

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والخلفية النظرية للدراسة

لقد تم تقسيم هذا الجانب من الدراسة إلى مبحثين. المبحث الاول يتعلق بالدراسات السابقة، التي لها علاقة بالدراسة الحالية، والتي أسهمت في بناء الخلفية النظرية للدراسة، وكذلك مساعدة الباحث في بناء نموذج واداة جمع البيانات من بيئة الدراسة (الاستبانة). المبحث الثاني يتعلق بالخلفية النظرية للمتغيرات التي يتكون منها نموذج الدراسة، حيث يحتوي هذا النموذج على ثلاث عوامل أو متغيرات، العامل الاول يمثل في القيادة الإدارية، وهنا تم الحديث عنها من خلال مفهومها وأهم النظريات التي تناولتها وماتوصلت إليه هذه النظريات، بالإضافة إلى انماطها، وأهم المصادر التي تعتمد عليها في قوتها بالمنظمات التي تعمل فيها. والعامل الثاني يتعلق بتدريب وتوعية الموارد البشرية، والذي تم تغطيته في هذه الدراسة من خلال مفهومه، وتعريفه، وكذلك المبادئ والخصائص التي يركز عليها، بالإضافة إلى أهمية وأهداف البرامج التدريبية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وصولاً إلى الاستراتيجية التدريسية ومعوقاتها، اما العامل الثالث والذي يتكون منه نموذج الدراسة، فهو يتعلق برضا الزبون، والذي يعتبر دالة تطمح أية منظمة خدمية كانت أم سلعية الوصول إليها، وذلك من خلال جودة خدماتها، ومن هنا تم الحديث عن هذا العامل من خلال مفهوم الخدمة وجودتها، وكذلك خصائصها وأبعادها، وصولاً إلى مفهوم رضا الزبون، وأساليب قياسه، وأدوات و وسائل تحسينه.

2.1 الدراسات السابقة للدراسة:

في هذا الجانب من الدراسة تم عرض جزء من الدراسات السابقة، التي ارتبطت ببعض الجزئيات مع الدراسة الحالية والتي تتمثل بعنوان تأثير القيادة الإدارية على تدريب الموارد البشرية ورضا الزبون بالمصارف التجارية اليبية، والهدف من وراء هذا العرض، هو محاولة تحديد اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وصولاً إلى الجزئيات التي لم يتم تغطيتها بالدراسات السابقة، والتي يمكن أن تعتبر إضافة علمية لهذه الدراسة، وهنا تم عرض هذه الدراسات، وذلك بناءً على محتواها النظري والعمل العامل الزمني، من حيث تاريخ انقائها أو انجازها، اي بمعنى آخر، تحديد الدراسات السابقة والمتعلقة بالقيادة الإدارية ورضا الزبون، من خلال علاقتها بجودة الخدمة، ومن ثم القيادة الإدارية وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وبعد ذلك الدراسات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية ورضا الزبائن، من خلال جودة الخدمة واعتماد معايير تقييمها، وذلك بهدف تحديد اوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى ذلك الاستفادة منها في بناء نموذج الدراسة ويتضح ذلك عند بناء المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط وكذلك المتغير التابع، وبناءً على الاسلوب الإحصائي المتبع بهذه الدراسة اعتبر جميع هذه العوامل أو المتغيرات عوامل كامنة، وتم تمثيلها بمجموعة من العوامل الظاهرة، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة في هذا البناء.

ومما سبق فإن الدراسات السابقة والمتعلقة بالقيادة الإدارية ورضا الزبون من خلال علاقتها بجودة الخدمة كانت من بينها دراسة (العنزي، 2001) بعنوان اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة والهدف من وراء هذه الدراسة، وهو التعرف على اتجاهات الإدارة العليا والوسطى في المصارف السعودية، نحو تطبيق عناصر الجودة الشاملة والمتمثلة في (القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر للجودة، التركيز على الزبون،

المشاركة وفرق العمل، عمليات الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية)، هذا بالإضافة إلى معرفة ما هو مدى وجود فروقات في اتجاهات المدراء نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ولكل عنصر من العناصر التي تكون منها إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة هيكل الصناعة المصرفية، وتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتها، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، من خلال تصميم الاستبانة في جمع البيانات، من مجتمع الدراسة والمتمثل في المدراء بالإدارة العليا والوسطى بالبنوك العاملة في السعودية، والذي تمثله عينة تتكون من (390) مفردة، إلا أن عدد الاستبانات المستردة والتي دخلت التحليل (297) استبانة باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS)، كما طبق الباحث معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة، بالإضافة إلى الاساليب الاحصائية الوصفية والمتعلقة في السبب، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لبيان أثر المتغيرات المكونة من أكثر من فئتين على اتجاهات الباحثين نحو محاور الدراسة واختبار مان و وتني (Mann-Whitney) لتوضيح أثر المتغيرات المكونة من فئتين مستقلتين وإبراز الفروقات، وكذلك على معامل بيرسون للارتباط، للكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين، ونوع العلاقة موجبة طردية كانت أم سلبية عكسية.

وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات القيادات الإدارية بالمصارف التجارية، نحو فهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كان فهماً متبايناً مع توكيد الجودة كمادة المنتج، كما يعتقد بأن المصارف التجارية والتي تمت الدراسة عليها تطبق عناصر إدارة الجودة الشاملة وبشكل متفاوت، يتراوح ما بين التطبيق العالي والمتوسط، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: ضعف برامج التدريب والتعليم الخاصة بإدارة الجودة ومعدل دوران العمل وتغيير المدراء، وكذلك صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف، والتي أثبتت الدراسة بأن لها تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في: دراسة علاقة القيادة الإدارية بإدارة الجودة الشاملة، إلا أن الدراسة الحالية تدرس علاقة القيادة الإدارية من حيث أنماطها ومصادر قوتها ببعض عناصر إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في (التركيز على الزبون، عمليات الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية)، هذا وبالإضافة إلى منهج وأسلوب جمع البيانات الذي اتبعته الدراسة السابقة والحالية إلا أنه يوجد اختلاف بينهما من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات، كما قام (النعمي، 2006) بدراسة تحت عنوان اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بهدف معرفة ملكة فهم وإدراك ودعم القيادات الأمنية في وزارة الداخلية بدولة قطر لإدارة الجودة الشاملة، وإلى أي مدى تتوفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات التي تعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر العاملين فيها، وهنا استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (300) مفردة، وقام بتوزيعها على المجتمع ككل إلا أن المسترد منها والتي دخلت التحليل كانت (290) استبانة باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، من خلال أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد الصدق البنائي والاتساق الداخلي للاستبانة، وكذلك اختبار تي (T.Test) واختبار كاي (Chi Square)، بالإضافة إلى ذلك اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق واختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً.

وبناءً على نتائج التحليل توصلت الدراسة إلى فهم وإدراك عاليين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من قبل القيادات في بيئة الدراسة، كما توصلت إلى وجود المقومات والمتطلبات التي تساعد في تطبيقها وبدرجة عالية، بالإضافة إلى وجود بعض المعوقات في تطبيقها وبدرجة عالية منها عدم وجود معايير دقيقة لقياس

الأداء وقلة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك عدم وجود برامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في علاقة القيادة الإدارية بعناصر إدارة الجودة الشاملة، وعلى الرغم من هذا التشابه إلا أنه يوجد اختلاف حيث أن الدراسة السابقة قامت بدراسة علاقة القيادة الإدارية من حيث إدراكها ودعمها بالإضافة إلى متطلباتها وأهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما الدراسة الحالية تدرس علاقة القيادة الإدارية بشكل أدق من حيث تأثيرها وعلاقتها من خلال انماطها ومصادر قوتها ببعض عناصر إدارة الجودة الشاملة.

هذا وفي نفس الاتجاه أجرى (عايض، 2013) دراسة كانت بعنوان دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكان الهدف من وراء هذه الدراسة معرفة علاقة ودور ودعم القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت أيضاً إلى تحديد ومعرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى، وهنا اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي (الكمي) لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم جمع البيانات الميدانية عن طريق الاستبانة والمقابلة الشخصية من مجموع الدراسة والمتمثل في جميع العاملين في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا والبالغ (714) الذي تم اختيار عينة طبقية عشوائية بواقع (215) مفردة، وكان عدد الاستبانات المستردة التي دخلت التحليل (190) استبانة، وفيما يخص البيانات التي تم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية، من خلال إعداد أسئلة محددة مغلقة ومفتوحة، تدور في مجملها حول نشأة إدارة الجودة وتطورها في المستشفى، وتحليل البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، ومن ثم استخدم الأساليب الإحصائية الوصفية وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي، بالإضافة إلى الاختبار التائي الاحادي، وكذلك الانحدار الخطي المتعدد، واختبار التباين الثنائي، وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى عدة نتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين دور القيادة الإدارية ودعم تطبيق إدارة

الجودة الشاملة، وخاصةً مبدأ تعبئة وتحريك الموارد البشرية، وكذلك مبدأ التركيز على الزبون، كما تم التوصل إلى مستوى دور القيادة الإدارية في دعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كان فوق المتوسط.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في علاقة القيادة الإدارية بإدارة الجودة الشاملة، إلا أن في الدراسة الحالية تدرس علاقة وتأثير القيادة الإدارية، من حيث أنماطها ومصادر قوتها ببعض عناصر إدارة الجودة الشاملة بخلاف الدراسة السابقة، بالإضافة إلى تشابه منهج البحث بين الدراستين إلا إنه يوجد اختلاف بينها من حيث أسلوب جمع البيانات وتحليلها.

وفي هذا الجانب من الدراسات أجري (عبد القادر وآخرون، 2012) دراسة بعنوان الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم، بهدف معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في عدد من الكليات، بجامعة الإسراء الخاصة ببغداد، وعلاقتها بمستوى جودة التعليم العالي من خلال أبعاد جودة الخدمة (الكفائية، الأمان، المصداقية، الفاعلية)، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثين المنهج الوصفي الكمي التحليلي واعتمدوا على الاستبانة في الحصول على البيانات من مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث تم تمثيله من خلال عينة عشوائية بنسبة (35%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (75) عضو تدريسي، ومن أجل تحليل ومعالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) والأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون لبيان قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات وتحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبار الفروق الإحصائية، وهذا وتوصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الثلاث، وجاءت لصالح النمط الديمقراطي، مع تحقق أبعاد جودة التعليم (الكفائية، الأمان، المصداقية، الفاعلية)، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية السائدة وأبعاد جودة التعليم في كليات الجامعة.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في علاقة القيادة الإدارية وإدارة الجودة، إلا أن في الدراسة الحالية تدرس علاقة وتأثير القيادة الإدارية من حيث أنماطها ومصادر قوتها بابعاد جودة الخدمة بخلاف الدراسة السابقة والتي تدرس تحديد الانماط القيادية السائدة في بيئة الدراسة وعلاقتها ببعض من عناصر ابعاد جودة الخدمة والتي تتمثل في (الكفاية، الأمان، المصدقية، الفاعلية)، بالإضافة إلى تشابه منهج البحث وأسلوب جمع البيانات بين الدراستين إلا أنه يوجد اختلاف بينهما من حيث الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليلها وكذلك من حيث بيئة الدراسة، هذا وبالإضافة إلى دراسة أجراها (الشورة وآخرون 2012) بعنوان أنماط القيادة وجودة الخدمة الصحية الداخلية في المستشفيات الأردنية بهدف معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية الداخلية بالمستشفيات الخاصة في عمان وذلك من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة، واستخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) واعتمدوا على الاستبانة بعد التأكد من ثباتها، بالاعتماد على معامل (كرونباخ ألفا) في تحليل البيانات من عينة الدراسة والتي تتكون من (300) مفردة والتي تمثل مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين بالمستشفيات الخاصة، والبالغ عددهم (6000) وتحليلها احصائياً باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي لوصف متغيرات الدراسة بالمتغيرات الديمغرافية وتحليل أبعاد الدراسة من خلال برنامج الإحصاء (SPSS) بالاعتماد على الإغراف المعاري والوسط الحسابي وتحليل الإنحدار البسيط، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها يوجد تأثير لانماط القيادة الإدارية (الديمقراطية، الديكتاتورية، الحر) على ابعاد جودة الخدمة.

ومن خلال أهم النتائج صاغ الباحثون مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة إيفاد الموظفين والمدبرين في دورات تدريبية مكثفة لاكتساب المهارات، التي يمكن من خلالها تقديم خدمات مميزة للزبائن، والعمل على توظيف المدراء الذين يتبعون نمط القيادة الديمقراطي، نظراً لتأثيره الايجابي عند دفع العاملين في

العمل لتقدم خدمة مميزة للزبائن وذلك بسبب الامتيازات التي يتحصل عليها العاملين، ويتضح ذلك من خلال تفويض هذا النمط بعض صلاحياته ومشاركته في صنع القرارات معهم، بالإضافة إلى استقطاب العاملين الموهين والذين يمتلكون كفاءة ومهارة في العمل بما يمكنهم من تقديم خدمات مميزة للآخرين.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في علاقة القيادة الإدارية بجودة الخدمة، إلا أن الدراسة الحالية تدرس علاقة وتأثير القيادة الإدارية بأبعاد جودة الخدمة الخارجية بخلاف الدراسة السابقة والتي تدرس جودة الخدمة الداخلية، بالإضافة إلى تشابه منهج البحث وأسلوب جمع البيانات بين الدراستين إلا إنه يوجد اختلاف من حيث بيئة الدراسة التي تم جمع البيانات منها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجتها.

كما أن هناك دراسة قامت بها (إلفاسي، 2010) تحت عنوان الأنماط القيادية وأثرها في جودة الخدمات الصحية بهدف معرفة أثر النمط القيادي (التحويلي والتبادلي) في أبعاد جودة الخدمات الصحية (الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، البقاية، المؤسسة) من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات العامة والخاصة بمدينة دمشق، وكذلك معرفة إلى أي مدى يتم تطبيق النمط القيادي التحويلي والتبادلي وكذلك أبعاد جودة الخدمة في بيئة الدراسة، في حين قامت الباحثة بقياس النمط القيادي التحويلي من خلال العناصر (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الشخصية) وأما فيما يخص النمط التبادلي من خلال عنصرين هما (المكافأة المشروطة، الإحسان بالاستثناء)، ومن أجل تحقيق الهدف من الدراسة انتهجت الباحثة المنهج الوصفي الكمي التحليلي واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة بواقع (384) مفردة، وبعد توزيعها كان المسترجع منها والتي دخلت التحليل (327) استبانة وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها (85.15%)، وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، ومن خلال الإحصاءات الوصفية لوصف المتغيرات الخاصة بخصائص العينة، وكذلك مجموعة

من الاختبارات المعلمية وغير المعلمية من أجل اختبار فرضيات الدراسة، ومن خلال التحليل الإحصائي توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج كان أهمها من حيث تطبيق الأنماط القيادية المعتمدة في الدراسة وأبعاد جودة الخدمة كشفت الدراسة أنها مطبقة في المستشفيات إلا أن أبعاد جودة الخدمة مطبقة في المستشفيات الخاصة بمستوى أعلى من المستشفيات العامة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين النمط القيادي التحويلي والتبادلي وجودة الخدمة، من خلال درجة ارتباط هذه الأنماط بأبعاد جودة الخدمة وكان أكثرها تأثيراً في بعد الجودة الملموسة، وفي ضوء أهم النتائج خلصت الباحثة بعض التوصيات منها: قيام إدارة المستشفيات بالتحضير لمحاضرات لكل المسؤولين في المستشفيات، والذي يعتبر أحد طرق الأساليب التدريبية ويتم ذلك من خلال أخصائيين في علم إدارة الأعمال، وهذا سيمكن المختصين في المستشفيات من الاستفادة من الأدوات الجديدة في الإدارة بصفة عامة والقيادة بصفة خاصة، كما أوصت الباحثة بقيام القيادات بالانخراط مع العاملين والاتباع من أجل التقرب منهم وتشجيعهم على المبادرة، وذلك عن طريق فتح الحوار فيما بينهم وطرح المشاكل التي قد يواجهها العاملين أثناء تقلص الخدمة.

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في القيادة الإدارية وعلاقتها بجودة الخدمة، إلا أن الدراسة الحالية تدرس علاقة وتأثير القيادة الإدارية من حيث أنماطها (الديمقراطية، البيروقراطية، الحر) ومصادر قوتها بأبعاد جودة الخدمة، بخلاف الدراسة السابقة التي ركزت على علاقة وتأثير القيادة الإدارية من خلال النمط القيادي (التحويلي والتبادلي) في جودة الخدمة، بالإضافة إلى تشابه المنهج المنهج وأسلوب جمع البيانات بين الدراستين إلا أنه يوجد اختلاف من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها، وكذلك بيئة الدراسة والتي تمثل في القطاع الخاص والعام، والمقارنة بينهما من حيث تطبيق أبعاد جودة الخدمة بخلاف بيئة الدراسة الحالية.

هذا وقد أجرت (صوربة، 2008) دراسة بعنوان أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، بهدف معرفة درجة اهتمام المسؤولين بالتسويق المصرفي ودوره في تحسين وتنمية العلاقة مع الزبون في بنك الفلاحة الريفي بالجزائر، كما هدفت إلى معرفة أهمية التسويق المصرفي، ودوره في تحسين وتنمية العلاقة بين المصرف والزبون، ومن منطلق الهدف من الدراسة قامت الباحثة باستخدام منهجين الأول: المنهج الوصفي التحليلي (الكمي)، من خلال اعتمادها على استبانة في جمع البيانات، والموجهة إلى الزبائن والبالغ عددهم (70) زبون، وأخرى موجهة للموظفين وعددهم كان (20) موظف، وهنا اعتمدت الباحثة على التكرارات والنسب المئوية في تحليل البيانات، والثاني: منهج دراسة حالة في الجزء المتعلق بالجانب الميداني (النوعي) من خلال المقابلة مع مدير إدارة التسويق في بنك الفلاحة الريفي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثلت في تأخر تبني فكرة التسويق المصرفي وعدم الرغبة في تطبيقه بالمصرف نظراً لغياب المنافسة الحقيقية في بيئة الدراسة من جهة، والوعي والثقافة المصرفية لدى الزبون من جهة أخرى، كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة المصرف الذي أجريت عليه الدراسة لاتعطي الأهمية وبالدرجة الكافية لأهمية التسويق المصرفي في صناعة الخدمات المصرفية، وفي ضوء ذلك أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالتطبيق الفعلي والمتابعة للأغالب والطرق الترويجية الحديثة للخدمة المصرفية، وكذلك الاهتمام أكثر بالموارد البشرية بالمصرف من حيث تكوينها وتدريبها بالإضافة إلى تطويرها بكافة ابعاد ومعايير تقييم جودة الخدمة، لما لها من تأثير على رضا الزبون.

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في القيادة الإدارية وعلاقتها برضا الزبون، إلا أن في الدراسة الحالية تدرس علاقة وتأثير القيادة الإدارية من حيث أنماطها ومصادر قوتها بأبعاد جودة الخدمة بخلاف الدراسة السابقة والتي تدرس علاقة وتأثير القيادة الإدارية من خلال درجة اهتمامهم بالتسويق المصرفي ودوره في تحسين وتنمية العلاقة مع الزبون، وعلى غرار تشابه بيئة الدراسة الحالية والسابقة والمتشكلة في

القطاع المصرفي إلا أنه يوجد اختلاف بين الدراستين من حيث المنهج المتبع وأسلوب جمع البيانات وكذلك يوجد اختلاف من حيث طرق جمع البيانات ومعالجتها، حيث استخدمت الاستبانة والمقابلة والمعاينة الميدانية واعتمادهما على التكرارات والنسب المئوية في تحليلها بخلاف الدراسة الحالية.

وأما فيما يخص الدراسات السابقة والمتعلقة بمصادر قوة القيادة الإدارية كانت من بينها دراسة (زيدية، 2007) بعنوان أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتي تهدف إلى معرفة مدى تأثير قوة الإدارة العليا (الملكية، الهيكلية، الخبرة، الصفات الشخصية) في تحديد الأهداف الاستراتيجية. فالصارف التجارية العاملة في فلسطين، والمتمثلة في تنمية الموارد المالية والودائع وتحقيق متطلبات الربح وكذلك الزيادة في حجم التمويل والاقتراض اللازم لدعم الاقتصاد، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقيق من فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، هذا وقد تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة والمتمثل في المدراء العامين ومساعدتهم وكذلك المدراء التنفيذيين بالصارف التجارية الرئيسية بقطاع غزة وفرعها والبالغ عددهم (122) موظف، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة إلا أن كان عدد الاستبانات المستردة والتي دخلت التحليل (74) استبانة ونسبة (60%) من مجتمع الدراسة، كما قامت الباحثة بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال الاختبارات الاحصائية والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية واختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون لمعرفة ارتباط الفقرات وثباتها، واختبار كولموروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، كما اعتمدت الباحثة على اختبار (one sample T test) واختبار التباين الأحادي (ANOVA) واختبار شفیه (Scheffe) للمقترنات المتعددة بين المتوسطات.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج وكان أهمها وجود هذه الأشكال من القوة في المصارف التجارية والمؤثرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي لهذه المصادر والتي تعتمد عليها الإدارة العليا في قوتها عند تحديد الأهداف الاستراتيجية، كما تم التعرف على احتلال القوة الهيكلية من حيث التأثير المرتبة الأولى ومن ثم قوة الخبرة وبعد ذلك قوة الملكية وجاءت قوة الصفات الشخصية في المرتبة الأخيرة.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في تأثير مصادر قوة القيادة الإدارية، إلا أن الدراسة الحالية تدرس علاقة وتأثير مصادر قوة القيادة الإدارية بأبعاد جودة الخدمة، وكذلك تدريب وتنمية الموارد البشرية، بخلاف الدراسة السابقة والتي قامت بدراسة مدى تأثير قوة القيادة الإدارية في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وكذلك هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والسابقة من حيث مصادر القوة التي اعتمدت عليها كل دراسة، كما يوجد تشابه بين الدراستين من خلال منهج البحث، وأسلوب جمع البيانات، وكذلك بيئة كل دراسة، إلا إنه يوجد اختلاف معها من حيث مجتمع الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.

وفي هذا الجانب أيضاً من الدراسات السابقة والعلاقة بمصادر قوة القيادة الإدارية قام (أبو زيد، 2010) بدراسة تحت عنوان أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية، بهدف معرفة أثر القوة التنظيمية للمدراء بأبعادها (الرسمية، المكافأة، الخبرة) في المستويات الإدارية الثلاث بالمصارف التجارية الأردنية في محافظة عمان على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد الأفكار الجديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، ولتحقيق هدف الدراسة استند الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وبالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والمتمثل في المدراء بالمصارف التجارية الأردنية في محافظة عمان بواقع عينة عشوائية (150) مفردة، إلا أنه تم استرداد (102) استبانة وتم

معالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأجرى لها اختبار الثبات والمصدقية كرنباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، واختبار كولومجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، كما استخدم التحليل الوصفي لحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، وكذلك الانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار (f)، باستخدام جدول تحليل التباين (ANOVA)، ومعامل الارتباط (Pearson Correlation)، لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمصادر القوة التنظيمية، والتي اعتمدها الدراسة على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، من حيث توليد الأفكار الجديدة، وتنفيذ التغيير وكذلك في حل المشكلات، وفي ضوء أهم نتائج الدراسة توصل الباحث إلى عدة توصيات منها: على المدراء الاهتمام بشكل أكبر بالقوة الرسمية وذلك عند تحفيز العاملين على الإبداع، كما الاهتمام بقوة المكافأة كحافز للموظفين في توليد الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى اهتمام المديرين بقوة الخبرة وانعكاساتها على تدريب العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في المصارف التجارية الأردنية. وهنا تكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في تأثير بعض من مصادر قوة القيادة الإدارية، إلا أن في الدراسة الحالية تدرس علاقة وتأثير مصادر قوة القيادة الإدارية والمتمثلة في (الهيكلية، الخبرة، الشخصية، المكافأة، الاكراه أو العقاب) بأبعاد جودة الخدمة وكذلك تطوير وتنمية الموارد البشرية، بخلاف الدراسة السابقة والتي قامت بدراسة مدى تأثير قوة القيادة الإدارية والتي تتمثل في (الرسمية، المكافأة، الخبرة) على الإبداع الوظيفي بالمصارف التجارية، كما يوجد تشابه بين الدراستين من خلال منهج البحث وأسلوب جمع البيانات وكذلك بيئة الدراسة إلا إنه يوجد اختلاف من حيث مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها، وفي هذا الجانب أيضاً أجرى (الخشالي، 2006) دراسة بعنوان أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو في المصارف

الأردنية وذلك بهدف معرفة مدى تأثير قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، وهنا تم الاعتماد على مصادر قوة الإدارة العليا (الملكية، الهيكلية، المكانة، الخبرة)، أما بخصوص استراتيجيات النمو فقد تمثلت في (النمو بالتنوع، النمو بالمشاريع المشتركة، النمو بالتركيز)، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة اتبع المنهج الوصفي الكمي التحليلي، كما اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، والمتمثل في جميع المديرين العامين، ومعاونيهم ومديري الإدارات الرئيسية بالمصارف الأردنية، وتم توزيع عدد (150) استبانة والتي تقل حجم عينة الدراسة إلا إن المسترجع منها والصالحة للتحليل كان (113) استبانة، واختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي الكمي والتحليلي من خلال التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى تركيز وتشتت إجابات مفردات عينة الدراسة، وكذلك معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) الاختبار ملاءمة تأثير قوة الإدارة العليا في استراتيجيات النمو، وهنا أشارت نتائج الدراسة إلى أن لقوة الإدارة العليا المتعلقة بالملكية والخبرة تأثيراً في اختيار المصارف لاستراتيجية النمو عن طريق التركيز، فيما لم يكن هذا التأثير بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة في اختيار هذه الاستراتيجية، كما أوضحت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير لمصادر القوة (الهيكلية، الملكية، والخبرة) في اختيار المصارف لاستراتيجية النمو عن طريق التنبؤ، أما قوة المكانة فلم يكن لها تأثير في اختيار هذه الاستراتيجية، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير لمصادر القوة (الملكية، والخبرة، والمكانة) في اختيار المصارف لاستراتيجية النمو عن طريق المشاريع المشتركة، فيما لم يكن لقوة الهيكلية تأثير في اختيار هذه الاستراتيجية، وفي ضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات والتي من أبرزها: ضرورة الاستخدام المتوازن للأنواع المختلفة لاستراتيجيات النمو بدلاً من الاهتمام بتطبيق استراتيجية النمو بالتركيز فقط.

وهنا تكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في تأثير بعض من مصادر قوة القيادة الإدارية، إلا أن الدراسة الحالية تدرس علاقة وتأثير مصادر قوة القيادة الإدارية والمتمثلة في (الهيكليّة، الخبرة، الشخصية، المكافأة، الإكراه أو العقاب) بأبعاد جودة الخدمة وكذلك تدريب وتنمية الموارد البشرية بخلاف الدراسة السابقة، والتي قامت بدراسة مدى تأثير قوة القيادة الإدارية والتي تتمثل في (الملكيّة، الهيكليّة، المكانة، الخبرة) في اختيار استراتيجية النمو بالمصارف التجارية، كما يوجد تشابه بين الدراستين من حيث المنهج المتبع، واسلوب جمع البيانات، وكذلك بيئة الدراسة، إلا إنه يوجد اختلاف من حيث مجتمع الدراسة الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات ومعالجتها.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة والمتعلقة بالقيادة الإدارية وتدريب الموارد البشرية، كانت من بينها دراسة (مجمي، 2004) بعنوان أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني، حيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف الفروق في النمو المهني للعاملين بالمنظمات الصناعية الخاصة، والتي ترجع إلى اختلاف النمط القيادي المتبع بالمنظمة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الترسلّي)، وهدفت أيضاً إلى فهم الدور النابع من اختلاف أنماط القيادة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، وكذلك كشف جوانب النمو المهني للعاملين والعوامل التي تزيد من كفاءتهم، واقصرت هذه الدراسة على العاملين السعوديين في المصانع الخاصة بمدينة الرياض والبالغ عددهم (111965) عاملاً وتم تمثيل هذا المجتمع من خلال عينة عشوائية من الإداريين والفنيين السعوديين المستمرين في العمل لفترة لا تقل عن ثلاث سنوات، وتراوح أعمارهم من (25) إلى (42) سنة، والتي بلغ عددها (311) مفردة، ومن أجل معالجتها احصائياً تم استخدام الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسّطات الحسابية ومعاملات الارتباط لتحديد صدق الاتساق الداخلي لها، كما استخدم معامل (كرونباخ الفا) لقياس الثبات والتجزئة النصفية لحساب معاملات الثبات، بالإضافة إلى تحليل

التباين الأحادي وتحليل التباين الثنائي وكذلك معامل ارتباط بيرسون، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أيضاً استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرباطي لبحث العلاقات بين متغيرات الدراسة، لوصف وتحليل وتفسير الجوانب النظرية المرتبطة بأنماط القيادة، وجوانب ومصادر ومستويات النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية الخاصة، هذا بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في جوانب مستوى النمو المهني للعاملين في ضوء أنماط القيادة الموجودة في بيئة الدراسة، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى وجود جميع أنماط القيادة الإدارية (الديموقراطي، والأنتوقراطي، والترسلي) وأن النمط الديموقراطي هو الأكثر شيوعاً وكان النمط المفضل والمرغوب فيه لدى العاملين في بيئة الدراسة، حيث يكون فيه مشاركة العاملين مع المدير في اتخاذ القرارات، والتنظيم والتعاون والتخطيط، وإبداء الرأي، والتعرف على احتياجات العاملين ومشكلاتهم وميولهم وإقتراحاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وإيجاد علاقات جيدة وسليمة بين المدير والعاملين الأمر الذي يحقق مستويات جيدة ومرتفعة من النمو المهني، كما توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين النمو المهني للعاملين وأنماط القيادة الإدارية، وأغلاها كان النمط الديموقراطي ويليها النمط الأنتوقراطي، وفي ضوء النتائج كانت أهم التوصيات: وضع برامج تدريبية للعاملين من أجل رفع مستوى النمو المهني لديهم وتوفير المناخ الملائم لهم مع الاهتمام باحتياجاتهم ومراعاة مشكلاتهم بما يحقق الأهداف، كما يوصي الباحث بتقوية العلاقات بين المدير والعاملين، حتى يتم تحقيق المزيد من الرضا عن العمل وبالتالي رفع وزيادة انتاجيتهم، مع ضرورة الاختيار الجيد لمدير المصنع وأن يمارس النمط الديموقراطي لما له من أثر جيد على أداء العاملين، بالإضافة إلى نشر الوعي بأهمية هذا النمط من قبل وزارة التجارة والصناعة في المصانع الخاصة، بما يحقق أهداف وسياسات هذه المصانع.

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في علاقة القيادة الإدارية من خلال أنماطها وتنمية العاملين، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما نظراً إلى أن الدراسة السابقة قامت بدراسة أوجه الاختلاف في التنمية

المهنية للعاملين نظراً لاختلاف النمط القيادي المتبع في المنظمات الصناعية، والدراسة الحالية تقوم بدراسة علاقة القيادة الإدارية من حيث أنماطها المختلفة ومصادر قوتها في وتدريب وتنمية العاملين بالمنظمات الخدمية، وهذا بالإضافة إلى اختلاف المنهج والأسلوب الذي اتبعته الدراسة السابقة والحالية، وكذلك اختلاف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بين الدراستين.

كما أجرى (عمون، 2014) في هذا الجانب دراسة بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي بهدف كشف العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمنظمة، لذلك وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية (لبلاك وموتون) للقيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية، والتعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم، والتعرف أيضاً على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة، وهل تختلف الأنماط القيادية والإبداع الإداري، واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، وهنا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والمتمثل في الموظفين الإداريين بالجامعات الجزائرية والبالغ عددهم (2288) موظف، حيث تم تمثيله من خلال عينة طبقية عشوائية (574) أي بنسبة 25% من مجتمع الدراسة وبعد عملية التوزيع وجمع الاستبيان اتضح بأن (360) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (79%) من الاستبانات التي تم توزيعها وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، من خلال أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي كالتركيزات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكذلك اختبار (Chi Square) واختبار تحليل التباين، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن النمط القيادي السائد في الجامعات هو النمط القفال ومستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالجامعات يفوق المتوسط مما كون اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالجامعات، كما كشفت الدراسة على عدم

وجود اختلاف لأنماط القيادة والإبداع الإداري وإتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي باختلاف المتغيرات الديمغرافية والوظيفية، كما توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للجامعة، وفي ضوء أهم النتائج صاغ الباحث عدة توصيات: كانت أهمها الإهتمام بالإبداع كسمة للتطور والبقاء والمنافسة والعمل على تطبيق أسلوب فرق العمل في بيئة الدراسة، وكذلك تنمية مهارات العمل الجماعي لدى الموظفين الإداريين مع ضرورة توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى الموظفين الإداريين والقيادات الإدارية بشكل خاص، وذلك من خلال إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات المتخصصة والمشاركة فيها والقيام بدراسات ميدانية عن واقع تنمية وإدارة الموارد البشرية وكيفية تطويرها.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تمثل في العلاقة بين النمط القيادي والتطوير التنظيمي، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما، حيث أن الدراسة السابقة قامت بدراسة علاقة النمط القيادي وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية (لبلاك وموتون) لأنماط القيادة بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، بينما هذه الدراسة تقوم بدراسة علاقة القيادة الإدارية من حيث أنماطها (الديمقراطي، والأتوقراطي، والترسلي) ومصادر قوتها في تدريب وتنمية المهارات والقدرات لدى العاملين، الأمر الذي يجعلهم قادرين على تقديم خدمات بالجودة المرغوبة بهدف تحقيق رضا الزبائن، هذا وبالإضافة إلى التشابه بين الدراستين من خلال منهج البحث وأسلوب جمع البيانات إلا أنه يوجد اختلاف في حيث بيئة الدراسة وكذلك الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها.

هذا وقد قام (المعاينة، 2006) بدراسة تحت عنوان أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي بهدف التعرف على مدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأبعاد بيئة العمل الداخلية المتمثلة في (الهيكل التنظيمي والأنظمة والتعليمات، والتدريب، والخوافز والمكافآت وظروف العمل) وأثرها في الإبداع

التنظيمي من وجهة نظر العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها (612) مفردة ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الإحصائية كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وفي ضوء نتائج التحليل أظهرت الدراسة عدة نتائج كان أهمها أن مستوى إدراك العاملين في بيئة الدراسة لمتغيرات بيئة العمل ومتغيرات الإبداع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى الأثر الإيجابي لبيئة العمل في تنوع المعارف وقدرات العاملين، كما أن لها أثر في تنوع الكفاءات والخبرات، ووفقاً لأهم النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني العاملين المبدعين مع تنمية البوادر الإبداعية لديهم من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع و وضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية في الجامعات الخاصة، بالإضافة إلى وضع برامج تأهيلية للعاملين وتدريبهم على ثقافة الإبداع باعتبارهم رأس المال الحقيقي للمنظمة.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في علاقة بيئة العمل والتطوير التنظيمي، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما حيث أن الدراسة السابقة قامت بدراسة علاقة النمط القيادي وفقاً لنموذج الشبكة الإدارية (لبلاك وموتون) للأنماط القيادية بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، بينما هذه الدراسة تقوم بدراسة علاقة بيئة العمل من خلال الأنظمة والتعليمات، والتدريب، والحوافز والكافآت والتي تعبر عن النمط القيادي وجزء من مصادر القوة وكذلك أساليب التدريب بالمنظمة وأثر ذلك في تنمية المعارف وقدرات العاملين الأمر الذي يجعلهم قادرين على تقديم خدمات بالجودة المرغوبة وتحقيق رضا الزبائن، هذا وبالإضافة إلى التشابه بين الدراستين من خلال منهج البحث وأسلوب جمع البيانات إلا أنه يوجد اختلاف من حيث مجتمع وبيئة الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات.

وفي هذا الجانب أيضاً أجرى (الاغا، 2010) دراسة بعنوان القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في المصارف وذلك بهدف تحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه، ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، هذا وبالإضافة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في المصارف التجارية، وتمثل مجتمع البحث هنا في القيادات العليا والوسطى والإداريين في المصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددهم (610) موظفاً، في حين تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية والتي تم توزيع الاستبانة عليها وكان عددها (245) مفردة وكان المبرر لاختيارها الصالحة للتحليل (239) استبانة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث النهج الوصفي الكمي التحليلي، حيث تم معالجة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدام الاختبارات الإحصائية والمتمثلة في النسب المئوية والتكرارات، وكذلك اختبار (كرونباخ ألفا) لمعرفة ثبات الفقرات ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدقها ومعادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) للبيانات، واختبار كولومجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات، بالإضافة إلى اختبار (One sample T test) لمتوسط عينة واحدة واختبار (T) للفرق بين متوسطي عتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر، واختبار شفيه للفرق المتعددة بين المتوسطات للعينات.

وفي ضوء هذا تم التوصل إلى عدة نتائج كان أهمها أن النمط القيادي السائد بالمصارف في بيئة الدراسة هو النمط الديمقراطي يليه البيروقراطي ومن ثم النمط القيادي الحر، كما أنه يوجد دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي بالمصارف على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم

أيضاً، كما أن هنالك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في المصارف تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير.

وفي ضوء النتائج كانت أهم توصيات الدراسة هي تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة الإداريين في المصارف العاملة في بيئة الدراسة، كما زيادة الإهتمام بتطوير القدرات القيادية في المصارف من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الخيد للقادة بما ينسجم ويتوافق مع مسؤوليات المكلفين بها.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في علاقة القيادة الإدارية من خلال أنماطها في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في قدرات ومهارات وكذلك اتجاهات العاملين، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما حيث أن الدراسة السابقة قامت بدراسة علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) وإحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى العاملين والجماعات وكذلك التنظيم نفسه، بينما هذه الدراسة تقوم بدراسة علاقة القيادة الإدارية من حيث أنماطها المختلفة ومصادر قوتها في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي للعاملين وذلك من خلال دراستهم ونسبة قدراتهم ومهاراتهم وكذلك اتجاهاتهم، هذا وبالإضافة إلى تشابه المنهج المتبع في الدراسة السابقة والحالية وكذلك بيئة الدراسة، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما وذلك من حيث مجتمع البحث وحجم العينة، كما يوجد اختلاف بين الدراسة السابقة والحالية من حيث الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها.

كما قام (العتيبي، 2014) بدراسة تحت عنوان أنماط العلاقة الإدارية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي وكان الهدف من وراء هذه الدراسة وهو تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية الواردة في نظرية (هيرسي وبلاشارد) وبين إدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في إدارة شؤون المرضى بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية بالرياض، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتماده على الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة حيث قام الباحث بأسلوب الحصر الشامل

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة والبالغ (220) موظف، وبعد جمعها واسترجاعها جميعها كانت صالحة للتحليل، قام باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بهدف معالجة البيانات من خلال عدة أساليب إحصائية تتمثل في التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص العينة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة درجة الارتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه كل فقرة، واختبار تحليل التباين الأحادي وذلك لمعرفة الفروقات بين إجابات أفراد العينة اتجاه محاور الدراسة، واستخدم أيضاً اختبار (Chi Square) لتحديد درجة التطابق واختبار شيفيه (Scheffe)، كما استخدم اختبار العينة الواحدة واختبار (T) لعيتين مستقلتين، وبعد إجراء التحليل توجه الباحث إلى عدة نتائج كان أهمها إن الأنماط القيادية السائدة وفقاً للأنماط الواردة في نظرية (هيرسي وبلاتشارد) ومرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابات (التوجيه والاقناع والتفويض)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط القيادية المعتمدة في الدراسة وإدارة التغيير التنظيمي، على أسلوب المشاركة ليس له علاقة ارتباط.

وفي ضوء أهم النتائج توصلت الدراسة إلى أهم التوصيات: منها حث القيادات الإدارية على انتهاج الأنماط القيادية الحديثة التي وردت في هذه الدراسة (التوجيه والمشاركة والاقناع والتفويض)، من أجل دعم قدرات الأفراد واستثمار جهودهم، كما العمل على وضع آلية منظمة لتبادل الخبرات المتعلقة بالأنماط القيادية وبين القيادات داخل بيئة الدراسة، بالإضافة إلى حث القيادات الإدارية على رفع مستوى النضج لمروسيهم، ويتم ذلك من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم والعمل على رفع مستوى الإحساس بالمسؤولية لديهم.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في علاقة القيادة الإدارية من خلال أنماطها في إحداث التطوير التغيير الإيجابي في قدرات ومهارات وكذلك اتجاهات العاملين، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما

وذلك من خلال ان الدراسة السابقة قامت بدراسة علاقة الأنماط القيادية وإحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى العاملين والجماعات، وكذلك التنظيم نفسه وفقاً للأنماط القيادية الواردة في نظرية (هورس وبلاشارد)، وفي هذه الدراسة تقوم بدراسة علاقة القيادة الإدارية من حيث أنماطها (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) ومصادر قوتها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي للعاملين، وذلك من خلال تدريبهم وتمييز قدراتهم ومهاراتهم وكذلك اتجاهاتهم، هذا وبالإضافة إلى تشابه المنهج وأسلوب جمع البيانات إلا أنه يوجد اختلاف من حيث الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل وكذلك مجتمع الدراسة السابقة والحالية.

وبالإضافة إلى الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة كانت من بينها دراسة (عيسى، 2014) تحت عنوان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، بهدف دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي التحليلي واعتمد على الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والبالغ (509) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية، وكان حجم العينة والتي تمثل مجتمع الدراسة (240) من العاملين في إدارة المنافذ إلا أنه وبعد عملية توزيع الاستبانة واسترجاعها من المبحوثين والتي دخلت للتحليل كانت (227) استبانة تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة من بينها الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة واختبار (كروناخ ألفا) لمعرفة ثبات الفقرات ومعامل الارتباط بيرسون، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار (T) لحساب الدرجة التائية لدلالة الفروق بين المجموعات وكذلك اختبار تحليل التباين البسيط (ANOVA) للتحقق من الفروق والدلالات الإحصائية وتحليل الانحدار، وفي

ضوء ذلك أشارت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار) وبين الأداء الوظيفي للعاملين، كما توجد فروق في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لبعض من المتغيرات الديموغرافية.

وفي ضوء أهم النتائج تمثلت بتوصيات الدراسة في تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم، وتحقيق الموازنة المطلوبة لمبدأ الثواب والعقاب في إطار العدالة والمساواة، وتقليص الفجوة بين المؤهلات الدراسية للعاملين من خلال إتاحة الفرصة للعاملين ذاتي المؤهلات المتوسطة والدنيا لاستكمال دراستهم، وكذلك التوجه نحو اللامركزية في العمل ومنح بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين، بالإضافة إلى تطوير الهيكل التنظيمي الحالي حيث تكون وحدة متكاملة قائمة بذاتها وتلبي جميع احتياجات الموظفين الحالية، بالإضافة إلى تقنية المعلومات والتدريب والجودة، فضلاً عن إنشاء قسم للمراجعات والتدقيق والتزوير.

وعلاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية تتمثل في تأثير القيادة الإدارية ومصادر قوتها في أداء العاملين، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما، حيث أن الدراسة الحالية قامت بدراسة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي من خلال (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار) وبين الأداء الوظيفي للعاملين، وفي هذه الدراسة تقوم بدراسة تأثير جزء من أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في القيادة الإدارية من حيث أنماطها (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) ومصادر قوتها في تدريب العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكذلك اتجاهاتهم ومن ثم الأثر الإيجابي على أدائهم للمهام المكلفين بها أو عند تقلد الخدمة للزبون، هذا وبالإضافة إلى تشابه المنهج وأسلوب جمع البيانات إلا أنه يوجد اختلاف من حيث الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات وكذلك مجتمع الدراسة السابقة والحالية.

هذا وقد قام (بجر و سويرج، 2010) بدراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين وذلك بهدف معرفة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت العناصر التي تمثل المناخ التنظيمي هي (الهيكل التنظيمي ونمط القيادة ومدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة)، وكذلك معرفة إلى أي مدى هناك فروق في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم (430) موظفاً وموظفة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة انتهج الباحثان المنهج الوصفي الكمي التحليلي واعتمدوا على الاستبانة في جمع البيانات عن طريق عينة عشوائية بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (215) فرداً، وبعد توزيعها على العينة كان المسترجع منها والتي دخلت التحليل (180) استبانة أي بنسبة (83.7%) من الاستبانات التي تم توزيعها، وبعد أن تم تفرغها ومعالجتها إحصائياً من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) استخدم الباحثان بعض من الاختبارات الإحصائية المناسبة، منها النسب المئوية، والتكرارات، واختبار كروسكال-والس، ومعادلة سبيرمان براون، ومعامل ارتباط بيرسون لمعرفة الثبات وصدق الاستبانة اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة إلى أي مدى كان التوزيع طبيعياً للبيانات، كما استخدم اختبار (T) للمتوسط عينة واحدة، وكذلك للفرق بين متوسطي عيتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر، واختبار شففيه (Scheffe) للفرق المتعددة بين المتوسطات للعينات، بهدف الوصول إلى أهم النتائج والتي تمثلت في وجود مناخ تنظيمي إيجابي في بيئة الدراسة وله علاقة إيجابية قوية بينه وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما أن هناك مستوى جيداً جداً من الأداء للعاملين نظراً للمناخ التنظيمي

الإيجابي فيها، بالإضافة إلى عدم وجود فروق حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل.

وفي ضوء نتائج التحليل قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها: ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للجامعة، كما العمل على تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هيكل جديدة تتسم بالمرونة، وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الكارثية، والتحديات الخارجية، والظروف البيئية التي تواجهها، بالإضافة إلى تعزيز القيادة الداعمة والمدركة للاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكن العاملين من القيام بالأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه.

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في أثر القيادة الإدارية وإحدى أبعاد جودة الخدمة في أداء العاملين، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما، حيث أن الدراسة السابقة قامت بدراسة أثر عناصر المناخ التنظيمي من منظور (الهيكل التنظيمي ونظم القيادة ومدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) في الأداء الوظيفي للعاملين، في حين هذه الدراسة تقوم بدراسة أثر جزء من أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في النمط القيادي الديمقراطي، بيروقراطي، في أداء العاملين من خلال تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكذلك اتجاهاتهم نحو أبعاد جودة الخدمة ومن ثم الأثر على أدائهم للمهام المكلفين بها أو عند تقاسم الخدمة للزبون، هذا وبالإضافة إلى تشابه المنهج وأسلوب جمع البيانات إلا أنه يوجد اختلاف من حيث الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات، وكذلك

مجتمع وبينة الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك قام (المطري، 2012) بدراسة تحت عنوان دور برنامج تطوير المهارات الإدارية في تنمية مهارات العاملين، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور برنامج تطوير المهارات الإدارية في تنمية مهارات العاملين بمدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض من وجهة نظر المتدربين، وخدمة للهدف من وراء هذه الدراسة انتهج الباحث المنهج الوصفي الكمي التحليلي واعتماده على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددها (251) مفردة والتي تمثل مجتمع الدراسة والمكون من (719) عامل، وبعد توزيعها على عينة الدراسة واسترجاعها وفحصها كانت (216) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (86%) من الاستبانات التي تم توزيعها، قام الباحث بتفريغها ومعالجتها إحصائياً من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) استخدم بعض من الاختبارات الإحصائية منها النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ومعادلة سيرمان براون ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار كولومجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، لمعرفة أي مدى كان التوزيع طبيعياً للبيانات وكذلك اختبار كاي، كما استخدم اختبار (T) لمتوسط عينة واحدة والفروق بين متوسطي عتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين ثلاث عينات معتقلة فأكثر، واختبار شفیه (Scheffe) للفروق المتعددة بين المتوسطات للعينات، وفي ضوء تحليل البيانات ظهرت عدة نتائج كان أهمها: أن برنامج تطوير المهارات الإدارية يسهم في تنمية مهارات العاملين، كما أن المتدربين موافقون على ملاءمة البرنامج لاحتياجات الفعلية للمتدربين واستخدمه للأساليب والوسائل العلمية في التدريب، وكذلك رضاهم عن وقت الدورة ومكان انعقادها، وعن مستوى أداء المدربين ومحتوى المناهج التدريبية، إلا أنهم يرون وجود عدد من المعوقات التي تعترض سير العملية التدريبية في برنامج تطوير المهارات الإدارية، ومن هنا صاغ الباحث عدة توصيات كان أهمها على المدراء العمل على تفعيل مشاركة المتدربين في برنامج تطوير

المهارات عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك تشجيعهم ودعم أي جديد يمكن أن يدخلونه في برنامج تطوير المهارات وخاصة فيما يتعلق ببيئة العمل، وتشجيع المدربين على استخدام التقنية والأساليب الحديثة في عرض المادة التدريبية، كما الاهتمام بتحسين محتوى البرنامج التدريبي بما يتناسب ويلبي احتياجات المتدربين.

وهنا تكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في أثر التدريب بتنمية مهارات الموارد البشرية، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما وذلك من خلال أن الدراسة السابقة قامت بدراسة أثر برنامج تطوير المهارات الإدارية، أي دراسة محتويات البرنامج التدريبي في تنمية مهارات العاملين، في حين أن هذه الدراسة تقوم بدراسة أثر النمط القيادي (الديمقراطي، البيروقراطي، حر) في تدريب العاملين، من خلال تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك إتجاهاتهم نحو أبعاد جودة الخدمة ومن ثم الأثر على أدائهم للمهام المكلفين بها أو عند تقديم الخدمة للزبون. هذا بالإضافة إلى منهج وأسلوب جمع البيانات إلا أنه يوجد اختلاف بين الدراسة السابقة والحالية من حيث الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات وكذلك مجتمع وبيئة الدراسة.

وفي هذا الجانب أيضاً من الدراسات أجري (نجم، 2008) دراسة بعنوان علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين، وذلك بهدف قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في جامعة تعز، وإلى المقارنة بين إتجاهات القيادات الإدارية والعاملين بالإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد احتياجاتها، تصميمها، اختيار المتدربين، تقييمها)، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية برامجها التدريبية، مما يجعلها تلعب دوراً هاماً في تطوير المهارات والخبرات والمعارف في مجال التدريب، من وجهة نظر القيادات الإدارية ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالجامعة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الكمي

التحليلي، واستنادها على إستانتين لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ككل والبالغ (240) موظفاً وموظفة، الأولى وجهت إلى المتدربين بواقع (170) استبانة واسترجع منها (128) استبانة بنسبة استجابة (75%) والثانية وجهت إلى القيادات الإدارية بواقع (70) مفردة واسترجع منها (60) استبانة بنسبة استجابة (86%)، وبشكل إجمالي كان عدد (188) استبانة بنسبة استجابة (78%) التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وذلك من خلال النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، واختبار (Independent Sample T-Test)، كما استخدمت الباحثة معامل الارتباط الداخلي، ومعامل الارتباط (بيرسون) للتأكد من ثبات الاستبانة، ومعامل كرونباخ ألفا للتعرف على قوة التماسك ومدى الارتباط الداخلي، بالإضافة إلى ذلك استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، والأساليب الإحصائية الارتباطية للتعرف على العلاقة بين العملية التدريسية الفعالة وبين مستوى أداء العاملين.

وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج أهمها ضعف الاهتمام بالأساليب التدريسية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية، كما أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال ولا توجد معايير واضحة لإختيار المتدربين، كما أن للمراقبة والقاء الشخصية لها دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريسية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن عملية تقييم العملية التدريسية قليلة الفعالية، مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة الناجمة من وراء القيام بالعملية التدريسية، وفي ضوء أهم النتائج توصي الباحثة: القيام بالتركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الوسطى باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريسية بما يتناسب مع إكتساب المهارات والقدرات المطلوبة، بالإضافة إلى إعادة النظر في سياسة إختيار العاملين للإلتحاق بالدورات التدريبية وذلك بوضع معايير محددة، والعمل أيضاً على زيادة الإهتمام بتقييم العملية التدريسية

حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة منها، كذلك ضرورة تفعيل دور إدارة التدريب والتأهيل من خلال توفير قاعدة بيانات بما يخدم منظومة العملية التدريبية.

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة السابقة في علاقة التدريب بأداء العاملين، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما نظراً لأن الدراسة السابقة قامت بدراسة علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، وذلك من خلال إتجاهات القيادات الإدارية والعاملين بالإدارة الوسطى في مراحل العملية التدريبية والمتمثلة في (تحديد احتياجاتهم، تصميمها، اختيار المتدربين، تقييمها)، في حين الدراسة الحالية تقوم بدراسة علاقة النمط القيادي (ديمقراطي، بيروقراطي، حر) في تدريب العاملين، من خلال تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، ومن ثم الأثر على أداء العاملين، هذا وبالإضافة إلى تشابه المنهج بين الدراسة السابقة والحالية إلا أنه يوجد اختلاف بين الدراستين من حيث أسلوب جمع البيانات وأساليب معالجتها وكذلك مجتمع وبيئة الدراسة.

هذا وفيما يخص الدراسات المتعلقة بالقيادات الإدارية ورضا الزبون وكذلك تدريب الموارد البشرية ورضا الزبون أيضاً كانت من بينها دراسة (منصور، 2014) بعنوان دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في مصرف فلسطين بقطاع غزة، ومصرف البركة الوسطى بولاية الخرطوم، وذلك بهدف تحديد العلاقة بين مكونات التدريب والمتمثلة في (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم برامج التدريب، تقويم برامج التدريب) وبين مقتضيات تحقيق جودة الخدمات المصرفية بزيادة أبعادها (المموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مكونات التدريب وكل من عوامل الكفاءة التنظيمية (إدراك العاملين، إلتزام الإدارة والعاملين، الاتصال والتواصل)، وكذلك العلاقة بين كل من عوامل الكفاءة التنظيمية وتحقيق جودة الخدمة المصرفية، وتكمن أهمية الدراسة في كونها تأخذ مكونات نظام التدريب كوسيلة فعالة لتحقيق جودة الخدمة المصرفية،

واكتسبت هذه الدراسة أهميتها أيضاً كونها تركز على الموظف نفسه (الزبون الداخلي) كونه المحور الرئيسي في النظام المصرفي، ومصدر لتقدم الخدمة في ظل زيادة حدة المنافسة في الأسواق، وبالتالي تسعى إدارة المصارف إلى تحسين أداء موظفيها من خلال التدريب الإداري بهدف تحقيق جودة الخدمة وتعظيم حصتها السوقية وكذلك بقائها في دائرة المنافسة، ومن أجل تحقيق الهدف من وراء هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي التحليلي، كما قام الباحث بجمع بياناته بالاعتماد على المقابلات الشخصية والاستبانة والتي وزعت على عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (209) من حجم المجتمع الكلي والبالغ عددهم (417) بواقع (197) استبانة، حيث تم توزيعها على المتدربين واسترد منها (186) وكانت صالحة للتحليل، بالإضافة إلى ذلك تم توزيع (12) على العاملين بإدارات ومراكز التدريب في بيئة الدراسة والتي دخلت التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية ضمن حزمة (SPSS) منها نموذج الارتباط المتعدد (Multiple Correlation) لقياس العلاقات المتداخلة بين متغيرات الدراسة وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس علاقة المتغير المستقل على التابع، والانحدار الخطي المتعدد لقياس علاقة عدد من المتغيرات المستقلة على التابع، ومعامل التحديد (R^2 Coefficient of Determination) لقياس نسبة التغير في المتغيرات، وكذلك مربع كاي للاستقلالية، كما تم استخدام اختبار دارين واطسون (VIB/DW) لاختبار صحة نموذج الدراسة. وفي ضوء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها كان عدم مشاركة العاملين بشكل فاعل في تحديد احتياجاتهم التدريبية، إلا أن المصارف تتمتع بقدرة وكفاءة عالية عند تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، بالإضافة إلى حرصهما على عملية تقويم جهود التدريب أثناء وبعد الانتهاء من البرنامج التدريبي للوقوف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، بالإضافة إلى وجود نظام اتصال فعال مما ساهم في تعزيز ثقافة الجودة بالمصرف وصولاً لتحقيق جودة الخدمة المصرفية، كما أن هناك توجه

عال والتزام واضح من الإدارات المسؤولة عن التدريب وسعيها الدؤوب لتحقيق جودة خدمة المصرفية وذات الطابع التنافسي، وفي ضوء أهم النتائج يوصي الباحث بالسماح للعاملين بالمشاركة في وضع وصياغة خطط التدريب، والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم عند تحسين جودة الخدمة، بالإضافة إلى جعل وظيفة تحسين جودة الخدمة وظيفة مكملية للوظائف الإدارية الأخرى، داخل المصرف بحيث لا يمكن الفصل بين عملية إنتاج الخدمة وتحقيق جودتها، وكذلك العمل على ضرورة قيام المصارف بتكوين حلقات جودة من العاملين بهدف اكتشاف المبدعين منهم وتفجير افكارهم.

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة السابقة في علاقة التدريب وجودة الخدمة، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما وذلك من خلال أن الدراسة السابقة قامت بدراسة العلاقة بين مكونات التدريب وبين مقتضيات تحقيق جودة الخدمات المصرفية لإزالة أبعادها بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين مكونات التدريب وكل من عوامل الكفاءة التنظيمية. وكذلك دراسة العلاقة بين كل من عوامل الكفاءة التنظيمية وتحقيق جودة الخدمة المصرفية، في حين الدراسة الحالية تقوم بدراسة علاقة القيادة الإدارية من خلال أنماطها ومصادر قوتها في تدريب العاملين بهدف تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك إتجاهاتهم نحو أبعاد جودة الخدمة ومن ثم أثر ذلك على أدائهم عند تقديم الخدمة المصرفية، وعلى غرار تشابه الدراسة الحالية والسابقة من حيث بيئة ونموذج الدراستين والمتكونة من ثلاث متغيرات وهي: (المتعلقة ووسيلة وتابعة) وكذلك المنهج المتبع إلا أنه يوجد اختلاف من حيث أساليب جمع البيانات والأاليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها بالإضافة إلى مجتمع الدراسة.

وفي هذا المجال أيضاً قام (المشريقي، 2008) بدراسة تحت عنوان دور الموارد البشرية في كسب رضا الزبائن في المنظمات الخدمية، وذلك بهدف اكتشاف الدور الذي تؤديه الموارد البشرية وعواملها التطبيقية والمتمثلة في (الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، المشاركة، بيئة العمل) في كسب رضا الزبائن في

المنظمات الخدمية، بالإضافة إلى استطلاع الإمكانية الفعلية لتطبيق هذا الدور على البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية وذلك نتيجة لزيادة الاهتمام برضا الزبائن في المنظمات الخدمية، وبرزت الموارد البشرية كأصول فكرية حظيت باهتمام عالمي كبير على المستويين النظري والعملي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيتها استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغ عددها (350) موظفاً موزعين على أربعة مصارف إسلامية في بيئة الدراسة، إلا أنه بعد التوزيع استرد عدد (285) استبانة أي بنسبة (81.6%) من الاستبانات التي تم توزيعها ومن ثم معالجتها باستخدام مقياس الاختبارات الإحصائية المناسبة في النظام الإحصائي (SPSS) للبيانات توصلت الدراسة على عدد من النتائج أهمها وجود اتجاهات إيجابية لدى موظفي المصارف الإسلامية، نحو عوامل تحسين الاداء كمدخل مناسب لكسب رضا الزبائن في بيئة الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة أثر لجميع متغيرات الدراسة والمتمثلة في (الاختيار، والتعيين، التدريب، الحوافز، المشاركة، بيئة العمل) على رضا الزبائن المنشود في المصارف الإسلامية بالجمهورية اليمنية وكذلك وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة الخمسة وبين رضا الزبائن بالمصارف الإسلامية في بيئة الدراسة، ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة قام الباحث بوضع بعض من التوصيات وفقاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة السابقة في القيادة الإدارية وهو المورد البشرية في تحقيق رضا الزبائن في المنظمة الخدمية، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما وذلك من خلال أن الدراسة السابقة قامت بدراسة الدور الذي تؤديه الموارد البشرية وعواملها التطبيقية والمتمثلة في (الاختيار، والتعيين، التدريب، الحوافز، المشاركة، بيئة العمل) في كسب رضا الزبائن، في حين الدراسة الحالية تقوم بدراسة علاقة القيادة الإدارية من خلال أنماطها، ومصادر قوتها في تدريب العاملين، بهدف تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك اتجاهاتهم، ومن ثم أثر ذلك على أدائهم عند تقديم الخدمة المطلوبة، بالتالي أثر تلك العوامل في تحقيق

رضا الزبائن، وعلى الرغم من تشابه الدراسة الحالية والسابقة من حيث المنهج المتبع وأسلوب جمع البيانات، إلا أنه يوجد اختلاف بين الدراستين من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بالإضافة إلى البيئة ومجتمع الدراسة.

كما قام (Lori Bradley 2011) بدراسة تحت عنوان

The Impact of Training on Employee Advancement

وذلك بهدف تحديد أثر التدريب على النهوض بالموظف من خلال تحسين أدائه الذي سيؤدي إلى زيادة كفاءته وقدراته عند القيام بالأعمال المكلف بها، ومن ثم تحقيق رضا الزبائن عن المنظمة ككل، وهذا سيؤدي ذلك في المحصلة النهائية إلى زيادة الإيرادات وأرباح المنظمة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الدورات والبرامج التدريبية لها وجود وتأثير إيجابي على أداء الموظفين ومدى قدرتها على تطويرهم وتقديمهم في العمل، وتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال التكرارات والنسب المئوية والمخططات والإحرفات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي (ONE WAY).

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة السابقة في علاقة أثر التدريب على النهوض بالموظف وتحسين أدائه بهدف تحقيق رضا الزبائن، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما وذلك من خلال أن الدراسة السابقة قامت بدراسة أثر التدريب على النهوض بالموظف وزيادة كفاءته وقدراته، الأمر الذي سيؤدي لتحسين أدائه، بالإضافة إلى دور الدورات والبرامج التدريبية وأثرها الإيجابي في مستوى أداء الموظفين والقيام بالأعمال المكلف بها، ومن ثم تحقيق رضا الزبائن، في حين تقوم الدراسة الحالية بدراسة علاقة وأثر القيادة الإدارية بالمنظمة من خلال أنماطها ومصادر قوتها في التدريب الموظفين بهدف تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكذلك اتجاهاتهم نحو أبعاد جودة الخدمة ومن ثم أثر ذلك على أدائهم عند تقديم الخدمة أو الأعمال المكلفين بها بكفاءة عالية والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى رضا الزبائن.

وأجرى أيضاً (Glaveli & Kufidu,2005) دراسة بعنوان

The old, the young and the restless: A comparative analysis of the impact of environmental change on training in four Greek banks.

وهدفـت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل التغيرات التي حصلت في القطاع المصرفي اليوناني وتأثيرها على

استراتيجيات المصارف، وكذلك دور تدريب وتطوير الموظفين على تطبيق هذه الاستراتيجيات ومدى

نجاحها في تنفيذها، واستخدم في هذه الدراسة أربع دراسات منها حالة حاولت فيها دراسة أثر التغيرات

البيئية على المصارف ودور استراتيجيات التطوير والتدريب في التكيف مع البيئة المتغيرة للقطاع المصرفي،

واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الكمي من خلال الاعتماد على تحليل مؤشرات السيولة الربحية، في

شكل مقارنة بين البنوك محل الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن التغيرات في البيئة الخارجية أدت إلى

إعادة صياغة بيئة القطاع المصرفي، وبناءً على ذلك قامت المصارف اليونانية باعتماد استراتيجيات جديدة

منها التمايز على أساس جودة الخدمات المقدمة وتنوع الخدمة يعتبر المحور الرئيسي للاستراتيجيات

التنافسية، وإن التطور السريع لتنوع الخدمات التي لها أثر التغير في البيئة الداخلية والخارجية للمصارف

مما أوجد حاجة إلى المزيد من التدريب وتطوير الموظفين الأكثر تركيزاً، وإن الآثار المفيدة للتدريب متوقعة

في عدة مجالات منها (الالتزام برضا الزبائن، الحد من النزاعات بين الموظفين في بيئة العمل، تحسين جودة

الخدمات).

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة السابقة في علاقة وأثر التدريب وتطوير الموظفين على تطبيق

استراتيجيات تطوير القطاع المصرفي، إلا أنه يوجد اختلاف بين الدراسة السابقة والحالية وذلك من خلال

قيام الدراسة السابقة بدراسة تحليل التغيرات التي حصلت في القطاع المصرفي وتأثيرها على استراتيجيات

المصارف ومنها (المهارات الثقافية، الالتزام برضا الزبائن، الحد من النزاعات بين الموظفين في بيئة العمل،

تحسين جودة الخدمات) ومن ثم دراسة دور تدريب وتطوير الموظفين على تطبيق التغيرات الحاصلة في

الاستراتيجيات المصرفية ومدى نجاحها في تنفيذها، في حين تقوم الدراسة الحالية بدراسة علاقة وأثر

القيادة الإدارية بالمنظمة، من خلال أنماطها ومصادر قوتها في تدريب الموظفين، بهدف تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكذلك اتجاهاتهم نظراً لتقدمها وحدوث تغيرات وتطورات تؤثر على أبعاد الجودة والتي يقيم من خلالها الزبون جودتها وخاصة في القطاع المصرفي ومن ثم أثر ذلك على التكيف مع تلك التغيرات والتطورات وكذلك أدائهم عند تقلص الخدمة أو الأعمال المكلفين بها بكفاءة عالية والتي تؤدي في نهاية الأمر إلى رضا الزبائن.

كما أجرى (Sattari et al, 2008) دراسة بعنوان

Service Quality in The Iranian Cellular Telecommunications Market

بهدف تقييم جودة الخدمة في الأسواق الإيرانية للاتصالات المتنقلة على أساس نموذج الفجوات والمعروف باسم (SERVQUAL) بالإضافة إلى التعديلات التي قام بها (وانغ بو لو، 2002) ليعكس سمات صناعة الاتصالات المتنقلة في إيران، حيث تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أنه هناك دعم لتطبيق هذا النموذج في الأسواق الإيرانية للاتصالات، كما أن هناك أربع أبعاد لجودة الخدمة والتي تعطي مؤشر قوي لجودة الخدمة في السوق الإيراني للاتصالات المتنقلة، ولها تأثير إيجابي على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبائن، هذا وأظهرت النتائج أن أبعاد جودة الخدمة (الأمان، والاعتمادية، والتعاطف، جودة الشبكة) هي المحددات القوية لجودة الخدمة، في حين أن الجودة المادية للموسسة والاستجابة هي محددات ضعيفة وليست بارزة في إدراك الزبائن لجودة الخدمة، وعلى الرغم من وجود عدد قليل من المنافسين في سوق الاتصالات النقلة في إيران، إلا أن هذه المنافسة هي قوية ويتنافسون من حيث كسب الزبائن ورضاهم وليس من خلال جودة الشبكة وتطويرها.

ووفقاً لنتائج هذه الدراسة يوصي الباحثون أن على الشركات التي تسعى لبناء والحفاظ على مزايا تنافسية أن تقوم بتقديم خدمات ذات الجودة العالية، بمعنى أنه يجب عليها أن تهتم وتستثمر المزيد في البرامج والمناهج التي تزيد من جودة خدماتها، من خلال إعطاء الأولوية الإدارية لتحديد أهم العوامل في تقييم

جودة الخدمات من قبل الزبائن، بالإضافة إلى ذلك يتعين على المدراء بهذه المنظمات جعل الموظفين يدركون دورهم في تحديد الجودة المدركة من قبل الزبائن، وتوفير التدريب الكافي لهم من أجل تقديم مستوى عالي الجودة للخدمات باستمرار.

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة السابقة في علاقة وأثر أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون، إلا أنه يوجد اختلاف بين الدراسة السابقة والحالية، وذلك من خلال قيام الدراسة السابقة بدراسة تقييم جودة الخدمة في سوق الاتصالات وفقاً لنموذج الفجوات والمعروف باسم (SERVQUAL)، بالإضافة إلى التعديلات النموذج التي قام بها (وانغ يو لو، 2002) بإضافة بعد آخر وهو بعد جودة الشبكة، في حين تقوم الدراسة الحالية بدراسة علاقة وأثر القيادة الإدارية بالمنظمة من خلال أنماطها ومصادر قوتها في رضا الزبون كعامل كامن من خلال علاقتها بأبعاد ومعايير تقييم جودة الخدمة حسب نموذج الفجوات (SERVQUAL).

بالإضافة لما سبق قام (Ali et al , 2015) بدراسة تحت عنوان Leadership patterns and its relationship with the customer's satisfaction. وذلك بهدف التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الثلاث (البيروقراطية والديمقراطية والحرية) وبين ورضا الزبون من خلال بعدين من أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الجودة المادية والتعامل للخدمة) من وجهة نظر الزبائن، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات من العينة عن طريق الاستبيان، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة أخذ منه عينة عشوائية بواقع (265) مفردة، إلا أن المسترجع منها والتي دخلت التحليل ومعالجتها إحصائياً كان (220) استبانة بنسبة (83%) من الاستبانات التي تم توزيعها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك من خلال الاختبارات الإحصائية والمتمثلة في اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون، لمعرفة ارتباط الفقرات وثباتها واختبار كولجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار التوزيع الطبيعي

للبيانات، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بأن هناك أثر لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية والحرية على رضا الزبون، بينما ليس هناك علاقة بين نمط البيروقراطية ورضا الزبون.

وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة السابقة في علاقة الأنماط القيادية برضا الزبائن، إلا أنه يوجد اختلاف بين الدراسة السابقة والحالية وذلك من خلال قيام الدراسة السابقة بدراسة علاقة وأثر النمط القيادي (البيروقراطي، الديمقراطي، الحر) برضا الزبائن من خلال بعد (الجودة المادية، جودة التعامل للخدمة)، في حين تقوم الدراسة الحالية بدراسة علاقة وأثر القيادة الإدارية بالمنظمة من خلال أنماطها ومصادر قوتها في رضا الزبون كعامل كامل من خلال علاقتها بأبعاد ومعايير تقييم جودة الخدمة حسب نموذج الفجوات (SERVQUAL).

كما أجرى (Parsul et al , 2011) دراسة بعنوان the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: The Case of a Government Agency in Malaysia. وهدفت هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية الماليزية، في حين تمثل منهج هذه الدراسة هو دراسة المناخ التنظيمي من خلال أبعاده والمتمثلة في (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات) وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين بالمنظمات الحكومية، ولتحقيق الهدف من وراء الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والتي شملت (1020) موظفاً بواقع (60) استبانة من (17) موقعاً، والتي تم استردادها جميعاً ومعالجتها إحصائياً وذلك من خلال الاختبارات الإحصائية والمتمثلة في النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار كرومباخ ألفا ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة ارتباط الفقرات وثباتها وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وهنا توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها عند توفر مناخ

تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات والذي له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي، حيث أن الموظفين في هذه المنظمات لا يفضلون المستوى العالي من مشاركتهم في اتخاذ القرارات وذلك لأنه يعتبر من وجهة نظرهم عبء عالٍ عليهم، كما وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي من خلال أبعاده (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي) والرضا الوظيفي، إلا أن بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي، هذا وبالإضافة إلى انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي) أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي وهذا بدوره يؤثر على أدائهم داخل المنظمة، وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في النمط القيادي ومصادر القوة وعلاقة الرضا الوظيفي، إلا أنه يوجد اختلاف بينهما وذلك من خلال أن الدراسة السابقة قامت بدراسة علاقة أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات) وعلاقتها بالرضا الوظيفي، في حين هذه الدراسة تقوم بدراسة أثر جزء من أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في النمط القيادي (ديمقراطي، بيروقراطي، حر) بالإضافة إلى مصادر قوة القيادة الإدارية في أداء العاملين من خلال تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكذلك اتجاهاتهم نحو أبعاد جودة الخدمة ومن ثم الأثر على أدائهم للمهام المكلفين بها.

بالإضافة إلى ذلك قام (Teresa Brannick, et al, 2002) بدراسة تحت عنوان Service Management Practice-Performance Model .

يهدف معرفة درجة تأثير ممارسة الأنشطة التدريبية في مستوى تقديم الخدمات بالشركات الخدمية في القطاع الخاص بجمهورية إيرلندا، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من (143) شركة خدمية من بيئة الدراسة وتحليلها بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك من خلال الاختبارات الاحصائية والمتمثلة في النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار كرومباخ ألفا، ومعامل الارتباط

يبرسون لمعرفة ارتباط الفقرات وثباتها، وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس علاقة المتغير المستقل على التابع، والانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس علاقة عدد من المتغيرات المستقلة على التابع، وفي ضوء ذلك توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها عند القيام ببرامج تدريبية مكثفة للعاملين وتكون هذه البرامج مخطط لها بشكل سليم وتنفيذها في الوقت المناسب، سوف يساهم ذلك وبشكل كبير في تحسين قدرات ومهارات العاملين في الشركات الخدمية بتقديم خدمات ذات مستوى عالي الجودة وبمهارة عالية وهذا ينعكس على زيادة رضا الزبائن لهذه الشركات، وتكمن علاقة هذه الدراسة بالدراسة الحالية في علاقة وأثر التدريب على مستوى جودة الخدمة ورفع رضا الزبائن، إذ أنه يوجد اختلاف بينهما وذلك من خلال أن الدراسة السابقة قامت بدراسة أثر الأنشطة التدريبية على التوظيف والموظف وزيادة كفاءته وقدراته الأمر الذي سيؤدي لتحسين مستوى جودة الخدمة، بالإضافة إلى دور كثافة الدورات والبرامج التدريبية والتخطيط لها وتنفيذها في الوقت المناسب وأثرها الإيجابي في تحسين قدرات ومهارات العاملين مما يجعلهم ذاتي قدرة على تقديم خدمة ذات مستوى عالي الجودة وبمهارة عالية ومن ثم تحقيق رضا الزبائن، في حين تقوم الدراسة الحالية بدراسة علاقة وأثر القيادة الإدارية بالمنطقة من خلال أنماطها ومصادر قوتها في تدريب الموظفين، بهدف تدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وبذلك أجهزهم ومن ثم على ذلك على أدائهم عند تقديم الخدمة أو الأعمال المكلفين بها بكفاءة عالية والتي توفى في نهاية الأمر إلى رضا الزبائن.

2.2 الخلفية النظرية للدراسة:

2.2.1 القيادة الإدارية:

لا شك أن سر تقدم الدول وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة من العوامل اجتمعت فكانت مساهمتها وبصماتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات والإمكانات بين الدول، فوجود قيادات إدارية واعية لها مبادئها ولقواعدها وأنظمة الإدارة العلمية الحديثة، والتي مكنتها من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول إلى ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية ودول العالم الثالث أو مادون.

ومن هنا نجد أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتطور الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيها، وتحقيق التعاون الكامل بينهم، وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف.

لذلك ومع بروز أهمية هذه الوظيفة الآن القاعل الذي يمكن أن تتركه في مختلف المجالات، أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قائد إداري يتحلى بصفين رئيسيين هما: القدرة على استيعاب الآخرين والتأثير فيهم، والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل، إضافة إلى معرفته بطرق الإدارة الحديثة، لذلك يسعى الباحث من خلال هذا المبحث إلى بيان مفهوم وأهمية القيادة الإدارية وأهم الأنماط والنظريات الأساسية المتعلقة بها، بالإضافة إلى مصادر قوتها التي تعتمد عليها بالمنظمة.

2.2.1.1 مفهوم وتعريف القيادة الإدارية:

أصبحت التنظيمات الرسمية الحديثة في الدول النامية في صراع مع التغيير والتنمية، وأصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة يتطلب قيادة مبدعة ومميزة، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكائنها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها.

كما تفرض هذه الوظيفة على شاغلها مسؤولية عظيمة، فالعامل الرئيسي وراء نجاح موظفي الإدارة يكمن في مدى قدرة رؤسائهم على إثارة الاهتمام بأعمالهم، ودفعهم إلى الحرص على الأداء الجيد بكامل رغبتهم، ولما كانت أنماط السلوك الإنساني تتعدد باختلاف البيئة الثقافية، فمن الطبيعي أن تتنوع حاجات ورغبات الأفراد العاملين في منظمات الأعمال، ومن ثم يقع على عاتق المديرين أو الرؤساء مهمة توحيد اتجاهات الأفراد وتنمية الولاء لديهم نحو المنظمة وهنا تظهر مهارة المسؤول، وتكمن أيضاً حقيقة الدور الذي يميز المدير أو الرئيس في وظيفة القيادة (حليان، 1991: 128).

2.2.1.1.1 مفهوم القيادة:

قبل دراسة أي ظاهرة من الظواهر لا بد من الوقوف على مفهومها ومكوناتها وعناصرها، فمصطلح القيادة من المفاهيم الذي تناوله العديد من المفكرين والإداريين بالتعريفات المختلفة والمتشعبة، والدليل على ذلك الكم الهائل من التعريفات التي تناولتها الأبحاث العربية والأجنبية في هذا المجال.

ففي قواميس اللغة العربية يُقال: قاد يقود قوداً وقيادةً وقياداً، ومنها القائد من يقود فوجاً من الجنود أو قطعة منهم أو كتيبة، والقيادة مهنة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد (المنجد، 1998: 660)، وعليه فالقيادة عبارة عن علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودين هم الذين ينفذون

أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (كنعان، 2002:86)، ويراهما الشماع وآخرون بأنها عملية تأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة (حمدي، 2010:150)، فالقيادة تعني علاقة شخص بآخر، أي علاقة الرئيس بالمرؤوس، بمعنى آخر فإن القيادة تعني وجود شخص يوجه وآخر يقبل التوجيه (حسن، 2004:18)، وبذلك فالقيادة عملية رشيدة تتكون من طرفين الأول شخص يوجه ويرشد والآخر أشخاص يتلقون التوجيه والإرشاد.

وللتعمق في مفهوم القيادة نجد من يخلط بين مفهومي الإشراف والقيادة، ولكن في الحقيقة هناك فرق شاسع بينهما، فالإشراف عبارة عن عملية ذهنية ومادية يتم بمقتضاها تكليف العاملين بمهام معينة وتوجيههم ورقابتهم من أجل تحقيق هدف أو أهداف مرسومة، والقيادة تعني النشاط الإيجابي الذي يبادر به شخص (القائد) على الآخرين (المقربين)، وكذلك لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة (العامامي، 2008:37).

وعرفها ليكرت (Likert) أنها قدرة الفرد بالتأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، كما يعرفها اوردواي تيد (Ordway Tead) بأنها الجهد أو العمل الذي يبذل من أجل التأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

ويشير مفهوم القيادة أيضاً إلى قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (القريبوي، 2003:181).

هذا وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، لوجدنا أن كلمة القيادة (Leadership) بمعناه الاصطلاحي وفقاً (Oxford) بأنها السمات أو الصفات التي من الممكن أن

يتحلى بها من يتخذ دور القائد (Oxford,2006,P:454)، كما أنها مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما (كنعان،2002:86) ويتفق مع الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يُحرك أو يقود، وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئين: البداية يقوم بها شخص، والمهمة أو العمل ينجزه آخرون.

أما في اللغة العربية فإن (القيادة) مشتقة من القود بعكس السوق ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، وهنا القيادة مشتقة من فعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، أي بمعنى عبادة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين يقومون بتنفيذ الأوامر التي تصدر من القائد، بالعمل الذي يوصلهم إلى تحقيق الأهداف التي يسعون إليها، وحقيقة الأمر أن عملية القيادة لا تتم بدون أن يتم العمل عن الآخرين بل تعتمد على تكاتفهم وتعاونهم جميعاً. ومن هذا يتضح أن مفهوم القيادة يتطوّر على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، فالقائد هو الذي يتولى العمل بالعمل وإعطاء الأوامر وهو حق مقصور عليه وحده، والأتباع أو المرؤوسين هم من ينجزون العمل ويقومون بتنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم نظراً لتفوق قوة القائد على التابعين (الطراونة،2012:123)، وهنا يكون تأثير القائد أكبر على التابعين، وبذلك يكون الشخص الذي لديه القدرة على التأثير في الجماعة فهو يتفهم دور القيادة ويقوم بالتأثير على التابعين لغرض تحقيق الأهداف وبجهود مشتركة (القحطاني،2008:8).

2.2.1.1.2 تعريف القيادة الإدارية:

فمن خلال الكم الهائل من الدراسات وكذلك النماذج والنظريات التي تفسرها راجع إلى الإهتمام الكبير في الفكر الإداري بمفهوم القيادة الإدارية والذي يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام في عصرنا الحالي، ولهذا من الصعب إيجاد تعريف موحد ومتفق عليه للقيادة الإدارية، فهناك من عرف

القيادة الإدارية بأنها إطارات المنظمة الذين يشغلون مناصب عليا ذات مسؤولية في المنظمة، ويعملون في إطار تفاعلي على تعزيز وتطوير النسق الثقافي للمنظمة من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في عقلية جماعية تحقق قدرة جماعية للفعل (جفلوي، 2009: 8)، وهناك من عرفها بأنها النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة الاستمالة والتأثير، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة (بوكلثوم، 2009: 2) بأنها المقدرة على التأثير في الغير لتحقيق هدف معين.

وتعرف أيضاً بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عبودي، 2007: 45)، أما آلان (Allen) فقد عرفها بأنها القادة الذين يؤثرون في سلوك الآخرين ويعملون على تمكينهم وتسهيل عملهم سويلاً لإرضاء احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، مستخدمين في ذلك وبصورة أساسية آليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم، بالإضافة إلى بصيرتهم ومهاراتهم الشخصية (آلان، 2002: 18).

وكذلك يعتبرها بينز (Bennis) الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة (Bennis, Warren, 1961, P: 151)، أي قدرة القادة على قيادة فريق العمل لتحقيق أهداف واضحة مستخدمة بذلك التأثير نظراً لقوتها الشخصية أو الاحتماد وبالدرجة الأولى على السلطة المشروعة (حمادي، 2013: 52)، كما عرفت القيادة الإدارية أيضاً بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه سلوك الإنسان في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف (مسعودان، 2007: 284)، حيث نجد أن القيادة عملية التأثير التي يقوم بها القائد على رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام

بنشاط متعاون، وكذلك التأثير على المرؤوسين بنجاح بهدف تنفيذ المهام بدافع رغبتهم وتفاعلهم معه (العمرى، 2009:10)، ويعرفها ليدر (Litterer) عبارة عن ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة (مساد، 2005:54).

وهكذا نجد أن بعض هذه التعريفات تركز على السمات والخصائص التي يكسبها القائد بالخبرة والتعليم بمعنى أن القيادة مكتسبة وليست مورثة، على عكس الاعتقاد السائد قديماً بأن القادة يولدون ولا يصنعون، بينما يركز بعضها الآخر على عملية التأثير التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

بالإضافة إلى ذلك نجد اختلاف في وجهات النظر لتعريف القيادة الإدارية، فهناك من ركز على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم، ومنهم من ركز على السلطة فقط وأغفل الحث والاستمالة، بالإضافة إلى بعض التعريفات والتي ركزت على سمات وصفات القائد وبعض التعريفات أيضاً ركزت على المهام الإدارية

وأغفلت كيفية أداء هذه المهام. ولهذا يمكننا القول بأن بعض من تعريفات القيادة الإدارية ركزت على المهام والتي يقوم بها القائد، أي بمعنى القائد يهتم بالغاية ويهمل الوسيلة، في حين البعض الآخر من التعريفات ركزت على الأسلوب أو سلوك القائد أي التأثير في المرؤوسين وهذا يعني الاهتمام بالوسيلة وإهمال الغاية.

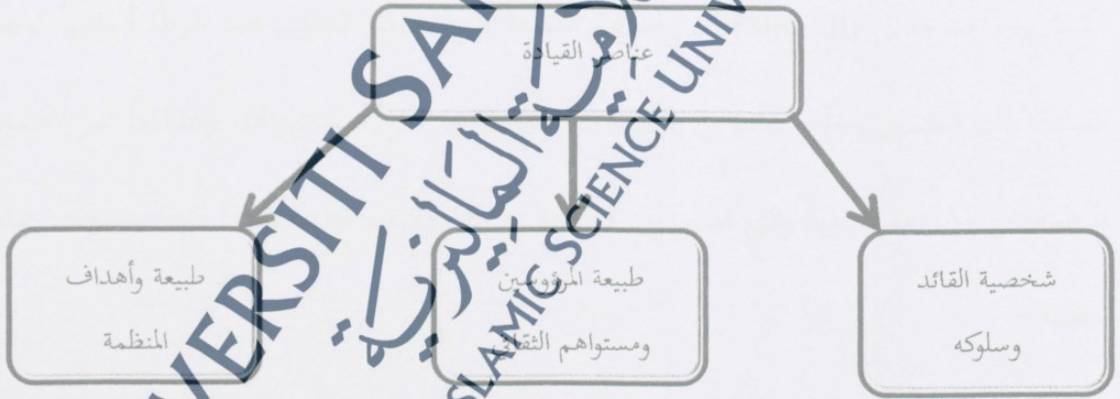
ومن هنا نرى بأن القيادة الإدارية نشاط يجمع بين الغاية والوسيلة، فالغاية هي القيام بالمهام والوظائف الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لأن الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها (عمون، 2014:35)، وأما فيما يتعلق بالوسيلة فهي التأثير أو استمالة المرؤوسين أو التابعين للقائد، أي بمنعنى عملية تفاعل فرد مع أفراد وبالشكل الذي يمكنه أن يُمارس تأثيراً على سلوك ومشاعر

هؤلاء الأفراد وتوجيه هذا السلوك بالاتجاه المرغوب فيه.

ومن خلال التعريفات السابقة ولخدمة أهداف هذه الدراسة يمكن إيجاز تعريف للقيادة الإدارية بأنها عبارة عن أنشطة إدارية يقوم بها شخص ومتابعة الرؤوسين وتحفيزهم من خلال مصادر قوته المختلفة نحو تحقيق الأهداف المخطط لها وبكفاءة وفاعلية.

2.2.1.2 عناصر القيادة:

إن القيادة عملية تكاملية تنشأ في ظل وجود جماعة ضمن إطار معين يضم هذه الجماعة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن هذه الجماعة يوجد بها قائد يصغى إلى توجيهاته من قبل مجموعة من الرؤوسين بهدف تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها هذه الجماعة، فهنا القيادة الفعالة هي التي تعمل على تنمية العلاقات بين الرؤوسين حيث يكون تعاون وانسجام في العمل مع التوفيق بين مصالح العاملين والمؤسسة، حتى تتاح الفرصة إلى تحقيق الأهداف المرجوة والشكل رقم (1-2) يوضح العناصر التي تتكون منها عناصر القيادة.



شكل رقم (1-2): عناصر القيادة

المصدر / اعداد الباحث

وأما فيما يتعلق بعناصر القيادة الإدارية فإنها لا تختلف كثيراً عن العناصر التي تتكون منها القيادة بصفة عامة حيث أشار إليها بعض الباحثين في هذا الجانب لا بد من توفر بعض العناصر والتي تتمثل في

(العربي والمهدي، ب-ت-207):

2.2.1.2.1 وجود جماعة منظمة: بحيث حدد مفهومها سميث (Smith) بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم، ويتضح ذلك من خلال دعامتين، كما أشار إليهما كل من كرش وكرتشفيلد (Krch and Crutchfield) (كنعان، 2002: 91)، أن يتم ممارسة وجودهم كجماعة ويتفاعلون مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً.

ولا بد هنا من الإشارة إلى كيفية تعامل القائد مع هذه الجماعة ومدى انعكاس هذا التعامل سلباً أو إيجاباً على عملية القيادة برمتها، فالعامل مع هذه الجماعة يتأثر بنوع العلاقة القائمة بينهم وبين قائدهم، إذ أن هناك عاملاً كاملاً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالانتماءات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر في قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي.

كما يرى ستوجديل (Stogdill) أن الجماعة المنظمة التي تشكل التنظيم تعد شرطاً أساسياً لوجود القيادة، وأن استمرار وجود القادة في الجماعات المنظمة بعد من أهم مميزاتها، وهذا ما يميز الجماعة المنظمة عن الجماعة العادية والتي قد يكون لها مدة زمنية لا يكون، فإذا كان لها قادة أصبحت جماعة منظمة.

2.2.1.2.2 القائد وإمكانية التأثير: بما أن القيادة معنية في المقام الأول بالتأثير في الآخرين بهدف توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين، فهي إذاً عملية لا تتم في فراغ إذ لابد من وجود طرفين، شخص مؤثر ويكون قادر على التأثير في سلوك بقية الجماعة (السكارنة، 2010: 93)، وآخر متأثر عن طريق الرضا مع تعدد وسائل التأثير سواء عن طريق الثواب أو استخدام المثيرات المتعددة التي تسهم في تلبية قدرات أفراد الجماعة كالمكافأة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم وتدريبهم.

وقد استثنى جيب (Gibb) قوة العقاب أو الإكراه لأنها تثير استجابات تختلف عن تلك الناتجة عن التحفيز، وتثير الروح العدوانية من المجموعة ضد القائد وتؤدي إلى تمزيق العلاقات بين أفراد الجماعة، وتغير ميولهم البقاء مما يجعلهم محبطين ويسببون الظن بقائدهم ويقاومون مظاهر التغيير التي يتبناها (كنعان، 2002: 98).

ومن العوامل الأساسية التي ينبغي على القائد العمل على تحقيقها ليحقق لمجموعته الأمن والطمأنينة في العمل ومن ثم يكون الانقياد لتحقيق عدة أهداف منها (حسن، 2004: 26-27) خلق جو من الرضا والقبول في العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، وبهذا يتعد عن مظاهر المقاومة والعداء، وكذلك توفير المعرفة للعامل بما يتوجب عليه من عمل، والإحسان في الخطأ مما يشعره بالنقص في إشباع حاجاته، وذلك من خلال معرفة السياسات العامة والفلسفة التي يتبناها التنظيم متمثلاً في القيادة علاوة على معرفته لما يميز شخصية القائد ومعرفة رأي القائد في عمله.

كما وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل ويوفر مناخاً من الاستقرار ويحدد أسس الثواب والعقاب التي تطبق بعدالة، بالإضافة إلى إشباع حاجات المأمولين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية وذلك بتمكينهم من العمل الذي يستطيع ممارسته وبالتالي إعطائهم الأجر المناسب لعمله مع إشباع الحاجات النفسية من حيث إشباع فضولهم، وإعطائهم وقتاً للراحة والإحسان والثناء عليهم عند حدوث ما يستدعي ذلك، وتجنب الأمور التي تدعو إلى الإحباط.

ومما سبق فإنه يجب الأخذ في الاعتبار أن المشاعر تلعب دوراً كبيراً في إنجاح أو إفشال أي عمل للجماعة، وأن القائد هو الشخص المسؤول عن طبيعة المشاعر السائدة فيها وأن المشاعر التي تسود الجماعة معدية للشخص المنتسب إلى هذه الجماعة يؤثر ويتأثر بمشاعرهم، وقد بينت دراسة أجريت على سبعين فريق عمل أن مزاجاً واحداً يسود الجماعة بعد ساعتين من عمل أفرادها بعضهم مع بعض وذلك

يبين قوة انتقال المشاعر بين أعضاء الفريق لكن الشخص الذي يكون له التأثير الأقوى هو قائد الفريق لأن الناس ينظرون دوماً إليه ومن ثم يتأثرون به أكثر من تأثرهم ببعضهم البعض، فالقائد عندما يتكلم له أثر وينصت إليه باهتمام حتى عندما يُطرح عليه سؤال فإن الناس ينظرون إلى القائد ليروا ردة فعله وليس إلى السائل (العتيبي، 2003: 17-18).

ومن هنا يتبين أن مهمة القائد في تحديد أولوية الحاجات الإنسانية لجماعته هو أمر، ويعتمد نجاحه في أدائها على حسن تقدير الحاجات ورغبات الأفراد في ظروف معقدة وتقديره لمدى استجابتهم للحفز في الجو الذي يعملون فيه.

2.2.1.2.3 وجود هدف مشترك والتسيق بين الجماعة لتحقيقه: تتعدد وتباين الأهداف فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها، بحيث ذكر ليتزر (Litterer) أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة، إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكون هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير.

وقدمت لنا ماري فوليت (M.Follet) من خلال كتابها "تبدأ تعارض الأهداف" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مواجهة مشكلة التعارض بين الأهداف نظراً لتسخير جهوده لإشباع حاجات الأفراد والجماعة، وعندها يستطيع استمالة الجماعة وتحقيق رغبته في الإنقياد له لقناعته به وأنه سيعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها

(سليمان، 2006:8)، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتحقيق بالتالي الأهداف المرغوبة (الفارسي، 2003:66).

2.2.1.2.4 موقف وظهور القائد الإداري (كلالدة، 1997:21): مواقف وظهور القائد تأتي من خلال إمكانية توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم، بغية تحقيق الأهداف (بو جعدار ودرويش، 2013:148)، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إنقياد أفراد الجماعة طوعية للقائد الإداري نظراً لما يتمتع به من خصائص وميزات وقدرات، وكذلك ظروف تساعد على التأثير في الجماعة (البدي، 2002:28)، وكذلك قدرة تأثيره في سلوكياتهم باتجاه أهداف المنظمة (الصيري، 2006:22)، وخلق انسجام عند اتخاذ أي قرار ما في موقف ما والتي عادةً يُعبر عنها بعبارة القائد القرار المناسب في الوقت المناسب (كلالدة، 1997:21) لأن في حقيقة الأمر لا يستطيع القائد توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها نحو الأهداف ما لم يكن هناك نوع من التنسيق والانسجام الفعّال وإن كان في أدنى الحدود (القحطاني، 2001:11).

فالقيادة قد تبرز في مواقف محددة وتختلف في مواقف أخرى، وحيث أن فحوى القيادة هي التأثير الشخصي، فالتأثير الذي يحدث يكون من خلال سلوك القائد بالإضافة إلى طبيعة المواقف أو الظروف المحيطة بعملية التأثير، والشكل رقم (2-2) يوضح العناصر الرئيسية والتي تكون منها القيادة الإدارية.



شكل رقم (2-1): عناصر القيادة الإدارية

المصدر / اعداد الباحث

2.2.1.3 أهمية القيادة الإدارية

للقيادة أهمية انطلاقاً من أهميتها في الإسلام ومن الحق وذلك استلزاماً لقول الحق قالى تعالى

﴿ فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكُمْ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ

حَرْجًا مَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴾ (القرآن الكريم النساء: 65).

بالإضافة إلى ذلك قول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم قال " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا

أحدهم " رواه أبو داود(أبي داود،السجستاني (ت: 275 هـ)، 1999 م)، وقال الخطابي إنما أمر بذلك ليكون

أمرهم جميعاً ولايتفرق بهم الرأي ولايقع بينهم الاختلاف، وعن عمر بن الخطاب رضي الله عنه قال

" إذا كان نفر ثلاث فليؤمروا أحدهم ذاك أمير أمره رسول الله صلى الله عليه وسلم (ابن خزيمة، بن إسحاق (ت: 311 هـ)، 1970 م).

إضافة للمدى وعلى اعتبار القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة (مارشال وزملاؤه، 1967: 429)، فإن وجود القائد المؤثر بأي منظمة أمر مهم، لأن مهمته تكمن في بذل كل ما من شأنه التأثير الإيجابي في سلوك بقية الجماعة، والعمل في جو يسوده التعاون لتحقيق ما تتوخاه من أهداف، ولهذا فالقيادة هي جماع سلوك الفرد القائد الذي يسعى إلى التأثير في سلوك غيره، وهم المقودون بحيث يقبلون بقيادته.

كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية المتمثلة في تكوين هذه العلاقات القائمة على التفاهم بينه وبين مرؤوسيه، وذلك من خلال احترام المرؤوسين في مناقشة شؤونهم وقبول اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهد (كنعان، 2009: 108)، ويمكن اعتبار العوامل التالية من أكثرها تأثيراً على بروز و زيادة الاهتمام بالقيادة الإدارية بالمنظمة (عبدالقادر، 1998: 191-192):

2.2.1.3.1 المنافسة التجارية المتزايدة والإيمان بأهمية الموارد البشرية في التعامل مع هذه المنافسة لمصلحة المنظمة والعاملين بها و لمصلحة العملاء أو الزبائن.

2.2.1.3.2 التطور والتغير في كثير من المفاهيم والقيم الاجتماعية.

2.2.1.3.3 أثر القوى العاملة وتنظيماتها على الإدارة وسياسات المنظمات.

2.2.1.3.4 الضغط على المنظمات لتزويد من مظاهر مسؤولياتها الاجتماعية نحو الموظفين مثل السماح

لهم بالمشاركة في صنع القرار وحققهم في الحياة الأكثر سعادة ورفاهية.

2.2.1.3.5 صدور التشريعات الحكومية بتوسيع نطاق حماية العاملين وضمان مستقبلهم.

وعليه فأهمية القيادة الإدارية ذات الفاعلية تكمن في أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، وأنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، كما تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، بالإضافة إلى تقوم بتنمية وتدريب العاملين باعتبارهم أهم موارد المنظمة، وكذلك أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم، وكذلك تعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة المرسومة والمخطط لها.

بالإضافة إلى ما سبق فإن القيادة تعتمد أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، وهو محور عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات (بوزهرة، رفيق، 2009: 2-3).

إن القيادة الإدارية ليست مجرد علاقة شخصية بين شخص وآخر وإنما تمتد تأثيرها إلى الأنظمة المختلفة في المنظمة، ومن خلال سلوك القيادة الإدارية في المنظمة يتم تكوين عادات وتقاليد معينة تنعكس في السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، فالقائد الناجح هو الذي "يخلق في ذاته وبين أتباعه العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع" (المغربي، 2002: 140).

وهكذا فالقيادة الإدارية تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على أداء العاملين، لاسيما نحو الإبداع الذي أصبح ضرورة ملحة تفرض حالها على المنظمة في العصر الحالي والتي لم يعد أمامها خيار آخر

(عايض، 2013:105)، فإما أن تكون منظمة مبدعة وإما أن تفشل أمام المنظمات المنافسة، إذ لا يمكن لأي منظمة الاستمرار في ظل سياسة الثبات والجمود، بل لابد من التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها، وهذا التكيف لا يمكن تحقيقه إلا في ظل وجود قيادة إدارية ذات كفاءة عالية و لديها نظرة متجددة لما يدور حولها في بيئة الأعمال.

2.2.1.4 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لاشك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بينها وبين التابعين لها، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابياً أو سلبياً ومن أهم هذه العوامل أو المؤثرات (الشريف، 2004:43):

2.2.1.4.1 صفات وشخصيات التابعين للقيادة الإدارية وهذه الصفات قد تكون جسمية أو نفسية أو سلوكية.

2.2.1.4.2 أهداف المنظمة سواء كانت الأهداف الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى .

2.2.1.4.3 نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها ونوع المهام ونوع الحوافز وكذلك جماعة العمل.

2.2.1.4.4 الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تتركبه المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو الداخلية، لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة الناجحة وهي التي تحقق الأهداف التي تم التخطيط لها، في ظل كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

2.2.1.5 المهارات القيادية:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الأربعة لعملية القيادة وهي:

القائد، التابعين، والهدف والموقف، يلزمه أن يحوز ويكتسب أربع مهارات وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل، ورفع الإنتاجية من ناحية، وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.

وتعني المهارة بصفة عامة الوصول بالعمل إلى درجة من الدقة التي يتم به تسيير الإجراءات في أقل وقت وبأقل جهد ممكن، وعادةً ما تتكون المهارة من ثلاثة عناصر هي: السرعة- الدقة- الفهم، ويُعرف (كنعان) المهارة بأنها القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت في حين عرفها السلمي بأنها القدرة على أداء عمل ما باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات (السلمي، 1999: 23).

وتناول علماء الإدارة وعلماء النفس المهارات التي ينبغي توافرها في القائد لكي يكون ناجحاً، وقد تقاطعت آراء هؤلاء العلماء في عدد من النقاط، وانفقوا في بعضها، وقد توصل رالف (ستوجل) من خلال تقييمه لخمس عشرة دراسة ميدانية أجراها معظم الجورنل التي قام بها علماء النفس فيما بين الحربين العالميتين لمعرفة المهارات التي تجعل إنساناً ناجحاً وتوصل إلى أن أهم هذه المهارات هي:

2.2.1.5.1 المقدرة: وتتضمن الذكاء، اليقظة، الأصالة، طلاقة اللسان، العدالة.

2.2.1.5.2 مهارة الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط، والمعرفة الواسعة.

2.2.1.5.3 تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة، والثقة بالنفس، السيطرة، والرغبة في التفوق، المثابرة، الاعتماد على النفس والطموح.

2.2.1.5.4 روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، والقدرة على التكيف، وروح الفكاهة والدعابة.

2.2.1.5.5 المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوباً سواء داخل التنظيم أو

خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركزاً اجتماعياً ومالياً، وهذه المهارات لها أهميتها في الواقع العملي،

كما يقول (العتبي) في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء.

2.2.1.5.6 القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهنياً جيداً ومهارةً في تلبية حاجات

مرؤوسيه ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

وأشار (العتبي) إلى أن القائد الناجح لابد وأن يتمتع بمعدلٍ عالٍ من المهارات تأتي في مقدمتها

(العتبي، 2005: 184).

* مهارة إلهام الآخرين: وهي مهارات تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكانياته

في الإقناع.

* مهارات حل المشاكل وإزالة الخلافات: وهي مهارة تنبثق من قدرته على فهم السلوك الإنساني،

ومتابعة أمور أتباعه، وتحديد أدوارهم وتشجيع الكفيل والتضامن فيما بينهم.

* النضوج العاطفي: النضوج العاطفي يعني سلوك القائد أكثر توازناً، فلا يتسرع في اتخاذ قراراته ويحكم

العقل والمنطق أكثر في تعامله مع الآخرين ويميل إلى إعطاء الآخرين وتقدير مشاعرهم والتسامح معهم مما

يعزز ثقتهم به والالتفاف حوله.

* القدرة على أخذ المبادرات أو المجازفات المحسوبة: تعتبر هذه المهارة من أهم العوامل التي

توصل الشخص إلى القيادة وتعزز مكانته، فالقائد لا ينتظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهة

المشاكل أو التحديات، وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية ويقظة عالية بالنسبة لحيطه وأن يكون

مرناً ونشطاً في موقعه.

* الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة: إن إيمان القائد برسائله المبنية عن موقعه لا ينحصر

فقط في القرارات والتعليمات التي يصدرها بل بما يقدمه عملياً في هذا المجال ، فالقائد يعني في نظر

الأتباع القدوة في كل شيء ، وهذا هو الرابط المقدس بين القائد والأتباع ، إذ يجب أن يضحى أكثر من

أتباعه بمصلحته الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة .

وهنا يُشار إلى أنه من أهم مهارات القائد الإداري :

* مهارات فنية: وهي التي تتعلق بإلمام القائد بالجوانب الفنية للعمل وتفهم الأنظمة واللوائح واستخدام

المعلومات وتحليلها ومعرفة كيفية إتمام العمل، بالإضافة إلى أن يكون القائد ملماً بأعمال مؤسسه من

ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها من حيث مراحلها ومتطلباتها (Frederick,2006,P:41) .

* المهارات الإنسانية: وهي التي تتعلق بقدرته القائد على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم

والعوامل المؤثرة على سلوكهم ، ويمكن من التعامل معهم وإشباع حاجاتهم.

* مهارات فكرية: وهي التي تتعلق بقدرته القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط

والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي حسب متطلبات البيئة التي تعمل بها المنظمة.

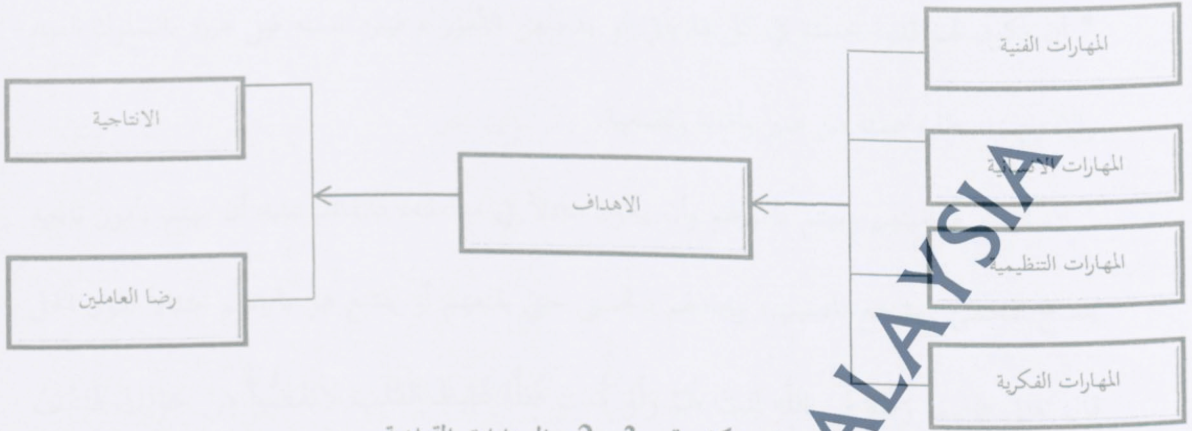
* مهارات تنظيمية: وهي التي تتعلق بقدرته القائد على فهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، والنظرة

إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وفي البيئة المحيطة بها وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين

العاملين، وإدراك جميع اللوائح والأنظمة مع إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات David,Clelland

(2006,P:427)، والشكل رقم (3-2) يوضح المهارات القيادية التي يجب توفرها في من يقبل مهام

القيادة الإدارية بالمنظمة.



شكل رقم (3-2): المهارات القيادية

Adrian Mackay.2007.Motivation, ability and confidence building in people, Gulf Professional Publishing, P:211.

وكما أورد (حسن) عدة مهارات أجمعها في الآتي (حسن، 2004: 89-98):

* المهارات الذاتية وتشتمل على القدرات العقلية والاستعدادات الفكرية، والمبادأة والابتكار، والقدرة على ضبط النفس مما يساعد القائد على حسن استخدام قدراته وإمكاناته.

* المهارات الفنية: ويقصد بها القدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العملية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل ويرتبط بالمهارة الفنية كالقدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور وكذلك الإحاطة بالإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه، كما تعد المهارات الفنية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد، لأن لهذا القائد اتصاله المباشر برؤوسيه القائمين بالعمل، لذا فإن من واجبه أن يكون على وعي تام بقدرة العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق إنجازها والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم به في إنجاز العمل.

* المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع رؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية، والمهارة الإنسانية للقائد تنعكس في سلوكه وأدائه نحو الجماعة، لذلك فإن من واجب القائد نحو رؤوسيه أن

* أن يكون لهم قدوة حسنة في كل ما يأتي أو يدع من الأمور ، فيلزم نفسه قبل غيره بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية.

* أن يحسن معاملتهم ويهتم بأمورهم وأن يكون عادلاً في معاملته، فالقائد عليه أن يهتم بأمور تابعيه ينصح المخطئ ويشجع المصيب، ويجادلهم بالحسنى حتى يقنعهم أو يقتنع هو بأرائهم امثالاً لقول الحق قال تعالى ﴿فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (القرآن الكريم: آل عمران 3: 159).

* أن يستشيرهم ويستمع آراءهم، فالمشورى والمشاركة في الرأي واجبة على كل قائد، لأن العقل البشري لا يحيط بكل أمر من الأمور ولأن أي الجماعة خير من رأي الفرد وهي مبدأ من مبادئ الإسلام والأخذ بها التزام وفريضة وامثالاً لقول الحق جل تعالى ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (القرآن الكريم: الشورى 42: 159).

* أن يدرهم على الأمانة، والتدريب هو أحد مستلزمات المهارة الإنسانية ذلك أن سنة التطور في أي عهد تستوجب إعداد العاملين ليتطلعوا بمسؤولياتهم على نحو وجه.

* أن يثق في قدراتهم فيفوض لهم من صلاحياته، وعملية التفويض لبعض صلاحيات القائد لمروسيه ونوابه ومساعديه تدخل ضمن المهارات الإنسانية، ذلك نظراً لأن القائد بشر محدود القدرات ولا يستطيع أن يقوم بكل شيء، بالإضافة إلى ذلك فإن التفويض له أثر نفسي على العامل فيرفع من روحه

المعنوية ويحفزه للقيام بأداء المسؤولية والأمانة على أكمل وجه.

* أن يراقبهم ويحاسبهم، وهي مهمة إدارية تتصل بالمهارة الإنسانية للقائد، وتأتي في التسلسل بعد أن يفوض القائد لمساعديه بعضاً من الصلاحيات الإدارية، فالقائد الناجح لا يترك كل الأمور لمساعديه، ولكنه يراقبهم ليضمن إلى سلامة أدائهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم، وبذلك تكتمل مسؤوليته.

إن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة وفهم مرؤوسيه ثانياً، وهذا الأمر يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

* المهارات الذهنية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطه، وينبثق عن هذه المهارات نوعان آخران من المهارات النوع الأول يتمثل في المهارة السياسية وتعني وضوح الرؤية السياسية لدى القائد أي النظر إلى المشكلة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وتتمثل أيضاً في قدرة القائد على رؤية المصالح العامة والأهداف العامة للدولة والارتباط بالنظام العام، والربط بين أهداف المنظمة وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة في البيئة كما هو الحال في النوع من المهارة التخطيط والإعداد بحذر ورؤية لنجاح المشاريع والخطط العامة على ضوء الفلسفة والمعتقدات التي يؤمن بها المجتمع (أبوسن، 1996: 112).

أما النوع الثاني يتمثل في المهارة الإدارية (الزيادي، 1999: 317-319)، وهي قدرة القائد على فهم مهمة عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، ويجب على أي قائد أن تكون لديه القدرة على التخطيط لكافة الأعمال ويتابعها وقيمتها، وأن يكون مستعداً لإجراء أي تعديلات في الخطط في ضوء ما يبينه التقييم من انحرافات، كما ينبغي أن يكون لديه القدرة على تنظيم وتنسيق العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، ويدرك جميع اللوائح وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازاته.

ومما سبق لا يوضح المهارات القيادية والاختلاف بين الكتاب في توجهاتهم حول المهارات اللازمة للقيادة

إلا أنهم اتفقوا جميعاً على عدد من المهارات السلوكية والتنظيمية من أهمها ما يلي (جبريل):

*إدارة الوقت * إدارة التغيير * إدارة ضغوط العمل * إدارة الصراع * إدارة الإخفاق * إدارة الاجتماعات

*الاتصالات * الفعالية في اتخاذ القرارات * الإدارة بالأهداف.

وهنا تختلف الأهمية النسبية لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري ، كالمهارات الفكرية تزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المدير في التنظيم، فيما نجد عكس ذلك بالنسبة للمهارات الفنية، أما فيما يتعلق بالمهارات الإنسانية فهي ثابتة نسبياً أي حتى وإن اختلف مستوى المدير في التنظيم، أي بمعنى أنها تُطلب من جميع المديرين.

ومن خلال هذا الاستعراض لمهارات القيادة الإدارية نجد أن جُلَّ هذه المهارات تمثل نقاط التقاء عند الباحثين في علم الإدارة المعاصرة وأن النجاح في القيادة يتوقف على امتلاك القائد لهذه المهارات كلها أو جُلِّها، وبصورة عامة كلما توفر عدد أكبر من هذه العناصر في شخص القائد كان ذلك أدعى لاقترابه من مرافق النجاح في السلم الإداري.

2.2.1.6 نظريات القيادة الإدارية

قد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه ممارستها بهدف تحقيق التفوق للمنظمة التي يقودها قياساً بالمنافسين، وقد مرت هذه النظريات بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعدّد العملية الإدارية، ولهذا تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية من أجل تفسير الجوانب القيادية والسلوكية والمطلوب توفرها في القيادة الناجحة (المشهداني، 2005:2)، ولعرفة أيضاً الكيفية التي يجب أن يكون عليها القائد قائداً جيداً وكيف يستطيع إحداث التأثير الإيجابي في العاملين

ومن هنا سيتم في هذا الجانب تناول النظريات القيادية والمتعلقة بسلوكيات القيادة وفقاً لاربع تقسيمات رئيسية حسب تسلسلها الزمني وهي (النظريات التقليدية، النظريات السلوكية، نظريات الموقف، الاتجاهات الحديثة في نظريات القيادة) (Daft, 2001, P:389):

2.2.1.6.1 النظريات التقليدية في القيادة: (Classical Theories in Leadership)

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية للبحث والاستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال باعتبار أن المدير القائد هو الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع من خلالها التأثير الإيجابي على سلوك المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها (الحميلي، 2004، 60)، وتعتبر من أول النظريات التي مثلت مدخلاً تقليدياً لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة إجتماعية إنسانية يجد لها تفسيراً عند دراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية وهي:

2.2.1.6.1.1 نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory)

وفقاً لهذه النظرية أن القيادة أو القائد هو الذي تأتي عظمته من خلال المواهب والقدرات الخارقة الفردية والوراثية وكذلك تتمتع بشخصية كارزمية (Golden, 2004, P:76)، كما استندت هذه النظرية على أن القائد إنسان عظيم (العامري، وآخرون، 2007: 42)، وهذه نتيجة لموهبة وقدرات أعطها له الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة، حيث أن هناك أشخاص يتميزون بالحكمة والجرأة بفطر ما زودهم بها الله تعالى (سند، ب.ت: 236).

وقد تركزت أفكار هذه النظرية حول المعايير الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة، كما تتطلب القيادة الناجحة أشخاصاً ذاتي مواهب وقدرات نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم، وأن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات وتنقاد له الجماعة طوعاً ويقدمون التضحيات لتحقيق إنجازات عظيمة

(Daft, 2001, P:383)، وتعتبر نظرية الرجل العظيم أحد أقدم المحاولات الأولى التي استهدفت تحديد الخصائص الواجب توفرها في القيادة الناجحة، وتفترض هذه النظرية أن المتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذاتي مواهب وقدرات غير عادية، ومن أشد دعاة هذه النظرية فرانسيس جالتون (F.Gulton) الذي قدم دراسات حول هذا التصور عندما أكد على العامل الوراثي في بروز القادة (فريج وآخرون، 1993: 56).

وقد سادت أفكار هذه النظرية في أوروبا في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، وهي التي ظهرت في إطار المنهج الفردي، والذي يرى منظورين هذه النظريات أو إلى هذا الاتجاه بأن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد الذين لديهم السمات الشخصية والقدرات التي تمكنهم من أن يكونوا قادة، ونظر هؤلاء أيضاً إلى القادة على أنهم محظوظين في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع، وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جذرياً، كما ذهبوا إلى الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة، في حين هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها (سند، ب.ت: 236).

* تجاهل النظرية العوامل البيئية المحيطة بالقائد، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية مورثة فحسب، فهذه السمات على افتراض وجودها فإنها لا تكفي، نظراً لوجود عوامل أخرى كظروف المجتمع وطبيعة التنظيم التي يعمل بها القائد.

* تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم

فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

مما سبق يتضح أن هذه النظرية تعطي صورة هلامية غير محددة المعالم، فالقدرة القيادية تأتي نتيجة عدة مكونات والقائد واحد منها، كما أن هذه النظرية لا تصلح أن تكون قادره على التفسير الدقيق للقيادة، لأنها تختل العملية القيادية في بعض الخصائص الموروثة فقط إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء، ولكن عامة الناس قد طوروا مهاراتهم القيادية من خلال التجربة والدراسة والاطلاع (برنوطي، 2003:365).

2.2.1.6.1.2 نظرية السمات: (Traits Theory)

إن هذه النظرية تعد من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، وتكمل نظرية الرجل العظيم في إطار المدخل التقليدي للقيادة والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، ولكن جهود هذه النظرية بالكشف عن مجموعة من السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين (قنديل، 2018:43) وبافتراض أن هناك سمات وخصائص محددة يشترك فيها جميع القادة (Stoner, et, 2004, P:471) على أمل أن تصبح هذه المجموعة معياراً يمكن من خلاله التنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق من أن السمات التي تجعل من شخص ما قائداً إدارياً أفضل من غيره.

ولقد ركزت هذه النظرية على أن القيادة ليست سمة واحدة يميز بها القائد أينما وجد، بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة، وذلك لأن سماتاً مختلفة من القيادة تنشأ في ثقافات مختلفة (الاشول، 1999:252)، فالقادة يرثون سمات وخصائص شخصية مميزة مما يجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأتباع، وتؤهلهم في الوقت نفسه لأن يكونوا قادة وتعود وجهة نظر أصحاب هذه النظرية إلى الفكر الفلسفي الذي كان سائداً في الغرب، حيث كان يعتقد أن الفرد يمكن أن يصل إلى ما يريد متى كانت لديه القدرة والمثابرة، والقادة يصبحون قادة لأنهم يمتلكون تلك القدرة بالإضافة إلى خصائص شخصية مرتبطة بالقيادة (الزعي، 1994:224).

وقد توصل باس (Bass) إلى أن معظم الدراسات والبحوث التي أجريت حول موضوع القيادة لحصر الخصائص والسمات الأساسية اللازمة للقيادة، والتي توصلت في كثير منها إلى العديد من السمات والمهارات الشخصية مثل القدرات والإنجاز وكذلك المسؤولية، بالإضافة إلى المشاركة والمركز الاجتماعي (الكلاي، 2000:13) لتكون معايير عامة لاختيار القادة الناضجين إلا أن هذه النظرة قد تعرضت إلى الكثير من الانتقادات منها:

* إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه نظرية بأنها غير موجودة إلا في القادة، مثل الذكاء، الجوانب الحسية العزم، الطموح، الاستقامة، العدل وغيرها من السمات، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توفر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً (عباس، 2004:15)

* قد يفقد القائد سمة أو أكثر من سمة يتفق عليها، ومع ذلك فإنه ينجح في قيادته، ففوقه الجسم وسلامة الأعصاب مثلاً تعتبر في بعض الباطن من الصفات التي يلزم توافرها في القائد، ومع ذلك فهناك من القادة الناجحين من لا يتمتعون بهذه السمات، بل إن منهم من يفقد بعضها فقداناً تاماً.

* عدم واقعية نظرية السمات، وذلك لأنها تؤكد على ضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصار هذه النظرية أو معظمها في من يشغل مناصب قيادية، وذلك أمر لا يمكن تطبيقه، إما لعدم توفر هؤلاء الأشخاص بهذه السمات، أو إن وجد أشخاص بهذه السمات فهم ليسوا قادة، لأن المجتمعات لا تعيش واقعاً مثالياً يقوم على أساس الشخص المناسب في المكان المناسب.

* تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل المواقف في القيادة، كما أنها تجاهلت أن الظروف الاجتماعية والسياسية لها دور أحياناً في صناعة القائد، خاصة إذا ما عرفنا أن المجتمعات هي التي تصنع قادتها، وذلك لأن القيادة تمثل دوراً اجتماعياً رئيسياً يقوم به الفرد أثناء تفاعله

مع غيره من أفراد الجماعة، كما أن القيادة هي عملية سلوكية تخضع لزمان ومكان غير معينين، ونجاح القائد في وظيفة معينة لا يعني نجاحه في وظيفة قيادية أخرى، وذلك نظراً لكل وظيفة قيادية استحقاقاتها وخصائصها وسماتها، ولها ما تتطلبه من قدرات ومهارات مغايرة لوظيفة قيادية أخرى (قاسم، 2003: 51).

بالرغم من كل المآخذ والملاحظات النقدية المذكورة سابقاً والانتقادات الموجهة لنظرية السمات، فذلك لا يعني عدم وجود علاقة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة، لأن القيادة لها سماتها التي ربما تختلف من مكان لآخر ومن زمان لآخر.

2.2.1.6.2 النظريات السلوكية (Behavioral Theories) انطلقت هذه النظريات من خلال الأدوار التي تلعبها القيادة في المجموعة وأهمية السلوك البشري، فبدلاً من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات إلى البحث عن سلوكيات القيادة، ويعبر عنها بأسلوب القيادة (عبدالوهاب، 2000: 141)، وهنا سيتم تناول ثلاثة نظريات سلوكية وهي دراسات ميشيغان (Michigan Study) ودراسات أوهايو (Ohio Studies) ونظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid Theory).

2.2.1.6.2.1 دراسات ميشيغان: (Michigan Study) إن السلوك القيادي وفقاً لهذه الدراسة وهو السلوك الذي يركز على العمل والذي يعطى اهتماماً كبيراً للعمل وإجراءاته وطرق انجازه (Robbins, 2003, P: 317)، بحيث تبلورت هذه الأفكار بناءً على مجموعة من الدراسات التي قام بها عدد من الباحثين بجامعة ميشيغان (Michigan) في أواخر منتصف القرن الماضي. وفي إطار هذه الدراسات تم مقابلة عدد كبير من المدراء ومن ثم خرجت بأن هناك نوعين من سلوكيات القادة، فالأول منهم من يركز على العاملين والثاني يركز على العمل، فالسلوك الذي يركز على العاملين هو سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين، أما السلوكيات المتعلقة بالتركيز على العمل فهي

الاهتمام العالي بكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءاته (Bolden, 2004, P: 5).

اساليب دراسة ميشيغان



تركيز تام على العاملين

تركيز تام على العمل

الشكل رقم (4-2): سلوك القائد الإداري داخل المنظمة

إن هذين الأسلوبين لسلوك القيادة يمثلان نقيضين على خط مستقيم كم هو واضح بالشكل رقم (4-2)، في طرفها الأول الاهتمام والتركيز التام على العمل وفي الطرف الثاني الاهتمام والتركيز التام على العاملين، أي بمعنى هناك سلوكيات تهتم بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين وتنمية العلاقات الجيدة والتعاطف معهم بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وإنجاز المهام بدرجة أقل، في حين أن النوع الآخر من السلوكيات تهتم بالعمل وإنجاز المهام وزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف بدرجة أكبر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين القائد وبقية أفراد الجماعة أو العاملين بالمنظمة، وفي إطار هذه الدراسات تم افتراض أن السلوك القيادي الذي يهتم ويركز على العاملين أكثر فاعلية من الأسلوب الثاني.

2.2.1.6.2.2 دراسات أو هايو - نظرية البعدين (Ohio Studies)

أسهم هالين (Halpin) وزملاؤه بدراسات عديدة في جامعة أوهايو (Ohio) للتعرف على السلوك القيادي، في حين تشابهت هذه الدراسات مع دراسات ميشيغان (Michigan) في بعض الجوانب وكذلك كانت متقاربة لها في الفترة الزمنية التي تم إجرائها فيها وفي إطار هذه الدراسات فإن الباحثين حددوا نوعين من السلوكيات والتي تتبعها القيادات، فالأول يطلق عليها عدة أسماء منها بعد العمل وإجراءاته، ويشير هذا البعد إلى اهتمام القائد اهتماما كبيرا بالعمل (الإنتاج)، والثاني يطلق عليها عدة أسماء منها بعد الاعتبارات الحسية والشعور بالعاملين، وهنا يركز القائد على بناء العلاقات الاجتماعية وغرس روح الثقة، والاحترام بينه وبين العاملين.



الشكل رقم (5-2): السلوك القيادي حسب درجة الاهتمام

Robbins, S.P., 2003, Organizational Behavior, 10th Ed, Prentice Hall, Inc, New Jersey, P:316.

ويمكن من خلال الشكل رقم (5-2) وصف أربعة أساليب للسلوك القيادي على النحو التالي:

- * الأسلوب الأول: يشير إلى سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً عالياً للمبادأة في وضع إطار العمل وإجراءاته بعد الاعتبارات في وضع إطار العمل.
- * الأسلوب الثاني: يشير إلى أن سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً عالياً للمبادأة في وضع إطار العمل وإجراءاته واهتماماً منخفضاً بعد الاعتبارات.
- * الأسلوب الثالث: يشير إلى أن سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً منخفضاً في بعد المبادأة في وضع إطار العمل وإجراءاته واهتماماً عالياً بعد الاعتبارات.

* الأسلوب الرابع: يشير إلى أن سلوك القائد الذي يعطي اهتماماً منخفضاً في البعدين معاً. وبالنظر إلى الشكل السابق يتضح بأن الأسلوب الأمثل والمستهدف هو الذي يتمثل في الأسلوب الأول، بحيث يحقق القائد التوازن بين الاهتمام بإجراءات العمل وهيكلته وبنفس القدر من الأهمية الاهتمام

بالعاملين ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصدقة والثقة (العمرى، 2009: 60).

2.2.1.6.2.3 نظرية الشبكة الادارية: (Managerial Grid Theory)

تمثل هذه النظرية في خلاصة قام بها كل من روبرت وزميله جان (Robert Blake & Jane Mauton) للأفكار والدراسات السابقة والتي تفسر سلوكيات القيادة، فقد طور شبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء وذلك بالتركيز على بعدين أساسيين هما الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالأفراد (Blake & Mauton, 1988, P:12)، حيث أن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعماً للمرؤوسين ومطوراً للعلاقات الاجتماعية معهم، وكذلك يحترم مشاعرهم ويثق بهم بالإضافة إلى الإحساس باحتياجاتهم. بلقابل القائد الذي يركز على الاهتمام بالمهام التخطيطية والعملية وتحديد العمل المنجز وكذلك مراقب الأداء والنتائج ويكون هذا القائد مهتم بالانتاج والعمل.



الشكل رقم (6-2): سلوكيات القيادة الإدارية حسب الاهتمام بالانتاج أو الأفراد

المصدر/ سعود بن محمد النمر ، وآخرون . 2006 . الإدارة العامة ، الأسس والوظائف . الطبعة الخامسة . الرياض: مطابع الفرزدق التجارية . ص . 335 .

ومن خلال الشكل السابق رقم (6-2) والذي يفسر أنماط وسلوكيات القيادة الإدارية وفقاً لبعده الاهتمام بالانتاج وبعد الاهتمام بالأفراد يتضح وجود خمسة أنماط أو سلوكيات للقائد الإداري (Bolden,2004,P:10 ؛Gibson,et,al,2003,P:304 ؛259:1999 ؛جراهام، Daft,2003 P:321)

والتي تتمثل في التالي:

- * السلوك (1/1): يصف سلوك القائد بقلة الاهتمام بالعاملين أو التابعين والإنتاج معاً.
 - * السلوك (9/1): يصف سلوك القائد بالاهتمام بالعاملين بدرجة كبيرة مع قلة الاهتمام بالإنتاج.
 - * السلوك (1/9): يصف سلوك القائد ضمن الاهتمام بالإنتاج بدرجة كبيرة مع قلة الاهتمام بالعاملين.
 - * السلوك (5/5): يصف سلوك القائد بالاهتمام بدرجة متوسطة بالإنتاج و العاملين معاً.
 - * السلوك (9/9): يصف سلوك القائد بالاهتمام بكل من الإنتاج و العاملين معاً وبدرجة كبيرة.
- ويتضح مما سبق أن نظرية شبكة الادارية تنبع من اهتمامها ببعده العمل والأفراد خمسة أساليب ونماذج للقيادة، فالنموذج الأول يقوم القائد بعدم الاهتمام بالعمل والانتاج ولا بالعاملين كأفراد لديهم احتياجات، وبالتالي يكون قائد سيئ حيث يمثل هذا النموذج غياب القيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لاتستطيع المنظمة الاستمرار في دنيا الاعمال، وأما الثاني فتركز القيادة على العاملين واحتياجاتهم وبناء العلاقات، ووفقاً لهذا النموذج فإن القائد لا يؤدي دوره بشكل كامل حيث يهتم بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالانتاج ومتطلباته.

أما النموذج الثالث على نقيض الثاني أي أن القيادة تهتم اهتمام عالي بالعمل ومتطلباته لا تحدد أفراد أو قوى إنتاج تبادله الانجاز بالمرتبات أو الأجور، وهنا لايمكن أن يكون هذا النمط ناجحاً في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية، والنموذج الرابع هنا تعطي القيادة اهتمام وسطاً ومتوازناً لكل من الانتاج ومتطلباته والعاملين وهنا تكون قيادة اعتيادية وغير مبدعه أو استثنائية، اما النموذج الخامس وهو يعتبر النموذج

المثالي حيث القيادة الإدارية تعطي الاهتمام العالي بالأفراد العاملين ومتطلبات العمل والانتاج على حد سواء ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي حتى تحقق القيادة الأداء المتميز للمنظمة وبالتالي في دنيا الاعمال.

2.2.1.6.3 النظريات الموقفية: (Situational Theories)

تستند هذه النظريات على أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وتفترض أيضاً أن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي تواجهها، وأن نوعية القيادة وبنائها تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف البيئية التي تعمل فيها والمشاكل التي تواجهها (المحمد، 2008: 234)، كما تفترض هذه النظريات أيضاً عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وإنما الظروف والموقف هي من تحدد الأسلوب المناسب للقيادة (المطيري، 2011: 21)، والشكل رقم (7-2) يوضح بعض العوامل الموقفية والتي قد تؤثر في تحديد الأسلوب القيادي كنضج العاملين وحاجاتهم وصعوبة المهام والصفات، بالإضافة إلى اتخاذ القرار الجماعي وكذلك العلاقة بين القائد والاعضاء ومصادر قوته (ابراهيم، 1997: 365).



الشكل رقم (7-2): سلوكيات القيادة الناتجة عن الظروف والمواقف

ويلاحظ أيضاً أن النظريات الموقفية لم تنكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الظروف و المواقف الإدارية في المكانة الأولى، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار، ومن هنا ظهرت عدة نظريات ونماذج مصاحبة للنظرية الموقفية يمكن التحدث عنها في هذا الجانب والتي تتمثل في:

2.2.1.6.3.1 نظرية فيدلر للسلوك القيادي: (Fiddler's Theory)

وهو النموذج الذي اعتبر أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية وهي علاقات القائد بالأعضاء وميكانيزم المهام أو العمل وقوة السلطة أو المركز الوظيفي (الكلاي، 2000:31)، وطبقاً لهذا النموذج فإن فعالية القائد تعتمد على تتغير الموقف المتشابه وأطلق عليه الضبط الموقفى وهو ما أشار إليه فيدلر (Fiddler) على أنه مدى السلطة التي يتيحها الموقف للقائد بهدف التأثير على أداء الآخرين، وقد تم قياس هذا الدور في ضوء ثلاثة أبعاد (Fiedler, et, al, 1987, P:11)، يتمثل البعد الأول في علاقة القائد بالعاملين وهنا يشير إلى نوعية العلاقة بين القائد والجماعة وتم قياسها في ضوء المشاعر التي يبديها القائد نحو الجماعة، والبعد الثاني يتمثل في علاقة القائد بالوظيفة والتي تشير إلى مدى برهنة العمل والأنشطة وكذلك الإجراءات وتم قياسها في ضوء وضوح الأهداف البدائل، التغذية الرجعية، أما البعد الثالث والأخير يتمثل في العلاقة بين القائد والسلطة وتشير هذه العلاقة إلى مدى السلطة التي يتمتع بها القائد لتحقيق عامل الامتثال وتم قياسها في ضوء سلطة أو قوة المكافأة والعقاب.

وقد أرجع فيدلر (Fiddler) النمط القيادي إلى طبيعة دافعية القائد، وانتهى إلى تحديد بعدين للسلوك القيادي أحدهما قيادة موجهة نحو العاملين وقيادة موجهة نحو العمل كما هو موضح في الشكل (8-2).

في حين لخص نتائج دراسته محدداً أنه يرتبط أداء الجماعة بكل من النمط القيادي والدرجة التي يتيحها الموقف للقائد من فرص التأثير بالعاملين، فالقيادة الموجهة نحو العمل تؤدي بشكل فعال في المواقف التي

تتحكم فيها أو تلك التي تتصف بنسبية التحكم فيها على حين تميل القيادة الموجهة نحو الأفراد إلى الأداء الأفضل في المواقف التي يكون فيها تأثيرها معتدلاً (رسمي، 2004: 47-48).



الشكل رقم (2-8): السلوك القيادي حسب نظرية فيدلر

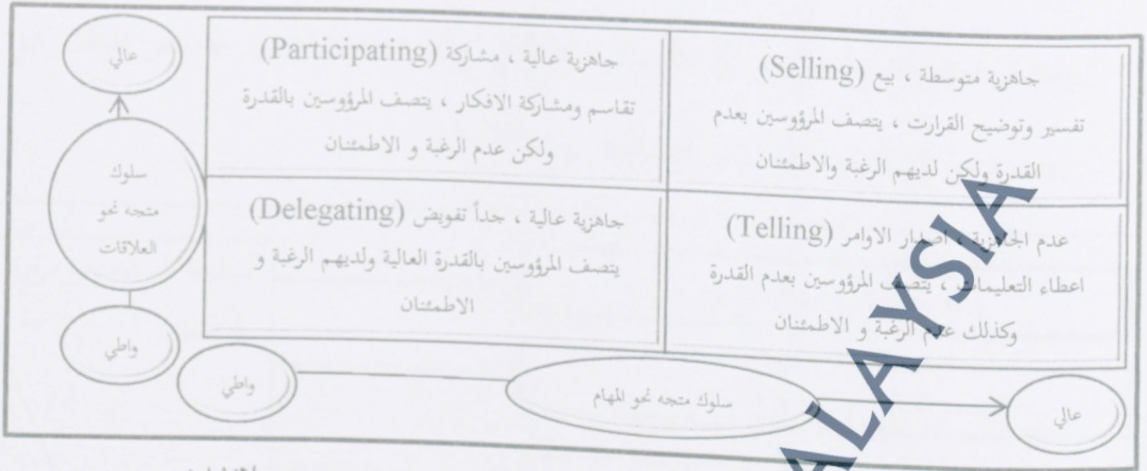
المصدر / بشير العلاق . 1999 . أسس الإدارة الحديثة . عمان : دار اليازوري . ص: 224 .

2.2.1.6.3.2 نموذج هيرسي وبلانشارد: (Heresy And Blanchard's Theory)

يرى كل من هيرسي وبلانشارد (Heresy And Blanchard's) أن تبين سلوك الدعم والتوجيه من قبل القادة يستند إلى جاهزية العاملين واستعدادهم، ويقصد بالجاهزية هنا استعداد العاملين من حيث قدراتهم ورغبتهم في إنجاز المهام ومدى توفر لديهم الخبرة والمكانة الاطمئنان هذه القدرات والرغبة للاداء بالشكل الصحيح (عبدالوهاب، 2000: 142).

ويصف هذا النموذج أنماطاً مختلفة من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية للقيادة، بما يتطابق مع مستويات مختلفة من نضج وجاهزية المرؤوسين ويؤكد النموذج على مرونة القائد في التكيف مع المواقف المتغيرة، وتوصل النموذج إلى أربعة أساليب قيادية (الطراونة، 2012: 148) ويوضحها الشكل رقم (2-9) وهذه

الأساليب تتمثل في:



البيكل رقم (9-2): السلوكيات القيادية حسب نموذج هيرسي وبلانشارد

Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model (Payroll Managers Report) p.4
<https://loveinspirestandnow.wordpress.com>

* أسلوب القيادة التفويضي ويلائم العاملين ذاتي النضج المرتفع (جاهزية عالية جداً) والمتمتعين بالكفاية والدافعية ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية الكاملة.

* أسلوب القيادة التوجيهي ويلائم العاملين المنخفض ذاتي الحماس والرغبة (عدم الجاهزية) ولذلك فهم في حاجة إلى التوجيه لا يختصون بنضجهم وخبرتهم.

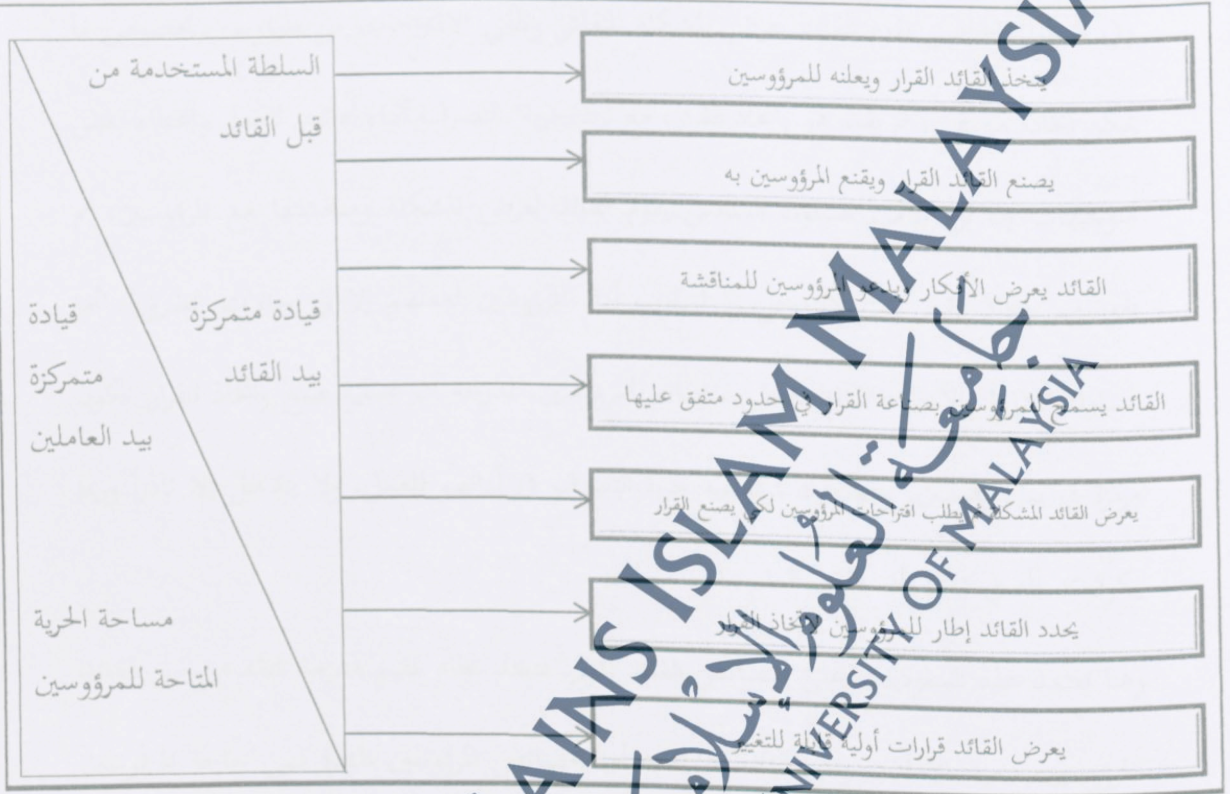
* أسلوب القيادة التدريبي يلئم العاملين ذوي الاستعداد المنخفض لتحمل المسؤولية، وهنا يلجأ القائد إلى تعزيز دافعية العاملين نحو الإنجاز وبناء الثقة.

* أسلوب القيادة التديمي الذي يلئم أعطاء الفرق الذين بلغوا (جاهزية عالية) أي درجة مرتفعة من الكفاءة والثقة المرتفعة في أداء المهام وهنا يتقاسم القائد ومشاركة الفريق عند اتخاذ القرارات ويشجع الاتصالات المفتوحة ومبادرات المرؤوسين لاستشارة جهودهم وتفجير طاقاتهم ومواهبهم.

2.2.1.6.3.3 نموذج تاننبوم وشميدت لسلوك القائد: (Tannenbaum and Schmidt)

قدم الباحثان تاننبوم وشميدت (Tannenbaum and Schmidt) بتصميم مصفوفة تبين بعض السلوكيات المختلفة للقائد، وذلك بناءً على تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلاً عن خصائص المدير أو القائد، بحيث تمثل هذه المصفوفة مدخلاً موقفياً للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار

ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار، ويأتي هذا استناداً إلى خصائص المواقف التي يعتمد عليها هذا السلوك كما يظهر في الشكل رقم (10-2).



شكل رقم (10-2) السلوكيات القيادية حسب نموذج تاننوم وشميدت

المصدر / صالح العامري وآخرون . 2007 الإدارة والأعمال الطبعة الأولى عمان : دار وائل . ص . 438 .

وفي إطار ما يوضحه الشكل رقم (10-2) يتضح وجود سبع سلوكيات القيادة وذلك بناءً على السلطة وصناعة القرار، فالسلوك الأول القائد هو من يقوم بصناعة واتخاذ القرار بنفسه على المرؤوسين لكي يقوموا بالتنفيذ، ولا يترك لهم حرية التصرف في الطريقة التي يؤدون بها العمل، أما الثاني يقوم القائد بصناعة واتخاذ قرار بنفسه ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين به لكي يقوموا بتنفيذه، ويقوم بوجيههم وعدم ترك لهم إلا قدرًا ضئيلاً من الحرية في أسلوب أداء العمل، أما في السلوك الثالث يقوم القائد بصناعة واتخاذ القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ولكنه لا يكون على استعداد لتغيير هذا القرار، وهو أيضاً يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم للعمل، وفي السلوك الرابع يقوم القائد باقتراح القرار ثم يناقشه مع

مرؤوسيه، ويكون على استعداد لتغييره إذا تطلب الأمر ذلك ويترك مرؤوسيه قدراً معقولاً من حرية التصرف في أداء عملهم، ولكنه يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارستهم للعمل.

وفي السلوك الخامس يقوم القائد بعرض المشكلة للنقاش وتلقي الاقتراحات من المرؤوسين بخصوص ما يمكن اتخاذه من قرار، ثم يقوم هو باتخاذ القرار، مع ترك حرية التصرف أثناء أدائهم للعمل وإعطاء بعض التوجيهات إذا لزم الأمر، السلوك السادس يقوم القائد بعرض المشكلة ومناقشتها مع المرؤوسين، ثم يفوضهم باتخاذ القرار وهنا لا يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم إلا في حالات الضرورة، أما السلوك السابع والأخير فالقائد يفوض سلطاته للمرؤوسين، لدرجة أن عملية صنع واتخاذ القرار تكون مركزة في يد المرؤوسين، وهو يتك مرؤوسيه حرية التصرف في أدائهم للعمل، ولا يتدخل إلا نادراً وربما يكون تدخله في شكل أن يطلب العلم بما حدث.

وهنا تعتمد هذه السلوكيات على خصائص القائد المؤثرة فنجد نظام القيم ودرجة الثقة من قبل القائد بالمرؤوسين يشعره بالأمان (برنولي، 2003: 369)، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية واستعدادهم لقبول وتقبل المسؤولية وقدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح واهتمامهم بالمشكلة المطروحة وخبرتهم وتوصياتهم وغيرها، أما أبرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم وفعالية مجموعات العمل وطبيعة المشاكل التي قد تواجهها.

2.2.1.6.3.4 نظرية المسار - الهدف (نموذج هاوس) (Path - Goal Leadership Theory)

حاولت هذه النظرية تفسير لماذا يكون نمط قيادي فعالاً في موقف معين وغير فعال في مواقف أخرى، ويركز هذا النموذج على دور القائد في توضيح المسارات أو الوسائل التي يتمكن العاملين بموجبها من تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، أي أن القائد يقوم بتحسين دافعية العاملين لبلوغ أهداف مرتفعة القيمة مرتبطة بالوظيفة، وهنا يتم اختيار الأسلوب المناسب للقيادة في ضوء عاملين أساسيين هما:

* التابعين (المرؤوسين): بحيث ينظر المرؤوسين إلى سلوك القائد على أنه السلوك المقبول إذا توقع بأن هذا السلوك هو وسيلة لإشباع حاجاته الحالية أو المستقبلية.

* العمل (المهمة): إذا كان العمل أو المهمة غير واضحة وغير محددة، فعندها يميل التابعون إلى سلوك قيادي يرشدهم إلى تحقيق الهدف، أما إذا كان العمل واضحاً فإن التابعين ينظرون إلى توجيهات القائد على أنها إفراط في مراقبتهم. وتفسر هذه النظرية السلوك القيادي على دافعية المرؤوس ورضاه للأغراض القيادية الموجهة والدعم والمشاركة وكذلك المهمة بالإنجاز (عباس، 2004: 21)، كما تفترض هذه النظرية بأن إمكانية ممارسة القائد لأنماط القيادة الأربعة في مواقف مختلفة، ويتحدد السلوك القيادي المناسب وفقاً لاعتبار الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بيئة العمل وهذا يوضحه الشكل (11-2).



الشكل رقم (11-2): السلوكيات القيادية حسب نموذج هاوس (نظرية الممار والهدف)

Robbins, S. P, 2003, Organizational Behavior, 10th ed, Prentice Hall, Inc, New Jersey.

بحيث يتوقف نمط القيادة على المواقف التي تواجهها، فمثال على ذلك الموقف الغامض الذي يواجهه المرؤوسين، من هنا فإن النمط القيادي التوجيهي هو المناسب، فعليه إخبارهم ماذا يفعلون ويبين لهم بوضوح الطريق التي يمكن من خلالها الوصول للهدف، وفي المقابل عندما يكون الموقف روتينياً فمن غير المناسب أن يتبع

القائد نفس النمط السابق.

2.2.1.6.3.5 نظرية فروم - جاغو : (Vroom - Jago Theory)

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد في اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة والمساعدة المسموح بها للمرؤوسين بمشاركتهم عند اتخاذ القرار، تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار (قرار السلطة) قرار يتخذ من قبل القائد ثم يعلنه للمرؤوسين و (قرار استشاري) قرار يتخذ بعد تشاور مع أفراد المجموعة، وقرار (مجموعة) أى القرار يتخذ من قبل أعضاء المجموعة، ويمكن للقائد هنا أن يختار أحد الأساليب الآتية عند اتخاذه للقرار (Krishnan, 2005, P:15):

* أن يتخذ القرار بمفرده ويسمى في سلطة.

* التشاور بشكل منفرد مع بعض المرؤوسين ثم يتخذ القرار بمفرده.

* يجتمع مع أعضاء الفريق ويتشاور معهم حول المشكلة بهدف أخذ آرائهم ومقترحاتهم ويتخذ القرار بمفرده.

* يجتمع بأعضاء الفريق لمناقشة الخف ثم يتخذ الفريق القرار.

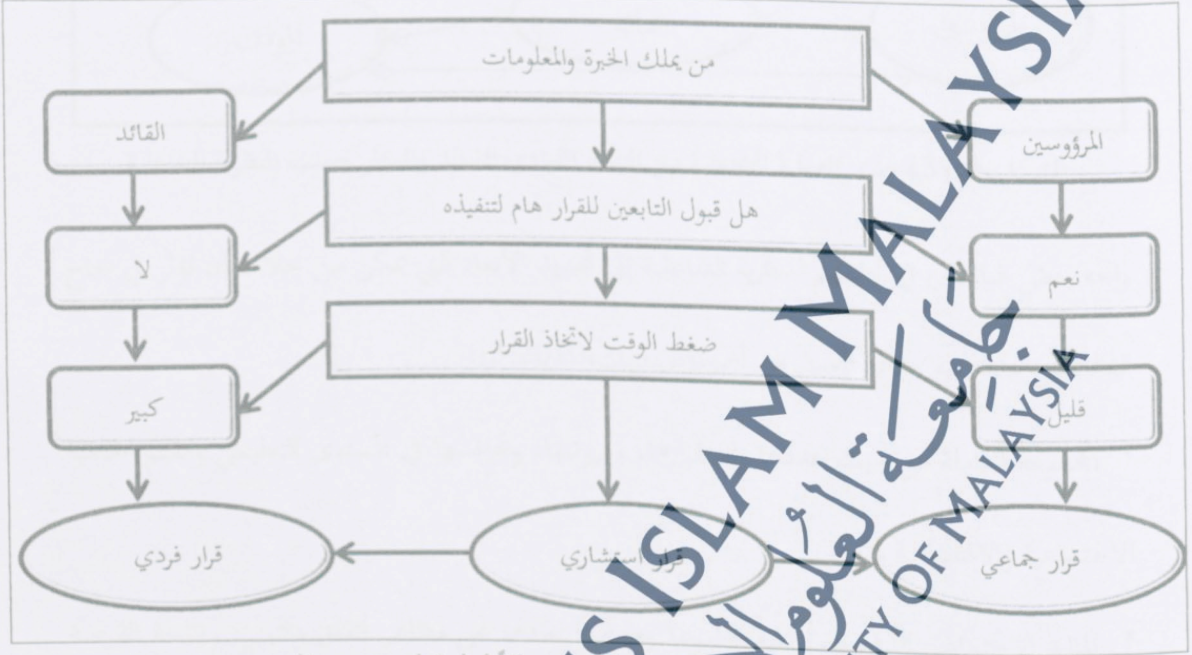
* يفوض صلاحية اتخاذ القرار إلى المجموعة.

وقد تكون الخيارات الخمسة المشار إليها ملائمة لبعض الواقع وكل منها مزاياه وعيوبه، لكن نجاح القائد في اتخاذ القرار يعتمد على مدى تطابق الأسلوب المتخذ مع خصائص المشكلة المطروحة.

إن القواعد التي يمكن أن تعتمد لاختيار الأسلوب المناسب حسب نموذج فروم وجاغو والتي يوضحها الشكل رقم (12-2) هي جودة القرار المتخذ والقائمة على من يمتلك المعلومات المرتبطة بحل المشكلة، وإلى أي مدى أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين واستعدادهم لتنفيذه، وكذلك مدى توفر الوقت المتاح

لاتخاذ وتنفيذ القرار، وتكون مشاركة المرؤوسين في عملية صنع واتخاذ القرار أكثر ملائمة عند نقص المعلومات والخبرة لدى القائد حول موضوع القرار ويكون بحاجة إلى المعلومات الخاصة بموضوع القرار،

بالإضافة إلى قبول القرار والالتزام به ضروري لتنفيذه يفضل مشاركة العاملين في صناعة القرار، كما في حالة وجود الوقت الكافي والمتاح للمشاركة الفعلية في صناعة واتخاذ القرار.

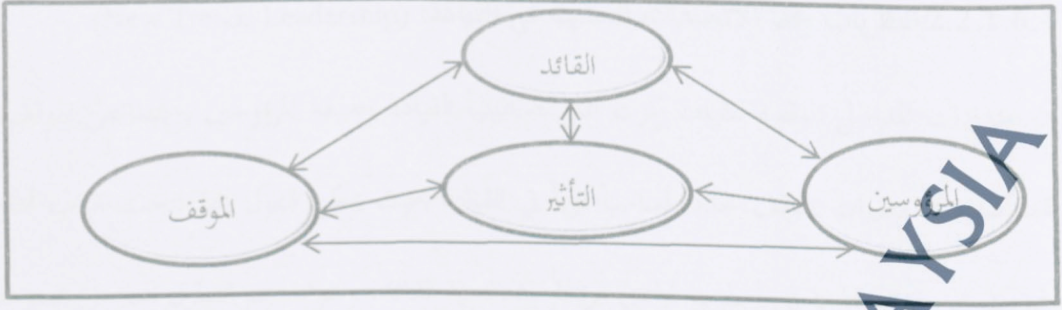


الشكل رقم (12-2): الملوحة القلدي وفقاً لنظرية فروم - جوغلو

Schermerhorn, I 2002. Management, 4th ed, New York: John Wiley & Sons Inc . P 350.

2.2.1.6.3.6 النظرية التفاعلية:

تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية ناتجة عن التفاعل بين القائد والتابعين وعناصر الموقف لتحقيق أهداف المنظمة بكل دقة وكفاءة وفاعلية (الدهمسي، 2011: 73)، لذا البعض يعبر عنها بالتبادل الاجتماعي والذي يشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمؤوسين وخصائص الموقف. ومن هنا القائد يعتبر المؤثر على المؤوسين واستجاباتهم تتشكل في صورة التفاعل المتبادل بينهم من جهة وتفاعلهم بين خصائص الموقف من جهة أخرى، ليتشكل في ذلك عملية تفاعلية وتبادلية بين الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة بالمنظمة كما هو موضح بالشكل رقم (13-2).



الشكل رقم (13-2): العملية التفاعلية بين النمط القيادي السائد والمؤثر حسب النظرية التفاعلية

واتجه بعض الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها أن تؤثر في نجاح القائد في عمله مع جماعة العمل من أهمها (آل بريك، 2010:3):

* المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها، ومرونتها، وتجانسها في المستوى التعليمي والقيم الخلقية الاجتماعية والاقتصادية والظروف.

* المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعادها عن مظاهر القلق والتوتر، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.

* درجة الألفة بين المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.

* مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاون القائد على تحقيق تفاعل أكثر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف كل من الجماعات والقائد بالإضافة إلى أهداف التنظيم.

وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وإسهامها إيجابياً في تحديد خصائصها إلا أن التطورات الحديثة في أعمال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية

2.2.1.6.4 النظريات وفقاً للاتجاهات الحديثة في القيادة: (New Trends Leadership)

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف، لقد أصبحت متغيرات الموقف محددات أساسية قوياً في القيادة بحيث يمكن القول إنها فتحت الباب أمام الحديث عن علم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد، وسوف يتم التطرق هنا عن مجموعة متغيرات موقفية تجعل أسلوب القيادة غير ضروري، وفي هذا الإطار يوجد هناك مواقف تقلص دور القائد من استعراض بعض السلوكيات للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بمجموعة من المتغيرات الموقفية (Baldon, 2004, P.69)، وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطاراً عاماً لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة وكل أبعادها:

2.2.1.6.4.1 القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية: (Charismatic and Visionary Leadership)

إن القائد الكاريزمي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع (العمرى، 2009: 69). القائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً باتجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ويقوموا بالتضحية من أجل صالح هذه المنظمة وأفق الأثر الكاريزمي للقائد من خلال:

* صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد متحمسين بالانضمام إليه.

* بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه.

* كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذات شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل، ولديه أيضاً مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين جاعلة منه جزءاً أساسياً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية (العمرى، 2009: 69)، فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة،

ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براءة ومحملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن (Bolden,2004,P:12)، فالرؤية هي مستقبل جذاب وبراق موعود وليس حالة آنية عاجزة تصل إليها، والقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها. تأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين، ومن المفيد إجمال الصفات الشخصية التي اجمع عليها الباحثون وهي (Daft,2001,P:402):

رؤية مستقبلية، الثقة العالية بالنفس، القدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل التابعين، قناعات قوية بالرؤية التي يطرحها، سلوك غير معتاد وخارق، يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار، حساسية عالية جداً للتغيرات التي تحصل في البيئة وما يحيط به من أحداث.

2.2.1.6.4.2 القيادة التبادلية والتحويلية (Transactional and Transformational Leadership)

* القيادة التبادلية: (Transactional Leadership)

تمثل هذه القيادة في توجيه وتحفيز جهود الآخرين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة كلا الطرفين (Groves,LaRocca,2011,P:512)، وبالتالي ضمن هذا السياق فإن القائد يأخذ ما يريد من العاملين ويعطيهما (العني:2014:11)، فالقائد يريد الأداء الجيد نحو تحقيق الأهداف وما يريده العاملون يتمثل بتلبية متطلباتهم وضغوطهم الذاتية، وهذه العملية تتم من خلال توضيح أدوار العاملين ومتطلبات العمل الخاصة إليهم ويضع الهيكل للأدوار ونظام التحفيز المطلوب هذا من جهة دور القائد، ومن جهة أدوار العاملين فهو يتمثل في أداء العمل والإنجاز والمهارات والقدرات الإنتاجية، وهذا ما يمكن تبادله في عملية القيادة، فالحد الأدنى في الانتاج يقابله الحد الأدنى في

المكافأة (الكبيسي،2012:40).

ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تعزز العمل مع المرؤوسين والحصول على رضاهم كمدخل لتحسين الإنتاجية (رجب، 2006:186)، بمعنى إنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي مثابرة ومتساحة ومتفهمة وذلك عقلية عادلة وسطيّة (عمون، 2014:59).

وتؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة (Yukl, 2006, P:225)، حيث بيئة العمل مثل الخطط والكفاءة الجدولة والموارد الصحيحة وكذلك مرونة النظام وتماسك العاملين كفريق واحد، ولديهم مهارات وكفاءات عالية تجعل دور القائد وتأثيره قليلاً، كما إن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية (Bass, 2008, P:248)، والشكل رقم (14-2) يوضح أدوار القيادة التبادلية.



الشكل رقم (14-2): ادوار القيادة التبادلية

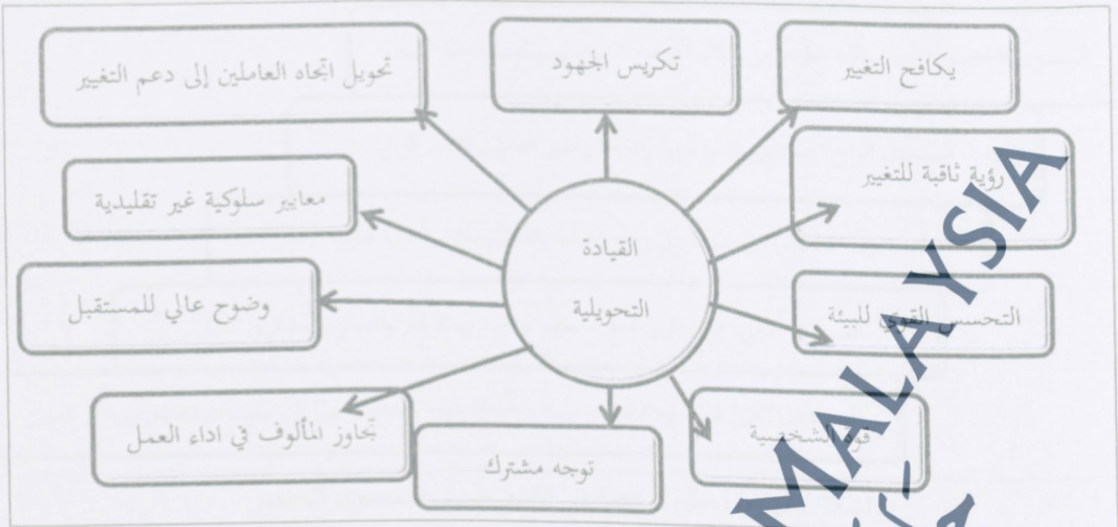
Ivancevich, J. M., and Matteson, M.T. 2002 . Organizational Behavior and Management, 6th ed , Mc Graw Hill Company, New York . P. 45.

* القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

وهي قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن (إياد، 2010: 193)، وتعتبر لديها القدرة الفائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة، وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين (شهيناز، 2008: 99)، والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتعزيز سلوك الإبداع، عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم في إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير المقصود، بحيث يشعر التابعون بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام للقائد مما يزيد من دافعيتهم للقيام بأفضل ما يقومون به في العادة (احمد، طاهر، 2010: 162).

والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على الصعيد المرؤوسين والمنظمة، أي تعتبر مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة في جهة أو من جهة أخرى تحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من خلال قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وثقافتها من أجل الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية (Riaz, Harder, 2010: 420).

إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارة مسيرة تحول مستمر أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، ومن المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية قائمة على مهمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة، كما تتمتع بمجموعة من الخصائص منها: الرؤية، التمكين، الكاريزما، خصوصية الخيال، النزاهة والشكل رقم (15-2) يوضح أهم الخصائص التي تتمتع بها القيادة التحويلية (المطهر، الشامي، 2003: 294).



الشكل رقم (15-2): خصائص القيادة التحولية

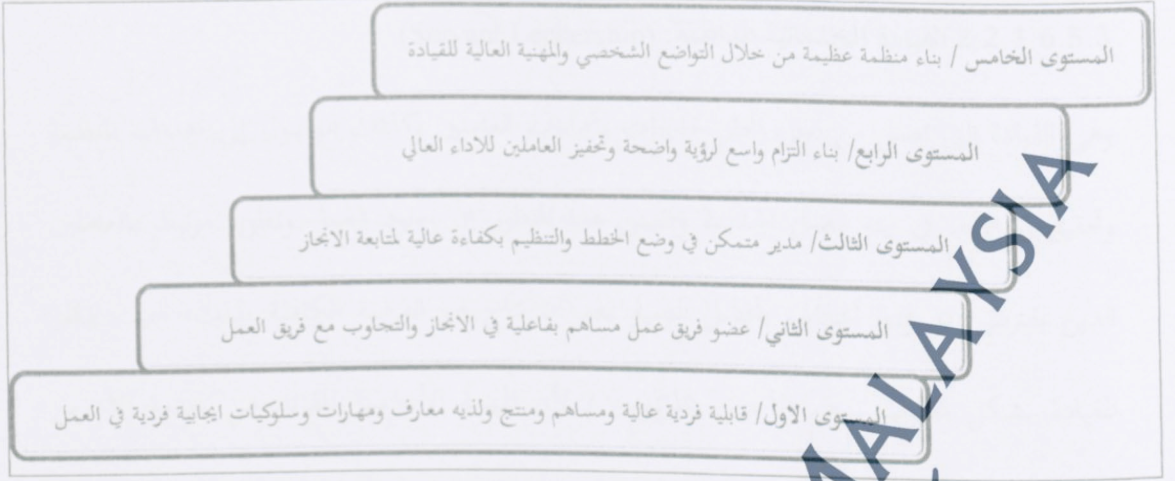
2.2.1.6.5 نظرية القيادة في بيئة العمل الجديدة: (Leadership in New Work place)

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة فالعولمة والتجارة الإلكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيّرت من مصالح العاملين وواقعهم. خلقت تنوعاً عالمياً وهذه جميعها وجهت بشكل آخر إطار التفكير حول ممارسة القيادة بالرغم من أن الاتجاهات التي أصابها التغيير كثيرة إلا أننا سنقتصر على مجموعة منها بما يأتي:

2.2.1.6.5.1 المستوى الخامس للقيادة: (Level 5 Leadership) شرح فكرة هذا المنظور على

أساس الدراسات التي قام بها جيم كولنيز (Jim Collins) وآخرون حول إمكانية تحويل الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة حقاً، ويقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتباره أعلى مستوى في هرم قابليات المدراء (Weiskittle, 2006, P:1)، والشكل رقم (16-2) يوضح خصائص القائد في هذا المستوى، ولعل أهم صفة للقادة في هذا المستوى هو التواصل وعدم وجود مشاعر الأنانية وهذا يناقض مفهوم القيادة من

وجهة نظر نظرية القائد العظيم التي تفترض أنانية عالية وطموح كبير شخصي .



الشكل رقم (16-2) : خصائص القائد حسب المستوى الخامس

المصدر: صالح العنزي و طاهر الغالي، 2007 . الإدارة والأعمال . عمان : دار وائل . ص: 448 .

2.1.6.5.2 القيادة الافتراضية (Virtual Leadership) هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الإنترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً، وهنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة، فالمشكلة هنا كيفية التأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة، إذ يحدد العادة الاعراف والمهام بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وإقناعهم على عملها بحري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض.

وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العمال المتفتحة والمرونة مع التركيز على الحلول وليس المشاكل بذاتها، كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريجية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال، إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها

بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين (Hellriegel,et,2001,P:324).

2.2.1.6.5.3 القيادة الخدمائية الداعمة: (Servant Leadership)

وهي القيادة التي تعمل من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها، في بيئة العمل الجديدة وضمن هذا المنظور إن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤدوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة الكاملة بذلك، حيث ينظر للقيادة بشكل متقلب تدعم الآخرين (المرؤوسين) لأن المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة.

إن القيمة الخدمية تنطلق في عملها من مستويين: فالمستوى الأول هو إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها، أما المستوى الثاني فهو إعطاء معنى للأفكار والقوة وللتعهدات والإنجاز، وهنا فإنهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس للجهود والمحافظة على المرؤوسين على توحيد الأفكار والإبداع (Krishnan,2005,P:16).

2.2.1.6.5.4 القيادة النسائية (Women Leadership)

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها، حيث إن نتائج بعض الدراسات تشير إلى إن الأساليب وتقنيات من قبل المرؤوسين والمرؤوسين والمديرين هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصاً في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء، وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية وهو أسلوب قيادي يتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين (Ensley,et,2004,P:8)، وهذا يعني إن القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني، ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية للقيادة، وهذا النوع من الأسلوب ليس مقتصرًا

على النساء فقط بل أصبح مطلوباً من كافة المدراء الرجال للنجاح في مكان العمل.

2.2.1.7 أنماط القيادة الإدارية:

تعني هنا الطرق أو الأساليب التي تتبعها القيادة الإدارية عند التصرف بالصلاحيات المتاحة لها لقيادة الآخرين، أي السلوك المتكرر للمدير في طريقة أداء عمله (العتيبي، 2014:5)، هذه الطريقة تتأثر بمكونات الوضع القيادي وهي القائد، المرؤوسين، الوضع نفسه) أي الهدف المراد تحقيقه والعمل المطلوب إنجازه، وبذلك نرى تبايناً في القيادات فبعضها يلاقي المديح والآخر يتعرض للنقد، وبعضها ينجح في تحقيق مهمته والآخر يفشل، بل ويلاحظ القائد نفسه يتقل من نمط قيادي معين لآخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظم (العمرى، 2009:26)، أي بمعنى السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم (العميان، 2010:274)، وعلى القائد أو المدير الناجح في الوقت الحالي أن يخطط بمدى تأثيره على التأثير الإيجابي وذلك من خلال ممارسته لنمط معين كسلوك يعبر من خلاله عن العقيدة أو الفكر الإداري الذي يؤمن به (عباس، 2008:65).

ومن هنا تعددت الدراسات ووجهات النظر حول تصنيف وتصنيف النمط أو سلوك القيادي المناسب للقائد والذي من خلاله يتم التأثير في التابعين، وذلك نظراً لاختلاف المعايير والتصنيفات، وكما ذكر في (العميان، 2004؛ عياصرة، 2006؛ العمرى، 2009؛ عمر، 2014) فمنهم من صنفها من حيث الدوافع إلى أنماط قيادية إيجابية وأخرى سلبية ومن حيث تدريس الطلبة إلى أنماط قيادية مركزية ولا مركزية، ومنهم من صنفها من حيث طبيعة العمل إلى رسمية وغير رسمية (النمر وآخرون، 2009:32)، ومن حيث اتجاهاتهم الشخصية وميولهم الاجتماعي بالإضافة إلى علاقاتهم بالأفراد الذين يقودونهم إلى أنماط قيادية ذات ميول تسلطي وآخر ذات ميول إنساني يقوم على الإقناع (كنعان، 2008:125).

ومن هنا سيتناول الباحث في هذا الجزء من المبحث بعض من هذه التصنيفات للأنماط القيادية ومن ثم التحدث عن الأنماط القيادية والأكثر شيوعاً في الفكر الإداري والتي قام بها كيرت لوين و رالف وايت ورونالد ليدس (1989) نظراً لتناغمها مع أهداف هذه الدراسة.

2.2.1.7.1 أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر:

تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤسيه بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها (Sean,2007,P:5)، كما يُظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يُظهر أحدهم متمتعاً باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل الجماعة (العطية، 2003: 235)، وهنا قد يعد الدور القيادي حكراً على الطابع الرسمي، بل قد يكون الإطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد، وذلك ما ظهر نوعاً من أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر وهي القيادة الرسمية والقيادة غير رسمية.

2.2.1.7.2 الأنماط القيادية حسب الأسلوب الإداري:

هناك تقسيم للأنماط القيادية حسب الأسلوب الإداري إلى أربعة أنماط رئيسية هي (James,2007,P:6):

2.2.1.7.2.1 نمط القيادة الأتوقراطية: يتميز هذا النوع من القيادة بسلوك التعسفي المستمد من

السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً التحفيز السلبى المبني على التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه (بوجعدار، درويش، 2013: 135)، دون أن يسمح لأفكار أتباعه وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه ويلقي بالفشل على أتباعه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم مما

يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي لدى العاملين.

2.2.1.7.2.2 نمط القيادة الديمقراطية: يتميز هذا النمط بسلوكه المتوازن فهو يتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق وكذلك يحترم أحاسيس ومشاعر الأفراد، مما يجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بأراء أتباعه وتفويض بعض من سلطته لمؤوسيه، كما يلعب دوراً بارزاً وفعالاً في تدريب وتنمية القدرات الإدارية للمؤوسين (محبوب، 2004:15)، وإطلاق المؤوسين لطاقاتهم الكامنة.

2.2.1.7.2.3 نمط القيادة المتساهل: على النقيض تماماً من نمط القيادة الأوتوقراطية، فالقائد من ذلك النمط يترك أتباعه اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات بالمنظمة وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتصف هنا بالسلبية تجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد إلى السبب والتودد وعدم الانضباط وانخفاض الإنتاجية، كما أن من سمات هذا النمط التخلي عن مواجهة الجهور وضعف الوقت وكذلك التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات.

2.2.1.7.2.4 القيادة غير الموجهة: هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذاتي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية (المواري، 2002:150)، في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.

2.2.1.7.3 أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي:

هنا يتم تصنيف الأنماط القيادية وفقاً إلى أربعة أنماط رئيسية حسب سلوكيات القيادة (Jim, 2007, P:7)، منها ما يتعلق بدرجة بالاهتمام بالعمل والعاملين وله خمسة أنماط، ومنها ما يتعلق بالنظم الإدارية وبها

أربعة أنماط، وأنماط متعلقة بالفاعلية والكفاءة وبها ثمانية أنماط والأنماط التي تتعلق بالتوجيه والدعم تصنف إلى أربعة أنماط ويتضح هذا من خلال الآتي:

2.2.1.7.3.1 العمل والعاملين: مركّزات السلوك في هذا الجانب على قسمين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين ويندرج تحت هذا التصنيف عدة أنماط قيادية وهي (عمد، 1997: 364-365):

* القائد السلبي: فهو لا يقوم بمهام القيادة ويعطي الرؤوسين حرية منفلة في العمل كما وأنه ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء ولا يحقق أي أهداف ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه وأخيراً فإنه يكثر الصراعات والخلافات في العمل.

* القائد الرعبي: هو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج كما وأنه ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ويستخدم معهم السلطة والرقابة والضغط عليهم للوفاء بمعدلات الإنتاج.

* القائد الاجتماعي: لدى هذا القائد اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية ويسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين ولديه اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج.

* القائد المتأرجح: هنا نرى القائد يتذبذب في الأساليب فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج ويمارس أسلوب منتصف الطريق ويسل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

* القائد المثالي: يهتم القائد هنا بالبعدين الإنساني والعلمي فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج وإن روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها ويحرص على إشباع الحاجات الإنسانية ويحقق المشاركة الفعالة للعاملين ويستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

2.2.1.7.3.2 النظم الإدارية: وتمثل مركّزات السلوك حسب النظم الإدارية إلى قسمين هما: الثقة

بالعاملين وقدرة العاملين، وتظهر منها أربعة أنماط قيادية على وفق الآتي (المزروع، 1999:15):

* القيادة المستغلة: درجة ثقة القائد هنا بالمرؤوسين منخفضة جداً والتركيز على أساليب التهيب والترغيب وضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مع استخدام الأساليب الرقابية الصارمة ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

* القيادة الجماعية: درجة عالية من الثقة للقائد اتجاه المرؤوسين وقدرتهم مع استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة، ودرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه، وعليه تكون مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

* القيادة المتسلطة العادلة: إن درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة وتضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

* القيادة الاستشارية: درجة مرتفعة من الثقة للقائد بالمرؤوسين وإن درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً ويسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور ولكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

2.2.1.7.3.3 الفاعلية والكفاءة: إن مركّزات السلوك في هذا الجانب من الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين ودرجة الفاعلية ومن خلاله تظهر ثمانية أنماط قيادية وهي كما يأتي:

* القائد الانسحابي: القائد الانسحابي يكون غير مهتم بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية وغير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة ويعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

* القائد المجامل: القائد المجامل يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار وتغيب عنه الفاعلية نتيجة

* القائد الإنتاجي: القائد الإنتاجي يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار وضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية ويعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

* القائد الوسطي: القائد الوسطي يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم الحلول الوسطى هي أسلوبه الدائم في العمل وأن تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها (Daft, 2003, P:56).

* القائد المؤتني: القائد المؤتني لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد حيث يتبع التعليمات والقواعد والمواضع لكون تأثيره محدوداً جداً على الروح المعنوية للعاملين ويظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

* القائد التطويري: يشق القائد التطويري في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ويهيئ المناخ المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإبداع لدوافع العاملين وتحفيز فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل، وهو نمط ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه المتزايد بالعاملين قد يؤثر على تحقيق بعض الأهداف (ياسين، 2002: 184).

* القائد الأوتوقراطي العادل: يعمل القائد الأوتوقراطي العادل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك لتركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يجب دون مقاومة.

* القائد الإداري: يوجه القائد الإداري جميع الطاقات بعلم العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد ويحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج ويحقق أهدافاً عالية وإنه يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس وتظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين

2.2.1.7.3.4 التوجيه والدعم: هذا التصنيف أو التقسيم للأنماط القيادية مبنية على أساس درجة

توجيه ودعم ومساندة القائد لمؤوسيه، ومن خلال هذا الاتجاه من قبل القادة تظهر أربعة أنماط وهي

كما يلي:

* القائد الموجه: لدى القائد الموجه درجة توجيه عالية جداً بينما درجة الدعم والمساندة منخفضة

بحيث يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة ويمارس هذا السلوك غالباً مع العاملين الجدد

وهم ذات الخبرة المنخفضة في مجال العمل والالتزام المرتفع (برنوطي، 2003:371).

* القائد بمساندة: وفقاً لهذا السلوك يقوم القائد بالمنظمة بمساندة ودعم وتشجيع العاملين بحيث يقوم

بدور المساعد في هذا العمل، ويمارس هذا السلوك مع العاملين التابعين له وذاتي الكفاءة العالية ومع

متوسطي الالتزام (Fetrell and Geoffrey 2003 P:87).

* القائد المفوض: يقوم القائد بتفويض العاملين وإعطائهم الحرية التامة في التصرف لاتخاذ القرارات

المناسبة اتجاه تلك المشاكل التي قد يواجهها العاملون أثناء ادائهم للعمل، وهنا يمارس هذا السلوك مع

العاملين ذاتي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع (Jones and George 2003 P:49).

* القائد الاستشاري: يقوم القائد الاستشاري بتوجيه العاملين ومساعدتهم في الوقت نفسه، أي يزودهم

بالتعليمات ويساعدهم على كيفية أداء المهام وتنفيذها، ويمارس هذا السلوك مع الرؤوسين ذاتي

الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض (هايسس، 2005:45).

2.2.1.7.4 أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية:

2.2.1.7.4.1 القيادة التبادلية: تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والتابعين بطريقة تبادلية اقتصادية

(الجارودي، 2011:70)، فالقائد يقدم للعاملين احتياجاتهم المادية مقابل عمل، ومن هنا تظهر الأنماط

القيادية ذكرها باس وافيليو (Bass & Avolio) وفقاً لهذا الاتجاه من القيادة إلى (الهاللي، 2006:133):

* نمط قيادي مشروط: تقوم القيادة بتبادل المنفعة مع العاملين، بحيث تقوم بمكافأة العاملين ذاتي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة في المرتب أو الترقية (مرعي، 2008:8).

* نمط قيادي نشط: وفقاً لهذا النمط يقوم القائد بمراقبة وفحص المشاكل التي من الممكن أن تحدث أثناء العمل وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها (الهالبي، 2001:18)، أي تكون القيادة قريبة من العاملين ومراقبتهم أثناء العمل من أجل أن تكون قريبة من الأخطاء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

* نمط قيادي ساكن: هنا القيادة لا تتدخل إلا بعد ظهور النتائج وفي حالة اكتشاف عدم مطابقتها لما هو مطلوب في العمل تقوم باتخاذ الاجراء الملائم في حق العاملين كالإنذار أو النقل أو الطرد (مرعي، 2008:9).

2.2.1.7.4.2 القيادة التحويلية: تقوم على مبدأ الدعم بين القائد والتابعين كما وصفها بيرنز (Bernez) أي تقوم على أساس دعم كل منهما الآخر بهدف الوصول الى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية (عياصرة، 2006:76) ومن خلال الأسس التي يقف عليها القائد التحويلي والمتمثلة في التأثير المثالي والحوافز والاهتمامات وكذلك الإثارة الفكرية (درويش، 2009:239)، يرى بيرنز (Bernez) وذكرها (الهالبي، 2001) هناك عدة أنماط لقيادة التحويلية والمتمثلة في (خلف، 2010:25):

- * القيادة العقلانية Intellectual Leadership.
- * القيادة الإصلاحية Reform Leadership.
- * القيادة البطولية Heroes Leadership.
- * القيادة الثورية Revolutionary Leadership.
- * القيادة الأيدولوجية Ideologues Leadership.

ومما سبق إن التجاوب بين القيادة ومروسيها لا ينبع فقط من المزاج الجيد للقيادة أو قدرته على التوجيه أو التأثير الايجابي والصحيح، بل ينبع أيضاً من مجموعة كاملة من الأنشطة المنسقة داخل التنظيم والتي تتطلب أنماط قيادية خاصة (Sarah,2007,P:3)، أي أنماط قيادية حسب العلاقة القائمة بين القيادة والعاملين وكذلك التنظيم الذي يجمعهم، وعادة أفضل القادة وأكثرهم فاعلية يتصرفون وفقاً لواحدة أو أكثر من ستة أنماط مختلفة للقيادة، وينتقل القائد بمهارة من نمط قيادي لنمط آخر وذلك حسب الموقف الذي يتعرض له (جولمان، 2004: 329).

ومن هنا فإن أنماط القيادة بنحو تلك الدراسات من أجل فهم أبعاد السلوك القيادي ووجود تطور في تحديد هذا السلوك حيث في بداية الأمر كان يفسر من خلال الخصائص والسمات الفردية للقادة وذلك حسب النظريات التقليدية القديمة، في حين الاتجاه الحديث ركز على التفاعل بين القائد والموقف في تفسير هذا السلوك، كما أكد على أهمية دراسة هذا السلوك النفسي والاجتماعي وصولاً إلى تأكيد الدور الجوهري الذي يؤديه القائد في تلك المنظمات وتحويلها من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال القدرة على قيادة عمل التغيير وبالإضافة إلى ما سبق فإن العديد من الدراسات قد توجهت إلى أن المدخل التقليدي لدراسة القيادة وأنماطها وهو المدخل السائد في منظمات الأعمال والذي صنف أنماط السلوك وفقاً لدراسة كيرت لوين وآخرون (Kurt Lewin, et 1989)، وكما ورد في دراسة (الجميل، 2004؛ المغربي، 2007؛ الجميل، 2008؛ الأغا، 2010؛ عباس، 2012؛ بوجعداد ودرويش، 2013؛ عمون، 2014)، وبالإضافة لما ذكره بعضنا وشافير (تيسف، شافير، 2005: 32) بأن الأنماط القيادية تمثل في القيادة الأوتوقراطية، والديمقراطية، والمتحررة أو

التراسلية، وهذا ما سيرتكز عليه الباحث في هذه الدراسة وفيما يلي أهم الخصائص لهذه الأنماط:

القيادة الأوتوقراطية: ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد، فهو الذي يقوم باتخاذ القرارات بنفسه ويحدد أدوار الأفراد (شفيق، 2009: 51)، ويضع الأهداف وعدم مشاورة التابعين له (Ann, Pittman, 2007, P: 3164)، بالإضافة إلى تجاه المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وما عليهم إلا التنفيذ (عمر، ناهد، 2009: 286)، كما يؤمن بأسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (Joffe, 2007, P: 88).

ويستند هذا النمط من القيادة على فرضية أن معظم الناس ليس لديهم الرغبة في العمل غير طموحين ولا توجد لديهم الحاجة في تحمل المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل (المر وآخرون، 2006: 327)، ولهذا يحتاج العاملين إلى المتابعة الدقيقة والإشراف المستمر من قبل رئيسه للأكادة من القيام بمتطلبات والعمل، ومن هنا توجد عدة تصنيفات أو أشكال للنمط القيادي الأوتوقراطي مبنية على أساس درجة التفاوت في تبني الأسس المبني عليها هذا النمط وهي تتمثل في:

* القائد الأوتوقراطي العنيف: وهو الذي ينفذ بمفرده بكل صرامة وكيفية يعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون لتكون كل الأمور تحت سيطرته لا يسمح لهذا النمط بالتصرف دون موافقته الخاصة، ويعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر التي تنفذ بالجمود والصرامة والموض بدلاً من التعاون مع المرؤوسين لإنجاز العمل كما لا يعير اهتماماً أو تقديراً لظروف مرؤوسيه وأحوالهم.

* القائد الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل ويحاول أن يخلق مناخا يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن يستخدم كثيرا من الأساليب

المرتبطة بالقيادة الإيجابية، ويستخدم الإطار والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته، وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

* القائد الأوتوقراطي المناور: يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإبحار العمل ومرونته في معالجة المشكلات وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود حرية، وإتاحة فرصة للتعبير ولكنه يتخذ القرارات بمفرده، يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثرها اقتراباً من السلوك الديمقراطي إلا أنه يبقى سلوكاً أوتوقراطياً لأن القائد يحتفظ لنفسه بالحق في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها، وبالإضافة إلى ذلك وبالنظر إلى الصفات التي يركز عليها هذا النمط نجد أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة، وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، إلا أن القائد يضطر لاستخدام هذا الأسلوب أو استئثار هذا النمط مع العاملين بالمنظمة التي يقودها في الحالات التالية (النمر وآخرون، 2006:300):

* الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب اتخاذاً سريعاً، والشدة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك، وأن التهاون قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

* الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتعاونون معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، لأن هناك نوعان من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من نتائجها، لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا.

* الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نظراً لطرق التربية التي تلقاها، والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش فيها، أو ظروف المجتمع الذي ترعرع فيه، فهذه الخصائص الاجتماعية تضفي

نوعاً من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين.

* الحالة التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة، لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات إبداعية، في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه، لذا فالمرؤوسين يتقبلون أن تكون السلطة مركزة عليهم على أساس أنماط الأسلوب الدائم لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم. ومن جهة أخرى عند انتهاء القائد هذا النمط أو الأسلوب قد يخلف بعض من السلبات داخل التنظيم الذي يجمعه بالتابعين له ومن أهم هذه السلبات هي (النمر وآخرون، 2006: 303):

* أن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين الدخول إلى الاعتماد الدائم على القائد.

* أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية وكذلك روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفرط والمطالبة بفيدها يحدا فيدها، لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات الابتكار والإبداع، وهذا بدوره لفوضىة إلهار مواهبه سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي، الذي يكون له مردود عكسي على أدائه.

* أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حالة عدم الاسمي النفسي لدى العاملين فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة، و إنزال الجزاء وإيقاع العقاب، مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان.

* أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين والإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين، كما أن عدم اقتناع المرؤوسين، وتقبلهم للأسلوب المستخدم، سوف يؤدي إلى عدم إظهار التعاون المطلوب للقائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم.

* أن استخدام هذا النوع من القيادة لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات العالية في التنظيم، وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل.

ومن خلال هذه الآثار السلبية التي قد يخلفها هذا النمط من إحباط في نفوس العاملين نتيجة لما يواجهه من ضغوط وعدم تقدير لمشاعره وفكراته، وهذا قد ينذر بأخطار جسمية على الفرد نفسه وعلى التنظيم، مما يجعل أمر تنميته مشاراً كثيراً من الجمل والنقاش نظراً لعدم كفاية هذا النمط لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة.

القيادة الديمقراطية: تستند هذه القيادة على ثلاث ركائز رئيسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية السليمة والتي تقوم على إشباع حاجات العاملين وتحسين التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وكذلك مبدأ مشاركة المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل لبعض المشاكل واتخاذ القرارات (دافيد وآخرون، 2001:185)، وبالإضافة إلى تفويض السلطة حيث لا يميل هذا النمط إلى تركيز السلطة في يده (العيسوي، 2002:227)، ومن هنا القائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراس الجماعة، ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى، ويفوض كثيراً من سلطاته إلى مرؤوسيه ويشار إليهم في عمله من خلال الاتصال المباشر مع المرؤوسين والتناقش معهم وبناء فريق عمل جماعي منظم، كما أن هذا النوع من الأنماط يقوم بتشجيع المرؤوسين على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة والتي تدعم السياسات التي تبناها المنظمة نظراً لإيمانه بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم (Buzzell and Gale, 2005, P:102)، كما إتاحة

الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين.

أشكال القيادة الديمقراطية: يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي في ظل مبدأ مشاركة العاملين: عند اتخاذ القرار هي (كنعان، 2002: 182-184):

* نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطًا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.

* نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.

* نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي الاستياء لدى العاملين اتجاه القرار يميل على تعديله.

* نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

* نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين.

الآثار السلوكية المترتبة على النمط الديمقراطي: يتضح من التأسيس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم

في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية (النمر وآخرون، 2006: 304-305):

* أن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تحقق المزيد من درجة

التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.

* أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب الحافز السلبي وهو العقاب إلا في

أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاجية.

* إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم

وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم

وقدراتهم، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمناصب أعلى.

* إن أسلوب التعامل بالنمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام

القيادة وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي

كل ذلك يزيد من انتمائه وولائه في خدمة التنظيم.

* يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التمسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات

والصراعات التي قد تنشأ بين العاملين ويكون سبباً في تدني مستوى الإنتاجية.

يتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي الصلح الأفضل في الإدارة الحديثة لأنها تقوم على افتراضات

تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية، وهذه وافهم وتكاملية يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي

يسعى إليها بكل كفاءة وفاعلية، ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام هذا

النمط ما يلي:

* البيئة الإدارية من حيث درجة التطور النظام الإداري تقدمه: فاليئات المختلفة إنشأ لا يصلح فيها

استخدام هذا النمط، لأن القائد يجد نفسه محاطاً بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية

كأساس للتعامل مع المرؤوسين.

* الموقف الذي يعايشه القائد: فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية، بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأنها أم لا يمكن تحقيقه.

* نوعية المرؤوسين: قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إحجامهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات، وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال مما يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص المرؤوسين ومواقفهم.

* نوعية القائد: والتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في مصطلحات القائد، وقيمه واتجاهاته تلعب دوراً كبيراً في استخدام هذا النمط دون الآخر.

أما الآثار السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن استخدام هذا النمط فيمكن إجمالها في الآتي:

* الاستخدام المفرط لأسلوب نمط الديمقراطية في الإدارة يؤدي إلى تحلي القائد عن مهامه الأساسية، كما أن المغالاة في التفويض قد تؤدي إلى سحب المساهمة بحيث تدار الأعمال بواسطة المرؤوسين، دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذه.

* يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنهم من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات للمشاركة الفعلية، ولا شك أن في ذلك أثراً سيئاً على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد، ويزيد من

فرص الصراعات والنزاعات داخل التنظيم.

* أن المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم، وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم، وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن، بين أهداف التنظيم والمؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

* أن بعض القادة قد يسيء استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض، والغايات

الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة.

القيادة الحرة: ويطلق عليها القيادة المنطلقة أو غير الموجهة وغيرها من التسميات التي أطلقت عليها وذلك لأنها تقوم بإعطاء الفرد أو العامل كامل الحرية في أن يفعل ما شاء (النداوي، 2004: 37)، وفيها يتنازل القائد عن سببه عن سلطة اتخاذ القرارات ولا يحاول أن يؤثر فيهم إلا في حالة طلب منه ذلك (العيسوي، 2002: 40) ويصبح القائد في حكم المستشار (القريوتي، 2000: 188).

ويعتقد القائد الحر بأن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في العمل لا يتحقق إلا من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في اتخاذ أعمالهم ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمؤوسيه، من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ويترك المؤوسين بحال دون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد (كنعان، 2002: 239-240).

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير عادي لأن القائد في رأيهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه أو عند التعامل مع كبار العاملين ممن يشغلون مناصب إدارية، ويمتلكون مستويات ذهنية وعلمية عالية (عقيلي، 1996: 291).

ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى هذا النمط حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين مثل تفكك مجموعة العمل وفقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية (كنعان: 2002: 249).

الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة: تتمثل فيما يلي:

- * اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار قرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل.
- * اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة فتوسع السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية، والاستقلال في ممارسة أعمالهم من جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمرؤوسيه حرية اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات متباعدة الإجراءات ووضع الحلول للمشكلات.
- * يعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله وكيف يصدر قرارات تدل على الصواب من خلال تحليله وتقييمه لمراجعتة للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار، من الرأي الذي انتهى إليه.
- * إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل باباً مفتوحاً لمرؤوسيه فسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الأمور التي يصعب عليهم حلها فالقائد هنا يترك للمرؤوسين حرية التصرف على ضوء ممارستهم وتجربتهم في العمل.

2.2.1.8 مصادر قوة القيادة الإدارية:

فمن حيث مفهوم القوة التنظيمية لقد شغف الإنسان بالقوة منذ فجر السلالات الإنسانية، فدرسها فلاسفة الإغريق، ويعود الأمر إلى أبعد من ذلك ليشمل العصور البابلية والمصرية بمحذف تحليلها ووصفها وكذلك تفسيرها وتقييمها، والحقيقة هي أن المنظمات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق أهدافها التي نشأت من أجلها. في كل منظمة نظام متوازن للقوة مستقر أو غير مستقر، ولكن المهم دائماً أن هناك قوة (الصباح، 1999: 117).

ومن هنا القوة تُعد سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، حيث بدونها لا ينجز العمل في المنظمات الكبيرة أو الصغيرة كانت. ومن هنا تولدت الدراسات النظرية والتطبيقية في تقلص مفاهيم متنوعة للقوة بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير أداء المنظمات لأعمالها. فقد عرفها جونز وساكس (Johns & Saks) بأنها القدرة على التأثير على الآخرين بحكم موقع العمل (Johns & Saks, 2005, P:337)، وعرفها ديفت (Daft) بأنها القدرة المحتملة في التأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي (Daft, 2003, P:515)، وعرفت أيضاً: بأنها احتمال فرض إرادة شخص ما على سلوك وإرادة شخص آخر (عوض، 2008: 4).

وكما أن القوة التنظيمية وهي عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، فإنه يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أردنا فهم سلوك المنظمة، وبالرغم من أننا غالباً نسمع عن فساد القوة، لكن القوة ليست دائماً شيئاً سيئاً، فهي حقيقة في حياة المنظمة ولا يمكن تجنبها. وإذا ما عرفنا كيف تعمل في المنظمات، فإن ذلك سيكون عاملاً مساعداً للمديرين لأن يكونوا أكثر فاعلية (العطية، 2003: 244).

بالإضافة إلى ماسبق فإن القوة هي مقدرة الفرد في التأثير على القرارات بحيث يرى أن السلطة هي في الواقع جزء من المفهوم الواسع للقوة، أي أن المقدرة على التأثير استناداً إلى الوظيفة المشروعة للفرد ومن

خلالها يستطيع أن يؤثر في القرارات، ولكن ليس بالضرورة أن الفرد يجب أن يمتلك السلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير (Robbins, 2001, P:251)، لأننا غالباً ما نجد في بعض المنظمات أشخاصاً لا يشغلون وظائف تخولهم سلطة رسمية أو وظائف قيادية، ومع ذلك يتمتعون بالقوة والقدرة على التأثير في أداء الغير وسلوكهم وكذلك تصرفاتهم، وتستند قدراتهم هذه على مصادر أخرى غير رسمية مثل قوة الشخصية والثقة المتبادلة مع الغير وكذلك الخبرة في العمل وغيره من مصادر، ومن هنا فإن قوة القيادة تتمثل في قدرة التأثير في الآخرين بهدف تحقيق الأهداف المرسومة والمطلوبة أو النتائج المرغوبة.

ومما سبق في هذا الجانب إن القوة والمصدر الأساسي لها ووفقاً لمفهوم القرآن الكريم هو الخالق الواحد الأحد قال تعالى ﴿ أَنْ شَاءَ اللَّهُ يَخْتِمْهُ اللَّهُ شَدِيدُ الْعَذَابِ ﴾ (القرآن الكريم. البقرة: 165)، أما فيما يتعلق بنظرية المنظمة، يدرس الكتاب والمباحثون على مصادر محددة للقوة التنظيمية، وهذا الاختلاف ناتج عن وجهات النظر المتعددة في دراسة مصادر القوة التنظيمية، بحث وصفها البعض بأنها قوة الأقسام والوحدات التنظيمية (Daft, 2001, P:7)، بمعنى قوة الوحدات التنظيمية من خلال أنشطتها داخل المنظمة وخارجها لتحقيق الأهداف التنظيمية كما هو واضح بالشكل رقم (17-2).



الشكل رقم (17-2) : قوة الوحدات التنظيمية

وركنز البعض الآخر على قوة الفرد (القائد) داخل التنظيم منها ما يتعلق بالمركز الوظيفي ومنها ما يتعلق بالجوانب الشخصية (العكدي، 1998: 44)، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (1-2) كما وردة في (أبوزيد، 2010: 26).

الجدول رقم (1-2): مصادر قوة القائد الإداري داخل التنظيم

النوع	المعنى	مثال
الشرعية	القوة المكتسبة من الموقع الوظيفي	إطاعة الأوامر التي تمثل سياسة للمنظمة
المكافأة	تحصيل الفوائد الآخرين	العمل للحصول على ترقية
الإكراه	إجبار وإلزام الآخرين بتنفيذ العمل	عقوبة قطع الراتب
المرونة	القدرة على التكيف مع قوة الموقف	شخصية بارزة في مقام رفيع
الكارزما	السلطة الشخصية	قادة الدينين
الخبرة	المعرفة والمهارة بمستوى عالي	مروج الحاسبة

المصادر / أبوزيد، 2010: 26. أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير) كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص: 26.

والجدول رقم (2-2) يوضح بعض وجهات نظر الباحثين حول مصادر القوة التنظيمية حسب ما ورد في (الياسري، 2007: 109).

الجدول رقم (2-2): مصادر القوة التنظيمية وفقاً لوجهات نظر لبعض الباحثين

الباحثين	مصادر القوة التنظيمية
Hickson, et al, 217 : 1997	قوة الأقسام والوحدات التنظيمية
Luthans 455 - 449 : 1985	الشرعية، للمكافأة، المرجعية، الإكراه، الخبرة، الإقناع، المرجعية
Schermerhorn, et al 311 : 2000	الأول قوة للموقع / القوة القسرية، الشرعية، الخبرة، الإقناع، المرجعية
النعمي، 34 : 1996	الخبرة، للمكافأة، الإكراه، الشرعية، المرجعية، الإقناع، الخبرة، المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار.
درويش الخفاجي، 12 : 1999	للمكافأة، العقوبة، الإكراه، الشرعية، المرجعية، الخبرة، المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار.
Hoge & Anthony, 484 : 1991	القوة الشرعية، قوة للمعلومات، قوة الخبرة، قوة الارتباط، القوة المرجعية
الجميل، 41 : 2004	

المصادر / عباس حسين الحميري و أكرم محسن الياسري. 2006. تحديد أثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي. بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. المجلد السابع. العدد الرابع عشر. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء. ص: 5.

ونظراً إلى تعدد هذه التصنيفات فإن تصنيف (French and Raven, 1959) رائداً في هذا المجال حيث صنف قوة القائد نابغة من (الشرعية، المكافأة، الإكراه، المرجعية، الكارزمية، الخبرة)، وكذلك يصنف العطية مصادر القوة والتي تعتمد عليها القيادات الإدارية بالتأثير في التابعين لها تتمثل في (القوة الشرعية، قوة الخبرة، القوة المرجعية أو الشخصية، قوة المكافأة، قوة الإكراه) (العطية، 2003: 245-247)، كما تشير الأدبيات إلى أهم مصادر القوة وأكثرها تكراراً والتي تعتمد عليها القيادات الإدارية في التأثير في التابعين لها هي الواردة في (Rahim, 1989; Kenny and Wilson, 1984) (ابوزيد، 2010: 27)، والمتضمنة في القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة الارتباط، قوة المرجعية). وبالإضافة إلى ذلك واستناداً لهذه التصنيفات مع طبيعة وأهداف هذه الدراسة والاعتماد عليها سيتم التطرق إليها وفقاً لما ورد في (الياسري، 2007؛ Hodge & Anthony, 1991؛ الجميلي، 2004؛ العطية، 2003؛ ابوزيد، 2010) وهي كالآتي:

2.2.1.8.1 القوة الشرعية: Legitimate Power

تستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة والذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، ويستجيب المرؤوسون لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقاب أو طمعاً في المكافأة، ولكن بسبب اعتقادهم بأن القائد يمتلك الصلاحية لإصدار هذه الأوامر، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على أنها جزء من حياة المنظمة، لذلك هم يقبلونها (الياسري، 2007: 109).

2.2.1.8.2 القوة المرجعية أو الشخصية: Referent Power

يتمثل هذا النوع من القوة في إلى أي مدى امتلاك القائد أو المؤثر مؤهلات وسمات شخصية تدفع المرؤوسين إلى التعامل الإيجابي معه، وترتبط هذه القوة ارتباطاً طردياً مع اهتمامات القائد أو الفرد الذي

يتملك هذه القوة بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم، ويذكر روبنز (Robbins) أن القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائداً كارزماً (الحميري، الياسري، 2006: 11).

2.2.1.8.3 القوة المكافأة: Reward Power

وهي قدرة الفرد على مكافأة سلوك الآخرين من خلال إعطائهم أشياء ذات قيمة لهم، وهنا إلى أي مدى قدرة القائد أو المدير باستخدام المكافآت الإيجابية مثل زيادة المرتبات والترقية والانتداب ومسؤوليات إضافية وكذلك جوائز اعتراف وتقدير وغيرها من الحوافز الإيجابية التي يستخدمها القائد من أجل التأثير في سلوك العاملين (العطية، 1995: 382).

2.2.1.8.4 القوة الإكراه أو الإكراه: Coercive Power

وهي قدرة تأثير القائد على الآخرين من خلال قدرته على عقابهم، أي تعتمد هذه القوة على الخوف بحيث يستجيب العاملون في خوفهم من النتائج السلبية التي من الممكن أن تتحقق نتيجة إلى عدم الامتثال أو عدم استجابته لأوامر وإرشادات كبار المسؤولين بدرجة وظيفية أو معاملة العامل بطريقة مخرجة (العطية، 2003: 247)، وهنا أهداف من العقاب هو منع حدوث السلوك غير المرغوب فيه أو التقليل من نسبة حدوثه.

2.2.1.8.5 قوة الخبرة: Expert Power

تتمثل هذه القوة في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم من خلال امتلاك الفرد إلى المعرفة والخبرة الوظيفية وبالتالي يكون له تأثير من خلال استشارته (الصباح، 2001) ويمنح النظر عن الموقع الوظيفي له (ابوزيد، 2010: 27)، وقد زادت أهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها، واعتمادها على الخبراء في تحقيق

الأهداف (العطية، 2003: 247).

2.2.2 تدريب الموارد البشرية:

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء مواردها البشرية وعلى قدرتها على إنتاج السلطة أم الخدمة كانت بالجودة العالية والتكيف مع المستويات التقنية الحديثة المستخدمة في العمل، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تدريب الموارد البشرية بالتطورات والتغيرات البيئية وبشكل مستمر، لذا فإن تدريب الموارد البشرية وتكوينها وتميئتها باستمرار هو الأساس الذي يُمكنها من الوصول إلى غاياتها وتحقيق أهدافها.

هذا وقد أدى التقدم التكنولوجي المتزايد نحو التخصص في أداء الأعمال وضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى زيادة الحاجة إلى تدريب الموظفين وإلى بروز التدريب ليكون واحداً من أهم الوظائف التي تسهم في رفاهية المستويات المتطورة والقدرة الفاعلة للأداء.

والتدريب بشكله الحديث ليس وليد العصر إنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتغيرات البيئية المستمرة، والتي يعود عهدها إلى بداية الثورة الصناعية حيث تطورت الحياة الصناعية بشكل كبير، الأمر الذي ساهم في إظهار الحاجة إلى وجود وظائف تهتم بتطوير وتنمية مهارات وقدرات وخبرات العاملين بما يسمح لهم بمسيرة مختلف التطورات الخاصة في مجال أعمالهم، وعليه أصبحت وظيفة التدريب تحظى باهتمام بالغ الأهمية في المنظمة ومعاملة نفقاتها من الناحية المحاسبية على أنها نفقات استثمارية طويلة الأجل على أمل أن تؤدي جهود التدريب إلى رفع كفاءة العاملين فيها وزيادة إنتاجيتهم مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

2.2.2.1 مفهوم التدريب وتعريفه:

فمن حيث المصطلح فإن كلمة التدريب لا تختلف عن التكوين، بحيث اشتقت كلمة التكوين من فعل كون (Former) ذات المصادر اللاتينية (Former) ولغوياً يعني إعطاء الشيء شكلاً، ويقابل هذا المفهوم

في اللغة الإنجليزية مفهوم (Training) الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب، ولا بد للإشارة هنا أن التشريع في المغرب العربي يستعمل مصطلح التكوين بدلاً لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي (عبدالمجيد، 2013: 71)، وهكذا لم نجد فرقاً بين المصطلحين، ومن هنا استخدم الباحث في هذه الدراسة مصطلح التدريب أو التكوين كمصطلح مرادف لتنمية الموارد البشرية في آن واحد لتعبر عنه.

ومن حيث تعريفه تعددت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، وهناك خلط بين التدريب وعدة مفردات والتي تعبر عن التدريب أو التكوين، فمن جهة التعليم يعني تزويد المتعلم بالثقافة العامة التي تنطلق من الفكرة الفردية، بالإضافة إلى التعليم يعني الزيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي (الزعيبي، 1997: 240). كما إن عملية التعليم تأخذ وقتاً حتى تبلور نتائجه بعكس التدريب والذي يبدأ من حيث يجهي التعليم مع ضرورة التنسيق بينهما واعتبار كل منهما يكمل الآخر (عودة، ب-ت: 227). ومن جهة التاهيل يتناول في خدمات مهنية تقدم للعاجزين بهدف تمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم أو أداء أي أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية، ويختلف عن التدريب كون الأول يتركز جهوده على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتركز حول تنمية المعارف والقدرات بهدف تحسين الأداء (العزاوي، 2006: 14).

ومن جهة التنمية الإدارية فتعني تحسين قدرات العاملين العاملين في العمل على تأمين مورد كافٍ ومنتظم من الأفراد الأكفاء لمقابلة الاحتياجات المستقبلية، فتنمية تعني تطوير القدرات الإدارية (الشوبكي، 2006: 119)، وتعني هنا بالنسبة للأفراد المقدرة على اتخاذ القرارات والاتصال والمقدرة على القيادة (الشنواني، 1999: 161).

أما من جهة الإعداد أو ما يسمى بالتدريب قبل التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي

يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، ويشمل الإعداد تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعمال هذه الوظيفة، ومن ثم يبدأ التدريب بعد الانتهاء من الإعداد بالنسبة للفرد بحيث يقوم بتنمية المعارف والمهارات وقدراته ومن ثم يقوم بالأداء الصحيح للواجب أو العمل المكلف به (بيومي، لطفى، 2009: 277).

ومما تقدم يعرف التدريب بأنه مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها (حسونة، 2008: 139)، ويعرف أيضاً مجموعة من الأنشطة المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والسمات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني هذا من جهة، ومن جهة أخرى يهدف إلى تحقيق أهداف التنظيم التي يطمحون إليه (بوحفص، 2010: 37).

هذا ومن خلال التعريفات السابقة للتدريب أكثر لمفهوم تدريب الموارد البشرية وتكوينها يمكن القول بأنهما تعملا على تنمية المعارف والقدرات كذلك اتجاهات العاملين (ادزة، 2003: 103)، بمعنى بعد ما تم تزويد العاملين بالمعارف أو المهارة وذلك من طريق الإعداد تأتي مرحلة التدريب وهي عبارة عن تنمية تلك المعارف والمهارات لأداء وتنفيذ عمل معين (Edwin Flippo, 2003, P. 200)، أي تدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل.

ومن هنا يستند الباحث في هذه الدراسة على بعض من المراكز والتي يهدف إليها التدريب واعتبارها كمتغير وسيط يمكن أن يتأثر بالقيادة الإدارية من خلال أنماطها ومصادر قوتها والتي تعتمد عليها داخل المنظمة في التأثير على سلوكيات العاملين ومن ثم يؤثر ذلك في رضا الزبائن والتي تتمثل في

2.2.2.1.1 تنمية المعارف والمعلومات: أي من خلال التدريب يتم تنمية المعارف وتزويد العاملين بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة وسياساتها، وكذلك تحديث المعلومات عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وأسواقها، بالإضافة إلى إجراءات ونظم العمل داخل المنظمة، كما يزيد من معارف ومعلومات العاملين عن خطط المنظمة والمشاكل التي قد تواجهها عند تنفيذها لما تم التخطيط له، بالإضافة إلى تنمية المعرفة الفنية وأساليب أدوات الإنتاج وخاصة في قطاع الخدمات نظراً لتجدد طرق إنتاجها وذلك بناءً على أهمية روائن المنظمة، وكذلك تنمية المعرفة الوظيفية والمتعلقة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف داخل المنظمة، كما تنمية المعلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

2.2.2.1.2 تنمية المهارات والقدرات: أي من خلال التدريب يتم تنمية مهارات وقدرات العاملين اللازمة لأداء العمليات التشغيلية المختلفة، وكذلك المهارات القيادية والتي تجعلهم ذات قدرة على تحليل المشاكل وعدم الاعتماد على الغير ومن ثم القدرة على اتخاذ القرارات وخاصة عند إنتاج الخدمة وذلك نظراً لارتباط إنتاج الخدمة بمن يقدمها بالإضافة إلى ذلك تنمية المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات نظراً للاتصال المباشر والزبائن وأخذ آرائهم ومقترحاتهم وإيصالها إلى القيادات بالمنظمة وكذلك تنمية القدرات والمهارات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتسيير والرقابة وتنظيم العمل، وإعدادهم لتولي مناصب قيادية عليا (الاسمري، 2009: 21).

2.2.2.1.3 تنمية الاتجاهات: أي من خلال التدريب يتم تنمية اتجاهات العاملين نحو تفضيل العمل بالمنظمة وتنمية رغبتهم نحو الدافع إلى العمل بجدية، كما تنمية اتجاهاتهم في التعاون مع الرؤساء التابعين لهم والزعماء من أجل تنمية الشعور بالمسؤولية والروح الجماعية للعمل، بالإضافة إلى ذلك تنمية الشعور لدى العاملين بأهمية التفوق والتميز في العمل وتنمية الشعور لديهم بتبادل المنافع بينهم وبين المنظمة.

ومن هنا يمكن أن نصف التكوين أو التدريب بأنه محاولة كسب موظفين المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة تجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي تجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتكون محصلة هذا التغيير هي تنمية الموارد البشرية والتي لديها القدرة على أكثر إنتاجية (Samuel and Trevis, 2003, P:274)، وتكيفها مع الظروف السيئة على أداء العمل والإيفاء بمتطلباته بشكل أعلى (النداوي، 2009: 187)، وكذلك احتفاظ المنظمة بقدرة التنافسية ومواردها البشرية القادرة على مواجهة متطلبات الزبائن المتغيرة باستمرار لأن طلبات الزبائن بالأمس ليست هي نفسها اليوم (حاروش، 2011: 71)، كما تدعم أداء المنظمة ورضا الزبائن (Dessler, 2012, P: 113).

2.2.2.2 مبادئ وخصائص عملية التدريب:

بما أن التدريب أو التكوين عبارة عن عملية مستمرة تسعى إلى إكساب العاملين مهارات وتقنيات حديثة من خلال البرامج التدريبية المستمرة والتي تعتمد على مبادئ وإجراءات عامة وأساسية، كما يجب الاعتماد على مجموعة من المبادئ والأساليب الفعالة لضمان نجاح العملية التدريبية.

2.2.2.2.1 مبادئ التدريب:

حتى تكسب البرامج التدريبية درجة من الفعالية والكفاءة وتكون ناجحة وتطور مستمر يجب أن تستند على مجموعة من المبادئ الأساسية، وهذه المبادئ ما هي إلا قواعد تحكم وضعها كمعايير إرشادية لنقل المهارة والقدرة وتغيير الاتجاه لما يتماشى مع أهداف المنظمة والأفراد ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

2.2.2.2.1.1 الفروق الفردية: أي لا بد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق

الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد

يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم و ميولهم الشخصي، ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية أو التدريبية.

2.2.2.2.1.2 الدافعية: لكل فرد خصائصه ومميزاته الخاصة به التي تميزه عن باقي الأفراد، فمن الضروري خلق دوافع وأهداف وحاجات وتوقعات لدى المتدرب، فكلما كان الدافع قوياً كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المهارات والمعارف (قزار، 2002:348)، كالحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة والتعلم، وكذلك تقدير الآخرين والمركز الاجتماعي والمسؤولية والإنجاز، بالإضافة إلى ذلك كلما كان البرنامج يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيراً من عملية تعلم الفرد فكلما كان الفرد ذات مستوى المهارة المنخفضة، والذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان الوظيفي (ابن، 2000:170).

2.2.2.2.1.3 الاختيار الدقيق: يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التدريبية بصورة دقيقة وموضوعية، وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التدريبي، لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التدريبية أو التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي، بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التدريبي مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضاً، لأن هناك حالات عملية متكررة في المنظمات ينتج فيها بعض العاملين إلى دورات تدريبية لا تتناسب مع مستوياتهم الوظيفية، وبهذه الحالة يكون من الأفضل أن يرشح لها أشخاص آخرون لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.

2.2.2.2.1.4 المتابعة: توفير القيادة والإشراف والذين يحصل منهما المتدرب على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل (بربر، 2000:162)، أي قيام المشرف المباشر عليه بمعالجة نقاط الضعف لدى المتدرب بعد إكماله للبرنامج التدريبي والبدء بعمله، فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمج والمنظم من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التدريب عليهما، وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التدريب (سعيد، ب-ت، ص 233).

2.2.2.2.1.5 الممارسة العملية: لكي تكسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية ويحقق البرنامج التدريبي أهدافه فلا بد من مشاركة المتدرب في عمله والفرصة والوقت المناسب له، وكما توفير الأدوات والوسائل اللازمة في مكان التدريب أو التكوين مشاهد لما هو موجود في بيئة العمل والتطبيق العملي، الأمر الذي يقلل من نسبة الأخطاء وعدم نسيان ما تعلمه أثناء التدريب (عبس، علي، 2007:108).

2.2.2.2.1.6 الانتقال من الكليات إلى الجزئيات: بعد إتمام تدريب وبناء الأجزاء التي يتكون منها البرنامج التدريبي بحيث يدرك الفرد الغرض من كل جزء وكذلك مدى توافقه هذه الأجزاء، حيث يبنى كل جزء على الجزء الذي تم بنائه وتقديمه من قبل بهدف القضاء على الفجوات وعدم الاتساق في محتوى التدريب الأمر الذي يؤدي إلى عدم انخفاض فعالية عملية التعليم (حسين، 2000:177)، وبعد ذلك تحديد الأنسب تعلم أجزاء العمل ككل مرة واحدة أو تعلمها على مراحل متتالية وفقاً لطبيعة أهدافها ومكوناتها، فكلما تعقدت أجزاء العمل وكانت مرعبة ومعقدة كلما كان من الأفضل تعلمها على مراحل حسب أجزائها (حنفي، 2002:261)، وبذلك يتعلم المتدرب كيفية تجميع أجزاء العمل مع بعضها البعض

وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.

2.2.2.2.2 خصائص عملية التدريب:

من خلال عرض التعريفات السابقة لتدريب وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة يتضح بأن هناك مجموعة من الخصائص والتي يتكون منها البرنامج التدريبي منها:

2.2.2.2.2.1 نشاط رئيسي مستمر: فالتكوين والتدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه المنظمة أو تنصرف عنه باختارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها، تتجه إلى اختيار الفرد ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة، فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة بهدف مواكبة الأحداث والتطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه وهو أيضاً أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحقيق أدائه في وظيفته الحالية أو لإعدادته وتهيئته إلى وظيفة أعلى في المستقبل (ميا وآخرون، 2009: 6). بل فإن التدريب نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه طيلة الحياة الوظيفية للفرد مهما تعلق تكاليفه الوظيفية بمعنى ليس مجرد حدث يقع مرة واحدة ويتجاوزه الفرد بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد ويشكل مستمراً من أجل تحقيق تنمية المتدرب حتى يستطيع القيام بالعمل الصحيح وهو غالباً ما يتكامل مع زيادة واستمرارية التعليم (بيومي، لطفى، 2009: 277).

2.2.2.2.2.2 نظام متكامل: النظرة إلى التدريب باعتبار نظاماً متكاملًا يجب أن يكون متكاملاً من وجهة مدخل النظم، بحيث يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تنبثق هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي، ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التدريب كما يلي

(السلي، ب-ت: 356-357):

* التكامل في المدخلات: أي بمعنى المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب والتي تشمل في الوظائف والأوضاع الإدارية والتنظيمية المتبعة والخبرات والمعارف وكذلك الأنماط السلوكية المطلوبة والعاملين والقائمين بالعمل التدريبي.

* التكامل في الأنشطة: وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التدريب من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التدريبية، وتشمل هذه الأنشطة في تحليل وتصنيف الأوضاع والأنماط الإدارية وكذلك العمليات والإجراءات بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وإعداد المتدربين والمعدات التدريبية، ومن ضمن هذه الأنشطة أيضاً تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها وكذلك تقدير كفاءته والعائد منها.

* التكامل في النتائج: فالنتائج عادةً يهدف إلى تحقيق عدة نتائج ينبغي أن يتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن بين النتائج الاقتصادية والنتائج السلوكية والبشرية، وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التدريب ينبغي لها أن تتكامل فيكون التكرار مثلاً على وجه إنتاج عدد أكبر من المتدربين ذاتي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجانب أن توجه التدريب للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية للمنظمة والتي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد للمتدرب.

2.2.2.2.3 النظرة المستقبلية: من خصائص البرامج التدريبية أو التكوينية لها نظرته المستقبلية وذلك من خلال برامجها والتخطيط المسبق للوظائف أو الأعمال التي سوف يقومون بها العاملون بعد عملية التدريب، حيث تمكنه من زيادة قدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال والتطبيق بأسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

2.2.2.2.4 نشاط متغير ومتجدد: تشير هذه الخاصية إلى أن التدريب يتعامل مع عدة متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالعامل الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذلك في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتدربين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف البيئية والأوضاع الاقتصادية التي تعمل بها المنظمة، وكذلك المدراء أو القيادات الإدارية تتغير سلوكياتها وأنماطها عند التعامل مع العاملين، كما تتغير نظم وسياسات المنظمة وتعدل أهدافها واستراتيجياتها حسب الظروف البيئية، وبالتالي فإن الأساليب العلمية للتدريب أو التعليم يجب أن تأخذ بكل مستحدث وحديث في مجال العمل، أو المتغيرات البيئية التي قد تؤثر في المنظمة وأهدافها (عبدلأقي، 2004: 214).

2.2.2.2.5 الشمولية: حيث لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين، أو مستوى إداري داخل المنظمة، بل يوجه إلى العاملين جميعهم مهما اختلفت مستوياتهم التنظيمية فالجميع بحاجة إلى تحديد وتنشيط وتنمية المهارات والخبرات (البيد، 2009: 63)، نظراً لتقدمها بسبب التغيرات البيئية وكذلك مرور الوقت على كل متخصص عليه في السابق (برعشي، 2012: 21)، بالإضافة إلى ظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة (بربر، 2007: 257)، فالعامل أياً كان عمله أو مسؤوليته داخل منظمته له دور فعال في استمرارية المنظمة وهذا العمل أو الوظيفة تتأثر بالتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئتها، ولهذا فالفرد بحاجة إلى تطوير وتحديث وتنمية مهاراته وقدراته وفقاً لتلك التغيرات والتطورات.

2.2.2.3 أهمية وأهداف التدريب: تعد الموارد البشرية المؤهلة والمتدربة أهم العناصر الأساسية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعد مستوى ونوعية تلك الموارد أحد المحددات الرئيسة لزيادة الإنتاجية، وتحقيق الرفاهية إلى الحد الذي يمكن معه القول أن نجاح التنمية بخانجها الاقتصادي والاجتماعي مرهون أصلاً بمدى التقدم في مؤسسات التعليم والتدريب أو التكوين، إذ يعتبر التدريب

وبشكل مستمر بذرة التنمية وثمرتها في آن واحد، واستناداً إلى المدخل الاستراتيجي للإدارة يجب الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من خلال عملية التدريب.

2.2.3.1 أهمية التدريب: تتضح وترجع أهمية تدريب الموارد البشرية وتنميتها باستمرار وطيلة حياتها الوظيفية في أي منظمة كانت سلبية أم خدمية من خلال عدة زوايا أهمها (سالم، صالح، 2002: 132):

2.2.2.3.1.1 إن صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل التغيرات البيئية والتكيف معها من أجل تحقيق أهدافها، فيكون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب تلك التغيرات لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

2.2.3.1.2 يحسن التدريب قدرات ومهارات العاملين وتنميتها ومن هذا المنطلق تكمن أهميته في المساهمة المباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعامل ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

2.2.2.3.1.3 تكمن أهمية التدريب وذلك من خلال حاجة كل العاملين تقريباً بالمنظمة إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو مستوى إداري أو وظيفة إدارية دون أخرى، فجميع الموظفين داخل التنظيم أو المنظمة في حاجة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحديثها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال العملية التدريبية وبشكل مستمر.

2.2.2.3.1.4 إن التطورات التكنولوجية أو الآلي توجب تحديثات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية والإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه القدرات والمهارات لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، ولذا يتطلب تكوين وتدريب الأفراد تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين والتدريب لدى العاملين.

2.2.2.3.2 أهداف التدريب: يعتبر التدريب أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ومواردها البشرية على حدٍ سواء ويمثل المواجهة للمشكلات التي تواجهها المنظمة وأفرادها ويتضح ذلك من خلال:

2.2.2.3.2.1 النسبة للمنظمة: يؤدي التدريب في منظمات الأعمال إلى تحقيق زيادة إنتاجية العاملين (محمود، 2003: 146)، وذلك من خلال زيادة مهاراتهم وقدراتهم وكذلك اتجاههم في مجال علاقات العمل ومن ثم تحسين طرق واساليب الأداء المكلفين به وبجودة عالية، كما يقوم بتخفيض نسبة حوادث العمل حيث إن حوادث العمل تكو نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل (حنفي، 2002: 146)، ومن هنا فالتكوين والتدريب الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي إلى تخفيض نسبة حدوث الأخطاء الناتجة عن قلة قدرات ومهارات العاملين، كما يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره ويأخذ صفة الثبات ومرونته بمعنى قدرة التنظيم في الحفاظ على فاعليته في فقدان لأحد المدراء الرئيسيين لاي ظرف كان، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد ذاتي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين والذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم أو المنظمة.

إضافة إلى ذلك فإن التدريب وبشكل مستمر باختلاف أنواعه والفئات المهنية المختلفة له عدة فوائد ترجع أهميتها إلى المنظمة وذلك باعتباره يقضي ويحارب الطابع الجامد أو الانغلاق نتيجة للأعمال الروتينية والمتكررة، كما يحقق المواكبة والتأقلم مع مختلف التغيرات والتطورات الكمية والنوعية في بيئة العمل كما هو مبين بالشكل (18-2)، بالإضافة إلى ذلك يقلل من الفجوة التي تحصل بين التغيرات

التقنية وتلك التي تمس باقي الجوانب الالامادية وبالتالي يحقق ربحاً في الوقت والمجهود بعيداً عن الهدر الاقتصادي.



الشكل رقم (18-2) الجوانب التي يتأثر من تحديث التدريب

المصدر/ حمزاوي، محمد سعيد. 2004. اسس التدريب. عمان: دار سماء للنشر والتوزيع. الطبعة الاولى. ص: 104.

2.2.2.3.2.2 بالنسبة للموارد البشرية: يحقق التدريب عدة فوائد تربط الأفراد العاملين بالمنظمة وذلك من خلال مساعدتهم في اتخاذ القرار المناسب، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم للعمل المكلفين به، بالإضافة إلى التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة، كما يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات

والاتجاهات، وتكون الصف الثاني يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء والحلول محل القيادات (الاسمري، 2009:21).

وكذلك يفتح المجال للعاملين نحو الترقية والتقدم الوظيفي ويتيح للفرد أيضاً تكوين مهارات وقدرات جديدة في مجالات العمل والتي تساهم في التقليل من حوادث العمل، وبالإضافة إلى ذلك يقلل من نسبة دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها نظراً إلى دور التدريب في تعميق الاحساس بالرضا الوظيفي (حاروش، 2011:72).

2.2.2.3.2.3 تظهر العلاقات الإنسانية بالمنظمة: يؤدي التدريب الجيد إلى نتائج ايجابية تتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم كنسبة الاتجاه الإيجابي نحو أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين وكذلك تطوير إمكانياتهم لقبول التكيف مع التغيرات التي تحصل فيها، بالإضافة إلى ذلك تقوية العلاقة بينهم وبين القيادات داخل المنظمة ومساعدتهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لهم في خدمة المنظمة (عباس، علي، 2007:110) وعليه فإن التدريب لا يستهدف توفير الخبرات والمهارات للأفراد فحسب بل يعمل على رسخ الشعور في نفوسهم بالقدرة على تحسين استخدام مهاراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم باتجاه أكثر فاعلية ومساعدتهم على اكتشاف قدراتهم الكامنة وإعدادهم للمسؤوليات أكبر، وهذا يتطلب التخطيط المسبق في ضوء الأهداف التي تسعى إلى إحداث تغييرات في سلوكياتهم من حيث المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ومن هنا ضرورة الاستثمار في تدريب الموارد البشرية راجع إلى التطورات الخارجية والتي تختلف في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي، والذي تشغل فيه المنظمة كالتطورات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية هذا من جهة، ومن جهة أخرى المنافسة الداخلية والخارجية حيث زادت حدة المنافسة نظراً للتطورات في الأنظمة الاقتصادية والعولمة والتكتلات الاقتصادية، ومن جهة ثالثة التغير في

متطلبات الزبائن وذلك نظراً لتطور احتياجاتهم ورغبتهم وبشكل مستمر وميولهم للحصول على الخدمات ذات الجودة العالية، من هنا على المنظمة تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات التي تقوم بإنتاجها وتسويقها من أجل الوصول إلى الزبون الراضي ومن ثم تحقيق الولاء اتجاه المنظمة.

2.2.2.4 استراتيجية تدريب الموارد البشرية: بهدف تحقيق النتائج والأهداف المرجوة من تدريب وتكوين الموارد البشرية وفعاليتها، ونظراً في معظم المنظمات مسؤولية تدريب وتنمية الموارد البشرية تقع على عاتق عدة مستويات رئيسية منها الإدارة العليا بالمنظمة (أحمد، 2009:78)، ومن خلال الشكل رقم (19-2) والذي يوضح المراحل أو الخطوات التي يجب على القيادات الإدارية أو الجهات المسؤولة بالمنظمة رسم وتحديد استراتيجية تدريب الموارد البشرية اتباعها والتي تتمثل في:



الشكل رقم (19-2) المراحل أو الخطوات التي يجب على القيادات الإدارية أو الجهات المسؤولة بالمنظمة رسم وتحديد استراتيجية تدريب الموارد البشرية اتباعها والتي تتمثل في:

المصدر/مرسي، جمال الدين . 2003. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. جريدة مصر الزمنية، الدار الجامعية. ص: 386.

2.2.2.4.1 تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها:

حتى يكون التدريب فعالاً لا بد من مساهمته في تحقيق تطلعات العاملين هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد أن يستجيب للأهداف التنظيمية وذات مردودية، وعليه فالتدريب ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة لتذليل صعوبات معينة، ويتضح ذلك عند دراسة العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة (الطراونة، 2011:23) أي عندما يتطلب الأمر إلى حاجة التدريب والتي تعرف بالاختلاف الحالي أو

المستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه من حيث أداء المنظمة أو الأفراد في أي من المعارف والمهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً (درة، الصباغ، 2008: 317)، بمعنى احتياجات على مستوى المنظمة واحتياجات على مستوى الوظيفة وكذلك احتياجات على مستوى العاملين (الحريري، 2009: 44)، وهنا تلجأ المنظمة إلى التدريب كإجراء علمي مهم لتحفيز العاملين نحو آفاق مهنية أفضل وذلك بغية اللجوء إلى كفاءات من خارجها قد تتطلب نفقات إضافية غير متوقعة وإحباط العاملين بداخلها نظراً لاحتياج شعورهم بالدونية عند استخدام من يقوم بعملهم ولو مؤقتاً.

2.2.2.4.1.1 تلك المقترحة والمطلوبة من قبل المسؤولين الرؤساء أو العاملين (الغامدي، 2009: 45-46) :

* التحقيقات الرسمية وغير الرسمية؛ وذلك من خلال فتح نقاشات غير رسمية بين مختلف المستويات الإدارية في التنظيم وأقسامه الاجتماعية على استمارات، مقابلات نصف موجهة، كذلك تكوين خانة تحليل منسق لسلوكات أفراد المنظمة بما يحثونه من تدريب.

* اللجوء إلى عمليات أخرى لتفسير الحوادث البشرية: التوضيح الدقيق لمناصب العمل واللجوء إلى عملية التقييم يسهل الحصول على المعلومات اللازمة لحل الحاجة الفعلية للتدريب كما وكيفاً من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط.

* المصادر المعتمدة على مؤشرات السلوك: فسلوك العاملين داخل التنظيم له مؤشرات يمكن أن تكون دالة على وجود مشاكل واختلالات تنظيمية في مختلف الأقسام وعلى سبيل المثال نجد مؤشر التغيب وحوادث العمل وكذلك نقائص في السلع أو الخدمات ورداءة جودة المنتج والنقص في المددود.

2.2.2.4.1.2 تحليل الاحتياجات التدريبية: كما يرى (وليام ترسي) أنه توجد عدة طرق لتحليل الاحتياجات التدريبية والتي تستخدمها معظم المنظمات تتمثل في (غنية، 2013: 85):

2.2.2.4.1.2.1 تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: نظراً لارتباط إستراتيجية التدريب بالاستراتيجيات الأخرى للمنظمة ومساهمتها في تحقيق الأهداف المخطط لها، لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل تلك الأهداف وخططها، والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغها ومدى فعالية الموارد البشرية المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، ويتم ذلك من خلال التحليل والفهم الواضح لأهداف المنظمة، وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى تحليل سياساتها ولوائحها، كما دراسة وتحليل تركيب القوى العاملة بالمنظمة، وتعديل معدلات الكفاءة، ودراسة التطور والتغير في نشاطها، وحجم العمل المستهدف.

2.2.2.4.1.2.2 تحليل احتياجات الجماعة: تعتبر عملية تحديد احتياجات الجماعات من التدريب أكثر سهولة إلى حد ما من تحديد احتياجات المنظمة، وذلك نظراً لكونها أكثر محدودة وارتباطها بمستويات وظيفة معينة أو فئات معينة من العاملين. وتنتج عن تحليل احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التدريب، التي تستهدف تكوين روح الفريق، وتأمين توضيح الأدوار والتدريب على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة، والحل الإبتكاري للمشكلات والتخطيط التنفيذي.

2.2.2.4.1.2.3 تحليل العمليات أو الوظائف: يهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون، ويتصف هذا النوع من التحليل على أساس الوظيفة نفسها، وتبيان أبعادها واختصاصاتها وعلاقتها بالأعمال الأخرى، تجمع معلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها، ويتناول هذا التحليل موضوعات معينة مثل المعرفة والمهارة والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة للوظيفة بكفاءة عالية، ولكن يتم الحصول على هذه المعلومات اللجوء إلى وصف الوظيفة المستمدة من تحليل العمل التفصيلي لها، فتحليل العمل هو نقطة البداية لأي قرار أو إجراء بشأن أي عامل من العاملين القيام به، ومن ثم ترجمة كل متطلب من متطلبات المهنة على حدى وما تحتاجه من معارف أو مهارات والتي يمكن أن يتضمنها البرنامج التدريبي.

2.2.2.4.1.2.4 تحليل احتياجات العاملين: ويقصد بتحليل احتياجات الفرد قياس أدائه في عمله، ويهدف هذا النوع من التحليل إلى معرفة ما إذا كان العامل يحتاج إلى التدريب ونوعه والأنشطة التي يتضمنها، حيث تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل فتقوم الإدارة بتحليل الفرد ودراسة قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكرية والسلوكية والخبرات والأداء السابق والتوجه المهني.

فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تنبع من عمل الموظف كما هو حالياً أو بعد أن تلحقه التطورات التي ما سيكون عليه العمل والواجبات المحتملة تكليفه بها مستقبلاً. وحتى يمكن التوصل إلى هذه النتيجة يتم دراسة العاملين من خلال الموصفات الوظيفية لهم حيث يقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وكذلك الوظائف التي يشغلونها، وكذلك الخصائص الشخصية للأفراد وهنا يتم تصنيفهم حسب الجنس والعمر، وبعض الصفات الشخصية الأخرى كالقدرات والاستعداد للتعليم والتدريب ومدى الصلوح والمواقف والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص اتجاه عمله والعاملين، ومدى حبه لعمل وظيفته في إتقانه، بالإضافة إلى الجوانب السلوكية للعاملين ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدته أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

2.2.2.4.2 تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها تقوم المنظمة بتصميم وبناء البرنامج التدريبي والذي يعني بتلك الاحتياجات ويحقق الأهداف المرجوة منه، ويقصد بتصميم البرنامج مجموعة من الأنشطة المنظمة والتي تساعد على اكتساب العاملين المعارف والمهارات والقدرات التي بدورها تساعد في تحقيق استراتيجيات

المنظمة المستقبلية (Schettler,2003,P:40)، أي تحديد الأهداف التدريسية والتعليمية، وانتقاء مفردات البرنامج، وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التي ستعتمد عليها، وكذلك شروط المشاركة ومعايير تقويم وقياس فاعليته (سالم صالح، 2011:138)، فتصميم البرنامج التدريبي وهو العملية التي يتم من خلالها تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية (الراجحي، 2007:43)، حيث يتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد محتوى التدريب والهدف منه، ثم تحديد الأساليب والأدوات المساعدة وتحديد المتدربين وكذلك وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج التدريبي (كشواي، 2006:125)، وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات أو خطوات عامة أهمها (السلمي، ب-ت: 366-367):

2.2.4.2.1 تحديد أهداف البرنامج التدريبي: تحديد الغايات التي يرجى تحقيقها وما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء العاملين وإنتاجاتهم وسلوكهم وعلى ضوءها يتم وضع المادة التدريبية (Sydney,2002,P:285)، كما أن هدف التدريب بالمنظمة هو ضمان حاجاتها من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة، ومن أهداف أيضا التكيف المستمر للعاملين بالنسبة لمراكز عملهم بالنظر إلى التغيرات التقنية والتكنولوجية وظروف العمل لزيادة إنتاجية العمال ورفع مستواهم في التنمية و توضيح أكثر أهداف التدريب من خلال:

2.2.2.4.2.1.1 تنمية المهارات والمعرفة بالعمل وذلك بزيادة أعداد البرامج المختلفة التي تزود العامل بالمعلومات الخاصة بعمله الحالي أو الأعمال التي سينقل إليها في المستقبل.

2.2.2.4.1.2.2 نقل المعلومات حيث يركز بعض من أهداف البرنامج التدريبي ليكون موجهاً بشكل أساسي لأكثر من مجرد إكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه، بل تشمل البرامج والخدمات التي تقوم بها المنظمة، وتتضمن أيضا معلومات عن نظامها وسياساتها.

2.2.2.4.1.2.3 تعديل الاتجاهات يكون الهدف الرئيسي في بعض الأحيان لبرامج التدريب تغيير

اتجاهات الموظفين بطرق عديدة، كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى

الموظفين والمعي بالإدارة والإشراف على الأفراد.

2.2.2.4.2.2 تعديل الاحتياجات التدريبية:

ويقصد به الاتفاق على المحتوى أو للمهارات التي يجب أن يشتمل عليها البرنامج التدريبي ويكون هذا

بناءً على الأهداف والاحتياجات التي تم تحديدها (العقيلي، 1996: 247)، والتي مكنت من التعرف على

المشكلات والثغرات ومن ثم التحديد ما ينبغي إدخالها في كل موقع تنظيمي (الكبيسي، 2007: 32)

ومن ثم يسهم ذلك في تحديد ما ينبغي أن يعمل عليه التدريب لكي يتجاوز تلك المشاكل أو الثغرات،

ويسترشد المخطط التدريبي في تحديد الموضوعات أو الاحتياجات التدريبية بآراء الرؤساء والمشرفين،

كما يأخذ في الاعتبار العديد من المهارات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل مثل: الغياب،

واصابات العمل، والخلافات والمخالفات، والشكاوى والمخالفات، ودوران العمل، ومعدلات جودة

الإنتاج، إذ تشير تلك المؤشرات عادةً إلى ما قد تعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في

المهارات أو تجمد في أساليب السلوك، وهذا مما يمكن علاجها جميعاً عن طريق اختيار العمل التدريبي

السليم.

2.2.2.4.2.3 اختيار نوع وأسلوب التدريب المناسب

وهو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بصورة تنتج الأثر المطلوب،

وتختلف هذه الأساليب أو الطرق وذلك حسب موضوع التدريب والمتدربين وكذلك الأهداف من العملية

التدريبية، حيث يوجد هناك العديد من الأنواع للتدريب فمنها ما هو عام وشامل، ومنها ما يؤدي في

مقر العمل نفسه، ومنها يأخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف إلى إكساب معلومات ومهارات

جديدة ولازمة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفية، تختلف عن الواجبات والمسؤوليات الوظيفية التي يقوم بها وسبق له التدريب فيها (أبوشخ، 2000:266)، كما يتخذ نوع آخر من التدريب وهو حسب الوظيفة التي يقوم بها العامل ومنها ما هو حسب المكان الذي تتم فيه العملية التدريبية، وعلى اعتبار القيادة الإدارية المنظمة هي إحدى الجهات المسؤولة عن عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية (أحمد، 2009:254). وكذلك القيادة الإدارية الداعمة هي شرط المنظمات الناجحة (بلوط، 2002:65).

من هنا على القيادات الإدارية بالمنظمة العمل على دعم العملية التدريبية وذلك من خلال دعمها للجهات الأخرى المسؤولة على تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة، وعند تحديد الأسلوب المناسب الأخذ في الاعتبار والتنسيق بين نوع أو أكثر من التدريب وبين الأسلوب أو الطريقة المناسبة له، ومن هذه الأنواع والأساليب التدريبية تتمثل في:

2.2.2.4.2.3.1 أنواع التدريب

2.2.2.4.2.3.1.1 التدريب حسب مرحلة التوظيف: هذا النوع له ثلاث نماذج تتمثل في:

* بغرض تجديد المعرفة أو المهارة: عندما تقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر نقلها من القديم إلى الجديد، وعلى سبيل المثال: تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال وحفظ المستندات يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الحديثة.

* بغرض النقل والترقية: عند الترقية يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى إليها العامل، وهذا الاختلاف أو الفرق يتطلب التدريب لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عند ترقية عامل الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية من وظيفة فنية

إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يتطلب التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات للوظيفة الجديدة.

* التدريب للتهيئة للمعاش: في بعض المنظمات يتم تهيئة العاملين من كبار السن للخروج على المعاش وبدلاً من أن يصور الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج عن المعاش يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

2.2.2.4.2.3.1.2 التدريب حسب نوع الوظائف: وهنا توجد عدة نماذج وأساليب تتمثل في:

* تدريب مهني يختص هذا النوع من التدريب بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.

* تدريب مهني وفني عالي: يتم هذا النوع بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين ويمكن الاستعانة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

* التدريب للإشراف والإدارة: ويختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية الحديثة للإدارة.

* تدريب تخصصي: يهتم بتدريب بعض الأفراد على التخصصات الفنية المتقدمة مثل فن البيع، وهنا كلما تقدمت الصناعة كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات (عيسوي، 2003: 64).

2.2.2.4.2.3.1.3 التدريب حسب المكان: وهنا توجد عدة نماذج منها (ماهر، 2003: 228):

* التدريب داخل المنظمة: قد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخلها سواء بمدربين من داخلها أو من خارجها وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها، ويتم هذا النوع في موقع العمل ويقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف

والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذاتي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرسه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل، ويمتاز هذا النوع بتمثيل وتقليد ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

* **التدريب خارج المنظمة:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة بمنظمات خاصة أو بالجهات الحكومية.

2.2.2.4.2.3.2 طرق وأساليب التدريب: وهو ما يعرف بالطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها نقل الاحتياج أو المادة التدريبية إلى المتدربين، حيث تولى مختلف المنظمات اهتماماً خاصاً بطرق واساليب التدريب عند تصميم البرنامج للتدريب، حيث هناك طرق متعددة ويتوقف اختيارها على الظروف والمواقف القائمة وكذلك الغرض أو الأهداف المراد تحقيقها من عملية التدريب، بالإضافة إلى عدد العاملين الذين يتم تدريبهم، كل ذلك يتعين في نوع الطريقة أو الأسلوب المناسب الواجب اتباعه من أجل تحقيق الهدف من وراء العملية التدريبية ومن أهم هذه الأساليب هي (البحر، 2000: 339):

2.2.2.4.2.3.2.1 **نظام التلمذة:** تبدأ عملية التدريب منذ اليوم الأول لمباشرة الموظف لعمله، حيث تقع المسؤولية الأولى في تدريبه على رئيسه المباشر، لذا يجب أن يحصل نوع من التعاون بين إدارة التدريب والرؤساء المباشرين ليتم التنسيق بين التدريب العملي من جهة، والنظري من جهة أخرى، فالتوجيهات والتعليمات والنصائح التي يعطيها الرئيس لمروؤسيه هي نوع من أنواع طرق التدريب التي ترشد الموظف وتقوم سلوكه.

2.2.2.4.2.3.2.2 نظام الزمالة: تقوم بعض المنظمات في سبيل إعداد موظفيها الجدد إلى إتباع نظام

التدريب أثناء الوظيفة (البرنوطي، 2001:453)، ويقضي هذا النظام بأن يتولى شخص بتدريب الموظف الجديد حتى يصبح جاهزاً لتنفيذ العمل بنفسه ويتم ذلك من خلال موظف قسّم يتم اختياره حيث يكون الموظف القسّم متدرباً ومتخصصاً، وتنحصر مهمة الزميل أساساً في إعداد الموظف الجديد للوظيفة وتهيئة المناخ الملائم لعمله.

2.2.2.4.2.3.2.3 المحاضرات: إن طريقة المحاضرة طريقة اقتصادية فيها توفير للوقت والجهد حيث

أنه أسلوب يحفظ ومظم من حيث المحتوى والوقت، وهنا يمكن نقل الكثير من المعلومات لعدد كبير من الأشخاص في نفس الوقت، وهناك أشخاص يستفيدون من الاستماع إلى المحاضرة أكثر مما يستفيدون من القراءة والإطلاع، ولدي تعطي هذه الطريقة الفهم المرجوة منها لا بد من الاختيار الجيد للمحاضر الذي يجيد نقل معلوماته وأفكاره إلى مسمعهم، واختيار البرامج أو المواد التدريبية للمحاضرات، بالإضافة إلى توفر الوقت الكافي للمناقشات وطرح الأسئلة على المحاضر (عبدالنبي، 2010:241).

2.2.2.4.2.3.2.3 المؤتمرات: المؤتمر هو فن التشاور الجماعي في شكل رسمي أو هو اجتماع محدد

لمناقشة بعض الموضوعات أو الأعمال، ويستخدم هذا الأسلوب عند تنمية القيادات الإدارية حيث في هذه الطريقة يجتمع حشد من الأفراد ذاتي مستوى عالٍ من الخبرة والمسؤولية لدراسة مشكلات محددة في مجال عملهم وذات أهمية بالنسبة لهم (العزاوي، 2006:121)، ويحاولون حلها عن طريق التشاور وإسهام كل واحد منهم لحلها، وعلى ذلك يمكن اعتبار هذه الطريقة طريقة تدريب جماعي، ويرتبط نجاح هذه الطريقة إلى حسن اختيار الشخص المؤهل لإدارة المؤتمر والأعضاء المشتركين فيه، وكذلك تقسيم التسهيلات اللازمة لذلك.

2.2.2.4.2.3.2.4 وسائل الإيضاح: تعتبر وسائل الإيضاح من الوسائل التدريسية الناجحة، ويتم هذه الطريقة باستخدام الأفلام السينمائية أو الرسوم والخرائط والنشرات وغيرها من الوسائل التي تشرح وتوضح أعمال أو إجراءات معينة.

2.2.2.4.2.3.2.5 نظام التمارين العملية: تعمل هذه الطريقة على تدعيم المعارف والمهارات (Alain,2003,P:217) حيث تقوم على إلحاق المتدرب بإدارة أو منظمة عامة أو خاصة حيث يقوم بممارسة العمل فعلياً وتطبيق التعليمات وتوجيهات رئيس الوحدة التي يعمل فيها، وتعين إدارة التدريب مشرفاً على المدرب تنحصر واجباته في مراقبة وإعطاء التعليمات اللازمة للقيام بعمله، ويقدم المشرف في نهاية مرحلة التمرين إلى إدارة التدريب تقريراً عن المتدرب ويقدم أيضاً المتدرب إلى إدارة التدريب عند انتهائه من تمرنه تقريراً عن عمله يبين فيه ملاحظاته واقتراحاته، ثم يعرضها على لجنة تتولى مناقشته، وفي ضوء التقرير ومناقشته وآراء المشرف تقيم اللجنة المتدرب.

2.2.2.4.2.3.2.6 تمثيل الأدوار: وتشمل هذه الطريقة على معالجة مشكلة بين شخصين أو أكثر يمثل فيها أحدهما دور الرئيس والآخر دور المرؤوس وتشكل باقي الأعضاء أو المتدربين الذين عليهم مشاهدة هذه الأدوار التي تمثل أمامهم مثل تمثيل الدور بين مقدم الخدمة والزبون، وهنا يقوم المتدرب بتقييم الأداء وتدوين ملاحظاته ومقترحاته، وللنقد الذي يتقدم به المتدرب أهمية بالغة في تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها كل من الرئيس أو المرؤوس أثناء التطبيق (الطريقي، 2002، 132).

وهناك أساليب عديدة إلى جانب الأسلوب المباشر في تمثيل الأدوار منها أسلوب الازدواجية حيث يقوم فرد واحد بتمثيل الدورين معاً إذ يتكلم معاً يقوم بالرد على نفسه، وهناك أسلوب آخر يتم فيه تبادل الأدوار حيث يبدل المدرب الأدوار فيمثل الرئيس دور المرؤوس والمرؤوس دور الرئيس وبهذه الطريقة يضع كل فرد نفسه في الموقف المضاد لدوره الأول.

2.2.2.4.2.3.2.7 استخدام التقنيات السمعية والبصرية: وتشمل هذه الطريقة الأفلام ومؤتمرات

الفيديو والشرائط السمعية والبصرية، وهذه الطريقة تستعمل على نطاق واسع خاصة في الدول المتقدمة.

2.2.2.4.2.3.2.8 استخدام الحاسب الآلي وشبكة المعلومات الانترنت: فهناك بعض البرامج

التدريبية والتي تتضمن جلسات يومية على أن يكلف المتدربين بواجبات يجب عليهم الوفاء بها مع وجود

مجموعات لمناقشتهم ونقل كل ما هو جديد إليهم والرد على استفساراتهم، من خلال شبكة المعلومات

الانترنت، كما تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة

الحاسب الآلي وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة

معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منها الأفراد وقت الحاجة على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة

المركزية بالمنظمة.

2.2.2.4.2.4 تجهيز المعدلات والمستلزمات التدريبية:

يحتاج العمل أو البرنامج التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على

توصيل المادة أو الاحتياجات التدريبية إلى المتدربين، فهناك وسائل هامة يمكن أن تحل محل المدرب كما

أنها تساعد في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني.

2.2.2.4.2.5 إعداد المدربين:

إذ يمثل المدرب عنصراً هاماً في العمل التدريبي، حيث يجب أن يحظى بالعناية اللازمة من المخطط

التدريبي، لذلك ينبغي أن تتوفر فيه خصائص ومقومات رئيسية منها القدرة القيادية وإمكانية السيطرة

على سلوك الآخرين والقدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين.

2.2.2.4.3 إدارة وتنفيذ البرنامج التدريبي:

يلي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مرحلة أخرى هي إدارة وتنفيذ البرنامج التدريبي سواء كان هذا البرنامج داخلاً للمنظمة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد بأن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويقصد بإدارة برنامج التدريب مجموعة من التحضيرات والإجراءات والأعمال التي يطلبها برنامج التدريب (سالم، صالح، 2002: 138)، ويعتمد التنفيذ الناجح لهذا البرنامج على مدى تحديد الاحتياجات من العملية التدريبية بدقة وإدراك المتدربين لتلك الاحتياجات، كذلك لابد من تدعيم الإدارة والتدخل المناسب لكل من المتدربين ولمشكلة الأداء (بروكس، 2001: 57)، وتتضمن هذه العملية أنشطة هامة تختلف باختلاف الجهات التي تقيم البرنامج، وعلى إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمور عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذه أهمها (سالم، صالح، 2002: 138-139):

2.2.2.4.3.1 بالنسبة للمدرسين: التأكد من العمل على سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج وتهيئة وصوله إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج التدريبي وفي الأوقات المحددة، كما توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب والحرص على تلبية المشاركين من الجهات المسؤولة عن التدريب بالمنظمة بكلمات مناسبة وكذلك دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.

2.2.2.4.3.2 بالنسبة للمتدربين: التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك بالنسبة للمتدربين والمستهدفين للعملية التدريبية والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم، مثل وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم، وكذلك استقبائهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم وخاصةً عندما يكون التدريب خارج المنظمة أو خارج إقامة المتدرب، بالإضافة إلى توفير وسائل من أجل تأمين وصول

المتدربين إلى المكان المخصص للتدريب وعودتهم في أوقات محددة.

2.2.2.4.3.3 بالنسبة للتسهيلات التدريبية: توفير أماكن مناسبة للبرنامج التدريبي، نظراً لكل برنامج

تدريبي يحتاج إلى أماكن حسب نوعه، وكذلك الأسلوب المتبع للعملية التدريبية، ووجود بطاقات بأسماء المشاركين، ووجود أجهزة صالحة للعرض، والمواد التدريبية التي تساهم وتساعد في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه العملية.

2.2.2.4.3.4 بالنسبة لاستعداد البرنامج التدريبي: العمل على افتتاح البرنامج التدريبي في الوقت المحدد والمخطط له مسبقاً والقيام بشرح أهدافه ومتطلباته للمشاركين من قبل القائمين على هذا البرنامج، بالإضافة إلى تسجيل الحضور اليومي للتدريسين وتوزيع استمارات التقويم وتوزيع شهادات التخرج.

2.2.2.4.4 تقييم البرنامج التدريبي:

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، بل إنها أحد هموم القائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات، وهنا يمكن القول إن كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمته، أما عندما نتحدث عن تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في أدبيات التدريب والإدارة، إلا أنها أجمعت على أن تقييم التدريب هو الهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها، أي معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه (النويج، 2005: 64)، والتأكد من تنفيذ مراحله المختلفة وفقاً لما خطط إليه يتم ذلك من خلال العناصر التي يتم من خلالها تقييم العملية التدريبية.

2.2.2.4.4.1 الهدف من وراء التقييم: الهدف من وراء تقييم البرنامج أو العملية التدريبية يتمثل في:

2.2.2.4.4.1.1 مدى كفاءة خطوات العملية التدريبية: حيث يتم خلال عملية التقييم التأكد من

سير العملية التدريبية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية لذلك، بمعنى أن يتم التأكد من انجاز

البرنامج التدريبي وفقاً لما خطط له، وهذا يشمل تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم تصميم

البرنامج التدريبي، وكذلك تقييم كفاءة المدرب، وتقييم تعلم المتدرب، بالإضافة إلى تقييم الوسائل التدريبية، أي بمعنى تقييم جميع عناصر البرنامج التدريبي.

2.2.4.4.1.2 مدى نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق: حيث يتم من خلال هذه العملية التأكد من نقل أثر تدريب (المهارات المعارف السلوك) إلى واقع العمل الميداني، واستخدام تلك المعطيات في تحسين أداء الموظف، وبالتالي رفع كفاءة أداء المنظمة بوجه عام أو الأسباب التي تتطلب الحاجة للتدريب، كما يتم التأكد أيضاً من أن العائد من التدريب يعادل ما صرف عليه من موارد المنظمة.

2.2.4.4.2 مراحـل عملية التقييم

2.2.4.4.2.1 مراحـل التدريب: وتمثل هذه المرحلة في تقييم الخطوة الأولى والثانية في العملية التدريبية بهدف تحديد الثغرات التي قد تحدث عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي لها، ومدى كفاءة وفعالية خطة التدريب، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها (المبيضين، جرادات، 2001:124)، هنا يتم تقييم الاحتياج التدريبي للمنظمة والوظيفة والموظف، حيث يقوم أخصائي التدريب أو مدير التدريب بإخضاع تحديد الاحتياج التدريبي إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباطها بأهداف وسياسات ونشاطات المنظمة والتنبؤ بالفوائد على المنظمة والوظيفة والموظف، كذلك يتم خلال هذه المرحلة تقييم البرامج التدريبية من حيث تصميمها وتناسبها مع احتياجات لكل موظف وفقاً لطبيعة عمله ومهامه الرئيسية، وتعد هذه المرحلة من أصعب وأدق مراحل التقييم، حيث أنه إذا تم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والمرتبطة مباشرة بأهداف المنظمة، ثم صُمم أو اختير لها البرنامج التدريبي والذي يحقق إشباع تلك الاحتياجات، فإن نسبة نجاح العملية التدريبية واستفادة المتدرب والمنظمة تكون مرتفعة جداً.

وتأتي صعوبة هذه المرحلة أيضاً من كونها تتم من عدة أطراف، منها الإدارة العليا في المنظمة من خلال مسؤوليتها عن رسم السياسات والخطط التي تحقق أهداف المنظمة، وإدارة التدريب والتي يتضح دورها من خلال مسؤوليتها عن وضع الخطة التدريبية، والمبينة على الاحتياجات التدريبية والتي تتمشى وتتفق مع الخطة العامة للمنظمة، ثم بعد ذلك يأتي دور أخصائي التدريب في المركز التدريبي، الذي يقوم بتصميم البرنامج وفقاً لتلك المخططات، ومن ثم تنفيذها، وهذا يتطلب قدراً كبيراً من التنسيق والتكامل ووضوح الرؤية والأهداف بين تلك الأطراف.

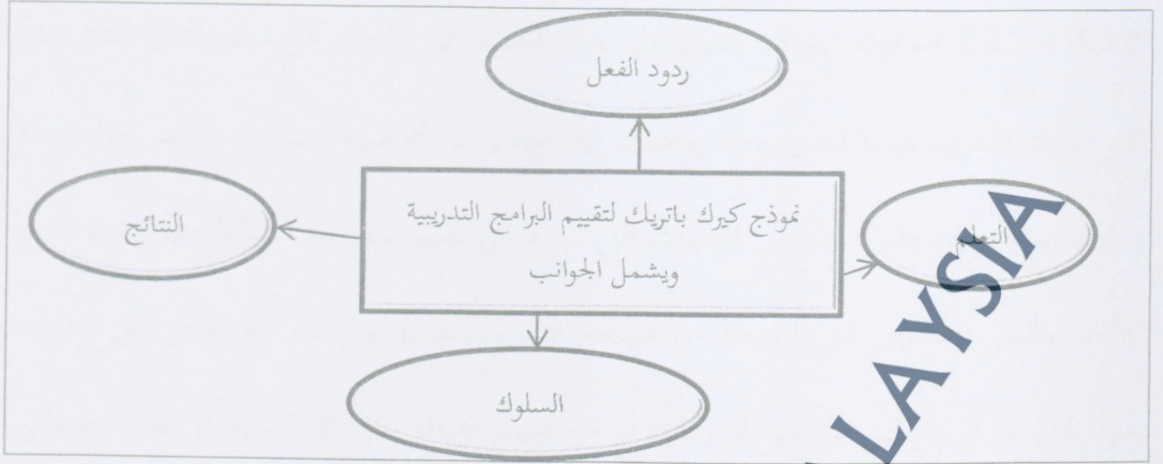
2.2.2.4.4.2.2 أثناء التدريب: تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين الأول يتم فيه تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي، والذي يشمل تقييم منهج وأسلوب التدريب والوسائل المستخدمة في التدريب، وكذلك الوضع المخصص للتدريب وتوزيعه بين المهارات والمعارف، بالإضافة إلى الطرق والتقنيات المستخدمة لذلك، يؤكد من نوافذ عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له، ومعرفة الثغرات التي تحدث أثناء التدريب (المصدر، 2010: 245)، فإن التقييم هنا يساعد على تصحيح مسار البرنامج، والمحور الثاني يتم فيه تقييم أداء المدرب والتدريب خلال تنفيذ البرنامج ويشمل هذا قياس تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية، وقيل بتحصيل أداء المتدربين، ومعرفة مدى تجاوزهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج، ومدى ارتباطها بالمهام والمراجعات التي يؤديها في ميدان العمل.

2.2.2.4.4.2.3 ما بعد التدريب: وهي العملية التي يتم فيها قياس المعرفة النهائية (المعارف والقدرات والاتجاهات) والتي اكتسبها المتدربون مقارنة مع أهداف البرنامج التدريبي (سعد، 2012: 27)، وتتميز هذه المرحلة بأنها هامة وضرورية، حيث يتم تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج إيجابية للمستفيد من هذه العملية، وتركز هذه المرحلة على مجالين من التقييم المجال الأول متعلق بتقييم المتدربين، أي بعد نهاية

البرنامج حيث يقوم المتدربون بتقييم التجربة التدريبية التي مروا بها خلال فترة التدريب، وهنا يتم أخذ آرائهم عن جميع خطوات ومراحل البرنامج التدريبي، والتي تحتوي على أهداف ومواضيع التدريب (عامر، 2011: 161)، بالإضافة إلى الوسائل والطرق المستخدمة في التدريب، وكذلك وقت ومدة البرنامج، وقدرات المدرب، وغير ذلك من مقومات البرنامج التدريبي.

والجال الثاني يتعلق بتقييم أثر التدريب حيث تأتي أهمية هذا المجال من منطلق بسيط وهو إن الهدف من التدريب هو في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين، وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المنظمة، وإذا كان الأمر كذلك فإن معرفة نتائج التدريب التطبيقية في ميدان العمل، ونقل المهارات والمعارف المكتسبة والمطورة خلال البرنامج التدريبي، والتأكد من ذلك هو أحد وأهم أولويات مدير التدريب في المنظمة وهدفه الأخير، ويتم من خلال هذا المجال قياس أثر التدريب على سلوك وأداء الموظفين، لمعرفة ذلك فانه يفترض التركيز على المعايير السلوكية المتعلقة بالأداء الفعلي للموظف بعد التدريب والتأكد من حدوث التغيير على أدائه أو سلوكه.

2.2.2.4.4.3 عناصر تقييم نتائج التدريب: توجد العديد من النماذج لعملية تقييم التدريب ومن بينها نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick) والذي يمكن لمدير التدريب أن يستند به في تقييمه أو قياسه لأثر التدريب على الموظفين في منظمته، حيث الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً عند تقييم التدريب (التلاني وآخرون، 2011: 1435)، ويتم ذلك وفقاً لعناصر أساسية يمكن منها نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick) والمبينة بالشكل (20-2):



الشكل رقم (20-2): عناصر تقييم التدريب حسب نموذج (كيركباتريك)

المصدر / عبدالباري ابراهيم دقة ، زهير عيسى السيف ، 2008 . إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون . الاردن : دار وائل للنشر . الطبعة الاولى : 2011.

2.2.2.4.4.3.1 ردود الفعل عند المدرب: أي تحديد أو قياس درجة انطباق الموظف عن التدريب

الذي تلقاه من حيث أهداف البرنامج التدريبي، ووسائل وأساليب التدريب، وكفاءة المدرب، والوقت

المخصص للتدريب وغيرها، وتعتبر ردود الفعل من أسهل عناصر التقويم حيث أنه يركز على مشاعر وردود

أفعال الموظفين بصفتهم متدربين تجاه البرامج التي تلقوها، والمدربين ومحتويات وطرق التدريب التي

استخدمت فيها، ومن ثم مدى انجذابهم وتفاعلهم مع هذه البرامج.

2.2.2.4.4.3.2 التعلم: يهدف التقييم على هذا المستوى إلى الحصول على بيانات كافية عن كمية

المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لإلتحاقه بالبرنامج التدريبي ويمكن تقسيم هذا التعلم إلى جزأين

الأول يتعلق بتعلم المعارف وهنا يقصد بها إلى أي مدى تعلم المتدرب للمبادئ والحقائق والنظريات

المتعلقة بالاحتياج التدريبي، وهذا الجانب قد لا يكون مهماً بدرجة كبيرة للمنظمات الإدارية حيث إن

التركيز ليس على ما تعلمه الفرد من حقائق، بقدر ما يكون التركيز على المهارات التي تعلمها والجزء

الثاني يتعلق بتعلم المهارات، ويقصد بها المهارات والقدرة على القيام بعمل ما بشكل يتسم بالدقة

والسهولة، ويمكن قياس ذلك من خلال ملاحظة أداء الموظف ومقارنته قبل وبعد التدريب.

2.2.2.4.4.3.3 السلوك: يهدف التقييم على هذا المستوى إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب نتيجة للتدريب الذي شارك فيه، ويعتبر من أصعب مستويات التقييم نظراً لتعلقه بسلوكيات المتدرب، وهناك عدد من المؤشرات التي تساعد في تقييم التغييرات السلوكية منها إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمشاركين قبل الالتحاق في البرنامج التدريبي وبعده، أو إجراء التقييم من قبل المشرف على المتدرب، أو من قبل مرؤوسيه أو زملائه أو من قبلهم جميعاً، بالإضافة إلى إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط ذلك بالتغييرات الأخيرة ببرنامج التدريب، وكذلك يجب إجراء التقييم بعد فترة من انتهاء برنامج التدريب ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه في بيئة العمل.

2.2.4.4.3.4 نتائج التدريب: يهدف هذا التقييم إلى معرفة الفروق التي أحدثها البرنامج التدريبي (عامر، 2011: 161)، أي تحديد أثر التدريب على أداء الموظف بعد عودته إلى العمل، ومن ثم أثره على المنظمة، بمعنى قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف وخطط المنظمة، إذ إن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتغييرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها، من خلال نقل ما تلقوه أثناء التدريب إلى واقع العمل، وعلى الرغم من صعوبة قياس نتائج التدريب فإن هناك طريقتين يمكن أن يسترشد بها مسؤولو التدريب فيما يتعلق بقياس نتائج التدريب (ابونصر، 2008: 210)، تتمثل الطريقة الأولى في مقارنة النتائج بالأهداف، وهذا يمكن التعبير عن أهداف التدريب بشكل نتائج مثل تخفيض نسبة دوران العمل وتقليل التكاليف وتحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاج وجودته، أما الطريقة الثانية من خلال قياس أداء المتدرب، ويتم ذلك عن طريق رصد وقياس معدلات الإنتاج بصورها المختلفة، كما يمكن أيضاً الاستعانة برأي رؤساء الموظفين وإدارة التطوير وكذلك آراء الزبائن.

2.2.2.5 معوقات تطبيق إستراتيجية التدريب في المنظمات:

إذا كانت مهمة مسؤولي التدريب حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها وتحول دون إمكانية تنفيذ برامجها، ويمكن توضيح هذه المشكلات في:

2.2.2.5.1 جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لإدارة التدريب أن تلعبه، وبالتالي اعتباره

وظيفة إدارية موجودة لأنها واردة بالهيكل التنظيمي، والقيام بأعمال روتينية أو إدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة إدارة التدريب، واعتبارها إدارة غير منتجة مثلها مثل الوظائف الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها.

2.2.2.5.2 هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التدريبية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله،

وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التدريب ومدى منفعة لهم، وللمنظمة التابعين لها، مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التدريب بأنه تقليل من قدرهم ومكانتهم.

2.2.2.5.3 عدم توفر المدربين الأكفاء المعدين إعداداً مناسباً يمكنهم من فهم العملية التدريبية، أو أنهم

غير قادرين على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات، وفهم نفسية الموظف المتدرب، فالتدريب علم له منهجيته وأصوله العلمية، وفلسفته، ومبادئه العلمية، وأدواته، وأساليبه، لذا فإن عدم وجود مدربين متخصصين في العملية التدريبية يعوق تحقيق أهداف التدريب.

2.2.2.5.4 قلة الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وإهتمامها وضوح وصيانة الإستراتيجية العامة

للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها، وكذلك أهداف البرنامج التدريبي الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة التدريبية، وبهذا الانعدام في الوضوح في تحديد

الأهداف الخاصة بالمنظمة والتدريب ينعلم التقويم العلمي ولا يكون ممكناً.

2.2.2.5.5 افتقار الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي، وتوفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية، بالإضافة إلى جمود القوانين والتشريعات، وعدم توفر النظام التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب، وضعف الإمكانيات المالية المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى الاعتماد على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة وفعالية التدريب.

2.2.3 رضا الزبون وجودة الخدمة:

2.2.3.1 الرضا: يعتبر الرضا من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات السلعية أم الخدمية في مدى نجاحها في الأسواق التي تعمل بها، والرضا هو العنصر الأساسي حيث تقام الصناعة لأجله وتقدم الخدمة لأجله وعليها ضرورة إرضائه، فالمنظمة في الوقت الحاضر لديها رسالة مشتركة تركز فيها على رضا الزبائن لأن الرضا يشكل أساس نجاحها في ديار الأعمال، كما إن الرضا يتحقق من خلال طرق وأساليب الحصول على الخدمة والتي ترفع من نسبة جودتها، وبالتالي تتحدد نسبة الرضا عن المنظمة ككل، الأمر الذي يجعل من المنظمات بالاعتماد على نظم وأساليب متطورة في عرض الخدمة وتقديمها من أجل ضمان جودة منتجاتها.

ومن هنا تولي الإدارة العليا في تلك المنظمات عناية اهتماماً رئيساً بهذا المؤشر وتعتبره من صميم استراتيجياتها، وذلك من خلال البحث والدراسة بكل ما يتعلق بالرضا وما يؤثر فيه، وذلك لأن الرضا لا يعني إن الزبون مقتنع بجانب واحد وإنما هو حالة تعبر عن جميع الجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب، كما عرفه كوتلر (Kotler) شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج (الخدمة) مع توقعاته المسبقة لها (بلحسن، 2012: 29)، وعرف أيضاً بأنه الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء الفعلي (الصحن، 2002: 7)،

ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارة صاحبة القرار بالمنظمة تحديد توقعات الزبائن والقياس المستمر لدرجة رضاه عن الخدمات والمعايير التي يقيم من خلالها جودة تلك الخدمات، بهدف تقديم خدماتها وفقاً لرغبات واحتياجات وتوقعات الزبون، وذلك من خلال توفير الموظفين المؤهلين والذين لديهم المعارف، والقدرات، وسلوكيات على تقديم خدمات ذات جودة عالية (عبود، كنعان، 2012: 570) وكذلك العمل على الاهتمام بهم وتدريبهم، وتنمية تلك المعارف والقدرات باستمرار، نظراً لتقدمها مع مرور الزمن وخاصة في الوقت الحالي نظراً لتسارع التطورات، وطرق تقديمها بالجودة العالية للزبون والتي تجعله راضٍ عنها ومن ثم يرضى عن المنظمة ككل.

2.2.3.1.1 رضا الزبون:

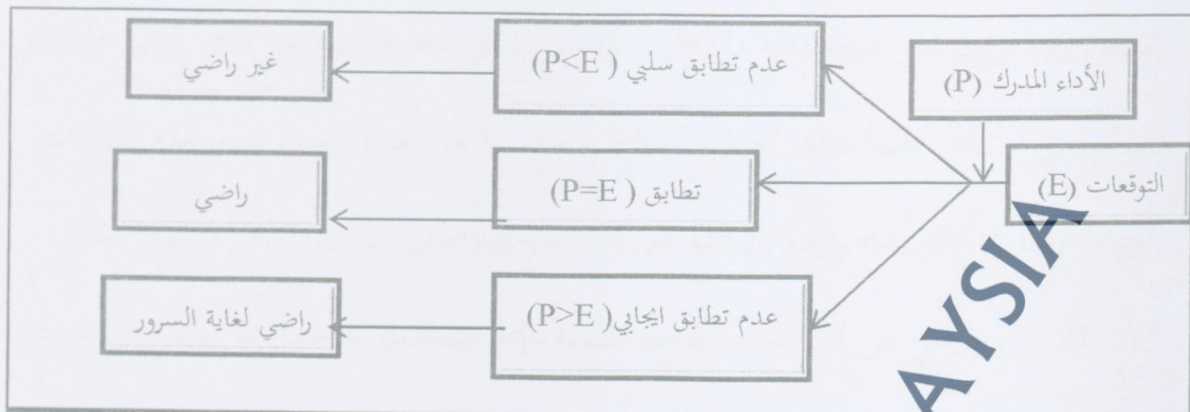
يعتبر الزبون أحد أهم العناصر التي من أجلها وجدت أية منظمة خدمية كانت أم سلعية، بحيث تقوم هذه الأخيرة بخلق واكتشاف الدائن والحفاظ علىهم من خلال كسب رضاهم عن جودة منتجاتها، ويأتي ذلك من خلال معرفة توقعات الزبائن والعوامل التي قد تؤثر فيها، بهدف تقديم منتجات تفوق أو تتفق مع توقعاتهم، لأن الزبائن يضعون توقعات معينة عن قدرة المنتج في إشباع حاجاتهم ورغباتهم، فإذا تحققت هذه التوقعات كانت النتائج رضا الزبون (الحسنية، 2009: 287)، وكذلك يتولد لديه إحساس أو شعور بالرضا في حالة حصوله على القيمة التي كان يبحث عنها من وراء المنتج الذي يحصل عليه، ومن هنا لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم بالإضافة إلى توقعاتهم وباستمرار وخاصة في الظروف البيئية التي نعيشها اليوم، والتي تتصف بالتطور والتغير السريع في بيئة الأعمال، تأتي من خلال الاتصال الدائم بالزبائن ومعرفة درجة رضاهم عن خدماتها والدراسة المستمرة على الزبائن.

وللتعرف أكثر عن مفهوم رضا الزبائن فإنه تعددت جهود الباحثين واختلفت آرائهم حول تعريفه، فمنهم من عرفه: هو المستوى من الاحساس للفرد الناتج عن مقارنته بين الأداء المدرك وتوقعاته (الصح، 2002: 71)، كما عرفه جودمان (Goodman 1989) بأنها الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات الزبون أو التفوق عليها، مما يؤدي إلى إعادة الطلب لنفس الخدمة (بركات، 2001: 92).

وعُرف أيضاً بأنه الشعور المولد لدى الزبون والناتج من المقارنة بين مستوى الأداء المدرك للخدمة بعد استخدامها مع مستوى الأداء المتوقع منها قبل الاستخدام (ابوالنجا، 2008: 36)، في حين أشار بعض الباحثين من خلال جودة الخدمة يظهر الزبون رضاه من عدمه بالاعتماد على خبرته المتراكمة، بالتعامل مع المنظمات التي يعمل بنفس القطاع، مثل المصارف إذ يتمثل رضا الزبون من خلال تقييمه لمرحلة ما بعد الشراء للمنتج، أو أسلوبه للخدمة وهي خلاصة تجربته على مر الزمن (Rahmani, et, 2011, P:1)،

أما عند عدم الرضا فقد عرفه هاندج (Hande) على أنه الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة والمزيج الفعلي، فيما ربط كوهين (Cohen) بين التوقع وعدم الرضا واقترح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للزبون، والتي تزيد من الخصائص التي تُطل عليها ودرجة توقعه (المنياوي، 1998: 122)،

وانسجماً مع التعريفات السابقة فإن رضا الزبائن يعبر عن الحالة النفسية أو الشعور العاطفي للزبون، والناتج عن مقارنة إدراكه لجودة الخدمة بعد الاستخدام مع توقعاته قبل حصوله عليها، وبذلك توجد ثلاث مستويات لرضا الزبائن والمبينة في الشكل رقم (2) وذلك ناتج عن مقارنة بين توقعاته للخدمة، وبين الأداء الفعلي أو المدرك من طرفه.



الشكل رقم (21-2) : مستويات رضا الزبائن

Bordia, Sarbari, Wales, Lynn, and Pittam, Jeffrey (2006), The Role of Student Expectation in Tesol: Opening A Research Agenda, Tesol in Context, Journal of ACTA, Vol.16, N.1, P. 12.

فحسب هذا النموذج فإن رضا الزبون هنا هو دالة على توقعات الزبون للخدمة والأداء الفعلي أو المدرك من طرف الزبون. وفي حالة عدم التطابق بين التوقعات المسبقة للزبون فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور، أو الاستياء وخيبة الأمل (عدم تطابق سلبي)، ويكون في هذه الحالة غير راضي وقد يترك التعامل مع المنظمة في المستقبل، وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات سيشعر بالراحة والرضا، أما في حالة تجاوز الأداء ما هو متوقع منه أو يتخطى توقعات الزبون المسبقة أي وجود عدم التطابق (الإيجابي) فإن الزبون في هذه الحالة يكون راضي إلى غاية السرور ويبقى مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً باتجاه المنظمة.

2.2.3.1.2 أهمية رضا الزبون: تتمثل أهمية رضا الزبون في المساهمة برسم برنامج وخطط عمل المنظمة وفعاليتها، وكذلك تطوير جودة المنتجات التي تقوم بتسويقها أو تقديمها إلى السوق من خلال معرفة احتياجات الزبون، الأمر الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى نجاح المنظمة من خلال توفير حاجات ومتطلبات الزبون وكذلك تتطابق مع احتياجاتهم ورغباتهم وبالتالي تؤدي إلى بناء الولاء لتلك المنظمة، لأن الرضا يؤدي إلى الولاء وزيادة تكرار تعاملاته مع المنظمة ومن ثم تحقيق الأرباح (الكرد، 2011: 24).

يستحوذ رضا الزبون على درجة عالية من الأهمية في سياسة أي منظمة، ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها، وخاصةً عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة، حيث توجد عدة سلوكيات يقوم بها الزبون في حالة رضاه وترجع بالفائدة على المنظمة ومنها (الطائي، العبادي، 2009: 223-224):

* إذا كان الزبون راضٍ عن أداء وجودة خدمة المنظمة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد وذلك عن طريق الكلمة الإيجابية، وهنا تمثل رسالة ترويجية غير مدفوعة القيمة يقوم بها نيابة عن المنظمة.

* إذا كان الزبون راضٍ عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعاً ويستمر في التعامل معها، ويقلل من نسبة احتمال توجه الزبون إلى منظمات أخرى منافسة.

* إن المنظمة التي تهتم بقياس رضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين، ولا سيما فيما يخص المنافسة السعرية بالإضافة إلى إمكانية تحديد حصتها السوقية.

* يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدماتها وفقاً لما يحتاجه ويرغبه الزبون في المستقبل، وهنا يعبر مقياس مستوى جودة الخدمة التي تقدمها.

* الكشف عن مستوى أداء العاملين في الخدمة ومما يحتاجهم إلى البرامج التدريبية مستقبلاً تتطابق مع احتياجاتهم ورغباتهم وبالتالي تؤدي إلى بناء الولاء لتلك المنظمة.

2.2.3.1.3 محددات الرضا وعدم رضا الزبائن:

2.2.3.1.3.1 التوقع: ويقصد بالتوقع تقدير الزبون للخدمة، أو التوقع عن مستوى الخدمة التي يطمح

أن تقدمها المنظمة وقت الشراء، أو قبل الاستخدام، والتي يرغبها الزبون (بركات، 2010: 118)، وهنا

توجد ثلاثة أنواع من التوقع تتمثل في:

* **التوقع التنبؤي:** وهو يوضح مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبون بأنه يمكن أن يحدث أو يتحقق.

* **التوقع المعياري:** وهو المستوى المالي الذي يكون الزبائن على استعداد لتقبله أو دفعه، مقابل الحصول على الخدمة أي المعيار الذي عنده تتحقق حالة القبول عند الزبائن.

* **التوقع المقارنة:** وهو يمثل أداء خدمة معينة مقارنة بالخدمات الأخرى أو الموجودة بالسوق.

2.2.3.1.3.2 **الأداء الفعلي للخدمة:** تكمن أهمية أداء الخدمة في الوصول إلى رضا الزبون بعد الاستخدام وتعتبر معياراً للمقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وهنا غالبا ما يفترض أن تفوق الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع بدرجة رضا الزبون.

2.2.3.1.3.3 **المطابقة أو عدم المطابقة:** إنّ عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المتوقع والتي تولد الشعور بالرضا عن الخدمة، أما في الحالة الثانية وهي عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها: درجة انحراف أداء الخدمة الفعلي عن مستوى المتوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء فيتولد عنها عدم الرضا، والشكل رقم 22-23 يوضح محددات الرضا وعدم رضا الزبون.



الشكل رقم (22) : محددات الرضا

Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et strategie de la banque, 3emeedition, dunod, paris .P. 74

2.2.3.1.4 **السلوكيات الناتجة عن الرضا أو عدم رضا الزبائن:**

2.2.3.1.4.1 **سلوكيات الزبون الناتجة عن حدوث الرضا:**

* **تكرار الشراء:** سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم من أن البعض يعرف سلوك الولاء

بأنه تكرار الشراء ولكن في الحقيقة هناك فرق بينهما حيث أن سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام

بشراء نفس الخدمة في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس الخدمة في كل مرحلة شراء

(Kotler, et al, 2012, P:185).

* **التحدث بالكلام الإيجابي:** يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المرتبطة عن الرضا، فالرضا يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الإيجابي عن الخدمة، وعليه يمكننا القول أن سلوك التحدث بكلام إيجابي يمثل وسيلة اتصال أو وسيلة ترويجية مجانية، ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية، لأنها ناتجة عن تجربة شُجعت عنها صورة إيجابية تنتقل من الفم إلى الأذن مباشرة.

* **الولاء:** يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المرتبطة والناجمة عن الرضا، وهو يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء، أو إعادة التعامل على الدوام من الخدمة المفضلة في المستقبل، أي معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون (الطائي، العامري، 2009: 251).

2.2.3.1.4.2 السلوك الناتج عن حدوث عدم الرضا

* **الانتقال:** يعد تحول أو انتقال الزبون رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن الخدمة المتحصل عليها، مما ينتج منه حالات انتقال الزبائن إلى مصارف أخرى، لذا يجب على المصرف القضاء على كل أسباب التحول والتي تتمثل في عدم اهتمام الإدارة العليا أو مدراء الإدارات بالزبائن الداخلين، الذين يحتلون الواجهة الأمامية، والذين لديهم اتصالات مباشرة بالزبون الخارجي، وكذلك استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات الزبون، بالإضافة إلى توفر الخدمات بمستوى متقارب مع مستوى المنافسين من حيث الجودة وبسعر أعلى.

* **الشكوى:** يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به الزبون عن الخدمة، بسبب وجود أخطاء عن تقديم الخدمة، مثل التأخير في تسليم الخدمة عن موعدها، أو تقلص خدمة لم يطلبها الزبون، وكذلك عدم توفير ما يطلبه الزبون في الوقت والمكان المتفق عليه.

* غياب رد الفعل: هناك زبائن لا يجذبتن فكرة تقديم الشكاوي أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل اتجاه

المصرف، وهنا يكون المصرف معرض لخطر فقدان هذا النوع من الزبائن.

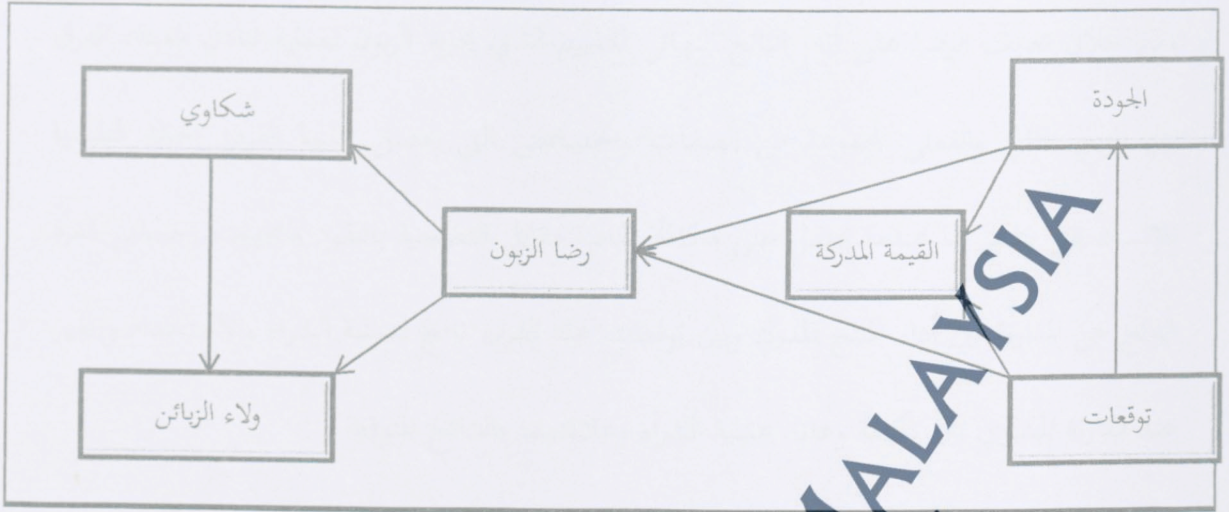
2.2.3.1.5 أهمية قياس رضا الزبائن:

يُعتبر رضا الزبون عامل ذات تأثير على بقاء المنظمة واستمرارها في دنيا الأعمال، وخاصة في بيئة تكون فيها المنافسة شديدة، حيث أصبح البقاء فيها لمن يملك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها (بلحسن، 2012: 31). وفي ظل التغيرات البيئية الجديدة تقوم بعض المنظمات الناجحة بعدم اكتفائها بتحقيق رضا الزبائن، وإنما تقوم بقياس وتحديد درجته وباستمرار.

في حين تتعرض بعض المنظمات وخاصة منها الخدمية إلى العديد من الصعوبات في تحقيق رضا زبائنها، نظراً لعدم توفر المعلومات الكافية عنهم، والمعلومات المرتدة منهم عن مدى رضاهم عن الخدمات التي تقوم بتقديمها، أو قياس درجته رضاهم عنها، فمع عدم قياس النتائج يمكن القول بأنه من الصعب تحديد نسبة النجاح من الفشل، وبالتالي لا تستطيع تلك المنظمات تصحيح الأخطاء، أو الاستفادة من النجاح، الأمر الذي يؤدي إلى التأييد من الغير أو الزبائن، ومن أهم دوافع قياس درجات رضا الزبائن يتمثل في الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الخدمات، وكذلك ارتباط الجودة بالرضا، فالجودة تتطلب عمل الأشياء وبطريقة صحيحة ومن أول مرة، وبهذا تساعد طلبات المستفيدين من الخدمات ارتفع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم (درويش، 2009: 7)، وعلى اعتبار المقاييس جزءاً من إجراءات تحقيق الجودة والتي بدوره تؤثر في مستويات رضا الزبائن، ومن أجل الوصول وتحقيق رضا الزبائن، ينبغي من القيادات الإدارية القيام بتحديد متطلبات المستفيدين والسعي لتحقيقها وكذلك ضمان التحسين المستمر لجودة الخدمة، لأن تحقيق رضا الزبائن هو أفضل أسلوب للبقاء والمنافسة في بيئة الأعمال، كما أنه يعتمد نجاح المنظمة في تحقيق الجودة بخدماتها على رضا زبائنها، بحيث يعتبر المقياس الذي يجب أن تسترشد به

لقياس مدى نجاحها في تحقيق الجودة عند تقديم خدماتها لزيائنها، وعلى اعتبار رضا الزبائن يعتمد على العديد من العوامل المختلفة، إلا أن العديد من رواد الإدارة يرون أن عامل جودة الخدمة ومن خلال أبعادها ومعايير تقييمها، هو أهم العوامل التي يؤثر في مستويات رضا الزبائن، ولذلك في العديد من الدول ومنها الدول العربية، تمنح جوائز وطنية للمنظمات التي تحقق الجودة عند تقديم خدماتها والسعي وراء تحقيق رضا المتعاملين معها (درويش، 2009:7).

وتوجد العديد من الطرق والأساليب التي يتم بها قياس رضا الزبائن سواء كان من خلال الاتصال المباشر أو من خلال الدراسات الميدانية لمعرفة رأيهم، في هذا الصدد توجد عدة نماذج لقياس درجة رضا الزبون ومن أهمها نموذج يسمى بالنموذج الأمريكي لقياس درجة رضا الزبائن (ACSI): حيث تم تطوير هذا النموذج في منتصف التسعينات من طرف الباحثين الأمريكيين في تسويق الخدمات، ولقد أصبح حينها الأساس الذي اعتمدت عليه بنية الدول حول العالم في إنشاء النموذج الخاص بها (بوزيان، 2014:67)، حيث يتكون هذا النموذج كما هو موضح بالشكل رقم (23-2) من ستة عناصر تتمثل في الجودة المدركة، توقعات الزبون، القيمة المدركة، الرضا الإجمالي، شكاوي الزبائن، الولاء (Yong et al, 2008, P:635) حيث أن كل عامل من هذه العوامل مرتبط بالعوامل الأخرى من خلال علاقة سببية، ووفقاً لهذا النموذج، كلما كانت توقعات الزبائن كبيرة، كلما كانت الجودة المدركة كبيرة، وعندما تكون التوقعات والجودة المدركة كبيرين عندها تكون القيمة المدركة كبيرة حيث تؤدي أخيراً إلى رضا عالي من طرف الزبائن، وفي الجانب الآخر إذا كان رضا الزبون كبيراً فإن ذلك يعني انخفاض في شكاوي الزبائن وبالتالي زيادة الولاء لديهم، فهذا النموذج يشرح العلاقة التناسبية العكسية بين شكاوي الزبائن وولائهم.



الشكل رقم (23-2): النموذج الأمريكي (ACSI) لقياس رضا الزبائن

المصدر / نقلًا عن بورجان ، حسان . 2014 . أثر جودة الخدمة علي رضا الزبون . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة العليقة . جامعة قسنطينة . مجلة روي اقتصادية . العدد السادس . ص . 67 .

ومن الشكل السابق ملاحظة العناصر التي سبق رضا الزبون متمثلة في (Biljana, Jusuf, 2011, P:243):

* **الجودة المدركة:** وهي الخدم الأول رضا الزبون وتتمثل في تقييم السوق (المقدم إليه الخدمة) لتجربة الاستهلاك الأخيرة، ويتوقع أن يكون لها تأثير مباشر وإيجابي على رضا الزبون.

* **القيمة المدركة:** وهي الخدد الثاني رضا الزبون، وتتمثل في المستوى المدرك لجودة المنتج نسبة إلى السعر المدفوع، القيمة المدركة هي قياس للجودة نسبة إلى السعر المدفوع فعلى الرغم من أن السعر يكون أحيانا مهما جداً بالنسبة للزبائن خاصة في مرحلة الشراء لأول مرة إلا أن له تأثير قليل على الرضا من أجل إعادة الشراء.

* **توقعات الزبائن:** وتمثل التوقعات كل من مرحلة ما قبل التجربة الاستهلاكية، والتي تتضمن بعض المعلومات غير المجربة مثل (الإشهار، الكلمة من الفم إلى الأذن)، وتوقعات عن قدرة المؤسسة على تقديم جودة في المستقبل.

ومن خلال تعريف الرضا على أنه الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معينة، الفرق بين المزيج المثالي والفعلي لمجموعة من الصفات والخصائص التي يحصل عليها الفرد، الحالة النفسية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود، إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج المدرك وبين توقعات هذا الفرد، ناتج لعملية الشراء والاستخدام ويظهر عند مقارنة المشتري بين تكلفة وعائد عملية الشراء وعلاقتها بالنتائج المتوقعة.

2.2.3.1.6 أساليب قياس رضا الزبون: هناك عدة أساليب لقياس رضا الزبون والتي تتمثل في:

2.3.1.6.1 المقاييس الدقيقة: إن المقاييس الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها:

- * **الحصة السوقية:** إن قياس الحصة السوقية نسبياً سهل إذا كانت مجموعة الزبائن أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن، إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أن يكون هدف البنك أو رقم أعمالها المردودية عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقلص أسعار تنافسية، أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية، وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المصرف.
- * **معدل الاحتفاظ بالزبائن:** إن أحسن طريقة للاحتفاظ أو نمو الحصة السوقية، هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين ويعتمد قياس رضا أو عدم رضا الزبائن على درجة تحميد الزبائن سواء كانوا منظمات أو أفراد.
- * **جلب عملاء جدد:** تسعى المصارف لتوسيع قاعدتها من الزبائن من أجل نمو مقدار النشاط.
- * **المردودية:** يمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

* **عدد الخدمات المستهلكة من قبل الزبون:** إذا كان الزبون يقتضي أكثر من خدمة للمصرف في ظل سوق غير احتكارية، فهذا يكون مؤشر على أن الزبون راضٍ عن المصرف وخدماته.

* **تطور عدد الزبائن:** حيث يمكن اعتبار تزايد عدد الزبائن بالمصرف أداة للتعبير عن رضاهم عن الخدمات، ومستوى جودة تلك الخدمات التي يقدمها، ومن ثم على المصرف ككل.

2.2.3.1.6.2 **البحوث الكيفية (القياسات التقريبية):** إن القياسات التقريبية تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم من طرف المصرف وهي تتمثل في:

* **تسيير الشكاوي:** إن المصارف الموجهة بالزبائن تشجع عملائها على التقدم لتسجيل الشكاوي عند تعاملهم مع المصرف، وتعتبر الشكاوي منجم ذهب بالنسبة للمصرف، حيث الزبون الذي يشتكي يبقى دائماً زبوناً استطاع المصرف النظر في شكواه وإرضائه.

* **بحوث حول الزبائن المفقودين:** هذا النوع من البحوث يهتم بتحليل الزبائن المفقودين عن طريق تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع المصرف ومحاولة إزالة هذه الأسباب والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين توقفوا عن التعامل معه.

* **البحوث الكمية:** تتجسد هذه البحوث من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المصرف، بالإضافة إلى معرفة قيمة الزبون في إعادة شراء الخدمة ومعرفة النظرة الإيجابية أو السلبية التي يقدمها الزبائن المرتقبين ومعرفة الرضا بتقديم الشكاوي.

2.2.3.2 **جودة الخدمة:**

هناك العديد من التعريفات للخدمة من قبل الكتاب والباحثين في مجال التسويق، ولكن من أبرزها تعريف الجمعية الأمريكية على أنها تلك الأنشطة المحددة وغير الملموسة أساساً والتي تقوم بإشباع احتياجات الأفراد وتحقيق لهم الرضا، وليست بالضرورة مرتبطة بالسلعة أو بخدمة أخرى، كما عرفها كوتلر (Kotler) بأنها " أداء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، ومن الضروري أن يكون غير ملموس ولا

ينتج عنه أي نقل للملكية، وإنتاجه قد يرتبط أو لا يرتبط بالمنتج المادي (آل قاسم، 2012: 27).

2.2.3.2.1 مفهوم جودة:

الجودة في اللغة: من أجاد أي: أتى بالجيد من قول، أو فعل، وأجاد بالشيء، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده بمعنى صار جيداً (مصطفى وآخرون، 1960: 146)، أما الجودة اصطلاحاً فيقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، ولقد أخذ هذا المصطلح معاني عديدة منها: التعريف الذي تبنته الجمعية الأمريكية لضبط الجودة وكذلك يشاركها الرأي نفسه معهد المقياس القومي الأمريكي، اللذان عرفا الجودة بأنها مجموعة من الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على إرضاء الزبون الخاضع والواضحة والضمنية، وتشير الحاجات الضمنية إلى رضا الزبون (السامرائي، 2007: 28)، أي الخواص والمواصفات التي تلتصق بها السلعة أو الخدمة والمتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها (كوتلر وآخرون، 2002: 227).

كما توصف الجودة بأنها الفلسفة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات، والمنتجات، والخدمات في المنظمة، باعتبارها مدخلاً أو نهجاً استراتيجياً موجهاً لتصنيع المنتج الأفضل، والخدمة الأفضل الممكنة عبر الابتكارات الفاعلة، وكذلك الوسائل التي بوساطتها تستطيع المنظمة تحقيق مساهمة العاملين ورضا المستهلكين أو الزبائن (ريدان، 2010: 115).

عرفت أيضاً على أنها نظام إداري استراتيجي تكاملي لتحقيق رضا الزبون، من خلال اشتراك كافة العاملين في المنظمة، والتطوير المستمر لكل عمليات المنظمة، أي الاستخدام الأمثل لمواردها (العنزي، 2005: 43)، وكذلك عرفت الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز (النعمي، صويص، 2008: 16)، فيما عرفت المنظمة الدولية لقياس الجودة (IOS) على أنها الدرجة

التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية.

ويتضح من التعريفات السابقة أن: الجودة تختص بمعرفة احتياجات الزبائن سواء كانت منتجات أو خدمات والعمل على تلبيتها، أما مفهوم جودة الخدمة فقد عرفت على أنها: إنطباع الزبائن الكلي للتفوق النسبي أو عدم التفوق فيما يخص المنظمة وخدماتها (Jeoung, Kim, 2011, P:54).

وعرفت أيضا بأنها جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها الزبائن، أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وتعتبر المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، وتعد في الوقت نفسه من أولويات المنظمة التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها (مأمون، 2006:181)، بمعنى التزام الإدارة بإشباع حاجات ورغبات المستهلك، أو درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك، وليس من وجهة نظر الإدارة، بمعنى مدى وجود مطابقة بين الخدمة والتوقعات أو ظهور مستوى يفوق التوقعات وهذا يكون من وجهة نظر الزبون وليس المنظمة (Hoffman, Bateson, 2014, P:4).

وهذا الاختلاف مهم حيث أن مسؤولية الخدمة على الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الزبائن، وتحديد ما هو المتوقع من قبل الزبون، فيما يتعلق بجودة الخدمة أو تقييدها، ومن ثم تطويرها بما يتفق أو يتطابق مع هذه التوقعات أو تفوقه (Denton Keith 1996, P:334)، ويعرفها البعض على أنها: مجموعة من الأنشطة ينتج عنها تحسن الخدمة المقدمة للزبون، وتقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة وأنشطة تتم عند الأداء وأنشطة تتم بعد الأداء (أحمد، 2009:67).

وعرفت جودة الخدمة أنها: تمثل الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة المدركة والخدمة الفعلية، كما أنها قدرة المنتج أو الخدمة التي تقابل احتياجات المستهلك، وعرفها (Kotler and Armstrong, 1991) بأنها: نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (وهو المنتج) إلى طرف آخر (وهو الزبون) لإشباع حاجة غير مشبعة لديه، دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى الزبون، وأن إنتاج الخدمة قد يرتبط بنتاج مادي ملموس، وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: النشاطات أو

المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة (الطائي وآخرون، 2007:189)، وعرفت أيضاً على أنها: تمثل نشاطاً أو أداءً غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات الزبائن وإرضائهم، وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساساً غير ملموس، وعند عملية الاستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل ملكية (الضمور، 2009:21).

أما فيما يتعلق بمفهوم جودة الخدمة المصرفية، فإنه لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة، وقد عرفت على أنها: كافة الأنشطة والعمليات التي يمارسها المصرف، وتكون مصممة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (طالب وآخرون، 2010:60).

وعرفت أيضاً بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يتركها المستفيدون من خلال ملاحظها وقيمتها المنفعية، والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية، والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (العجامة، 2005:32).

وعرفت أيضاً على أنها: أي نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، أو المكائن الذين يقومون بتقاسم الخدمة، وأن مستوى الإشباع مستفيداً يرتبط بمستوى أداء الأفراد والمكائن وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل المقدم (الصميدعي، يوسف، 2006:63).

ويتضح مما سبق أن جودة الخدمات بمفهومها العام تهتم بمعرفة ودراسة احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباع هذه الرغبات، والتعرف على توقعات الزبائن وإدراكهم بالخدمة المقدمة، وبالتالي محاولة تخفيض الفجوة بين توقعات الزبائن والخدمة المقدمة الفعلية، وذلك للوصول للهدف الرئيس وهو إرضاء

الزبون، وتحسيد الانتماء والولاء للمصرف، من خلال تقديم خدمات نوعية وأداء مصرفي متميز، وهذا للوصول لجودة أكثر قدرة على المنافسة بين المصارف.

2.2.3.2.2 أهمية الجودة: للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو على مستوى المنظمات وعلى اختلاف أنشطتها أو على المستوى المجتمع أو الدولة، والتي تمارس المنظمة فيها نشاطها، حيث إنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة، ومن هنا يمكن أن تتضح هذه الأهمية من خلال (علوان، 2009: 30-32):

2.2.3.2.2.1 سمعة المنظمة: تعتمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها أو خدماتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة بالزبائن، من خلال خبرة العاملين ومهارتهم عند تقديم منتجات أو خدمات تلي رغبات وحاجات رابئن المنظمة، فإذا ما كانت منتجات أو خدمات المنظمة ذات جودة منخفضة، يمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة، والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات المماثلة في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

2.2.3.2.2.2 المسؤولية القانونية للجودة: تتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة عند إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن كل ضرر يصيب الفرد أو الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات أو الخدمات.

2.2.3.2.2.3 المنافسة العالمية: تؤثر التغيرات السياسية والاقتصادية في كيفية وفوفيت تبادل المنتجات أو الخدمات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع إلى تحقيقها، بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية، فكلما انخفض

مستوى الجودة في منتجات أو خدمات المنظمة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للدولة.

2.2.3.2.2.4 حماية المستهلك: تطبق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات ومنتجات المنظمة.

2.2.3.2.2.5 التكاليف والحصة السوقية: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج أو الخدمات من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل أي كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من مواردها عن طريق تقليل الزمن العاطل عند انتاج الخدمة وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

هذا وقد تم إضافة مجموعة من العناصر والتي توضح أهمية جودة الخدمات وخاصة في مجال الخدمات المصرفية وكان أهمها (خضير، 2007: 214-215):

* نوعية الخدمات الداخلية: ويقصد من ذلك القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذاتي المهارات والكفاءات العالية، وتوفير السبل التدريبية لدعم الكفاءة الشخصية لهم، وكذلك توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية وإمداد العاملين بالخدمات اللازمة وخاصة الذين يتعاملون مع الزبائن.

* الرضا الوظيفي: حيث إن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون فيها، وهذا ينعكس على أداء الأعمال المكلفين بها بجودة عالية.

* خدمات قيمة (بجودة عالية): تساهم الخدمات المصرفية بتقديم وخلق خدمات أكثر كفاءة وفعالية.

* رضا الزبائن و ولاؤهم للمنظمة: إن الزبائن حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يصبحون

أكثر ولائاً وبالتالي يكررون عملياتهم الشرائية مع المنظمة.

* تعظيم الأرباح وتنمية خدمات المنظمة: يمكن للأرباح أن تنمو وتحقق مستوى الأداء الخدمي من قبلها بشكل متميز.

2.3.2.3 مبادئ إدارة الجودة:

أكدت أساسيات نظم إدارة الجودة على أن نجاح الأنظمة ينتج عن تطبيق نظام الإدارة المصمم لتحسين الأداء، والموجه إلى تلبية احتياجات الأطراف المعنية، وهناك مبادئ رئيسة لإدارة الجودة يمكن للإدارة العليا استخدامها من أجل تحسين الأداء (جودة، 2006: 9-11):

* التركيز على الزبون: حيث يعتبر الزبون مفتاح نجاح أية منظمة من خلال تقلص خدمات وفقاً لما يحتاجه وما يرغب فيه، وبالتالي فلا بد من أن تقوم هذه المنظمات بدراسة احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وأن تلبي هذه الاحتياجات، بل وأن تقلص أكثر منها.

* القيادة: تقوم القيادات الغارية بوضع أهداف المنظمة وتوجيه أعضائها وإيجاد بيئة داخلية وتحفز العاملين بالشكل الذي يحقق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية.

* اندماج الأفراد: يعتبر العاملون في المصاف على اختلاف مستوياتهم الوظيفية هم أساس المنظمة، وبالتالي فإن اندماجهم واهتمامهم بالمنظمة يمكنها من استكمال قدراتها لمصلحتها.

* منهج العمليات: يمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة عند ممارسة أنشطة المنظمة ومواردها على أساس منهج العمليات، فالتركيز حسب هذا المنهج يكون على العمليات وكيفية حلها وليس فقط على الأفراد.

* منهج النظم في الإدارة: يساهم إدراك وفهم وإدارة العلاقات الداخلية بين الأنشطة داخل المنظمة وعلى أساس منهجي في كفاءة وفعالية تحقيق أهدافها، فتكامل العمليات والأنشطة يعطي فهماً أفضل

لدور كل موظف ومسؤوليته في تحقيق الأهداف.

* الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات: تعتمد فاعلية القرارات على تحليل المعلومات والبيانات،

وبالتالي يجب أن تكون دقيقة، بالإضافة إلى أنه من الضروري أن تكون متاحة أمام من يحتاج إليها.

هذا وقد أضاف بعض الباحثون عدة مبادئ أخرى لإدارة الجودة والتي تساهم بشكل فعال في تحسين

الأداء منها (البراوني، باشيوة، 2011: 146) كالإبداع والابتكار وذلك نظراً لاحتياج تحقيق مستويات الجودة

إلى الإبداع والابتكار، وإلى إطلاق أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والمفيدة لتحسين الجودة،

وكذلك زرع ثقافة إشباع الرغبات بين الموظفين بالمنظمة، وهذه الثقافة تركز وبقوة على إشباع متطلبات

ورغبات الزبون وقتاً بذلك، بالإضافة إلى تعلم الإدارة والعاملين كيفية فن حل المشكلات من خلال

تحديد وترتيب وحلها ونجزها إلى عناصر أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.

2.2.3.2.4 قياس جودة الخدمة:

من خلال مفهوم وتعريف الخدمة والجودة يتضح بأن جودة الخدمة تتضمن مجموعة من المعايير التي على

أساسها يقارن الزبون بين مستوى الأداء الفعلي للخدمة ومستوى الأداء المتوقع لها، بالإضافة إلى

مفهومها المركب، والذي يصعب قياسه من خلال وسائل قياس بسيطة أو عادية، فمن هذا المنطلق

تعددت الدراسات التي استهدفت قياس توقعات وإدراكات الزبائن لجودة الخدمة، ومن أبرزها دراسة

(Berry وزملاؤه 1983) (الحداد، 1999: 346-347)، حيث ركز هؤلاء الباحثون على الإعتقاد القائل

بأن جودة الخدمة قابلة للقياس على الرغم من غياب البعد المادي لها، الأمر الذي يجعل من قياسها أمراً

صعباً بالمقارنة مع جودة السلع المادية، حيث يرون بأن جودة الخدمة تمتلك بُعدين من ناحية قياسها،

وهي: (جودة العمليات-جودة النتائج)، كما أن العوامل ذات الأهمية في تحديد جودة الخدمة هي التي

تحدد من طرف الزبون وليست من طرف المنظمة، وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى مقياس لجودة الخدمة

يقوم على أساس المقارنة بين توقعات الزبون والأداء الفعلي والذي عُرف باسم (SERVQUAL) أو باسم مقياس الجودة والذي يعبر عنه بالمعادلة الرياضية التالية: $\text{جودة الخدمة} = \text{الاداء} - \text{التوقعات}$.

كما أن يرى الدكتور ثابت ادريس (1996) بأن هذا المقياس بني على أساس نموذج الرضا على الرغم من اختلاف مفهوم الرضا عن جودة الخدمة، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام هذا المقياس على الخدمات الحالية، ويصعب استخدام مقياس جودة الخدمات الجديدة، كما هناك انتقادات وجهت إلى هذا المقياس، ولذلك تبني بعض الباحثين ومن بينهم (Cronin and Taylor 1992) استخدام أسلوب آخر لقياس جودة الخدمة نظراً لسهولة ومطابقته وأطلق عليه اسم نموذج الاداء الفعلي (SERVPERF)، حيث يقيس آراء النبائن وأصحابهم نحو الاداء الفعلي للخدمة، وعلى الرغم من ذلك اتفقت الطريقتين لقياس جودة الخدمة من حيث الأبعاد الخمسة، والمتعلقة بجودة الخدمة المستخدمة في القياس والمتمثلة في (النواحي المادية المنظورة، درجة الاعتمادية، الاستجابة والأمان واللباقة)، بالإضافة إلى ماسبق والجدل الحاصل بين الباحثين حول نسب القياس لجودة الخدمة (SERVPERF، SERVQUAL)، إلا أنه في العديد من الدراسات أثبتت صديق القياس بجودة الخدمة في العديد من الصناعات (ادريس، المرسي، 1993 و 1995؛ العناني، 1997؛ بكات، 2000؛ عبدالسلام، 2007؛ ابوردة، 2007: 17) وهنا سيتم الاعتماد على نموذج (SERVQUAL) نظراً لتماشي هذا النموذج مع هذه الدراسة.

2.2.3.3 الخدمة المصرفية:

تنوعت وتعددت تعريفات الخدمة المصرفية وذلك بناءً على توجهات الكاتب أو المؤلف وهذا بما يوافق أطروحاتهم وتكريس نظرهم إلى محتوى ومفهوم الخدمة، فمنهم من عرفها على أساس مجموعة من الأنشطة والتي تتعلق بتحقيق منافع معينة للزبون سواء كان ذلك بمقابل مادي أو دونه، فقد يقوم المصرف أحياناً بتقلص خدمات مجانية للزبون (محفوظ، 2003: 307)، وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة

والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة، والمقدمة من طرف إلى آخر والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي نفس الوقت تشكل مصدراً للأرباح المصرف وذلك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (العجاردة، 2005: 32)، كما عرفت بأنها عبارة عن تصرفات، أو أنشطة، أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أى شئ، كما إن تقديمها قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس (الرويس، 2002: 62).

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا بأنها مجموعة من الأنشطة، التي تقوم بها إدارة المصرف، من أجل تقديم خدمات إلى زبائنه، بهدف تحقيق رضاه، وليس بشرط أن تكون بمقابل أو بدون مقابل، كما أنها قد تكون غير مرتبطة بشئ مادي ملموس.

2.2.3.3.1 أنواع الخدمات المصرفية: نظراً إلى التطور الحاصل في بيئة العمل المصرفي والأمر الذي أدى إلى تطوير وتنوع الخدمات المصرفية المقدمة، والتي يمكن تقسيمها إلى:

2.2.3.3.1.1 خدمات مقدمه إلى الزبون (الأفراد) (ري، 2006: 158-159):

* خدمات قبول الودائع: يقبل المصرف الودائع من الزبائن ويصنفها إما على أساس مدى قدرة المودع على سحبها كودائع تحت الطلب و ودائع لأجل، أو على أساس ودائع التوفير كخدمات فتح الحساب الجاري من خلال الإيداع والسحب.

* خدمات التحصيل: تكون إما داخلية حيث تمارس المصارف من خلالها تسوية الديون، عن طريق المقاصة أو الترحيل في الحساب، وتمثل هذه التسويات في تحصيل الشيكات والكمبيالات، أو تكون خارجية كأن يتم الاتفاق بين المصدر والمستورد على إرسال البضائع مثلاً دون فتح الاعتماد المستندي لصالح المصدر، بحيث يقوم المصرف بنقل جميع المعلومات والوثائق الى المستورد.

* خدمات حفظ الأوراق المالية: يقوم بعض الزبائن بإيداع أوراقهم المالية للمحافظة عليها لدى المصرف، والقيام بخدماتها فتتبع المصارف خزائن محكمة لحفظ تلك الأوراق بمقابل أجر يتقاضاه المصرف من الزبائن.

* خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية: تهتم المصارف بصورة عامة بعمليات بيع وشراء العملات الأجنبية، وذلك بهدف توفير القدر الكافي منها لمواجهة حاجة الزبائن، ولأجل الحصول على ربح فيما إذا كانت أسعار الشراء أقل من أسعار البيع، وحتى إذا تساوت هذه الأسعار فإن هذا يوفر إلى المصرف فرصة التلاعب بديون خصم على أقل تقدير.

2.3.3.1.2 خدمات مقدمة إلى متطلبات الأعمال (الزبيدي، 2000: 56):

* تقديم القروض والسهيلات: تقسم القروض المصرفية عادة إلى تسليفات طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، وتتخذ عملية التسليف هذه صورة قرض عادي، يتقدم الزبون بطلب إلى المصرف ويتسلم بموجبه مقداراً محدداً من النقود، وتتخذ صورة أخرى فتح اعتماد ويقصد به وضع المصرف تحت تصرف زبونه مبلغاً معيناً من النقود لمدة محددة، ويكون للزبون حق السحب منه.

* خصم الأوراق التجارية: وهي تعتبر شكل من أشكال التسليف المصرفي، إذ يتقدم المستفيد من الورقة التجارية ذات الأجل المحدد قبل موعد استحقاقها إلى المصرف، ليحصل على قيمتها مسبقاً بعد استئصال الدفع حتى يوم الاستحقاق مع حصول المصرف على خصم تعجيل الدفع.

* خصم الأوراق المالية على أساس البيع: هنا يقوم المستفيد بتقديمها إلى المصرف طالباً خصمها، أي بيع الدين الذي تمثله الورقة، فيملك المصرف بموجب هذا البيع الدين الذي كان المستفيد يملكه في ذمة محرر الورقة لقاء الثمن الذي يدفعه فعلاً إليه.

2.2.3.3.2.1 الجوانب المادية الملموسة: وهي التي تتعلق بجميع المظاهر والتسهيلات المادية المرتبطة

بمثل مظهر العاملين، الأجهزة والمعدات المستخدمة، تصميم صالات المصرف وتأثيثه الداخلي، اللوحات الإرشادية داخل المصرف.

2.2.3.3.2.2 الاعتمادية: وهي تعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بطريقة صحيحة ومن أول مرة، وقدرة

النظمة بتنفيذ لما وُعدت به وبدقة وبصورة أكثر تفصيلاً، ومن أمثلة ذلك دقة السجلات

والمعاملات التي أعطت تقدم الخدمة في الوقت المحدد وبشكل سليم، ثبات مستوى أداء الخدمة،

الوفاء بالخدمة لإحدى الخدمات، توفر خدمة المصرفية لدى العاملين للرد وبسرعة على تساؤلات الزبائن.

2.2.3.3.2.3 الاستجابة: تعني الرد السريع في مساعدة الزبائن، ومحاولة تقديم لهم الخدمة المطلوبة

وبشكل فوري، وتمثل الاستجابة بوقت تقديم الخدمة، استجابة العاملين للزبائن رغم ضغط العمل، زيادة

ساعات الدوام الرسمي في أوقات الحاجة، زيادة عدد الموظفين وتوافد تقديم الخدمة في حالة الازدحام،

تخصيص نوافذ.

2.2.3.3.2.4 الأمان: ويعني هذا توفير العاملين في المصرف بثقة والأمان في نفوس الزبائن عند

التعامل، والعمل على جعل الزبون يشعر بالأمان عند التعامل مع الموظفين وكذلك جعل الزبون يشعر

بالأمان المستمر من شهرة المصرف وحيثية، كما يجب تخصيص الخدمة المصرفية للعملاء مع الإعلان

عنها.

2.2.3.3.2.5 العاطف والظاني في خدمة الزبون: ويعني العناية بالزبائن وقد نصت إلى الاهتمام

الشخصي بهم، أي تفهم موظفي المصرف لاحتياجات الزبون مع تناسب ساعات الدوام الرسمي إلى جميع

الزبائن، العناية الشخصية بالزبون من جانب موظفي المصرف، بالإضافة إلى وضع مصالح الزبون في

مقدمة إهتمامات إدارة المصروف وموظفيه، وكذلك مراعاة وتقدير ظروف الزبون والتعاطف معه كلما

لذلك.

وقد حددت فجوة جودة الخدمة (Servqual) التي تسبب عدم النجاح في تقديم الخدمة المطلوبة في

العناصر التالية: (507-505: 2009) :

* فجوة بين توقعات الزبون وإدراك إدارة المنظمة: نجد أن إدارة المنظمة ترى توقعات الجودة غير

صحيحة، لأن الإدارة ذات رؤية رغبات الزبائن وكيفية حكمه على مكونات الخدمة، لأن المعلومات

التي لديها عن توقعات الزبون عن السوق والطلب، أو تم تفسيرها بصورة خاطئة.

* فجوة بين إدراك إدارة المنظمة وأدائها: درجة دقة مواصفات الجودة: وهذه تعني أن مواصفات

الجودة لا تتطابق مع الواقع الإداري، وقد يترتب عن ذلك لعدم قدرتها على وضع مستويات

واضحة للجودة، أو أعطت الأولويات الخاطئة، أو قد تكون مستويات الجودة واضحة لكنها لا

ترتقي لمستويات توقعات الزبائن، أو أنها تهمل أو تهمل في ترويج للزبائن إلا أنها لا تصل إلى

طموحات إدارة المنظمة.

* فجوة بين تحليل مستوى جودة الخدمة والتصور الفعلي للخدمة: حيث إن هناك كثيراً من

العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة، ومنها أن تكون المواصفات مقدمة على التنفيذ، أو أن العاملين

غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة، أو أنهم غير مدربين بشكل كافٍ على أداء الخدمة، أو لا يكون لديهم

الحافز الكافي على أداء الخدمة، أو وجود أنظمة تشغيل سيئة، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة

واختلافها عن المستوى المطلوب والمحدد مسبقاً.

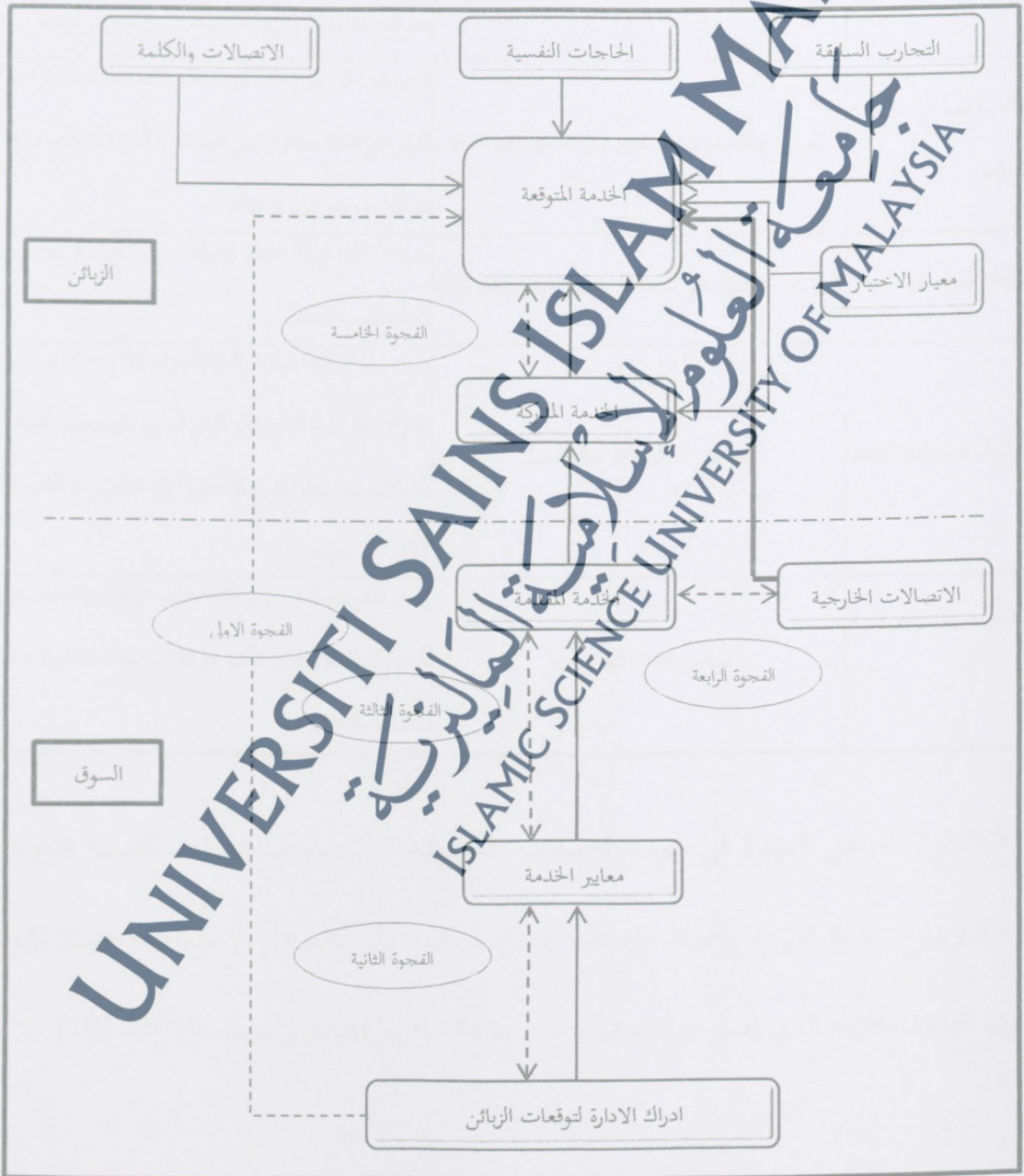
* فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق: وهي تعني بأن الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال

الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وقد يرجع السبب لعدم التنسيق، أو ضعفه بين العمليات

والتسويق الخارجي في المنظمة.

* فجوة بين الخدمة المقدمة والمتوقعة: وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد

يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة.



الشكل رقم (24-2): نموذج فجوات جودة الخدمة

وهناك عدة أسباب لكل فجوة من تلك الفجوات الخمسة يمكن تلخيصها من خلال الجدول (2-3) والذي يوضح أسباب فجوات جودة الخدمة (بنجم، 2010: 285-286):

الجدول رقم (2-3) : فجوات جودة الخدمة وأسبابها

الفجوة	وصف الفجوة	اسباب الفجوة
الفجوة الأولى: فجوة الزبون	الفجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة للمنظمة	الصورة النمطية للخدمة، عدم الوفاء بوعود الشركة، التسويق غير ملائم (عدم قدرة على تقليل فجوة التوقعات والتصورات)، الأخطاء الآتية للعاملين أو الزبائن عند تقديم الخدمة وتركيز الزبون على جوانب دون أخرى من الخدمة.
الفجوة الثانية: فجوة إدراك الادارة لتوقعات الزبائن	فجوة بين إدراك إدارة للمنظمة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة	ضعف بحوث التسويق وعدم كفايتها، نقص الاتصالات الصاعقة، عدم كفاية التركيز على العلاقات (التركيز على الصفقات بدلاً من العلاقات)، معالجة الخدمة غير للملزمة وعدم تدارك الإخفاقات.
الفجوة الثالثة: فجوة معايير الخدمة	السياسات والإجراءات التي تساعد على ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة	تعييمات الخدمة الرديئة، الافتقار لمواصفات موجهة للزبون، الإخفاق في التطورات للادوية ولللموسة للخدمة.
الفجوة الرابعة: فجوة الخدمة للخدمة.	فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق	ضعف سياسات الموارد البشرية والاستقطاب غير للملئم وحوافز غير منسجمة، عدم الاهتمام بأدوار الزبائن (تأثير الزبائن السلبي، عدم معرفتهم بأدوارهم)، المشكلات مع وسطاء الخدمة، الإخفاق في ملائمة العرض مع الطلب (فترة الذروة، التركيز على السعر).
الفجوة الخامسة: فجوة الأداء والمتوقع.	فجوة بين الخدمة للمؤداه والمتوقعة	ضعف تكامل اتصالات تسويق الخدمة، الإدارة غير الكفوءة لتوقعات الزبون، الوعود للفرطة، الاتصالات الأقفية غير للملزمة (عدم كفاءة اتصالات العمليات والخدمات للإعلام).

2.2.3.3.3 العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية: تتأثر جودة الخدمات المصرفية بالعوامل

المؤدية لإشباع حاجة الزبون، وتحقيقه لأهداف المصرف، كما تتأثر بالعوامل الاجتماعية، حيث ترتبط

جودة الخدمة بالاجتمع الذي يعمل به المصرف ومدى مراعاته لما يلي (الوادي وآخرون، 2010: 101):

* أثر الخدمة على البيئة والمجتمع: فقد يتعارض تقلص الخدمة مع احتياجات المجتمع الحقيقية، كتمويل مصانع تتنافى مع قيم المجتمع حتى لا يفقد المصرف سمعته وسوقه التنافسية عليه تقلص الخدمات بما يتفق مع القيم والأخلاق.

* الطلب على الموارد: فتوجيه الموارد إلى تنمية المجتمع، من خلال خدمات تمويل المشاريع، لاستغلال المواد غير المستغلة، يؤدي إلى تعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي، في حين إذا توجهت لتمويل المشاريع باستغلال الموارد التي تمس بحياة أفراد المجتمع بما يؤدي لرفع الأسعار والإضرار بهم، سيؤثر على المصرف.

* توفير عنصر الأمان والثقة: بحيث لا يتعرض الخدماء لتذبذب الأسعار بدرجة عالية في السوق مما يؤثر على قدرة المصرف على الرفاء بالائتمانه.

* صدق المعلومات المقدمة عن الخدمة: بسبب المنافسة فإن الزبائن يتلقون المعلومات عن الخدمات المصرفية من المصارف ثم يحللونها لاتخاذ القرار، لذلك يجب أن تكون صادقة وإلا أثرت على سمعة المصرف.

* القوانين والتعليمات الحكومية: تؤثر القوانين الحكومية على تصميم وجودة الخدمات المصرفية.

2.2.3.4 العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن: لقد تعددت جهود الباحثين في سبيل تحديد طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن، في حين أدت هذه الجهود إلى اختلاف في وجهات النظر فيما بينهم حول الرضا وجودة الخدمة وأيهما يمكن النظر إليه كمتغير تابع، وأيهما يمكن النظر إليه كمتغير ومستقل، إلا أنه أكد الكثير من الباحثين على وجود

العلاقة القوية بينهما، وتأكيد القول بأن الجودة تؤدي إلى الرضا (البالي، 2010: 54).

وكذلك الرضا يتشكل من خلال شعور لاحق لما بعد الشراء أو الحصول على الخدمة، وعلى اعتبار أن من أهداف إدارة الجودة هو الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة وهذا الإرتقاء يأتي من خلال توفير الخدمات التي يحتاجها الزبائن من أجل تحقيق رضا الزبائن على أساس الافتراض الذي يكاد أن يصبح مقبولاً من قبل معظم الباحثين في مجال إدارة الجودة وهو (مقابلة احتياجات الزبائن تضمن رضاهم) ومعرفة هذه الاحتياجات والرغبات تأتي من خلال الدراسة المستمرة لزبائن المنظمة أو الزبائن المرتقبين.

كما العمل على أخذ آراء الزبائن في عمليات تقييم خدماتها، حتى أن العديد من المنظمات أشركت الزبائن معاً في تصميم خدماتها وتطويرها بالإضافة إلى عمليات التقييم المستمر لها (دافيد، بيكوب، 1998: 238)، كما أن تحسين الجودة هو الهدف الذي تتمحور حوله جميع أعمال وانشغالات إدارة الجودة الشاملة، ففي المنظمات الخدمية يكون تحقيق ذلك أمراً مركّزاً على تداخل وتفاعل الزبائن مع نظام تقديم الخدمة. ومن هنا يمكن القول بأن رضا الزبائن عن جودة الخدمة يعتبر هدفاً ومركز اهتمام العديد من المنظمات، حيث يتم الاهتمام باستراتيجيات التعرف على احتياجات الزبائن الحالية وكذلك توقعاتهم المستقبلية، بالإضافة إلى التتبع والتقييم المستمر لمدى ملائمة جودة الخدمات لرغبات وتوقعات الزبائن.

كما القيام بالدراسات السوقية والمستمرة لتحديد متطلبات وعمليات الزبائن، والمحاولة الجادة في الحصول على التغذية العكسية من قبل الزبائن عن مدى تحقيق جودة الخدمات ووسائل تقديمها لهم لتلك المتطلبات والرغبات، بالإضافة إلى التعامل مع الزبائن بشكل منفرد أي التعامل مع كل زبون لوحده وتحسيسه بأنه الزبون الوحيد للمنظمة (بلحسن، 2012: 47)، من أجل المساهمة في رفع من مستوى رضاهم عن جودة الخدمات ومن ثم على المنظمة ككل.

2.2.3.5 التميز في خدمة الزبائن: إن السعي من طرف المنظمة نحو التميز في خدمة الزبائن يتحقق من خلال العمل المتواصل لتحقيق الأهداف التي تحقق رضاهم وخدمته ومحاولة الحفاظ عليه واستمراره معهم، كما السعي وباستمرار للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة لزبائنهم، لمحاولة حث الزبائن الحاليين على الولاء لها وجذب زبائن جدد.

2.2.3.5.1 تحديد توقعاتهم واحتياجاتهم: إن رضا الزبائن تُعد بمثابة دالة الاداء المدرك من جهة وتوقعاتهم من جهة أخرى، فإذا كان الاداء المتوقع أقل من الاداء الفعلي أو المدرك من طرف الزبائن فإن حالة الرضا تتدهور، أما إذا كان العكس فإن في هذه الحالة يكون الزبون في حالة عدم رضا، وفي هذه الحالة على الإدارة إدراك ذلك والعمل على تحقيق التفوق على إدراك الزبائن من أجل إمكانية الاحتفاظ بهم من خلال أي نوع من التوقعات بالإمكان التعامل معها والتفوق عليها.

وهنا يمكن القول بأن توقعات أداء الخدمة لها تأثير على إدراك ومعرفة الاداء وكذلك رضا الزبائن، حيث أن رضا الزبائن يمثل المؤشر الذي يمثل في الفرق بين الاداء والتوقعات من طرف الزبون، وهذه التوقعات تتمثل في ثلاث مستويات أولها الخدمة المطلوبة وهي التي يرغب أن تكون عليها من طرف الزبون، وثانيها الخدمة الكافية وهي التي قد يكون الزبون على استعداد لتقبلها، أما الثالثة وهي تتمثل في مستوى الخدمة التي يتم التنبؤ بها الزبون والتي يعتقد بأنه سيتحصل عليها.

2.2.3.5.2 تحقيق رضاهم: بإمكان المنظمة تحقيق رضا الزبائن من خلال (الصليبي، يوسف، 2005):

2.2.3.5.2.1 التعرف على تفضيلات وتوقعات الزبائن: ويتمثل هذا في الاستماع الجيد إلى مايقوله الزبائن، ووضع ملاحظاته عن أسلوب تقديم الخدمة أثناء الحصول عليها، لأن رضا الزبائن لن يتحقق ما لم تُقاس تصرفات إدارة المنظمة والعاملين اتجاه احتياجات ورغبات الزبائن.

2.2.3.5.2.2 وضع أهداف عملية لإرضا الزبائن: لأن في حالة غياب الأهداف يؤدي هذا الأمر إلى فقدان العاملين إلى الدافعية للعمل لكل وظيفة، وخاصة إذا تعلق الأمر بخدمة الزبائن.

2.2.3.5.2.3 محاولة الحصول على التغذية العكسية من الزبائن: النجاح في خدمة متميزة للزبائن وتحقيق رضاهم يستلزم هذا الأمر سؤال من يهمه الأمر وهو الزبون، لأنه هو الوحيد الذي لديه الحق في تقييم الخدمة والمتحصل عليها ومدى الرضا عنها، وكذلك بإمكانه اتخاذ القرار و المتعلق باستمراره مع المنظمة أم لا.

2.2.3.5.2.4 العمل على الاتزان بين التقنية المستخدمة والاتصالات الشخصية: وذلك بتقديم خدمات سريعة وتكون خالية من الأخطاء، مع وجود اللمسات الشخصية كالتوجيه والتي تؤثر في مستوى رضا الزبائن وقد تجعله أكثر ولاء للمنظمة.

2.2.3.5.3 جذب الزبائن والمحافظة عليهم: توجد بعض من الطرق والأساليب والتي من خلالها يمكن أن تسعى المنظمة في جذب زبائن جدد والمحافظة عليهم تتمثل في (زايد، 2006: 66):

2.2.3.5.3.1 تقييم اتجاهات ومساعدتهم نحو المنظمة: بحيث أن تقييم الاتجاهات والمشاعر اتجاه المنظمة يكون أكثر فعالية من مجرد تقييم الخدمات، إلا أن هذا المعيار لا يكفي لاتخاذ القرارات التنظيمية على اعتبار أن المشاعر قد يختلف تفسيرها.

2.2.3.5.3.2 المحافظة على قاعدة بيانات عنهم: على المنظمة التعرف على المجموعة التي لديها ولاء اتجاهها، من هذا المنطلق على المنظمة القيام بالمقارنة بين عدد الزبائن الذين فقدتهم مع عدد الزبائن الذين إكتسبتهم حيث تسمح لها هذه المقارنة بتحديد تكلفة الخسارة في حالة فقدان الزبائن والربح الناتج من كسب زبائن جدد.

2.2.3.5.3.3 التعرف على اسباب ودوافع رجوعه للمنظمة: على المنظمة أن تقوم بالاتصالات مع

الزبائن التي فقدتهم ومعرفة الاسباب الحقيقية التي أدت إلى مغادرتهم للمنظمة وتعاملهم مع المنافسين،

وهذا الأمر يساعدها على معرفة الزبائن الذين سيواصلون التعامل معها.

2.2.3.5.3.4 محاولة ضمان وصول صوته لمتخذ القرار بالمنظمة: من أجل خلق ولاء لدى الزبائن

اتجاه المنظمة أن تعمل المنظمة على وصول صوت الزبون الى متخذ القرار، وهنا على المنظمة أن تعمل

وتفكر في كيفية وجود البناات وتقنيات لنقل صوت الزبائن إلى مجلس إدارة المنظمة.

2.2.4. الخلاصة:

بعد الانتهاء من استعراض ما تناولته الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وبعد انتهاء الباحث من التعقيب على كل دراسة سابقة على حدى والكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، حيث أجمل الباحث في هذه الجزئية بعض المحاور التي أشركت فيها الدراسات السابقة مع بعضها البعض من خلال تبيان المناهج العلمية والأهداف البحثية لجميع الدراسات السابقة. وبالرجوع إلى ماسبق سرنا من دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية نستخلص بأن الدراسات السابقة قد اعتمدت على عدة مناهج مختلفة منها الوصفي التحليلي الكمي والوصفي النوعي بالإضافة إلى الارتباطي، إلا أنه كان بالمنهج الوصفي التحليلي (الكمي) النصيب الأوفر في استخدامه كمنهجية علمية في التحقق من أهدافها واختبار فرضياتها أمثال دراسة (العنزي، 2001؛ النعيمي، 2006؛ زيدية، 2007؛ ابوزيد، 2010؛ عيسى، 2004؛ الحشالي، 2006؛ عمون، 2014؛ المعاينة، 2006؛ الاغا، 2010؛ العتيبي، 2014؛ عيسى، 2014؛ نعمان، 2008؛ المطرقي، 2012؛ المشرقي، 2008؛ بحر وسويح، 2010؛ عبدالقادر وآخرون، 2012؛ بلقاضي، 2010).

بالإضافة إلى دراسة (Teresa Branstok, et al, 2002؛ Glaveli & Kufido, 2005) ودراسة (Pangil & Others, 2011؛ Lori Bradlet, 2011؛ ALI et al, 2015؛ Sattari et al, 2008)، في حين أن الدراسات التي اعتمدت على المنهج الوصفي النوعي والكمي في تحقيق أهدافها دراسة (عايض، 2013، صورية، 2008؛ الشورة وآخرون، 2012؛ منصور، 2014).

وقد تطرقت واتفقت بعض الدراسات السابقة في التعرف على اتجاهات ودعم وإدراك الإدارة العليا في متطلبات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة ومعوقاتها كما في دراسة (العنزي، 2001؛ النعيمي، 2006؛ عايض، 2013)، في حين كانت بعض الدراسات تدور حول المناخ التنظيمي وبيئة العمل والذي

يتضمن جزء من متغيرات وعوامل الدراسة الحالية وأثرها في أداء العاملين كما في دراسة (المعاينة، 2006؛ عيسى، 2014؛ بحر وسويرح، 2010).

بالإضافة إلى بعض الدراسات تطرقت إلى معرفة دور التدريب في أداء العاملين وجودة الخدمة كما في دراسة (المطري، 2012؛ نعمان، 2008؛ منصور، 2014) ودراسة كلاً من (Lori Bradlet، 2011؛ Glaveli & Kufidu، 2005)، كما أتفقت أيضاً بعض الدراسات الأخرى في التعرف على الأنماط القيادية السائدة بالمنظمة كما في دراسة (عبدالقادر، 2012؛ عايض، 2013؛ الشورة وآخرون، 2012؛ مجومي، 2004)، كما تطرقت وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف على الأنماط القيادية وجودة الخدمة كما في دراسة (بلقاضي، 2010؛ عايض، 2010؛ الشورة وآخرون، 2012؛ عمون، 2014؛ العتيبي، 2014؛ الاغا، 2010) بالإضافة إلى دور التدريب في أداء العاملين ومن ثم رضا الزبائن كما في دراسة (المشرقي، 2008)، وفي حين كانت بعض الدراسات مثل (زيدية، 2007؛ الخشالي، 2006؛ ابوزيد، 2010) حول مصادر تنمية القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي والذي يتضمن جزء من متغيرات وعوامل الدراسة الحالية وأثرها في أداء العاملين.

ومما تقدم من عرض موجز لبعض تلك الدراسات السابقة فإن الدراسة الحالية لا تختلف كلياً عن مجاءات به الدراسات السابقة وإنما تشترك معها في بعض الخصائص وتفرد في بعض الخصائص الأخرى، فالدراسة الحالية درست القيادة الإدارية كعامل مؤثر إيجابي على تلبية الموارد البشرية، ورضا الزبائن في المصارف التجارية العامة في ليبيا وهذا ما لم تدرسه الدراسات السابقة من قبل.

هذا وقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض من الدراسات السابقة من حيث بيئة الدراسة كما في دراسة (العنزي، 2001؛ زيدية، 2007؛ منصور، 2014؛ ابوزيد، 2010؛ الخشالي، 2006؛ الاغا، 2010) بالإضافة إلى دراسة (Ali et al، 2015؛ Glaveli & Kufidu، 2005) واختلفت مع البعض منها كما في

دراسة (النعمي، 2006؛ عايض، 2010؛ عبدالقادر وآخرون، 2012؛ الشورة وآخرون، 2012؛ بلقاضي، 2010؛ عمون، 2014؛ مجمي، 2004؛ العتيبي، 2014)، بالإضافة إلى الدراسة الأخرى أمثال درويش (2002، Teresa Brannick, et al؛ Pangil & Others, 2011؛ Sattari et al, 2008)، كما اختلفت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة من حيث مجتمع وحجم عينة الدراسة، بالإضافة إلى أسلوب البحث العلمي الذي استخدمه الباحث في الدراسة الحالية لاختبار نموذج الدراسة هو أسلوب انفردت به الدراسة عن الدراسات السابقة، حيث أن الدراسات السابقة ذات المناهج الكمية اعتمدت في تحليل العلاقات بين متغيرات وعوامل دراستها على برنامج التحليل الإحصائي المعروف والذي يعرف بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، في حين الدراسة الحالية اعتمدت في اختبار نموذج الدراسة على تحليل (Structural Equation Modeling-AMOS) والذي يعرف بنمذجة المعادلة البنائية-أموس، فضلاً عن استخدام الدراسة الحالية العامل الوسيط (Modiator) في نموذجها وهذا ما لم تستخدمه الدراسات السابقة، إلا أن الباحث استفاد من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة وساهمت وساعدت أيضاً في بناء نموذج الدراسة وأداة جمع البيانات (الاستبانة).

وخلاصة القول يمكن لنا أن نقول بأن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة في نموذجها وأسلوب اختبار العلاقات بين المتغيرات أو العوامل التي يتكون منها نموذج هذه الدراسة.

هذا ومن خلال عرض الخلفية النظرية لبعض من النظريات والدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية من حيث أنماطها ومصادر قوتها والتي تعتبر من المتغيرات الرئيسية لهذه الدراسة، نجد العديد من المتغيرات والتي لها تأثير على النمط أو السلوك القيادي المتبع، منها القيادة الإدارية أو الإدارة العليا بالمنظمة حيث إن لهذه الإدارة تأثيراً على باقي المدراء وسلوكياتهم في المستويات الإدارية الأخرى فإذا ما كان توجه الإدارة العليا

إيجابياً أو سلبياً نحو مكونات العمل فإن هذا التوجه سينعكس بشكل أو بآخر على طبيعة سلوك المدراء الآخرين.

كما وأن خبرة وشخصية القائد (قوة الخبرة) وشخصيته (قوة الشخصية) تؤثر أيضاً على نمطه القيادي حيث يتحدد في ضوءها طبيعة علاقته ورؤيته للمرؤوسين ومدى الثقة التي يمنحها لهم، وكذلك خبرات ومهارات وسلوكيات العاملين وخصائصهم تؤثر أيضاً في تفضيل النمط القيادي الذي يستخدمه القائد معهم وذلك نظراً للمستويات الإدارية العليا غالباً ما تكون أقل من المستويات الأدنى في التدخل وتوجيه والاتصال بالعاملين، بالإضافة إلى المتغيرات السابقة فإن طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام تفرض نمطاً معيناً من قبل القائد الإداري.

ومن هنا إن النموذج القيادي أو النمط الأمثل هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته في التأثير بتابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء بشكل بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالاضطراب محاولاً تغييره من خلالهم، ونلاحظ أيضاً بأن القائد الذي يقوم بالتغيير الإيجابي للمنظمة من خلال تغيير الفرض المعاحة واعتناؤها وتطوير الرؤيا ومناقشتها مع الأعضاء، وبناء ثقة في هذه الرؤيا عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم ومساعدتهم في تحديد حاجياتهم والحاجة التنظيمية الخاصة بإجراء التغييرات المناسبة لذلك.

ومن خلال بيان بعض النظريات التي تناولت القيادة الإدارة لوحظ هناك متغيرات مشتركة في معظم هذه النظريات ومن هنا قام الباحث باختيار البعض منها ليتم تناولها في هذه الدراسة وليبقى الباب مفتوحاً لبقية الباحثين لتناول المتغيرات الأخرى التي تؤثر أو قد تؤثر في العملية القيادية ومن المتغيرات التي اختارها الباحث في هذه الدراسة الأنماط القيادية (البيروقراطي والديمقراطي والحر) وكذلك المصادر التي تعتمد عليها القيادة الإدارية في قوتها (الهيكلي والخبرة والشخصية والمكافأة والاكراه).

كما أن تعد وظيفة التدريب من أهم مقومات المنظمات الحديثة فهو هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، ومن خلال دعم القيادات الإدارية لهذا النشاط تهدف المنظمة إلى تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وذلك لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي تتطلبها المنظمة، في ظل التغيرات والتطورات البيئية التي تواجهها، كما أن هذا النشاط لا يهتم المنظمة لوحدها، بل كذلك يعني الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال تنمية حب العمل لديهم داخل المنظمة مما يعود بالفائدة عليها وعلى الفرد.

فالتدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة، يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة، وإكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة والتي تمكنهم من أداء الأعمال المكلفين بها على أكمل وجه، وكذلك لمواجهة التغيرات والتطورات البيئية المختلفة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

ومن هنا على المنظمة يجب أن تركز على إستراتيجية التدريب، وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، ومن ثم وضع برنامج تدريبي فعال من أجل تحقيق الهدف من وراء العملية التدريبية، وكذلك الوصول إلى سلوك وأداء يمتثل العاملين من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة وفعالية، نتيجة لامتلاكهم لمهارات وقدرات تتناسب مع التغيرات والتطورات المختلفة في بيئة المنظمة وباستمرار.

ومن خلال هذا الجانب وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن مفهوم الجودة في الخدمة متعلق بمدى قدرة المنظمة على تلبية متطلبات ورغبات الزبائن حسب توقعاتهم، وتقييمها يعتمد على معايير مرتبطة بخصائصها، والتي يعتبرها الزبون هي المحدد أو المقياس إلى أي مدى جودة الخدمة وذلك من خلال توقعاته المستقبلية ومتطلباته الشخصية وتجاربه السابقة، وبالإضافة إلى إدراكه للأداء الفعلي لها بعد الحصول عليها، كما أن يتم تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون وليس من وجهة نظر المنظمة ويكون ناتج عن

الفرق بين توقعاته ومستوى إدراكه للأداء الفعلي لها.

إلى جانب ذلك هناك ارتباط بين رضا الزبائن وجودة الخدمة، فكلما ارتفعت جودة الخدمة كلما زاد رضا الزبون عن المنظمة والعكس صحيح، ومن أجل تحقيق هذا الرضا يجب عليها تحقيق الجودة والتي تلي حاجات وتوقعات الزبائن، كما إن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وضمان استمراريتها يتوقف على عمليات التحسين والتطوير المستمر التي تقوم بها المنظمة من خلال تكييف الأنظمة الإدارية، وتطوير إجراءات العمل، وتدريب الموارد البشرية هذه على المستوى الداخلي أما على المستوى الخارجي يتم ذلك من خلال البحث عن طرق التميز في العلاقات مع الزبائن.

ومن هنا على المنظمة أن تدرك بأن تقييم جودة الخدمة يكون من وجهة نظر الزبون، بالإضافة إلى التعرف على العناصر التي يعتمد عليها في تقييمهم لجودتها، كما يجب عليها أن تقوم بتدريب الموظفين في مختلف المستويات الإدارية وتحسينهم بأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية، إلى جانب ذلك عليها أن تدرك بأن متطلبات الزبائن وتوقعاتهم تتطور باستمرار لذلك عليها أن تستجيب لتلك التغيرات لضمان بقائها واستمراريتها.