعسف، لكن مع غياب فهم وادراك هذه الدور او التغاضي عنه يؤدي الى ضعف دورها والاكتماف بالدور التقليدي (القبيلات، 2024، ص 23).

سابعا- الانحراف في اعمال السلطة التقديرية.

لا تكمن المشكلة في اعمال السلطة التقديرية في سوء الاليات المستخدمة في تطبيقها بل في وجود المستخدم الخطأ لها مما يؤدي الى عدم الانسجام بين ما منصوص عليه من قواعد وبين ما متخذ من اعمال من قبل السلطة التقديرية، اذا يتصف بعض أصحاب القرار فيها ببعض العناصر التي قد تحدث عدم التوافق في قرارات السلطة والقواعد المشروعة ومنها:

أ- الخبرة القليلة.

رغم ان اندام الخبرة مقرون بالأغلب بحداثة التوظيف الا انها تتأتى أيضا من ابتعاد ذو الخدمة الطويلة عن المنظمة وعدم تفاعلهم اجتماعيا مع العاملين داخلها، مما يؤدي الى اصدار قرارات خاطئة لا يتم ادراكها الا لاحقا.

ب- قلة المعرفة.

يتحقق (نقص المعرفة) على نمطين الأول فردي والثاني منظمي، فالأول يتمثل بعدم إمكانية الأشخاص على التعلم بسرعة وفهمهم الأدوار المناطة بهم، اما النمط الثاني فيتمثل بعدم قدرة المنظمة على تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة وترجمة الجهود الفردية الى منطلق عمل للمنظمة

ت- قلة القدرات.

باتت معضلة المؤثرات الخارجية من اهم مسببات التعارض بين القدرات المهنية للفرد مع ما مشرع من قواعد داخل المنظمة، اذا تبقى كل الأنشطة المهنية للعاملين حبيسة دواخلهم او ضمن اطر المنظمة مما يسبب بفقدان القدرات تدريجيا .



ث-تفشي الفساد.

ربما من الممكن معالجة الفساد في حالته الفردية لكن الخوف من يكون متفشي ضمن نفوس الأغلبية بل الادهي من ذلك لو تم تعليمه او توريثه مع وجود مبررات له (أبو المجد، 2017، ص 302).

3-الولاء المنظمي

أولا-المفهوم

يكاد يكون هناك شبه اجماع على ان (الولاء المنظمي) ماهو الا (الترباط ما بين العاملين ومنظمتهم، منطلق من منظورين رئيسيين هما الاتجاه والسوك).

أ-الاتجاه.

وفقا لهذا المنظور فإن(الولاء للمنظمة) يتحدد بنوعية العلاقة ما بين العاملين ومنظمتهم من ناحية الأهداف والمعتقدات والمبادئ، فأذا وجد التوافق ما بين ما يحمله الفرد وما مشروع وسائد داخل المنظمة، تكرر الولاء للمنظمة وخلق دافع البقاء والاستمرار فيها، فأصحاب هذا التوجه عدوا هذا التطابق الركيزة الأساسية لولائهم للمنظمة بغض النظر عن المنافع المادية(عطاري، 2008، ص 18).

ب-السلوك.

يذهب أصحاب هذه المنظور الا ان تحقيق الولاء يكمن في ما يناله الافراد نتيجة أعمالهم لا نتيجة تتناغم مشاعرهم ،انطلاقا من نظرية(اعط – خذ) التي نادى بها(بيكر 1960) فكل نشاط يعود على صاحبه بتكلفة معينة او كل ترك لهذا النشاط بسبب فقدان التكلفة هو من دوافع الولاء للمنظمة(القريشي، 1997، ص 15). إضافة الى ذلك يُورد للولاء المنظمي تعاريف متعددة تعكس كل منها رؤية صاحبها، فقد عُرف على انه رغبة العاملين في الاسهام بشكل اكثر مما يوجبه الالتزام المبرم بين الطرفين، والنابع من الارتباط ما بين المفاهيم الأساسية عند الفرد مع الابعاد الوظيفية للمنظمة (جواد، 2000، ص 276). كذلك ما اورده العتيبي(1977) فوصفه بانه الانسجام النفسي بين العاملين والمنظمة الذي يولد دوافع البقاء ضمن المنظمة وتبنيهم لمبادئها وتسخير كل طاقاتهم لإيصال المنظمة للأهداف المرسومة(العتيبي، 1977، ص 18). اما الاحمدي(2008) فيشير اليه على انه توافق اهداف العاملين مع اهداف توجهات المنظمة التي تؤدي الى نشاط عالي من الأداء والعضوية المستمرة في مسيرة المنظمة، وتوجه سلوكي وإدارة متميزة في مستوى الإنجاز(الاحمدي، 2008، ص 8).

ثانيا-العوامل المؤثرة

يتحقق الولاء مع توفر مدخلات متعددة في بيئة العمل تختلف بحسب مفهوم الفرد واتجاهاته التي يجد فيها تطابق الطموح والاتجاهات ومنها:

أ- حصول الفرد على الاجر الذي يعتبره مناسب لما يقدمه وضمائنه استمرار هذه الأجور وقابليتها للزيادة.

ب- أنماط القيادة في المنظمة التي يعمل بها الفرد وسلوكياتها واستراتيجياتها تجاه العاملين.

ت- العلاقة بين الحلقات الوظيفية ووضوح المهام بين أنشطتها والتفاعل فيما بينها.

ث- المكانة المتوقعة للفرد مقابل مايقدمه من أداء واعتبار الانجازية هي المعيار وليس المحسوبية.

ج- الاتجاهات المبدئية التي يحملها الفرد تجاه المنظمة بسبب خلفية الثقافية والاجتماعية(السالم، 2000، ص 97).

ويرى عاطف(2009) ان ما يؤثر على الافراد العاملين ومستوى ولائهم تجاه منظمتهم يمكن يحدد بثلاث عوامل أولها مايتعلق بالفرد نفسه ويشمل عناصر منها(حالته الاجتماعية، مرحلته العمرية، تحصيله الدراسي، اقدميته بالخدمة، جنسه)،في حين تتعلق العوامل الثانية بالعمل نفسه وتشمل(بيئة الداخلية والخارجية، المتغيرات داخل المنظمة ، الاستقلالية بالأداء)،إضافة الى عوامل متعلقة بمنظمة العمل ومنها تفردا الإداري، حوافرها المجزية، هيكليتها المنظمة(عاطف، 2009، ص 286).

ثالثا-الابعاد

تذكر اغلب الادبيات ان ابعاد الولاء للمنظمة تنطلق من القوة الدافعة لدى الفرد، التي تختلف من شخص الى اخر وبالتالي تعدد صور الابعاد وفقا لذلك وحسب التالي:

أ-البعد العاطفي.

وهو الشعور بالالتزام والاستمرار مع المنظمة المتولد نتيجة ما تمنحه له من افضليات مثل المشاركة في اتخاذ القرار، رسم السياسات، تنفيذ الاعمال، اذ يشعر الفرد حينها بانه تحت التزام خلقي تجاه منظمته.

**ب-بعد الاستمرارية.**

يمثل هذا البعد بـ(القيمة الاستثمارية) المتحققة عن استمرار الفرد في المنظمة قياسا بالقيمة المفقودة في حالة الالتحاق بمنظمة أخرى، هذا الاستثمار يعده الفرد جزء من حياته التي استنفذها بالعمل بالمنظمة، وان التفريط والتضحية به يعتبر خسارة لما تم تراكمه لطول الفترة، من جهة أخرى هناك احتمالية بعدم إمكانية الالتحاق بمنظمة أخرى نتيجة انقضاء عمره الوظيفي في المنظمة السابقة.

ح- البعد السلوكي.

يمثل هذا البعد بقوة الارتباط والعلاقة التبادلية والعلاقات الشخصية التي تدفع الى زيادة الانجازية وتعبير عن الذات من خلال الاسهامات والمنافع(الطجم، 1996، ص 103).

رابعاً-المراحل

يباشر الافراد في مسيرتهم الوظيفية وهم يمتلكون رغبات وقدرات وكلهم امل في توظيفها وفق ما يأملون به، وما ان يتحققوا من ذلك حتى تتحرك داخلهم منابع الولاء لمنظمة، التي لا تأتي دفعة واحدة بل على شكل مراحل من أهمها هي:

أولاً التجربة.

يمتد هذا الولاء من بداية التحاق الفرد بالوظيفة ويستمر لمدة عام، ويركز فيها على التدريب واكتساب المهارات والتعايش مع بيئة المنظمة والتكيف مع مجريات العمل وابرار قدراته لضمان انتمائه للمنظمة، وتمتاز هذه المرحلة بالتحدي والتضارب و الصدمة.

ب-ولاء العمل.

يمتد هذا الولاء من فترة مابعد التجربة الوظيفية الى حدود(4) سنوات، يركز فيها الفرد على اثبات وجوده من خلال اجادته للمهام التي توكل اليه، وادراكه لأليات الإنجاز، وتتسم هذه الفترة بالاهتمام بالوضع الشخصي، والتخوف من الأخفاف، اداركه أهمية الولاء.

ت-ولاء الثقة.

يمتد هذا الولاء من بعد أربعة سنوات من التوظيف الى نهاية العمر الوظيفي، وفيها تزداد توجهات الولاء نحو المنظمة وتترسخ بقوة اكثر من باقي المراحل، ويسعى الى مضاعفة الجهد بدون تثاقل او ملل سعياً منه للحصول على مكانة عليا في المنظمة، وتنصهر مصالحه الشخصية ضمن مصالح المنظمة، وهي مرحلة انتقاله من مرحلة الاعداد الى مرحلة الكمال(المغربي، 2018، ص 198).

خامساً-الأنواع.

تلعب السلوكيات المتعددة للأفراد دوراً مهماً وبارزاً في تنوع أنماط الولاء حيث تقسم بشكل عام الى:

أ-الولاء الدائم.

وهو المستوى الذي يقوم به الفرد بالتخلي عن كل قدراته ومهاراته في سبيل الثبات في المنظمة كونه يعدها جزء من كيانه فلا يمكن التقصير معها(محمد، 2009، ص 85).

ب-ولاء المراقبة.

وهو الولاء الذي يعتقد فيه الفرد ان كل ما مثبت بالمنظمة من قيم وتوجهات وأنظمة هي المنهج الذي يجب عليه اتباعه وتصحيح مساره وفقه، والفرد هنا متقبل لكل جديد ومفاجئ من القوانين وملتزم بها اشد التزام فهي باعتقاده تراقب سلوكه وتنظمه وتنصب في مصلحة وتهدف الى تطويره.

ت-ولاء الغربة.

ويسمى أيضاً بولاء(المقيد، السلبي) وفيه يطبق الفرد سلوكيات وتوجهات المنظمة دون رغبته او إدارة منه وقناعته بل بسبب ما يمارس عليه من سلطة المنظمة، فيعيش مرحلة الصراع المهني التي تؤدي الى قلة الانجازية والتدوير الوظيفي المستمر.

ث-ولاء التلاحم.

يتجسد هذا الولاء بالتفاعل النفسي والاجتماعي مابين الفرد والمنظمة، الذي ينشأ من خلال كثرة الممارسات الاجتماعية التي تنفذها المنظمة مثل(المناسبات، الولائم، الندوات) اذا تستغل المنظمة هذه المناسبات للإشادة بالافراد وانجازاتهم وتقدم لهم الامتيازات والتكريم مما يؤدي الى تعزيز الاواصر بينهما.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (123) August 2025

العدد (123) أغسطس 2025



ج-ولاء الموقف.

وهو الولاء المتولد نتيجة الاتجاهات والخصائص الشخصية والتنظيمية، إذ توفر الموقف الذي يمكن الفرد من ادراك الأهداف والتوجهات والمعايير التي تتناغم مع ما يحمله منها (رضوان، 2016، ص 32).

سادسا-الخصائص

- أ-لواء للمنظمة خصائص تشمل الفرد العامل والمنظمة على حد سواء وتلخص كالتالي:
- أ-يعكس طموح الفرد على الانجازية القصوى والرغبة العارمة للبقاء ضمن المنظمة والايان المطلق بسياساتها.
- ب-يشير الى دوافع الفرد الاجتماعية والنشاط التفاعلي والحيوية والواسعة داخل المنظمة.
- ت-يمثل نتاج لمجموعة أنشطة متفاعلة ومتداخلة منها (الإنساني والمنظمي والإداري).
- ث-غير متناسق وذو مستويات متذبذبة وغير مستقرة بحسب المؤثرات التي أوجدته (منوبة، 2013، ص 58).
- ج-يتطلب فترة زمنية طويلة لتحقيقه كونه ناتج عن القناعة، فالتخلي عنه يتطلب عوامل طارئة.
- ح-شديد التأثير بالسمات الشخصية والبيئة الخارجية فهو اكتساب وليس فطرة لدى الانسان.
- خ-يمثل حالة غير ملموسة نابعة من استنتاجات الفرد واستنباطاته مما يحيط به من سلوكيات (فريد، 2019، ص 56).

سابعا-الأهمية

تحتل دراسة الولاء الوظيفي أهمية كبير لدى المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية فهو يحدد العلاقة ما بين العاملين وإدارة المنظمة، ويعمل على فهم أسباب توجهات العاملين نحو قيم معينة، وتنظيم العلاقة بين الحلقات الإدارية، ودافع مهم لاستمرار العاملين في المنظمة وتفاذي الدوران الوظيفي، وله دور فعال في زيادة الإنتاجية وديمومة المنظمة، ويعين الافراد على اكتشاف أهدافهم وفق رؤيا صحيحة، كما يعمل على تقليل السلوكيات الغير مرغوب بها، وبناء شبكة اجتماعية وطيدة وزيادة الروح المعنوية (سلمان، 2013، ص 90).

الدراسات السابقة

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بالبحث وذات الصلة الغير مباشرة بالبحث ليكون صورة متكاملة عن منهجية وأساليب دراسة هذا الموضوع وتكوين رؤيا واضحة ومنطق محدد، سعيا منه لإخراج هذا البحث بالمستوى الذي يعود بالفائدة والنفع الى اقصى حد منها:-

1- دراسات حول السلطة التقديرية

ت	الباحث	العنوان	بلد الدراسة
اولا	دراسة الحسيني/2012	معايير تمييز السلطة التقديرية للإدارة ونطاقها	جمهورية العراق
ثانيا	دراسة العموري/2015	الرقابة القضائية على السلطة التقديرية والحد منها	الجمهورية السورية
ثالثا	دراسة العموري/2018	تطبيق القضاء الإداري الجزائي لنظرية الضرورة ونظرية السلطة التقديرية للإدارة	الجمهورية الجزائرية



2- دراسات حول الولاء المنظمي

ت	الباحث	العنوان	بلد الدراسة
اولا	دراسة عوضة/2008	أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظة غزة	دولة فلسطين
ثانيا	دراسة صالح/2021	سلوكيات القيادة المستنبية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين	جمهورية العراق
ثالثا	دودو/2021	العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة	الجمهورية الجزائرية

المبحث الثالث
(الجانب العملي)

1- منهج البحث

تمت بغية الوصول الى الاهداف الموضوعية والتمكن من وصف الظاهر مدار البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

2- مجتمع البحث

تم تحديد مديريات الإحصاء التابعة لوزارة التخطيط العراقية ومنها تم اختيار مديرية إحصاء كربلاء.

3- عينة البحث

تم اختيار (عينة عشوائية) قوامها (80) موظف من مجموع موظفي مديرية إحصاء كربلاء البالغ (120) موظف.

4- أداة البحث

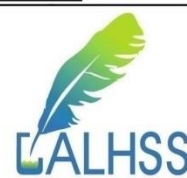
قام الباحث بتصميم (استبانة) كأداة للبحث وتم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لتخرج بصورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (1)، وتم اعدادها وفقا لمقياس (ليكرس الخماسي).

5- تطبيق التجربة

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على العينة العشوائية التي تم تحديدها، وبعد مرور (3) أيام قام الباحث باسترداد هذه الاستبانات جميعها دون نقص، بعدها قام بتفريغ (فقرات الاستبانة) لغرض اجراء عملية التحليل الاحصائي،

6- الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث على برنامج (spss) للمعالجات الإحصائية المطلوبة، مستخدم (الاختبار التائي لعينة واحدة) ومن ثم استخراج قيمة (تاء المحسوبة) ومقارنتها بقيمة (تاء الجدولية) لكل فقرة، فاذا كانت المحسوبة (أكبر من) الجدولية والبالغة (1.96) وعند مستوى حرية (327) ودلالة معنوية (0.05) إضافة الى ان قيمة (الوزن النسبي) اكثر من (50%) فهي دلالة على إيجابية الفقرة أي هناك موافقة على مضمون هذه الفقرة، والعكس صحيح.



المبحث الرابع النتائج والمقترحات والتوصيات

1- النتائج

قام الباحث بوضع الفرضية الرئيسية للوصول الى اهداف البحث وهي:
لا توجد فروق (ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05) بين (السلطة التقديرية والولاء المنظمي) من وجهة نظر العاملين، ومنها اشتق ثلاث فرضيات فرعية حصلت على نتائجها بعد تفريغ وتحليل فقرات الاستبانة وفقاً للتالي:

أولاً- الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق (ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05) بين (السلطة التقديرية والولاء العاطفي)، ويبين جدول رقم (1) ماتم الحصول عليه من نتائج، اذا يوضح ان مجمل (الوزن النسبي) بلغ (77.80) وهو اكبر من نسبة (60%)، كما بين ان قيمة (T) المحسوبة هي (9.913) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1,96) عند (درجة حرية) تساوي (326)، إضافة الى ان (مستوى الدلالة) قد بلغ (0,00) وهي قيمة اقل من (مستوى الدلالة) المحدد وهو (0,05)، ووفقاً لهذه النتائج (تُرفض الفرضية الصفرية) ويُقبل (الفرض البديل) اذ تشير هذه النتائج الى (وجود دلالة إحصائية ما بين السلطة التقديرية والولاء المنظمي وعلاقة إيجابية لصالح السلطة التقديرية)، وهذا راجع الى (العلاقات الاجتماعية التي تربط الموظفين والناطقة عن سنين الصداقة داخل المؤسسة ولدت لهم قوة الارتباط الوظيفي بشكل لا يمكن الاستغناء عنه رغم عدم توافق توجهات السلطة التقديرية مع توجهاتهم)

جدول رقم (1) تحليل فقرات الاستبانة (الولاء العاطفي)

فقرات الاستبانة	العينة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة التائية		درجة الحرية	الدلالة الاحصائية
الولاء العاطفي	80	3.89	77.80	المحسوبة	الجدولية	326	دالة إحصائية
				9.913	1.96		

ثانياً- الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق (ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05) بين (السلطة التقديرية والولاء المستمر)، ويبين جدول رقم (2) ماتم الحصول عليه من نتائج، اذا يوضح ان مجمل (الوزن النسبي) بلغ (86.05) وهو اكبر من نسبة (60%)، كما بين ان قيمة (T) المحسوبة هي (14.909) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1,96) عند (درجة حرية) تساوي (326)، إضافة الى ان (مستوى الدلالة) قد بلغ (0,00) وهي قيمة اقل من (مستوى الدلالة) المحدد وهو (0,05)، ووفقاً لهذه النتائج (تُرفض الفرضية الصفرية) ويُقبل (الفرض البديل) اذ تشير هذه النتائج الى (وجود دلالة إحصائية ما بين السلطة التقديرية والولاء المستمر وعلاقة إيجابية لصالح السلطة التقديرية)، وهذا راجع الى (القناعة التامة عند الموظفين بأهمية مكانتهم الوظيفية كونها ذات ارتباط رئيسي بحاجاتهم ومركزهم المالي، وعليه فلا يمكن المجازفة بترك مكان العمل بمجرد قرارات السلطة التقديرية في حالات معينة لا تصب في مصلحة الموظف).



جدول رقم (2) تحليل فقرات الاستبانة (الولاء المستمر)

الدالة الاحصائية	درجة الحرية	القيمة التائية		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العينة	فقرات الاستبانة
دالة إحصائية	326	الجدولية	المحسوبة	81.86	4.09	80	الولاء الاخلاقي
		1.96	16.766				

ثالثا- الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق (ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05) بين (السلطة التقديرية والولاء الاخلاقي)، ويبين جدول رقم (3) ماتم الحصول عليه من نتائج، اذا يوضح ان مجمل (الوزن النسبي) بلغ (81.86) وهو اكبر من نسبة (60%)، كما بين ان قيمة (T) المحسوبة هي (16.766) وهي اكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1,96) عند (درجة حرية) تساوي (326)، إضافة الى ان (مستوى الدلالة) قد بلغ (0,00) وهي قيمة اقل من (مستوى الدلالة) المحدد وهو (0,05)، ووفقاً لهذه النتائج (تُرفض الفرضية الصفرية) ويُقبل (الفرض البديل) اذ تشير هذه النتائج الى (وجود دلالة إحصائية مابين السلطة التقديرية والولاء الاخلاقي وبالعلاقة إيجابية لصالح السلطة التقديرية)، وهذا راجع الى (الشعور الداخلي لدى الموظفين بالانتماء لهذه المؤسسة، حيث ان أي إجراء متخذ من (السلطة التقديرية) ما هو الا توجه يصب في خدمة المؤسسة بشكل عام وهدفه تحقيق اهداف المنظمة واني أي تضارب بين التوجهات يجب ان تقف عن الحالة نفسها ولا تعمم على جميع مفاصل المؤسسة). وبناءً على وجود العلاقة الإيجابية لكل مجال من مجالات الولاء الثلاث نحو السلطة التقديرية فأن توجهاتها وقراراتها بشكل عام وبغض النظر على إيجابيتها او سلبيتها فهي ذات تأثير إيجابي على من تقع عليه هذه الإجراءات وتعزز من ولائه للمنظمة

جدول رقم (3) تحليل فقرات الاستبانة (الولاء الاخلاقي)

الدالة الاحصائية	درجة الحرية	القيمة التائية		الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العينة	فقرات الاستبانة
دالة إحصائية	326	الجدولية	المحسوبة	86.05	4.30	80	الولاء المستمر
		1.96	14.909				

2- المقترحات

أولاً- تأسيس مجلس او تشكيل لجنة تأخذ على عاتقها البت في التقدير المطلوب وعدم حصرها بيد شخص واحد، للحد من ظاهرة التفرد بالقرار.
ثانياً- الزام (السلطة التقديرية) ووفقاً لنصوص التشريعية بالأخذ بالحالات المماثلة او المتكررة لنفس الحالة في مؤسسات أخرى والتي اتخذت وفق سياقات قانونية.
ثالثاً- لا تُطلق يد (السلطة التقديرية) الى ما مُنبت بقانون ولا يسمح بالتأويل التعسفي سواء بالإجهاذ الشخصي او بما يعرف بـ (هيئة الرأي).

3- التوصيات

أولاً- أعداد دراسة تتناول (السلطة التقديرية وأثرها على إنجازيه المنظمة).
ثانياً- أعداد دراسة تتناول (العلاقة بين السلطة التقديرية وأثرها على الاحترق الوظيفي).
ثالثاً- مراجعة التشريعات الخاصة بمنح (السلطة التقديرية) وحصرها بقضايا محدودة ومقتنة.
رابعا- التوجه نحو (الإدارة الحديثة) التي تجعل العامل عضو في اتخاذ القرار.



المراجع

1. إبراهيم ،عبد المجيد(2012) السلطة التقديرية للمشرع ، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع،مصر.
2. أبو الغنم،فهد(2005) القضاء الإداري ببين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن
3. أبو المجد،لطفى(2017) أخلاقيات السلطة التقديرية عند اتخاذ القرارات الإدارية،حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات، المجلد(7) ،العدد(33)،مصر.
4. ابو فرحة،محمد(2022) القيادة طريقك لاكتشاف ذاتك وقدراتك،مؤسسة بداية للنشر والتوزيع،مصر.
5. الأحمدى، طلال (2004)الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، جامعة دول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المجلد(24) العدد(1)،مصر.
6. البارودي،منال(2015) سلطة الإدارة القدرة واختصاصاتها المقيدة،منشورات مجلة مجلس الدولة،مصر.
7. بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد(4)،العدد(1)،الكويت.
8. بدوي،إسماعيل(1992) القضاء الإداري، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع،مصر.
9. البرزنجي،عصام(1972) السلطة التقديرية للإدارة والرقابة القضائية ، رسالة دكتوراه منشورة ، كلية الحقوق جامعة القاهرة ،مصر.
10. البصيصي،صلاح(2017) النظرية العامة للقرار الإداري السلبي، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر
11. جمال الدين،سامي (1992) قضاء الملاءمة والسلطة التقديرية ،مطبعة دار النهضة العربية،مصر.
12. جواد، شوقي(2000) السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن.
13. جواد،محمد(2010) القضاء الإداري، الغفران للخدمات الطباعة،العراق.
14. حبيش، فوزي (2011) القانون الإداري العام،الإبطال لتجاوز حد السلطة والأعمال الإدارية ، ط1، المؤسسة الحديثة للكتاب،لبنان.
15. الحجري، نجوم(2019) السلطة التقديرية في القرار الإداري، المركز العربي للبحث العلمي، قطر.
16. الحكيم سعيد(1987) الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم الوضعية، ط2، دار الفكر العربي،مصر
17. خلود، صالح(2014) نمذجة قرار سلوك المشتري للخدمات المصرفية،رسالة دكتوراه منشورة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
18. خليل، محسن(1982) القضاء الاداري اللبناني ،دار النهضة العربية،مصر .
19. الربضي،ديما(2016) نماذج التنبؤ الإحصائي واستخداماتها في ترشيد القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،بحوث ودراسات، جامعة الدول العربية،مصر.
20. رجب،احمد(2023) الإدارة وفن اتخاذ القرار ،منشورات وكالة الصحافة العربية،مصر.
21. رضوان، أحمد (2016) أثر الولاء التنظيمي علي أداء العاملين، دراسة تطبيقية علي بعض المنظمات المصرية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة،مصر.
22. رفعت، محمد(2003) مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان.
23. الركابي ،عباس(2018) الطرق الإبداعية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات،،دار أمجد للنشر والتوزيع،الأردن.
24. السالم، مؤيد (2000) نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن.
25. سلمان، هادي (2013) دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية ،أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، قسم الإدارة العامة،العراق.
26. الشاعر، رمزي(1995) مسؤولية الدولة عن الأعمال غير التعاقدية، دار الفكر العربي،مصر.
27. الطجم، عبد الله (1996) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي، بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد(4)،العدد(1)،الكويت.
28. طماوي،محمد(1976) نظرية التعسف في استعمال السلطة "الانحراف بالسلطة، ط3، دار الفكر العربي، مصر.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (123) August 2025

العدد (123) أغسطس 2025



29. عاطف، زاهر (2009)، هندرة المنظمات، ط1، دار الرأية للنشر والتوزيع،الأردن.
30. عاطف،عطاري (2006) الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، عُمان.
31. العتيبي، سعود (1977) الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، منشورات معهد الإدارة العامة،السعودية.
32. فريد، بوسكار (2019) جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين ، دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجاليات الطبية بمشونش، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية،الجزائر.
33. الفضل، مؤيد(2013) نظريات اتخاذ القرارات، المنهل للنشر والتوزيع،الإمارات العربية المتحدة
34. القبيلات،حمدي(2024)مدى مواكبة القضاء الإداري الأردني للاتجاهات الحديثة للقضاء الإداري المقارن في الرقابة على السلطة التقديرية، مجلة الأبحاث القانونية والسياسية،المجلد(6)،العدد(1)،الجزائر.
35. القرشي،سوزان (1997) الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير منشورات جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية،السعودية.
36. القطامين، زويلف(1990) الرقابة الإدارية ، ط 1، مكتبة الفلاح، الأردن.
37. محمد ، الشريف (2009) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية،الجزائر .
38. محمد، ترقو (2022) نظرية اتخاذ القرار،،كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي،الشلف،مطبوعة بيداغوجية،الجزائر.
39. المحمد،خالد (2008) السلطة التقديرية للإدارة والرقابة القضائية عليها ،رسالة دكتوراه، مكتبة الأسد الوطنية، جامعة حلب
40. المصري، إيهاب(2016) صناعة واتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،مصر.
41. المغربي، محمد(2018) أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، مصر.
42. الموسوي، أبو أحمد (2005) مفاهيم إدارية معاصرة: نظرة عامة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع،الأردن.
43. نجيب،علي(2017) سلطات الضبط الإداري في الظروف الاستثنائية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات،قطر
44. الهادي،مشعل(2010) التخطيط وتحسين اداء المؤسسات الانتاجية والخدمية،دار الكتب العلمية،العراق.

**ملحق رقم (1)**

استبانة البحث

الى/ السيد(ة) المحترم
م/استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....
ادناه استبانة من اعداد الباحث لاتمام بحثه الموسوم: (اثر السلطة التقديرية في تعزيز الولاء
للمنظمة من وجهة نظر العاملين) يرجى تفضلكم بالإجابة على فقراته، مقدرا لوقتكم الثمين
وشاكرا تعاونكم.
وتقبلوا مني فائق الشكر والاحترام.

الباحث

صباح كريم كاظم

- 1- الجنس.....
- 2- العنوان الوظيفي.....
- 3- القسم.....



الولاء العاطفي										
ت	فقرات الاستبانة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير راضي %	غير راضي تماما %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	T Test	الدلالة
1	أقبل قرارات السلطة التقديرية بقناعة									
2	سياسة السلطة التقديرية شمولية وتعبر الحواجز									
3	تتبع السلطة التقديرية نظام فعال لحل المشاكل									
4	أبذل نفس الجهد بغض النظر عن قرارات السلطة التقديرية									
5	أتعاون من السلطة التقديرية لحل مشكلتي									
6	لايتأثر ارتباطي بالمؤسسة بقراراتها التقديرية									
7	أفضل الاستمرار بالمؤسسة في كل الاحوال									
8	تبقى علاقتي وطيدة مع أصحاب القرار في السلطة التقديرية									
9	أتمثل قرار السلطة التقديرية مع قرارات المنظمات الأخرى									
10	أمنح السلطة التقديرية حرية الرأي									

الولاء المستمر										
ت	فقرات الاستبانة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير راضي %	غير راضي تماما %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	T Test	الدلالة
1	بقائي بالعمل مرتبط بحاجتي له									
2	يناسبني المورد المتحقق من المؤسسة									
3	لأتحقق لي باقي المؤسسات الأخرى مزايا مثل مؤسستي									



مجلة الفنون والآداب والعلوم الإنسانية والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com



Volume (123) August 2025

العدد (123) أغسطس 2025

									صعوبة إيجاد فرصة عمل مماثلة	4
									ترك عملي الحالي يؤثر سلباً على حياتي	5
									قيم السلطة التقديرية تتوافق مع قلبي	6
									السلطة التقديرية المتبعة واضحة ومناسبة	7
									تتبع السلطة التقديرية نظام فعال لحل المشاكل	8
									إجراءات السلطة متوقعة من قبل جميع الموظفين	9
									السياسية المتبعة مع الموظفين تتفق مع رأيي	10

الولاء الأخلاقي

ت	فقرات الاستبانة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير راضي %	غير راضي تمام %	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	T Test	الدلالة
1	الدافع الأخلاقي هو سبب استمراري بالمؤسسة									
2	أشعر بأهمية الولاء للموظفين والمؤسسة									
3	أؤمن بأهمية البقاء في المنظمة مع توفر فرص أفضل									
4	أفضل إنهاء حياتي الوظيفية في المؤسسة									
5	رغم قرارات السلطة التقديرية فأعد نفس عضو فعال									
6	أضاعف الانجاز بغض النظر عن ما يصدر من السلطة التقديرية									
7	يستمر الاستقرار الوظيفي مع تعدد توجهات السلطة التقديرية									
8	أتصدى لذاكري الإدارة بسوء في كل مقام									
9	لا أحس بالتملل والتضايق من قرارات السلطة التقديرية									
10	أعتبر عملي مصدر متعة لي									