

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ التمهيدي

تضمن الفصل الثاني على ستة محاور أساسية، ناقش المحور الأول منها؛ الإطار النظري لسمات القيادة الإدارية. كما ناقش المحور الثاني الالتزام التنظيمي. فيما تضمن المحور الثالث على تنمية الموارد البشرية. من جانب آخر أحتوى المحور الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة. فيما تطرق المحور الخامس إلى النظريات العلمية الداعمة للدراسة. كما عرض المحور السادس نبذة عن مجتمع وعينة الدراسة. إضافة إلى خاتمة الفصل أخيراً. وأتت هذه الدراسة تناقش المتغيرات العديدة والمتشابكة والتحديات أمام مؤسسات الأعمال اليوم، وبوجه الخصوص المؤسسات الأمنية. وبذلك أصبحت المؤسسات الأمنية مهددة بالفشل في التعاطي مع الأحداث المتسارعة بطبيعة عملها؛ ما لم تبحث عن إيجاد الوسائل والليات المناسبة لتنمية الموارد البشرية، لغرض تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري بمستوى التحديات الماثلة أمام هذه المؤسسات، والتي تعتبر سمات القيادة الإدارية من الوسائل المناسبة التي يمكن من خلالها حسن التعامل مع العنصر البشري واستدراك الواقع الإستراتيجي لهذه المؤسسات بما يحقق تعزيز الالتزام التنظيمي لموظفيها لتأدية المهام الموكلة اليهم بنفس مستوى الطموحات والتحديات المتسارعة في ظل بيئة عملها المضطربة.

٢,٢ القيادة الإدارية

تعددت وتنوعت واختلف ما تناوله الباحثين حول مفهوم "القيادة" وذلك حسب اختلاف الزمان والمكان، ولكن في مجمل التعاريف نجد أنها تركز على عدة عناصر أبرزها: فن إدارة الأفراد، تحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية. ولذلك يمكن تناول مفهوم القيادة على النحو التالي:

٢,٢,١ التعريف اللغوي للقيادة

هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" او يقوم بمهمة ما "، والقيادة حسب رأي أغلب الباحثين تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه، أما معناها في اللغة العربية: "فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، إن القود من أمام والسوق من خلف، والانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد" (عبيدات، ٢٠٠٤).

٢,٢,٢ تعريف القيادة في اصطلاحاً

عند النظر إلى ما قاله الباحثين حول تعريف القيادة نجد أنها تعاريفها قد تعددت، ولكنها كلها تدور حول بشكل محوري وأساسي حول كون القيادة أحد الأساليب المستخدمة في توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق وإنجاز عمل ما. لقد أشار الفهيدى (٢٠٠٩) بناءً على ما ذكره Likert القيادة بأنها "تعني روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة". بينما عرفها عبودي (٢٠١٠) وفقاً لما قاله في إطار ذلك Gibson بأنها: "أحد أشكال الهيمنة التي بموجبها يقبل التابعون طواعية التوجيه والرقابة من قبل شخص آخر".

في أدبيات الفكر الإداري المعاصر يعرف الباحثين القيادة الإدارية من القاعدة التي ينطلق منها، الا ان ذلك لا يجعل مفهوم القيادة الإدارية يظهر بشكل متباين، حيث نجد اليها اغلب الباحثين ينظرون اليها من منظار الصفات الشخصية والمهارات التي يتمتع بها القائد وتمكنه من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ودفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة للجماعة (Grint، ٢٠١٣). وفي إطار ذلك. عرف حسن (٢٠٠٤) القيادة الإدارية " بأنها القدرة على التأثير على سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة ". كما عرفها كنعان (٢٠٠٥) " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب ". أما يعرف السالم (٢٠٠٩) عرف القيادة الإدارية " بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ". بينما عرفها القيروني (٢٠١٣) القيادة الإدارية بأنها " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية ". في نفس الصدد، عرف المغربي (٢٠١٣) القيادة الإدارية: " بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة ". ووفقاً لمنظور كل من الزعي والبطاينة (٢٠١٤) ينظر إلى القيادة الإدارية بأنها: " صفات القائد الناجح في التأثير في المرؤوسين وإلزامهم لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص ". ويرى رضوان (٢٠١٤) بأن القيادة الإدارية: " دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة ".

في حين يعرفها العلاق (٢٠١٦) بأنها "نشاطات وفعاليات القائد للتأثير على سلوك الآخرين أفراد وجماعات عبر أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة لحل المشكلات وتحقيق أهداف مشتركة. أما في الجانب الإسلامي فقد عرف محفوظ (٢٠١٠) القيادة الإدارية بأنها: "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم". والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد. وقد يكون ذلك اتجاهاً عاماً مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاهاً محدداً مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة. ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد".

وبناءً على ذلك. يشير Ben Zara and Abdul Muthaliff (٢٠١٧) بأن بعض الكتاب يرون أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها فهي ليست موهبة أو فن فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها، حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه، ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد وشهرته في مجال ما، وبالتالي فهي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب وقُدوة وتكسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين، من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته ومخاطبته للناس.

من خلال ما تقدم يمكن الاستنتاج بأنه ينظر القيادة الإدارية بمثابة عملية هادفة للتأثير على الآخرين، حيث ينظر إلى الشخص المؤثر (القيادي) بأنه يحتل مرتبة أو مكانة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة بالشكل الذي يمكنه من ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة المشتركة، وليس مناورة منه لكي يتزعم الناس لغرض تحقيق ذاته.

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية حديث الولادة من الناحية العلمية لكنه قديم النشأة من الناحية العملي (Al-Ghamidi، ٢٠٠٦). وفيما يلي سنعرض التطور التاريخي لهذا المفهوم من خلال التطرق له في الفكر الإداري القديم ثم الفكر الإداري الكلاسيكي، والفكر الإداري السلوكي لنصل لأهم البحوث فيه في الفكر الإداري المعاصر:

تبرز شواهد تاريخية على وجود فكر إداري قديم في العصور العابرة، وذلك منذ حوالي ستة آلاف سنة مضت، إذ كيف تسنى لحضارات المصرية والصينية واليونانية والرومانية والعربية أن تنمو وتزدهر دون وجود فكر إداري متطور، فقد عرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد، والإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين، واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة (Al-Ghamidi، ٢٠٠٦).

أثرت الحضارة اليونانية على الإنسانية تأثيراً كبيراً ذلك لأنها انتشرت لحقبة زمنية طويلة واعتمدت الإدارة اليونانية على عدّة مبادئ من أهمها كما يتضح في الآتي (كنعان، ٢٠٠٦):

أ. مبدأ الديمقراطية: الذي تجسد في انتخاب قادة وموظفي الجهاز الحكومي من طرف الشعب.

ب. مبدأ دورية الوظيفة: الذي يقتضي شغل الموظف وظيفة لمدة محددة ثم يتركها لإتاحة الفرصة لكفاءات جديدة، وهذا ما طبق حديثاً في الإدارة الأمريكية والإدارة اليوغسلافية في ظل دستور (١٩٦٣).

ج. مبدأ روح الخدمة العامة وذلك بتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

كما تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات "سقراط" (Socrates)، ٣٩٩-٤٦٩ ق.م.) حيث تعني: "مهارة منفصلة من المعرفة الفنية والخبرة". أما "أفلاطون" (Plato)، ٣٤٧-٤٢٧ ق.م.) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية في كتابه الجمهورية على توسيع المسافة بين القائد ومرؤوسين".

من الملاحظ وبالرغم من المبادئ القيادية الهامة التي عرفتتها الإدارة اليونانية، والتي ساهمت في ممارسات القيادة الإدارية، فإن ما يؤخذ على الإدارة اليونانية في مجال القيادة الإدارية عدم اشتراطها توافر مؤهلات معينة توفر الخبرة لدى الرؤساء (حافظ، والشيخ، ٢٠٠٧).

٢،٢،٤،١،٢ القيادة في الفكر الإداري الروماني

كانت روما من يوم تأسيسها عام ٧٥٣ ق.م. وحتى عام ٥٠٠ ق.م. مدينة غنية مزدهرة، على رأسها ملك يتولى عنه بعض الكهنة مهامه الدينية. في الفترة ما بين (٥٠٠ ق.م. - ١٤ ق.م.) شهدت الإدارة الكثير من التطورات كان لها أثر كبير في ممارسات الجهاز الحكومي، فقد كان الحاكم يمارس سلطاته بدعم من رؤساء الأسر والأرستقراطية، كما عرفت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين عام (٤٤٣ ق.م. - ٢٨٠ ق.م.) منصب الرقيب (Censor)، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم، والرقابة على الأخلاق، كما تميزت الإدارة خلال هذه الفترة بضالة عدد الموظفين

الذين يتولون السلطات التنفيذية. طبقت الإدارة الرومانية في أواخر الفترة (٢٨٠ ق.م-٧٨ ق.م) وفي عهد "دقلديانوس" أسلوب الإدارة بالمشاركة، ثم أصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري ومن أهم المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة في مجال القيادة الإدارية، مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية *The Service Staff* التي عرفتها الإدارة الحديثة (حافظ، والشيخ، ٢٠٠٧).

٢,٢,٤,١,٣ القيادة الإدارية في ظل الإدارة العربية الإسلامية

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم شهدت الإدارة العربية تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح العرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة الأرض الشعب والنظام وأوجد الرسول صلى الله عليه وسلم نظاماً إدارياً خاصاً، يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة، والإخاء والبر والرحمة، والإيثار.

كما اتسمت الإدارة في هذا العهد بالبساطة، حيث كان تعيين القيادات الإدارية يقوم على الثقة من مقدرة ونزاهة واستقامة الولاة، بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم وسعة العلم والجدارة، وكانت مهام الولاة من حيث هم قادة إداريون تستهدف إشباع حاجات موظفيهم، كما عرفت الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم تقسيم العمل (القحطاني، ٢٠٠١).

يلاحظ مما سبق في الفكر الإداري للعهد اليوناني والروماني والإسلامي قدمت لنا الإدارة فهما متطوراً للقيادة، أقامته على مبادئ تضمن السلوك السليم لكبار موظفي الدولة، فاشترطت لشغل

المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلفية اجتماعية، بينما عرفت الإدارة العربية مبدأ تفويض السلطة باسم النيابة.

٢,٢,٤,٢ القيادة في الفكر الإداري المعاصر

بدأ الفكر الإداري المعاصر في بداية السبعينات من القرن الماضي، وهو مستمر حتى وقتنا الحاضر ويقوم على افتراض مفاده أنه لا توجد طريقة وحيدة أفضل للشكل الذي يجب أن يكون عليه التنظيم، فوجود التنظيمات الرسمية يقابله وجود تنظيمات غير رسمية، كما أن التفاعل والصراع لم يعد فقط داخل المؤسسة بين العاملين والقيادات الإدارية، وإنما امتد إلى الصراع بين المؤسسات داخل الحقل الإنتاجي والخدمات المتشابهة وذلك بسبب ظهور المنافسة، إضافة إلى صراع من نوع آخر وهو التوفيق بين حماية البيئة الطبيعية والاجتماعية وبين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة (دريوش، ٢٠١٧).

ويمكن توضيح أهم مدارس الفكر الإداري المعاصر ومساهماتها في ممارسات مفهوم القيادة الإدارية

على النحو التالي:

٢,٢,٤,٢,١ القيادة في ظل مدرسة النظم

تعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في علم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتخرج هذه النظرية عن إطار المؤسسة لتشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية، أسهمت هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية كثيرا بحيث أن مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل، كما أن استخدام مدخل النظم يمكنه من إدراك العلاقات والصلات الاعتمادية لجزيئات الأعمال في العملية ككل، إضافة إلى ذلك فإن نظرية النظم تجبر

القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة باعتبارها كلا متكاملًا مكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض

لتحقيق الأهداف، وتجعله ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة معلومات متدفقة (عقيلي، ٢٠٠٩).

٢,٢,٤,٢,٢ القيادة في ظل المدرسة الكمية

قدمت المدرسة الكمية نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للقائد الإداري أن يعتمد عليها في اتخاذ

القرارات. شملت هذه المدرسة ما يلي (العميان، ٢٠١٠):

أ. علم الإدارة: ويقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة اتخاذ القرارات.

ب. بحوث العمليات: وتهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.

ج. نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد على توفير معلومات دقيقة وسريعة

بتكلفة ملائمة.

٢,٢,٤,٢,٣ القيادة الإدارية في ظل الإدارة اليابانية

اهتمت الإدارة اليابانية بتنمية المورد البشري وإشراكه في اتخاذ القرارات من خلال التنمية الإدارية

المختصة والمتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة.

كما أسهمت المدرسة اليابانية في مجال القيادة الإدارية بإعطائها أهمية كبيرة ودوراً بارزاً للقائد

الإداري، وتؤكد الإدارة اليابانية على اختيار القادة على أساس الخبرة والمهارة بالإضافة إلى إخضاعهم

للتدريب. نظرية (Z) هي تعديل للإدارة اليابانية من طرف الألماني "وليام أونشي William Ouchi" وجاء

هذا التعديل لإحداث تكيف مع المؤسسات الأمريكية، وتدعو هذه النظرية إلى إعادة توجيه الاهتمام إلى

العلاقات الإنسانية في عالم المؤسسات بدل التركيز على الاعتقاد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاجية (السلمي، ٢٠٠٤).

وعليه يمكن القول إن الإدارة اليابانية تميزت بتجربة ذات طابع فريد، فهي توظف العامل مدى الحياة، وتتركه للرقابة الذاتية وتعتمد في تنظيمها على الهيكل تنظيمي لا مركزي وتدني درجة الرسمية.

٢,٣,٥ أهمية القيادة الإدارية

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً "فالقادرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع" (المغربي، ٢٠١٣).

كما تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المؤسسة واهم 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 قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم

دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات. فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية (كنعان، ٢٠٠٦):

١. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
٢. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
٣. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.
٤. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المؤسسة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها بعيد على أساسه.

٥. بدون القيادة الإدارية يصعب على المؤسسة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.

٦. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تظهر لنا أهمية القيادة الإدارية في قيادة المجتمعات البشرية وتنظيم شؤونها وإقامة العدل فيما بينها، وفي إطار ذلك أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية، حيث قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" (رواه أبو داود، ٢٧٠٨)، وفي ذلك المنحنى قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

أيضاً في إطار أهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب"، وعليه تتأكد لنا أهمية القيادة كما يرى (العلاق، ٢٠١٦) تكمن في:

١. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

٢. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات
 ٣. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 ٤. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 ٥. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 ٦. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
 ٧. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ويمكن القول أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تخلق في دائرتها العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي تعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمؤوسيه وزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

٢,٢,٥,١ مراحل العملية القيادية

لكي تؤدي القيادة الإدارية وظيفتها فإن عليها أن تمر بمرحلتين أساسيتين يقوم على أساسهما أي تنظيم من أجل بلوغ الأهداف، فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائد إداري دون الاهتمام بهذه المراحل التي تعود بالأهمية الكبيرة (الزعي، والبطانية، ٢٠١٤). فيما يلي سيتم التطرق إلى هذه المراحل:

أولاً: مرحلة بناء التوجيهات الاستراتيجية: يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الاستراتيجي

للمنظمة والذي يمثل الأساس في جميع فعاليتها وذلك على النحو التالي (السلمي، ٢٠٠٤):

١. تحديد الغاية الاستراتيجية (الرسالة).
٢. تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
٣. توضيح الأهداف الاستراتيجية في الأجل الطويل، وتوجيه الاستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.
٤. تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.
٥. تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المؤسسة المحيية للتوجيهات الاستراتيجية.
٦. تشكيل الأسس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد المشروعة الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والإنجاز.

ثانياً: مرحلة إدارة السلوك التنظيمي: تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتقييم والتصحيح لسلوك مختلف عناصر المؤسسة وتأكيد جودته وتوافقه مع توجيهات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وتشمل عمليات إدارة السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية (العديلي، ١٩٩٣):

١. تحديد الاتجاهات العامة للسلوك المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجيهات الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها الرئيسية.
٢. توضيح متطلبات السلوك المستهدف ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد (جماعة العمل) إدراكها والتعامل معها بإيجابية.

٣. توجيه السلوك نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة..

٤. متابعة السلوك الفعلي ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن مستويات المستهدفة والمعدلات المقررة والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.

٥. تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول ونوعية السلوك ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة.

٢,٢,٥,٢ القيادة الإدارية الفعالة

حاولت نظريات القيادة الإدارية التي سبق الإشارة إليها إن تتوصل إلى تفسير القيادة الناجحة والفعالة بالاعتماد على عوامل معينة تكون هي المسؤولة عن فعالية القيادة, فلاحظ ان نظرية السمات ربطت بين سمات القائد والنجاح في القيادة في حين أن الاتجاه السلوكي ركز على سلوك القائد مع المرؤوسين, بينما الاتجاه الموقفى يرى أن عوامل الموقف هي المسؤولة عن نجاح القيادة, أما الاتجاهات الحديثة في القيادة خاصة القيادة التفاعلية فهي تعزو النجاح للجماعة وليس للموقف أو السمات وركزت كذلك على التفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية هي: الموقف والقائد والمرؤوسين.

على الرغم من إن هذه النظريات لا تخلو من بعض اوجه القصور والضعف وصعوبة التطبيق العملي لها, إلا أنه من جانب آخر هناك بعض الجوانب في بعض هذه النظريات يمكن استخدامها وتطويرها لتصلح للتطبيق العملي بسهولة, أو يمكن ممارسات هذه الجوانب كأحد بنود القياس لمدى فعالية المدير.

نجد مثلاً أن منهج السمات يهتم بجانب له أهمية كبيرة في مدى فعالية المدير, خاصة في مجال

التفاعل مع جماعات العمل أو في اتخاذ القرارات.

في حين إن المنهج التفاعلي يهتم بطبيعة العلاقة بين نمط المدير والمرؤوسين وعوامل الموقف، وتهتم

بعض نظريات هذا المنهج بدراسة العلاقة بين نمط المدير ومرؤوسيه وزملائه، وهي أيضا أمور لها أهميتها في

مدى فعالية المدير (الزعي والبطاينة، ٢٠١٤).

كما إن هناك مجموعة من الأسس والمكونات الفرعية لقياس مدى فعالية المدير، وهي تتعلق

بطبيعة العمل الإداري ومتطلباته في الواقع العملي تتمثل في البنود التالية (ماكسويل، ٢٠٠٩):

١. القدرة على تنمية الابتكار لإيجاد إبتكار جديدة.
٢. المهارات السلوكية في الاتصالات الإدارية.
٣. المهارات في الحصول على المعلومات والاستفادة منها.
٤. المهارات السلوكية في التفاعل مع التنظيمات غير الرسمية.
٥. المهارة في التعامل مع المواقف ومواجهة المشكلات.
٦. المهارة في تفويض السلطات وتدريب المرؤوسين عليها.
٧. المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين بما يخدم تحقيق الأهداف.
٨. كفاءة تحديد البدائل واتخاذ القرارات.

وبالتالي يمكننا أن نلاحظ بأن عصر المعلومات وثورة الاتصالات تستوجب صقل القدرات الإدارية

بمهارات قيادية تفوق المهارات الإدارية التقليدية، هذه المهارات القيادية قد لا تقدمها اللوائح والقواعد،

ولكنها ترتبط أساسا برؤية المستقبل، وذلك يتطلب قدرات فائقة على تنمية الموارد البشرية واكتشاف

ودعم البراعم القيادية.

هناك مجموعة من المهارات والمفاهيم التي تساعد القائد الإداري على تحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية في حدود الإمكانيات والعناصر الأخرى المتاحة، تتمثل هذه المهارات فيما يلي (الصيرفي، ٢٠٠٧):

١. القدرة على إقناع المرؤوسين بالسياسات والأساليب التي يجب أن تتابع في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة.
٢. إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والقدرة على مناقشة البحوث والآراء في الجلسات العامة والمتخصصة
٣. ممارسة العلاقات الإنسانية، ومهارة المشاركة في العمل الجماعي.
٤. إتقان مهارات العلاقات العامة بالجهات والأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة.
٥. إجادة أساليب عقد اللقاءات وإجراء المقابلات الشخصية مع الافراد والجماعات العاملة في الجهاز لإعلامهم بمتطلبات العمل.
٦. التعرف على أساليب البحث المفيدة لمجالات العمل، وذلك عن طريق الإلمام المتكامل بطرق اعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل.
٧. إتقان مهارات مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات، وهي من أهم المهارات التي تتطلبها القيادة الإدارية الناجحة، كما ان هذه المهارة ترتبط بأنواع متعددة من القدرات منها ما يتعلق بالمواهب الذاتية ومنها ما يمكن اكتسابه عن طريق التفكير العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات.
٨. التجرد في إصدار القرار، وذلك بان يكون لدى القائد القدرة على فصل انفعالاته النفسية عن المشاكل التي تعرض عليه بحيث يتعامل مع المشكلة بموضوعية.

للولوصول إلى تحقيق القيادة الناجحة الفعالة لا بد من توفر بعض الخصائص السمات التي ليست بالضرورة أن تكون فطرية وإنما يمكن أن تكتسب, وتمثل هذه السمات فيما يلي (ماكسويل، ٢٠٠٩):

١. القدرة على رؤية الصورة الشاملة.
٢. القدرة على توصيل الصورة الشاملة للآخرين.
٣. القدرة على تفسير وتوضيح احتياجات الجماعة وآمالهم ومشاعرهم.
٤. الشعور بالاهتمام والاحترام تجاه احتياجات الفرد وآماله ومشاعره وقدراته داخل الجماعة.
٥. القدرة على نقل احتياجات الجماعة وآمالها ومشاعرها إلى الآخرين خارج الجماعة.
٦. القدرة على إدراك ما يحتاج إليه الناس وما يرغبون فيه.
٧. القدرة على توجيه الآخرين وتركيز طاقاتهم على أهداف معينة والحفاظ على معنويات الجماعة.
٨. الشعور بالحماس لرسالة الجماعة وأهدافها ومعاييرها.
٩. رغبة جامحة للتغيير والنمو والتطور نحو الأفضل.
١٠. الطاقة الضرورية لقيادة أعمال الجماعة.

٢,٢,٦ سمات القيادة الإدارية

يمكن توضيح سمات القيادة الإدارية بالاعتماد على نظرية (السمات) أو المدخل الفردي بالاستناد

على دراسة (اليافعي، ٢٠١٧) على النحو التالي:

إن الهدف الاساسي من عملية التغذية العكسية هي العمل على تعديل سلوك العامل وفق أهداف معينة، عن طريق توفير طرق تعليمية ملائمة تمكنهم من الوصول إلى أقصى قدراتهم، وتبرز أهمية التغذية العكسية كأمر حيوي وهام يساهم في تحقيق أهداف العمل الفعالة، فالتغذية العكسية تزيد من التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، وجعل العمل أكثر تشويقاً، فهي عملية لتقييم أداء العامل، حيث تمدهم بالمعلومات والتصورات عن طبيعة عملهم، وإيجاد المسببات للتغيير، ولهذا وجب أن تتوفر للعامل من اجل تصحيح عمله، ومن خلال التغذية العكسية والمعلومات التي تعطى للعامل يعرف مدى أو حجم الانجاز الحقيقي للعمل وتطابقه مع الهدف المنشود الوصول إليه، ويعتبر مفهوم التغذية العكسية من أحدث المفاهيم التي برزت في القرن العشرين، وأول من قال به أي التغذية الراجعة (العكسية) هو نوبرت واينر عام ١٩٤٨، ومما لا شك فيه أن التغذية العكسية ومعرفة النتائج مرتبطان مع بعضهما البعض لأنهما يعبران عن الكفاءة العمل، وتقييم أداء العاملين وتساعد في تحديد مدى تفاعل المشرفين والمديرين في تنمية وممارسات فريق العمل، والكشف عن قدراتهم، والتغذية العكسية هامة وضرورية في عمليات الضبط والمراقبة التي ترافق عمليات التفاعل ضمن اطار العمل، ومن دورها في استثارة دافعية العمل لدى العامل مما تحسن من أدائه مما ينعكس ايجابا على المؤسسة أو المؤسسة التابع لها، والتغذية العكسية لها تأثيرات على العامل والعمل على حد سواء، فهي تحسن الأعمال، وتقوم سلوك العامل، مما يزيد وتيرة العمل، كما تعطي للعامل معلومات من اجل تعديل العمل، وكما تلعب دور في زيادة المشاعر لدى العامل أما في السرور أو الألم (باصديق، ٢٠١٤).

في إطار ذلك عرف نشواتي (٢٠٠٣) التغذية العكسية بأنها عبارة عن: معلومات تلقاها الأفراد بعد الانتهاء من الأداء التنظيمي، والذي بموجبه يتمكن الأفراد من معرفة مدى صحة عملهم الذي قاموا

به. كما عرف الطائي، والعبادي (٢٠١٥) التغذية العكسية بأنها معلومات تعطى إلى الأفراد لأداء فعالية أو مهارة معينة، أو أي حركة يريد أن يتعلموها من أجل الحصول على مستوى انجاز جيد، أو تحسين وتصحيح وضع ومسار حركي معين. وبالتالي يمكننا القول إن مصطلح التغذية العكسية استخدم في العديد من المساقات العلمية مثل علوم الهندسة والتطبيق وعلوم التربية وعلم النفس عوضاً عن مصطلح معرفة النتائج، والذي لا يقوم على تقويم السلوك واستفادة الأفراد منه في تقويم سلوكهم، لذلك فمفهوم التغذية العكسية أشمل من مفهوم معرفة النتائج، ولذلك يعتبر إضافة إلى معرفة النتائج، حيث يعمل على توجيه وتعديل سلوك الأفراد لكي يحسن من مستوى أدائهم التنظيمي.

في إطار ذلك، تعتبر التغذية العكسية نتيجة مهمة في تقييم الأداء، وخاصة التقويم الذي يكون من خلاله تزويد العامل بمعلومات شاملة ومفصلة عن مهام المكلف بها في عمله، لذلك فالتغذية العكسية تلعب دوراً في الأداء التنظيمي يعتمد على نظرية ترتبط بالسلوك والتي تعزز حقيقة أن أي إنسان يغير من سلوكه عند معرفته بالنتائج السابقة لسلوكه، وتؤكد هذه النظرية دور التغذية العكسية التعزيزي، وتقوم باستشارة دافعية العامل وأنها تعمل على استشارة دافعية العامل، وتقوم بتوجيه الطاقات لديه نحو العمل وتحسين أدائه، كما أنها تزيد من حدة المنافسة بين العاملين وبالتالي ترفع مستوى أداء العاملين في مهمات عملية وتشغيلية لاحقة التي قد يكلف العامل في عملها. (اليامي، ٢٠٠١)

وبناءً على الطرح أعلاه، يمكن للباحث تلخيص أهمية استخدام التغذية العكسية (الراجعة) في

ممارسات الموارد البشرية وتنميتها وتحسين أدائها في النقاط الآتية:

١. تشجيع العامل الذي لم يجد لنفسه أهدافاً محددة وواضحة.
٢. التقييم المستمر للأهداف التي حددها الشخص لنفسه، وتحقيق مستوى مناسب من الالتزام

لتحقيق هذه الأهداف.

٣. تشكل عاملاً محفزاً على تحقيق الأهداف.
٤. توضح بدقة نقاط الضعف في الأداء.
٥. تساعد العاملين وتدفعهم إلى وضع أهداف أكبر بمجرد تحقيقهم للهدف السابق.
٦. تشعر العاملين بمدى اهتمام المشرف بهم، وذلك ليس لأنهم مرؤوسين، بل لما يملكون من شخصية متميزة.
٧. تعمل التغذية العكسية على إعلام العامل بمستوى أدائه التنظيمي، مما يزيل ما يعتريه من قلق وتوتر عندما لا يدرك أو يعرف نتائج عمله.
٨. تقوي العامل وتعززه وتحثه على التطور المستمر وتحسين ادائه التنظيمي وبخاصة عندما يعرف بأن أداءه يتحسن مستمر.
٩. إن معرفة العامل بأن ما قام به من عمل لا يرقى إلى المستوى المطلوب منه أداءه، ومعرفته للسبب الذي أدى إلى تقصيره في عمله التنظيمي، يقنعه بالمسؤولية عن تقصيره في عمله وبالتالي مضاعفة الجهد في المرات التالية.
١٠. التغذية العكسية تقوم بتنشيط الأداء لدى العاملين، وترفع من مستوى الدافعية لديهم نحو تحسين نوعية الأداء التنظيمي والارتقاء به إلى مستويات متطورة.
١١. التغذية العكسية تعرف أين يقف العامل من الهدف الذي تسعى إلى الوصول إليه، وإذا كان هذا الهدف يستغرق وقتاً للوصول إليه أم أنه سيتحقق بسرعة.
١٢. معرفة العامل مكانه من كافة ما حقق من أهداف من قبل زملائه العاملين معه، والأهداف التي لم تتحقق بعد من قبلهم.

من جانب آخر، في إطار انواع التغذية العكسية أورد اليامي (٢٠٠٥b) نقلاً عن Bailey

(١٩٨٢) بأن هناك أنواعاً متعددة منها، يمكن توضيحها في النحو الآتي:

١. التغذية العكسية الداخلية: وهي ما يكتسبه العامل أو الفرد من معلومات ومعارف من خلال

خبراته العملية بشكل مباشر، (شعور المتعلم باستجابته).

٢. التغذية العكسية الخارجية: وتوصف بأنها المعارف والمعلومات التي يقدمها المشرف أو المسؤول

عن العمل أو أي عنصر آخر خارجي.

في الوقت ذاته، هناك عدد من الكتاب والباحثين قسموا التغذية العكسية زمنياً الى فئتين مثلما

أورد باصديق (٢٠١٤). يمكن ايضاحها على النحو التالي:

١. التغذية العكسية الفورية: وهذه النوع من التغذية العكسية زمنياً لها علاقة بسلوك العامل

الملاحظ وتتبعه بشكل فوري وتقوم بتزويد الجانب الآخر بالإرشادات والمعلومات اللازمة في

تحسين الأداء التنظيمي وتغيير السلوك وتوجيهه.

٢. التغذية العكسية المؤجلة: وتعبر هذه الفئة من التغذية العكسية زمنياً عن ما يتلقاه المتعلم بعد

مضي فترة زمنية من اتمام العمل، وهذه الفترة تطول وتقصر على حسب الظرف ومقتضى

الحال.

٣. التغذية العكسية الحسية: يقصد بها هنا التغذية العكسية التي تقوم بإعطاء العامل معارف من

الداخل عن طريق حواسه.

٤. التغذية العكسية الخاصة: وهي التغذية التي يدرك بها العامل قدرًا معينًا من المعلومات والتي

تسانده في فهم وإدراك أحسن لما يتعرض له من مواقف.

٥. التغذية العكسية المتصلة: وهي التي تمد العامل بالمعلومات عن أدائه الذي قام به ومدى تقدمه ونجاحه في العمل.

٦. التغذية العكسية المحايدة: لأتقدم المعلومات المعطاة أي حكم على أداء العاملين بالسلب أو الإيجاب، لكنها تقدم خطأ ومعلومات وتقارير لكيفية ممارسات أداء العاملين، ولا تعطى بشكل علني وواضح وصريح، وفي إطار هذا النوع هناك ثلاثة جوانب تنطوي عليها التغذية العكسية تضمنت كل من: اخبار الفرد سبب أن عمله لم يرق إلى المستوى المطلوب، عليه معرفة ما سيفعل، ومعرفة ما هي الأسباب والظروف التي يمكن أن تؤدي إلى الأداء غير السليم.

٧. التغذية العكسية الإيجابية: هي إحدى الدعائم الرئيسية للتغذية العكسية المحايدة كون هدفها تعزيز العاملين، مثاله: (عملت عملاً متقناً - استمر على هذا الأداء - جزاك الله خيراً) - عملك كان اداؤه متميزاً) ويمكن تمثيلها بعدة أمور كالتفريعات - المكافآت - الترقية - امتيازات ولكن الأفضل من هذه الأمور هو المدح والثناء على الأداء الجيد للعاملين.

٨. التغذية العكسية السلبية: ويقصد فيها أن الأداء الحالي في العمل غير مقبول وعلى العاملين تحسين أدائهم حتى يتم الوصول إلى الأداء الأحسن، ومثاله (عليك تغيير سلوكك هذا إلى الأفضل - يجب أن يكون أدائك أفضل) التغذية العكسية السلبية تعتمد على تقديم الأساليب البديلة لتحسين أداء العامل لذلك على العاملين التعاون مع مشرف العمل حتى يتم طرق وبدائل أخرى ملائمة لتحقيق أفضل أداء في المستقبل.

٩. التغذية العكسية الإعلامية: وتتمثل في اعطاء العامل أو الموظف معلومات حول دقة الأداء في عمله أو سلوكه أثناء العمل.

١٠. التغذية العكسية التصحيحية: والتي يتم من خلالها اعطاء العامل أو الموظف معلومات حول ما قام به من عمل ومدى صحة سلوكه.

١١. التغذية العكسية التفسيرية: وهي التي يتم من خلالها تزويد الموظف أو العامل بمعلومات مهمة ودقيقة، وتصحيح الخطأ وإدراك ما كان من تقصير، وشرح وتوضيح للأسباب التي تم فيها الخطأ أو التقصير، مما ينعكس على الأداء التنظيمي وتحسينه.

١٢. التغذية العكسية التعزيزية: وتتمثل في أعطا الموظف أو العامل تعليمات حول ما قام به من عمل، وتصحيح أخطاءه في أثناء العمل، ومناقشة هذه الأخطاء دون اساءة من قبل المشرف، بل تزويد العامل بعبارات تعززية تحرضه على القيام بعمله على أكمل وجه وتحسين الاداء التنظيمي وتنميته باستمرار.

١٣. التغذية العكسية اللفظية أو المكتوبة: وهي تقديم عبارات تعززية إلى الموظفين أو العاملين إما مكتوبة أو ملفوظة، وتقييم مدى استجابتهم وأثرها على الأداء التنظيمي.

٢,٢,٦,٢ قيادة فرق العمل

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية (زيدان، ٢٠١٠).

وبذلك ينظر مسلم (٢٠١٠) إلى الفريق بأنه مجموعة من أفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق

أهداف محددة ومشتركة. كما يشير الطائي، وقدادة (٢٠٠٨) إلى الفريق بأنه مجموعة من الأفراد يتميزون

بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وتجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة الى وجود مدخل

مشارك للعمل فيما بينهم. وبالتالي، يعرف العزوي (٢٠١٠) فرق العمل من مدخل حلقات الجودة بأنها "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق مجموعة أهداف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر بذلك أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات". كذلك عرف فيلد (٢٠٠٢) فرق العمل من مدخل حلقات الجودة بأنها بمثابة مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون بشكل عملي دراسة تعاونية مشتركة تهدف إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه المؤسسات في مسيرة عملها وتقديم الحلول الملائمة لها.

في حين يعرف زيدان (٢٠١٠) فرق العمل بأنها مجموعات صغيرة من العمال يمارسون أعمال مماثلة ولهم نفس الدرجة العلمية، بحيث هذه المجموعات متجانسة ومتماسكة لتحقيق أفضل الإنجازات وأسرعها. ومما تقدم يستنتج الباحث بأن فرق العمل هي: عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع لوقت من الزمن بصورة طوعية لإيجاد الحلول المناسبة التي تواجه سير الأعمال في المؤسسات والمؤسسات بهدف ممارسات وتحسين الأداء، ويفضل أن يكون فرق العمل من نفس المستوى العلمي، وتقوم على أساس المشاركة الفاعلة، وتهدف إلى تحسين الاناجية ورفع كفاءة العمل، وتركز على المورد البشري بشكل أكبر. ومن هنا يمكن القول ان ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر مجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة.

أما من جانب أهداف بناء فرق العمل تم تلخيص هذه الأهداف بناءً على ما أورده القحطاني (٢٠٠١) نقلاً عن العالم الياباني الشهير (كاروايشكاوا) والذي يعتبر أحد مؤسسي فرق العمل، فكرة بناء فرق العمل في عدد من الأهداف الأساسية تمحورت في النقاط التالية:

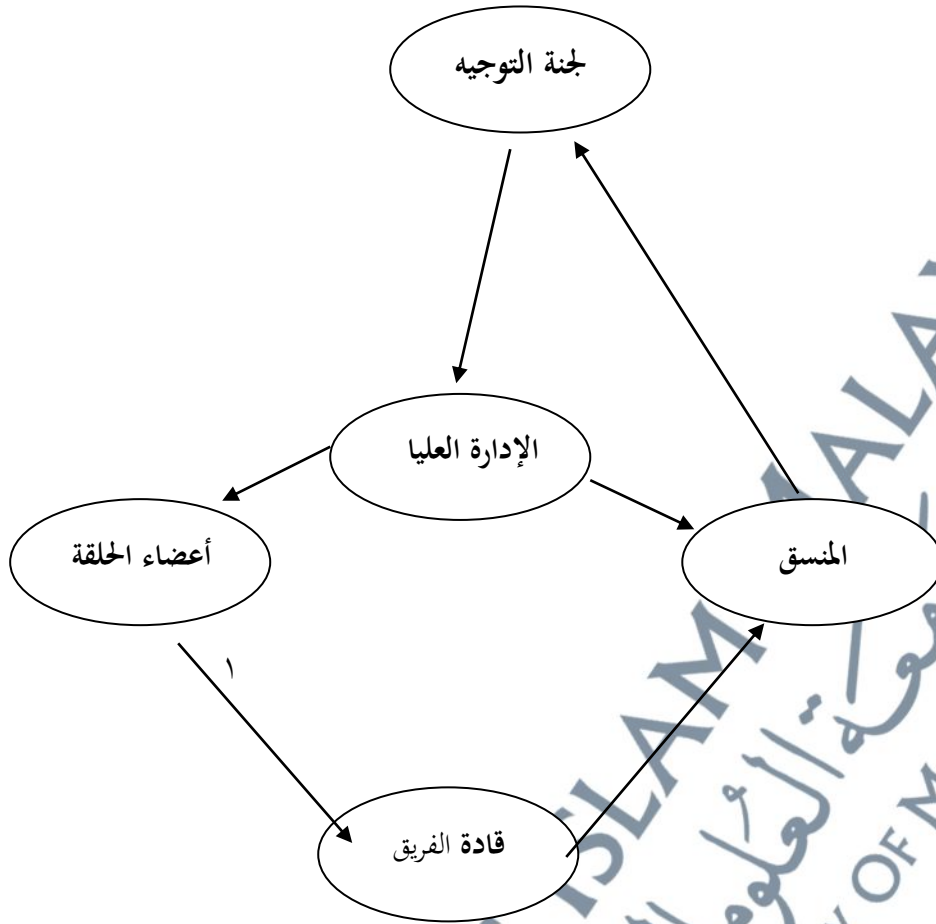
١. إيجاد اتجاهات ايجابية لدى العاملين بالمؤسسة بأهداف فرق العمل.

٢. ممارسات وتنمية شخصية العاملين من خلال فرق العمل.
 ٣. تشجيع فرق العمل العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد باستمرار.
 ٤. تقوم فرق العمل في المؤسسة برفع الروح المعنوية.
 ٥. التنمية الإدارية لإدارة حلقات الجودة.
 ٦. إيجاد علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين داخل المؤسسة.
 ٧. التفاعل والتكامل بين المكونات التنظيمية المتنوعة لفرق العمل لنجاح برنامج فرق العمل.
 ٨. التأكد من تحسين الأسلوب الذي يتم فيه أداء العمل في المؤسسة.
- من جانب آخر، في منظور تنظيم فرق العمل يشير الصيرفي (٢٠٠٩) وكذلك طایل (٢٠١٣) بأن تنظيم فرق العمل يتنوع ويختلف من مكان لآخر ومن وقت لآخر، ولكن الوضع الأفضل لهذا التنظيم ينبغي ان يتضمن المكونات التنظيمية التالية:
- أعضاء الفريق: إن العدد الأمثل لأعضاء فرق العمل هو ما يتراوح بين (٢-١٢) عضو يتم اختيارهم بأسلوب اختياري بشرط وجود خبرة متماثلة لدى الأعضاء، ويرى الأعضاء بعضهم البعض الآخر لمدة ساعة كل أسبوع في فترة العمل داخل المؤسسة لمواجهة المعوقات والمشكلات ذات العلاقة بالعمل ووضع الحلول المناسبة.
 - قادة الفريق: إن القادة هم أهم جزء في برنامج فرق العمل، كون القادة هم المشرفون الرئيسيون والمباشرون على أعضاء فرق العمل وتحت توجيهه المسهل في فرق العمل بحيث يقوم القادة بتدريب أعضاء فرق العمل إضافة إلى تدوين كافة الأحداث التي تم مناقشتها في لقاءات الفرق.

● المنسق: المنسق هو العنصر الفاعل في فرق العمل ومؤثر بصورة كبيرة على نجاح أو فشل حلقات الجودة، يقوم إلى جانب لجنة التوجيه وقادة فرق العمل بالتنسيق لكيفية عمل الحلقة، وعادة ما يقوم المنسق بالإشراف على عدد من الحلقات وحضور اجتماعاتها والتأكد من أن القادة يعملون وفقا للأسلوب الذي تم الاتفاق عليه لعمل الحلقة، كما يعتبر المنسق هو المسؤول الأول عن تدوين نتائج اللقاءات الدورية للحلقة بصورة دقيقة.

● كما يقوم المنسق بتدريب القادة الجدد بصورة دورية وعقد اللقاءات والندوات عن كيفية عمل فرق العمل مع اطلاع الإدارة العليا على كل ما يخص فرق العمل، وما تم التوصل إليه. ويقوم المنسق أيضا باستقبال عدد من المحاضرين من خارج المؤسسة للتحدث في مختلف الموضوعات التي تتصل بفرق العمل وعملها، لذلك يفضل اختيار المنسق من أفراد الإدارة العليا ممن يملكون توجه إيجابي نحو سياسة فرق العمل.

● لجنة التوجيه: تمثل لجنة التوجيه مركز التنظيم فتضم في عضويتها ممثلين عن كافة الوظائف الإدارية في المؤسسة، وتقوم هذه اللجنة بوضع الخطط اللازمة لممارسات برنامج فرق العمل، كما تعمل على تنسيق وتحديد البرنامج التدريبي المطلوب لأعضاء الحلقة، كما تعمل على وضع شبكة اتصالات فعالة داخل وخارج فرق العمل لتشجيع الأفراد للمساهمة في تحقيق أهدافه.



المرجع: الصيرفي (٢٠٠٩، ص. ١٦٧)

الرسم البياني ٢,١: الهيكل التنظيمي لفرق العمل

٢,٢,٦,٣ الرؤية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من ضمن إطار مراحل الإدارة الاستراتيجية ويشير إلى ترجمة الأهداف الطويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة زمنية تبدأ من خمس سنوات فأكثر، وبالتالي من خلال استقراء العديد من برامج التخطيط الاستراتيجي في عدة مؤسسات يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي لا يحقق النجاح بصورة دائمة، لكن في الوقت نفسه يعتبر عدم وجود التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات يعني فشلها في مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي يمد الأفراد بنظرة واسعة حول موقع المؤسسة ومواردها وامكاناتها داخل بيئة متبلورة، حيث إن استيعاب هذا المحتوى العريض بعيد المدى يصبح بمقدور المؤسسة أن تحدد بفاعلية أكبر الأفعال الرئيسية التي تبادر بها لمواجهة التحديات بفعالية وكفاءة عالية وتحقيق الفعالية التنافسية عن غيرها من المؤسسات داخل القطاع الذي تعمل به (محمد، ٢٠١٦).

بناءً على ذلك، يمكن القول في إطار مفهوم مصطلح التخطيط الإستراتيجي بأنه قد تعددت التعريفات التي تناولته، حيث عرف المرسي (٢٠٠٦) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم القرارات التي تنطوي على الإجراءات والأساليب والإجراءات والسياسات التي تنظم استخدام موارد المؤسسة لتحقيق أهدافها المحددة في المستقبل بطريقة مثلى.

في الصدد ذاته، عرف كل من Dess, Lumpkin and Eisner (٢٠٠٤) التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية تحديد الأهداف المستقبلية وتقييم الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف واختيار الخيارات (البدايل) المتاحة عن مسارات العمل المناسبة.

كما عرف العجمي (٢٠١٠) التخطيط الإستراتيجي بأنه نشاط إنساني واعي، يستند إلى توظيف المنطق العلمي في التفكير والتدبير لتحديد أهداف معينة وتعيين وسائل تحقيقها لفترة زمنية معينة بشكل يحقق التوافق مع طبيعة التطورات والتغيرات المحيطة بالمؤسسة.

بينما عرف التخطيط الإستراتيجي أبو النصر (٢٠١٤) بأنه أحد الوظائف الرئيسية للإدارة، والتي يراد من خلالها اختيار الأهداف ووسائل تحقيقها على مدى فترة زمنية معينة وفقاً للواقع المحيط بالمؤسسة.

وعند النظر في أهمية التخطيط الإستراتيجي فأنها تبرز من خلال توزيع الموارد المتاحة المادية والبشرية وتحديد طرق التوزيع والاستخدام، فالتخطيط الاستراتيجي يستند على اعتبارات دقيقة لقدرة

المؤسسة الإعلامية، وهذا يؤدي إلى صنع قرارات مهمة في توزيع الكوادر البشرية والموارد المادية (Dess et al، ٢٠٠٤).

في الصدد ذاته، يمكن التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا والهيئات الإدارية للقيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية حين يمتلكون رؤية واستراتيجيات تم صنعها من خلال المشاركة، ومن ثم يساعد المؤسسات للاستجابة بفاعلية لاحتياجات المجتمع ومتطلباته، يساهم التخطيط الاستراتيجي في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات من خلال تحديد امكانياتها ومواردها وما يتوافر لديها من عوامل قوة وعوامل الضعف.

كما يتم من خلال التخطيط الاستراتيجي وضع الأهداف من أجل التنفيذ ودمج كافة الأدوات والأساليب للتأكد من عملية التقدم والتطوير، بالإضافة إلى رسم اتجاهات هذه الخطط ووضع الميزانيات بشكل أفضل.

في نفس الجانب، فإن التخطيط الاستراتيجي يزيد من حساسية الإدارات العليا لرياح التغيير في المؤسسة والفرص المحيطة، ويقلل من درجة المخاطر في العمل التي ترتبط في التغييرات الخارجة عن مدى سيطرة إدارة المؤسسة الإعلامية وتوفير المرونة لدى هذه المؤسسة للتكيف مع هذه التغييرات والتنبؤ بها (محمد، ٢٠١٦).

يرى الباحث أن هنالك العديد من العوامل التي يمكن أن تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد مسار العمل، ويساعد في ممارسات وتحسين النتائج المنشودة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال تحسين نوعية القرارات التي تتخذها الإدارات في هذه المؤسسات مع التركيز على الأمور الحيوية التي توجه المؤسسة مما يساعد على خلق وتحديد هوية المؤسسة تلبية لاحتياجات ومتطلبات المجتمع مما يحسن من كفاءتها وفعاليتها.

من جانب آخر، فيما يخص أهداف التخطيط الإستراتيجي فإن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسات، وصياغة وممارسات رسالة المؤسسة وأهدافها ومن خلال توجيه مسار العمل في صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير متطلبات تحسن كفاءة الأداء وتحقيق التقدم والنمو للمؤسسة من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات أصحاب الأموال والإدارات العليا، وفي توجيه كافة الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية من أجل ممارسات أداء المؤسسة ودعم موقفها التنافسي، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل (السكرانة، ٢٠١٠).

٢,٢,٦,٤ السيطرة

هي قيام المدير باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل الموظفين على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد، وهو لا يهتم لآراء الموظفين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها، ودائماً يهدد بالثواب والعقاب للموظفين مما يضطر الموظفين لسلوك سلوك محدد لإرضاء المدير (برنوطي، ٢٠٠٧). في إطار ما ذكر أعلاه، يوضح كل من Marieke, Stephan and Vujic (٢٠١٥) بأنه يوجد علامات للقائد المسيطر، ذكر منها ما هو موضح في أدناه:

١. تجاهل آراء الآخرين: إن شخصية المدير المسيطر شخصية معجبة بذاتها ومعتزة بآرائها تتمتع بقدر كبير من الثقة بالنفس قد يصل الى الغرور، وقد يظهر ذلك في تفاعلات هذه الشخصية مع الآخرين سواء في البيت أو العمل، لذا نلاحظ أن شخصية المدير المسيطرة لا تستطيع تقبل آراء

الأخرين فوجهة نظرها لها وزنها ولذلك نجدها غالباً ما ترفض العمل مع فريق عمل وتفضل دائماً العمل الفردي حتى لا يشاركها أحد في القرارات.

٢. العنف والعدوانية: العنف والعدوانية سمتان تلازمان شخصية المدير المسيطر في حالة الاعتراض على آرائه أو قراراته، فهناك أشياء بسيطة بنظر كل الناس قد تكون ضخمة وخطأ لا يغتفر لها بنظر شخصية المدير المسيطر، فالأشياء ليست بحجمها الطبيعي بنظر هذه الشخصية المحيرة، فكل ما هو ضد رغبته خطأ وخطأ في شخصه بالتحديد، فهذه الشخصية لا تستطيع التفرقة بين آرائه وقراراته وذاته حيث تعتقد ان رفض آرائه أو قراراته ما هي إلا استهانة بذاته ووجوده.

٣. عدم القدرة على العمل كمرؤوس: شخصية المدير المسيطر شخصية قيادية لا تسمح أبداً لأحد أن يقودها أو يلفت نظرها أو يقيم عملها، فهذه الشخصية لا تقبل إلا أن تكون " الرئيس " وإذا قادتها الظروف لتكون ضمن فريق عمل نجدها تتلمس الفرص للتقرب إلى السلطة المتمثلة في " المدير "

٤. بث الخوف والقلق في نفوس المحيطين: شخصية المدير المسيطر شخصية غير محبوبة من الكثيرين، تستطيع وبمهارة فائقة عرس الخوف والقلق في نفوس المحيطين، فمقدار السيطرة التي تمارسها هذه الشخصية على الآخرين هي السبب في عرس هذه المشاعر السلبية، وقد يكون ذلك لحرص شخصية هذا المدير على اعتلاء أعلى المناصب القيادية التي تمكنه من فرض سيطرته بطريقة رسمية.

٥. التوازن الانفعالي: إن الوظائف العقلية والانفعالية للمدير تعمل في إطار من التأثير المتبادل الوثيق فلا بد من الوعي لديه أن الانفعالات لا تخضع لأي تنظيم أو تشذيب إرادي، لذلك فإنه ليس بالإمكان تجاهل من يثير الإعجاب والاستحسان، فيجب أن يمتلك المدير المقدرة والإمكانات للتحكم في انفعالاته فلا تظهر مثل (الغضب، الغيرة، الفرح، الحب) ويظهر بدلاً منها (الحلم، كظم الغيظ، وعدم الاهتمام بصغائر الأمور). وبالتالي فإن المدير الذي يتصف بهذه السمة يتميز بقوة

شخصيته وصحته النفسية الجيدة، وأكثر ما يظهر ذلك أثناء التعامل مع المشكلات والضغط والأزمات، مما ينعكس على السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

المسؤولية ٢,٢,٦,٥

إن كلمة مسؤولية يقصد بها لغة قيام شخص ما بأفعال يكون مسؤولاً عنها وعن نتائجها، فالمسؤولية تتكون أساساً من تداخل إداري ينقل بمقتضاه عبئ الضرر الذي نتج من سوء التخطيط والتنفيذ جراء أعمال الإدارة العامة المختلفة والأعمال القانونية والأعمال المادية والتي تهدف مجملها إلى تحقيق مصلحة المجتمع (العميان، ٢٠١٠).

بناءً على ذلك، يذكر كل من Hultman and Naude (٢٠١٥) بأن للمدير عدة مسؤوليات تجاه المؤسسة، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. خلق المناخ المناسب على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والألفة مع اليقظة التامة بين الموظفين.
٢. إسناد العمل المناسب لكل موظف من المؤسسة مع توجيههم وإرشادهم بالحسنى بالإضافة إلى تركية المجددين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.
٣. التعرف على العاملين في المؤسسة، وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم.
٤. لذلك لا بد أن تكون نشاطات المسؤولية للقائد عنصر هام من عناصر الخطط الاستراتيجية للمؤسسة مع تحديد المسؤولية والمسائلة لجميع الموظفين برغم مستوياتهم بشكل يعكس إيجاباً على عملية اتخاذ القرار وتطبيق كافة البرامج والأنشطة والفعاليات وتنفيذها بصورة جيدة، من خلال

سلوك مبني على القيم والأخلاقيات (كالأمانة، والعدالة، والنزاهة)، مما يدل على اهتمام القائد ومعرفته بمسؤولياته والحرص على المحافظة على القوانين والالتزام بها.

٢,٢,٧ التحديات التي تواجه القيادات الإدارية المعاصرة

تواجه الإدارة والمدير اليوم تحديات كثيرة تعكس التغيرات التي طرأت على بيئة الإدارة الداخلية والخارجية. ويمكن القول إن التغيرات البيئية المحيطة بالإدارة ستؤدي إلى تغيرات في طبيعة العملية الإدارية والوظائف التي تقوم بها، خاصة وظيفة القيادة لكونها المسؤولة عن مواجهة التحديات، ومن أهم هذه التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة العولمة، والخصخصة والتنافسية، والتغير في ملامح بيئة الإدارة وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الوقت، لمواكبة هذه التغيرات والتحديات التي تعيشها المؤسسات الحديثة، وفي ظل الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة كان من الطبيعي أن يطرأ تعديل جوهرى على دور القيادة التنظيمية، بحيث أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية أو ما يطلق عليه راس المال الفكري، وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى مجموعة من الأدوار الجديدة التي يمكن أن يقوم بها القائد المعاصر لتحقيق التميز التنظيمي تتمثل فيما يلي: (الزعي، والبطاينة، ٢٠١٤؛ صلاب، ٢٠١٩).

١. تحديد الرؤية المستقبلية: حيث يضع القائد صورة شمولية متسعة لما يريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، غير إن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافياً في حد ذاته، بل إن خلق الرغبة الأكيدة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرؤية يعتبر جزء لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق التميز في الأداء التنظيمي.

٢. ترسيخ قيم التميز: إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء، فالقائد الذي لا يستطيع ان يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

٣. تنمية الموارد البشرية: تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل

تفويض السلطة، والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز، وتحديث وتنمية قدرات العاملين

٤. تدعيم السلوك المتميز: للقيادة دور مهم في تأكيد التميز وذلك من خلال تقليل الاعتماد على

اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز، وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، والقدوة الحسنة.

٥. تحقيق أهداف أصحاب المصالح: حيث يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من أصحاب المصالح،

وكل من هذه الأطراف يسعى إلى تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى، والمهمة الأساسية للقائد في هذه الحالة هي إدارة هذا التعارض مما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز.

٦. تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع: للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المؤسسة، بل أيضا

في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل، حيث تتعرض العديد من المؤسسات لمتغيرات بيئية تدفعها للقيام بأعبائها ومسؤولياتها الاجتماعية

من جانب آخر، تعتبر سلطة التوجيه والحفز واحتواء المواقف الحرجة وصياغة التوجهات المستقبلية

لأية مؤسسة هي بالأساس مرهونة بعنصر القيادة، كما ان الهمم القيادي المناسب وتميزه بالخصائص التي

تؤهل الفرد القائد لسلوك معين يؤثر حتما في تكوين الرؤية المستقبلية، ومن ثم إحالتها إلى برامج أداءية

تلتقي عندها نجاح أو فشل المؤسسات، لاسيما وأن منظمات اليوم على اختلاف أحجامها وأنواعها

تواجه منافسة شديدة وغموض في البيئة المحيطة وندرة الموارد المتاحة، مما يدفع إلى تهيئة قيادة استراتيجية

فعالة لممارسة أدوار غير مألوفة وتفكير استراتيجي ناقد يجمع بين الاستيعاب الواعي للنظرية وإمكانية

التطبيق (القحطاني، ٢٠٠١).

٢,٣ الالتزام التنظيمي

عند النظر إلى مفهوم الالتزام التنظيمي عبر الأدبيات، كان هناك تنوع في تناول مفهوم الالتزام التنظيمي عند الباحثين، ومع ذلك، فإن المفهوم الواسع للالتزام التنظيمي تمثل في كونه هو الرابط الذي يربط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها. حيث يستخدم هذا المفهوم في الجوانب الإدارية من حيث الواجبات التي يؤديها الموظف (Reichers، ١٩٨٥). في الوقت ذاته، ينظر للالتزام التنظيمي كمفهوم يضيف قيمة أكبر للعمل كما يراه الموظفون مما يجعلهم أكثر إنتاجية (Mowday، ٢٠١٣).

وفقاً لما ذكره Mowday (٢٠١٣) فقد تم تناول مفهوم الالتزام التنظيمي في الأدبيات من وجهة نظر مختلفة نظراً للزاوية التي تم بها النظر إليه منها. في ظل ذلك، عرفه بعض الباحثين من وجهة نظر نفسية، وبعضها من وجهة نظر اقتصادية. في إطار ذلك المنظور، أوجه التشابه بين التعريفات المختلفة دفعت إلى تحديد مجموعة من التعريفات بشكل شامل، حيث يشير إلى الشعور بالعضوية المصحوب بالتعبير الذاتي عن منصب الموظف في المؤسسة مما يؤدي إلى تكوين رابط بين الموظف والمؤسسة. وبالتالي، فإن الشعور بالولاء والانتماء يؤدي إلى العديد من الفوائد على عدة مستويات مختلفة. بينما أضاف Tsai (٢٠١٤) تعريف آخر للالتزام التنظيمي الذي يهتم بشكل أوضح بـ الارتباط العاطفي بأهداف وقيم المؤسسة من قبل الموظف بطريقة منفصلة عن مصلحته الخاصة، والذي كان مبني على حقيقة أن له مكاناً في هذه المؤسسة.

بغض النظر عن التناقضات حول بعض مكونات معنى هذه الفكرة، فإن جزءاً كبيراً من التعريفات التفصيلية يلتقي في إمكانية وجود رابط ذهني، ورابط مميز وثبات، ويمكن التعرف عليه من كون ان العامل لديه شيء خارج نفسه (Allen، ١٩٨٤). حيث ان الالتزام يتميز بأنه حالة يرتبط فيها العامل بمؤسسة

معينة وأهدافها يرغب في الاستمرار في تحقيقها من خلال الإعداد والمشاركة في المؤسسة (Robbins)،
(٢٠٠٩).

وفقاً لما ذكره Reichers (١٩٨٥) فإن الالتزام التنظيمي هو الصفة النسبية لإثبات ميزتين،
المميز مع ارتباط محدد، والارتباط به. ويشير Limpanitgul (٢٠١٤) بأنه ما يميز الالتزام التنظيمي في
كونه تمسك الشخص العقلي بالمؤسسة، بما في ذلك الشعور بالعمل والمساهمة والاعتمادية في تقديرات
المؤسسة. كما وصف Schneider (٢٠١٣) الالتزام التنظيمي بأنه يصف ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم
تخليه عنها. كما ينظر Azri (٢٠١٣) إلى الالتزام التنظيمي بأنه ميل فكري نحو التزام محدد للموظف
بالمؤسسة بطريقة تجعله يلبي احتياجات المطلوبة حسب قيم معينة بأسلوب يحقق الأهداف المطلوبة
للمؤسسة. بينما عبر Allen (١٩٨٤) عن الالتزام التنظيمي بأنه كشخصية رائد عقلي ينبذ ارتباط
العامل بالروابط الشخصية ويزيد من قابلية التشغيل التي تم تحديدها وفقاً لأهداف المؤسسة. حيث ان
التعريف يصف فكرة الالتزام التنظيمي وفقاً للمقياس الذي قدمه Allen لقياس الالتزام التنظيمي للعمال
والموظفين على حد سواء في أي مؤسسة كانت.

في نفس الجانب، يشير Mowday, Porter and Steers (٢٠١٣) بأن الالتزام التنظيمي يعبر عن
ارتباط الموظف بإطار عمله ونطاق عمل المؤسسة المعنية ككل. كما يعرفه Newstrom and Davis
(١٩٩٣) على أنه درجة الولاء التي يمر بها الموظفون ذات الصلة والارتباط مع المؤسسة والاستعداد
لمواصلة المشاركة أو العمل معها. كما عرفه Meyer and Herscovitch (٢٠٠١) بأنه الدرجة التي
يتطابق بها الموظف مع المؤسسة ومستوى مواصلته للعمل فيها. في نفس الوقت، حدد Meyer and
Allen (١٩٩٠) مميزات الموظف الملتزم متمثلة في: البقاء في المؤسسة، وحضور العمل بانتظام، وتأدية
العمل وريادته بصورة كاملة، وحماية أصول المؤسسة، بالإضافة إلى مشاركة أهداف المؤسسة. وفي إطار

ذلك، أوضح Reichheld (١٩٩٣) ان الالتزام الوظيفي هو تعريف للموظف من خلال ارتباطه بالمؤسسة، والذي بناءً عليه اورد ان الموظف الملتزم بشكل كبير جداً يرى نفسه كعضو حقيقي في المؤسسة، ويتغاضى عن مصادر بسيطة من عدم الرضا. على النقيض من ذلك، من المرجح أن يرى الموظف الأقل التزام في المؤسسة نفسه على أنه شخص غريب غير مستغرق في عمله.

٢,٣,١ مقياس الالتزام التنظيمي

سعت العديد من الدراسات إلى قياس الالتزام التنظيمي وهو قابل للتغير متعدد الأوجه وقدمت نماذج لقياس التبديل التنظيمي كدراسات Gould et al. (١٩٩٨)، و Jaros et al. (١٩٩٣)، و Perry et al. (١٩٨١). ومع ذلك، لم تحظ هذه المقاييس باهتمام الباحثين Cohen (٢٠٠٢)، حيث أشار Cohen إلى أن النموذجين الأكثر استخدامًا والأنسب للالتزام التنظيمي البسيط هما Allen (١٩٨٤) و Chatman and O'reilly (١٩٨٦).

عرّف Chatman and O'reilly (١٩٨٦) مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه موقف الموظف تجاه المنظمة والالتزام النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه المؤسسة وهو انعكاس لتبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة وهذا السلوك النفسي. يمكن قياس الاتصال من خلال ثلاثة أبعاد: الامتثال وتحديد الهوية والاستيعاب. أشارت العديد من الدراسات إلى أن مقياس Chatman and O'Reilly له موثوقية منخفضة ومشاكل من حيث التركيب العملي (Vandenberg et al., ١٩٩٤، Sutton & Harrison, ١٩٩٣). علاوة على ذلك، أدى استخدام مقياس Chatman and O'reilly (١٩٨٦) إلى بعض المشاكل مع المقياس. وأشار Vandenberghe and Delobe (٢٠٠٢) إلى أن أبعاد هذا المقياس متداخلة. وهذا الاعتقاد تدعمه الدراسة (Sutton & Harrison, ١٩٩٣).

نظرًا لأن الالتزام التنظيمي يمكن فهمه جيدًا على أنه بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد، اقترح Allen (١٩٨٤) نموذجًا ثنائي الأبعاد للالتزام العاطفي، مما يشير إلى شعور إيجابي بالانتماء إلى المؤسسة ويساهم في نجاحها، بينما يشير الالتزام المستمر الواعي باستمرار الموظف في العمل بالمؤسسة بسبب فقدان الاستثمار المتراكم في قرار المغادرة. في عام ١٩٨٧ (McGree) اجرت دراسة خلصت إلى أن التزام الاستمرارية ينقسم إلى فرعين فرعيين يعكسان التضحية الإجمالية التي تدفع للفرد للبقاء في المؤسسة. بناءً على هذه النتائج، قرر كل من Allen and Meyer (١٩٩٧) إضافة بُعد ثالث، والذي بدأ من خلال التزام معياري، والذي يشير إلى إحساس الفرد بالمسؤولية في المؤسسة. عند تطبيق هذا النموذج، تم العثور على بعض المشاكل في الفقرات من خلال نتائج دراسة Ko et al. (١٩٩٧) والتي دفعت كل من Allen and Meyer (١٩٩٧) إلى تعديل نموذجها لقياس الالتزام التنظيمي، والتي تعبر بطبيعة الحال عن التزام الموظف تجاهه ومسؤوليته تجاه المؤسسة التي يعمل بها، والذي تمثلت في الالتزام العاطفي (التعلق العاطفي)، والالتزام المعياري (الالتزام الأخلاقي) والالتزام الاستمراري (الوعي بالتكاليف المرتبطة بالتوقف عن العضوية). وهي الأبعاد أخذت بها أغلب الدراسات ذات العلاقة بالالتزام التنظيمي، والتي تناولها الباحث في هذه الدراسة.

٢,٣,٢ خصائص الالتزام التنظيمي

حدد الباحثون عدة سمات للالتزام التنظيمي، والتي يمكن تلخيصها كما ذكر ذلك (Hanouna،

٢٠٠٦)، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. إنها تضغط على رغبة الموظفين في بذل جهد في المؤسسة مصحوبًا برغبة قوية في البقاء معها مع

الإيمان بأهدافها ومبادئها.

٢. تدل على مستوى الأنشطة الاجتماعية ورغبة الموظف في البقاء مع المؤسسة لتمكينها وتحقيق

أهدافها

٣. هو دافع داخلي يدفع الموظف لبذل قصارى جهده للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة

٤. إنها حالة ذهنية غير ملموسة تحدد درجة الولاء للتنظيم

٥. يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لتحقيق الرضا، فضلاً عن الجهد المبذول لإقناع الموظفين، ويتطلب تغييرات

حذرية.

٦. يتأثر بالخصائص الشخصية وبيئة العمل والمنظمة نفسها.

٧. النتائج هي البقاء مع المنظمة، والحماس للقيام بالعمل وتحسين أداء العمل.

٢,٣,٣ أهمية الالتزام التنظيمي

لقد تم بحث ودراسة الالتزام التنظيمي بدقة في الأدبيات، ومن المتفق عليه عالمياً أن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على النتيجة التنظيمية وأداء الموظفين، والمشاركة في نطاق واسع من التغييرات التي تقوم بها. بالإضافة إلى ذلك، فإن التأثير السلبي للالتزام التنظيمي مع مواقف العمل المنتج، والذي يذكر في أكثر من الغالب على أنه هو الذي يعيق عن الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وفي الحالات القصوى يؤدي التأثير السلبي للالتزام التنظيمي إلى إيقاف المشروع وفشله (Limpanitgul, ٢٠١٤).

في الصدد ذاته، يعد مفهوم الالتزام التنظيمي متغيراً حيويًا في بيئة المؤسسة ويظل حاسماً في النظرية التنظيمية، في حين أن العديد من الدراسات التي أجريت في العقدين الماضيين وجدت روابط قوية بين الالتزام التنظيمي والتغيرات التنظيمية الأخرى (Mathieu & Zajac, ١٩٩٠) التي تتميز بالثقة الفردية والاعتراف بأهداف المؤسسة وقيمها وحرص الموظف على بذل جهد مكثف لصالح المؤسسة (Porter et

al.، ١٩٧٤). علاوة على ذلك، في جميع الأدبيات، كانت هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن ضعف مستوى الالتزام في المؤسسة ينتج عنه قصور في مستوى أرباح المؤسسة، في الوقت ذاته يؤدي توفر البيئة التنظيمية المناسبة إلى تزايد مستوى الالتزام التنظيمي وجعل المؤسسة أكثر ربحًا وازدهارًا، وبذل المزيد من الجهد المتوقع (Frone، ٢٠١٨).

لقد حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في العقود العديدة الماضية. حيث يعود جزء من الاهتمام بالالتزام التنظيمي إلى العلاقات بين الالتزام التنظيمي وسلوك العاملين، والتي من المحتمل أن يؤدي الموظفون الملتزمون أداءً أفضل، وأقل احتمالاً لترك وظائفهم (Mowday، ١٩٨٤)، ولديهم معدلات دوران أقل وتغيب عن العمل والعمل غير المنتج أقل (Sutton، Dalal، & Harrison، ٢٠٠٥). في حين يركز الجزء الثاني من الاهتمام بشكل كبير على بقاء المؤسسة التنظيمي والوفاء بالتزاماتها في تحقيق معدلات إنتاجية وكفاءة أعلى (Meyer، Stanley، Herscovitch، Topolnytsky، &، ٢٠٠٢). بالإضافة إلى ذلك، فإن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي عميق على الأداء التنظيمي وأداء الموظفون (Becker et al.، ٢٠١٥؛ Khan et al.، ٢٠١٠). علاوة على ذلك، أشار Omar et al. (٢٠١٢) إلى أن العمال الملتزمون هم الموارد الأكثر ربحية لأي مؤسسة علاوة على ذلك، وفقاً لـ Dessler (٢٠٠٠). يتعين على صانعي السياسات في جميع المؤسسات إنشاء التزام تنظيمي في موظفيهم لأن له تأثيراً عميقاً على السلوك التنظيمي للموظفين.

٢,٣,٤ أبعاد الالتزام التنظيمي

نظراً للطيف الواسع للتعريف المتاح لمفهوم الالتزام التنظيمي، كان من الضروري دراسة الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي لفهم المشكلة بشكل أكبر. على ضوء ذلك، وفقاً لـ Mowday (٢٠١٣)

هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي التي طورها Meyer and Allen (١٩٩٧) مع كل نطاق تعريف خاص به، والتي تمثلت في (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري). علاوة على ذلك، أشار Mowday (٢٠١٣) إلى أنه من المتفق عليه على المستوى العالمي بأن هذه الأبعاد الثلاثة هي الأبعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي، وهي الأبعاد الأكثر استخداماً. وبالتالي، سيتم اعتماد هذه الأبعاد الثلاثة لقياس الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة، حيث تم استخدامها لقياس الالتزام التنظيمي في قطاعات أعمال مختلفة مثل دراسة Al-Ahmadi (٢٠٠٩) في القطاع المؤسسي. حيث تم شرح هذه الأبعاد على النحو التالي:

١،٤،٣، ٢ الالتزام العاطفي

وفقاً لما أورده Brown (٢٠١١) يمكن تصنيف الالتزام التنظيمي إلى التزام عاطفي من خلال وصفه بأنه شعور بالارتباط العاطفي للعامل بالمؤسسة. علاوة على ذلك وصفت Lapointe (٢٠١٧) الالتزام العاطفي بأنه يعبر عن مدى رغبة الموظف في البقاء مع المؤسسة، عادةً بسبب وجهة نظرهم بأنهم يتناسبون مع المواءمة التنظيمية مع أهدافها ورضاهم عن عملهم، وبالتالي، أداء أفضل وتعتبر رصيماً كبيراً للمؤسسة. كما أدعى Meyer et al. (٢٠٠٢) أن الالتزام العاطفي يحدث عندما تصبح أهداف المؤسسة وموظفيها منسجمة بشكل متزايد. وبالتالي فإن الالتزام العاطفي هو مزيج متناغم بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، والموظفين ذوي الالتزام العاطفي هم أقل عرضة لترك مؤسساتهم بسبب هذا الانسجام (Gellatly, Cowden, & Cummings, ٢٠١٤).

فيما يتعلق بالقطاع المؤسسي وفقاً لما أورده Schultz (١٩٨٢) يحدث الالتزام العاطفي عندما تلي المؤسسة احتياجات وتوقعات الموظفين، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام

العاطفي. كما أَدعى أيضاً بأن الدعم التنظيمي والمكافآت يمكن أن يؤدي إلى التزام الموظفين العاطفي. ومع ذلك، ووفقاً لما ذكره Meyer et al. (٢٠٠٢) يرتبط الالتزام العاطفي ارتباطاً إيجابياً بالحضور والمشاركة الوظيفية والالتزام المهني وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين. كما أكد Battistelli, Galletta, Vandenberghe & Odoardi (٢٠١٦) أن الالتزام العاطفي القوي بين العاملين في مجال العمل المؤسسي الخدمي يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة للمجتمع.

٢,٣,٤,٢ الالتزام المستمر

وفقاً لما أورده Lapointe (٢٠١٧) فإن البعد الثاني للالتزام التنظيمي هو الالتزام المستمر، حيث تم تعريفه على أنه الالتزام بالمؤسسة الناشئ عن حاجة الموظف للبقاء معها، وفي مثل هذه الحالات قد يشعر الموظف بأنه مرتبط بالمؤسسة لعدة أسباب، ولكن على الأرجح قد يكون ذلك بسبب نقص الوظائف البديلة أو عدم وجود رواتب أفضل. علاوة على ذلك، فإن العديد من الباحثين مثل Meyer and Allen (٢٠٠٢) و Gellatly (٢٠١٤) وصفوا ان الالتزام المستمر بأنه الدرجة التي يؤمن بها الموظف أن ترك الوظيفة سيكون مكلفاً، ويبقى أو يبقى لأنهم بحاجة إلى البقاء.

في إطار ذلك، يقوم موظفي الالتزام المستمر بزيادة تكلفة ترك الوظيفة مقابل الاستثمار الشخصي للبقاء (Aluwihare-Samaranayake, Gellatly, Cummings & Ogilvie، ٢٠١٨). علاوة على ذلك وفقاً لما ذكره Cherian, Alkhatib & Aggarwal (٢٠١٨) فإن الموظفين الذين لديهم التزام قوي بالاستمرار يؤدون أداءً أفضل ويحافظون على وظائفهم الخاصة عندما يلي استثمارهم الشخصي توقعاتهم، وهو ما لا يرغبون في التنازل عنه، وبالتالي، فإن الالتزام المستمر بين الموظفين سيكون أقوى عندما يكون الاستثمارات عالية والوظائف البديلة قليلة. بالإضافة إلى ذلك أورد Johnson, Chang &

Yang (٢٠١٠) أن الاستثمارات الشخصية مثل المكافآت واحتياجات السلامة والأمن يمكن أن تؤدي إلى مستوى عالٍ من الالتزام المستمر، وبالتالي ينشأ أداء أفضل ومستوى عالٍ من الولاء بين الموظفين، وهذا يعني أنه يتعين على المؤسسات الانتباه. إلى مثل هذه العوامل التي تؤثر على التزام الاستمرارية من أجل الاحتفاظ بموظف تركز علاقته المركزية بمؤسسته على الالتزام المستمر.

بناءً على ذلك أكد Gellatly (٢٠١٤) أن الالتزام المستمر في مجال العمل المؤسسي الخدمي يمكن وصفه بأنه الدرجة التي يعرف بها الموظف ويعتقد أن ترك الوظيفة سيكون مكلفاً ويبقى لأنه يحتاج إلى البقاء. علاوة على ذلك، وفقاً للمصدر نفسه، يجب أن يكون للموظفين التزام قوي بالاستمرارية لأنهم الذين لديهم التزام قوي بالاستمرارية من المرجح أن يقيمهم اعضاء في مؤسساتهم الخدمية. علاوة على ذلك، وجد أن الالتزام المستمر يرتبط بشكل إيجابي مع الاحتفاظ بالموظفين، وهو مؤشر أساسي لمعرفة مستوى دوران الوظيفي للموظفين بالمؤسسات الخدمية.

٢,٣,٤,٣ الالتزام المعياري

تم تعريف البعد الثالث للالتزام التنظيمي المتمثل في الالتزام المعياري بأنه من قبل Hanaysha (٢٠١٦) على انه التزام من الموظفين بسبب شعورهم بالالتزام بضرورة البقاء في المؤسسة ومغادرتهم سيكون له عواقب سلبية خطيرة على المؤسسة اعتقاد منهم بأن مغادرتهم للمؤسسة سوف يسبب فراغ في المهارات. علاوة على ذلك، في هذا النوع من الالتزام، يشعر الموظف بارتباط أخلاقي عميق مع قيم المؤسسة وأهدافها، نابغاً من حقيقة أنه يؤمن بنفس الأهداف ويؤمن أيضاً أن المؤسسة تقدم خدمة أو منتجاً ذا قيمة كبيرة للمجتمع مثل مؤسسات الخدمات الأمنية والرعاية الصحية والمهندسين ورجال الإطفاء وما إلى ذلك (Schneider، ٢٠١٣). بالإضافة إلى ذلك أشار Meyer (١٩٩٠) إلى أن الموظف الذي يرتبط ارتباطه

الأساسي بالمؤسسة بناءً على الالتزام المعياري يظل عضوًا في المؤسسة لأنه يشعر أنه يجب عليه البقاء. ومع ذلك، ادعى Sparrow (٢٠٠٣) أن الالتزام المعياري هو مزيج متناغم من واجبات الموظفين ومسؤولياتهم تجاه مؤسساتهم ومشاعر الموظفين بالالتزام والولاء للمؤسسة. وفقًا لما ذكره Djukic et al. (٢٠٠٨) أن الموظفون الذين لديهم التزام معياري قوي يميلون إلى أداء أفضل لأن هناك شعورًا بالارتياح يدفعهم للبقاء في المؤسسة، وأن من واجبهم ومسؤوليتهم القيام به.

بناءً على الطرح في أعلاه يشير Gellatly (٢٠١٤) إلى أن الالتزام المعياري يمكن وصفه بأنه التزام من الموظف نابعاً من مشاعر الالتزام والولاء بضرورة البقاء في المؤسسة والذي بناءً عليه يميل إلى الأداء بشكل أفضل، مؤكداً على أن الموظف في هذا النوع من الالتزام لديه مستوى أعلى من النية للبقاء في المؤسسة. استناداً إلى المراجعة المذكورة أعلاه للالتزام التنظيمي وأبعاده، يستنتج الباحث أن الالتزام العاطفي والالتزام المعياري يزيدان من ولاء الموظفين لوظائفهم وتنظيمهم، وما يفعلونه بالفعل، مما يزيد من التزامهم تجاه المؤسسة باعتبارها موطنهم الثاني. علاوة على ذلك، فإن الالتزام المستمر يملئ على الموظف الاستمرار في أداء وظيفته بناءً على الفوائد المتوقعة التي يحصل عليها من الوظيفة، وبالتالي الاستفادة من الفاعلية الكاملة للعامل البشري في المؤسسة.

٢,٤ تنمية الموارد البشرية

أصبحت التحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال حقيقة واقعية بسبب العديد من التغيرات والتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال، والتي تتطلب منها تنمية الموارد البشرية لتنمية قدراتها ومهاراتها لتعزيز حبهم للعمل في مؤسساتهم، الأمر الذي يتطلب توفر قيادات تتمتع بقدر عالي من الكفاءة والالتزام التنظيمي من أجل التطبيق الفعال والمثمر لتدريب وممارسات الموارد البشرية، بالشكل الذي يمكنها

من تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط الضعف فيها لمواجهة التحديات الراهنة والبقاء والاستمرار في ممارسة عملها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية (بارحمه، ٢٠٢٠).

وبالتالي، قبل الإشارة إلى تنمية الموارد البشرية ينبغي ان نتناول بشكل موجز كل من إدارة الموارد البشرية، ومفهومها، ومفهوم الموارد البشرية، والتطور التاريخي لها، بالإضافة إلى أهميتها، وأهدافها، وموقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، علاوة عن مقومات نجاحها. والتي يمكن ايضاحها مثلما تناولها الكتاب والباحثون المختصون في مساق إدارة الموارد البشرية وفقاً للنقاط الواردة في هذه الفقرة على النحو التالي:

٢,٤,١ إدارة الموارد البشرية

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة، مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، و مروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاء بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي ممارساته في ظروف وبيئة العاملين إلى الحاجة إلى ممارسات في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل

على تغيير وممارسات مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم (الهوري، ٢٠٠٢).

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحاً حديثاً، حيث حل محل الأفراد الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة ١٩٧٠ نقطة التحول التدريجي، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إلى اعتبار الأفراد كأصول من أصول المؤسسة، وبالتالي فهم موارد كباقي الموارد التنظيمية وهذا ما أكدته البحوث والدراسات في مجال العلوم التنظيمية والسلوكية على اعتبار الأفراد موارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم.

وهو ما تم تأكيده في القرآن الكريم في أكثر من سورة قرآنية، وفي إطار ذلك فإن الله عز وجل قد أعلى من قدر الإنسان حيث جعله أسنى المخلوقات وأكرمها عنده فقال سبحانه وتعالى: ((وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً)) (القرآن الكريم، سورة الاسراء، الآية ٧٠). ومن ثم فإنه يتضح بشكل جلي أن التنمية البشرية تقوم على الإنسان من أجل الإنسان، وبالتالي، يمكن القول أيضاً إن الإنسان غاية كل تنمية، والتي تشمل جميع الأعمال وعلى رأسها إعمار الأرض.

٢,٤,٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية

ينظر الباحثون إلى كرة إدارة الموارد البشرية ليست كمثل بقية المصادر الأخرى في تحسين مستوى الأداء واكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات (Becker & Gerhart، ١٩٩٦). حيث عرف جاد الرب (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة، والموارد البشرية". كما عرفها الهيتي (٢٠١٠) بأنها جهاز متخصص ومستقل

يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المؤسسة في الانتاجية والربحية والنمو. في الصدد ذاته، تنظر عباس (٢٠١٣) إلى إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

أما المغربي (٢٠١٣) فقد عبر عن إدارة الموارد البشرية بكونها فن شحن وتوجيه وتنظيم العاملين وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

في حين يعرف Uysal (٢٠١٤) إدارة الموارد البشرية على أنها زيادة كفاءة الموظفين في الوظيفة التي يقومون بها. وبالتالي، يمكن القول بناءً على ما أورده أبو بكر (٢٠٠٤) في إدارة الموارد البشرية أنها أصبحت تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، والذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، وإنما يتضمن تحليلاً وتشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، وترابط واضح بين هذه الإدارة وبين فريق الإدارة العليا، وباعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص والتحديات المرتبطة بالعنصر البشري.

من خلال التعريفات الآتية الذكر يمكن القول إنها سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى توجيه وتنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم بشكل متوافق مع طبيعة طموحات المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين أساسيين للموارد البشرية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات، والذي تضمنت مثلما أشار عبوي (٢٠١٢) في كل من (زيادة الفعالية التنظيمية، وإشباع حاجات الأفراد كماً). وفي إطار ذلك يرى برنوطي (٢٠٠٧) بأنه بدلاً من أن يتم النظر إلى أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلاً من أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. وذكرى (برنوطي) بخصوص ذلك عدد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:

- ١ الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد إنتاجيتها.
 - ٢ إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
 - ٣ بيئة العمل لا بد أن تهيب ونشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
 - ٤ برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
 - ٥ ضرورة أن تتعامل المؤسسات مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه.
- تؤكد جميع الدراسات العلمية على أهمية العنصر البشري وأهمية الغايات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، ومن هنا يمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية، وذلك لعلاقتها المباشرة بإدارة الأفراد العاملين (شتات، ٢٠٠٣).

وبناءً على ما تم تناوله في أعلاه، يوضح عدد من الكتاب المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بأنه

يمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات لعدة أسباب يمكن إيضاحها على النحو التالي:

١. كونها مركز الجذب المهم في المؤسسة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة التنظيمية في المؤسسة.

٢. أهما تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

٣. يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

٤. يمكن معالجة الخطأ في تنمية إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات التنظيمية الأخرى. (الهيبي، ٢٠٠٥).

٥. كما تكمن أهميتها في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وممارسات الأداء الإنساني للعمل.

٦. النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني (شتات، ٢٠٠٣).

كما تتضح أيضاً أهمية إدارة الموارد البشرية بصورة جلية لا يشوبها أي شك في ديننا الإسلامي

الحنيف، حيث كان الإسلام سباقاً في الاهتمام بالأفراد حيث كونه إنسان كرمه الله بحمل رسالته وفي

عمارة الأرض ومن حيث عضواً فاعلاً في نجاح العمل الإداري، لذلك كون النهج الذي اتبعته الإدارة في

الإسلام والذي يركز على (كتاب الله القرآن الكريم، وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم) يتضمن

أسس ومبادئ وأنظمة نظمت إدارة المسلم كونه عنصر هام واستثماره وقد تجلى ذلك بما جاء به كتاب

الله والسنة المطهرة الشريفة من عمليات الاختيار والتعيين والتدريب ونظم الأجور والتعويض ومشاركة الأفراد في التنمية التنظيمية كقوله تعالى: ((قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ)) (القرآن الكريم، سورة القصص، آية ٢٦) من هنا جاءت أهمية الموارد البشرية في الإسلام حيث عنى بالأفراد كونهم عماد هذا الدين ويقوم وينتشر عليهم. علاوة على ذلك، وعلى النحو السابق فقد خلق الله تعالى العلي القدير الانسان و ميزه بالعقل، ولعل خير دليل على تأكيد تمييز الاسلام واهتمامه الفائق بالموارد البشرية بما يبرز قيمتها و أهميتها أن المولى - جل شأنه - أورد كثير من الكلمات الدالة على الموارد البشرية (البشر ، الانسان, بنى آدم و غيرها الكثير من الكلمات في القرآن الكريم) في واحد وأربعين سورة من سور القرآن الكريم, وفي خمس و خمسون آية من آيات الذكر الحكيم، كما أن الخالق العظيم أفرد سورة بالكامل من سور القرآن الكريم البالغ عددها ١١٤ سورة للمورد البشرى ألا وهى سورة " الانسان".

٢,٤,٤ أهداف إدارة الموارد البشرية

تتكون مؤسسات الأعمال من مجموعة من الإدارات والأقسام والتي تمارس عدد من الأنشطة والوظائف الهادفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة بكل إدارة وكل قسم والتي يجب أن تكون متناعمة ومتوافقة مع الأهداف لإستراتيجية للمؤسسة، وهناك اتفاق بين الباحثين أن أهداف إدارة الموارد البشرية جزء من أهداف المؤسسة، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية باعتبارها واحدة من بين الإدارات التي تتكون منها المؤسسة في جميع المؤسسات إلى تزويدها بموارد بشرية فعالة يتم استقطابها واختيارها وتعيينها وفقاً للإستراتيجيات العلمية الحديثة المتعارف عليها، والعمل على تنمية قدراتها ومهاراتها والاهتمام بإشباع حاجاتها انطلاقاً من قاعدة أساسية مفادها تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق

أهداف العاملين فيها (الطائي والعبادي، ٢٠١٥). وبناءً على ذلك يشير القحطاني (٢٠٠٨) بأن لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها بالمؤسسة والبعض الآخر يرتبط بالعاملين، وعليه فإن الباحث سيتعرض لأهداف إدارة الموارد البشرية.

٢,٤,٥ موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، ولا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعااطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، والذي له بالغ الأثر على فعالية وكفاءة عناصر الإنتاج. لهذا أردت أن أبدأ هذه المداخلة بتحديد موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بتوضيح مفهوم هذه الإدارة، ومدى استقلاليتها عن باقي وظائف المؤسسة، وتبيين مقومات نجاحها كي أكون بذلك فكرة واضحة عنها، تمكيني من تحليل العلاقة بينها وبين عملية صنع القرار للمؤسسة في جزء لاحق من هذه المداخلة (الطائي والعبادي، ٢٠١٥). لا شك أن المورد البشري هو أعلى وأنفس الموارد، ويكفي في ذلك أن الله - جلت قدرته - كرمه وفضله على كثير من مخلوقاته حيث يقول تبارك وتعالى ((وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً)) (القرآن الكريم، سورة الاسراء الآية ٧٠). بذلك، بدأت الموارد البشرية تحتل المرتبة الأساسية من الاهتمام على مستوى العالم باعتبارها تشكل جزءاً هاماً من البنية التحتية للاقتصاديات الوطنية ومن منطلق كونها أهم عنصر من عناصر التنمية، فهي غاية التنمية ووسيلتها.

لا شك أنّ نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجّهها نحو المهام والموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، وبقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنّ الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس وهي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، وتوضّح استراتيجيات، وسياسات، وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف (الطائي، وقداة، ٢٠٠٨). يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

١. دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: ولا يتحقّق هذا الدعم إلاّ عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتخذها على كلّ المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حدّ ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيّرات والتحدّيات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوّل سياساتها، واستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلّط الإدارة، وفرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، واستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في قاعدة الهرم الإداري. وعليه، يبدو جلياً أنّ نجاح المؤسسة لا يكون إلاّ من خلال فلسفة قيادتها، وتزويدها لإدارة الموارد البشرية بكلّ مستلزمات النجاح (بلوط، ٢٠٠٢).

٢. نجاح مدير إدارة الموارد البشرية: يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، ونوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختصّ بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز التنظيمية المخصّصة لها، أمّا المعرفة النوعية فتتركز على نوعية الوظائف،

والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كلُّ المدراء تقريباً، وهي معرفة كمية، أمّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، وعدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلاّ مدير الموارد البشرية، وتتطلب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، واكتساب هذه المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، وإن كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى (حسن، ٢٠١١).

٣. نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة: حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمّال، وتمكّنهم من المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلّق بالإمكانيات الجسدية، ومنها ما يتعلّق بالإمكانيات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلّبات، وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة، أمّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنّ هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصّص له وظائف كالتعويضات، وصيانة الموارد البشرية حتى تتمكّن من التحكّم فيه أكثر (الطائي والعبادي، ٢٠١٥).

طبيعة التحديات التي تواجهها مؤسسات الأعمال أصبحت اليوم حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات والتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي، ولغاية نجاح هذه المؤسسات في مواجهة هذه التحديات وتحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية فإن ذلك يتطلب منها الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها وعلى رأسها العنصر البشري لكونه مصدر حركتها وديمومتها، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة تبني أساليب وآليات وبرامج تنمية الموارد البشرية المناسبة لتوفير احتياجاته ورغباته والحفاظة عليه وتنمية وممارسات قدراته ومهاراته الحالية واكتسابه مهارات متجددة تمكنه من إدراك واقعها الداخلي والخارجي لتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط الضعف فيها واستثمار الفرص واحتوى التهديدات والذي ستميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ومواكبة التحديات الراهنة والاستمرار والبقاء ضمن إطار بيئة عملها (السالم، ٢٠٠٩).

وبالتالي، يعتبر تنمية الموارد البشرية إحدى أهم الأنشطة الإدارية التي تهتم بها المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها ونطاق اختصاصاتها في الوقت الحاضر. ويعد التدريب الوسيلة الأفضل لإعداد الموارد البشرية لتلبية متطلبات الوظيفة الحالية، والتنمية لإعداد الموارد البشرية ليكونوا أكثر تهيئة لتأدية المهام الحالية والمستقبلية، لذا ينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب في المؤسسات الحديثة المعاصرة من الاعتراف بأهمية الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء للمؤسسات ومدى استدامته، وحيث يلعب تنمية الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال دور رئيسي في إعادة تفعيل قدرات ومهارات مواردها البشرية وتقوية كفاءاتها للقيام بالمهام والمسؤوليات التي تمكنها من مواكبة التطورات والتغيرات ورفع كفاءتها الإنتاجية وتحسين وسائل العمل وطرائقه وتحسين مستوى الجودة في المنتج أو الخدمة المقدمة وأحداث التغيير المطلوب بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بذلك يعد تنمية الموارد البشرية جزء

لا يتجزأ من تنفيذ الإستراتيجية، فضلاً عن ما أحدثته التكنولوجيا من تطورات وتغيرات في منتها السرعة تتطلب من القوى العاملة ممارسات مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم لكي يتوافقوا مع طبيعة الأنظمة والعمليات الجديدة (المرسي، ٢٠٠٦؛ الطائي، والعبادي، ٢٠١٥).

كما يؤكد الكتاب والباحثين ان التدريب لا يتوقف عند مستوى إداري معين فمثلما تحتاج المستويات الإدارية العليا للمشاركة في البرامج والمؤتمرات والكفاءات التطويرية الفنية والإدارية الهادفة لتهيئة القدرات والمهارات للقيام بالمهام والواجبات الحالية والمستقبلية المواكبة لتطلعات وأهداف المؤسسة والعاملين فيها، والتي تمكنهم من أداء وممارسة مهامهم الإشرافية والقيادية بشكل أمثل مع التنفيذ الفاعل للخطط والبرامج التي تم وضعها. في الوقت نفسه، تحتاج المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا لبرامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإدارية المختلفة لإعداد الموارد البشرية لتلبية متطلبات الوظيفة الحالية والتي تمكنهم من القيام بها بطريقة كفؤة وروح معنوية عالية ووفقاً لما هو مخطط له (الزيدي، ٢٠١٦).

إذ ان عملية الانتقاء للأفراد الصالحين لا يضل كافياً ما لم تقترن عملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد ببرامج تدريبية تعمل على صقل القدرات والمهارات التي يتمتعون بها لغرض رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن، والدعم المستمر بما يضمن تنمية قدراتهم ومعارفهم واكتسابهم لمعارف ومهارات جديدة تمكنهم من القيام بأعباء ووظائفهم والتزاماتهم على نحو أكثر فعالية، أي بمعنى اخر مهما كانت الدقة التي تمت بها عملية الاختيار في اجتذاب واختيار وتعيين القوى العاملة للمؤسسة ذو قدرات ومهارات معينة، فإن هذه القدرات والمعارف تضل بحاجة إلى الصقل والدعم والتحسين المستمر لتلافي نقاط الضعف، لكن مستوى البرامج التدريبية التي يحتاجون اليها هؤلاء لا يكون بنفس مستوى البرامج التدريبية في حالة ان تكون عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين لم تتم بالطريقة الصحيحة ووفقاً لما هو

مخطط لها، وذلك من ناحية الكلفة ومستوى فترة البرنامج وأهمية القدرات والمهارات والمعارف التي يحتويها

(Dermol & Rakowska، ٢٠١٤).

٢,٤,٧,١ مفهوم تنمية الموارد البشرية

بناءً على الطرح أعلاه، عرف Ivancevich (١٩٩٨) تنمية الموارد البشرية بأنها عملية مخططة تهدف لتغيير سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فيما يخص مهارات العمل الحالية والمستقبلية، كما إنها نشاط موجه تساعد العاملين في اكتساب المهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجون إليها بغية نجاحهم في العمل. كما عرف ياغي (١٩٩٩) بأنها تعد عملية تعليم للمعرفة والأساليب المتطور لأداء العمل، وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعارف وقدرات ومهارات القوى العاملة الضرورية في أداء أعمالهم لغاية الوصول إلى أهدافهم والتي تعد منطلق لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها. في حين يعرفها الطائي، وقدادة (٢٠٠٨) بأنها تلك الجهود الهادفة إلى اكتساب الفرد العامل المعلومات والمعارف التي تنمي مهارته في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. أيضاً عبر أرمسترونج (٢٠٠٨) بكونها جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة مستمرة، تهدف إلى إجراء تغيير مهاري وسلوكي ومعرفي في خصائص القوى البشرية العاملة الحالية والمستقبلية لغاية التناغم مع مستجدات العمل، فبم تحقيق أهدافه وتطلعاته وكذا أهداف المؤسسة.

وعبر عنها العزاوي، وجواد (٢٠١٠) بأنها خطط منتظمة ومستمرة لتنمية اتجاهات ومجالات القوى العاملة بصورة فردية أو جماعية لغرض تحسين مستوى الأداء، وحصولهم على الخبرة المؤسسة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوكيات من خلال توسيع مداركهم المعرفية والمهاراتية والقدراتية وذلك من

خلال التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب التعليمية الحديثة المتوافقة مع مستوى طموحاتهم الشخصية. بينما عبر عنها Dessler (٢٠١٦) بأنها نشاط منظم هادف لاكتساب القوى البشرية معارف متنوعة وتحسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتبديل سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني إستراتيجيات تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وذلك وفقاً لتحليل مكونات البيئة الداخلية نقاط القوة والضعف ومرتكزات البيئة الخارجية الفرص والتحديات.

واتساقاً مع مما سبق من مفاهيم تم تناولها في أعلاه، نستنتج بأن تنمية الموارد البشرية تعتبر مجموعة من الخطط والبرامج والهادفة إلى اكتساب القوى العاملة في جميع المستويات الإدارية مجموعة من المعارف القدرات والمهارات وتعديل سلوكياتهم في العمل بما يسهم في تحسين مستوى أدائهم لوظائفهم الحالية وتهيئتهم وإعدادهم لشغل مناصب أعلى مستقبلاً بما يتفق مع التطلعات المستقبلية لهذه المؤسسات والعاملين فيها بطريقة تضمن لها التكيف التام مع بيئتها وتحقيق مستويات أداء عالية على المدى الطويل.

٢,٤,٧,٢ أهمية تنمية الموارد البشرية

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات في كونها مدخلاً علمياً يعمل على زيادة فاعلية الأفراد وكفاءتهم وتحسين مستوى اهتمامهم بأداء أعمالهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم المعرفية والتعليمية، وبالتالي تمكينهم من القيام بمتطلبات ووظائفهم الحالية والمستقبلية وفقاً لتطلعات وآفاق الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتطلعات الأفراد في المؤسسة، إذ إن العملية التدريجية تسهم بشكل كبير في تصحيح وتعديل سلوكيات العاملين واتجاهاتهم وعلاقتهم بالعمل وبالعاملين نحو إكسابهم المعرفة الجيدة وصقل المهارات والقدرات والتأثير في مستوى إدراكهم وتوقعاتهم وقدراتهم

التحليلية، وممارسات العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل (Shamnot،

٢٠١٤).

ويمكن توضيح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الفوائد التي تحققها بالنسبة للمؤسسات والعاملين فضلاً عن أهميتها بالنسبة لممارسات العلاقات الإنسانية بصورة أكثر تفصيلاً من خلال النقاط التالية:

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة ٢,٤,٧,٢,١

تحقق ممارسة التدريب الفاعلة مجموعة من الفوائد للمؤسسة والتي يمكن إنجازها على النحو التالي:

- أ. تعتبر عملية التدريب صفة المؤسسات الحديثة والتي تحرص على مجاورات كل التغييرات في كل المجالات التكنولوجية والإدارية، لكون المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها الاستراتيجية بدون القوى البشرية الكفؤة والمتطورة والمدركة للتغيير والقادرة على استيعابه (عبيدات، ٢٠٠٣).
- ب. بما ان المؤسسات جزء من النظام العالمي الجديد الذي أوجد فلسفة جديدة مضمونها ان كل شيء متغير، والذي أوجد ضرورة ملحة بالحاجة للتدريب للموارد البشرية في كل المستويات الإدارية للمؤسسة لتحسين مستوى المهارات والقدرات والمعارف للأفراد في كل المستويات الإدارية للمؤسسة دون ان يقتصر الأمر على موظف دون اخر (السالم، ٢٠٠٩).
- ج. تمكين المؤسسات من تحسين مستوى الإنتاجية وخفض تكاليف الوحدة المنتجة، واستثمار الموارد الأولية للإنتاج بكفاءة وفاعلية عالية ووفقاً لما هو مخطط له، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والقدرة على استثمار وقت العمل بشكل أمثل.

د. يمكن المؤسسة من معالجة نقاط الضعف واحتوى التهديدات أكان ذلك في الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، مما ينعكس ذلك بإيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة وتطويرها واستمرارها.

هـ. تساعد على تفعيل وأثناء المعلومات التي يمكن ان تحتاجها المؤسسة لصياغة استراتيجياتها وأهدافها.

و. تساعد على عملية الربط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، تحت قاعدة معينة مفادها ان أهداف القوى البشرية مدخلاً لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وذلك من خلال تقديم برامج تنمية الموارد البشرية تحقق الاستفادة لكل من الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، كما يجب ان يتم تجنب إمكانية ان يخدم احدي الأطراف دون الأخر.

ز. تساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي المحيط بها وذلك لغاية ممارسات برامجها وإمكاناتها، فضلاً عن ممارسات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين لديها، وتمتين العلاقة وتوثيقها فيما بينهم وممارسات مهارة التكيف والمرونة لدى العاملين (الطائي، وقداة، ٢٠٠٨).

ح. تعتبر أهداف ممارسة التدريب هي جزء من الأهداف الكلية للمؤسسة، وتساهم بشكل مباشر بطريقة تكاملية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والذي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح للمؤسسات في الوقت الحاضر (زيد، ٢٠٠٣).

٢,٤,٧,٢,٢ أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين

ويمكن توضيح الفوائد التي تحققها إستراتيجية التدريب للأفراد العاملين من خلال الآتي:

أ. ان عملية التدريب تعمل على تحسين قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتعديل سلوكياتهم وعاداتهم بما يسهم بشكل مباشر بالنسبة للمجتمع في تحسين التنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والفقر وفقدان الوظيفة وكذلك عدم ملائمة الفرد للعمل (السالم، ٢٠٠٩).

ب. تساعد عملية التدريب المؤسسات ولأفراد على حل المشكلات واتخاذ القرارات والعمل كذلك على تنفيذها في الظروف والمكان المناسب، ناهيك عن زيادة قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تحدث في بيئة العمل.

ج. تساعد القوى البشرية على توضيح الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

د. تمكن عملية التدريب الموظفين من تعزيز ثقتهم بأنفسهم ورفع الروح المعنوية لديهم والوصول إلى مقاييس الأداء المتوقعة.

هـ. تعتبر عملية التدريب للموارد البشرية نظام فرعي يساعد القوى العاملة على اكتساب المهارات والقدرات اللازمة والمعارف لأداء الوظائف بشكل مناسب، ويعمل على تقوية الإبداع والابتكار لديهم وتحفيزهم على ذلك، والعمل على إدراك توجهات العملاء والمنافسين والأسواق وممارسات المنتجات الحالية، أو تقديم منتجات جديدة تحاكي التجديد المستمر لحاجات عملائها وتشبع حاجاتهم و رغباتهم، وإدخال التدريبات الضرورية التي تعمل على تسهيل القيام بذلك (الطائي، وقادة، ٢٠٠٨).

و. أكدت العديد من الدراسات ان عملية التدريب تعمل على رفع مهارة الأفراد وتحفيزهم من ارتفاع التكاليف، وانخفاض مستوى الإنتاج المعيب وتحسين مستوى جودة المنتجات، وانخفاض

معدلات دوران العمل، وتحسين مستوى الإنتاجية للأفراد، ورضاهم عن الأعمال التي يقومون بها، ورضاهم عن المؤسسة، وخلق نوع من الالتزام وولاء العاملين لمؤسساتهم، وبالتالي تحسين مستوى أداء هذه المؤسسات وارتفاع معدلات أرباحها (الطائي، والعبادي، ٢٠١٥).

٢,٤,٧,٢,٣ أهمية التدريب بالنسبة لممارسات العلاقات الإنسانية

تعمل عملية التدريب على تحقيق الفوائد التالية فيما يخص العلاقات الإنسانية: (الطائي وقداة، ٢٠٠٨).

- أ. تساهم عملية التدريب في تفعيل وممارسات أساليب التفاعل الاجتماعي بين القوى العاملة.
- ب. تساهم عملية التدريب على تنمية القيادات الإدارية والتي يمكن ان تعمل بشكل أمثل على توجيه موارد المجتمع والاستخدام الأمثل لها.
- ج. تعمل على تنمية قدرات القوى العاملة وإمكاناتهم لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة والحد من مشاعر الخوف من التغيير في المؤسسة.
- د. تعمل على تكوين وتقوية علاقة وثيقة بين الإدارة والأفراد العاملين فيها.
- هـ. تساهم في تنمية وممارسات عملية التوجيه ذاتياً لخدمة المؤسسة.

٢,٤,٧,٢,٣ أهداف تنمية الموارد البشرية

تهدف عملية التدريب إلى اكتساب القوى البشرية للمؤسسة للقدرات والمهارات والمعارف وتعديل وتصحيح سلوكياتهم بهدف تهيئتهم للقيام بالمهام والمسؤوليات المناطة إليهم حالياً ومستقبلاً ووفقاً لتطلعات المؤسسة والعاملين فيها المستقبلية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (زيد، ٢٠٠٣؛

الطائي، والعبادي، ٢٠١٥)، ويمكن توضيح أهم أهداف التدريب للموارد البشرية التي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها من خلال الآتي:

أ. تنمية معارف العاملين والعمل على تعزيزها بصورة مستمرة لغرض تنمية قدراتهم ومهاراتهم الذاتية على التفكير والتبصير والتحليل وتمكينهم من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بالمعارف التي قد يتوصلون إليها بإجهاداتهم وقدراتهم الشخصية، وتحسين مستوى أدائهم للوظائف التي يشغلونها في الوقت الحاضر أو التي سوف يشغلونها مستقبلاً عن طريق الترقية والنقل.

ب. تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين، مع تعديل القيم والاتجاهات التي تتطلب الضرورة تعديلها. (جري، ٢٠١٣).

ج. ارتفاع معدلات الإنتاج من خلال زيادة مهارة القوى البشرية في المؤسسة، حيث ان في العمليات الصناعية يتطلب تجديد معارف العاملين وتدريبهم لغرض القيام بواجباتهم على أكمل وجه، وهذا بدوره يسهم في ارتفاع معدلات الإنتاج.

د. تعمل على امتلاك العاملين للقدرات والمهارات الجيدة والعمل على اكتسابهم مهارات وقدرات ومعارف جديدة والتي تسهم في رفع الروح المعنوية لديهم.

هـ. تساعد على رفع قدرات ومهارات العاملين، وتخفيض جهد الأشراف والاكتفاء أحياناً بإشراف العامل بنفسه على عمله.

و. رفع مردود عملية التدريب بصورة أكبر من نفقتها، لكون استخدام الآلة بطريقة علمية صحيحة يقلل من النفقات فضلاً عن التقليل من حوادث وإصابات العمل.

ز. تساهم في تحسين مدارك القوى البشرية وبالتالي رفع مستوى رغبتهم بالعمل، الأمر الذي يحول دون تطلعهم للعمل خارج المؤسسة مما يسهم في انخفاض معدلات دوران العمل.

ح. تعد مصدراً مهماً للطلبات الملحة التي تفوق الإمكانيات المتوفرة في سوق العمل وبذلك تساهم

المراكز التدريبية في مد المؤسسات بالقوة البشرية المطلوبة كما ونوعاً (الطائي، وقداة، ٢٠٠٨).

٢٠١٣، ٧، ٤، ٢ خطوات ومراحل تنمية الموارد البشرية

أن حالة عدم اليقين التي اتسمت بها طبيعة عمل المؤسسات في ظل التحديات وبيئة الأعمال المتغيرة باستمرار أدى بالضرورة لجعل الاحتياجات التدريبية والتطويرية فيها في حالة تغير وتغير دائم ومستمر من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع نتائج والتغيير، وهو الأمر الذي أسهم بوجود مرور عملية تصميم عملية التدريب بعدد من الخطوات المترابطة مع بعضها البعض والمتتابعة تراثياً (الفارسي، ٢٠٠٦). والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. جمع وتحليل المعلومات

تقتضى هذه الخطوة توفير البيانات عن مجمل عناصر النظام التدريبي، وجميع المتغيرات ذات العلاقة بالتدريب أكان ذلك من داخل نطاق المؤسسة أو من خارج نطاقها، حيث يجب ان يتم الجمع للمعلومات والتحليل لها من خلال نظام المعلومات التدريبية والذي يحتوي على كافة البيانات والمعلومات من قبل أوجه النشاط المختلفة وبطريقة منتظمة، ومن خلال توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في صياغة السياسات والخطط واتخاذ القرارات، إضافة إلى تجميع وتحليل المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة، وتركيبية هيكلها التنظيمي، ووصف طبيعة الوظائف والمهام (القحطاني، ٢٠٠٨).

٢. تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم بموجب هذه الخطوة تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة التشخيص الدقيق والسليم للأسباب والمشكلات والعيوب التي تشكو منها المنظمة أو عندما يكون هناك تطبيقات تدريبية حديثة وهادفة

لتهيئة قدرات القوى العاملة للقيام بواجباتها الحالية والمستقبلية المنبثقة من الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة لمواجهة التحديات المعاصرة، بالإضافة إلى حالة ربط الاحتياجات التدريبية بانخفاض مستوى الأداء (Itika، ٢٠١١). وفي إطار ذلك يؤكد كشواي (٢٠٠٦) بان الخطوة الاولى في حصر الاحتياجات التدريبية تتم من خلال تقييم هذه الاحتياجات على ثلاثة مستويات تتمثل في تحديد الاحتياج التدريبي على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى المجموعات أو المستوى المهني (احتياجات العمل)، ثم على المستوى الفردي (احتياجات الافراد)، لتطبيق المقاييس المعيارية للجودة، والوفاء بمتطلبات الوظيفة ورفع القدرة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، حيث تعتبر هذه العملية اللبنة الأساسية للتدريب لما تتطلبه من معايير واضحة للأداء المطلوب.

ونظراً لأهمية هذه الخطوة فإنه ينبغي التعرف على مضمونها لكي يتسنى لنا فهمها بشكل أوضح، وفي إطار ذلك، عرف الطائي، والعبادي (٢٠١٥) تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها الأداة الرئيسية التي يمكن بواسطتها تحديد مجالات التنمية للقوى البشرية وذلك عبر العملية التدريبية حيث ان مشكلات الأداء الحالية بالإمكان ان يتم معالجتها بالتدريب والتي يطلق عليها بالأساس القابلية التدريبية. ويعرفها كذلك Wright et al. (١٩٩٢) بأنها الفجوة بين الأداء الفعلي وما يجب ان يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف أي المخطط مسبقاً وذلك من حيث الكم والنوع ووفقاً للمعايير والمقاييس والأهداف الخطط المعتمدة.

وبخصوص كيفية تحديد الاحتياج التدريبي بصورة أكثر وضوح حدد Cherrington (١٩٩١) عدد من المؤشرات يتم في ضوئها تحديد الاحتياجات التدريبية، والذي تمثلت في مؤشرات الأداء التنظيمي وذلك من ناحية معدلات الإنتاج والكلفة. وكذلك مؤشرات أداء العاملين من حيث معدلات الأداء الفعلي والغياب ومعدلات دوران العمل وإصابات العمل. إضافة إلى مؤشرات حاجة ومتطلبات القوى

العاملة للتدريب والتي تضم الاحتياجات المادية للتدريب واحتياجات معالجة نقاط الضعف والتي تتمثل في مجموعة من الخصائص أو الصفات الغير مرغوب فيها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة ومحبة تفرضها طبيعة العمل وقد تكون هذه الخصائص أو الصفات مرتبطة بالعلاقات ونمط التفكير او الشخصية بالنسبة للفرد العامل، أو النقص الفني في المهارة ومتطلبات مواجهة معوقات التحديث والتطوير. علاوة على مؤشرات ضغوط السوق والتي تفرض على المنظمة ضمان علم الموظفين بأحدث التطورات والمهارات المطلوبة للإبداع للبقاء ضمن إطار المنافسة. بالإضافة إلى مؤشرات التغيرات في التقنية والذي ينتج عنها عمليات وانظمة وتقنيات حديثة تتطلب عاملين يتم تدريبهم بشكل جيد على التعامل مع هذه الانظمة لخلق الالفة بين العاملين وهذه التقنيات الحديثة، وضرورة خلق الالفة بين الموظفين المستجدين ومتطلبات الوظيفة والمؤسسة بشكل عام. واخيراً مؤشرات التغيرات في الوظائف والتشريعات والتي تتطلب ضرورة التدريب للتكيف مع هذه طبيعة التغيرات والتحديات.

كما يضيف Itika (٢٠١١) مجموعة من المؤشرات الاخرى، والتي يرى بأنها مفيدة لتحديد الاحتياجات التدريبية، والذي تتضمن مؤشرات طلبات العملاء، ومؤشر ظهور منتجات أو خدمات جديدة تتطلب أن تكون الموارد البشرية على استعداد كاف للتعامل معها، إضافة إلى مؤشرات ظهور وظائف جديدة في الهيكل التنظيمي، ومؤشر متطلبات التقدم الوظيفي في ظل مسار نمو مهني محدد.

في الصدد ذاته، يضيف Wilson (٢٠٠٥) بأن تحليل الوظائف يعتبر الأكثر فاعلية في تحديد الاحتياجات التدريبية، لكونه نطاق لمعرفة حجم الهوة بخصوص القدرات والمهارات والمعارف المطلوبة للوظيفة وبين شاغلها، والذي بناءً عليها يتم تحديد الاحتياج التدريبي، ووضع برامج تدريبية كفيلة بتحقيق التوافق بين المفترض ان يكون والمتوفر في الموظف، بما يضمن خلق التناغم بين التوجه الإستراتيجي للمنظمة ومتطلبات التكيف مع بيئتها.

ومن هذا المنطلق يرى الباحث بان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسات تعبر عن الفجوة بين الأداء الفعلي والمخطط، بالإضافة إلى الهوة بين متطلبات الوظيفة وامكانيات شاغلها، علاوة على تطبيقات المؤسسة وتوجه التطورات التكنولوجية الحديثة، وكذلك وتوجهات المنافسين، وطبيعة التحديات بشكل عام، وهي بذلك تعد عملية هامة ومفصلية وحاسمة لتحقيق المستويات المطلوبة من المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للوفاء بالمقاييس المستخدمة ومواكبة التطورات والتغيرات، إضافة إلى مدى فعالية البرامج التدريبية والتطويرية في تحقيق النتائج المرجوة، الامر الذي جعلها قاعدة أساسية يتم على ضوئها صياغة عملية التدريب والتطوير، بل الأساس لكل العناصر التي تتكون منها هذه العملية من حيث تحديد الأهداف، والأنواع، والأساليب، وتصميم برنامج التدريب.

٣. تصميم برامج التدريب

يتم بموجب هذه الخطوة وضع تصور أولي شامل للبرامج التدريبية من جوانب متعددة منها تحديد مضمون عملية محتويات الخطة التدريبية والمادة التدريبية اذ يتم التوضيح بشكل تفصيلي عن أهداف البرنامج التدريبي والطرق التي سيتم اتباعها للوصول إلى هذه الأهداف (النتائج المرجوة)، إضافة إلى تحديد جوهر البرنامج التدريبي والذي يعكس الاحتياج التدريبي للمؤسسة والغرض من العملية التدريبية، كذلك تحديد الاشخاص المتلقون للتدريب وممارساته ووجهتم الوظيفية، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمساعدات التدريبية المتمثلة في الوسائل والأدوات التي تساعد المدرب في طريقة عرضه للمعلومات، وإدارته للمناقشات على سبيل المثال اللوحات والأفلام والكمبيوتر والتقنيات البصرية والسمعية والتسهيلات الضرورية التي تساعد في نقل محتوى المادة التدريبية بطريقة تساهم في تحقيق الأثر المطلوب، بالإضافة إلى استقطاب مدربين ذات كفاءة عالية والمعتمدين في نهجهم على الخبرة العملية والمؤهلات العلمية والمهارات، ونوعية المشاركين كماً ونوعاً، فضلاً عن اختيار الأماكن المناسبة للتدريب

من ناحية تكلفة النقل اليه ودرجة الأمان فيه، وإعداد موازنة بتكاليف البرامج التدريبية، كذلك تحديد الجدول الزمني اللازم لذلك، وفي نفس الوقت تقدير الفوائد المحتملة للمتدربين من خلال البرنامج التدريبي (درة، والصباغ، ٢٠٠٨).

٤. تنفيذ برنامج التدريب (الخطط التدريبية)

في إطار هذه الخطوة يتم تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي، أي إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود. حيث يمكن توضيح كيفية تنفيذ البرامج التدريبية من خلال: ضرورة وضع جدول زمني للبرنامج التدريبي، وذلك من ناحية تحديد عدد أيام البرنامج التدريبي، وعدد محاضراته وفتراتها، وكذلك حفل الختام. وطبيعة ترتيب قاعات التدريب، وذلك من ناحية الترتيب الداخلي لحجرة التدريب والمستلزمات التي يجب ان تحتويها وطريقة تنظيمها، وطريقة عرض المقاعد وطبيعة شكل القاعة بما يسهم بالإيجابية على المتدربين. واخيراً المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي، وذلك من ناحية التأكد المستمر من تنفيذ الخطة التدريبية المعدة في البرنامج اليومي، وحل المشكلات في مدى الالتزام بالمادة العلمية، إضافة إلى تقبل الاقتراحات الجوهرية للمتدربين حول البرنامج، وكذلك المساعدات التدريبية الأخرى، ناهيك عن توفير سهل الراحة (Itika، ٢٠١١).

٥. تقييم برامج التدريب والمتدربين

تعتبر هذه الخطوة تقيماً دورياً وبطريقة منظمة وتغذية عكسية راجعة وفعالة للبرامج التدريبية وأنظمتها لغرض التعرف وبشكل علمي ودقيق على انعكاساتها الإيجابية على مستوى الفرد والوظيفة وعلى المستوى العام للمؤسسة ومدى تحقيقها للأهداف المحددة والخطط الموضوعية وبطريقة مسبقة، وذلك لتجنب هدر الأموال والجهود في المكان والوقت غير المناسب (الطائي، والعبادي، ٢٠١٥). ويوضح الفارسي (٢٠٠٦) بأن مؤسسات الأعمال تركز في تقييم برامجها التدريبية على مدى سد

الاحتياجات التدريبية وذلك من خلال انعكاس التدريب على تعلم القوى البشرية ومدى تنمية معارفهم ومهاراتهم وتعديل سلوكياتهم وبالتالي تحسين مستوى أدائهم للمهام والمسؤوليات المكلفين بها، أي ان التقييم للبرامج التدريبية يتم من خلال الانعكاس النوعي لها على أفرادها ومدى كفاءة المخرجات الإدارية والإنتاجية في سد الاحتياج التدريبي وليس بعدد البرامج التدريبية التي تم تنفيذها.

واتسافاً مع ما تم ذكره بإمكاننا القول ان عملية تقييم إستراتيجية التدريب وممارساته في منظمات الأعمال تعد جوهرية وفي غاية الأهمية للتأكد من مدى جدتها في حل المشكلات وحلحلة العراقيل وتحسين الكفاءة الإدارية والإنتاجية وتحقيق النتائج المرجوة منها والتي هي في الأساس تعبر عن الاحتياج التدريبي والذي يجب ان يكون في نفس الوقت هادفً لمواكبة الاتجاهات المعاصرة ومواجهة التحديات الحديثة بشكل توافقي.

٢,٤,٧,٤ أنواع تنمية الموارد البشرية

اختلفت الآراء حول أنواع التدريب وممارساته والتي تتباين من مؤسسة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر في الأسلوب والهدف حسب اختلاف الاحتياجات التدريبية وسياسات المؤسسات، والظروف البيئية التي تمر بها، ويمكن تقسيمها وفقاً لقاعدة التصنيف الآتية: " التدريب في ضوء احتياجات المؤسسة، التدريب في ضوء احتياجات الأفراد، التدريب في ضوء احتياجات العمل"، والتي يمكن توضيحها بإيجاز على النحو التالي (الطائي، والعبادي، ٢٠١٥؛ السالم، ٢٠٠٩؛ كشواي، ٢٠٠٦).

١. التدريب في ضوء احتياجات المؤسسة: وينقسم إلى نوعين أساسيين تتمثل في (التدريب التخصصي الهادف إلى تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات وتحسين انماط السلوك والتوجهات اللازمة لغرض

تحسين مستوى ادائهم في المجال التخصصي كالتدريب الإداري والمهني، وكذلك التدريب وممارسات القيادي الموجهة الى المستويات الإدارية للمؤسسة، المستوى الإداري الأعلى والأوسط والادنى)، والذي يمكن توضيحها على النحو التالي:

• التدريب للمستوى الاشرافي الأول: يهدف إلى تنمية مهارات القوى البشرية لأداء اعمالهم في وظائف الصف الإشرافي (الأول) بالإضافة إلى العاملين التي تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وإدارة العمل في المستوى الإداري الأدنى.

• التدريب للمستوى الإداري الأوسط: يهدف لممارسات مهارات وقدرات القوى البشرية فوق مستوى الإشراف الأول، ويصل إلى مستوى أقل مباشرة من الإدارة، ويحتل هذا المستوى أهمية بالغة في الربط بين القيادات العليا والمستوى الإداري الأدنى من العاملين.

• التدريب لمستوى الإدارة العليا: يسعى إلى ممارسات قدرات ومهارات ومعارف المسؤولين عن تأدية الوظائف الرئيسية والتي تكون مسؤولياتها صياغة الإستراتيجيات العامة للمؤسسة وتحديد أهدافها وإعداد السياسات والخطط للمنظمة التي توضح بطريقة تفصيلية كيفية تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحديد الخاصة بها، ويتمثل ذلك المستوى في رؤساء المؤسسات ورؤساء أقسام الإدارات الكبرى.

٢. التدريب في ضوء احتياجات الأفراد: حيث ينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أنواع تتضمن في (التدريب الذاتي: والذي يتم بموجبه اعتماد الفرد على نفسه في ممارسات قدراته ومهارته ومعارفه. بالإضافة إلى التدريب الفردي الموجه: الهادف إلى ممارسات قدرات ومهارات ومعارف الفرد، عبر جهات تتولى توجيهه وتوعيته بالموضوعات المتعلقة بذلك، وارشاده إلى الطريق الاتجاه السليم نحو القيام بمهام عمله ومسؤولياته. علاوة عن التدريب الجماعي: الهادف إلى ممارسات الأفراد بصورة جماعية، والذي يعد

من الأساليب ذو أثر الإيجابي على الأفراد المنتمين اليه وعلى وجه الخصوص الأفراد الذين يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء، حيث ان للجماعة تأثيراً قوياً على اعضائها.

٣. التدريب في ضوء احتياجات العمل: وينقسم إلى اربعة انواع سيتم شرحها في التالي:

● التدريب المسبق: هو التدريب الذي تغلب عليه الصفة النظرية، ويوصف بالتدريب خلال

مراحل الدراسة الأكاديمية.

● التدريب اثناء العمل: يبنى هذا النوع من التدريب على أساس التلمذة المهنية وذلك من خلال

الإيضاح، والتي يتم بموجبها تلقي الموظف الجديد للتعليمات والتوجيهات التي توضح طريقة

العمل من قبل رئيسه، ويكون هذا النوع من التدريب هادفاً لاكتساب الفرد للقدرات

والمهارات والمعارف من أجل إتقان عمله فيتضح له الصح من الخطأ بالإضافة إلى الحقوق

والواجبات من خلال التمرين على المهام المطلوبة منه، كما يمكن لهذا النوع من التدريب ان

يتحقق في التلمذة الصناعية والوسائل التكنولوجية وذلك بتوضيح الكيفية التي يمكن عبرها

للمتدرب مزاولة مهامه بنجاح والتطبيق على تلك الكيفية لإتقانها، علاوة على التمرن

لاكتساب مهارات احداث وأكثر وذلك عبر عملية التناوب الوظيفي، والتدريب الوظيفي

المبرمج، والتوسع الوظيفي وذلك من خلال دوران المتدرب بين الوظائف التي يحتاج الإمام بها،

أو وضع مكتب الموظف الجديد بجوار مكتب رئيسه مباشرة أو بالقرب من مكتب زميله القديم

في الوظيفة التي سيتدرب عليها الموظف الجديد والذي سيلاحظ سلوكياته وتصرفاته، وكذلك

الحال في حالة توزيع الوثائق والنشرات والتي توزع على الموظفين الجدد والتي تشمل تعليمات

وتوجيهات حول أفضل اساليب أداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية

وظائف المؤسسة وفرص الترقية بالإضافة إلى تحسين الأداء فضلاً عن المعلومات المتخصصة في وظيفته الجديدة.

- التدريب الرسمي خارج العمل: تلجأ بعض المؤسسات إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة من عملهم الحالي اما في قسم مستقل تابع للمؤسسة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة مثل مراكز التدريب، الجامعات، المكاتب المتخصصة، ويتم تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق المحاضرات والندوات والمؤتمرات، ودراسة الحالة وتمثيل الدور والوسائل البصرية والسمعية. ويتم ذلك عندما تستدعي الضرورة على سبيل المثال ممارسة بعض الأعمال ذات مستويات عالية من القدرات والمهارات والتي لا يمكن ان تقدم عن طريق كادرها بسبب ضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفوء لديها أو لعدم توفر وسائل التدريب المناسبة والتي ترتبط بطبيعة الدورة التدريبية المهارية وعلى وجه الخصوص عندما تكون نوع الفعالية التدريبية تخصصية أكان ذلك ادارياً او مهنيًا، كذلك عندما يكون الغرض الاحتكاك مع أفراد آخرين من جهات عمل مختلفة لتبادل الخبرات والتجارب.
- التدريب التوجيهي (الإرشادي): ويتم من خلال هذا النوع من التدريب تعلم الوظيفة وذلك عن طريق تسجيل المهام والمسؤوليات الأساسية لكل وظيفة بالإضافة إلى النقاط الرئيسية لغاية تدريب وممارسات الموظفين بطريقة تتابعية خطوة بخطوة .

واتساق مع ما تم طرحه. أورد كل من Hambrick and Mason (١٩٨٤) بأنه نظراً لكون

العنصر البشري اثنان ما تمتلكه المؤسسة بالنسبة لأصولها، فإنه ينبغي العمل على اختيار نوع التدريب

المناسب بما يتفق مع طبيعة الاحتياج التدريبي. والذي يرى كل من Barkema and Gomez-Meija

(١٩٩٨) بأنها تعتبر بمثابة الضابط لتصميم الأنشطة التدريبية والتي ينبغي ان تكون متوافقة مع

إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية العامة للمؤسسة، بما يساعد المؤسسة على مواجهة متطلبات التكيف مع حركية محيطها البيئي ومواجهة التحديات المعاصرة.

وبناءً على ما تم ذكره أعلاه. يرى الباحث بضرورة تبني عملية التدريب المناسبة التي تتفق مع نوع

الاحتياجات التدريبية والتي ينبغي ان تحقق الغرض من العملية التدريبية والتطويرية بما يسهم في رفع قدرات ومهارات ومعارف الموظفين بالمؤسسة، والعمل على تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم الحالية والقدرة على تطبيق ما تم اكتسابه إلى واقع ملموس يمكنهم من القيام بالمهام والمسؤوليات على الوجه الأمثل وبطريقة تحاكي التطلعات والآفاق الحالية والمستقبلية.

وفي إطار اسهام عملية التدريب في اضافة القيمة المضافة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، يشير

عدد من الكتاب والباحثين أمثال Al-Hawari and Shdefat (٢٠١٦)، و Alwehabie (٢٠١٧)،

والفارسي (٢٠٠٦)، وجري (٢٠١٣) بأنها تعمل على خلق القيمة المضافة في كل نشاط من أنشطة

المؤسسة، والتي تسهم بدورها في تعزيز قدراتها على مواجهة التحديات بصورة استباقية، عبر تدعيم قدرات

ومهارات ومعارف وسلوكيات العنصر البشري بصورة مستمرة ومتناغمة بتجدد التغييرات المتسارعة في

إطار ذلك.

٢,٥ الإطار النظري (النظريات)

إن إقامة علاقة متكاملة بين المكونات الإدارية للمؤسسة قد أولت الاهتمام لعقود عديدة وركزت

معظم هذه الجهود على ركيزتين أساسيتين هما أداء الموظف والمؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار أن تحسين

مستوى قدرات ومهارات الموظفين تسهم في زيادة أداء الموظف والتي ستعكس بالفعل على زيادة إنتاجية

المؤسسة. في هذا الصدد، تحاول معظم النظريات السابقة التركيز بشكل مكثف على جانب واحد، سواء كان موظفًا أو منظمة. بناءً على ذلك تركز هذه الدراسة على نظريات جانب الموظف من خلال دعم الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناقش العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء الموظف، وكذلك ربط هذا الأداء بتدريب وممارسات الموظفين. نظرية أداء Campbell et al. (1993) هي إحدى القواعد الأساسية التي تمهد للتفكير العقلاني حول أداء الموظف داخل المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية. وفقًا لنظرية الأداء، ترتبط سلوكيات الموظفين داخل المنظمة بأهداف المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

في إطار ذلك أوضح Martinaityte et al. (2015) ان إدارة الموارد البشرية تعتمد من خلال وجود القادة الكفاء على التخطيط والتنظيم والسيطرة على تلك التقنيات القادرة على تعزيز التزام الموظفين لتعزيز الأداء الفعال من قبل الموظفين، بالتوازي مع المؤسسة التي تدرس الطريقة التي تسمح بها لتعاون الموظفين فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالمؤسسة. وبالتالي يمكن توضيح النظريات العلمية الداعمة لفرضيات الدراسة المقترحة من خلال الشرح الموجز على النحو التالي:

٢,٥,١ نظرية السمات القيادية

حظيت ظاهرة القيادة باهتمام المجتمعات البشرية القديمة منذ أقدم العصور، وذلك لأهميتها في تحقيق آمال وتطلعات الجماعة، وظهرت نظريات متعددة لتفسير السلوك القيادي كان منها نظرية السمات القيادية والتي تعتبر من أول المحاولات في إطار المدخل الفردي، والفكرة الأساسية في هذه النظرية أنها حاولت تفسير النجاح في القيادة بتوفر سمات معينة تميز شخصية القائد دون سواه بحيث إن

هذه السمات تعطي الفرد القدرة على القيادة وتمكنه من أن يكون قائد ناجح في كل المواقف فذهب أنصار هذه النظرية إلى ان القادة يولدون ولا يصنعون.

وتتمثل أهم السمات التي تناولتها دراسات أولئك المفكرين بالسمات الذاتية التي تشمل القدرات العقلية والصفات الفسيولوجية، كذلك السمات الفنية والإدارية التي يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية لإنجاز العمل، هذا وقد تباينت الاتجاهات حول ضرورة توفر المهارة الفنية والتنظيمية لدى القائد الإداري (القحطاني، ٢٠٠٣).

بالإضافة إلى هذه السمات توجد بعض المهارات التي يجب أن تتوفر لدى القائد ومن أهمها المهارات الإنسانية التي تعكس قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه والعمل على تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم بما يساهم في تعزيز طموح المرؤوسين في تنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل متوافق مع طبيعة التحديات التي تواجه المؤسسة. في الوقت نفسه، تعكس سمات القادة على تعزيز حب الموظفين لعملهم وتعزيز مستوى رضاهم الوظيفي بما يعزز مستوى الالتزام الوظيفي لهم بالمهام الموكلة لديهم. ولعل هذا يتطلب الفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ومن السمات المرتبطة بالمهارة الإنسانية تكامل الشخصية والاستقامة.

وبالتالي، يجب النظر إلى سمات القائد على أنها استجابة لمتطلبات موقف قيادي معين، حيث تعتبر نظرية السمات مفيدة لكونها أخذت بعين الاعتبار المداخل الأخرى حيث تساعد في اختيار القادة الممكن نجاحهم بعد التدريب فهي بذلك تساعد على التنبؤ بإمكانية نجاح القادة مستقبلاً، والسمة ليست حصراً على القادة لكن إذا وجدت فهي مسؤولة عن عظمة ذلك القائد وتوفرها بالإضافة إلى عوامل أخرى يمكن أن يؤدي إلي نجاح القيادة (القماش، ٢٠٢٠).

في أواخر الستينات من القرن الماضي شعر الكثير من الباحثين والمفكرين المهتمين بدراسة القيادة أن نظريات القيادة السلوكية لا تخلو من بعض المحددات مما دفع إلي المزيد من الدراسة والبحث للوصول إلى نظريات أكثر شمولية في تفسير القيادة الناجحة، وقد أسفرت هذه الجهود عن التركيز على عوامل الموقف الذي يمر به القائد في تحديد نمطه القيادي، ولعل هذا التطور تزامن مع ظهور نظرية النظم في الإدارة بحيث أصبح ينظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح على البيئة الخارجية، وهذا يعني ضرورة أن ينسجم النمط الذي يستخدمه القائد في التأثير على مرؤوسيه مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، وبالتالي تم إضافة الموقف إلى نظرية سمات القيادة، من منطلق ان طبيعة الموقف تسهم في تعزيز تأثير القائد على مرؤوسيه لتعزيز دوافعهم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، في نفس الوقت قدرة القائد في التأثير من خلال سماته القيادية وطبيعة الموقف في تعزيز مستوى التزام المرؤوسين بالمهام الموكلة لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة (Ben Zara & Abdul Muthaliff، ٢٠١٧).

وبالتالي، يتضح من خلال الشرح أعلاه ان نظرية السمات القيادية تدعم كل من الفرضية الأولى المقترحة في العلاقة بين كل من سمات القيادة الإدارية بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية من جهة. بالإضافة إلى دعمها للفرضية المقترحة الثانية للعلاقة بين كل من سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي من جانب آخر في هذه الدراسة، علاوة عن دعمها للفرضية الرابعة لهذه الدراسة، والتي تقترح وجود علاقة بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي، والتي تم الإشارة إليها في العلاقة بين متغيرات الدراسة أعلاه، والفصل الثالث لهذه الدراسة بما ينسجم مع تساؤلات الدراسة وأهدافها.

تم ممارسات نظرية الرهان الجانبي من قبل Becker (١٩٦٠) في الستينيات، حيث اقترح نموذجاً يحدد مستوى الالتزام التنظيمي باعتباره التزام الموظفين إلى المؤسسة كنتيجة مباشرة للامتيازات والفوائد، ويتلقى وقد يخسرون قد يخسرونه في العمل. في الوقت نفسه، تشير نظرية الرهان الجانبي أيضاً إلى تجميع الفوائد التي يتلقاها الموظف مقابل عمله؛ مثل برامج التدريب والتطوير، والتعويض النقدي، والوقت الذي يقضيه في الوظيفة، والعلاقة مع زملاء العمل، حيث تمثل هذه الفوائد مستوى الرضا الوظيفي بالشكل الذي يسهم في تعزيز مستوى الأداء في المؤسسة، والتي تعتبر كنتائج عن تعزيز مستوى التزام الموظفين بالمهام الموكلة إليهم، والتي بطبيعة الحال بناءً عليها يتخذ الموظف بدوره قرار مغادرة المؤسسة والذي يعتبر قرار باهظ الثمن بالنسبة له، أو قرار البقاء في المؤسسة. وبالتالي، فإن هذه النظرية التي تمت مناقشتها تدعم الفرضية الثالثة لهذه الدراسة والذي تقترح وجود علاقة أثر بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، والتي تم الإشارة إليها في العلاقة بين متغيرات الدراسة أعلاه، والفصل الثالث لهذه الدراسة بما يتفق مع تساؤلات الدراسة وأهدافها.

كانت أول هذه النظريات نظرية السمات التي ركزت على وجود سمات معينة تميز القائد الناجح. ثم ظهر الاتجاه السلوكي في القيادة، حيث أجريت العديد من الدراسات التي حاولت تفسير السلوك القيادي اعتماداً على بعدين هما:

الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات، ونتج عن هذه الدراسات العديد من الأنماط القيادية. بعد ذلك جاء الاتجاه الموقف في القيادة الذي يرى أنه لا يوجد نمط قيادي فعال يصلح للتطبيق في كل

المواقف والظروف. ظهر حديثاً اتجاهات حديثة في القيادة كالقيادة التحويلية والتفاعلية. القيادة التفاعلية تركز على تبادل وجهات النظر مع المجموعة وتقوم على أساس التفاعل بين الشخص والموقف. أما بالنسبة للقيادة التحويلية تركز على متابعة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات المحتملة والتعامل مع الأزمات المتوقعة مما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

سيتناول هذا الجزء من الدراسة تطور نظريات القيادة وتقييم ما جاءت به هذه النظريات في إطار سعيها للوصول إلى أفضل نمط قيادي، مما قد يساهم في وضع تصور عام مبني على أسس علمية حول أنماط القيادة الإدارية، هذا يوفر قاعدة علمية سليمة يمكن الاعتماد عليها في تقييم فعالية أساليب القيادة بالاعتماد على الجهود التي بذلها العلماء في هذا المجال، وبالتالي هذا يمكننا من استخدام ما توصل إليه العلماء في الماضي لفهم أنماط القيادة في الحاضر، ومن خلال التنبؤ بالمستقبل بمتطلباته وتحدياته المتوقعة يمكن وضع أنماط قيادية فعالة لمواجهة هذه التحديات في إطار التكامل بين الماضي والحاضر والمستقبل (Kreitner & Kinicki، ٢٠٠٨).

٢,٥,٤ نظرية السمات (المدخل الفردي)

حظيت ظاهرة القيادة باهتمام المجتمعات البشرية القديمة منذ أقدم العصور، وذلك لأهميتها في تحقيق آمال وتطلعات الجماعة، وظهرت نظريات متعددة لتفسير السلوك القيادي كان من أقدمها نظرية الرجل العظيم أما نظرية السمات تعتبر من أول المحاولات في إطار المدخل الفردي، والفكرة الأساسية في هذه النظرية أنها حاولت تفسير النجاح في القيادة بتوفر سمات معينة تميز شخصية القائد دون سواه بحيث إن هذه السمات تعطي الفرد القدرة على القيادة وتمكنه من أن يكون قائد ناجح في كل المواقف فذهب أنصار هذه النظرية إلى ان القادة يولدون ولا يصنعون .

تناول المفكرون في إطار هذا المدخل تحليل لأهم السمات القيادية فعمدوا إلى إجراء دراسات ميدانية لأثبت جدوى فرضياتهم ومن هؤلاء على سبيل المثال رالف ستوجديل، وسيسيل جود، وكرس ارجرس.

وتتمثل أهم السمات التي تناولتها دراسات أولئك المفكرين بالسمات الذاتية التي تشمل القدرات العقلية والصفات الفسيولوجية، كذلك السمات الفنية والإدارية التي يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية لإنجاز العمل، هذا وقد ثابتت الاتجاهات حول ضرورة توفر المهارة الفنية والتنظيمية لدى القائد الإداري (القحطاني، ٢٠٠٣).

بالإضافة إلى هذه السمات توجد بعض المهارات التي يجب أن تتوفر لدى القائد ومن أهمها المهارات الإنسانية التي تعكس قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه والعمل على تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم ولعل هذا يتطلب الفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ومن السمات المرتبطة بالمهارة الإنسانية تكامل الشخصية والاستقامة.

غير القادة مما يدل على عدم واقعية هذه النظرية والافتراضات التي بنيت عليها كما أنها تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة فهي لم تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة ذلك إن السمات المطلوب توفرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد على أساس أن سمات القائد يجب النظر إليها على أنها استجابة لمتطلبات موقف قيادي معين. ويلاحظ أن هناك خللاً في المنهجية المتبعة للوصول لهذه النظرية لأنها على ما يبدو تبدأ بالشخصيات التي تعتبر قيادية، ومن ثم تجمع المواصفات التي تتوفر في هذه الشخصيات، تعتبر نظرية السمات مفيدة وذلك إذا أخذت بعين الاعتبار مع المداخل الأخرى حيث تساعد في اختيار القادة الممكن نجاحهم بعد التدريب فهي بذلك تساعد على التنبؤ بإمكانية نجاح القادة مستقبلاً، والسمة ليست حصراً على القادة

لكن إذا وجدت فهي مسؤولة عن عظمة ذلك القائد وتوفرها بالإضافة إلى عوامل أخرى يمكن أن يؤدي إلى نجاح القيادة (القماش، ٢٠٢٠).

يؤخذ على نظرية السمات افتقارها إلى معايير موحدة وثابتة يقصد منها قياس الأبعاد الأساسية (الفطرية والمكتسبة) للشخصية الإنسانية وترتب على ذلك ظهور تناقضات في النتائج التي توصلت إليها دراسات عديدة أجريت في تنظيمات متباينة في طبيعتها ونشاطاتها الإدارية. ولم تنفق الدراسات التي أجريت في إطار هذا المدخل على مجموعة محددة من السمات الشخصية اللازمة للقيادة، كما أنه ليس هناك اتفاق على الأهمية النسبية لأي من تلك السمات والمهارات المطلوبة فتوصلت الدراسات إلى قوائم متباينة من السمات العامة والتي قد تتوفر في القادة.

وهنا يأتي تساؤل مهم وهو ما الذي يجعل القائد يتبع سلوك معين يهتم بالعمل أو العاملين أو يهتم بالبعدين معاً بدرجة معينة فهل هذا يرجع لسمات في شخصية أم إن هنالك عوامل أخرى تساعد في تحديد سلوك القائد؟ في أواخر الستينات من القرن الماضي شعر الكثير من الباحثين والمفكرين المهتمين بدراسة القيادة أن نظريات القيادة السلوكية لا تخلو من بعض المحددات مما دفع إلى المزيد من الدراسة والبحث للوصول إلى نظريات أكثر شمولية في تفسير القيادة الناجحة، وقد أسفرت هذه الجهود عن التركيز على عوامل الموقف الذي يمر به القائد في تحديد نمطه القيادي، ولعل هذا التطور تزامن مع ظهور نظرية النظم في الإدارة بحيث أصبح ينظر للمؤسسة على أنها نظام مفتوح على البيئة الخارجية، وهذا يعني ضرورة أن ينسجم النمط الذي يستخدمه القائد في التأثير على مرؤوسيه مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، بموجب ذلك تم إضافة طبيعة الموقف إلى نظرية السمات القيادية (Ben Zara & Abdul Muthalif، ٢٠١٧).

يمكن أن تضيف جميع الفرضيات والنماذج التي تم إنشاؤها للالتزام التنظيمي إلى فهم أفضل لهذه الفكرة، وبالتالي لا يمكن تجاهلها في أي تدقيق لكتابة الالتزام التنظيمي. نظرًا لكم الهائل من الأبحاث، احتاج العالم إلى التركيز على تكهنات الالتزام التنظيمي التي كانت منطقية وعقلانية وقابلة للتطبيق في التحقيق (Weibo، ٢٠١٠). والتي يمكن توضيح أهمها على النحو التالي:

٢,٥,٦ نظرية Becker (١٩٦٠) للرهان الجانبي

تعتبر نظرية الرهان الجانبي واحدة من أكثر التكهانات دقة في المواعيد للنظر في الهيكل النظري للالتزام التنظيمي، حيث يُعتقد رواد هذه النظرية أن الالتزام التنظيمي ينشأ عندما يربط العامل بين مصالح غير ذات صلة بخط حركة موثوق من خلال عمل رهان جانبي (Weibo، ٢٠١٠). علاوة على ذلك، تعكس هذه النظرية أن العامل يصنع رهانات جانبية، فإن تكلفة إهمال التحمل في خطة اللعبة ستزداد. يُلمح إلى الإستراتيجية على أنها تبقى مع الجمعية. أحد الموضوعات المحورية لفرضية الرهانات الجانبية هو أن ينتهي العمل بالعامل مكرسًا بشكل خاص للجمعية عند النقطة التي تتقدم فيها عناصر ظرفية غير ضرورية لتصبح متخصصًا في المضاربة على الأنشطة المتاحة للعمال، وتندرج نظرية الرهانات الجانبية في التصنيفات العامة للمصاحبة (Iqbal، ٢٠١٠).

يشير هذا إلى رغبات التجمعات المرجعية الأساسية لتشكيل سلوك يمكن الاعتماد عليه. على سبيل المثال، إلى أي مدى يجب أن يبقى العامل في مهنة؟ قد يؤدي التعدي على هذه الرغبات إلى نتائج سلبية حقيقية أو متوقعة. تظهر مخاوف التقديم الذاتي عندما يحاول العامل عرض صورة مفتوحة يمكن التنبؤ بها والتي تتوقع أن يستمر المرء في شكل معين. إذا أهمل العامل القيام بذلك، فقد يشير ذلك

إلى الصورة (Weibo، ٢٠١٠). هذه هي المعايير والاستراتيجيات التنظيمية الموضوعة لمكافحة أو دعم

الأعمال طويلة المدى. على سبيل المثال، إطار الدفع القائم على الموقف.

وفقًا لنفس النظرية، يتغير الشخص وفقًا للمواقف الاجتماعية، وهذا يشير إلى المساعي التي يبذلها

العامل للتكيف مع الظروف، ومع ذلك تجعله أقل ملاءمة للظروف المختلفة. على سبيل المثال، التكهن

بالوقت والدفع للحصول على كفاءات معينة لجمعية معينة. مخاوف غير متعلقة بالعمل، تلمح إلى

الرهانات الجانبية التي تتم خارج الجمعية نفسها، كما هو الحال في اللحظة التي يتجمع فيها العامل في

مجموعة من شأنها أن تنزعج في حالة عدم وجود فرصة لترك الجمعية وإجبارها على البحث للعمل في

منطقة جغرافية أخرى (Powell، ٢٠٠٤) ويؤكد Ritzer (١٩٩٦) أنه بعد إطار زمني محدد تتراكم

بعض التكاليف وهذا يجعل الأمر أكثر صعوبة بالنسبة للعامل في الانسحاب من خطة اللعبة. تميل بعض

المشاريع إلى تحقيق تكاليف إضافية لا تتعلق على وجه التحديد بالمضاربة الأولى. ويشير Gelade

(٢٠٠٨) إلى هذه الأنواع من التكهّنات على أنها تخمينات مساعدة ولا يتحكم العامل فيها كثيرًا،

حيث تتضمن حالات المشاريع الأساسية الحالة الزوجية للعامل، والتعليم، ومدة الإدارة مع الجمعية،

والعمر، والتوظيف أو مهام المنطقة مع الجمعية. كما يشير Ritzer (١٩٩٦) أعاد التفكير ورفض فرضية

الرهان الجاني. وقد لوحظ أن تقدير هذه الفرضية خطير لأن الرهانات الجانبية يمكن أن تكون غريبة

الأطوار بشكل استثنائي من خلال ميلها، حيث تم دعم فرضية الرهان الجاني من Mowday (١٩٨٤)

الذي صور الالتزام التنظيمي على أنه عملية سلوكية يتقدم بها العامل نحو الانخراط في ارتباط محدد،

والأكثر من ذلك، كيف يدير العامل مثل هذه المشكلة.

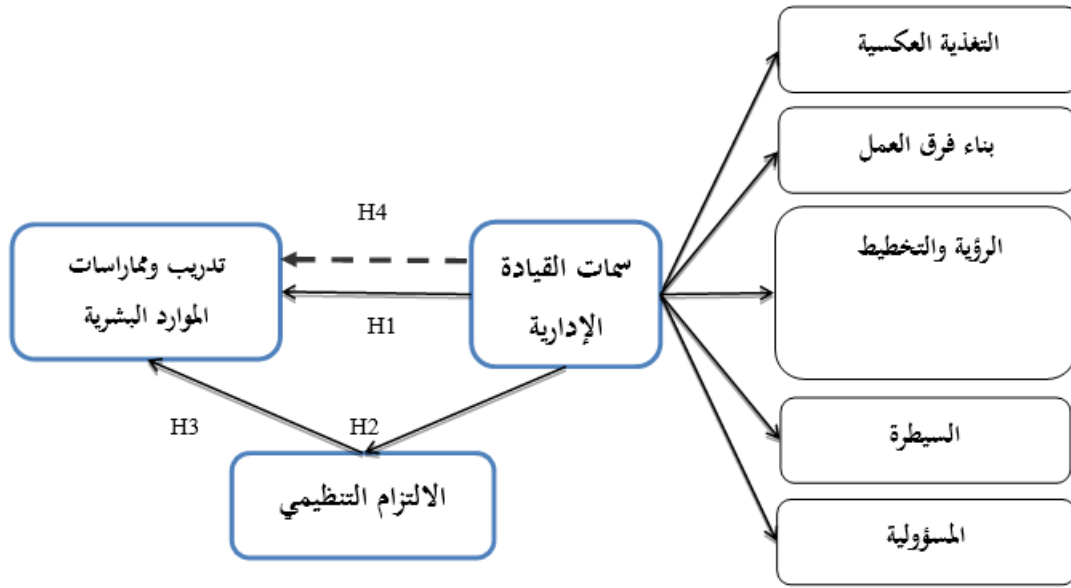
٢,٦ الإطار النظري للدراسة (النموذج)

يعتقد بموجب الدراسات المفاهيمية أن سمات القيادة الإدارية الكفؤة تمكن المؤسسات من تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي والتخطيط الجيد للموارد البشرية نوعاً وكماً وإيجاد كوادر بشرية كفؤة والعمل على تنمية قدراتها ومهاراتها ومنحها المكافاة اللازمة لتحفيزها لإيجاد طرق عمل قادرة على التعاطي مع التحديات المرتبطة بطبيعة عمل المؤسسات وعلى وجه الخصوص في المجال الأمني للحد من الجريمة او منعها قبل حدوثها إذا أمكن لتعزيز السلم الاجتماعي وترسيخ دعائم نظام الدولة لتحقيق الرفاه الاجتماع (الثنيان، ٢٠٠٣).

وبناءً على ذلك، تفترض هذه الدراسة أن المؤسسات وعلى وجه الخصوص المؤسسات الأمنية الراغبة في مواجهة التحديات الراهنة وتحقيق السلم الاجتماعي والازدهار والبقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها في ظل الاضطرابات المعقدة في البيئة الأمنية تبني سمات القيادة الإدارية لتعزيز الالتزام التنظيمي للقيادات والموظفين في كل المستويات الإدارية للقيام بالمهام المناطة بهم على اكمل وجه وتعزيز إمكاناتها وقدراتها بشكل ديناميكي في التعاطي مع المستجدات الراهنة لاحتواء التهديدات الماثلة أمامها من خلال ممارسات مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية عبر عملية التدريب والتطوير، وهو النموذج الذي تم التحقق منه في إطار قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان (عينة الدراسة المبحوثة).

واعتماداً على التأطير الفكري لمفاهيم الدراسة وانسجاماً مع مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الإطار النظري لها، الموضح في الشكل (٢.٤) في أدناه وفقاً للنظريات العلمية التي قدمها الباحثين في إطار ذلك، والتي تؤكد على الحركة المنطقية السلسلة لمتغيرات الدراسة وتوجهاتها، والتي تمثلت في نظرية السمات القيادية بالإضافة إلى نظرية الرهان الجاني، وبالاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة، والذي يتضمن ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، تمثل المتغير المستقل منها في سمات القيادة الإدارية بأبعاده

المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، السيطرة، المسؤولية)، فيما تضمن المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي، في حين ضم المتغير التابع (المعتمد) تنمية الموارد البشرية حسبما وردت جميعها في أدبيات إدارة الموارد البشرية، حيث تم تناول المتغير الوسيط والتابع بشكل احادي (كتلة واحدة)، لغرض التيقن من العلاقة المفترضة بينها من قبل الباحث، حيث تشير (H₁) إلى علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية لعينة الدراسة. كما تمثل (H₂) علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي في عينة الدراسة، في حين توضح (H₃) العلاقة المباشرة بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، وتمثل الفرضية الرابعة (H₄) علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة على التخطيط الاستراتيجي، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي في عينة الدراسة المبحوثة (قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان).



الرسم البياني ٢,٢: الإطار النظري للدراسة (النموذج)

٢,٧ العلاقة بين متغيرات الدراسة

من خلال هذا المحور من الدراسة تم تناول استدلالات الدراسات السابقة حول العلاقة المباشرة وغير المباشرة التي تم اقتراحها بين متغيراتها. والذي يمكن تناولها بطريقة منهجية حسب أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها التي تم اقتراحه على النحو التالي:

٢,٧,١ العلاقة بين سمات القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية

تعزز سمات القيادة التوافق بين تنمية الموارد البشرية التي يتم الأخذ بها في مؤسسات الأعمال. بالإضافة إلى مواءمة تنمية الموارد البشرية المعمول بها، حيث ينم الاعتقاد أن القادة الحقيقيين يمكن أن يلعبوا دور بارز ومهم في التأكد من أن المتابعين مثل (الموظفين والمديرين التنفيذيين الآخرين وممارسي الموارد البشرية) ينظرون إلى التنمية التي تم سنها مثل كما هو مقصود (Shamir، ٢٠٠٧). في إطار ذلك اقترح Gardner et al. (٢٠٠٥) وأكد تجريبياً Leroy et al. (٢٠١٥) أن القادة الحقيقيين يتبحون مجال لوجهات النظر الفريدة والمختلفة، بينما يخلقون واقع جديد ومشترك من خلال الانخراط في حوار مفتوح

ومتبادل مع المتابعين بطريقة تجعل تنمية الموارد البشرية وثيقة الصلة بالموظفين ويمكن الوصول إليها. وبالتالي، يمكن القول انه من المهم ملاحظة أنه من المحتمل أن يكون لدى القادة الحقيقيين دافع قوي نحو التحقق الذاتي. ويؤكد Cable and Kay (٢٠١٢) انه عندما يوافق القادة الحقيقيون بأنفسهم على ممارسة الموارد البشرية، فإنهم سوف يصححون الموقف وسوف يشعرون في الوقت ذاته عندما يتبنى أتباعهم وجهة نظر مختلفة عن توجههم وسلوكهم في إطار التنمية سوف يحاولون بفعالية تصحيح وتصويب الموقف، لذلك تعتبر تصورات المتابعين للموارد البشرية ونيات القائد في غاية الأهمية لأنها المحرك الأكبر لقبول الموظف لتنمية الموارد البشرية. كما أشارت Azanza, Moriano, & Molero (٢٠١٣) ان القيادة الحقيقية هي أكثر فعالية مقارنة بالأنواع الأخرى من القيادة.، حيث تحسن القيادة الحقيقية الروح المعنوية والأداء وتقلل من معدل دوران الموظفين. علاوة على ذلك، وفقاً لـ Laschinger (٢٠١٢) والذي أوضح إن مستوى العالي من الأصالة يقلل على سلوك القيادة من الإرهاق الوظيفي ودوران الوظائف ويحسن من مستوى الأداء الوظيفي. أيضاً حقق Walumbwa et al. (٢٠١٠) في الأثر المتعمق لسماوات القيادة الحقيقية بطريقة ومباشرة وغير مباشرة على تعزيز أداء المنظمات وقضايا الموظفين. في نفس الصدد، أوضح George (٢٠٠٣) أن القيادة الحقيقية هي عامل مهم للمنظمات، وذلك يجلب الثقة ويخلق مناخ عمل اجتماعي بين المشرفين والموظفين. وأكد ان سمات القيادة الحقيقية تساعد على إقامة علاقات مباشرة ووثيقة بين المشرفين والموظفين، مما يؤثر بشكل إيجابي على تعزيز التنفيذ الجيد والفعال لسياسات وتنمية الموارد البشرية وتدعيم مستوى إنتاجية المؤسسة.

في إطار ذلك، أكد الدراسة المفاهيمية لكل من Gill et al. (٢٠١٨) والتي تناولت موضوع استخدام النظرية على القيادة الأصيلة لبناء نظام قوي لإدارة الموارد البشرية، وأوضحت إلى ان التساؤل حول العمل السابق عما إذا كانت إدارة الموارد البشرية ترقى إلى مستوى الفوائد التنظيمية التي تتبناها.

غالبًا ما تختلف النوايا الكامنة وراء تنمية الموارد البشرية عن كيفية تنفيذها من قبل المديرين المباشرين أو كيف ينظر إليها المتابعون في النهاية، مما يقوض قوة نظام الموارد البشرية في التأثير على النتائج التنظيمية ومعهم السمعة العامة لإدارة الموارد البشرية. نجادل بأن المديرين التنفيذيين، وتحديدًا أولئك الذين يظهرون سمات قيادية حقيقية، يمكنهم تعزيز نظام الموارد البشرية (أي مواءمة سياسات وتنمية الموارد البشرية المقصودة والفعلية والمتصورة) من خلال تنفيذ تنمية الموارد البشرية بطريقة يُنظر إليها على أنها متميزة ومتسقة تحقق الطموحات المرجوة للمؤسسة. تنطلق نظرية القيادة الأصيلة من وجهات النظر التقليدية الأكثر تناسقًا في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للنظر في الطريقة الديناميكية التي يشارك بها الأفراد في سياق تنظيمي في خلق أصالة محسوسة ومُدركة في التفاعل مع الآخرين. بعبارة أخرى، من خلال توفير نهج أكثر ديناميكية لخلق التوافق في إدارة الموارد البشرية، تساعد سمات القيادة الحقيقية إدارة الموارد البشرية على تحقيق المزيد من الفعالية والمصدقية على سبيل المثال في برامج تنمية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة.

في نفس الصدد، تناولت الدراسة التحليلية لكل من Karam et al. (٢٠١٧) تأثير سمات القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية، حيث أوضحت أن الاهتمام الأكاديمي بسمات القيادة الحقيقية وآثارها على تنمية الموارد البشرية نمت بشكل كبير خلال العقد الماضي. ومع ذلك، فإن النظر في الآثار المترتبة على هذه التركيبات لتنمية الموارد البشرية محدود. حيث حاولت هذه الدراسة تقديم نموذجًا مفاهيميًا يدمج سمات القيادة تنمية الموارد البشرية، والتي يعتبر تنمية الموارد البشرية من ضمنها. بعد ذلك، سعت الدراسة بتطبيق هذا النموذج للنظر بشكل منهجي في الآثار المترتبة على تنمية من خلال سمات القيادة. حيث أكدت نتائج الدراسة علن أن سمات القيادة المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) تؤثر على تنمية الموارد البشرية بشكل كلي، كما أكدت

كذلك على ان سمات القيادة تؤثر على تعزيز تنمية الموارد البشرية، والتي تعمل بدورها على رفع قدرات ومهارات الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم وأكثر ذواتهم أصالة إلى مكان العمل.

كما أشارت الدراسة التحليلية لكل من Zeb et al. (٢٠٢٠) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين سمات القيادة الحقيقية والأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط لتنمية الموارد البشرية عالية الأداء في التنمية سياق البلاد. في حين تمثل مجتمع وعينة الدراسة في موظفي شركة الاتصالات الباكستانية المحدودة (PTCL)، والتي تم جمع البيانات عبر مفردات عينة دراستها البالغ عددها ٣٧٧ موظفاً عبر الاستبيان. والذي تم تحليلها من خلال استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). والذي بناءً عليه، كشفت نتائج هذه الدراسة أن سمات القيادة المتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) أثرت بشكل مباشر على الأداء الوظيفي. كما أكدت النتائج كذلك على التأثير المباشر لسمات القيادة المتضمنة (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) على تنمية الموارد البشرية المتمثلة في (توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، مكافئات الموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية). وأوضحت النتائج أيضاً على التأثير المباشر لتنمية الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. كما أكدت النتائج كذلك على دور الوساطة الجزئية لتنمية الموارد البشرية في تعزيز العلاقة بين سمات القيادة الحقيقية وأداء الموظفين.

بناءً على ذلك، من واقع الدراسات النظرية والتحليلية التي تمت الإشارة إليها في أعلاه، يتضح محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين سمات القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية وندرتهما في بيئة سلطنة عمان وعلى وجه الخصوص في قطاع قيادة شرطة محافظة ظفار. وعليه، امتداد لذلك، وبالتزامن مع أهداف الدراسة ومحدداتها تفترض الدراسة فرضيتها الأولى:

H1: وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط

الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية في قيادة

شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان "عينة الدراسة المبحوثة".

٢,٧,٢ العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

في إطار العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي هناك عدد من الدراسات التي

أكدت على هذه العلاقة منها دراسة كل من Choi and Ahn (٢٠١٦) والتي هدفت إلى فحص التأثير

الوسيط للتمكين في العلاقة بين سمات القيادة الإدارية مع الالتزام التنظيمي للممرضات والرضا الوظيفي

بين مديري التمريض، والتي بلغ حجم عينتها ٢٧٣ من الممرضات المتدربات العاملات في خمس

مستشفيات جامعية في كوريا الجنوبية تقع في سيول ومقاطعة كيونغ جي. تم توزيع أداة الدراسة الرئيسة

عليهم. والذي بناءً عليه تم تحليل البيانات باستخدام PLS-SEM. بموجب ذلك أكدت النتائج بأن

هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء

فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والتمكين والتنظيم- والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

كما أظهر النتائج ان للتمكين تأثيرات وسيطة مغالية في العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والالتزام

التنظيمي. كما كان لها آثار وساطة جزئية في العلاقة مع الرضا الوظيفي. وبالتالي كانت الخلاصة في هذه

الدراسة، إن لسمات لقيادة الإدارية لمديري التمريض تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للممرضات- منة

والرضا الوظيفي عن طريق التمكين. لذلك، لتعزيز الالتزام التنظيمي للممرضات والرضا الوظيفي، فهو

كذلك ضرورية لبناء استراتيجيات فعالة لتعزيز سمات القيادة الإدارية لمدير التمريض.

كما أشارت أيضاً دراسة كل من Smithikrai and Suwannadet (٢٠١٨) التي هدفت إلى دراسة العلاقة المباشرة بين كل من سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وسلوك العمل الاستباقي من جانب، والعلاقة بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، علاوة عن دراسة العلاقة المباشرة بين الالتزام التنظيمي وسلوك العمل الاستباقي، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين سمات القيادة الإدارية وسلوك العمل الاستباقي. حيث تم التحقيق من العلاقة المباشرة والغير المباشرة بين متغيرات الدراسة باستخدام استبانة عبر مقياس ليكرت الخماسي، في حين تكونت عينة الدراسة من ٣٧٥ مبحوث يعملون جميعهم في جامعة عامة في شمال تايلاند. في ضوء ذلك تم استخدام برنامج SPSS الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة. والذي بناءً عليه أكدت النتائج على وجود العلاقة المباشرة بين كل من: (سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وسلوك العمل الاستباقي، والعلاقة بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك العمل الاستباقي). كما أكدت على العلاقة غير المباشرة بين متغيرات الدراسة، ودلت على الدور الوسيط الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في تعزيز العلاقة بين سمات القيادة الإدارية وسلوك العمل الاستباقي.

في نفس الجانب، دراسة كل من Nasab and Afshari (٢٠١٩) هدفت إلى التحقق من تأثير سمات القيادة الإدارية على أداء الموظف، وفحص الدور الوسيط للالتزام التنظيمي على العلاقة الغير المباشرة بين سمات القيادة الإدارية وأداء الموظف. بناءً على ذلك، تم الحصول على البيانات من جميع

العاملين في وكالات السياحة في مقاطعة جيلان (إيران) باستخدام دراسة استقصائية من خلال اداتها الرئيسية الاستبانة والذي تكونت من ١٩ فقرة. وزعت على عينة الدراسة وتم إرجاع ١٧٣ استبياناً، مما أسفر عن معدل استجابة ٨٠٪. وفقاً لذلك تم تحديد نموذج الوساطة واختباره باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. والذي بناءً عليها أظهرت النتائج أن سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) لها تأثير معنوي على أداء الموظف والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج كذلك أهمية العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظف، وأكدت على الدور الوسيط بشكل جزئي للالتزام التنظيمي على العلاقة بين سمات القيادة الإدارية وأداء الموظف. كما اقترحت الدراسة ضرورة دراسة أثر الالتزام التنظيمي في تعزيز مستوى تنمية الموارد البشرية من منطلق الدور الذي يمكن ان يلعبه التزام القادة في تعزيز التنفيذ والتطبيق الجيد لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى ضرورة دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي على العلاقة بين سمات القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية.

في نفس الوقت أكد كل من Lee et al. (٢٠١٩) على أن الأدلة التراكمية أظهرت أن القيادة الأخلاقية، كشكل ناشئ من سمات القيادة الحقيقية، لها آثار مفيدة على نتائج عمل المتابعين، إلا أن الطلب على تحديد الآثار الفريدة للقيادة الأخلاقية يتزايد بسبب تداخلها المفاهيمي والتجريبي مع سمات القيادة الحقيقية. والذي بناءً عليه تبحث هذه الدراسة في الآثار الفريدة للقيادة الأخلاقية التي تتجاوز نموذج القيادة كامل النطاق (FRLM) وسمات القيادة الحقيقية. علاوة على ذلك، بالاعتماد على نموذج الالتزام التنظيمي هدفت الدراسة بفحص تأثيرات الوساطة للالتزام التنظيمي على العلاقات بين القيادة الأخلاقية وأداء المهام ونوايا الدوران، مع التحكم في FRLM وسمات القيادة الحقيقية في عينتين منفصلتين تم جمعهما في كوريا الجنوبية. بناءً على ذلك تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي من

خلال كل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري يتوسط في العلاقات المفترضة، حتى في وجود FRLM وسمات القيادة الحقيقية.

في نفس الصدد، دراسة Alkadash (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى فحص علاقة كل من سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي بمكوناته الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر) من جهة، على دوران المواهب للتسرب من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في وزارة التعليم العالي في دولة فلسطين. حيث تم اختبار هذا النموذج باعتماد بيانات من عينة (العدد = ٢٣٥) من العاملين المهنيين في خمسة عشر جامعة وكلية في دولة فلسطين. والذي بناءً عليه أكدت النتائج على وجود العلاقة الإيجابية والمعنوية التي أبدتها سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) على نية دوران المواهب للتسرب والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى وجود العلاقة الإيجابية والمعنوية للالتزام التنظيمي من خلال أبعاده على كل من نية دوران المواهب للتسرب والرضا الوظيفي. كما أكدت النتائج على وجود العلاقة الإيجابية والمعنوية بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي في دولة فلسطين. كما أشارت الدراسة بأن نتائجها سوف تكون مفيدة لوزارة التعليم العالي في دولة فلسطين والموارد البشرية والإدارة وصانعي السياسات لممارسات فهم قابل للتطبيق ومناسب حول أهمية سمات القيادة الإدارية في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي، والتي من شأنها أن تعزز من مستوى الرضا الوظيفي وتقلل من مستوى دوران المواهب في وزارة التعليم العالي في دولة فلسطين.

أيضاً دراسة كل من Choi and Ahn (٢٠١٦) هدفت إلى فحص التأثير الوسيط للتمكين في العلاقة بين سمات القيادة الإدارية مع الالتزام التنظيمي للممرضات والرضا الوظيفي بين مديري التمريض، والتي بلغ حجم عينتها ٢٧٣ من الممرضات المتدربات العاملات في خمس مستشفيات جامعية في كوريا الجنوبية تقع في سيول ومقاطعة كيونغ جي. تم توزيع أداة الدراسة الرئيسة عليهم. والذي بناءً عليه تم تحليل البيانات باستخدام PLS-SEM. بموجب ذلك أكدت النتائج بأن هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية من خلال أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والتمكين والتنظيم- والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. كما أظهر النتائج ان للتمكين تأثيرات وسيطة مثالية في العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي. كما كان لها آثار وساطة جزئية في العلاقة مع الرضا الوظيفي. وبالتالي كانت الخلاصة في هذه الدراسة، إن لسمات لقيادة الإدارية لمديري التمريض تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للممرضات- منة والرضا الوظيفي عن طريق التمكين. لذلك، لتعزيز الالتزام التنظيمي للممرضات والرضا الوظيفي، فهو كذلك ضرورة لبناء استراتيجيات فعالة لتعزيز سمات القيادة الإدارية لمدير التمريض.

وفقاً لما تم الإشارة إليه أعلاه من واقع الدراسات التحليلية التي تمت الإشارة إليها في أعلاه، يتضح ان هناك عدد محدود من الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين سمات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي وندرتها في إطار بيئة سلطنة عمان وعلى وجه الخصوص في قطاع قيادة شرطة محافظة ظفار. وبناءً عليه بالتزامن مع أهداف الدراسة ومحدداتها تفترض الدراسة فرضيتها الثانية:

H2: وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط

الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي في قيادة

شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان "عينة الدراسة المبحوثة".

انطلاقاً من الفكرة القائمة على ان تعزيز الالتزام التنظيمي للقادة يسهم في تعزيز تنمية الموارد البشرية والتي يعتبر تنمية الموارد البشرية من ضمن هذه التنمية وانجعتها لمواكبة التحديات الراهنة التي تواجهها مؤسسات الأعمال بمختلف أشكالها وتكويناتها، والتي أكدتها الدراسة المفاهيمية لكل من Gill et al. (٢٠١٨). في إطار ذلك، أكدت دراسة الجندبي (٢٠١٥) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، والتي يعتبر تنمية الموارد البشرية من ضمنها. تم تطبيق هذه الدراسة على مكتب الصحة في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية، حيث تكون عينة الدراسة من رؤساء الإدارات والأقسام والبالغ عددهم (٧٠) مبحوث، والذي تم اختيارهم جميعهم كعينة للدراسة بما يتفق مع طبيعة الدراسة. والتي على ضوءها تم توزيع اداة الدراسة الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم توزيع (٧٠) استمارة استبانة، وتم استرداد (٦٢) منها كانت جميعها صالحة لإجراء لتحليل بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات المقترحة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS منها النسب المئوية، التوزيعات التكرارية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة، معامل الارتباط الرتب لسبيرمان، معامل الارتباط والانحدار. والذي بناءً عليه أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطي وأثر إيجابي هام بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في عينة الدراسة المبحوثة، ودلت على ان تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للمدراء في مكتب الصحة في عينة الدراسة المبحوثة يسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مدروس وواعي بالشكل الذي يعمل على تعزيز مستوى تدريب وممارسات الموظفين واكتسابهم للمهارات والقدرات التي تعزز من مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمجتمع.

في الصدد ذاته، أكدت دراسة العواضي (٢٠١٧) التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة الكهرباء بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية. حيث تكونت

عينة الدراسة من مديري الإدارات ومديري الفروع من العاملين في مدينة تعز اليمنية والبالغ عددهم (٢٣٤) موظف تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (٢٢٧) منها، بلغ عدد استمارات الاستبيان الصالحة لعملية التحليل الإحصائي منها (٢١٨) استمارة استبيان. ضوء ذلك تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية منها النسب المئوية، التوزيعات التكرارية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، وتحليل تباين الانحدار، اختبار الانحدار بين متغيرين، الانحدار الخطي المتعدد. بناءً على ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في عينة الدراسة المبحوثة، وأكدت الدراسة ان تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي يعزز من مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل متوافق مع طبيعة القدرات والمهارات المطلوبة.

وبالتالي، وفقاً لما تم تناوله من واقع الدراسات التحليلية التي تمت الإشارة إليها في أعلاه، يتضح ان هناك محدودية في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، وندرتها في إطار بيئة سلطنة عمان وعلى وجه الخصوص في قطاع قيادة شرطة محافظة ظفار. وعليه بناءً على التزام مع أهداف الدراسة ومحدداتها تفترض الدراسة فرضيتها الثالثة:

H3: وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتنمية الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان "عينة الدراسة المبحوثة".

٢,٧,٤ علاقة سمات القيادة الإدارية بتنمية الموارد البشرية من خلال الالتزام التنظيمي
انطلاقاً مما اوضحته الدراسات السابقة للدراسة الحالية الموضحة أعلاه، والتي أكدت على العلاقة المباشرة بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة،

السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى العلاقة المباشرة بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) والالتزام التنظيمي. يمكن للباحث دراسة العلاقة بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط للالتزام التنظيمي على حجم عينة بلغ ما نسبته (٣٢٧) موظف تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة على ضوء العينة الطبقية التناسبية لمكونات فئات العينة (الضباط "٢٢٤"، أفراد "٢١١٢")، بنسبة ١٤٪، والتي بموجبها بلغت نسبة عينتها المختارة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من فئات حجم عينة مجتمع الدراسة (الضباط "٣١"، أفراد "٢٩٦") بإجمالي حجم العينة (٣٢٧) بشكل متوافق مع قائمة تحديد حجم العينة التي وضعها Krejcie and Morgan (١٩٧٠)، يمكن اقتراح الفرضية الرابعة لهذه الدراسة:

H4: وجود علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط للالتزام التنظيمي في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان "عينة الدراسة المبحوثة".

والتي تعد أثرا علميا في مجال إدارة الموارد البشرية في حقل العلوم الإنسانية والاجتماعية لكونه لم يتم تناولها من قبل الباحثين في بيئة الأعمال بشكل عام حسب إطلاع الباحث، وعلى وجه الخصوص في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان.

٢,٨ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

على ضوء العرض للعلاقة بين متغيرات الدراسة، تمثلت الهوة المعرفية بخصوص العلاقة المباشرة المقترحة بين متغيرات هذه الدراسة في ضوء العلاقة المقترحة بين سمات القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية في محدودية هذه الدراسات، بالإضافة إلى عدم تناول الدراسات السابقة لتلك العلاقة في إطار المؤسسة الأمنية وعلى وجه الخصوص في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان. إضافة إلى ندرة الدراسات حسب علم الدراسة في إطار البيئة العمانية، وعلى وجه الخصوص في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان. بينما تمثلت الفجوة العلمية بخصوص العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي في محدودية دراسة هذه العلاقة على المستوى العام، وعدم وجود دراسات على حسب اطلاع الباحث تناولت ذلك في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان. والتي تم الإشارة إليها في الفصل الأول من هذه الدراسة في مشكلة الدراسة بخصوص الفجوة العلمية للدراسة.

من جانب آخر تمثل إسهام هذه الدراسة الرئيس في سعيها لدراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي على العلاقة بين سمات القيادة الإدارية المتمثلة في أبعادها (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، الرؤية والقدرة، السيطرة، المسؤولية) وتنمية الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان "عينة الدراسة المبحوثة"، وهو الموضوع الذي لم يتم تناوله من قبل في إطار البيئة العالمية بشكل عام على حسب علم الدراسة الحالية، وعلى وجه الخصوص في إطار المؤسسات الأمنية، وبوجه الخصوص في قيادات شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان. الأمر الذي يعطيها أهمية كبيرة في إزالة الكثير من الغموض في الجانب المعرفي حول ذلك، والذي سيجعل من نتائجها إضافة علمية في جسد التراكم المعرفي في ضوء النظريات العلمية الداعمة للدراسة، والتي توضح الكيفية التي تمكن المنظمات باختلاف أشكالها ومجالاتها

من مواجهة تحديات التغيير والبقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها في ظل الغموض وعدم الثبات النسبي الذي تتميز به بيئة العمل.

٢,٩ ملخص الفصل الثاني

يمكن القول أن المؤسسات الناجحة اليوم هي التي أدركت قيادتها الإدارية هذا التطور التقني وواكبته، وأدركت معه مدى أهمية الموارد البشرية بعلاقاته الانسانية هو السبيل لتحقيق النجاح، ولأن القيادة الإدارية تعتبر متغير أساسي في دفع المؤسسة إلى التقدم وتحقيق الأهداف المنشودة، وكونها عملية اجتماعية وإنسانية تؤثر في الأفراد التابعين قيل أن تكون عملية تنظيمية، كان من الجدير بها أن تهتم بتكريس العلاقات الإنسانية وتوجيه هذه العلاقات لما يخدم المؤسسة ويخدم الموارد البشرية، وهذه العلاقات التي تعتمد على تفهم حاجات الفرد والجماعة وتعمل على إثارة دوافعهم في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى رضا الأفراد وارتياحهم في مكان العمل نتيجة شعورهم بالتقدير والانتماء والمشاركة بالشكل الذي يعزز على التزامهم بالمهام الموكلة اليهم، حيث توفر قيادة إدارية مدركة لواقع المؤسسة الداخلي والخارجي يعزز من مستوى التزام القادة انفسهم بطموحات وتحديات المؤسسة والذي يعزز من مستوى التزام الموظفين بالمهام الموكلة اليهم بالشكل الذي يسهم في التنفيذ والتطبيق الفاعل لتنمية الموارد البشرية للحصول على الكفاءات البشرية المدركة للتحديات بصورة مثلى تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات.

بناءً عليه، تناول هذا الفصل ستة محاور رئيسة تمثل المحور الأول المتغير المستقل الذي تضمن سمات القيادة الإدارية. بينما شمل المحور الثاني على المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي. في حيث تضمن المحور الثالث في المتغير التابع تنمية الموارد البشرية. كما تناول المحور الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة مثلما ورد

في الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. بالإضافة إلى المحور الخامس المتضمن النظريات

العلمية الداعمة للدراسة. علاوة عن المحور السادس والذي تناول نبذة عن مجتمع الدراسة المتمثل في قيادة

شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان.

