

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢,١ تمهيد

إن التحديث والابتكار من أهم السمات البارزة في المنظمات المعاصرة، وتكمن أهمية هذه السمة في آلية عمل هذه المنظمات، التي يطلب منها مواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة المتغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها، ويصبح واجب الإدارة في هذه الظروف العمل على تطوير وتحديث أساليب وطرق العمل وإعادة تنظيمها وفق المنهج العلمي، لتكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، التي تعبر عن رؤية ورسالة المجتمع وتطلعاته، أبازيد (٢٠١٨)، وتعدّ المنظمات الحكومية الوسيلة الأساسية التي يقوم عليها تنفيذ ومتابعة خطط التنمية الشاملة، ولذلك فإن من واجبها مواكبة هذه المتغيرات والمستجدات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، فالأجهزة والمعدات والتكنولوجيا لن تجدي نفعاً من غير العنصر البشري الذي يعدّ الأساس والحاكم والمتحكّم وحجر الزاوية في العملية الإنتاجية والإدارية، لأنّ نجاح المنظمة يتوقف عليه، وتتحقق فعاليتها من خلاله، وهنا تكمن الأهمية في تخطيط الموارد البشرية واختيار وتعيين الأفراد المناسبين وفق نظام الجدارة والاستحقاق، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الغريباوي، ٢٠٢٢).

ومن هذا المنطلق تبني ديوان الموظفين العام إطلاق مشروع تطبيق الجدارات في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية في جهاز الخدمة المدنية الفلسطيني للنهوض بواقع تلك المؤسسات والاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، وإن إدارة الموارد البشرية هي الآلية والأداة الأساسية في عملية التطبيق، وإن معايير الجدارة

هي الإطار العام والمبدأ الرئيس للممارسات الإدارية المختلفة كالتخطيط والاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء والتدريب، وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية، ويكتسب تطبيق معيار الجدارة في المنظمات الحكومية طابعاً خاصاً نظراً لأن الوظيفة العامة تلعب دوراً حيوياً في تنفيذ السياسات العامة وتنفيذ خطط التنمية، إبراهيم (٢٠١٨)، وتقع على عاتقها أعباء ومسؤوليات كبيرة لتلبية احتياجات وتطلعات المواطنين، وأي قصور أو عجز في تطبيق مفهوم الجدارة سينعكس سلباً على الأداء الحكومي، ويعطي دلالة على عدم كفاءة وفاعلية الإدارة العامة بشكل عام.

سوف نتناول في هذا الفصل الدراسات والجهود السابقة التي تطرقت لموضوع الجدارات وتطبيقها في ممارسات إدارة الموارد البشرية لا سيما ممارسات تخطيط واختيار الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وتناولته من جوانب مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين دراسات عربية وإسلامية وأخرى أجنبية، ومما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً من تلك الدراسات، من حيث توظيف الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للإشكالية ومعالجتها بشكل شمولي، وكذلك في إثراء الجانب النظري، بالإضافة إلى الاستفادة منها عند صياغة وإعداد أدوات الدراسة والوصول إلى المنهج الملائم لإجرائها. وسوف نستعرض في هذه الفصل جملة من أهم الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها وبيان علاقاتها بمتغيرات الدراسة.

٢,٢ تخطيط الموارد البشرية

تعدّ وظيفة التخطيط من الوظائف الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، فأغلبية الدراسات العلمية التي تناولت موضوع تخطيط الموارد البشرية أكدت على أن سوء استغلال وتخطيط الموارد البشرية

يؤدي في الكثير من الحالات إلى مشاكل عديدة قد تصل إلى توقف المؤسسة عن النشاط والزوال فيما بعد (سي أحمد وآخرون، ٢٠١٩).

ويُعد تخطيط الموارد البشرية أحد الوسائل المهمة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتوقف عليه مدى نجاح أو فشل جهود المنظمات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات، وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة (بن عيس وبن حليلة، ٢٠١٢).

وتبدأ عملية تخطيط القوى العاملة من تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف وهذا يكون عند تأسيس المنظمة، أما إذا كان ذلك بعد تأسيسها فهنا يجب أولاً حصر الوظائف الشاغرة وعند زيادة المنظمة ونموها تبدأ المرحلة الأخرى بظهور حاجة لوظائف أخرى، كما هو معروف أن نجاح المنظمات مرتبط بقدرات القوى العاملة لديها. (عثمان وسليمان، ٢٠١٧)

٢,٢,١ مفهوم عملية تخطيط الموارد البشرية

تشير عملية التخطيط إلى أنها تقنية تقود إلى تحرير وثيقة تسمى الخطة، تفترض معرفة التطور المستقبلي للموارد البشرية بالمؤسسة ومحيطها، فالمؤسسة التي لا تتبنى نظام تخطيط فعال لمواردها البشرية قد تقع في وضعيات منها عدم الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية، ووظائف غير محددة المهام والكفاءات، وسوء توجيه النفقات، كما أن عملية التوظيف والاختيار تتم بطريقة عشوائية، ومن أجل تلبية حاجات فورية من القوى العاملة، تجد المؤسسة نفسها أمام نسبة دوران عالية للموارد البشرية، وعجز أو فائض في القوى العاملة تخلق عدم الاستقرار والتوتر لدى العمال مما يؤثر على نشاط المؤسسة (سي أحمد وآخرون، ٢٠١٩).

بينما يعرف مرجان (٢٠١٢) تخطيط الموارد البشرية بأنها عملية تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة، وتستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق اتباع أسلوب تخطيط القوة العاملة على أساس علمي سليم، وخطة القوى العاملة.

من جهة أخرى يعرفه رواية (٢٠٠٣) بأنه عملية حضور العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإنه توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودون فعلاً) وخارجياً (وهؤلاء سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة، وأساساً فإن كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية، وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية.

أما عثمان وسليمان (٢٠١٧) فيعرفان تخطيط الموارد البشرية بأنه مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة أو بتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع.

٢,٢,٢ خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية

تنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على عدة خطوات كما يلي: (مرجان، ٢٠١٢)

- ١- تحديد أنواع الأعمال والوظائف المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٢- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة.
- ٣- تحديد المهارات والجدارات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف.
- ٤- دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوبة توفرها والعمل علي

٥- تغطية النقص أو التخلص من الزيادة.

وكشفت سليمان (٢٠١٦) أن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسات التعليمية يمر بأربعة مراحل: تبدأ بدراسة أهداف المؤسسة التعليمية في ضوء تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، ثم التنبؤ باحتياجات المؤسسة، والتنبؤ بالعرض من القوى البشرية، وكذلك تحديد الاحتياجات الفعلية لسد الفجوة، بالإضافة إلى إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة، وصولاً إلى آخر مرحلة وهي مرحلة التقييم والمتابعة للخطط.

فيما يرى العفيف (٢٠١٨) أنه عند تحديد الهدف من تخطيط إدارة الموارد البشرية، وحاجة المنظمة من العاملين لتشغيلهم، لا بد من القيام بالخطوات الآتية: جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، وكذلك تحليل الوظائف ووصفها، ثم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية، وأخيراً تحليل الموارد البشرية الحاضرة.

٢,٢,٣ أهمية تخطيط الموارد البشرية (عثمان وسليمان، ٢٠١٧)

يمكن أن نبرز أهمية تخطيط القوى العاملة من خلال التطرق إلى أهم أهدافه وهي:

- ١- القضاء على الكلفة المترتبة عن وجود بطالة مقنعة في العمل.
- ٢- توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل للقوى العاملة، من خلال توفير ظروف العمل وبناء السياسات والبرامج الإدارية المختلفة من تدريب وتقييم الأداء وسياسة الأجور والحوافز وغيرها.
- ٣- اكتساب المنظمة المرونة الكافية لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية.
- ٤- المحافظة على القوى العاملة، وتخفيض معدل دوران العمل الأمر الذي يؤدي إلى احتفاظ المنظمة بالجدارات الجيدة.

٥- تساعد الإدارة في التخطيط والتنفيذ لخطط وبرامج العمل في القطاعات الأخرى في المنظمة

كافة.

إن التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة لا بد أن يتضمن إيجاد حل لمشكلة تحديد عدد ونوعية العاملين اللازمين لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية في المنظمة، وهذا يقتضي بالضرورة تحديد الصورة التي سيكون عليها وصف الوظائف ومواصفات الأفراد عند الحاجة إلى شغلها.

واعتبر زريق (٢٠٠٥) أن التخطيط من أهمّ الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وأهمّية تفرّضها البيئة غير المستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد، فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، وكيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتمّ عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة.

وبين كل من سي أحمد وآخرون (٢٠١٩) أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين تسيير وتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة، فلا يمكن بناء تخطيط جيد للقوى العاملة ما لم يكن هناك تسيير جيد مبني على أسس علمية متينة تزود المسؤولين عن التخطيط المعلومات الدقيقة حول حركة العمال، فالتخطيط يؤدي دوراً رئيسياً في تقليل الأخطاء، كما أنه ضروري لتسخير الطاقات البشرية، على أن يكون ذلك وصفيّاً وكميّاً، بحيث يقود التخطيط الوصفي إلى تحديد حاجات المؤسسة طبقاً للوظائف التي تتركز عليها، وأما التخطيط الكمي فيقتصر في التسيير التنبؤي للموارد البشرية.

نستنتج مما سبق أن تخطيط الموارد البشرية يعدّ من أهمّ وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم عليها الوظائف الأخرى، حيث إن التخطيط السليم والمتوافق مع أهداف المنظمة يهيئ لاختيار وتعيين

الكفاءات القادرة على تحقيق الأهداف المنشودة، كما يعمل على سد الفجوة بين الواقع والمستقبل المنشود في أداء الموارد البشرية.

٢,٢,٤ أهداف تخطيط الموارد البشرية

أكد عقيلي (٢٠٠٦) أن هناك هدفا أساسيا لعملية تخطيط الموارد البشرية وهو توفير احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل متوازن لا يتسبب في فائض ولا عجز، في حين أكد عثمان وسليمان (٢٠١٧) إن تخطيط الموارد البشرية يحقق عدة أهداف منها:

- ١- إن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي لتقليل التكلفة.
- ٢- يساهم تخطيط الموارد البشرية في حصر وتوزيع المهام بعدالة.
- ٣- لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في عملية تنميته وتدريب القوى العاملة بالمؤسسات.

وكشفت دراسة الشهري (٢٠٢٠) أن مهام عملية تخطيط الموارد البشرية يمكن حصرها في الأهداف

التالية:

- ١- التحليل المستمر والمنظم للعمالة الموجودة.
- ٢- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة في ضوء نتائج التحليل.
- ٣- التخطيط المستقبلي للعرض والطلب من العمالة بشكل يضمن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

٤- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية.

ويبين كل من عثمان وسليمان (٢٠١٧) في دراسة تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية، بغية توضيح معنى ومفهوم تخطيط الموارد البشرية ومعرفة دور إدارة الموارد

البشرية في تنمية القوى العاملة، ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في العملية الإدارية، وتضمنت الدراسة أيضاً المشكلات التي تواجه مفهوم القوى العاملة وتخطيط الموارد البشرية، كما تناولت خطوات إعداد البرنامج التدريبي وتقويمه، وتناولت كذلك دراسة الحالة في مصنع بريمير للإنتاج الغذائي، وعملت الدراسة على إجراءات المسح الميداني والمعالجة الإحصائية للبيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبانة، ثم توصلت إلى أن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي لتقليل التكلفة ويساهم في تخطيط الموارد البشرية في حصر وتوزيع المهام بعدالة، كما أن لتخطيط الموارد البشرية دوراً مهماً في عملية تنمية وتدريب القوى العاملة بالمؤسسات.

٢٠٢٥ أساليب تخطيط الموارد البشرية (القحطاني، ٢٠١٩).

هنالك العديد من الأساليب المستخدمة في التخطيط للموارد البشرية (التنبؤ بالطلب والعرض على الموارد البشرية) ومن هذه الأساليب:

أولاً: طلب الوحدات الإدارية: يركز هذا الأسلوب على ما هو متوفر من معلومات لدى رؤساء الأقسام والإدارات، حيث هؤلاء الرؤساء يعرفون المهام المطلوبة منهم وبالتالي يستطيعون تحديد الاحتياجات البشرية المستقبلية.

ثانياً: الاستعانة بالخبراء: حيث تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة للوصول إلى قرار بخصوص احتياجات الأقسام من الموارد البشرية.

ثالثاً: نسبة العمالة إلى الإنتاج والمبيعات: حيث تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة بهذه العمالة. وتقتضي هذه الطريقة القيام بنوعين من التحليلات:

أ: تحليل عبء العمل (بوزيد، ٢٠٢٠)

يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على تحديد عبء العمل المطلوب إنجازه خلال فترة التنبؤ. وتأخذ المنظمة بالحسبان عاملين أساسيين عند تحليل عبء العمل هما: التغيرات التكنولوجية: تؤثر التكنولوجيا على أساليب وطرق العمل، وبالتالي على تركيبة الموارد البشرية. والتغيرات التنظيمية: مثل إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات أو استحداث أو إلغاء أو دمج وحدات تنظيمية. يقوم تحديد عبء العمل على أمرين أساسيين هما:

١- تحديد الحجم الإجمالي للعمل المطلوب إنجازه خلال فترة معينة.

٢- تحديد حجم العمل المطلوب إنجازه من قبل الفرد الواحد في المنظمة.

ب: تحليل قوى العمل

وهي عملية احتساب أعداد العمالة الموجودة في المنظمة بالفعل من أجل مقارنتها مع الأرقام الناتجة عن إحساب عبء العمل، فالنتائج التي يفرزها عبء العمل ل تعني توفر العمالة المطلوبة ولكن يجب مقارنتها مع موجودات المنظمة من أجل تحديد الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر بالفعل.

أما موجودات المنظمة من العمالة فيجب أن تحلل لمعرفة ما قد تفقده المنظمة نتيجة الاستقالة أو إنهاء الخدمة أو التقاعد، وباستخراج ما قد تفقده المنظمة من العاملين يتم التوصل إلى صافي القوى العاملة التي ستوفرها المنظمة خلال الفترة القادمة.

ويمكن احتساب قوى العمل بالطرق التالية (محمد أيمن وآخرون، ٢٠١٧):

الطريقة المباشرة: وتسمى عوامل الإحلال وتشمل:

١- حالات التقاعد: وتمثل العاملين الذين يصلون إلى سن التقاعد والذين يعتزمون إحالة أنفسهم

إلى التقاعد خلال فترة التنبؤ.

٢- الحالة الأخرى إنهاء التقاعد: وهي حالة إنهاء الخدمة إما بسبب الوفاة أو الإقالة أو

الاستقالة ويمكن التنبؤ بها من خلال دراسة بيانات السنوات السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار

التنبؤ بالظروف غير الاعتيادية التي تمر بها المنظمة في مواسم مختلفة.

٣- حالات الترفيع والنقل: وهي الحالات التي تتمثل في نقل أو ترفيع الموظف من وظيفة إلى

أخرى داخل نفس القسم أو خارجه.

الطرق الكمية: طريقة معدل دوران العمل، ويعرف دوران العمل بأنه تغيير الموظفين في المنظمة خلال

فترة زمنية معينة. ويرى بوزيد (٢٠٢٠) أن هناك صعوبات لاحتساب معدل دوران العمل، تتمثل في:

صعوبة تحديد مصطلح التاركين للعمل بدقة: بمعنى أن هناك دوران عمل إرادياً (أي ترك العمل طواعية

للالتحاق بوظيفة أفضل)، وهناك دوران عمل إرادي (أي فصل الموظف بسبب أدائه الضعيف مثلاً)،

وكذلك صعوبة تحديد الفترة الزمنية: تضطر بعض المنظمات إلى تحديد فترة التنبؤ بشكل عشوائي وغالباً ما

ترتبط هذه الفترة بتوزيع الاستثمارات التي سيتم بواسطتها تقدير معدل دوران العمل.

هنالك العديد من الأساليب المستخدمة في التخطيط للموارد البشرية (التنبؤ بالطلب والعرض على

الموارد البشرية) ومن هذه الأساليب:

رابعا: خرائط الإحلال أو الاستبدال: تستخدم خرائط الإحلال لتعبئة الشواغر التي قد تحدث في

المستقبل نتيجة التقاعد، تحدد الشخص المناسب لتعبئة تلك الشواغر.

خطوات طريقة خرائط الإحلال:

١- جمع معلومات شاملة عن الأفراد المرشحين للوظائف التي ستصبح شاغرة مستقبلاً

٢- تقييم أداء كل فرد من المرشحين للتعرف على إمكانية الترقية سواء الآن أو في المستقبل

٣- تحديد مواصفات الوظيفة التي ستصبح شاغرة مستقبلاً.

لكي يكون تخطيط الموارد البشرية ذا أثر فعال ومنهجي ويحقق أهدافه، لا بد وأن يكون القائمون عليه لديهم جدارات تخطيطية عالية، ذلك أن جدارات التخطيط ترتبط بالمقدرة على إنجاز الخطط ومدى فعاليتها وارتباطها باستراتيجية المنظمة، عثمان وسليمان (٢٠١٧) وتبدأ عملية تخطيط القوى العاملة من تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف، وهذا يكون عند تأسيس المنظمة، أما إذا كان ذلك بعد تأسيسها فهنا يجب أولاً حصر الوظائف الشاغرة وعند زيادة المنظمة ونموها تبدأ المرحلة الأخرى بظهور حاجة لوظائف أخرى، كما هو معروف بأن نجاح المنظمات مرتبط بقدرات القوى العاملة لديها (الحوالدة وآخرون، ٢٠١٨).

وتكمن أهمية استخدام الجدارات في تخطيط الموارد البشرية فيما يلي: (الحوالدة وآخرون، ٢٠١٨)

- ١- توفير الجهد والوقت واستغلال الموارد المتاحة.
- ٢- تساعد في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع المطلوبين.
- ٣- يمكن المنظمة من القدرة على توقع المشكلات التي تنتج عن العجز والفائض في الموارد البشرية.
- ٤- يوفر بيانات موثوقة حول احتياجات قوة العمل الحالية من تدريب وتطوير.
- ٥- إعداد خطط الموارد البشرية بأسلوب علمي وربطها باستراتيجيات المنظمة وغاياتها.

لقد أمر الله عز وجل بالتخطيط والاستعداد، فعند الحديث عن تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها يجب القيام بالتخطيط وحسن التدبير، لذلك اعتبر التخطيط في الفكر الإسلامي شرطاً أساسياً من شروط تحقيق الأهداف المرجوة من أي عمل، فالتخطيط في الفكر الإسلامي يقتضي دراسة وتحليل الواقع دراسة

عميقة، وتحديد المشكلات ووضع حلول لها، إلى جانب دراسة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها من حيث اقتراح الحلول وإعداد البرامج والخطط المبنية على أسس علمية سليمة، وهذا لا يكون إلا باستخدام العلم وممارسة المعرفة من قبل أشخاص تتوفر فيهم الجدارات اللازمة لذلك، وقد أمر الله سبحانه وتعالى بالإعداد والتخطيط حيث قال: (وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ وَعَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ)) (الأنفال: ٦٠).

وحدث رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم على أهمية التخطيط للمستقبل، حيث يقول في حديث سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه أنه قال: "عادني النبي صلى الله عليه وسلم عام حجة الوداع من مرضٍ أشرفت فيه على الموت، فقلت: يا رسول الله، بلغ مني من الوجع ما ترى، وأنا ذو مال، ولا يرثني إلا ابنة لي واحدة، أفأتصدق بثلثي مالي؟ قال: لا، قال: أفأتصدق بشطره؟ أي: نصفه قال: لا، قال: أفأتصدق بثلثه؟ قال: فالثلث يا سعد، والثلث كثير، فإنك إن تدع ورثتك أغنياء خيرٌ من أن تدعهم عالة يتكففون الناس". ويوضح هذا الحديث أن الاحتياط والتخطيط واجب، وأن الإنسان يجب أن يعتمد على نفسه بعد الله عز وجل مع الأخذ بالأسباب؛ لكي يعيش عيشة كريمة تقيه من ذل السؤال، أو الاعتماد على الآخرين (حسين، ٢٠١٢).

٢٠٢٨ معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية (بوزيد، ٢٠٢٠)

تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

١- وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له أثر كبير على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات

القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية في مجال التعليم أو التدريب..

٢- قصور المعلومات والبيانات عند العرض والطلب في سوق العمل حيث عدم توافر المعلومات

والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدي إلى صعوبة وضع تقدير

لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة وكذلك عدم توافر المعلومات

والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية

يؤدي إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي

الجامعات والمعاهد.

٣- التعدد والتغير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرص زيادات تحكيمية في

الأجور مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر.

٤- انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، كما أن الإدارة العليا لا تعطي

هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة

الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة.

٥- التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل وأثر ذلك على قيمة

الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفر د حيث أصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن

المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي

يخطط لتطويرهم وتقديمهم الوظيفي (القحطاني، ٢٠١٩).

ويرى محمد أيمن وآخرون (٢٠١٧) أن ثمة عوامل تؤثر على تخطيط الموارد البشرية، منها ما هو

مرتبط بالبيئة الخارجية، وأخرى عوامل داخلية، أما العوامل الداخلية فعزوها إلى أهداف المنظمة وظروفها

المالية بالإضافة إلى حجم العمل والتغيرات التنظيمية، في حين وضحو أن العوامل الخارجية التي تؤثر على

تخطيط الموارد البشرية تتمثل في أوضاع سوق العمل وسياسات الدولة الاقتصادية وعوامل تقنية وأخرى مرتبطة بالتغيرات الاجتماعية والسكانية.

يتضح مما تقدم أن تخطيط الموارد البشرية يلعب دور حلقة وصل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الإدارة لهذه الموارد، وعلى أساس تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برامج نشاطاتها وممارساتها في مجالات الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب وكذا تخطيط وتطوير المسار الوظيفي... إلخ. وهذا يقودنا للقول بأن تخطيط الموارد البشرية يعدّ الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الأفراد بما فيها وظيفة تخطيط المسار الوظيفي.

٢,٣ اختيار الموارد البشرية

تحرص أغلب المنظمات على اتباع سياسات وإجراءات خاصة لعملية الاختيار بصورة تحقق العدالة والتنافس الصحيح للأشخاص الراغبين بالحصول على وظيفة ممن يجدون في أنفسهم الكفاءة لشغل الوظائف المعلن عنها، وتمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة، إذ تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وذلك لتحقيق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإيجاد التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة (مهاوي، ٢٠١٦).

وعند ذكر مفهوم الاختيار والتعيين يتبادر إلى الذهن أن هناك عمليتين مختلفتين عن بعضهما البعض، إلا أن المتبع لهذه العملية عند معظم الباحثين والإداريين يجد أن التعيين ما هو إلا إجراء من

الإجراءات التي تأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفاً في المنظمة بعد اجتيازه كل الإجراءات بنجاح (أبو شيخة، ٢٠٠١).

وتعدّ عملية الاختيار والتعيين بمثابة سلسلة من الخطوات والمعايير المحددة التي جاء بها الفكر الإداري، يمكن من خلالها إعطاء الأولوية لبعض المتقدمين على البعض الآخر في شغل المناصب الإدارية؛ إذا ما توافرت فيهم الصفات والمؤهلات المطلوبة والمناسبة مع متطلبات ومسؤوليات شغل تلك المواقع الإدارية، كما أن هذه الخطوات والأسس يجب أن تستند إلى أساس علمي سليم يقوم على مبدأ العدالة والكفاءة بما يحقق أيضاً: العدالة والمساواة والمنافسة بين جميع المتقدمين لشغل المواقع الإدارية المتقدمة في السلم الإداري للمنظمات (الفر والزعنون، ٢٠٠٨).

٢,٣,١ مفهوم عملية اختيار الموارد البشرية

الاختيار هو عملية اختيار مرشح واحد خارج مجموعة المرشحين على أساس معايير محددة وعلى أساس "مناسب" بين الفرد والوظيفة هيرشبرغ (٢٠١٨)، وتعرف عملية الاختيار أيضاً "بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر (السالم والصالح، ٢٠٠٢).

كما يمكن تعريف الاختيار: "بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه (زويلف، ٢٠٠٣).

والاختيار هو عملية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من أربعة عناصر أساسية هي: المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية المرتدة، تسعى إلى انتقاء أفضل المتقدمين ممن جرى استقطابهم

للتعيين في الوظائف الشاغرة، وفق مبادئ الموضوعية والعدل والمساواة وفي ضوء شروط محددة بشكل مسبق (عقبلي، ٢٠٠٦) وقد وصف وودز (١٩٩٧) الاختيار بأنه التمييز القانوني بين المرشحين للوظائف، هدفها اختيار المرشحين الذين من المفترض أن ينجحوا في هذه المهمة، وهي أيضاً عملية انتقاء الأفراد الذين لديهم مؤهلات ذات الصلة لملء الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة (بولند وسنل، ٢٠٠٤).

وأوضح كل من كلارك وكولينز (٢٠٠٣) أن المقصور بالاختيار هو انتقاء الشخص المناسب من بين مجموعة الأشخاص المتقدمين لوظيفة معينة، في حين أن المقصود بالتعيين أنه وضع الشخص المناسب في المكان الوظيفي المناسب، بحيث تتماشى شروط الوظيفة مع مؤهلاته وكفاءته، وإن التنبؤ هو عنصر القرار في حالة الاختيار والتعيين، فاختيار شخص دون سواه يأتي من عملية التنبؤ بأفضلية هذا الشخص عن غيره من المتقدمين، أما عملية التعيين فيكون باتخاذ القرار بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أما الهيتي فعرف الاختيار بأنه عملية فنية متضمنة مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الهيتي، ٢٠٠٥).

وهناك وجهة نظر ترى بأنه عملية قيام المنظمة باختيار الشخص المناسب من قائمة طالبي العمل بحيث تتناسب قدراته ومؤهلاته مع المعايير المحددة للوظيفة المطلوبة (إيفانش فيتش، ٢٠٠٤).

وتعرف أيضاً على أنها عملية اختيار الشخص الأكثر مناسبة لشغل وظيفة محددة والانتظام فيها من بين مجموعة المتقدمين بالطلبات لهذه الوظيفة (موندي ونيو، ٢٠٠٥)، ويعرف مرجان (٢٠١٢) عملية الاختيار بأنها اختيار أنسب الأفراد للقيام بالأعمال والوظائف المحددة للمنظمة، إن وجود خطة مثالية للقوة العاملة لا يضمن بالضرورة توفر الأفراد المناسبين، إلا إذا أحسنت الإدارة القيام بوظيفة الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة، أما غربي وآخرون (٢٠٠٢) فقد عرفوا الاختيار المهني بأنها عملية مساعدة الشخص الصالح للوظيفة الشاغرة، وتعتمد هذه العملية على المطابقة بين تحليل العمل وتحليل

الفرد، فإذا كانت هناك وظيفة شاغرة تعتمد على العزلة، فإنه من غير الممكن اختيار شخص اجتماعي لممارسة هذه الوظيفة، وعليه يجب اختيار كافة الراغبين في العمل بعناية، كما يجب أن تكون طرق الاختيار كاملة بقدر الإمكان؛ بحيث تقلل خطر قبول أشخاص في وظيفة لا يصلحون لها، وبالتالي يكون تفادي تكاليف التدريب، وتبديد الجهود في غير محلها.

وقد عرف كل من القرشي والقحطاني (٢٠١٨) عمليتي الاختيار والتعيين على أنهما تلك العمليات التي تستهدف البحث عن العاملين المستقبليين، وتشجيعهم على الالتحاق بالوظائف داخل المنظمة، وهنا نجد أن بعض المنظمات تلجأ إلى الاستعانة بالنظم المركزية، في حين أن منظمات أخرى تلجأ إلى الاستعانة بالنظم اللامركزية في التعيين، وعليه فإنه يمكن القول بأن التعيين هو عملية تقنية تتبع الاختيار؛ حيث نجد أن الاختيار هنا يعدّ عملية قائمة على اختيار الأفراد المناسبين من بين المتقدمين للالتحاق بالوظيفة، وهو الأمر الذي يمكن الاستعانة به بعدد من الاستراتيجيات مثل الاختيارات، والمقابلات الشخصية، والفحص الطبي وغيرها.

من جهة أخرى ترى عابد (٢٠١٨) أن الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان، ولكن متكاملتان في نفس الوقت معاً، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية بإيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة ومؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها، أما التطبيق السليم لإجراءات هاتين الخطوتين فيخدم بلا أدنى شك الأهداف المشتركة لكليهما والمتثلة بانتقاء الأفراد المناسبين، وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج إلى كفاءاتهم ومؤهلاتهم ومن ثم الاحتفاظ بهم بما يخدم مصالح المؤسسات الإنتاجية والخدمات.

يتضح مما سبق من تعريفات ومفاهيم لعملية الاختيار والتعيين أنه يمكن الاستنتاج بأنها عبارة عن منظومة أداء تهدف إلى اتخاذ قرار بشأن المتقدمين (المرشحين) لشغل الوظائف في المنظمة، واختيار الأكثر ملاءمة منهم وفق مجموعة من الإجراءات، وأن مدخلات هذه المنظومة هي مجموعة المتقدمين والسياسات التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار والتعيين، وتكون مخرجاتها قراراً بالتعيين وموظفاً جديداً داخل المنظمة.

٢,٣,٢ أهمية عملية اختيار الموارد البشرية

- ١- تكمن أهمية عملية الاختيار في كونها تعد أحد العمليات الهامة في سياسة التوظيف، حيث لا بد لإدارة الموارد البشرية الإعداد لها بشكل ينتهي بتصفية المرشحين للتوظيفة واختيار أفضلهم لها (عيسوة، ٢٠٠٥).
- ٢- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، إن الشخص الذي يشعر أنه عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار (الفرا والزعتون، ٢٠٠٧).
- ٣- إن أداء أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان أولئك لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، كلما انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة والعكس صحيح (عبد الوهاب والبرادعي، ٢٠٠٦).
- ٤- إن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية، عدم موضوعية الاختيار، فالشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها يكون ولاؤه للشخص الذي حابه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها (الفرا والزعتون، ٢٠٠٧).

يُبين كل من عباس وعلي (٢٠٠٧) أن عملية الاختيار تمر في ثلاث مراحل: حيث تعدّ المرحلة الأولى مرحلة تصفية للمتقدمين، فتقبل طلبات التوظيف وتجرى المقابلات المبدئية، ويخضع المتقدمون للاختبارات، ويختص بإنجاز المرحلة الأولى دائرة التوظيف، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الاختيار المشروط، والتي يحصل فيها كل من اجتاز المرحلة الأولى بنجاح، على عروض توظيف مشروطة بإتمام الفحوصات الطبية، أما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي قيام المنظمة بتوظيف من اجتاز مرحلتين بنجاح.

من جهة أخرى اعتبر كشواي (٢٠٠٦) أن إجراءات اختيار العاملين من العناصر الهامة في عمل إدارة الموارد البشرية، ويرى أن عملية الاختيار تتضمن عدة مراحل كما يلي:

- ١- تحديد الحاجة إلى موظفين جدد.
- ٢- تحديد متطلبات واحتياجات العمل.
- ٣- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الحصول على الموظفين المحتملين.
- ٤- تحديد طريقة الاختيار.
- ٥- اختيار المرشحين الناجحين.
- ٦- إعلام الناجحين بالنتائج.
- ٧- تعيين المرشحين الناجحين.

يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المنظمات العبء الأكبر من سياسات الاختيار والتعيين وتنفيذها، إلا أنه من الصعوبة بمكان إنجاز هذه العملية بنجاح دون مساعدة وتعاون الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة وتكاملية العلاقة بينها، حيث يقع على عاتق المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام

والمشرفين على الوظائف الشاغرة دور كبير في عملية الاختيار والتعيين، ويمكن توضيح هذا التكامل من خلال الجدول الآتي (ديسلر، ٢٠٠٣).

الجدول ٢,١: دور إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في عمليات استقطاب واختيار العاملين

المهام	دور المدراء التنفيذيين	دور إدارة الموارد البشرية
	تقديم يد العون لمحلل الوظائف من خلال حصر الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة الشاغرة	تحديد وصف للوظيفة ومواصفات شاغلها اعتمادا على بيانات رئيس القسم
الاختيار	بيان الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ونوعية الأفراد المطلوب توظيفهم	تطوير خطط الأفراد التي توضح الموظفين المتوقع ترقيتهم
والتعيين	شرح المواصفات الواجب توفرها في الأفراد حتى يتمكن قسم الموارد البشرية من تطوير وإعداد اختبارات التوظيف	تطوير المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في استقطاب العمالة المدربة
	إجراء المقابلات مع المرشحين لشغل الوظيفة واتخاذ قرار نهائي بشأن اختيارهم من عدمه	إجراء مقابلات التصفية المبدئية وإحالة من تراه مناسبا إلى رئيس القسم

المرجع: ديسلر (٢٠٠٣)

من خلال الجدول (٢,١) الذي قدمه ديسلر (٢٠٠٣) حول طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأقسام المختلفة داخل المنظمة ودور كل منها في عمليات الاستقطاب واختيار وتعيين العاملين، يرى الباحث أنه من الصعوبة بمكان الاستغناء عن دور المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام في تلك العمليات، حيث يتضح هذا الدور من خلال المشاركة في التحليل الوظيفي الذي تبنى عليه عملية التخطيط للموارد البشرية ومن ثم عملية الاختيار والتعيين، حيث إنه من الصعب الشروع بإجراءات الاستقطاب إلا بعد تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية من خلال المدراء التنفيذيين ومشرفي الأقسام المختلفة؛ لأنهم الأكثر دراية بتحديد وبيان نوعية وخصائص العاملين المطلوب تعيينهم.

يشهد أسلوب الجدارات انتشاراً واستخداماً واسعاً في قطاعات العمل المختلفة، وهذا بسبب ما توفّره الجدارات من أدوات تساعد في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الموظفين وتعيينهم في إطار علمي متكامل، دسلر (٢٠٠٤). فالجدارات هي خصائص شخصية كالمعارف والمهارات والدوافع والأنماط الذهنية التي يمتلكها الفرد بحيث تجعله قادراً على تحقيق الأداء الناجح. ويمكن حصر أهمية استخدام الجدارات في عمليات الاختيار والتعيين كما يأتي: (ديوان الموظفين العام، ٢٠١٩):

- ١- تعتمد قرارات التعيين والاختيار على تحديد الفجوة بين الجدارات المطلوبة لوظيفة ما وجدارات شاغلي الوظيفة (أو المرشحين لشغلها).
- ٢- توجه الجهود نحو التركيز على الجدارات الكامنة كأساس للاختيار.
- ٣- توفر صورة كاملة عن احتياج الوظيفة من مهارات ومعارف وسلوكيات.
- ٤- تزيد احتمالية اختيار ومقابلة الأشخاص المحتمل نجاحهم والحصول على الوظيفة.
- ٥- تقلل الاستثمار (في الوقت والمال) في الناس الذين لا يطابقون توقعات المنشأة.
- ٦- تمكن من أداء مقابلة وظيفية وعملية اختيار ممنهجة وصالحة.
- ٧- تساعد في التمييز بين الجدارات ذات القابلية للتدريب والجدارات صعبة التطوير.
- ٨- تستخدم بطاقة الجدارات في الامتحانات التنافسية لفحص المرشحين للوظيفة بالاعتماد على إمتلاكهم وإتقانهم للجدارات المهمة الأساسية للوظيفة ومدى قدرتهم على توظيف مهاراتهم في مواقف حياتية حقيقية، ومدى توافق اتجاهاته مع اتجاهات المؤسسة (رشيد، ٢٠٠٥).

٢٣،٦ اختيار الموارد البشرية في الفكر الإسلامي (المغربي وآخرون، ٢٠١٨)

ترتبط عملية الاختيار والتعيين في الفكر الإسلامي الإداري بانتقاء الأصلاح والأجدد لشغل الوظيفة، وإسناد الأمر إلى من يمكنه تقديم أفضل عمل، فيقول سبحانه وتعالى على لسان النبي يوسف عليه السلام: (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكُمْ) (يوسف: ٥٥)، كما قال تعالى أيضاً: (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (القصص: ٢٦). لذلك تعد القدرة والأمانة والعلم والمعرفة من أسس الاختيار الجيد للموارد البشرية في الفكر الإسلامي، فقد حثنا النبي (صلى الله عليه وسلم) بتوخي الدقة في أثناء عملية الاختيار المناسب لشغل الوظيفة حيث قال: (من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله)، ومن ثم يمكننا القول إن ما استقر عليه الفكر الإداري الإسلامي كأصول ومبادئ عامة للاختيار والتعيين لضمان تحقق مبدأ الجدارة تتمثل فيما يأتي: (المغربي وآخرون، ٢٠١٨):

- ١ - اختيار الأصلاح: قال رسول صلى الله عليه وسلم { من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله }، وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً لمودة أو قرابة بينهما، فقد خان الله ورسوله، وتتم معرفة الأصلاح بمعرفة مقصود الولاية ومعرفة طريق المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر، فالواجب في كل ولاية الأصلاح بحسبها، فإذا تعين رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة فُدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضرراً فيها (البرعي ومرسي، ١٩٩٠)
- ٢ - الاختبار قبل الاختيار أو التولية: حيث قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه لسليط بن قيس عندما أرسله لفتح العراق (لولا عجلة فيك لوليتك ولكن الحرب زبون لا يصلح لها إلا الرجل

المكيث) وقال رضوان الله عليه أيضا معللاً عزله لشرحبيل بن حسنة الذي كان والياً على الشام وتعيين معاوية بدلاً منه (ما عزلته عن سخط ولكني أردت رجالاً أقوى من رجل).

٣- التعيين تحت الاختبار: يعتبر ذلك من ضمانات مبدأ الجدارة في النظام الإسلامي للتأكد من صلاحية الفرد للعمل من خلال المباشرة الأولية للعمل، حيث لم يكف أمر الاختيار نهائياً، وكثيراً ما تم اختيار قادة وعينوا تحت الاختبار لفترة ما ثم يثبتون بعدها أو يعزلون منها تبعاً لمدى صلاحيتهم، لذلك قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه لأحد عماله (إني عينتك لأبلوك فإن أحسنت زدتك وإن أشأت عزلتك).

٤- تهيئة ظروف العمل المناسبة: أخذ أولي الأمر في النظام الإسلامي على عاتقهم تهيئة الظروف المناسبة لعمالهم قبل البدء بالعمل، لذلك قال صلى الله عليه وسلم (مَنْ وُلِيَ لَنَا عَمَلًا وَلَيْسَ لَهُ مَنْزِلٌ فَلْيَتَّخِذْ مَنْزِلًا، أَوْ لَيْسَتْ لَهُ زَوْجَةٌ فَلْيَتَزَوَّجْ، أَوْ لَيْسَ لَهُ خَادِمٌ فَلْيَتَّخِذْ خَادِمًا، أَوْ لَيْسَ لَهُ دَابَّةٌ فَلْيَتَّخِذْ دَابَّةً، وَمَنْ أَصَابَ شَيْئًا سِوَى ذَلِكَ فَهُوَ غَالٌ). (البرعي ومرسي، ١٩٩٠).

٢,٤ الجدارات

تعمل المؤسسات على تطوير مواردها المختلفة بشكل دائم لتحافظ على المكتسبات التي تحققت، وإلى زيادة فرص النجاح والديمومة والاستمرارية في عملها مما يحقق أهدافها وطموحاتها ورؤيتها، وبالتالي تستمر كمؤسسة فاعلة، ومن بين هذه الموارد العنصر البشري جوهر أي عمل يمكن أن ينجز، وهنا نتحدث عن الموظف الكفؤ وصاحب الجدارة والمتميز الذي ينجز المهام بكفاءة وفاعلية، ولكي يكون هذا الموظف متمكناً عليه أن يمتلك مجموعة من الجدارات التي تؤهله للقيام بواجباته بما يحقق أفضل النتائج (بن زاهي،

(٢٠١٥).

وقد ظهر مصطلح الجدارات مع بدايات ظهور الأعمال المكتتبية والمهمات في المصانع والشركات أي في الفترة المعاصرة وتم استخدامه بشكل عملي في الولايات المتحدة الأمريكية في عام (١٩٧٩) كإطار لجدارات موظفي الإدارة العليا، ومن بعدها ظهر في العديد من الدول المتقدمة ومنها بريطانيا والسويد وألمانيا منذ عام (١٩٨٠) للوظائف العليا في الخدمة المدنية في تلك الدول (شهناز، ٢٠١٣).

٢,٤,١ مفهوم الجدارات

يرى خليل وآخرون (٢٠١٧) الجدارات أنها نسق متكامل من المهارات المعرفية والوجدانية والسلوكية التي تتيح للفرد أداء مهامه بفعالية تتفق مع المعايير الاجتماعية أو الشخصية أو كليهما، وتساهم في تحقيق قدر ملائم من الفاعلية والرضا في مختلف مواقف التفاعل الاجتماعي مع الآخرين.

تعرف الجدارات بشكل عام على أنها قدرات بشرية قابلة للقياس وهي جزء من متطلبات أداء العمل الفعال ماريلي (١٩٩٨)، وهي أيضا تلك الخصائص التي تشمل المعرفة، والمهارات، والقدرات العقلية، وأنماط التفكير وما شابه ذلك، والتي تؤدي إلى الأداء الناجح عند استخدامها منفردة أو في مجموعات مختلفة. أما دنجل (١٩٩٥) فقد عرف الجدارات على أنها قدرة الفرد على أداء مجموعة من الأنشطة والمهام في ظل ظروف عمل متغيرة.

وقد وصف بيرناوند (٢٠٠٠) الجدارات على أنها القدرة على تعبئة الموارد المعرفية المتنوعة لتلبية بعض المواقف، أما جاكسون وسكلر (٢٠٠٣) فقد عرفوا الجدارات بأنها "المهارات والمعرفة والقدرات والخصائص الأخرى التي يحتاجها شخص ما لأداء وظيفة على نحو فعال، في حين يرى آخرون أن الجدارة على أنها مزيج من المعرفة والسلوك والمهارات الضمنية الصريحة والتي تعطي شخصاً ما القدرة على الفعالية في أداء المهمة (Fotis & Gregoris، ٢٠٠٦).

أما صلاح الدين (٢٠١٨) فقد عرف الجدارة بأنها مجموعة المعارف والقدرات والمهارات التي يتمتع بها الشخص للقيام بالمهام الموكلة له، وهذا مرتبط بالتصور السلوكي لتعريف الجدارة أي أنه يوائم بين المهام وبين ما يحتاجه الشخص من المعارف والمهارات والقدرات للقيام بتلك المهام، ولم يغفل صلاح الدين دور التصور المعرفي الذي يمكن أن يجعل من الجدارات الموجهة والمطورة للقيام بالمهام بأداء مميز بحيث يختلف من شخص لآخر، حيث يحسن فيها الموظف بناء على الجدارات الباطنية التي لا يمكن أن تظهر إلا من خلال القيام بالأعمال ولا يمكن الحكم عليها إلا من خلال النتائج.

وترى سوزانا سكار كوفيا (٢٠١٦) أن الجدارة قدرة الشخص على أداء نشاط معين (الجودة والمهارات والقدرة على القيام بشيء ما بكفاءة)، واعتبرت الجدارة أداة رئيسية في تقييم أداء الموظفين والتخطيط الوظيفي وإدارة المواهب، وأنه يمكن استخدام نموذج الجدارة في العديد من مجالات الموارد البشرية كالوظائف والتطوير وتصميم الأجور وغيرها (Zuzana Skorková، ٢٠١٦).

وقد اعتبر كيرسي (٢٠١٥) الجدارة على أنها سمة الفرد الأساسية التي لها علاقة سببية بفعالية الأداء في وظيفة أو موقف، ويمكن للجدارة التنبؤ بسلوك الفرد في مجموعة متنوعة من المواقف والمهام الوظيفية، وهي أيضاً قدرات الفرد على استخدام المعرفة وإحداث الأشياء، وإنها تكشف عن سلوك الشخص ولماذا يتصرف بطريقة معينة، علاوة على ذلك تشمل الجدارات دائماً النية، بمعنى آخر، الدوافع والسمات والأدوار الاجتماعية والمعرفة (Kirsi، ٢٠١٥).

أما ركلتسب (٢٠١٤) فقد اعتمد في دراسته تعريف الجدارات كونها مجموعة من المتطلبات المعرفية التي يجب على الفرد الحصول عليها من أجل أن يكون قادراً على الأداء المناسب في مجال موضوعي معين، وتشمل مجموعة متنوعة من المفاهيم كالذكاء ونماذج معالجة المعلومات وغيرها من الجدارات التي يمكن ممارستها في سياقات مختلفة (Reklitisb، ٢٠١٤).

لكنّ الفرحاوي (٢٠١١) عرّف الجدارة بكونها استعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومعارف ومهارات في بناء جديد قصد حلّ وضعية/ مشكلة أو التكيف مع وضعية طارئة، أي منظومة مدمجة من المعارف المنهجية والعلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة قائمة.

٢,٤,٢ مفهوم الجدارة في الفكر الإسلامي

لقد أولى الإسلام موضوع الجدارات الوظيفية اهتماماً كبيراً، وأكد على أن من يقوم بإدارة أموال الغير من المسلمين يجب اختياره وفق معايير موضوعية، حيث قال تعالى "وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَاماً وَارزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا" (سورة النساء، الآية: ٥) فالله عز وجلّ مُحسِنٌ يجب الإحسان في كل شيء وأدائه بأفضل كفاءة وإتقان، فالشخص الذي يتقن عمله هو محبوبٌ من الله ورسوله ومن الناس، وهناك دافع كبير لإتقان العمل هو ابتغاء حب الله، فقد قال عليه السلام: (إنّ الله تعالى يُحبُّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يُفئته).

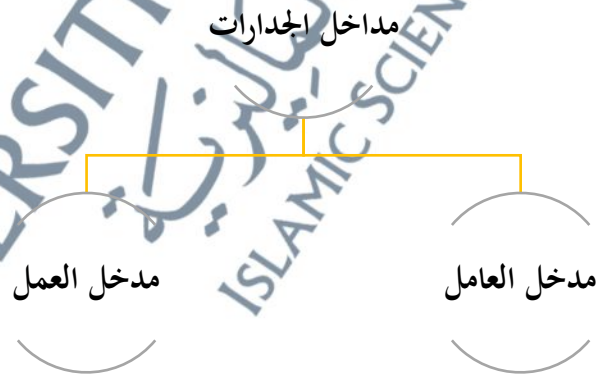
يميل المفهوم الإسلامي للجدارة نحو خلق روح تؤدي إلى تنمية الجدارات السلوكية، وأعتبر الإحسان من أهم عناصر الجدارة الإسلامية، حيث يلتزم كل عامل مسلم بأداء العمل المكلف به، و العمل في الإسلام عبادة يكافأ عليها المسلمون، أحمد (٢٠١٧)، ويشمل مفهوم جدارة الإحسان الأعمال الحسنة والوظائف التي يتم تنفيذها بشكل صحيح وفعال، بهدف تحقيق الكمال و جودة عالية وأسلوب حياة متميز، فالإحسان عنصر وثيق الصلة بالأخلاق، حميد (٢٠٠٩)، والفضيلة والأخلاق الحسنة تجعل الموظفين يؤدون الأعمال بجد وإقتدار لأنهم يؤمنون بأن الله يرى كل عمل يتم القيام به، مما سيؤدي ذلك إلى إنتاج موظفين ذوي كفاءة وقدرة عالية (إسماعيل، ٢٠١٣).

لقد بينت دراسة بن حمزة وآخرون (٢٠١٩) حول استكشاف أثر التدوين كعامل وسيط في العلاقة

بين الجدارات وأداء موظفي الصيرفة الإسلامية في ماليزيا أن عنصر الإحسان كجزء من جدارات الموظفين

يمكنه من تطوير الجدارات السلوكية من خلال نهج التدوين، وان الموظفين ذوي التدوين العالي كانوا أكثر التزاماً وإخلاصاً في عملهم ولديهم الرغبة في النجاح.

نستنتج مما سبق أنه بالرغم من تعدد تعاريف الجدارات إلا أنه يلاحظ أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين تلك المفاهيم، وأنها تدمج بين ما يجب أن يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات ومعارف وبين متطلبات العمل، حيث إن الجدارات حسب هذه الدراسة تشمل المهارات والمعرفة والسلوكيات التي من شأنها أن تؤدي إلى أداء ناجح لدى كافة الموظفين، وتستخدم الجدارات للمساعدة في تحديد الإجراءات التي يتعين على الموظف القيام بها، وكيفية القيام بها لتلبية الاحتياجات التي ينطوي عليها الدور المنوط به، وتستند الجدارات إلى كيفية تنفيذ الأفراد للمهام التي تنطوي عليها وظائفهم، كما يلاحظ أن بعض التعريفات تعكس الاتجاه الأساسي في تحديد ماهية الجدارة كما جاء في تعريف ميرابيل (١٩٩٧) الذي عكس الجدارات في خصائص شاغل الوظيفة، بينما يعكس تعريف دنجل (١٩٩٥) للجدارة خصائص الوظيفة ذاتها، وهذا يعود إلى وجود مدخلين أساسيين للجدارات كما يرى Sandberg (٢٠٠٠) وهما مدخل كفاية العامل ومدخل كفاية العمل كما في الرسم البياني (١،٢):



المرجع: Sandberg (٢٠٠٠)

الرسم البياني ٢،١: مداخل الجدارات ساند بيرغ

وفقاً لمدخل جدارات العامل كما يرى ساند بيرغ تتحدد الجدارات في ضوء ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات واتجاهات تلزمه لأداء وظيفته، فهي وفق هذا المدخل تعبير عن الخصائص التي يمتلكها العامل والتي تساعد في زيادة كفاءة الأداء، أما مدخل كفاية العمل فتبدأ بتحديد الأنشطة اللازمة لأداء وظيفة ما، والتي تترجم لاحقاً إلى خصائص وصفات شخصية لمن يشغل الوظيفة (ساند بيرغ Sandberg، ٢٠٠٠).

إن تلك الاختلافات بين مداخل الجدارات أو يطلق عليها الجدارات تنسجم إلى حد كبير مع ما قدمه بعض الباحثين في محاولاتهم لتحديد ماهية الجدارات ، حيث قدم هفيرنو فلود Heffernan and Flood (٢٠٠٠) تقسيماً آخر مشابهاً لتلك المداخل، وهما المدخل الأمريكي والمدخل البريطاني، وطبقاً للمدخل الأمريكي فإن الجدارات هي الخصائص المميزة لشاغل الوظيفة وهي تشمل الدوافع والصفات والمهارات وهيكل المعرفة ، أما المدخل البريطاني فيتناول مفهوم الجدارات من منطلق أوسع حيث يركز على النتائج المتوقعة من الوظيفة ذاتها، ووفق هذا المدخل تعتبر الجدارة بمثابة القدرة على وضع المهارات والمعارف موضع التنفيذ.

من الأهمية بمكان النظر إلى الجدارات في ضوء التقسيمات أو المداخل السابقة، ذلك أن الجدارات تتحدد في ضوء التفاعل بين الوظيفة وشاغلها، فمن جهة تعدّ المداخل التي تركز على العامل إنما هي تركز على مدخلات الجدارات أو الكفايات، في المقابل تركز مداخل جدارات العمل على مخرجات الجدارات، وعليه فإن الربط بينهما ضروري ومهم.

وقد تناول الطائي وآخرون (٢٠١٣) الجدارات كموضوع علمي ينتمي إلى الفكر الاستراتيجي ويشكل أحد أبعاده الرئيسية، ويرتبط كذلك بمقول معرفية أخرى كإدارة المعرفة والسلوك التنظيمي وإدارة

الموارد البشرية، ومن شأن ذلك الانتماء أن يساهم في وضع الجدارات في لبّ هذه العلوم لتحصل على المزيد من الاهتمام، وهذا ما هو حاصل فعلاً في الكتابات الإدارية الحديثة، وقد أوضح الطائي وآخرون أن الجدارات تتضمن العناصر الآتية:

١- هيكل المعرفة: يتضمن كل المعرفة التي يحتاجها العاملون ليتمكنوا من إنجاز العمل والأهداف المحددة المطلوبة.

٢- المهارات: تتضمن حاجات العاملين من القدرة على أداء العمل، والتي يمكن تطبيقها من الناحية العملية.

٣- الاتجاهات: تتضمن القيام والتصور الذاتي، يُعد هذا العنصر من أهم العناصر التي تحتاجها المنظمة في جداراتها، وهو موضوع واسع ومعقد ويحتاج إلى دراسة خاصة إذا أردنا التعمق فيه.

٤- التصور الذاتي: هو فهم الفرد لنفسه وللآخرين.

٥- الدور الاجتماعي: مدركات الأعراف والسلوكيات الاجتماعية التي يحتاجها الفرد للتطابق مع تلك الأدوار.

٢،٤،٣ أهمية الجدارات

تتمثل أهمية الجدارات في أنها توائم بين الوظيفة و متطلبات شاغلها من حيث القدرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب أن تتوفر في الشخص شاغل الوظيفة، حيث تقدم الجدارات نماذج واقعية لمجموعة السلوكيات الوظيفية التي يمكن أن تميز بين الأداء الوظيفي للموظف المتميز والأداء الوظيفي للموظف المتوسط أو الضعيف (ساند بيرغ، ٢٠٠٠)، ولما لها من دور مهم في إدارة الموارد البشرية والعمليات المتعلقة بها من اختيار وتعيين وإدارة الأداء والتدريب وربط نظام الجدارات باستراتيجيات المؤسسات وتحقيق

الأهداف وتطوير الأعمال (صلاح الدين، ٢٠١٨)، واعتبرت عزوق (٢٠١٧) أن أهمية الجدارات تكمن في أنها تعزز قدرات المديرين في تسيير مؤسساتهم بشكل ناجح، وأوضحت سوزانا سكار كوف (٢٠١٦) أن الجدارات بمثابة أداة رئيسية في الممارسات اليومية لإدارة الموارد البشرية، وتؤثر بشكل مباشر على عمليات الاختيار والتعيين والمكافأة والتدريب وتقييم الأداء وكل العمليات الإدارية في القطاع الحكومي، وقد ربط الطائي وآخرون (٢٠١٣) أهمية الجدارات في إدارتها، واعتبروا أن إدارة الجدارات أصبحت جزءاً من الإصلاح التنظيمي الواسع، وقد استخدمت إدارة الجدارات كأداة للتغيير ووضع ثقافة جديدة للقطاع العام تساعد على تطوير القيادات لتسهيل عملية الإصلاح، وربط العوامل التنظيمية بعضها ببعض، واعتبروها أيضاً أداة لربط البيئة الداخلية بكل ما تحتوي من نقاط قوة أو ضعف بالبيئة الخارجية.

وفي قطاع الرعاية الصحية تم تطبيق نموذج "مسيحي للجدارة" حيث يوضح هذا النموذج جوانب الجدارة التي يجب أن يطورها الخريجين الجدد في كلية التمريض، وفي نفس الاتجاه استخدم مدير القوى البشرية في سلسلة فنادق "هولندي إن" الجدارات لتحسين مستوى الأداء التنظيمي، ويؤكد زايد (٢٠٠٣) من خلال استعراض تجارب المنظمات في استخدام منهج الجدارات أن كل مساعي المنظمات لإعادة هندسة عملياتها والتوجه نحو السوق والتأكيد على جودة خدماتها لا يمكن أن يتحقق ما لم يتم تطوير المعارف والمهارات الوظيفية للعاملين فيها. وفيما يلي بيان لأهمية الجدارات: (الطائي وآخرون، ٢٠١٣)

- ١- تحديد كيفية إنجاز المهام للوظائف بكفاءة.
- ٢- تحديد المواصفات والسلوكيات الأفضل لشغل الوظائف.
- ٣- تسهم بشكل فعال في عملية الاختيار والتعيين والتدريب.
- ٤- تحدد بشكل واضح البرامج التدريبية وتطوير أداء الموظفين.
- ٥- تحدد بشكل واضح السلوك الإيجابي والأداء الفعال لشاغلي الوظائف وبالتالي إدارة الأداء.

٦- تحدد المسارات الإدارية والمهنية ولفترات زمنية بعيدة المدى لترفيعات وترقيات الموظفين وتطويرهم.

٧- تسهم في وضع خطط استمرار نجاح المؤسسات من خلال مخزون جدارات الموظفين ووضع

خرائط الإحلال والتعاقب المناسبة لاستمرار العمل والتقدم في المؤسسة.

٢,٤,٤ خصائص الجدارات

تعتبر الجدارات وإن كانت غير قابلة للملاحظة في حد ذاتها باعتبارها قدرات داخلية، فإننا نستدل على توفرها وعلى تحققها لدى الفرد بالإنجازات (الأداء)، والجدارات يمكن تقييمها انطلاقاً من سلوكيات قابلة للملاحظة في وضعية ما، وذلك من خلال المؤشرات ومعايير التقويم، أي من خلال ما يقوم به الفرد من إنجازات والتي تصبح مؤشراً على حصول الجدارة وتحقيقها وتصلح في نفس الوقت كمييار للحكم عليه، وبالتالي فإن تقويمنا للحصيلة النهائية سيستند على مدى تحقق هذه المنجزات ودقة الأداء والتي تصبح مؤثرات على تحقق الجدارة وترسخها في شخصية الفرد (الفرحاوي، ٢٠١١).

وتتميز الجدارات بمجموعة من الخصائص مثل قابليتها للنمو والاعتناء بما يكتسبه الفرد من قدرات معرفية ووجدانية وحسية وحركية، بحيث تصبح هذه القدرات هي المغذي الأساسي للجدارات الدريج (٢٠٠٩)، ويستنتج جاكلوبلا (٢٠٠١) في دراسته حول " تحليل العمل في علم النفس " أن للجدارات ثلاث خصائص هي:

١- الجدارات غائية: أي أننا أكفاء لأجل تحقيق عمل أو إنجاز أو هدف معين، إن الجدارات

حسب هذه الخاصية، معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العمل ولأجل التطبيق، أي على

اعتبار مدى الاستفادة منها في تحقيق الهدف.

٢- الجدارات مُكتسبة: بمعنى أنها تُكتسب بالتعلّم في المدرسة أو في مكان العمل وغيرها،
وتتحقق بعد متابعة مسارات معينة.

٣- الجدارات مفهوم افتراضي مُجرد: بمعنى أن الجدارات داخلية لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال
نتائجها وتحليلاتها والمؤشرات التي تدل على حصولها، أي من خلال ما يُنجزه الفرد المالك
لها (الدريج، ٢٠٠٩).

٤- العلاقات السببية: العلاقات السببية معناها انه بإمكان الجدارات أن تتسبب أو تتنبأ بالتصرف
والأداء حيث تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة والتي
تنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل وذلك كما يوضح نموذج سريان السببي المنطلق من الدافع /
الخصائص والممار بالتصرف والمنتهى إلى النتائج (كردي، ٢٠١٣).

٥- دائماً ما تشتمل الجدارات على نية وهي الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه
نتيجة ما، فعلى سبيل المثال دائماً ما تشتمل جدارات المعلومات والمهارات دافعاً أو صفة أو
مفهوماً ذاتياً يكون بمثابة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات أو المهارة التي تستخدم، إن السلوك
بدون نية لا يحدّد جدارة، فعلى سبيل المثال فإنه بدون معرفة السبب الذي من أجله يتجول
المدير في المنظمة فإنك لا تستطيع معرفة أي من الجدارات يمارس هذا المدير، هذا إن كان
يمارس جدارة أصلاً، وقد تكون نية المدير هي التخلص من الملل أو من تشنّج من عضلات
الرجل أو مراقبة العمل ليرى ما إذا كانت الجودة مرتفعة أو الرغبة في أن يكون ظاهراً للعمال،
وقد تكون الأفكار جزءاً من السلوك المبني على الفعل، حيث التفكير يسبق التصرف وينبئ
عنه، لنضرب على ذلك أمثله الدوافع: (مثال: التفكير في أداء شيء ما بطريقة أفضل) أو
أفكار التخطيط أو أفكار حلّ المشكلات.

٦- المرجع المعياري: والمرجع المعياري معناه انه بإمكان الجدارات أن تتنبأ بالشخص الذي يجيد أو

لا يجيد القيام بعمل ما، وذلك قياساً على معيار أو مواصفات معينة.

ويعدّ المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية في تعريف الجدارات، فالخاصية لا تعدّ جدارات إلاّ

إذا أنبأت عن شيء له معنى في العالم الحقيقي. فالشهادة التي لا تؤدّي إلى فارق في الأداء

ليست بجدارة ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد (جاك لوبلا، ٢٠٠١).

٢,٤,٥ أنواع الجدارات

هنالك العديد من التصنيفات للجدارات في مختلف الأفكار والطروحات والمؤسسات التي تتبنى إطار

ونظام الجدارات، وجميع تلك التصنيفات تدور حول الجدارات المعرفية والوجدانية والجدارات الأدائية

والإنتاجية، صلاح الدين (٢٠١٨)، فقد اتفق الكثير من الخبراء والباحثين على تلك الأصناف وإن كانت

بصيغات مختلفة، فهناك نموذج شامل للجدارات في القطاع العام وصنّفها إلى ثلاثة أنواع: هي جدارات

معرفية وجدارات تطبيقية وأخرى اجتماعية، سوزانا سكار كوفيا (٢٠١٦)، وقد استخدمت تلك الجدارات

كأداة رئيسية في تقييم أداء الموظفين والتخطيط الوظيفي وإدارة المواهب، ويمكن استخدامها أيضاً في العديد

من مجالات الموارد البشرية كالتوظيف والتطوير وتصميم الأجور وغيرها، وقد تمّ تجميع الجدارات في خط

الأساس الدولي للجدارة في ثلاث فئات: الجدارات التقنية، الجدارات السلوكية والجدارات السياقية،

كريسيأتيكاما (٢٠١٥)، ولتحديد الجدارات الرئيسية للمديرين في القطاع العام قدّم كل من بيتا وكارني

(٢٠١٤) ثلاثة أنواع من الجدارات في دراسته تحدد المهارات المطلوبة لأدوار المديرين وهي (الجدارات المعرفية

الجدارات السلوكية الجدارات التقنية) وان كل مدير يجب أن تتوفر فيه هذه الجدارات جميعها، وقدم بورفازنيك

(٢٠١٣) نموذج شمولي للإدارة يشير إلى أن تقييم الجدارات في القطاع العام يجب أن يكون من خلال

ثلاث ركائز أساسية (القدرة على المعرفة ومهارات التطبيق والنضج الاجتماعي)، وعليه تندرج الجدارات تحت أربعة أنواع رئيسية هي: (الجدارات المعرفية، الجدارات التطبيقية، الجدارات الاجتماعية، الجدارات التقنية).

٢،٤،٦ إدارة وبناء الجدارات

أولاً: بناء الجدارات

إن تحقيق التطابق بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل من جهة ودوافعهم وعوائد العمل من جهة أخرى، هو فعلياً الغاية الحقيقية من وجود إدارة الموارد البشرية، حيث إن تحقيق هذا التطابق يؤدي إلى توفير موارد بشرية فعالة، لا تتوافق قدراتها مع متطلبات العمل فقط، بل أيضاً تتوافق دوافعها مع عوائد العمل، فالعاملون في المنظمة جاؤوا من البيئة الخارجية، وبالتالي لكل منهم أهداف خاصة به، وكل منهم له مساهمه ودور في تحقيق أهداف المؤسسة؛ لذلك تكتسب إدارة الجدارات أهميتها في التوفيق بين قدرات العاملين وأهداف المنظمة في إطار التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وعليه يمكن توضيح مراحل بناء وإدارة الجدارات وفق التصور الذي قدمه لبي (٢٠٠٦) كما يأتي:

١- تحديد تطلعات وأهداف المنظمة على أساس رؤيتها بحيث تبنى الأهداف وتحدد في ضوء موارد وموجودات المنظمة.

٢- تحديد نوعية الجدارات التي تحتاجها المنظمة، فبعد تحديد الأهداف والتطلعات تبرز الحاجة إلى تحديد الجدارات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف بحيث ترتبط الجدارات المطلوبة مع الوحدات والأقسام التنظيمية، وفي هذا السياق تكون الجدارات ضمن مستويين الأول على مستوى الوحدات التنظيمية والثاني على مستوى الموظفين.

٣- بعد تحديد الجدارات المطلوبة تأتي مرحلة وضع تقييم خاص لكل جدارة من خلال أدوات

قياس علمية وموضوعية، بحيث يتفق عليها العاملون.

٤- تطوير الجدارات: تحسين الجدارات وزيادة المهارات من خلال تصميم برامج لتدريب العاملين

لسد الفجوة واكتساب العاملين للجدارات اللازمة.

تشير الدراسات السابقة إلى أن عملية بناء الجدارات تتمتع بدرجة عالية من الدقة والاستقرار، نظراً

لأن مفهوم الجدارات يعتبر من المفاهيم الإدارية الراسخة في أدبيات الإدارة، وأن بناء الجدارات هون بمثابة

منهجاً علمياً يتكون من أربعة مراحل كما لخصها كل من Lucia & Lepsingerm (١٩٩٩):

١- تحديد طرق جمع البيانات.

٢- تحليل البيانات الجديدة.

٣- الملاحظة الرسمية لشاغل الوظيفة.

٤- إعداد نموذج مبدئي للجدارات.

يلاحظ مما سبق أنه عند بناء الجدارات يجب تحديد طرق جمع البيانات اللازمة من خلال المقابلات

الفردية أو الجماعية، وملاحظة الأداء الحالي وتحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها، وغالباً ما يتم إعداد

مصفوفة الجدارات عن طريق المقابلات مع العاملين المتميزين في مجال معين، وتحديد أسباب تميزهم، ثم يتم

مقابلة مجموعة أخرى من العاملين أداؤهم بمستوى أقل من المجموعة الأولى؛ لتحديد أسباب ضعف أداؤهم،

وفي ضوء ذلك تتم مقارنة نتائج المقابلات حتى تتمكن المنظمة من تحديد أسباب التميز في الأداء والذي

يشكل (نموذج الجدارات). أما ميكلانند (١٩٩٧) يرى أن عملية بناء الجدارات تتضمن الخطوات التالية:

١- تحديد أفضل العاملين في الوظائف الحيوية.

٢- جمع بيانات عن سلوك هؤلاء العاملين عن طريق المقابلات والبحوث والخبراء المختصين.

٣- تصنيف مجالات الجدارات الأساسية لكل وظيفة.

٤- بناء نموذج الجدارات في ضوء ما سبق.

٥- تطبيق النموذج بعد موافقة الإدارة.

ويفرق ميكلاندي أيضاً (١٩٩٧) بين ثلاثة مداخل أساسية يمكن الإعتماد عليها عند بناء نموذج

الجدارات وهي:

١- مدخل تحليل العمل

يركز هذا المدخل على العاملين المتميزين والذي يمكن ملاحظة أدائهم وتسجيل نتائج أعمالهم والأساليب المستخدمة في تحقيق تلك النتائج، وفي ضوء ذلك يمكن استخلاص نموذج يتضمن وصفاً لكافة الأنشطة ونتائجها والمعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن تتوفر في شاغل كل وظيفة.

٢- مدخل المواقف الحرجة

يركز هذا المدخل على إستطلاع آراء العاملين المتميزين حول المواقف الحرجة والتحديات التي واجهتهم من قبل، ومعرفة طرق تفكيرهم في التعامل مع تلك المواقف، وكيف تعاملوا معها، من خلال ذلك تحدد الأنشطة الواجب القيام بها والنتائج المتوقعة ويمكن أيضاً استنتاج المعارف والمهارات المطلوبة.

٣- مدخل مجموعات المواقف الحرجة

يشير هذا المدخل إلى مقابلة العاملين أصحاب الأداء المتوسط ومجموعة أخرى من العاملين المتميزين، وعن طريق تسجيل عناصر الجدارات لكل مجموعة يمكن استبعاد وإسقاط العناصر المشتركة بين المجموعتين، والعناصر المتبقية تكون هي المسؤولة عن التميز في الأداء وبالتالي تشكل نموذج للجدارات.

ثانياً: إدارة الجدارات في قطاع الخدمة المدنية

إدارة الجدارات هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تسريع إنتاج وتطوير الجدارات اللازمة كي تتمكن المنظمات من النجاح في تحقيق استراتيجياتها حاضراً ومستقبلاً، وهي أيضاً عمليات مستمرة تشمل عدة مراحل يتم تطويرها من خلال التدريب والتعلم والقياس، وهي بذلك تمثل البنى التنظيمية التي تساهم في دعم وتطوير الجدارات وتحقيق التكامل الأولي بينها وبين عوامل النجاح في المنظمات، ثم تحقيق التكامل مع أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات (Myers & Jone، ٢٠٠٨).

تعدّ إدارة الجدارات عملية مهمة ومفيدة لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها، فمن خلالها يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وموجوداتها، وهي أداة للتغيير نحو ثقافة جديدة في القطاع العام تساهم وتساعد في عمليات الإصلاح والتطوير التنظيمي الواسع (Donghty، ٢٠٠٩)، ولنجاح ذلك يتطلب أن تكون إدارة الجدارات جزءاً من استراتيجية إصلاح قطاع الخدمة المدنية ووضع السياسات اللازمة لها، ويجب أن تحظى هذه العملية بدعم من القادة والمسؤولين على المستوى السياسي، وتوفير الدعم لمديري إدارة الموارد البشرية إلى جانب تبني إستراتيجية شاملة للتدريب (Ley، ٢٠٠٦).

وقد أجمع الخبراء والباحثون على أن إدارة الجدارات في القطاع العام هي بمثابة العمليات التي تقوم بها المنظمة بطرق مختلفة لإيجاد مجموعة متكاملة من الأنشطة والمعرفة والقيم والاتجاهات لتحقيق الأهداف التي تسعى لها، وللوصول إلى ذلك يجب على المنظمة تحقيق نوعين من الجدارات (الطائي وآخرون، ٢٠١٣):

١- جدارات عامة على مستوى المنظمة ككل تتميز بالشمول بحيث تشمل جميع العاملين وجميع الأنشطة داخل المنظمة.

٢- جدارات خاصة تتعلق بمهارات وقدرات محددة على المستوى الشخصي للعاملين.

وهناك عدة عوامل يجب مراعاتها وأخذها بعين الإعتبار عند تحديد الجدارات وإدارتها وهي ما أجمع

عليه إتحاد المستشارين العالميين والتر(٢٠٠٣) وهي كما يلي:

١- أن تساهم الجدارات في الإدارة الاستراتيجية إبتداءً من رؤية المنظمة وإنتهاءً بعملية تقييم التنفيذ

الاستراتيجي، وهذه الأهمية اقترح بعض الخبراء أن يكون الاهتمام بالجدارات ضمن رؤية المنظمة ورسالتها.

٢- معرفة طبيعة الأعمال والأنشطة داخل المنظمة وخارجها، فالمطلوب من أصحاب الجدارات ليس فقط فهم قيادة السوق وإنما فهم المتطلبات المكملة لهذه القيادة.

٣- تنوع الموارد البشرية إذ يعكس ذلك تكاملاً في أنشطة المنظمة وأعمالها.

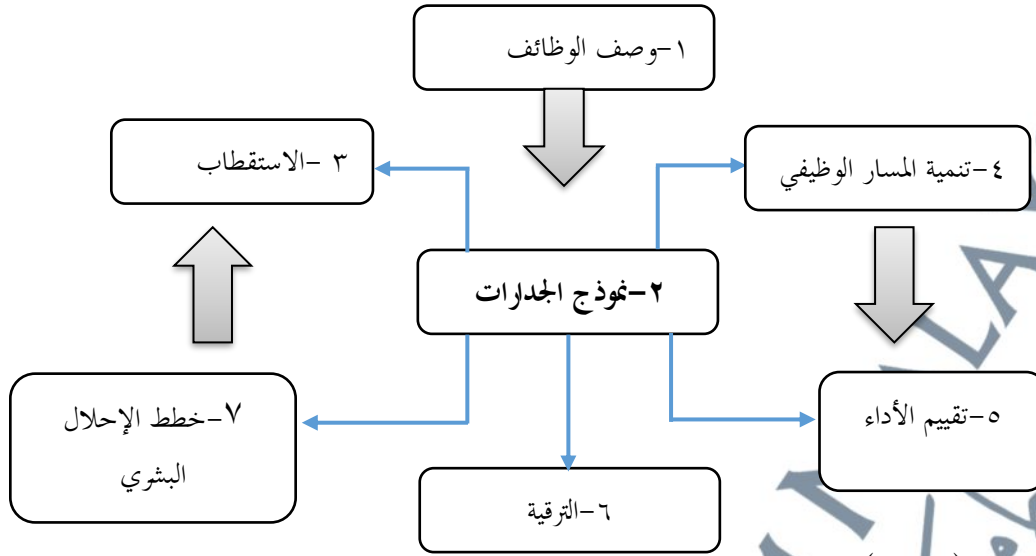
٤- تكنولوجيات الموارد البشرية بحيث يجب أن يكون هناك مستوى عالي من التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في المنظمة مع وجود مهارات مكافئة لها تستطيع توظيفها وقيادتها.

ويرى هولمز أن الجدارات تساعد مديري إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة وفعالية العاملين في

المنظمات عن طريق إستقطاب أفضل الأشخاص لشغل الوظائف وإزالة الغموض الوظيفي وتحديد هيكل الرواتب على أساس الجدارة، وتطوير عمليات تقييم الأداء وتدريب العاملين وتهيئتهم للتغيير وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (هولمز Holmes، ١٩٩٥).

ويوضح الرسم البياني (٢،٢) أن نماذج الجدارات هي جوهر عملية إدارة الموارد البشرية، حيث أنها

تساعد المنظمة في تكوين كواردها البشرية القادرة على العمل وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة (زايد، ٢٠٠٣).



المرجع: زايد (٢٠٠٣)

الرسم البياني ٢,٢: نموذج الجدارة وإدارة الموارد البشرية

أوضح كل من دلفي وآثر (١٩٩٤) أن نماذج الجدارات تساعد مديري الموارد البشرية على شرح العلاقة بين توقعات الدور الوظيفي وقياس أداء العاملين، وذلك لأنها تحدد بوضوح المهارات والمعارف المطلوبة لأداء الأدوار الوظيفية، بالإضافة إلى أنها تحدد السلوكيات الوظيفية المطلوبة التي تؤثر مباشرة على أداء النشاط أو الوظيفة، كما أنها (الجدارات) تساهم في تنمية المسار الوظيفي للعاملين، ويعود السبب في ذلك إلى أن التغيير السريع في بيئة العمل وطبيعة الوظائف، حيث أكدوا على أن تنمية المسار الوظيفي يجب أن يرتبط بالجدارات التي تحدد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لضمان مستقبل وظيفي مستقر في ظل ظروف عمل متغيرة.

وأشار رياض (٢٠٠٩) إلى وجود علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه. فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات، لكن من الخطأ اعتبار كل المهارات الفردية جدارات وظيفية، فالجدارة الوظيفية ذات أثر

فعال على أداء الموظف حيث يقول وليام جيمس، رائد علم النفس الحديث: المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير، والمتغير الذي لا يغير شيئاً (رياض، ٢٠٠٩).

٢,٤,٧ نماذج الجدارات المستخدمة في الدراسات السابقة

استخدمت نماذج الجدارات في إدارة الموارد البشرية بشكل واسع لا سيما في مجالات تقييم الأداء والتدريب والاختيار والتعيين وتنمية المسار الوظيفي والترقية، وقد أوضح كل من هفرنان وفلاود (٢٠٠٠) أن تصميم وبناء نماذج الجدارات وتحديد أثرها على قدرات المنظمة هو من المهام الجديدة لإدارة الموارد البشرية، ويرى هولمز (١٩٩٥) أن تلك النماذج تساعد مديري إدارة الموارد البشرية على رفع كفاءة وفعالية العاملين من خلال استقطاب أفضل العاملين وتقوية عمليات تقييم الأداء والتدريب وتهيئة العاملين للتغيير وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٢,٤,٧,١ نموذج يونغ وزملاءه (Yeung et al., ١٩٩٦)

من أبرز نماذج الجدارات في مجال إدارة الموارد البشرية، النموذج الذي قدمه يونغ (١٩٩٦)، وقد حدد يونغ في هذا النموذج أهم عناصر الجدارات اللازمة لمديري إدارات الموارد البشرية وهي كما يلي:

١- المعرفة الصناعية: قدرة مدير إدارة الموارد البشرية على فهم عملية التنافس وتداعياتها على عمل المنظمة.

٢- النظرة الشمولية: القدرة على التعامل مع مشكلات العمل في إطار نظامي شامل

٣- الاتصالات الفعالة: قدرة المدير على تحقيق درجة عالية من الاتصال مع الآخرين.

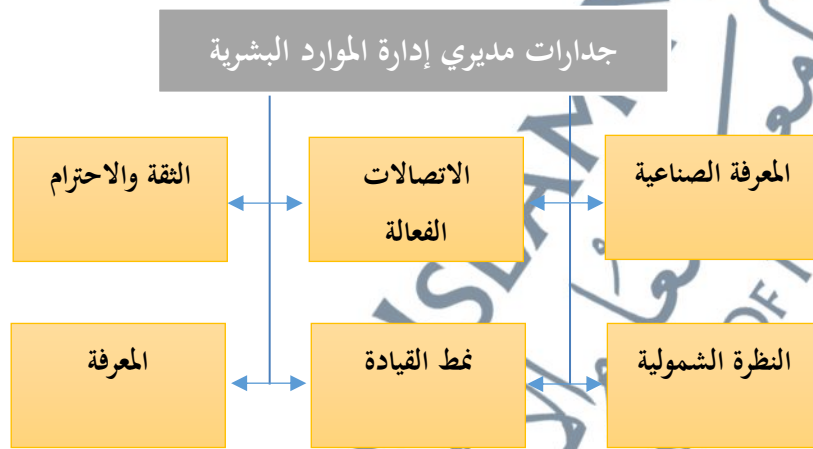
٤ - نمط القيادة: القدرة على تفويض الصلاحيات للآخرين والثقة بهم وتنمية قدرات العاملين، والقدرة

على تكوين رؤية مستقبلية وقيادة التغيير نحو الأفضل.

٥ - الثقة والاحترام: قدرة المدير على التعامل مع جميع العاملين باحترام وأمانة.

٦ - المعرفة: معرفة المدير بأفضل الممارسات في مجال الأداء المقارن، وقدرته على المسح البيئي وتصميم

الأعمال وتنفيذها بدرجة عالية من خلال تطبيق جوانب المعرفة المختلفة.



المراجع: زايد (٢٠٠٣)

الرسم البياني ٢,٣: نموذج الجدارة لمديري إدارة الموارد البشرية

٢,٤,٧,٢ نموذج الجدارة الشاملة *Holistic Competence*

استخدم هذا النموذج في دراسة سوزانا سكارا كوا (٢٠١٦) لتحديد نماذج الجدارات في القطاع

العام في جمهورية سلوفاكيا، وهو نموذج شمولي للإدارة، قدمه بورفازنك (٢٠١٣) ويشير إلى أن تقييم الجدارة

الإدارية بشكل كلي يجب أن يكون من خلال ثلاث ركائز أساسية (القدرة على المعرفة ومهارات التطبيق

والنضج الاجتماعي لكل مدير)، وأن استخدام نموذج شامل للجدارة كما يرى الباحث يمكن المؤسسة

من تجنب الأخطاء عند اختيار المديرين غير المؤهلين.

مكونات نموذج الجدارة الشاملة (HQ) *Holistic competence (HQ)*

١- النضج الاجتماعي (SQ) *Social maturity (SQ)*

٢- القدرات المعرفية (KQ) *Knowledge ability (KQ)*

٣- مهارات التطبيق (AQ) *Application (practical) skills (AQ)*

إذن الجدارت الإدارية الشاملة حسب نموذج Porvaznik (٢٠١٣) يمكن صياغتها بالمعادلة التالية:

$$HQ = f(SQ, AQ, KQ)$$

٢٠٤٧٣٣ نموذج معايير الجدارة *Model of Merit Criteria*

استخدم هذا النموذج في دراسة أبازي (٢٠٠٨) لمعرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، حيث يتضمن هذا النموذج مجموعة من المبادئ والمعايير التي لا تقتصر على الاختيار والتعيين فحسب، وإنما على جميع إجراءات وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وهذه هي المبادئ نوى Noe (٢٠٠٠):

أولاً: امتحانات تنافسية مفتوحة، وتتضمن:

- ١- الإعلان بواسطة وسائل الإعلام المتاحة عن الوظائف الحكومية الشاغرة وشروط إشغاله.
- ٢- تصميم الامتحانات والمقابلات بحيث تكون موضوعية وصادقة وثابتة وتناسب ومتطلبات الوظائف الشاغرة.
- ٣- عقد الامتحانات من جهة مركزية أو لجنة محايدة ومستقلة.
- ٤- تقييم وترتيب المتقدمين للوظائف الشاغرة وفقاً للمهارة والمقدرة والخبرة والمعرفة.
- ٥- تزويد المتقدمين بنتائج الامتحانات ومنحهم الفرصة لمراجعة النتائج.

ثانياً: المساواة والعدالة: تعني المساواة إعطاء الفرصة لكل مواطن لديه المؤهلات المناسبة للتقدم لملء الوظائف الشاغرة دونما تمييز للعرق أو الجنس أو الدين أو العشييرة... الخ، لكن هذا الحق مقيد للعدالة في بعض الاستثناءات المعترف بها عالمياً مثل العوامل السياسية، ذلك أن بعض الوظائف حساسة وذات طبيعة أمنية، وعليه يتم إسنادها إلى أشخاص موالين يتمتعون بثقة الحكومة. أما الاعتبار الثاني فيتعلق بالعوامل الاجتماعية، ويشمل الأقليات وبعض الفئات كالمحاربين القدماء وأبناء الشهداء والأيتام والمعاقين، حيث يتم منحهم أفضلية معينة تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص وتحسين مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. أما الاعتبار الثالث فيتعلق بالجنس، حيث يتم تخصيص حصة معينة للمرأة وذلك لعدم قدرتها على الوصول إلى بعض الوظائف (سابت وكلنجر Sabet & Klinger، ١٩٩٣).

ثالثاً: الحماية والأمان الوظيفي: وهي إتاحة الفرصة لكافة العاملين في حرية التعبير والاتصال مع رؤسائهم وشعورهم بالأمان الوظيفي ووضع آليات لاستئناف أية قرارات تعسفية غير عادلة تصدر بحقهم أمام محكمة العدل العليا أو المحكمة الإدارية.

رابعاً: الكادر الوظيفي: أي وجود نظام خدمة مدنية يبين حقوق وواجبات العاملين في الأجهزة الحكومية، ويبين في نصوصه تصنيف العاملين وفتاتهم ودرجاتهم الوظيفية ومعرفة مساهم الوظيفي وأسس الترقية والنقل والإجازات والرواتب وتقييم الأداء والتدريب... الخ. حيث يشير النموذج إلى أن الاختيار على أساس الجدارة يحقق المزايا التالية:

١. يرفع كفاءة المنظمة نتيجة إسناد الوظائف إلى الأفراد المؤهلين القادرين على تحمل المسؤولية.

٢. يدفع العاملين إلى بذل الجهود من خلال معرفة أن تولي المناصب مرتبط بالكفاءة والمعرفة.

٣. يرفع أهمية الوعي بالتدريب وتنمية القدرات والمواهب.

٤. يوفر أساساً للمنافسة وإثبات الذات للأفراد.

٥. يرفع مستوى الاهتمام بتقارير تقييم الأداء والحرص على تجاوز نقاط الضعف فيها.

٦. يعمل على رعاية العاملين والاحتفاظ بهم بناء على أدائهم.

٧. يعمل على ضمان سيادة التعليمات والقوانين واللوائح على جميع العاملين.

٢,٤,٧,٤ نموذج رابطة إدارة المشاريع الدولية (IPMA) للجدارات

اعتمد هذا النموذج في دراسة بيتا وآخرون (٢٠١٤) لتحديد الجدارات الرئيسية لمديري المشاريع في القطاع العام في بولندا للبناء عليه وتصنيف الجدارات لكل من أدوار (المدير، مدير القطاع العام، مدير المشاريع) وهذه الجدارات مقسمة إلى الجدارات السياقية والسلوكية والتقنية. وأن كل من المدير العام ومدير المشاريع يجب أن يمتلك كل الجدارات المطلوبة.

٢,٤,٧,٥ نموذج النظريات النفسية والسلوكية الجدارات

استخدمت هذه النظريات في دراسة بن شمسة (٢٠١١) للمقارنة بين تكوين الجدارات وتحسين أداء العاملين في الجزائر، ومن المعروف أن النظريات التي يقوم عليها التعليم هي نظريات التربية، ونظريات علم النفس والنظريات السلوكية، أما بالنسبة لحركة تكوين المعلمين القائمة على الجدارات فإنها تركز على نظرية تعليمية مشتقة من علم النفس السلوكي، والتي حددت الخصائص التالية للموقف التعليمي القائم على الجدارات:

١- تنظيم ما يراد تعلمه على أساس عناصر متتالية ومرتبطة بعضها ببعض.

٢- التحديد الدقيق لما يراد تعلمه فيما يتعلق بكل عنصر.

٣- تزويد المتعلم بالتغذية الراجعة في أثناء عملية التعلم.

٤- استخدام نماذج للجدارات المطلوب التدرّب عليها ليقوم المتدرّب بتقليدها.

٦,٧,٤,٢ (نمذجة الجدارات) (تطبيق التقييم الذاتي للجدارات)

استخدمت هذه النظرية في دراسة كرس ليكاما (٢٠١٥) لتطوير جدارات مديري المشاريع في فنلندا، حيث تعتبر نمذجة الجدارات هي طريقة مهمة تستخدم لفحص المعلومات المتعلقة بالوظيفة ومهارات الموظفين في إدارة الموظفين، ومبدأ تقييم الجدارة هو أنها يجب أن تتناسب مع الخصائص المطلوبة والوظيفة، لأن الجدارة كمفهوم يقوم على السلوك، ولأن مدير المشروع هو أفضل مقيّم لسلوكه (Campion، ٢٠١١)، كان من الضروري تطبيق التقييم الذاتي، وهو تطبيق يستند إلى الويب، يسمى *Cycloid*، لبناء المهمة الأولى كانت للعثور على جدارات مدير المشروع ذات الصلة، هناك العديد من الجدارات التي هي نفسها في داخل العديد من المجموعات المهنية، ولكن لكل مجموعة من هذه المجموعات أيضًا خصائص خاصة جدًا يجب تحديدها بناءً على متطلبات كل مهمة في المنظمة (ليكاما، ٢٠٠٦).

٧,٧,٤,٢ نموذج مدرسة الجدارة للقيادة والإدارة

ظهرت مدرسة الجدارات للقيادة لبناء على ما توصلت إليه جميع المدارس السابقة في ذات المجال، لأنها تتعامل مع السمات والسلوك والذكاء العاطفي، ويوحى تيار البحث المرتبط بهذه المدرسة بأن بعض ملامح الجدارة مناسبة في حالات مختلفة ويقوم بتعيين ملفات الجدارة للمديرين والقيادات الفعالة. ووضع Higgs (٢٠٠٥) تصنيفًا لثلاث مجموعات من الجدارات: الجدارات الفكرية (IQ) الجدارات الإدارية (MQ) الجدارات العاطفية (EQ)، نتيجة لمراجعة واسعة النطاق لأدبيات القيادة. استخدمت هذه النظرية

في دراسة Anagiotis and Reklitisb (٢٠١٤) لتحديد الجدارات القيادية والفعالية الإدارية في القطاع

العام في اليونان.

٢,٤,٨ نماذج الجدارات في الإسلام

لقد إهتم الإسلام بمحتوى الجدارات ذات التأثير على مستوى أداء كل وظيفة، وهناك العديد من النماذج التي تسوقها الشريعة الإسلامية والتي تبين أهمية التباين بين هذه الجدارات حسب طبيعة كل وظيفة، في إشارة إلى أهمية تحديد الجدارات المطلوبة لكل وظيفة، حتى يتمكن من يقوم بشغلها أن يؤديها على أفضل وجه. (ربيعي، ٢٠٠٧)، وفيما يلي بعض نماذج الجدارة في الإسلام:

١- نموذج الأجير

يوضح هذا النموذج أهمية اختيار العاملين في ضوء الجدارات التي يتمتعون بها لأداء الأعمال التي يشغلونها، قال تعالى: *قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ*. (سورة القصص، الآية: ٢٦). يلاحظ أنه جمع القوة والأمانة وخير أجير فالقوة والقدرة على ما استؤجر عليه، والأمانة فيه بعدم الخيانة، وهذان الوصفان ينبغي اعتبارهما في كل من يتولى هذا العمل، فإن العمل يتم ويكتمل بهما. (السعدي، ٢٠٠٢).

٢- نموذج الملك المقاتل

هذا النموذج يبين أهمية تحديد الجدارات المناسبة لتأدية الأعمال المتعلقة بالوظيفة بأحسن كفاءة ممكنة، فقد طلب الملأ من بني إسرائيل من نبيهم يوشع بن نون قتال أعدائهم الذين قاتلوهم وأخرجوهم من ديارهم ، ويعين عليهم قائدا عسكريا يقودهم لتحقيق هذه الغاية، فرد عليهم قائلاً إن الله عز وجل اختار

لكم طالوت ليكون ملكا عليكم فاعترضوا على ذلك. قال تعالى : (وَقَالَ هُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا ۚ قَالُوا أُنَّىٰ يُكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ ۗ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ۗ وَاللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُ مَن يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ)، (سورة البقرة، الآية: ٢٤٧). يلاحظ من خلال القصة أن الجدارات المطلوبة في القائد الحربي، والتي تميز بها طالوت، بعد الجدارات الأساسية من العلم والقوة في البنيان، مثل: الصبر، والثقة في الله بالنصر، والقدرة على التوجيه والإشراف، والقدرة على تحديد مهارات الجند اللازمة لأداء المهام الصعبة وذلك باختياره لداود لقتل جالوت (كردي، ٢٠١٣).

ونلاحظ أن الشريعة الإسلامية أسقطت تماما المهارات أو الجدارات التي ليس لها تأثير على تحقيق الهدف أو أداء العمل كأن يكون القائد ذا مال أو من طائفة بعينها، فالأجدر للوظيفة هو من تتوافر فيه الصفات التي تتطلبها الوظيفة، حتى يتمكن من أداء عمله على أحسن وجه.

٣- نموذج الولاية على خزائن الأرض

ولنا في ذلك مثال واضح في قصة سيدنا يوسف عليه السلام حين كلفه حاكم مصر وجعله أمينا على خزائن مصر، وقد جاء هذا التكليف نتيجة لما يتمتع به سيدنا يوسف عليه السلام من مهارات ومعرفة وقدرة تؤهله لهذا العمل، قال تعالى (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ)، (سورة يوسف، الآية: ٥٥)، وقد ذكر ابن كثير، حفيظ: أي حازن أمين، عليم: أي ذو علم وبصيرة بما يتولاه، وقد سأل هذا العمل لعلمه بقدرته عليه ولما فيه من المصالح للناس فيتصرف لهم على الوجه الأفضل والأصلح والأرشد فأجيب إلى ذلك (ابن كثير، ص. ٢٦١).

إن سيدنا يوسف عليه السلام عندما قدم نفسه ليكون وزيراً على خزائن مصر، قدم من مسوغات التعيين أي الجدارات الملائمة لهذه الوظيفة، والتي تشمل: الأمانة والعلم، وهما من أهم الجدارات التي يجب

أن يتحلى بها شاغل هذا المنصب، والتي يتضمن كل منها العديد من الجدارات الفرعية وقد وضحتها الآيات الكريمة (كردي، ٢٠١٣).

٢,٥ الالتزام التنظيمي *Organizational Commitment*

تعدّ إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة عاملاً مهماً وحيوياً عندما يتعلق الأمر في محاولة البقاء والاستمرار في صدارة التطور والمنافسة، فعندما تتمتع إدارة الموارد البشرية بالكفاءة والفعالية فإن ذلك سيقود بالضرورة إلى الالتزام التنظيمي الذي يؤدي إلى إنتاج الجودة وأفراد منتجين، وبالتالي تخفيض معدلات الخطأ والمشكلات التي تتعلق بالعاملين، مثل ضعف الرضا الوظيفي، والغياب عن العمل، ومشكلات دوران العمل. ويعدّ الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الدارسين والباحثين في علم الإدارة، فهو سلوك نابع من ذات الفرد تلمسه في انتمائه وولائه لمنظّمته وبذل الوقت والجهد لتحقيق أهدافها وإنجاحها، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعدّ من العوامل المهمّة في تفسير العلاقة بين الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، إذ إن الالتزام التنظيمي يرتبط بعلاقة تبادلية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (إبراهيم، ٢٠١٨).

دخل الالتزام التنظيمي في اهتمام الباحثين في بداية الستينيات وأوائل السبعينيات، حيث برز هذا المفهوم في السلوك التنظيمي، وأختلف الباحثون والكتّاب حول تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي لاختلاف وجهات النظر فيما بينهم، ومراجعة الأدبيات النظرية للموضوع نجد أن تحديد مفهوم دقيق للمصطلح في العلوم السلوكية فيه نوع من الصعوبة، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجئة عنه (قداش وآخرون، ٢٠١٧).

فالالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، ويعد عنصراً مؤثراً في نجاح

المنظمات، وهو حالة غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته، لذلك فهو يؤثر على الأداء الوظيفي بشكل مباشر (الطبولي، ٢٠١٧).

٢,٥,١ مفهوم الإلتزام التنظيمي

يشير مفهوم الإلتزام في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد، وكان لعلماء الاجتماع

السبق في البحث في هذا المجال؛ لأن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية، ومن هنا ندرك أنّ الإلتزام جزء من الإلتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه (فيلة وآخرون، ٢٠٠٩).

وقد عرّف "كيتون" الإلتزام التنظيمي بأنه عملية معقدة ومستمرة، فمن خلاله يتواجد أعضاء

المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويريدون التغيير فيها (بكري، ٢٠١٣).

أما "بوشنان" فقد عرّف الإلتزام التنظيمي على أنه الارتباط الوجداني بين أهداف المنظمة وقيمها،

وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغايتها، حسنة (٢٠١٨)، وهو ما يتفق مع التعريف الذي يعدّ

أن الإلتزام التنظيمي القوة النسبية لتطابق وارتباط واندماج الموظف ومشاركته في منظمة معينة (قداش

وآخرون، ٢٠١٧)

وعرف "بورثر" وآخرون الإلتزام التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأنّ الفرد

الذي يظهر مستوى عاليًا من الإلتزام التنظيمي اتجه المنظمة لديه الصفات الآتية: (فيلة وآخرون،

(٢٠٠٩)

١- الاعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

٢- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

٣- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ويعرف عاصي (٢٠٠٨) الالتزام التنظيمي على أنه اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة، وعدم ترك العمل فيها مهما توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى، وهو ما يتفق مع تعريف Joo and Shim (٢٠١٠) الذي يقول بأن الالتزام التنظيمي هو انتماء الفرد وتعلقه بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة. وحسب Rebecca (٢٠١٣) فالالتزام التنظيمي هو ارتباط وثيق بين أهداف المنظمة وقيمها، وقبول تلك الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد أكبر والبقاء والاستمرار فيها، وقد تم تعريف الالتزام التنظيمي من منظور سيكولوجي على أنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة، مما يؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها وتحسين أداء العاملين فيها (Kaiser et al., ٢٠١٢).

من خلال استعراض تعريفات الالتزام التنظيمي آنفة الذكر يتضح أن الالتزام التنظيمي يشير إلى طبيعة العلاقة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها، وأنه يُرسخ المشاعر الإيجابية والالتزام الإيجابي تجاه منظماتهم، ويعكس مدى ارتباط الموظف ورغبته في البقاء والاستمرار في منظمته وتبني أهدافها وقيمها حتى لو قدمت له حوافز لتركها، كما يتضح من خلال تلك المفاهيم أن هناك ثلاثة مداخل لتوضيح مفهوم الالتزام التنظيمي وهي:

أولاً: المدخل التبادلي

يرى المدخل التبادلي أن الالتزام التنظيمي مصدره صفقات محفزة ومشجعة بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها، وبهذا المنظور يدرك العاملون المكاسب والمنافع التي يحققونها باعتبارها عوامل إيجابية تسهم في رفع مستوى رغبة الموظفين بالبقاء والاستمرار في المنظمة، وبهذا الفهم يعدّ الالتزام التنظيمي عملية توازن بين الكلف والمنافع أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون والمرتبطة بعضويتهم في المنظمة التي يعملون بها، وهو ما أكدته كل من Wiener (١٩٨٢) و Kidron (١٩٧٨).

ثانياً: المدخل النفسي

يفسر الالتزام التنظيمي في ضوء المدخل النفسي على أنه المطابقة بين الفرد وأهداف وقيم المنظمة، والرغبة بتركيز جهد أكبر نحو تحقيق أهداف المنظمة، والرغبة القوية في استمرار العضوية في المنظمة، من خلال هذا المدخل يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه القوة النسبية لمطابقة قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف العاملين (Mowday et al., ١٩٧٩).

ثالثاً: المدخل الشمولي

يشير المدخل الشمولي إلى أن الالتزام التنظيمي يتمثل بمجموعة مبادلات بين الموظف والمنظمة من جهة، والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جهة أخرى، ويعرّف الالتزام التنظيمي من هذا المنظور بأنه سعي الموظف لخلق حالة من التوازن بين الإيمان القوي بقيم وأهداف المنظمة والاستعداد لقبولها والمحافظة على عضويته فيها، وما يكافئ هذا الاستعداد للتضحية والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحة المنظمة، وهو ما يؤكدته كل من Meyer (٢٠٠٤) و Buschanan (١٩٧٤).

إن الشعور بالالتزام يعدّ من الحاجات الضرورية والمهمّة، ويساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر مهمّ لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر، وضعف البذل والتضحية، لذلك تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي فيما يأتي: (الغماري، ٢٠١٥)

- ١- يمثل الإلتزام التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات تقديم الحوافز المناسبة لحث العاملين على العمل ورفع مستوى الإنجاز.
- ٢- إن إلتزام العاملين وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها، يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضى الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو ترك العمل فيها.
- ٣- يعتبر الإلتزام التنظيمي مقياساً لولاء العاملين تجاه منظماتهم ومؤشراً هاماً لاستمرارهم في منظماتهم (الطبولي، ٢٠١٧).
- ٤- يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

أكدت نتائج العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي، إذ أوضحت أن ارتفاع مستوى الإلتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرة الغياب والتهرّب من أداء العمل، فهو يمثل أحد المؤشّرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدّل دوران العمل، فمن المفترض أنّ العاملين الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، بكري (٢٠١٣)، وهو ما أكدته دراسة Sendogdu et al. (٢٠١٣) في محاولتها للتحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي في الشركات التركية، حيث بيّنت نتائجها وجود ارتباطات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة والإلتزام التنظيمي، كما أوضحت

أن الالتزام التنظيمي يتنبأ بمتغيرات دورات العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي للعاملين بتلك الشركات.

كما أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية الالتزام التنظيمي من خلال إبراز دوره وتأثيره المباشر في الكثير من المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل، ففي دراسة بن عيسى وأبازيد (٢٠١٤) حول دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين، وأن الالتزام الشعوري أو العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام تأثيراً على أداء العاملين، مما يعكس أهمية الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء.

في حين أكدت نتائج دراسة زهور ويعقوب (٢٠١٧) التي تناولت تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن في الجزائر، على علاقة ارتباط قوية بين تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي، مما يجعل المؤسسة تبذل جهداً أكبر عند تصميمها للوظائف.

بينت دراسة Karami et al. (٢٠١٧) أن الالتزام التنظيمي كنوع من الارتباط العاطفي أو الشعور بالولاء للمنظمة عامل فعال في تعزيز الجدارات المهنية لمديري الموارد البشرية العاملين في مستشفيات الرعاية الصحية في إيران.

وبينت دراسة Ayer (٢٠١٠) التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والمشاركة والدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي بين المعلمين، والتي طبقت على (٩٠٠) معلم في المدارس الابتدائية والثانوية جنوب الولايات المتحدة، إذ كشفت نتائجها وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمشاركة في الوظيفة والالتزام التنظيمي بين المعلمين، ما يشير إلى أهمية الالتزام التنظيمي في تحسين علاقات التبادل الاجتماعي والالتزام بين المعلمين، وهو ما أكدته أيضاً دراسة Gundus (٢٠١٤) التي حاولت تحديد أثر الدعم التنظيمي

للمعلمين على الالتزام التنظيمي، حيث طبقت الدراسة على (٨١٩) من معلمي المدارس الابتدائية في سبع مدن تركية، حيث أكدت نتائج الدراسة على أهمية الالتزام التنظيمي ودوره في التطوير الذاتي للمعلمين.

٢,٥,٣ أبعاد الإلتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات والأبحاث إلى تحديد الأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية المختلفة، ويتفق الكتاب والباحثون على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي: (التزام شعوري، والتزام معياري، والتزام مستمر)، (براون، ٢٠٠٣) وهي كما يلي:

١- الإلتزام الشعوري (العاطفي): ويشير إلى تعلق الموظف العاطفي بالفهم والمشاركة مع المنظمة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما تعلق بالعمل أو ما يخصه، ويستمر الموظف الذي يحمل التزاماً عاطفياً قوياً بالاستمرار في العمل ما دامت المنظمة تحتاجه، كما أشار إليه قداش وآخرون (٢٠١٧)، والالتزام العاطفي أو الشعوري كما يراه آلن مايور (١٩٩١) يعبر عن درجة التأثير بأهداف وقيم المنظمة، ويكون ناتجاً عن الارتباط النفسي للفرد وإيمانه القوي بأهدافها وقيمها وإرادته لبذل جهد كبير في سبيلها وحب البقاء.

لقد تبني براون (١٩٦٩) تصوراً آخر لفهم الارتباط السيكلوجي بين الفرد والمنظمة النابع من التوافق في القيم والأهداف بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، هذا التصور أطلق عليه براون التوحد مع المنظمة وهو يعني التماثل في الخصائص العامة والمصير بين الفرد والمنظمة.

٢- الإلتزام المستمر: وهو أكثر الأنواع انتشاراً، ويعبر عن الرغبة القوية في الاستمرار في العمل داخل المنظمة والتمسك بالقيم المنظمة، وعدم القدرة على التضحية بسبب زيادة تكاليف المترتبة عن ذلك، حسينة (٢٠١٨)، ويشير أيضاً إلى مدى إدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتركه المنظمة،

ويستند هذا النوع من الالتزام إلى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: (التعويضات، والكفاءات، والترقيات) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية (قداش وآخرون، ٢٠١٧).

لقد إختار بوتشر أحد التصورات المهمة للالتزام التنظيمي وحاول توضيح معناه من خلال نظرية أطلق عليها (الالتزام البقائي)، حيث عرّف فيها الالتزام "بأنه اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة" وبالتالي يكون الالتزام حسب نظرية بوتشر هو درجة ارتباط الفرد بمنظّمته، وأن هذا الالتزام هو نتيجة لاستثمارات الفرد في منظّمته، وبالتالي فإن الالتزام السلوكي الذي يقدمه بوتشر يشير إلى البقاء في المنظمة (درويش، ٢٠٠٨).

٣- الالتزام الأخلاقي المعياري: والمقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف، ويعبر عن الالتزام الأدبي والأخلاقي والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والدينية والثقافية، الطبولي (٢٠١٧). إن أغلب التفسيرات للسلوك التنظيمي كما يرى وينر قد ركزت على السلوك الناتج عن النماذج الموقفية - الشرطية مثل نظرية التوقع ونظرية التدعيم، والافتراض الأساسي لتلك النماذج هو أن تفسير السلوك في المنظمات المختلفة يحتاج إلى أن نأخذ في الاعتبار الضغوط المعيارية المستخدمة مثل المعايير الأخلاقية والأدبية والفردية (درويش، ٢٠٠٨).

ويمكن تصنيف إلتزام الفرد داخل المنظمة تبعاً لاختلاف المصدر الذي يحدد نوع وطبيعة الإلتزام، فضلاً عن اختلاف آراء الباحثين الذين تناولوا مفهوم الإلتزام بالدراسة والتحليل، وقد أوضح كل من Angle and Perry (١٩٨١) أن هناك نوعين للإلتزام كما يلي:

أولاً: الإلتزام القيمي (*Value Commitment*) ويشير إلى مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة.

ثانياً: الإلتزام للبقاء (*Commitment To Stay*) ويشير إلى الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة.

من جهة أخرى حدد Meyer and Herscovitch (٢٠٠١) ثلاثة تصنيفات وأنواع للإلتزام التنظيمي كما يلي:

١- الإلتزام المعنوي (*Moral Commitment*): يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط

سيكولوجياً بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

٢- الإلتزام المحسوب (*Caulactive Commitment*): يكون هذا النوع من الإلتزام قائماً على

أساس تلقي الفرد العامل المكافآت والحوافز مقابل إنجاز المهام داخل المنظمة.

٣- الإلتزام الانتقالي (*Alternative Commitment*): وهو يشير إلى الارتباط التنظيمي الذي

يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة ومع ذلك يبقى مستمراً

بالعمل بسبب الضغوط البيئية.

لقد استخدمت غالبية الدراسات السابقة أبعاد الإلتزام التنظيمي المتمثلة في (الإلتزام العاطفي،

والإلتزام المستمر، والإلتزام المعياري)، لكنها تباينت في دراسة وتحليل علاقة تلك الأبعاد بمتغيرات تنظيمية

مختلفة حسب أهداف وبيئة كل دراسة، فمثلاً في دراسة بن عيسى وأبازيد (٢٠١٤) تناولت أبعاد الإلتزام

(العاطفي والمستمر والمعيارية) كمتغيرات مستقلة وعلاقتها بأبعاد الأداء في القطاع المصرفي الأردني وهي

(حجم العمل، وجودة العمل، والإلتزام بمتطلبات الوظيفة)، وبينت نتائجها أن تأثير أبعاد الإلتزام التنظيمي

كانت بدرجات متفاوتة في أبعاد أداء العاملين، وتناولت دراسة الطبولي (٢٠١٧) أبعاد الإلتزام (العاطفي

والمستمر والمعياري) كمتغيرات وسيطة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في مصرف الجمهورية في طرابلس الليبية، وقد بينت النتائج أن قيمة المسار بين الإلتزام التنظيمي وأداء العاملين ذات اتجاه إيجابي، و أن حجم الأثر كان (٩٢٪) على أداء العاملين يعود إلى سياسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي معاً.

وتناولت أيضاً دراسة Benziane (٢٠١٧) أبعاد الإلتزام (الوجداني والمستمر والمعياري) للوقوف على دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء الموظفين في شركة سونلغاز في الجزائر، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغت (٦٦) من الموظفين في تلك الشركة، وبينت نتائجها أن اتجاهات العاملين نحو الإلتزام التنظيمي كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة، وكذلك وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، وأن نمط الإلتزام السائد هو الإلتزام المعياري تلاه الإلتزام الوجداني ثم نمط الإلتزام المستمر، واستخدمت أيضاً أبعاد الإلتزام (الشعوري والمستمر والمعياري) في دراسة (سمية قداش وآخرون، ٢٠١٧) للكشف عن طبيعة العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح، والتي طبقت على عينة من الأساتذة بلغت (٧٢) أستاذاً جامعياً، وقد أظهرت نتائجها أن هناك علاقة إرتباطية طردية بين استخدام الكلية للحوافز السلبية والإلتزام التنظيمي لدى أساتذة الكلية، وأن هناك علاقة إرتباطية طردية بين التحلي بالمسؤولية الأخلاقية في العمل سواء من طرف الإدارة أو الأساتذة والإلتزام التنظيمي.

٢,٥,٤ مراحل نمو الإلتزام التنظيمي عند العاملين

تعدّ عملية تكوين الإلتزام التنظيمي وتطورها عملية معقدة، في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول مراحل نمو وتطور الإلتزام التنظيمي، فيرى العبي (١٩٩٧) أن الإلتزام التنظيمي يمر بمرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

١- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

٢- مرحلة الإلتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

وقد بين بوجانا (١٩٧٤) في دراسة أجراها حول تطوير المديرين لمنظمتهم أن الإلتزام التنظيمي يمر خلال ثلاثة مراحل متتالية، وهون ما أكدته أيضاً دراسة المعاني (١٩٩٩) ودراسة عبودي (٢٠٠٦) هذه المراحل هي كما يلي:

١- مرحلة التجريب: وتمتد هذه المرحلة منذ تعيين العاملين ولمدة عاماً واحداً، وهي مرحلة يخضع خلالها الموظف إلى التدريب والتأهيل والإعداد والاختيار، ويحاول الموظف خلال هذه المرحلة الاعتماد على خبراته السابقة في العمل، محاولاً إشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في القبول من التنظيم والتكيف مع الوضع الجديد، وتكييف اتجاهاته بما يتناسب مع اتجاهات التنظيم (بوجانا، ١٩٧٤).

٢- مرحلة العمل والإنجاز: تتضمن هذه المرحلة خبرات العمل خلال الأشهر الأولى للتعيين، وتتراوح مدتها من سنتين إلى أربع سنوات، يسعى خلالها الموظف إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، ومن

خصائص هذه المرحلة هو تبلور مفهوم الإلتزام الوظيفي للعمل والمنظمة في ذهن الموظف (المعاني، ١٩٩٩).

٣- مرحلة الثقة في المنظمة: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الإلتزام التنظيمي حتى يصل مرحلة النضج (عبودي، ٢٠٠٦).

فيما يرى الحشالي (٢٠٠٣) أن الإلتزام التنظيمي يمر في ثلاثة مراحل كما يلي:

١- مرحلة الإلتزام: حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين عليه ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على تلك الفوائد.

٢- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الإستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر لإتتمائه لها.

٣- مرحلة التبنى: أي قبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

٢,٥,٥ الآثار التنظيمية للإلتزام التنظيمي

للإلتزام التنظيمي آثار على الروح المعنوية للعاملين وكذلك على الأداء المتميز لهم، ويمكن توضيح

ذلك كما يلي:

١- الروح المعنوية للعاملين: أكدت الكثير من نتائج الدراسات السابقة أن الإلتزام التنظيمي له دور

كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي ترتب عليه حبّ العاملين لعملهم ومنظمتهم، وحماسهم

للقيام بالأعمال المطلوبة، فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة والمميّزة التي تربط المؤسسة

بالعاملين فيها، وتؤدّي المعنويات العالية إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس المعنويات

المنخفضة نتيجة لعيوب في بيئة العمل الداخلية والذي ترتب عليها تديّي في مستوى الالتزام

التنظيمي وتديّي في الإنتاجية (بكري، ٢٠١٣)

٢- الأداء المتميز للعاملين: يمتاز العاملون الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات

عملهم بأداء وظيفي متميز ناتج عن حماس العاملين للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، حيث

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم مقومات الإبداع الوظيفي لذلك يجب على الإدارة تعزيز قيم

الإلتزام التنظيمي ودعمه للحصول على المزيد من إبداعات العاملين (حسينة، ٢٠١٨).

٢,٥,٦ العلاقة بين الجدارات والالتزام التنظيمي

تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة بين الجدارات والالتزام التنظيمي بمكوناته الرئيسية وهو ما أظهرته

العديد من الدراسات السابقة حيث أُنجحت نتائجها إلى تأكيد وجود علاقة ارتباط بين جدارات العاملين

والالتزام التنظيمي كدراسة Rizwan (٢٠٢٢) التي أكدت وجود علاقة بين جدارات العاملين والالتزام

التنظيمي لديهم حيث بينت نتائجها أن الجدارات المهنية تؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد

خال الحياة المهنية حيث طبقت الدراسة على المهندسين في مدينة لاهور الباكستانية , وكذلك دراسة

إبراهيم (٢٠١٨) والتي بينت نتائجها وجود دور وسيط جزئي للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات

إدارة الموارد البشرية وما يمتلكه العاملين من جدارات سلوكية للمواطنة التنظيمية رغبة منهم لرفع إنتاجيتهم

والحصول على امتيازات وظيفية، وهو ما أكدته غريب (٢٠١٤) في دراسته التي بينت نتائجها وجود دور

وسيط للالتزام التنظيمي بين جدارات العاملين وبين تخطيط الموارد البشرية واستقطاب العاملين وتعيينهم ،

في حين يرى ياه وآخرون (٢٠١٢) أن فهم الالتزام التنظيمي من قبل الأفراد يساعد على تحليل السلوك

الإداري وتعديله من خلال سعيهم لإكتساب الجدارات اللازمة لتحسين الأداء، لذلك يعتبر الالتزام

التنظيمي مؤشراً لتقييم أداء العاملين في ضوء ما لديهم من جدارات تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة ضمن فترة محددة (Yeh et al., ٢٠١٢).

أن العلاقة بين الجدارات والالتزام التنظيمي كما يرى Dorrell and Madigan (٢٠٠٠) وطبقا للدراسة المقدمة من قبل (Consylting & Aon) التي تناولت فاعلية الممارسات التنظيمية المختلفة في بناء التزام الفرد، إذ تم تحديد خمس مجالات رئيسية متمثلة (بأشعار الفرد بالأمان، المكافآت، الاندماج، النمو، التوافق أو الانسجام الحياة / العمل)، وفقا إلى نتائج الدراسة فإن (٧٨٪) من العاملين قد اعلنوا بأن زملائهم في العمل حسّنوا من جداراتهم الوظيفية لتقديم المساهمة الأفضل للمنظمة فضلا عن ذلك فقد أثبتت النتائج على أن (٧٠٪) من العاملين قد أيدوا بأن منظماتهم قدمت لهم جهود كبيرة لدعمهم ومساندتهم على مدار السنوات الماضية مما ساعدت هذه الممارسات التنظيمية على زيادة درجة الالتزام لدى الأفراد تجاه المنظمة (سليمان، ٢٠١٣).

وعليه تفترض الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على الالتزام التنظيمي من قبل العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

٢٠٥٧ العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية

اتجهت العديد من الدراسات السابقة إلى تأكيد الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي والكشف عن العلاقة بينهما، ففي دراسة أبكر وآخرون (٢٠٢٢) والتي أجريت في ولاية جنوب دار فور حول الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي حيث بينت نتائجها أن الالتزام التنظيمي يتأثر إيجابيا بممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة وان العدالة التنظيمية تقوي العلاقة بينهما ، وهو أيضا ما أكدته دراسة الغريبوي (٢٠٢٠) حول دور ممارسات إدارة

الموارد البشرية في تعزيز المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة واسط فقد بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والاختيار وغيرها) وكل من المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا يدل على الدور الفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشري والالتزام التنظيمي، من جهة أخرى حاولت دراسة بلفيقة (٢٠١٢) دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (إجراءات التوظيف، التدريب و التطوير، تقييم الأداء، المكافآت و التعويضات، التمكين) على الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية، بالاعتماد على نموذج Meyer and Allen للإلتزام التنظيمي كمفهوم مركب ثلاثي الأبعاد يتكون من (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر)، و تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية، و للوصول إلى ذلك الهدف تم تطوير إستبانة طبقت على عينة الدراسة، حيث تم توزيع (٥٠٠) إستبانة، كان عدد غير المسترد منها (٦٣) استبانة، و عدد المسترد غير الصالح للتحليل (٤٦) إستبانة، بينما بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٩١) استبانة، و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي و ذلك ضمن الترتيب التالي (التمكين، التدريب و التطوير، إجراءات التوظيف، المكافآت و التعويضات، تقييم الأداء)، حيث تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية عوامل مؤثرة في زيادة الإلتزام التنظيمي بين العاملين، و يتأثر الإلتزام بشكل أكبر بالرسالة التي ترسلها إدارة الموارد البشرية للموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية نفسها، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (بشكل عام) في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً وذلك ضمن الترتيب التالي (تقييم الأداء، تمكين الموظفين، إجراءات التوظيف، التدريب و التطوير، المكافآت و التعويضات) و بشكل فردي كان مستوى تطبيق كل ممارسة على حدة متوسطاً، ما عدا المكافآت و التعويضات فقد كانت

متدنية، و بخصوص الالتزام التنظيمي فقد كان مستوى الالتزام بشكل عام متوسط فقد جاءت أبعاد الالتزام الثلاثة على الترتيب التالي (الالتزام المعياري، الإلتزام المستمر، الإلتزام العاطفي)، كما بينت النتائج أن هناك فروقات في إجابات العينة على أداة الدراسة الخاصة بالإلتزام التنظيمي تعزى لهذه المتغيرات الديموغرافية كل على حدة؛ حيث كان لها تأثير على الالتزام ككل و على بعديه (العاطفي و المستمر)، بينما لم يكن لها تأثير على البعد المعياري للإلتزام.

وكشفت دراسة بدران (٢٠١٥) التي هدفت للتوصل إلى ما إذا كانت تطبيق فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة بنها بمحافظة القليوبية، وإعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان الذي تم إجراؤه على عينة ممثلة من العاملين بإدارة الجامعة بلغت (٢١٤)، حيث كانت نتائج الدراسة الميدانية تشير إلى أن التطبيق الأمثل لوظائف إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي للعاملين، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تنمية وتدريب مهارات الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، وظيفة مكافأة الموارد البشرية ، وظيفة تقييم ومتابعة أداء الموارد البشرية وبين تطوير فعالية الإلتزام التنظيمي للعاملين، وفي ضوء النتائج السابقة ، تؤكد الدراسة على أهمية ضرورة دعم مدركات العاملين بإدارة الجامعة من خلال الرواتب الشهرية والحوافز المالية التي يحصلون عليها وأن يكون عبء العمل الموكل لهم مناسباً، وضرورة الاهتمام بتعريف كافة العاملين بالجامعة بالإجراءات المتبعة في توزيع الحوافز وأي تعديلات ستجرى عليها مستقبلاً لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم ، وضرورة تطبيق القرارات الوظيفية بطريقة موضوعية دون تحيز أو تمييز خاصة للعاملين في الطبقة التنفيذية، وضرورة السماح للعاملين بمعارضة بعض القرارات المتعلقة بأعمالهم والتي يتخذها الرئيس وإبداء آرائهم فيها إذا كانت غير مناسبة خاصة في الطبقة التنفيذية ، وضرورة إهتمام المنظمات بقياس الإلتزام التنظيمي لكافة العاملين بشكل دوري.

أما دراسة إبراهيم (٢٠١٨) فقد تناولت الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، وكذلك معرفة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغت (٢٦٠) من العاملين بالشركة بإستخدام المنهج الوصفي والإستبانة، وبينت نتائجها أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية كالإختيار والتعيين و المكافآت والأجور في الشركة كان بمستوى متوسط ، أما ممارسات التدريب والتطوير والسلامة المهنية كانت بمستوى ضعيف، وأظهرت النتائج أيضا أن الإلتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بشكل جزئي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة، وأن نمط الإلتزام السائد هو الإلتزام المستمر، وأن المكافآت والتدريب والسلامة العامة تساهم في زيادة الإلتزام التنظيمي عند العاملين.

وتوصلت دراسة غريب (٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية متمثلة بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية على استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وتم إتباع طريقة المسح الشامل على المجتمع، فشملت العينة جميع العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي ذات دلالة إحصائية، وتبين وجود أثر معنوي وذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجية تخطيط الموارد البشرية المستقل على متغير الإلتزام التنظيمي التابع، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، فقد كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة للمتغيرات أصغر من قيمتها الجدولية (٠,٠٥)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات

نظر أفراد عينة البحث نحو استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الدورات التدريبية، فقد كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة للمتغير أكبر من قيمتها الجدولية.

وتناولت دراسة آلاء بيعة (٢٠١٦) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإلتزام التنظيمي وانعكاساتها على الإنتاجية في البنوك التجارية الأردنية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (١٨٨٠٧) موظفاً، وتم أخذ عينة ملائمة من مجتمع الدراسة بواقع (٣١٢) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة تم تطوير إستبانه لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وإختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الإلتزام التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وأيضاً أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وكذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية للعاملين في البنوك التجارية الأردنية بوجود الألتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وتضمنت الدراسة العديد من التوصيات منها تعزيز ممارسات التدريب والتطوير للموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن من خلال إيفاد الموظفين في برامج تدريبية خارجية وداخلية.

وأكدت دراسة آسيل (٢٠١٣) التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية ونية الموظف للبقاء في المنظمة، والعلاقة بين الإلتزام التنظيمي ونية الموظف للبقاء في المنظمة والعلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي من خلال موظفي شركات التصنيع في المنطقة الصناعية في مدينة

رشت، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وميل الموظفين إلى البقاء في المؤسسة. وأيضاً هناك علاقة كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام الوحداني والالتزام الاستمراري للموظفين (Asil et al., 2013).

وقد بحثت دراسة عبد المنعم (2012) العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي، والنتائج المترتبة على ذلك كتطوير للمسار الوظيفي وأثرها على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي في المنشآت الفندقية محل الدراسة، وقد تمثلت عينة الدراسة ب(390) عاملاً في الفنادق، وتوصلت للنتائج الآتية: وهي أن تطوير المسار الوظيفي له تأثير مباشر على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، ووجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي أقوى من العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي، وأن تطوير المسار الوظيفي له ارتباط بالرضا الوظيفي بصورة أكبر من الالتزام الوظيفي.

أما دراسة العجمي (2016) التي هدفت للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع شؤون أمن المنافذ البرية لدولة الكويت، وتمثلت ممارسات إدارة الموارد البشرية ب(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين والاستقطاب، والحوافز والمكافآت، والتدريب، وتقييم الأداء)، وتمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي ب(الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع الإداريين الكويتيين الجنسية في قطاع شؤون أمن المنافذ البرية لدولة الكويت، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع بيانات الدراسة، وبهدف تحليل فقرات الاستبانة والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الاختبارات الأحيائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية و تحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية كان متوسطاً، كما توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب(تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين والاستقطاب، الحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء) على الالتزام التنظيمي،

و أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني سياسات تعزز الولاء لدى العاملين من خلال السماح لهم بالتفاعل الإيجابي إثناء تنفيذ مهام العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة للمنظمة.

وقد تناولت دراسة ماريا (٢٠١٠) العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية و الإلتزام التنظيمي، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة المباشرة بين إدارة المسار الوظيفي و الإلتزام التنظيمي الفعال، وبيان دور الاختلافات الفردية في هذه العلاقة، وأشارت الدراسة إلى أن تصورات العاملين عن إدارة مساراتهم الوظيفية في المنظمة تختلف فيما إذا كانت هذه الأنشطة داخلية أو خارجية، حيث عبر أفراد العينة عن مستويات عالية من إدارة المسار التنظيمي قابلها مستويات متزايدة من الإلتزام التنظيمي، وتبين أن الأفراد الأكثر إلتزاماً كانوا يميلون لإدارة مساراتهم الوظيفية داخل المنظمة ولا يرغبون بذلك خارج المنظمة.

ويعتبر الإلتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، لما يشكل من آثار كبيرة في نجاح المنظمة (Stallworth، ٢٠٠٣)، وأوضح رودين (٢٠٠٠) أنه لا توجد منظمة قادرة على الأداء بأعلى المستويات ما لم يكن كل فرد فيها متعهداً وملتزماً بأهداف المنظمة ويعمل بكونه عضو فريق فعال.

وفي ضوء ما جاءت به الدراسات السابقة من تأكيد للعلاقة بين الإلتزام التنظيمي وسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية، تفترض الدراسة الحالية ما يلي:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي على تخطيط الموارد البشرية من قبل العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي على سياسات الاختيار من قبل العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

٢,٣,٨ العلاقة بين الجدارات وسياسات تخطيط واختيار الموارد البشرية

لقد أشارت الكثير من الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق أبعاد الجدارات في سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة (شوقي، ٢٠١٣)، فقد أوضح الخوالدة وآخرون (٢٠١٨) أن استخدام الجدارات في تخطيط الموارد البشرية من شأنه أن يساعد في تحديد الاحتياجات البشرية للمنظمات التعليمية من حيث العدد والنوع المطلوبين، كما أنها توفر قواعد بيانات حول احتياجات قوة العمل الحالية، وإعداد خطط الموارد البشرية وربطها باستراتيجيات تلك المنظمات.

وقد بين عثمان وسليمان (٢٠١٧) أن تخطيط الموارد البشرية لا يكون له أثر فعال ومنهجي، ولا يحقق أهدافه إلا إذا كان القائمون عليه يمتلكون الجدارات التخطيطية اللازمة، ذلك أن جدارات التخطيط ترتبط بالمقدرة على إنجاز الخطط ومدى فعاليتها وارتباطها باستراتيجية المنظمة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، فالجدارات هي خصائص شخصية للمعارف والمهارات والدوافع والأنماط الذهنية التي يمتلكها الفرد بحيث تجعله قادراً على تحقيق الأداء الناجح.

من جهة أخرى تعتمد قرارات التعيين والاختيار على تحديد الفجوة بين الجدارات المطلوبة لوظيفة ما وجدارات شاغلي الوظيفة (أو المرشحين لشغلها) كما أنها توجه الجهود نحو التركيز على الجدارات الكامنة كأساس لاختيار المرشحين للوظائف (ديوان الموظفين العام، ٢٠١٩)، وتستخدم بطاقة الجدارات في الامتحانات التنافسية لفحص المرشحين للوظيفة بالاعتماد على امتلاكهم وإتقانهم للجدارات الأساسية للوظيفة ومدى قدرتهم على توظيف مهاراتهم في مواقف حياتية حقيقية، ومدى توافق اتجاهاتهم مع اتجاهات المؤسسة (رشيد، ٢٠٠٥). لذلك تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة ذات تأثير إيجابي بين الجدارات كتغير مستقل وتخطيط واختيار الموارد البشرية كمتغيرات تابعة وتعتبر عن ذلك بالفرضيات التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على تخطيط الموارد البشرية من قبل العاملين في

وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على سياسات الاختيار من قبل العاملين

في وزارة التعليم العالي الفلسطينية

٢,٦ المقاربة النظرية للدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على نموذج الجدارة الشاملة (*HQ*) *Holistic competence* ، الذي قدمه بورفنيك (٢٠١٣)، وهو نموذج شمولي للإدارة يشير إلى أن تقييم الجدارات بشكل كلي يجب أن يكون من خلال ثلاث ركائز أساسية (القدرة على المعرفة ومهارات التطبيق والنضج الاجتماعي لكل مدير) ، وترى سكوركوفا (٢٠١٦) أن استخدام نموذج شامل للجدارة يمكن المؤسسة من تجنب الأخطاء عند القيام بعملية تخطيط العاملين أو تعيينهم في الوظائف المرشحين لها، وقد استخدم نموذج الجدارة الشاملة في دراسات مختلفة منها دراسة Beckett (٢٠٠٨)، ودراسة Yams (٢٠١٧)، ودراسة Prifti et al. (٢٠١٧)، ودراسة Skorkova (٢٠١٦)، وقد تم تعديل هذا النموذج ليتناسب مع بيئة وأهداف الدراسة الحالية، حيث تم إضافة بُعد المهارات (التقنية) التكنولوجية لكي يكون تقييمنا شاملاً لكل أبعاد الجدارات ، وهذا ما يؤخذ على نموذج الجدارة الشاملة الذي لم يتناول المهارات التقنية التي يجب أن تكون من محددات التقييم الشمولي للجدارة، فعالية الأنشطة في المنظمات المعاصرة تعتمد على التقنيات الحديثة والمتجددة، مما يتطلب من العاملين إتقان تلك الجدارات لما لها من دور فاعل وحيوي في تطوير الأعمال المختلفة، لا سيما أن تلك الجدارات تكون محددة في بطاقة الوصف الوظيفي، كمهارة إتقان البرمجة والحوسبة ونظم المعلومات وتحليل البيانات وغيرها، وهو ما أكدته دراسة Yams (٢٠١٧)، والتي بينت أهمية الجدارات التكنولوجية في مواجهة التحديات التقنية في التعليم، وهو ما أبدته دراسة Prifti et al. (٢٠١٧)، الذين طوروا نموذج الجدارة الشاملة على أساس نهج موجه لسلوك العاملين في مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق

بأنظمة وتكنولوجيا المعلومات والهندسة من أجل مواجهة التحديات التقنية التي ينبغي تطبيقها في التعليم المعاصر، وفي هذا الصدد يقول تابسكوت أن التقنية الحديثة أصبحت في ضوء متغيرات العصر الحالي واحدة من أهم معايير التقييم لأية مؤسسة، ومعياراً أساسياً لتقييم الأفراد ووسيلة للتطوير الذاتي والمؤسسي، العتيبي (٢٠١١)، حيث تُعد الجدارات التقنية مطلب أساس في الحياة المعاصرة لأنه لا تقدم حضاري أو تطوير مؤسسي بدون إمتلاك الجدارات التقنية، يقول زين الدين (٢٠٠٧) إن التحول من الأنظمة التقليدية في مجالات الحياة إلى الحياة الرقمية يعتبر من أهم سمات المجتمع المتحضر.

٢,٧ فرضيات الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بتطبيق الجدارات في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، تم تحديد متغيرات الدراسة كما في الرسم البياني (٢,٤) وهي كما يلي:

١- المتغيرات المستقلة: تمثل أبعاد نموذج الجدارة الشاملة المعدل المتغيرات المستقلة، هذه الأبعاد هي (القدرات المعرفية، مهارات التطبيق، المهارات الاجتماعية، المهارات التكنولوجية)، ومن بين الدراسات التي تم الاطلاع عليها لتحديد المتغيرات المستقلة دراسة Skorková (٢٠١٦)، ودراسة Beata and Krane (٢٠١٤)، دراسة Liikamaa (٢٠١٥)، وأيضاً دراسة بن شمسة (٢٠١١)، ودراسة الشريف وآخرون (٢٠١٣)، ودراسة عزوق (٢٠١٧) دراسة سامعي (٢٠١٤)، وكذلك دراسة Prifti et al. (٢٠١٧)، ودراسة Beckett (٢٠٠٨).

٢- المتغيرات الوسيطة: تمثل أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعيارية) المتغيرات الوسيطة في نموذج الدراسة، ومن بين الدراسات التي تم الاطلاع عليها والاستفادة منها في تحديد المتغيرات الوسيطة

دراسة إبراهيم (٢٠١٨)، ودراسة بيعة (٢٠١٦)، ودراسة Asial et al. (٢٠١٣)، ودراسة غريب

(٢٠١٤)، ودراسة Ronn (٢٠١٠)، ودراسة Meyer and Herscovitch (٢٠٠١).

٣- المتغيرات التابعة : وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في ممارسة تخطيط الموارد البشرية وممارسة

اختيار الموارد البشرية، و تم تحديد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغيرات تابعة، بعد الاطلاع

على الدراسات السابقة مثل دراسة عسكر ورجب (٢٠١٦) دراسة العمري واليافي (٢٠١٧) دراسة

الملا والغزي (٢٠١٧) دراسة الزهراني (٢٠١٩) ودراسة Skorková (٢٠١٦)، ودراسة Athar and

Shah (٢٠١٥)، ودراسة Bin Zahari and Obaid (٢٠١٤)، وقد صمم نموذج الدراسة بحيث

يوضع طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (الجدارات) وأثرها في أبعاد المتغيرات التابعة في ضوء

الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة. وقد بينت غالبية الدراسات السابقة وجود أثر وعلاقة

بين متغيرات الدراسة وعليه صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على تخطيط الموارد البشرية من قبل العاملين في

وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على سياسات الاختيار من قبل العاملين في وزارة

التعليم العالي الفلسطينية.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على الالتزام التنظيمي من قبل العاملين في وزارة

التعليم العالي الفلسطينية.

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على تخطيط الموارد البشرية من قبل العاملين في وزارة

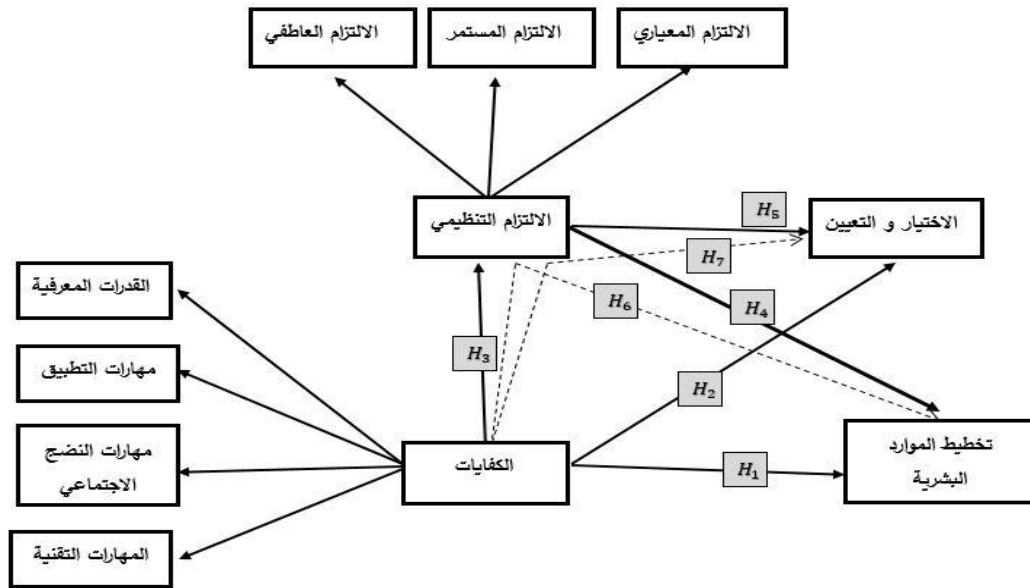
التعليم العالي الفلسطينية.

H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على سياسات الاختيار من قبل العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

H6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على تخطيط الموارد البشرية بواسطة الالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

H7: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الجدارات على الاختيار والتعيين بواسطة الالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العالي الفلسطينية.

٢,٨ نموذج الدراسة



الرسم البياني ٢,٤ : نموذج الدراسة

٢,٩ خلاصة الفصل الثاني

إن تحقيق التطابق ما بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل، هو الغاية الحقيقية من وجود إدارة الموارد البشرية، حيث أن تحقيق هذا التطابق يؤدي إلى توفير موارد بشرية فعالة تمتلك الجدارات اللازمة لممارسة مختلف الوظائف بالشكل الذي يعود بالنفع على المنظمات، وقد شهد أسلوب الجدارات استخداما واسعا في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية لا سيما الاختيار والتخطيط كما تناولته هذه الدراسة، و تعتبر إدارة الموارد البشرية بالجدارات من أهم المناهج الإدارية والممارسات العالمية في إدارة الموارد البشرية، فالتطبيق الصحيح لهذه المنهجية هو المؤشر الحقيقي على تحقيق كفاءة وفاعلية التزام العاملين وقدرتهم على توظيف جداراتهم بالشكل الذي يحقق تخطيطا مهنيا للموارد البشرية واختيارا فعالا للعاملين.