

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢,١ التمهيد

يحتوي الفصل الثاني على الإطار النظري والدراسات السابقة لدراسة أثر استراتيجية التدريب الإداري للإرتقاء بالموارد البشرية بدائرة الموارد البشرية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. كما يشمل الفصل الثاني الإطار النظري للمتغيرات الثلاثة الرئيسية استراتيجية التدريب الإداري والإرتقاء بالموارد البشرية والعدالة التنظيمية كمتغير وسيط. وسوف نتناول بشكل مفصل الإطار النظري والدراسات السابقة والفجوة البحثية والعلاقات بين المتغيرات كما يلي:

٢,٢ الدراسات السابقة عن جميع متغيرات الدراسة وأبعادها

تناولت الدراسات السابقة العديد من الدراسات الحديثة والتي تخص دراسة أثر استراتيجية التدريب الإداري للإرتقاء بأداء الموظفين في دائرة الموارد البشرية بإمارة الشارقة: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط. تبرز الدراسات السابقة من خلال مجموعة من متغيرات الدراسة، حيث تتكون الدراسة الحالية من العديد من المتغيرات من بينها العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والعلاقة بين المتغير المستقل والوسيط وتأثير العلاقة الوسيطة في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وسوف نتناول فيما يلي علاقة التدريب الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية.

٢,٢,١ الدراسات السابقة التي تشير إلى علاقة التدريب الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت علاقة التدريب الإداري بالارتقاء بأداء الموارد البشرية،

ومن بين هذه الدراسات دراسة خزيم (٢٠٢٠)، دراسة أبوقرين (٢٠٢٠) ودراسة المهدي (٢٠١٧)

وكذلك دراسة المهدي (٢٠١٦) ودراسة عواد (٢٠١٦) ودراسة إبراهيم (٢٠١٥)، وكذلك دراسة

سوثيريشني (٢٠١٩)، وسوف نتناول فيما يلي هذه الدراسات بمزيد من التفصيل كما يلي:

أكدت دراسة خزيم (٢٠٢٠) أن هناك علاقة بين التدريب على أداء العاملين بقسم الرعاية الطبية في

شركة يونيفارم، حيث استخدمت الدراسة التدريب كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع، ولقد

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر التدريب على أداء العاملين في قسم الرعاية

الطبية بشركة يونيفارم، ولقد أوضحت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية إيجابية مباشرة بين

التدريب وأداء العاملين في قسم الرعاية الطبية بشركة يونيفارم، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه

الدراسة بأنها اتبعت نفس المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لهذه الدراسة، إلا أن هذه الدراسة تختلف

بشكل كبير عن هذه الدراسة حيث أن الدراسة الحالية تسلط الضوء على التدريب بأدارة الموارد البشرية

بدائرة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة وخاصة إمارة الشارقة. أما دراسة أبوقرين (٢٠٢٠)

فقد تناولت أثر استراتيجية التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الدبلوماسية بوزارة الخارجية الليبية،

حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين استراتيجية التدريب ورفع أداء العاملين

بالمؤسسة الدبلوماسية بوزارة الخارجية، كما استخدمت الدراسة الحالية نفس متغيرات دراسة أبوقرين

(٢٠٢٠)، حيث استخدم نفس المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع، ولقد استفادت الدراسة

الحالية من دراسة أبوقرين (٢٠٢٠) في تناول الإطار النظري للدراسة والتعرف على طبيعة المتغيرات

المستقلة والمتغيرات التابعة، إلا أنها تختلف عنها في تناول البيئة المبحوثة للدراسة. وكذلك فإن دراسة

سوثاريشني (٢٠١٩) قد أشارت إلى دراسة أثر الوقت على الأداء الوظيفي، وبالرغم من استفادة الدراسة الحالية من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي والمتغيرات الفرعية التابعة للمتغير إلا أن الدراسة مختلفة تماماً عن الدراسة الحالية. وكذلك فإن العمامي (٢٠١٦) قد أشار إلى أن هناك علاقة إحصائية بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي بمديري الإدارات العليا الوسطي في المستشفيات العامة والخاصة العاملة بمدينة بنغازي، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي، وكذلك فإن الدراسة استفادت من المتغيرات الفرعية للدراسة، إلا أنها تناولت متغير مستقل مختلف عن الدراسة الحالية، وكذلك فإن دراسة زوقار (٢٠١٥) فقد تناولت أثر إدارة الوقت على تحسين مستوى أداء العاملين، حيث برزت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين إدارة الوقت على تحسين مستوى أداء العاملين، حيث أن هناك علاقة إحصائية بين إدارة الوقت وتحسين مستوى أداء العاملين، إلا أن البيئة المبحوثة مختلفة تماماً عن البيئة المبحوثة التي تناولها الدراسة الحالية، أما دراسة إبراهيم (٢٠١٥) فقد تناولت بشكل واضح أثر التدريب على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة على المدراء العموميين في دولة العراق، ولقد سلطت الدراسة الضوء على مشكلة التدريب في دولة العراق أو المؤسسات العراقية بشكل كبير، ولقد أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين التدريب واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، كما أن الدراسة الحالية قد تناولت نفس المتغير المستقلة لمتغير التدريب مع اختلاف المتغير التابع اتخاذ القرارات الإدارية، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتدريب واتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن الدراسة الحالية تختلف بشكل واضح من جانب المتغير التابع، حيث تناولت الدراسة الحالية الارتقاء بأداء الموارد البشرية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وكذلك عيسي (٢٠١٤) قد تناول أثر تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بإدارة المنافذ الشؤون الجنسية والجوازات والأقامة، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه

الدراسة في التعرف على المتغيرات الفرعية للأداء الوظيفي، إلا أن هذه الدراسة قد تناولت بشكل مغايراً. أما دراسة نجيب (٢٠١٣) فقد تناولت أثر التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء العاملين بشركات تصنيع الأدوية في عمان. ولقد تناولت الدراسة نفس المتغيرات المستقل للمتغير التدريب والمتغير التابع أداء العاملين، حيث تناول المتغير المستقل التدريب بمتغيراته الفرعية والمتغير المستقل بمتغيراته الفرعية، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين التدريب على التكنولوجيا وأداء العاملين، ويمكن القول أن المتغيرات التي استخدمتها الدراسة هي نفسها بالرغم من أن الباحث قد استخدم متغير التدريب على التكنولوجيا بشكل كبير. وكذلك فإن الدراسة قد أشارت طبيعة التدريب على التكنولوجيا وأن المتغيرات الفرعية المستخدمة في الدراسة الحالية لا تختلف عن هذه الدراسة، وكذلك فإن الدراسات السابقة قد كشفت عن العلاقة بين التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشركات تصنيع الأدوية في عمان، كما أن دراسة مسعود (٢٠١٢) قد تناولت دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية بالشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، ولقد تناولت الدراسة متغير تدريب الموارد البشرية إلا أن الدراسة الحالية تختلف في تناول المتغير التابع حيث تناولت الدراسة الحالية الارتفاع بأداء الموارد البشرية إلا أن هذه الدراسة تناولت متغير مختلف وهو بناء القدرات القيادية الإدارية بالشركة العامة للصناعات الكهربائية بدولة العراق، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين التدريب وبناء القدرات القيادية الإدارية بالشركة العامة للصناعات الكهربائية، حيث استخدمت الدراسة نفس المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل التدريب، إلا أنها استخدمت متغيرات فرعية أخرى في المتغير التابع نظراً لاختلاف المتغير، وكذلك فإن دراسة الشريف (٢٠١٢) قد أشار إلى أن هناك علاقة إحصائية بين التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي عن الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للأداء

الوظيفي إلا أنها تناولت متغيرات مختلفة عن المتغيرات الفرعية. وترى الدراسة أن وجود العديد من الدراسات السابقة يشير إلى أهمية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كعلاقة مباشرة، حيث يوجد علاقة مباشرة بين التدريب والارتقاء بأداء الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة. كما أن الدراسات السابقة قد كشفت بشكل ملحوظ عن وجود نفس المتغيرات الفرعية التي تتناولها الدراسة الحالية بشكل كبير، حيث تتناول الدراسة الحالية المتغيرات الفرعية لمتغير التدريب والمتغيرات الفرعية لمتغير الارتقاء بأداء الموارد البشرية.

٢,٢,٢ الدراسات السابقة التي تناولت التدريب الإداري على العدالة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت علاقة التدريب الإداري على العدالة التنظيمية، ومن بين أبرز تلك الدراسات مسن (٢٠١٩)، مناد (٢٠١٧)، زعزع (٢٠١٧)، ظفر الله (٢٠١٦)، مسعودي (٢٠١٦)، الحرثسي (٢٠١٧)، حيث أن دراسة مسن (٢٠١٩) التي أشارت إلى أثر ممارسات الموارد البشرية على التنمية المستدامة باستخدام الأداء الوظيفي كمتغير وسيط في ميناء صلالة بسلطنة عمان، ولقد استخدمت دراسة مسن (٢٠١٩) متغير التدريب الإداري كمتغير فرعي مستقل من المتغير ممارسات الموارد البشرية، وبالرغم من أن الدراسة الحالية تناولت الأداء وممارسات الموارد البشرية، إلا أن الدراسة قد تناولت الأداء كمتغير وسيط وتناولت ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل وهو ما يجعل هذه الدراسة مختلفة تماماً عن الدراسة الحالية بشكل كبير.

أشار مناد (٢٠١٧) أن هناك أثر تطبيق لإدارة الوقت على أداء المورد البشري بمستوي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالعبادية، ولقد استخدمت الدراسة التدريب الإداري كمتغير فرعي من المتغير التابع أداء

المورد البشري، حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية بين إدارة الوقت على أداء المورد البشري، إلا أن الدراسة الحالية قد استفادت من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري لأداء المورد البشري والتعرف على المتغيرات الفرعية الخاصة بها، إلا أن هذه الدراسة تعتبر مغايرة للدراسة الحالية، أما زعزع (٢٠١٧) فقد تناول دور إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز، حيث استخدمت الدراسة أداء العاملين كمتغير تابع، واستخدمت أيضاً متغيرات فرعية من المتغير أداء العاملين وهو متغير التدريب الإداري، ولقد استخدمت الدراسة إلا أنه بالرغم من استفادات الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري لأداء العاملين وتختلف عن البيئة المبحوثة للدراسة الحالية، أما دراسة المهدي (٢٠١٧) فقد تناولت دراسة أثر التدريب على تحسين الكفايات في أداء العاملين بالمستشفيات الجامعية الأردنية، حيث برزت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين التدريب وتحسين الكفايات في أداء العاملين بالمستشفيات الجامعية الأردنية، ولقد استخدمت الدراسة الحالية نفس المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة الحالية، إلا أن هذه الدراسة قد تناولت بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة، حيث تناولت الدراسة البيئة المبحوثة عن المستشفيات الأردنية بشكل واضح، كما أن الدراسة قد استخدمت نفس المتغيرات الفرعية والتي تخص التدريب وكذلك نفس المتغيرات الفرعية للمتغير التابع. أما دراسة الهدي (٢٠١٦) فقد تناولت دور التدريب في أداء العاملين، حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك نقصاً في مستوى التدريب، مما يؤثر على أداء العاملين بشكل مباشر، وكذلك فإن الدراسة قد كشفت عن وجود نفس المتغيرات المستقلة ونفس المتغيرات التابعة التي تناولتها الدراسة بشكل واضح، وكذلك فإن دراسة الهدي (٢٠١٦) قد أشارت إلى أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين التدريب وأداء العاملين، حيث سلطت الدراسة الضوء على المتغيرات الفرعية للمتغير التدريب ونفس المتغيرات الفرعية للمتغير أداء العاملين. كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتدريب

والنظريات التابعة له وكذلك النظريات الخاصة بأداء العاملين. أما دراسة عواد (٢٠١٦) فقد تناولت علاقة التدريب وانعكاسه في تحسين كفاءة أداء العاملين، بالمؤسسة العامة السورية للتأمين، حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة إحصائية بين التدريب وتحسين كفاءة أداء العاملين، حيث كشفت الدراسة أن المتغيرات الفرعية للمتغير التدريب هو نفس المتغيرات الفرعية التي تناولتها الدراسة بشكل واضح، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري والنظريات الخاصة بالتدريب والنظريات الخاصة بكفاءة أداء العاملين، إلا أنها تناولت بيئة مغايرة للبيئة المبحوثة. وكذلك ظفر الله (٢٠١٦) أن هناك علاقة إحصائية بين إدارة وقت المعلمين وأداء الطلاب دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في حيدر أباد بباكستان، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للأداء، إلا أنها تناولت متغيرات مختلفة عن هذه الدراسة. وأكد مسعودي (٢٠١٦) أن هناك أثر لإدارة الوقت على الأداء الوظيفي بالمصحة الطبية الجراحية الضياء بورقلة، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي، إلا إنها تناولت متغيراً مختلفاً عن هذه الدراسة بشكل كبير.

أما دراسة الحرتسي (٢٠١٧) فقد تناولت التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة مجموعة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين العدالة والثقة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الأثر المباشر وغير المباشر للعدالة والثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وبالرغم من التشابه الكبير بين الدراسة الحالية وبين هذه الدراسة إلا أن هذه الدراسة قد استخدمت العدالة والثقة التنظيمية كمتغير مستقل لقياس تأثيرها على المتغير التابع الأداء الوظيفي فضلاً عن اختلاف البيئة

المبحوثة، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري وأنواع العدالة التنظيمية وعناصرها والتحديات التي تواجه العدالة التنظيمية وكذلك أنواع الأداء الوظيفي ومفهومه والتحديات التي تواجه الأداء الوظيفي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٢,٢,٣ الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت علاقة التمكين الإداري والارتقاء بأداء الموارد البشرية بشكل واضح، ومن بين أبرز الدراسات السابقة دراسة بن سهيل (٢٠٢٠) ودراسة قاسمي (٢٠٢٠) ودراسة نور الدين (٢٠٢١) ودراسة شنين (٢٠٢٠) ودراسة طلباتي (٢٠٢١) ودراسة شبابحة (٢٠٢١)، وكذلك دراسة عبايسة (٢٠٢١) ودراسة اللوزي (٢٠١٥) ودراسة عسيري (٢٠١٩)، يمنية (٢٠١٨) حيث أشارت دراسة بن سهيل (٢٠٢٠) والتي تناولت أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة حالة بجامعة المسيلة بالجزائر، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية للتمكين الإداري على الأداء الوظيفي بجامعة المسيلة، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتمكين الإداري والارتقاء بأداء الموارد البشرية، كما أن الدراسة قد سلطت الضوء على التمكين الإداري والمتغيرات الفرعية الخاصة به، وكذلك استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على النظريات الخاصة بالتمكين الإداري والأداء الوظيفي بشكل كبير. وكذلك فقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة شنين (٢٠٢٠) حيث سلطت الدراسة الضوء على أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، حيث أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه

الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتمكين الإداري والمتغيرات الفرعية للتمكين الإداري وأداء الموارد البشرية، إلا أنه بالرغم من استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة إلا أن البيئة المبحوثة مختلفة للغاية. وكذلك فإن دراسة طلباتي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود علاقة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الموارد البشرية وأثرها في خلق جودة حياة العمل، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على عناصر التمكين الإداري وعناصر إدارة الموارد البشرية، حيث استخدمت الدراسة الحالية نفس المتغيرات الفرعية التي استخدمتها هذه الدراسة بشكل واضح، وكذلك فإن الدراسة الحالية قد ركزت على الاستفادة من هذه الدراسة في النظريات الخاصة بالتمكين الإداري والنظريات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكذلك فإن شباينة (٢٠٢١) قد استخدمت في دراسته أثر التمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالرغم من استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة إلا أنها تمت في بيئة مبحوثة مغايرة فضلاً عن اختلاف المتغير التابع، حيث تناولت الدراسة إبداع العاملين في المؤسسات الجزائرية، وهو ما يختلف عن الدراسة الحالية التي تناولت الارتقاء بأداء الموارد البشرية. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على نتائج التحليل الإحصائي التي أشارت إلى وجود علاقة إحصائية بين التمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكذلك فإن الدراسة قد كشفت عن المتغيرات الفرعية التي استخدمتها الدراسة في متغير التمكين الإداري بشكل واضح، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري وعناصر إدارة الموارد البشرية بشكل واضح، وبالتالي فإن الدراسة الحالية قد استخدمت نفس المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل التمكين الإداري. أما دراسة نور الدين (٢٠٢١) التي أشارت إلى استخدام التمكين الإداري على إبداع العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تناولت الدراسة نفس المتغيرات المستقلة ونفس المتغيرات الفرعية في دراسة أثر التمكين الإداري، إلا أن الاختلاف في

المتغير التابع إبداع العاملين، ولقد تطرقت الدراسة الحالية إلى دراسة عبايسة (٢٠٢١) في التعرف على أثر التمكين الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات على العمال لاجراء وحدة أم البواقي، حيث أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري على الرضا الوظيفي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات على العمال لاجراء وحدة أم البواقي، حيث استخدمت الدراسة الحالية متغير التمكين الإداري والمتغيرات التابعة الخاصة به، وكذلك فقد استفادت أيضاً من تناول الإطار النظري للتمكين الإداري ومفهوم التمكين الإداري وأنواع التمكين الإداري والتحديات التي تواجه التمكين الإداري في المؤسسات الحكومية بشكل كبير، إلا أنه بالرغم من استفادة الدراسة من متغير التمكين الإداري إلا أن الدراسة استخدمت متغير مختلف عن الارتقاء بأداء الموارد البشرية ومختلف أيضاً عن البيئة المبحوثة.

ولقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة قاسمي (٢٠٢٠) في التعرف على أثر التمكين الإداري على أداء الموارد البشرية في مؤسسة روائح الورود بالوادي بالجزائر، حيث أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري وأداء العاملين، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على التمكين الإداري وأداء العاملين، حيث استفادت الدراسة من هذه الدراسة في التعرف على الفرعية للتمكين الإداري وأداء العاملين، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للدراسة والنظريات الخاصة بالتمكين الإداري وأداء العاملين، وبالرغم من استفادة الدراسة الحالية من دراسة قاسمي (٢٠٢٠) إلا أن البيئة المبحوثة مختلفة تماماً عن تناول البيئة المبحوثة في هذه الدراسة دائرة الموارد البشرية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. أما دراسة عسييري (٢٠١٩) فقد تناولت أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي ببلدية محامل عسير، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري على الأداء الوظيفي، كما استفادت الدراسة الحالية من

هذه الدراسة من التعرف على الطرق المنهجية التي اتبعتها الدراسة بشكل واضح، كما استخدمت الدراسة نفس المتغيرات الفرعية للمتغير التمكين الإداري والمتغير الأداء الوظيفي، وبالرغم من استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة إلا أنها تمت في بيئة مبحوثة مغايرة للبيئة الدراسة إمارة الشارقة بدائرة الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وبالرغم من أن دراسة يمنية (٢٠١٨) قد تناولت العلاقة بين تأثير إدارة الوقت على مستوى أداء العاملين إلا أن الدراسة قد تمت في مصنع الحليب ومشتقاته بالجزائر، وهو ما يعد مغايراً للبيئة المبحوثة بشكل كبير، كما أن الدراسة الحالية قد استفادت من دراسة يمنية (٢٠١٨) في التعرف على الإطار النظري لأداء العاملين بشكل واضح، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الوقت ومستوى أداء العاملين في مصنع تصنيع الحليب ومؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على المتغيرات الفرعية لأداء العاملين بشكل كبير، واستفادت الدراسة من هذه الدراسة في التعرف على الطرق المنهجية والتعرف على نتائج التحليل الاحصائي، وكذلك فإن دراسة بويدي (٢٠١٧) أشارت إلى أن هناك أثر إدارة الوقت على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمؤسسة رغوة الجنوب بتفرت، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري لتحسين أداء العاملين، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على المتغيرات الفرعية لأداء العاملين بمؤسسة رغوة الجنوب بتفرت. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على النظريات الخاصة بالتمكين الإداري والتعرف على المتغيرات الفرعية الخاصة به. وكذلك فقد استخدمت الدراسة الحالية دراسة دراركة (٢٠١٧) حيث استخدمت الدراسة التمكين الإداري وأثره على التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري على

التميز التنظيمي، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على المتغيرات الفرعية للتمكين الإداري، إلا أن الدراسة لم تتطرق إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية، كما أن البيئة المبحوثة مختلفة للغاية، وهو ما يدعم استخدام متغير التمكين الإداري والمتغيرات الفرعية الخاصة به. أما مرزوق (٢٠١٧) فقد أشار إلى أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين دراسة بجمع عموري، إلا أن الدراسة لم تتطرق إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتمكين الإداري والنظريات التي تعتمد عليها الدراسة في تناول التمكين الإداري، وكذلك فإن الدراسة استفادت من مفهوم التمكين الإداري والتحديات التي تواجه التمكين الإداري وأنواع التمكين الإداري وأهمية وأهداف التمكين الإداري، وكذلك فإن العجرفي (٢٠١٧) قد تناول علاقة التمكين الإداري بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، حيث أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تناول التمكين الإداري، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تناول النظريات الخاصة بالتمكين الإداري، كما أن السبيعي (٢٠١٧) قد تناولت انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض، حيث أشارت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري والتفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض، حيث أن الدراسة تناولت التمكين الإداري ومتغيرات الفرعية، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على عناصر التمكين الإداري وعلاقته بالتفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض. أما الحيان (٢٠١٧) فقد تناول دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، حيث أوضحت نتائج التحليل

الإحصائي أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، حيث تناولت الدراسة نفس المتغيرات الفرعية لمتغير التمكين الإداري والأداء، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتمكين الإداري وتحسين الأداء واستخدام الإطار النظري للدراسة. وكذلك فقد تطرقت دراسة الحري (٢٠١٧) قد تناولت واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة، حيث أن الدراسة قد تطرقت إلى متغير التمكين الإداري والتعرف على الإطار النظري للتمكين الإداري بشكل واضح، حيث أن الدراسة الحالية قد استخدمت المتغيرات الفرعية للتمكين الإداري. إلا أن الدراسة الحالية تختلف من حيث اختلاف البيئة المبحوثة، أما دراسة الخلايلة (٢٠١٧) قد أشارت إلى أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري ودوره في فرق العمل، حيث استخدمت الدراسة المتغيرات الفرعية للتمكين الإداري ومن بينها فرق العمل، واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للدراسة وخاصة النظريات التي تخص التمكين الإداري والمتغيرات الفرعية الخاصة بها. أكد محمد (٢٠١٧) أن هناك علاقة إحصائية بين أثر التمكين على التكامل المهني بين مهنة المحاسب والمدقق، وبالرغم من أن هذه الدراسة قد تناولت التمكين الإداري إلا أنها تناولت متغير تابع مختلف تماماً عن المتغيرات الفرعية للدراسة، وكذلك فإن الحمادي (٢٠١٦) أن هناك علاقة بين التمكين الإداري على الرضا الوظيفي على المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، حيث أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتمكين الإداري والمتغيرات الفرعية الخاصة بها، كما أن الدراسة قد تناولت في وزارة التخطيط وهو ما يشير إلى استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة بشكل واضح، أما بواقرة (٢٠١٦) فقد تناول أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، حيث أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري

على الإلتزام التنظيمي، واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتمكين الإداري، كما استفادت الدراسة الحالية من التعرف على الإطار النظري والنظريات المؤيدة للمتغيرات الفرعية لمتغير التمكين الإداري بشكل واضح، وكذلك فقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة اللوزي (٢٠١٥) التي تناولت العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك التعرف على الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي والعناصر التابعة له، وكذلك فإن الدراسة كشفت عن النظريات الخاصة بالأداء الوظيفي وكيف يمكن توظيفها، وبالتالي فإن الدراسة الحالية قد استفادت بشكل كبير من تناول المتغيرات الفرعية الخاصة بمتغير الأداء الوظيفي، وأكدت دراسة محمد (٢٠١٥) في وجود علاقة إحصائية بين تمكين التدريسين في الكليات والمعاهد التقنية، إلا أن الدراسة استخدمت متغيرات مختلفة للغاية عن المتغيرات التي تناولها هذه الدراسة، وكذلك فإن دراسة الجراحشة (٢٠١٢) فقد تناول أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي، حيث أن الدراسة قد استخدمت متغيرات مختلفة تماماً عن متغيرات الدراسة إلا أن الدراسة قد استفادت بشكل كبير من المتغيرات الخاصة بالأداء الوظيفي، أما دراسة عبد الحسين (٢٠١٢) فقد تناولت أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بيئة التعميم التقني، إلا أن الدراسة قد كشفت وجود علاقة إحصائية إيجابية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، إلا أن الدراسة لم تتناول أداء الموارد البشرية واستخدمت الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

٢,٢,٤ الدراسات السابقة التي تناولت التمكين الإداري على العدالة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى علاقة التمكين الإداري بالعدالة التنظيمية، ومن بين تلك الدراسات دراسة راضي (٢٠١٥) قد تناولت تمكين التدريسين في الكليات والمعاهد التقنية، إلا أن الدراسة قد تناولت متغيرات مختلفة للغاية عن المتغيرات التي تناولها الدراسة، وكذلك فإن دراسة عزمي (٢٠١٥) قد أشارت إلى وجود علاقة بين التمكين الإداري على فاعلية فرق العمل، حيث استخدمت الدراسة متغير التمكين الإداري، إلا أن الدراسة الحالية تعتبر مغايرة تماماً لهذه الدراسة بشكل واضح. ولقد أشار الحاج (٢٠١٥) أن هناك علاقة إحصائية بين التمكين الإداري الالتزام التنظيمي، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على التمكين الإداري، إلا أن الدراسة تناولت بيئة مبحوثة مختلفة عن الدراسة الحالية وتناولت متغيراً تابعاً مختلفاً عن هذه الدراسة. وأكد البناء (٢٠١٥) أن هناك علاقة إحصائية بين استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، وكذلك فإن دراسة أبو جربوع (٢٠١٤) قد كشفت أن هناك علاقة إحصائية بين واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، وبالرغم من أن الدراسة قد استخدمت فرق العمل كمتغير فرعي من المتغير المستقل إلا أن الدراسة تختلف بشكل كبير عن الدراسة الحالية، وكذلك فقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على المتغيرات الفرعية المستخدمة في متغير التمكين الإداري.

حيث أشارت الدراسة إلى أن الدراسة استخدمت متغيراً مختلفاً عن المتغيرات التي تناولها الدراسة بشكل واضح، ولقد أشارت دراسة بودرهم (٢٠١٣) أن هناك علاقة بين التمكين الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة مركز البحث التقني والعلمي للمناطق الجافة بروناني بسكوه، إلا أن الدراسة استخدمت متغيراً مغايراً بالرغم من استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للتمكين الإداري بشكل كبير والتعرف على النظريات الخاصة بالتمكين الإداري. أما حسين (٢٠١٣) فقد تناول أثر قياس ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، وبالرغم من أن الدراسة تناولت ضغوط

العمل كمتغير فرعي من المتغير المستقل التمكين الإداري إلا أن الدراسة استخدمت بيئة مبحوثة مغايرة تماماً، أما بوسالم (٢٠١٣) فقد استخدم في دراسته دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية بشركة سونطراك البترولية، حيث أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين تمكين العاملين وبين الميزة التنافسية بشركة سونطراك البترولية، وكذلك فإن الدراسة كشفت عن متغير التمكين الإداري وأهميته وأهدافه والتحديات التي تواجه التمكين الإداري، إلا أنها استخدمت متغيراً مختلفاً عن أداء الموارد البشرية كما استخدمت بيئة بحثية مغايرة تماماً.

٢,٢,٥ الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية

هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وأداء الموارد البشرية من بينها ولقد استفادت الدراسة الحالية من دراسة سعدون (٢٠١٩) حيث استخدمت الدراسة متغير ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث استخدمت الدراسة متغير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، وكذلك فقد استخدمت هذه الدراسة نفس المتغيرات الفرعية للمتغير العدالة التنظيمية بشكل واضح، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين ممارسة العدالة التنظيمية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكذلك فإن اختلاف البيئة المبحوثة لا ينفي استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة، حيث استفادت من جانب الإطار النظري للدراسة ومفهوم العدالة التنظيمية وأنواع العدالة التنظيمية والتحديات التي تواجه العدالة التنظيمية بشكل كبير، وكذلك فإن هذه الدراسة قد تناولت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهو ما يعد مغايراً للدراسة الحالية بشكل كبير. أما دراسة بوخلخال (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن هناك علاقة إحصائية بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي بالمؤسسات الاستشفائية

بتقرات الجزائر، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على العدالة التنظيمية والعلاقة الاحصائية والمتغيرات الفرعية التي تناولتها الدراسة بشكل ومباشر، وكذلك فإن الدراسة قد ركزت على النظرية التي اعتمدت عليها دراسة بوخلخال (٢٠١٨) في تناول العدالة التنظيمية بشكل كبير، كما استفادت الدراسة الحالية من دراسة بوخلخال (٢٠١٨) في التعرف على الطرق المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة بشكل واضح، إلا أن هذه الدراسة قد تناولت العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وهو ما يعد مختلفاً عن تناول هذه الدراسة فضلاً عن اختلاف البيئة المبحوثة بشكل واضح. أما دراسة أحمد (٢٠١٨) فقد تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي، ولقد أوضحت نتائج هذه الدراسة في أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي فضلاً عن استفادة الدراسة الحالية من المتغيرات الفرعية لمتغير العدالة التنظيمية وامتداد الأداء الوظيفي بشكل واضح. وترى الدراسة أن الدراسة الحالية قد استفادت أيضاً من النقد الأدبي لهذه الدراسة وذلك لإمكانية تطوير الإطار النظري للدراسة الحالية بشكل واضح.

٢,٢,٦ الدراسات السابقة التي تناولت تأثير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب والتمكين الإداري والارتقاء بأداء الموارد البشرية

أوضحت العديد من الدراسات السابقة أن العدالة التنظيمية قد استخدمت في العديد من الدراسات السابقة، حيث استخدمت في دراسة العجمي (٢٠٢١) ودراسة رحيمة (٢٠٢٠) ودراسة الصويحي (٢٠١٩) ودراسة سعدون (٢٠١٩) ودراسة بوخلخال (٢٠١٨) ودراسة أحمد (٢٠١٨) ودراسة السليحات (٢٠١٨) ودراسة السرحان (٢٠١٧) ودراسة الحرتسي (٢٠١٧) ودراسة تواتي (٢٠١٧) ودراسة بحري (٢٠١٧) ودراسة سويحي (٢٠١٧) ودراسة بركات (٢٠١٦) ودراسة الطعماسة (٢٠١٥)

ودراسة الطبولي (٢٠١٥) ودراسة شينشع (٢٠١٦)، ولقد أشارت دراسة العجمي (٢٠٢١) أن العدالة التنظيمية قد استخدمت كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي بشركات النفط الكويتية، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير للمتغير المعدل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي بشركات النفط الكويتية، وكذلك فقد استخدمت الدراسة نفس المتغيرات الفرعية الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية، كما أن الدراسة قد كشفت عن السياسات المستخدمة بشركات النفط الكويتية بشكل واضح، وكذلك فقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة غير مباشرة بين للعدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، كما أن الدراسة قد استخدمت متغير الأداء الوظيفي بنفس المتغيرات الفرعية لمتغير الأرتقاء بأداء الموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وكذلك فإن الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسة في تناول التدريب كمتغير مستقل عن المتغير التابع، حيث أن هذه الدراسة تناولت المتغير المستقل القيادة الأخلاقية، بالرغم من تناول الدراسة لنفس المتغير التابع، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للدراسة، فضلاً عن استخدام الدراسة نفس النظرية التي تعتمد عليها الدراسة بشكل واضح، وكذلك فإن الدراسة الحالية قد استفادت من النتائج الخاصة بشركات النفط الكويتية باعتبارها أحد القطاعات الحكومية الهامة في دول الخليج بشكل كبير، وكذلك فقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للعدالة التنظيمية وأنواع العدالة التنظيمية وتصنيفات العدالة التنظيمية بشكل واضح، وكذلك فإن الدراسة الحالية قد استفادت من النتائج التي أشارت إليها دراسة رحيمة (٢٠٢٠) التي تناولت اشكالية العدالة التنظيمية في قطاع الشباب والرياضة وهو من أحد القطاعات الحكومية بدولة الجزائر.

وكذلك فإن دراسة السليحات (٢٠١٨) التي تناولت أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الأثر

المباشر بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في استخدام الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل واضح، وكذلك استفادت الدراسة الحالية من دراسة السليحات (٢٠١٨) في تناول المتغير الفرعية لكل من العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، أما دراسة السرحان (٢٠١٧) فقد تناولت العلاقة بين أثر العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالمملكة الأردنية الهاشمية، حيث تناولت وجود علاقة إحصائية مباشرة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لموظفي مديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق بالمملكة الأردنية الهاشمية، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تناول المتغيرات الفرعية لكل من العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وبالرغم من اختلاف البيئة المبحوثة إلا أن الدراسة الحالية قد استفادت من هذه الدراسة في التعرف على الأثر المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع وكذلك فقد استفادت الدراسة الحالية في التعرف على الإطار النظري للعدالة التنظيمية والأداء الوظيفي وأنواع الأداء الوظيفي والنظريات التي المستمد منها الأداء الوظيفي بشكل واضح، أما دراسة تواتي (٢٠١٧) فقد تناولت أثر العدالة التنظيمية على تنمية المورد البشري بالمنظمة، ويمكن القول أن هذه الدراسة أيضاً تشابه بشكل كبير مع الدراسة الحالية، إلا أن هذه الدراسة قد تناولت العدالة التنظيمية من جانب المتغير المستقل وتناولت تنمية المورد البشري كمتغير تابع وهو ما يعكس مدى قدرة العدالة التنظيمية في التأثير على تنمية الموارد البشرية، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين العدالة التنظيمية وتنمية المورد البشري بالمنظمة، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للعدالة التنظيمية وتنمية المورد البشري، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على المتغيرات الفرعية المستقلة والتابعة من المتغير العدالة التنظيمية وتنمية المورد البشري. أما دراسة مجري (٢٠١٧) فقد تناولت العدالة التنظيمية وتأثيرها على سلوك

المواطنة التنظيمي في مجال الإدارة المحلية في دولة الجزائر. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للعدالة التنظيمية، والتعرف على المتغيرات الفرعية المستقلة للمتغير العدالة التنظيمية، إلا أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في تناول سلوك المواطنة التنظيمي كمتغير تابع، فضلاً عن اختلاف البيئة المبحوثة بشكل واضح، كما أن الدراسة الحالية قد استفادت من هذه الدراسة في التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية والتحديات التي تواجه العدالة التنظيمية بشكل واضح. أما دراسة سويقي (٢٠١٧) فقد تناولت أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة الأزهر فرع أسيوط بدولة جمهورية مصر العربية، حيث أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين العدالة التنظيمية ورأس المال النفسي على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة الأزهر فرع أسيوط، حيث استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تناول المتغيرات الفرعية الخاصة بالمتغير العدالة التنظيمية، إلا أن هذه الدراسة تعتبر مغايرة تماماً للدراسة الحالية، كما استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للدراسة والتعرف على المفاهيم الاجرائية والعلمية للعدالة التنظيمية. أما بركات (٢٠١٦) قد تناولت الدراسة أثر العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، حيث أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية مباشرة بين العدالة التنظيمية ومديري المدارس الحكومية بدولة فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وبالرغم من أن الدراسة تعتبر مختلفة بشكل كبير عن الدراسة الحالية إلا أن الدراسة الحالية قد استفادت من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للدراسة والتعرف على المتغيرات الفرعية التي تناولتها الدراسة عن المتغير العدالة التنظيمية، أما دراسة الطعماسية (٢٠١٥) فقد تناولت الدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمي والعدالة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة بالأردن، حيث استفادت

الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المواطنة التنظيمي، حيث أوضحت النتائج أن العدالة التنظيمية يصلح أن يكون متغير وسيط في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية وسلوك المواطنة التنظيمي، هناك تأثير للعدالة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمي، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة وخاصة من نتائج التحليل الاحصائي التي تشير إلى صلاحية النموذج الاحصائي، وكذلك فقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الإطار النظري للعدالة التنظيمية وأنواع العدالة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية أهمية العدالة التنظيمية وأهداف العدالة التنظيمية والنظريات التي تقوم على العدالة التنظيمية، وبالرغم من استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة إلا أنها تختلف عنها بشكل كبير من حيث تناول المتغيرات المستقلة والتابعة وتناول البيئة المبحوثة في الدراسة. أما دراسة شينش (٢٠١٥) فقد تناولت العدالة التنظيمية علاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والمساعدة بمستشفى مصراتة الليبية، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير للعدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي بمستشفى مصراتة الليبية، ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الطرق المنهجية والتعرف على الأساليب التي تم استخدامها في التحليل الاحصائي للتعرف على الأثر المباشر، وكذلك فقد استفادت الدراسة الحالية من التعرف على النظريات التي استخدمتها الدراسة الحالية، وكذلك التعرف على الإطار النظري للدراسة والمتغيرات الفرعية التي اعتمدت عليها الدراسة بشكل واضح. وبعد استعراض الدراسات السابقة التي تخص العدالة التنظيمية يمكن القول أن العدالة التنظيمية قد ثبت من خلال ما سبق أنه تم استخدام العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابع في العديد من الدراسات، كما أن هناك العديد من الدراسات التي استخدمت العدالة التنظيمية كمتغير وسيط أو متغير معدل في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبالرغم من

اختلاف البيئة المبحوثة في الدراسة الحالية إلا أن العدالة التنظيمية قد استفادت من العديد من العلاقات، حيث أن العدالة التنظيمية يمكن استخدامها كمتغير وسيط في ظل وجود أداء الموارد البشرية كمتغير تابع، وكذلك فإن العدالة التنظيمية يمكن استخدامها كمتغير وسيط في ظل وجود التدريب والتمكين الإداري كمتغير مستقل في هذه الدراسة، وهو ما يعكس صلاحية استخدام العدالة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين متغيرات الدراسة أو بعبارة أخرى أن العدالة التنظيمية يمكن استخدامها كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب والتمكين الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٢,٣ الإطار النظري والنظرية التي اعتمدت عليها الدراسة

يحتوي الإطار النظري للدراسة على شرح متغيرات الدراسة، حيث يشمل شرح المتغير المستقل استراتيجية التدريب الإداري، كما يشمل شرح المتغير الوسيط العدالة التنظيمية وشرح المتغير التابع الإرتقاء بالموارد البشرية، ولقد تناولت الدراسة نظرية الاستثمار البشرية كأحد النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الحالية، ومن خلال الاستثمار البشري يمكن للمؤسسات أن تقوم باستخدام العديد من الآليات والأساليب التي من شأنها أن تبرز قدراتها بشكل فعال في استثمار قدرات العاملين بشكل إيجابي من أجل استثمار هذه القدرات بشكل إيجابي وفعال، بدأت نظرية الاستثمار البشري في الظهور منذ خمسينيات القرن المنصرم، وبالتحديد في عام ١٩٥٨، ولقد أسس هذه النظرية وأرسى قواعدها الاقتصادي الألماني مينسر جاكوب الذي ذاع صيته في وسط أوروبا للعديد من السنوات بسبب آرائه وأفكاره التي انتشرت بشكل كبير، ويمكن القول أن الاقتصادي الألماني جاكوب هو أول من استخدم مصطلح رأس المال البشري، كما أرسى تعريفه، حيث أشار أن رأس المال البشري هي القوة البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف المؤسسية خلال فترة زمنية معينة، بحيث تكون تلك الأهداف

مرتبطة بشكل كبير بتحقيق غايات العمل والانتاج للعديد من السلع والخدمات بشكل واضح، ولقد أقر جاكوب أسس نظرية الاستثمار البشري، حيث قال أن النظرية تعتمد على مصدري الانفاق التعليم والتدريب، وربط جاكوب بين التعليم والتدريب واستغلال طاقات الفرد البشرية وأن المؤسسات لا بد لها أن تستثمر في طاقات الأفراد البشرية من أجل تحقيق الانتاج وتعظيم الربحية وتحقيق الوفورات في الحجم والطاقة، ويمكن القول أن أوروبا في هذا الوقت كانت قد خرجت من الحرب العالمية الثانية وكانت معظم الدول الأوروبية منهارة، وهو ما جعل أفكار جاكوب تنتشر بشكل كبير، خاصة أن المجتمع الألماني بدأ يستقطب في العمالة الأجنبية من الدول العربية والدول الأجنبية من أجل استيعاب طرق وحجم الانتاج وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها أصحاب المصلحة، وكان يرى أن الانفاق الذي يمكن انفاقه على التدريب والتعليم سوف تسترده المؤسسة على شكل سلع وخدمات، حيث أن اكتساب الأفراد المهارات اللازمة للانتاج والقدرة على العطاء والعمل وتحقيق الجودة المطلوبة في مخرجات العمل سوف يساهم بشكل كبير في ضبط أساليب الانتاج وتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة من أجل تعظيم استثمار رأس المال البشري. ويرى جاكوب أن الانفاق على التعليم والتدريب مقترن أيضاً بالانفاق على الصحة العامة للموظفين، فالعاملين لا يمكنهم العطاء دون توافر غطاء صحي كامل يمكن من خلاله أن يشعر العامل بنوع من الاستقرار والانتماء الوظيفي بشكل واضح، ومن الجدير بالذكر أن الانفاق على التعليم والصحة أصبح في الآونة الأخيرة محل جدل كبير، حيث أن أصحاب الأعمال يرون أن تحمل تكلفة العلاج والتأمين الصحي مكلف للغاية وأن العامل لا بد أن يساهم في ذلك، وهو ما يفسر ضرورة الاستقطاع من المرتبات والحوافز بشكل كبير، وبالرغم من انتشار أفكار جاكوب في أوروبا في هذا الوقت إلا أن الواقع أن هذه الأفكار قد طبقت بشكل كبير على المؤسسات الألمانية وانتشرت هذه الأفكار لتشمل عموم الدول الأوروبية، ويمكن القول أن العديد من أصحاب الأعمال قد اعترضوا بشدة على تحمل أصحاب

الأعمال لنفقات التعليم والتدريب، حيث أن تكلفة التعليم والتدريب يجب أن يتحملها الموظفون أنفسهم، فالموظفون ملزمون بعملية تطوير أنفسهم بشكل كبير وذلك لتحقيق الأهداف المؤسسية، وكذلك فإن الموظفون لا يمكنهم أن يطالبوا بتكلفة الانفاق على التعليم والتدريب إلا في نطاق رغبة المؤسسات بتعليم العاملين مهارات محددة يمكن من خلالها أن يستخدموا تلك المهارات في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير، ومن وجهة نظر الموظف يمكن للمؤسسة أن تساهم بشكل كبير في تحسين مهارات الموظفين والعمل على تحقيق الأهداف المؤسسية، إلا أن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى أصحاب هذا الرأي حيث أن العديد من الرأسماليين قد ينظرون إلى الأمر بنظرة مختلفة، حيث أنهم يرون أن الموظفون سوف يطالبون بتحسين أوضاعهم المعيشية والحصول على رواتب أعلى من الرواتب التي يحصلون عليها من أجل الانتقال إلى مستوى معيشي أفضل، كما أن تكلفة الخدمات الصحية لا يمكن تحملها كاملة إذ أن المؤسسات يمكنها المساهمة بنسبة محددة من العلاج ولا يمكنها تحمل العلاج بالكامل، إلا أن هذا الرأي يتنافى مع قواعد المسؤولية الاجتماعية للشركات والمؤسسات التي تقضي بضرورة وحتمية دعم الموظف والحصول على التعويضات الملائمة نظير قيامهم بتحقيق الأهداف والمساعدة في تحقيق الأهداف بشكل كبير، وكذلك فإن تحمل المؤسسة للخدمات الصحية قد يصبح في العديد من المؤسسات واجب مقدس، حيث أن بعض السلع والخدمات قد تتسبب في تضرر العاملين بشكل كبير، وهو ما يعكس ضرورة حصول الموظف على الدعم اللازم من أجل الانفاق على التعليم والتدريب والخدمات الصحية، ومن الجدير بالذكر أن أفكار جاكوب قد تطورت بشكل مذهل وأصبح العديد من الاقتصاديين وعلماء الإدارة يقومون بما يلزم من أجل تحقيق الأهداف بشكل ملحوظ، إلا أن آدم سميث في الأونة الأخيرة قد أشار إلى أن التعليم مرتبط بشكل كبير في اكتساب التعليم والمهارات من أجل الانتاج واستثمار الموارد الطبيعية، وهو ما يعكس استفادة العاملين بشكل كبير من أجل استثمار الموارد الطبيعية في عملية

الانتاج، حيث أكد أن المهارات والقدرات البشرية والفردية غالباً ما تتحول بإستخدام المستويات التكنولوجية المختلفة إلى انتاج السلع والخدمات بشكل واضح، فهو يبرز بشكل واضح دور هذه المهارات الفردية وحسن استخدامها في تحويلها إلى سلع وخدمات، وهو ما يحدث بشكل واضح في المصانع والمتاجر التي تستغل القدرات الفردية للعاملين من أجل انتاج السلع والخدمات بشكل واضح، وبالتالي فإن سميت يرى أن استغلال الفرد لقدراته والمواهب التي يمتلكها يمكن تحويلها إلى ثروة من خلال تكثيف عمليات الانتاج للسلع والخدمات، وبالرغم من أن هذه الأفكار والآراء قد لاقت اقبالاً كبيراً على تطبيقها في الستينيات من القرن الماضي، حيث يرجع إليها الفضل في استغلال البعض لقدراته في العمل من أجل الحصول على مزيد من الأموال والانتقال من مستوى معيشي إلى مستوى آخر من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بشكل واضح، حيث يرى أن اكتساب الفرد للقدرات أو المهارات يمكن أن يساهم في تعديل مدخلات الأفراد من النقود، وهو ما يفسر تحسن المستوى المعيشي بشكل كبير، أما مالتس فقد أكد أن تزايد معدلات الفقر نتيجة الحرص على اهدار الموارد الطبيعية وأنه يجب الادخار والتدبير والاكتفاء بمستويات تكنولوجية بسيطة في الانتاج، وبالرغم من أفكار مالتس قد لاقت رواجاً كبيراً، إلا أن أفكار مالتس قد انتشرت في أوروبا بشكل كبير، إلا أن آراء مالتس عن زيادة النسل والسكان قد جعلت العديد من الأفراد ينصرفون عنها، وذلك لان الدول الأوروبية في هذا التوقيت تعاني من تراجع معدلات المواليد وزيادة عدد الوفيات وزيادة عدد كبار السن، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إعادة النظر في فكرة رأس المال البشري، ويمكن القول أن التطورات المتلاحقة في مجال المال والأعمال قد فرضت نفسها بشكل ملحوظ، فالفكرة الخاصة بزيادة السكان وضرورة تحديد النسل لم تطبق بشكل كبير، حيث أشار مارشال أن التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها العاملون سوف تؤدي بدون شك إلى اكساب الأفراد خبرة كبيرة من أجل استغلال هذه المهارات والقدرات لتحويلها إلى ثروة في المجتمع، حيث أكد مارشال

أن التعليم والتدريب يبرز قدرات الأفراد ويستغل المهارات ويكشفها بشكل كبير، بحيث يمكن استغلال هذه المهارات والقدرات والأفكار من أجل العمل على تطوير القيمة الاقتصادية للتعليم، فالعديد من العاملين من وجهة نظره قد قاموا بتطوير أنفسهم خارج المنظمات، الأمر الذي جعل العديد من الأفراد يحصلون على عوائد مالية تختلف عن أقرانهم نتيجة اكتساب الخبرة الكبيرة بشكل واضح، ويمكن القول أن مارشال قد أشار أن هناك علاقة إيجابية بين تحقيق الثروة وبين اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات الفردية بشكل واضح، حيث أن عملية امتلاك الفرد المهارات والقدرات تخضع للعديد من المسلمات من بينها إبراز قوة التعليم وجودة التدريب وتميز المادة العلمية والقدرة على تطبيق ما تم تعلمه بشكل كبير، وفي هذه الحالة يمكن أن يحقق الأفراد الثروة المنشودة في المجتمع، كما أن مارشال قد أشار إلى أن الأمر يرتبط بتوافر قدرات سلوكية وقدرات عقلية بشكل واضح، حيث أن ربط جودة العمل والانتاج بالمهارات الفردية من المسلمات في عالم المال والأعمال، كما أن وجود فروق فردية قد يؤدي إلى تمييز بعض الموظفين في الأجور والرواتب والحوافز والعطايا والمهايا، فعلي سبيل المثال العامل الذي تحطي الخمسين عاماً، قد لا يمكنه أن يحقق أهداف المؤسسة بالشكل الذي يحققه الموظفين من ذوي العشرين أو الثلاثين عاماً، وهو ما يعكس أن وجود فروق فردية بين العاملين يؤدي حتماً إلى التمييز بينهم على أساس السن أو الكفاءة أو الخبرة أو القدرة على العمل في أوقات الذروة وغيرها من الأمور، الأمر الذي يرسخ لفكرة ضرورة التمييز في الأجور والتعويضات التي يحصل عليها العاملين، إلا أن هذه الفكرة لا تجد لها طريقاً ولا تأييداً بين المؤيدين من أصحاب الفكر الاشتراكي، حيث يعمل أصحاب هذا الفكر على ترسيخ فكرة المساواة في الأجور والمساواة، وأنه لا يوجد مبرر لحصول العاملين على تعويضات أعلى غير المقرره رسمياً والتي تتميز بالتساوي، الأمر الذي جعل الإبداع والابتكار يختفي ويغيب عن المؤسسات الرسمية، كما أن العديد من المؤسسات قد توقفت عن الانتاج وذلك لحصولهم على نفس التعويضات، الأمر الذي قد تسبب في

مشكلة كبيرة وخاصة في المؤسسات الصناعية، ومع تطورات الأسواق وبروز فكرة الاقتصاد الحر، أصبح هناك تباين واضح في التعليم والتدريب، فالتعليم والتدريب يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز التنظيمي، فالعاملين يستخدمون الكفاءة الذاتية من أجل التمكين الإداري والحصول على أكبر قدر ممكن من التعويضات والأجور، وكذلك فإن التدريب والتعليم سوف يؤدي إلى الارتقاء بأداء الموارد البشرية وسوف يحقق أهداف المؤسسات بشكل واضح، الأمر الذي يعكس قدرة المؤسسات على تحقيق القيمة المضافة من خلال بذل العاملين مزيداً من الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير. ولقد تعرضت هذه النظرية إلى العديد من الانتقادات من بينها أن تكلفة التدريب قد تكون مرتفعة في العديد من الأحيان ولا يمكن للموظفين الحصول على هذه النوعية من التدريب إلا من خلال الدعم الممنوح من المؤسسة، وكذلك فإن النظرية قد تعرضت للمزيد من الانتقادات، حيث أن العديد من المؤسسات في الوقت الراهن لا يمكنها أن تقوم بزيادة التعويضات حتي وإن قام العاملين بزيادة المهارات المستخدمة في الانتاج، الأمر الذي يعكس عدم قدرة المؤسسات على تحقيق طموحات العاملين بشكل واضح، الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان الثقة في الخدمات المقدمة من المؤسسات بشكل كبير، وكذلك فإن الخدمات المقدمة من المؤسسات لا يمكنها أن تكون بمقال مادي ممنوح، الأمر الذي يعكس عدم قدرة المؤسسة على تحسين الأحوال المعيشية بشكل كبير، مما قد يؤثر سلباً على بروز عدم الانتماء الوظيفي بين الموظفين بعضهم البعض.

وترى الدراسة أنه بالتطبيق على الحالة الدراسية نجد أن إمارة الشارقة تسعى بشكل كبير إلى تعظيم قدرة العاملين والموظفين وفقاً لتوصيات الحكومة الإماراتية لتحقيق الأهداف، فالتدريب هو الأساس الذي يمكن الارتكاز عليه من أجل تحقيق أهداف المؤسسات بشكل كبير، كذلك فإن التدريب يساهم في الارتقاء بأداء الموارد البشرية، حيث يسمح التدريب بتعلم المزيد حول الكثير من الجوانب المحاسبية

والإدارية والفنية والتقنية من أجل التميز المؤسسي والحصول على المزيد من التعويضات والانتقال من مستوى معيشي إلى مستوى معيشي أفضل، وكذلك فإنه بدون التمكين الإداري لن يتمكن الموظفين والعاملين من تحقيق الارتقاء بأداء الموارد البشرية المنشود، كما أن ترسيخ العدالة التنظيمية سوف يساعد في تحقيق أثر التدريب والتمكين الإداري على تحسين الارتقاء بأداء الموظفين بشكل كبير بدائرة الموارد البشرية بإمارة الشارقة، ويمكن القول أن بروز العدالة التقييمية والبدء في اتخاذ خطوات جادة نحو العدالة الاجرائية سوف يسهل بشكل كبير من عملية تحسين الارتقاء بأداء الموارد البشرية، وكذلك فإن زيادة الدخل وتحقيق الانتاجية والبدء في عملية التدريب تستلزم التدريب على اتخاذ القرارات الإدارية وتعلم المهارات الإدارية التي تساعد الموظفين والمديرين على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل كبير، ومن الجدير بالذكر أن القوة البشرية التي تستعين بها المؤسسة في تجنب الأزمات والتقليل من المخاطر، حيث أن تنمية أداء الموارد البشرية أصبح من العناصر الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق التقدم المنشود في المؤسسة، حيث أن الإنسان يعد آلة بشرية تستلزم التدريب والتعليم والخبرة والمهارات اللازمة من أجل المحافظة على هذه القوة البشرية والاستفادة منها وتعظيم مستوى ربحيتها بشكل مباشر حتي يمكن تحقيق أهدافها المرجوة بشكل كبير. وكذلك فإن الإنفاق على الموارد البشرية وخاصة على جانب التدريب والتعليم سوف يؤدي ثماره في المؤسسات من حيث تحقيق الأهداف بشكل واضح، حيث يمكن من خلال إبراز المهارات والقدرات الفردية للموظفين والعاملين العمل على تحقيق الأهداف الإنتاجية التي تسعى إليها المؤسسة بشكل كبير، الأمر الذي يستلزم معه إجراءات تصحيحية تقترن بحصول الموظفين والعاملين على التعويضات الملائمة والتي تساهم في حفظ عملية التوازن بين مستوى الجودة في مخرجات العمل وبين ضرورة الاتقان وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من أجل تعظيم الربح والفائدة، ويمكن القول أن التدريب على المهارات الإدارية أصبح في غاية الأهمية وخاصة في الأونة الأخيرة، حيث أن المؤسسات

أصبحت تلجأ إلى الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والمهارات الإدارية الكافية لإدارة المؤسسات بشكل واضح وملموس.

٢,٤ نموذج الدراسة وبيان علاقتها بمتغيرات الدراسة

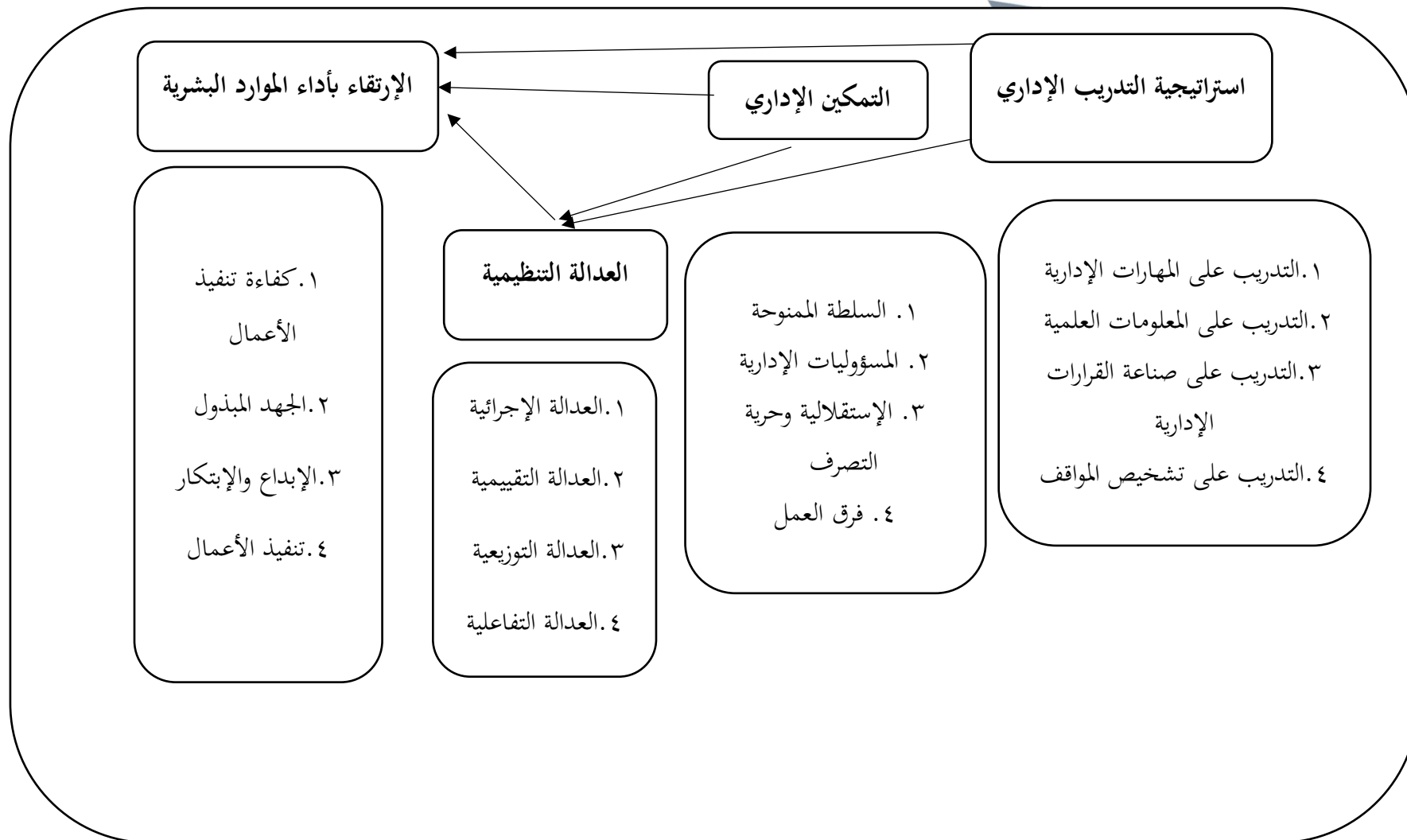
يتضح من الشكل ٢,١ نموذج الدراسة أثر استراتيجية التدريب والتمكين الإداري على الارتقاء بأداء الموارد البشرية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يحتوي نموذج الدراسة على العديد من المتغيرات من بينها استراتيجية التدريب الإداري والتمكين الإداري كمتغيرات مستقلة، وكذلك العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، والارتقاء بأداء الموارد البشرية كمتغير تابع، ومن الشكل يتضح أن كل متغير رئيسي يحتوي على أربع متغيرات فرعية حيث يحتوي متغير استراتيجية التدريب على أربع متغيرات فرعية وهما التدريب على المهارات الإدارية والتدريب على المعلومات العلمية والتدريب على صناعة القرارات الإدارية والتدريب على تشخيص المواقف. أما التمكين الإداري فينقسم إلى أربعة متغيرات فرعية وهما السلطة الممنوحة والمسؤوليات الإدارية والاستقلالية وحرية التصرف وفرق العمل، وينقسم متغير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط أيضاً إلى أربع متغيرات فرعية من بينها العدالة الإجرائية والتقييمية والعدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، أما الارتقاء بأداء الموارد البشرية فينقسم أيضاً إلى أربع متغيرات رئيسية من بينها كفاءة تنفيذ الأعمال والجهد المبذول والإبداع والإبتكار وتنفيذ الأعمال.

وسوف نتناول فيما يلي بمزيد من الشرح والتفصيل لكل متغير رئيسي وفرعي حول الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التدريب الإداري والتمكين الإداري والعدالة التنظيمية والارتقاء بأداء الموارد البشرية من حيث المفاهيم والأهمية والأهداف والأنواع والمحددات والتحديات التي تواجه كل منهما وعناصر كل متغير رئيسي

ومدى استفادة الدراسة من كل متغير رئيسي وفرعي كما يلي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

شكل ٢,١: نموذج دراسة أثر استراتيجية التدريب للإرتقاء بأداء الموارد البشرية بأمانة الشارقة: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط



٢,٥,١ استراتيجية التدريب الإداري

سوف نتناول استراتيجية التدريب الإداري من خلال العديد من الجوانب من بينها مفهوم استراتيجية التدريب الإداري وأهمية استراتيجية التدريب الإداري،

٢,٥,١,١ مفهوم استراتيجية التدريب الإداري

اختلف العديد من العلماء حول تحديد مفهوم محدد وواضح لاستراتيجية التدريب الإداري، حيث أكد خزام (٢٠٢٠) أن التدريب الإداري هو الأسلوب الإداري الأمثل الذي يمكن اتباعه من أجل تحسين قدرة ومهارات الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وبالرغم من أن المفهوم يبدو متناسق مع فكرة التدريب الإداري، إلا أن الواقع الإداري في المؤسسات قد أثبت أن تحسين المهارات ليس كافياً من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية، ولقد أشار السالم (٢٠٠٩) أن التدريب الإداري هو ذلك الجهد الذي يمكن تخطيطه من قبل المنظمة من أجل إمداد العاملين بالمعرفة اللازمة والقدرات التي تساعدهم على مواجهة التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ولقد أشار نيوباي (٢٠٠٣) أن التدريب هو الأنشطة التي يمكن من خلالها أن يحصل العاملين على الخبرة والمهارة اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية خلال فترة زمنية معينة، وترى الدراسة أن المشكلة تكمن في طبيعة المؤسسات التي يمكن من خلالها الحصول على التدريب اللازم، فالمؤسسات الحكومية لا يمكن أن تسمح بالحصول على الخبرات الوظيفية العالية من أجل وذلك من أجل صالح المجتمع ككل، ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات الحكومية مؤسسات خاضعة للمركزية في اتخاذ القرار الإداري، وبالتالي فإن عملية التدريب لا يمكن أن تتم إلا في حالة الضرورة القصوى، وأن تضمن المؤسسة حصول الموظفين على المهارات اللازمة من أجل صالح العمل بشكل كبير، ويمكن القول أن استراتيجية التدريب الإداري هي الأساليب والخطط والطرق التي يمكن من خلالها إمداد الموظفين والعاملين بالمهارات الإدارية اللازمة من أجل تحقيق الأهداف خلال فترة

زمنية معينة، وسوف تعتمد الدراسة على هذا المفهوم لاستراتيجية التدريب الإداري، حيث أنه يتصف بالشمولية والعمومية حيث يمكن تعميم هذا المفهوم على كافة المؤسسات سواء حكومية أو مؤسسات خاصة بشكل واضح، وكذلك فإن المؤسسات التدريب الإداري هو مجموعة من الأفعال والأقوال والمهارات والخبرات عن طبيعة نشاط معين يمكن الحصول عليه وذلك لتحقيق تقدم في المعرفة وإضافة جديدة وتنمية لقدرات الوظائف العامة بشكل كبير، ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تستقطب الموظفين الذين لديهم خبرات وحصلوا على تدريب إداري سواء بشكل خاص من خلال وجود الموظفين في مؤسسات أخرى، الأمر الذي يعكس أن التدريب الإداري أصبح مكلفاً للغاية وأن العديد من المؤسسات لا يمكنها أن تقدم التدريب الإداري للموظفين وتبحث عن موظفين لتعيينهم من أجل الحصول على الخبرة والمعرفة اللازمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن.

وتشير استراتيجية التدريب الإداري إلى العديد من الأبعاد، البعد الأول هو حصول الموظفين على مستوى مرتفع من المعرفة والمهارة تؤهلهم للقيام بالعديد من الواجبات الوظيفية التي لم تكن متاحة من قبل، وكذلك فإن استثمار الموظفين قدراتهم في الحصول على العديد من الجوانب المعرفية في مجال معين، سوف يؤدي بدون شك إلى حصول الموظفين على تعويضات وأجور مختلفة عن بقية العاملين الآخرين نظراً لوجود معرفة وخبرة كبيرة يتمتع بها أصحاب الخبرات الإدارية الكبيرة، وترى الدراسة أن استراتيجية التدريب الإداري يمكنها أن تركز على تنمية قدرات ومهارات الأفراد في العديد من الجوانب المتعلقة بالعمل، فالكثير من العاملين يرغبون في الحصول على التدريب الإداري، إلا أن عملية التدريب الإداري أصبحت تواجه العديد من التحديات، حيث أن أصحاب القرار الإداري لا يقومون بترشيح الموظفين من ذوي الكفاءة الإدارية، وأصبحت هذه العملية على سبيل المجاملات والرشوة أو للحصول على منفعة نقدية أو عينية داخل المؤسسات، الأمر الذي يضعف فكرة التدريب الإداري بشكل واضح، ومن الجدير

بالذكر أن فكرة التدريب الإداري أصبحت مرتبطة بواقع المؤسسات وبتنمية الموارد البشرية للأفراد، حيث أن ارتباط التدريب الإداري بالتنمية البشرية يساهم بشكل واضح في تحسين قدرات الأفراد داخل العمل وقابليتهم لإنهاء الأعمال الإدارية في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة زمنية ممكنة.

٢,٥,١,٢ الهدف من استراتيجية التدريب الإداري

هناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى الهدف من التدريب الإداري، حيث أكدت دراسة خزيم (٢٠٢٠) أن التدريب الإداري أصبح مهماً للغاية وخاصة في المؤسسات الحكومية، حيث أن المؤسسات الحكومية تسعى بشكل كبير إلى إبراز القدرات الإدارية والمهارات العلمية التي تحتاجها المؤسسة الحكومية من أجل تحقيق أهدافها بشكل واضح، أما أبوقرين (٢٠٢٠) يرى أن استراتيجية التدريب الإداري تساهم في رفع كفاءة الموظفين، حيث أن حصول الموظفين على المعرفة وقدرته على تطبيق هذه المعرفة هو الهدف الرئيسي من تطبيق استراتيجية التدريب الإداري، وتتفق الدراسة مع أبوقرين (٢٠٢٠) في أن الهدف الرئيسي يكمن في رفع كفاءة الموظفين من وراء التدريب الإداري، إلا أن البيروقراطية والروتين أصبحت من أبرز المعوقات التي تعوق العمل الإداري خاصة في المؤسسات الحكومية التي تسعى إلى إبراز قدراتها وتحقيق أهدافها بشكل واضح، أما المهدي (٢٠١٧) فقد أشار إلى أن استراتيجية التدريب الإداري تهدف إلى تحديد غايات التدريب الإداري بشكل كبير، حيث أن نجاح هذه الاستراتيجية يقترن بشكل واضح مع استراتيجية التدريب الإداري للمؤسسة، وتتفق الدراسة على أن تحديد الغايات والأهداف من أهم عوامل نجاح استراتيجية التدريب الإداري بشكل واضح، أكد الهدي (٢٠١٦) أن المؤسسات تختلف وفقاً لطبيعتها، وبالتالي فإن استراتيجية التدريب الإداري قد تتفق في مضمونها إلا أن غايتها قد يختلف نظراً لاختلاف المهام التي تقوم بها بشكل واضح وملاموس.

وتتمحور أهداف التدريب الإداري في توافر العديد من الأهداف من بينها توافر أهداف رئيسية عادية والتي تتمثل في وجود قاعدة بيانات تشمل الأهداف والبرامج التدريبية لمواجهة العديد من المواقف المتكررة من أجل تدريب العمال وتزويدهم بالمعرفة الكافية من أجل القيام بالواجبات الوظيفية، وتتفق الدراسة مع وجود أهداف رئيسية إلا أن العديد من أصحاب المصلحة لا يمكنهم الاهتمام بالأهداف التدريبية الرئيسية حيث تعتبر مجرد خطوط عريضة يمكن من خلالها الحفاظ على استمرارية العمل داخل المؤسسة رفع مستوى الأداء إلى أقصى مستوى ممكن، ويمكن القول أن هناك أهداف تدريبية لحل المشكلات والتي تلتخص في قدرة الموظفين على فهم المشكلة وأطرافها والعمل على وضع سيناريوهات من أجل التخلص من المشكلة وإيقاف آثارها السلبية بشكل واضح، وتتفق الدراسة مع أن استراتيجية التدريب الإداري يمكن استخدامها لحل المشكلات، إلا أن تطبيق الحلول لا يمكن اعتمادها قبل موافقة الإدارة العليا وفقاً لأسلوب المركزية في اتخاذ القرار الإداري، الأمر الذي يعيق حل المشكلات الإدارية وقد تتحول إلى أزمات في المستقبل بشكل كبير، كما أنها قد تتسبب في حدوث فجوات كبيرة بين الأداء الفعلي وبين الأداء المتوقع، مما قد يسبب مشاكل كبيرة في اعتماد الاستراتيجية الملائمة لحل المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات خلال فترة زمنية معينة، كما أنها قد تؤدي إلى عدم إيجاد البرامج التدريبية الملائمة للمؤسسات.

وأكد أبوقرين (٢٠٢٠) أن من أبرز أهداف استراتيجية التدريب الإداري هو وجود أهداف تدريبية ابتكارية، حيث أن وجود الأهداف التدريبية الابداعية تساهم في رفع مستوى الأداء وتقوم بإتاحة الفرصة للمبدعين والمبتكرين من أجل تحقيق أهداف استراتيجية التدريب الإداري بشكل واضح، كما أن استراتيجية التدريب الإداري تتيح الفرصة للتزود بالمعلومات الإدارية اللازمة التي تمكن الموظفين من أداء المهام الخاصة بهم، كما أنها تساعد على اكتساب المهارات وزيادة القدرات الفردية داخل المؤسسة، كما تساهم في تغيير الأنماط السلوكية التي يقوم بها الموظفين والمدبرين بشكل كبير، حيث تقوم على إبداء روح الإقدام والمثابرة

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل واضح، وكذلك فإن وجود الأهداف الروتينية يساعد على محاولة الترقية الإدارية والترشح للمناصب الإدارية وفقاً للكفاءات الإدارية الموجودة في المؤسسة بشكل كبير، كما تتمحور الأهداف الروتينية لاستراتيجية التدريب الإداري في قدرة الأفراد على تطوير الأهداف التطويرية وأنها لا تكفي لتحقيق جودة الأداء. وتتفق الدراسة مع أبوقرين (٢٠٢٠) في أن الأهداف الروتينية لاستراتيجية التدريب الإداري اكتسبت أهمية كبيرة وبصفة خاصة فكرة الترقى الإداري، حيث يفكر في الترقى الإداري أغلب الموظفين داخل المؤسسة، إلا أن المناصب الإدارية لا يمكن الحصول عليها إلا بعد وجود تقارير إدارية تدعم الموظفين بشكل واضح وتحقق الشروط الخاصة بالحصول على المناصب الإدارية بشكل كبير، كما أن وجود المناصب الإدارية تساهم في تحقيق جودة الأداء المنشودة. كما تتفق الدراسة مع أبوقرين (٢٠٢٠) في أن استراتيجية التدريب الإداري تمتلك أهداف ابتكارية إلا أن المؤسسات الحكومية لا يمكن أن تسمح للموظفين بالإبداع والابتكار إلا في حدود المهام الوظيفية الموكلة إلى كل موظف دون الدخول في تفاصيل المهن الأخرى بشكل كبير.

٢,٥,١,٣ أهمية استراتيجية التدريب الإداري

أوضحت العديد من الدراسات السابقة أهمية استراتيجية التدريب الإداري بشكل واضح، حيث أن دراسة عواد (٢٠١٦) قد أشارت إلى أن استراتيجية التدريب الإداري تعتبر هامة للغاية من جانب المنظمة والأفراد العاملين والمجتمع، حيث أن استراتيجية التدريب الإداري تعتبر هامة من جانب المجتمع من خلال زيادة الانتاجية وذلك سوف يؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف التنظيمية ويساعد في الارتقاء بأداء الموظفين بشكل واضح، وكذلك فإن إبراهيم (٢٠١٥) قد أشار إلى أن استراتيجية التدريب الإداري تساهم في رسم ملامح السياسات العامة التي تدير عليها المؤسسة فترة من الزمن، كما أن استراتيجية التدريب الإداري

تساهم في تطوير أساليب القيادة من خلال التعرف على مكامن القوة والضعف في أسلوب الإدارة المتبع داخل المؤسسة، كما أنها تساهم في تحقيق ترشيد التصرفات الإدارية والاقبال على التعرف على المعلومات العلمية اللازمة من أجل تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وأشار عواد (٢٠١٦) أن استراتيجية التدريب الإداري قد ساهمت بشكل واضح في تطوير المهارات الإدارية والتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية للمؤسسات، وتحسين العلاقة بين الموظفين بعضهم البعض وتحسين العلاقة بين الإدارة العليا والإدارات التحويلية الأخرى. وتتفق الدراسة مع ما أشار إليه عواد (٢٠١٦) من أن استراتيجية التدريب الإداري تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة العليا وبين الموظفين، إلا أن فكرة المركزية في اتخاذ القرار الإداري تحول دون اتخاذ خطوات ملموسة من أجل تحسين مهارات الاتصال بين الأفراد بعضهم البعض. كما تتفق الدراسة مع ما أشار إليه إبراهيم (٢٠١٥) من حيث أن استراتيجية التدريب الإداري تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن تحقيق الأهداف يتم ببطء شديد للغاية نظراً لوجود البيروقراطية في المؤسسات الحكومية بشكل واضح، كما تتفق الدراسة مع ما أشار إليه عواد (٢٠١٦) في أن استراتيجية التدريب الإداري تسعى إلى رفع كفاءة الموظفين، إلا أن الواقع قد أثبت أن هناك العديد من الموظفين المتميزين لا يمكنهم الحصول على التدريب اللازم نظراً لعدم وجود علاقة مباشرة أو مصلحة مباشرة مع الإدارة العليا بشكل واضح.

ولقد أشار خزيم (٢٠٢٠) أن أهمية التدريب تكمن في إبراز التدريب للعاملين في المؤسسة بشكل واضح، حيث أن استراتيجية التدريب الإداري تقوم على تحسين المهارات واستخدام القدرات والكفاءة الذاتية في العمل من أجل تحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن، إلا أن الواقع قد أثبت أن الموظفين في المؤسسات الحكومية لا يمكنهم اتخاذ أي قرار داخل المؤسسة، كما أنه لا يمكنهم الترقية الوظيفية نظراً لاسلوب اختيار القيادات الإدارية الذي يختلف بشكل جذري عن أسلوب الكفاءة بشكل واضح، الأمر الذي أدى إلى

تدني استراتيجية التدريب الإداري داخل المؤسسات الحكومية بشكل واضح وملحوس، ولقد أكد عواد (٢٠١٦) أن استراتيجية التدريب الإداري يمكن تطبيقها في المؤسسات من أجل زيادة الانتاجية وتحقيق الريحية وتحسين المخرجات والعمل على رفع كفاءة الأداء، إلا أن الواقع الإداري قد أثبت أن التدريب لاغنى عنه في المؤسسات الحكومية التي تمارس الأعمال الوظيفية بكثرة، كما أن زيادة الانتاجية تتطلب ترشيح الموظفين من ذوي الكفاءات الإدارية والمشهود لهم بالخبرة والقدرات الفنية والمهارات العالية، الأمر الذي لايعتبر متاحاً في المؤسسات الحكومية، حيث أن الترشيح للدورات والتدريب لأصحاب الولاءات فقط أو أصحاب المصلحة، الأمر الذي يضعف استراتيجية التدريب الإداري بشكل واضح، وترى الدراسة أن استراتيجية التدريب الإداري يمكن النهوض بها في المؤسسات الحكومية إذا ما تم معالجة السياسات والاستراتيجيات والقدرات الفنية والمهارات الخاصة بالعاملين بشكل واضح، حيث أن استراتيجية التدريب الإداري يمكنها أن تكشف عن القدرات والمهارات الفردية بعد الحصول على فترة التدريب اللازمة، حيث يقوم الموظفون بعملية تطبيق للخبرات والمهارات والمعرفة التي تم الحصول عليها، ومن خلال عملية التطبيق يمكن التعرف على أنسب الأفراد لتولي المسؤولية الإدارية داخل المؤسسة بشكل واضح، كما أن عملية المعرفة تساهم في إمداد الموظفين بالخبرة اللازمة للتعامل مع الأزمات، وبالتالي فإن الموظفين الذين يستخدمون المعرفة المتحصل عليها من التدريب في وقت الأزمات هو الأنسب لتحمل المسؤوليات الإدارية داخل المؤسسة، الأمر الذي يشير إلى أهمية استراتيجية التدريب الإداري داخل المؤسسات بشكل واضح.

ولقد أبرز عباس (٢٠٠٣) أهمية التدريب في المنظمة حيث أن وجود عنصر بشري يحمل قدر ملائم من التدريب يساهم في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي إلا أنه لم يوضح مدى الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها المؤسسة لتطوير الاداء المؤسسي، أما ليوبولد (٢٠٠٢) فقد أشار إلى أهمية التدريب بالنسبة للعاملين حيث تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأما الكبيسي (٢٠١٠) فقد أشار إلى أهمية

التدريب للمجتمع حيث يساهم في توفير نسبة للأيدي العاملة والاستغناء عن العمالة الوافدة إلا أنه قد تناسي أن التدريب لا يغني عن وجود كفاءات أجنبية يمكن من خلالها تحقيق المصلحة المشتركة للعاملين وللمجتمع على السواء، ولقد أشار شحادة (٢٠٠٠) أن التدريب يساعد في زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إلا أن أهداف المنظمة لا يجب أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية فقط بل يجب أن تحقق زيادة الإنتاجية مع تحقق الرضا الوظيفي للعاملين، ويرى الباحث أن أهمية التدريب ضرورة لجميع العاملين في المنظمات حيث أن التدريب يساعد على تطوير المهارات، والقدرات، والمعارف الحديثة المتجددة للموارد البشرية جمعها، كذلك يقوم التدريب بتحسين الأداء ورفع الإنتاجية للعمل.

ومن الجدير بالذكر أن السلمي (١٩٩٨) قد أشار إلى أن أهداف التدريب من شأنها أن تؤدي إلى التزود بمعلومات عن العمل واكتساب المهارات وزيادة القدرة على الأداء إلا أنه يصعب تعميم تلك الأهداف على كافة المؤسسات حيث أن بعض البرامج التدريبية تكون برامج تدريبية عن الثقافة التنظيمية في المؤسسات مما يجعل كل هذا القدر من المعلومات غير مجدى. وتشير الدراسة أن أهداف التدريب في المنظمات كثيرة ومتعددة، ومن أهمها رفع الأداء وتحسين الإنتاج في العمل وأثره على العاملين بمعلومات متجددة، لتغيير أنماط السلوك للموظفين تجاه الجانبي الوظيفي في العمل.

٢,٥,١,٤ خطوات التدريب:

أن خطوات التدريب تتكون من أربع مراحل منطقية ومتتابعة وتبدأ هذه المراحل كالاتي

(أبوقرين، ٢٠٢٠):-

أ- بتحديد الاحتياجات التدريبية: وتعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي

يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

ب- تصميم برنامج التدريب: وهو ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية، وأيضاً تحديد ميزانية التدريب.

ج- تنفيذ برامج التدريب: وهي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

د- تقييم برامج التدريب: وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر الذي يحتاج إلى مزيداً من التقييم لإجراءات البرنامج بشكل واضح.

٢,٥,١,٥ أنواع استراتيجية التدريب الإداري

التدريب الإداري له العديد من الصور من بينها أن التدريب ملائم من حيث الزمان والمكان ومن حيث الهدف، حيث أن التدريب قابل للتجديد، وتعتبر خطوات التدريب بحاجة للتحديد حيث أن تنفيذ برامج التدريب يحتاج إلى العديد من الخطط الزمنية، حيث أن المؤسسات تحتاج إلى خبرة كبيرة في تقييم البرامج والاحتياجات التدريبية، والتدريب من حيث المكان والزمان والهدف لا يمكنه فقط أن يحدد مقدار ما يحتاج المتدرب قبل الخدمة، وكذلك فإن التدريب يحتاج إلى تحديد للمعلومات وكذلك يحتاج إلى تحديد للمعلومات ولاكتساب المهارات لتطوير الأداء المؤسسي.

وترى الدراسة أن أنواع التدريب متنوعة، ويوجد خيارات كثيرة متاحة للمنظمات، وتقوم المنظمات باختيار الطرق المناسبة لها من التدريب التي تساعد على القيام بتدريب العاملين لديها حسب ظروف كل منظمة، وقدراتها المهنية، والمادية في العمل.

٦,١,٥,٢ التحديات التي تواجه استراتيجية التدريب الإداري

أشار خزيم (٢٠٢٠) أن هناك العديد من التحديات التي تتعرض لها استراتيجية التدريب الإداري داخل المؤسسات بشكل واضح، ومن أبرز تلك التحديات هو انتشار الروتين وتفشي البيروقراطية بشكل ملحوظ، حيث أن انتشار الروتين قد أدى إلى بروز تعطيل في استراتيجية التدريب الإداري بشكل واضح، كما أن بروز المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية قد أدى إلى تعطيل الأداء الإداري داخل المؤسسات، حيث أن الموظفين لا بد أن يحصلوا على موافقة الإدارة العليا أو الإدارة المركزية من أجل تخطي العقبات الإدارية بشكل واضح، كما أن استراتيجية التدريب الإداري تقوم على تحقيق الإبداع والابتكار، الأمر الذي يصعب فيه تطبيق الإبداع داخل المؤسسات نظراً لوجود البيروقراطية في المؤسسات الحكومية بشكل واضح وملحوظ، كما أن انتشار تدني اخلاقيات الإدارة ووجود العديد من الخروقات في اللوائح والقوانين قد أدى بشكل كبير إلى ظهور العديد من التصرفات التي تدل على اللامبالاة وعدم الاهتمام بالأمور الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى اضعاف استراتيجية التدريب الإداري بشكل كبير. وأكد أبو قرين (٢٠٢٠) أن تدني حصول الموظفين على التعويضات اللازمة سوف يؤدي إلى اضعاف العمل الإداري بشكل كبير، حيث أن العمل الإداري يستلزم توافر الرضا الوظيفي وهو ما قد لا يتوافر في المؤسسات الحكومية، حيث أن الموظفين دائماً ما يشكون من عدم كفاية الدخل مع مستوى المعيشة بشكل ملحوظ، الأمر الذي يؤدي إلى تدني الأعمال الإدارية بشكل كبير، كما أن الأعمال الإدارية لا يمكنها أن تقوم إلا من خلال إبراز قابلية الإدارة العليا على اتاحة الفرصة لتطوير الأعمال الإدارية بشكل كبير، ويمكن القول أن التحديات التي تواجه استراتيجية التدريب الإداري قد تؤدي أيضاً إلى اضعاف البرامج التدريبية بشكل ملحوظ.

٢,٥,١,٧ عناصر استراتيجية التدريب الإداري

أولاً: التدريب على المهارات الإدارية

التدريب على المهارات الإدارية هو التدريب على الأساليب والطرق التي تنتهجها الإدارة في سبيل اتقان ممارسات العمل الإداري خلال فترة زمنية معينة (أبوقرين، ٢٠٢٠). وتعتبر استراتيجية التدريب على المهارات الإدارية من أبرز المهام الإدارية التي يمكن من خلالها إبراز العمل الإداري، فالتدريب على المهارات الإدارية يساهم في تطوير آليات العمل بشكل كبير، وأشار عواد (٢٠١٦) أن التدريب على المهارات الإدارية يستلزم بعض الوقت من أجل فهم واكتساب المهارات الإدارية اللازمة، ويمكن القول أن التدريب على المهارات الإدارية مرتبط بوجود العاملين في المناصب الإدارية المختلفة، حيث أن اكتساب هذه المهارات الإدارية مرتبط بوجود الأفراد في المناصب الإدارية المختلفة بشكل واضح.

ثانياً: التدريب على المهارات العلمية والمعرفية

أشار أبو قرين (٢٠٢٠) أن فكرة التدريب على المهارات العلمية والمعرفية تقوم على اكتساب المعرفة العلمية اللازمة واكتساب المعارف التي تؤهل الموظفين للقيام بالعديد من الواجبات الوظيفية التي يصعب القيام بها بدون هذه المعرفة بشكل واضح، حيث أن التدريب على المهارات العلمية والمعرفية تقوم على فكرة الرغبة في الابداع والابتكار، كما أن الابداع والابتكار يقوم على التحسين الدائم في وسائل الانتاج للوصول إلى أعلى قدر ممكن الإنتاجية والابداع بشكل واضح. وترى الدراسة أن التدريب على المهارات العلمية والمعرفية تساهم في إبراز قدرة المؤسسة على تحقيق المزيد من التقدم، بحيث أن المهارات العلمية والمعرفية تمثل إضافة كبيرة لاستراتيجية التدريب الإداري بشكل واضح، كما أن التدريب على المهارات العلمية والمعرفية تقوم على إبراز القدرات الفردية للعاملين بشكل واضح.

ثالثاً: التدريب على اتخاذ القرارات الإدارية

أشار خزيم (٢٠٢٠) أن التدريب على اتخاذ القرارات الإدارية يقوم على التعلم والتدريب على اكتساب العديد من المهارات التي تؤهل المتدرب لاتخاذ القرار الإداري الأمثل، ويمكن القول أن اتخاذ القرارات الإدارية لا يمكن أن يتم بشكل تلقائي إلا أن الواقع قد أثبت أن اتخاذ القرارات الإدارية ساهم في إبراز مدى صلاحية الموظفين لتولي المناصب الإدارية، حيث أن الموظفين الذين يمتلكون المعلومات الإدارية يجيدون قراءة الواقع الإداري ومن ثم اتخاذ القرار الإداري الملائم الذي يعتبر في صالح المؤسسة بشكل واضح، وتتفق الدراسة مع خزيم (٢٠٢٠) حيث أن التدريب على اتخاذ القرارات الإدارية قد ساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة الموظفين على فهم بواطن الأمور الإدارية والعمل على تحسين الأساليب الإدارية التي يقوم من خلالها المتدربين على الحصول على كافة المعلومات الإدارية بشكل صحيح.

رابعاً: التدريب على تشخيص المواقف

أشار أبو قرين (٢٠٢٠) أن التدريب على تشخيص المواقف يتمثل في التدريب على مختلف المواقف الإدارية سواء مشكلات إدارية أو أوضاع إدارية غير عادية من أجل تقييم تلك المواقف بما يساهم من تحقيق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن. ويقوم التدريب على تشخيص المواقف على تعويد الأشخاص على تقييم وتشخيص المواقف الإدارية المختلفة من أجل الاطلاع على الأوضاع داخل المؤسسة وتشخيصها واتخاذ ما يلزم من إجراءات وقرارات إدارية بشكل واضح وبسيط، وكذلك فإن التدريب على تشخيص المواقف يقوم على إبراز قدرات الطاقم الإداري في التعرف على المواقف المختلفة وتدوينها والاستعانة إليها وقت الحاجة من أجل الاطلاع عليها بشكل واضح. وتتفق الدراسة مع أبو قرين (٢٠٢٠) حيث أن المؤسسات تحتاج إلى العديد من الخبرات من أجل تشخيص المواقف المختلفة والتدريب على تقييم الأوضاع الإدارية داخل المؤسسة في العديد من المواقف الإدارية. وترى الدراسة أن عناصر استراتيجية التدريب

الإداري تحقق التكامل الإداري المنشود داخل المؤسسة، حيث أن التدريب على المهارات الإدارية لا يمكن أن يقوم إلا من خلال وجود المهارات العلمية والمعرفية، وكذلك فإن توافر المهارات العلمية والمعرفية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل كبير، كما أنها تساهم في تشخيص المواقف الإدارية داخل المؤسسات بشكل واضح.

٢,٥,٢ العدالة التنظيمية

وسوف نتناول هنا مفهوم العدالة التنظيمية وأهداف العدالة التنظيمية وخصائص العدالة التنظيمية

٢,٥,٢,١ مفهوم العدالة التنظيمية

عرف آدمز العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم.

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه احد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. العدالة التنظيمية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.

يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة

٢,٥,٢,٢ أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المنظمة. وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

١. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

٢. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

٣. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على الحالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

٤. تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

٥. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

٦. تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

٢,٥,٢,٣ خصائص العدالة التنظيمية

١. العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة، وذلك من خلال عدالة التوزيع.

٢. تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية.

٣. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

٤. العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهو ما تبرزه العدالة التفاعلية.

٥. تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

٦. تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

٢,٥,٢,٤ مرتكرات العدالة التنظيمية

١. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف
٢. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
٣. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
٤. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
٥. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين
٦. مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين
٧. مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .
٨. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة
٩. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .
١٠. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

٢,٥,٢,٥ عناصر العدالة التنظيمية

أولاً: العدالة التوزيعية:

وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.

إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وحددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

١. قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

٢. قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية... الخ) يجب أن يتساو بفرض الحصول على المكافئات، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

٣. قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

ثانياً: العدالة الإجرائية:

وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات .

أما أهم مكونات العدالة الإجرائية فهي:

١. ثبات الاجراءات.

٢. دقة الاجراءات.

٣. صحة الاجراءات.

٤. واقعية وأخلاقية الاجراءات.

٥. عدم التحيز.

ثالثاً: العدالة التفاعلية :

وهي مدى احساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع و العدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً. لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

رابعاً: العدالة التقييمية.

العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي. وتكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباط وثيق في تقييم أداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلى الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي والمتميز ومكافئته أي معرفة نقاط القوة والضعف

في الأداء، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلك الأفراد بعدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيداً عن التحيز

٢,٥,٣ التمكين الإداري

٢,٥,٣,١ مفهوم التمكين الإداري

التمكين لغةً : تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مَكَّن (مَكَّنَه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال أستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة. أما التمكين اصطلاحاً : يرى (Argenti) أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات.

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات و في التدريب و التنمية، و التخطيط و الرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية. ويقول (بسيوي محمد البرادعي) أن تمكين العاملين له معاني كثيرة في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة و السلطة و المسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، و بلغة أخرى يعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويرة، و هو الدور الذي كان مقصوراً في السابق على المديرين و مجموعة المهندسين. وعرفه (Eltorre) بأنه منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، و التمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار و لكنه أيضاً وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة. (٤) ومنه نستنتج أن تمكين العاملين هو عملية يقوم المديرين في المنظمات تجاه مرؤوسيههم، حيث يمنحهم

السلطة وحرية أكبر لأداء أعمالهم ويشاركونهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط من أجل حل المشاكل و تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة

ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل. ويعرفه Daft بأنه منح العاملين في المنطقة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. ويوضح Hellriegel مفهومه للتمكين بأنه : القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، وأن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل، والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف. مما تقدم نرى أن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم. ولعل من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler

التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إنَّ التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. ويعد مفهوم التمكين الإداري Empowerment

من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات. ونظراً لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وأثره في الرضا الوظيفي الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الذين يمثلون قمة هرم الإدارة المدرسية قد يكون له انعكاسات

سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص ومن ثم فإن هذا البحث يسعى لاستكشاف دور التمكين في النهوض بالأداء الوظيفي، وتطوير الفكر القيادي لدى مديري المدارس، والذي من شأنه النهوض بالعملية التربوية في مؤسسات التربية والتعليم. ونظراً للاهتمام بمفهوم تمكين العاملين الذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في مؤسسات الدولة في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. (٦) بقي أن نشير في النهاية إلى العبارة الشهيرة التي نادى بها جميع المهتمين بهذا المفهوم الإداري الجديد وهي : (إنّ مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها). يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يهيئها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، تُسمح من خلال والتدريب والتنمية، والتخطيط، والرقابة على مهام وظائفهم بغرض الوصول إلى نتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل التمكين أحد المدخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا الزبائن وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية (السكران، ٢٠١٠ : ٣٠٠ . (وقد عرف (الضلاعين، ٢٠١٠:٦٤) التمكين على أنه الأساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية الوظيفية والذي يعد المرتكز الأساسي الذي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة، والذي بدوره يحقق الكفاءة والفاعلية ويجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات) . (Robbins, ٢٠٠٣:٢١٠) بينما عرفه (Daft) على أنه منح بيئة عمل وتهيئة ظروف وبناء بيئة أساسية للموظف وفق منهجية أو نموذج على انجاز محدد ومخطط من اجل جعل الموظف قادراً مهامه وما مطلوب منه (٢٠١٠:٥٧٠). (Daft, ولكن) Gilletal) عرفة على انه إبداء المرونة والمزيد من السيطرة والصلاحيات للموظفين لأداء واجباتهم (٢٠١٠:٣). Gilletal, في حين عطاء عرف

(etal Yazdani (٢٠١١:٢٦٧) التمكين كمفهوم تطبيقي يمكن إن يوفر منافع للمنظمات ويخلق الشعور بالانتماء والفخر في الموظفين ، والواقع انه يعزز العلاقة بين المنظمات والموظفين . إلى المعلومة أو إصدار القرارات من المستويات إما (جلاب) عرفه بأنه لنقل القوة المستندة مدخلا الإدارية (جلاب ، ٢٠١١ : ٤٤٧ . (في حين عرف (حمود) التمكين الإداري على انه القدرة على انجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية إمام العاملين في انجاز أدائهم وهو بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين (حمود ، ٢٠١٠ : ١٧٨) . من خلال ما تقدم يمكن للباحث تعريف التمكين الإداري على انه عملية تتضمن مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها تفويض وتقسيم السلطة والمسؤولية من قبل العاملين في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ضمن المنظمة.

٢,٥,٣,٢ أهمية التمكين الإداري

يتطلب العمل الإداري في العصر الحديث في ظل بيئة متغيرة بشكل سريع الاهتمام بالمفاهيم الإدارية التي لها مساس في مسار المنظمة وبالأخص في مجال التكنولوجيا ، ويعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة والذي يولي اهتمام كبير بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية والطاقة الكامنة في الفرد لانجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز الداخلي طلاق العقلي العالي ، مما يوفر القدرة على الابتكار في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية ، استثنائيا ونالت موضوعات التمكين الإداري ، والابتكار التنظيمي في المنظمات المعاصرة اهتماما من قبل المهتمين في تنظيم العلاقة بين المنظمة والإفراد العاملين

فيها ، ولم ينقطع هذا الاهتمام بما وا وتأثيرها وأدوات قياسها في بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من اجل تأطير مفاهيمها بعادها موقع العمل الإداري.

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى e ذيب كوادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة. إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين و زيادة رضاهم و تمسكهم بالمنظمة، كما أشار(Steven ١٨-٢٢ : ١٩٩٣) , إلى أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة و حرية للتصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس للمشكلة و أكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته أو مشكلتها). للمنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع استراتيجية جديدة، كما ينظر إلى التمكين الإداري باعتباره وسيلة نحو الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، و يسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية و تقليل الشعور بالضعف على العاملين، و زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة بين احتياجات المنظمة و الاحتياجات الشخصية، وكسب رضا العملاء، و زيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية، وتحقيق الإبداع و التميز في إنجاز الأعمال. كما تبرز أهمية التمكين أيضا في تحقيق أهداف منظمة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، و نصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها، والعاملين فيها، وعملائها، كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها، من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار، انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي،

ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقيته. تفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية، وعدم ضلوعها و
إضاعة وقتها بالأمر العادي الروتينية، وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات.

ويتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة و خصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على
إطلاق الأفكار الجديدة و الإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية. التخلص من
الروتين و البيروقراطية و التي من مظاهرها بطء اتخاذ القرارات، فالتمكين يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما
ينعكس إيجابيا على الأطراف الثلاثة: المنظمة و الزبون والموظف. يتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير
عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد يوفر التمكين درجة
مرتفعة من الرضا الوظيفي، والانتماء للمنظمة وخصوصا إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات وتوسيع
المسؤوليات بالمكافآت و الحوافز. يوفر التمكين شعورا لدى العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال، ما
يعني دفعهم نحو الاحتراف، والمهنية، و زيادة المعرفة. وتكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات
العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين فالمديرون
الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معا. وتأتي أهمية
التمكين أيضا كونه يحقق القدرة على الإنجاز و الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام
العاملين و الذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم
الثقة بالعاملين و إطلاق طاقاتهم و فعاليتهم نحو الإنجاز و يعد سببا رئيسا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ
أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعلية و كفاءة. وتؤكد نتائج الدراسات
والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خيارا واهيا، فالمديرون الذين مهّدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا
ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، ومن جهة أخرى
فموضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية

والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة، و المؤسسة الأفقية، هذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين و هذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيان إما سببا أو نتيجة. (١٥) و من خلال ما سبق من حديث عن أهمية تمكين العاملين، يمكن القول بأنه إذا طبق هذا الأخير بعد مراعاة ظروف المنظمة الداخلية و الخارجية و إذا اتسم بمستوى عال من الثقة من قبل المسؤولين والتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين، فإن ذلك سيسهم في تحقيق الأهداف المشتركة وزيادة الربح و القدرة على المنافسة و التوجه نحو التطوير المستمر و كذا رضا الموظفين و تخفيض تغييرات عم و دوران العمل. يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي من خلالها تكمن أهمية التمكين ، فقد حدد (أفندي ، كالأئي) ٢٥ : ٢٠٠٣

أ- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد .ب- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة .ت- الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية ، وإطلاق القدرات الإبداعية للإفراد .ث- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز .ج- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية . ح- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر ، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في انجاز عملهم .خ- حاجة المنظمات إلى إن تكون أكثر استجابة للمستجدات .إما (الدوري ، صالح ، ٢٠٠٩) فقد قسم أهمية التمكين إلى ثلاثة مستويات هي (عفانة ، ٢٠١٣ : ١١) :

أ- يحقق التمكين نتائج في غالبيتها ايجابية للموظف المناسب وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين من أهمها تحقيق الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف ، والمشاركة الفاعلة من خلال تمكين العاملين والذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم لاجابية التي تنبع من واقع عن اكتسابهم المعرفة انتماء الفرد ، وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها ، فضلا والمهارة من خلال نجاح برنامج التمكين.

ب- نتائج خاصة بالمنظمة من خلال ما تقدمه المنظمة من معلومات ومعارف ومهارات وتدريب وحوافز من اجل رفع قدرة الأفراد العاملين ، وبالتالي ينعكس ذلك على المنظمة من خلال العمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج ايجابية تساهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقريب

ت- نتائج خاصة بالمعاملين مع المنظمات الممكن أفرادها ، فالزبائن الذين كانوا يتعاملون مع العاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا ، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن وتمكين العاملين.

يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري توفير الظروف البيئية المناسبة ، والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم ، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالاتي (عبد الحسين ، ٢٠١٢ : ٨٥):

أ- إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية : فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة والتغييرات في التنظيم ، وأسلوب القيادة ، ونظام الحوافز ، والمستوى الوظيفي . إجراء

ب- رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية : إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع من شأن وقيمة الوظائف والإعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه

ت- إدراك العاملين للتمكين : الخطوات أعلاه ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين

ث- الأداء : إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر ايجابيا لى أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية.

ثانياً: تعزيز الابتكار التنظيمي

توجد في جميع المنظمات وعلى كل المستويات في الهيكل التنظيمي فرصة للابتكار في الإدارة ، وقد دلت التجارب في الماضي على انه يندر إن يقع المديرين تحت ضغط قوي يفقدهم الحرية التي تمكنهم من تحسين الممارسات الإدارية التي ينجزون من خلال المسؤوليات الموكلة إليهم. ففي حقيقة الأمر أكبر من الحرية التي

يستخدمونها في انجاز يمنح معظم المديرين قدرا إعمالهم ، وكذلك من النادر إن ينسب نقص الابتكار إلى مستويات إدارية عليا تتميز بقصر النظر (٢٦٩). ، ٢٠١٠ ، حمود).

٢,٥,٣,٣ نظرية التمكين الإداري

بدأ الفكر الإداري يتمحور حول التمكين الإداري بالمفهوم الحديث منذ تسعينيات القرن الماضي وخاصة في نهاية القرن العشرين. ولم تظهر نظرية التمكين الإداري فجأة حيث بدأت في الظهور نتيجة وجود تراكمات من العديد من الأفكار الإدارية على اختلاف أشكال تلك المفاهيم الإدارية والتي تخص عن كيفية الإستغلال الأمثل للموارد البشرية، وبدأت النظرية في الإنتشار منذ عام ١٩٢٠ وخاصة الجوانب الإنسانية في العمل وكيفية منح الموارد البشرية القدر الكافي من حرية التصرف من أجل تنفيذ المهام الوظيفية في العمل. ولقد قامت نظرية التمكين الإداري على مبدئين هما زيادة القدرة الروحية للعاملين بما يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسات، والمبدأ الثاني هو منح الموظفين حرية التصرف الكافية التي تمكنهم من تطوير العمل بشكل مباشر، ولقد تعرضت نظرية التمكين الإداري للعديد من الإنتقادات من بينها أن التمكين الإداري يقوم على فكرة الإدارة بالثقة حيث أن القيادات الإدارية غالباً ما تمنح الثقة للعاملين من أجل تحقيق الأهداف. ولقد تطورت نظرية التمكين الإداري بعد تعرضها للعديد من المواقف والأحداث المتعلقة بربطها بنظرية ماسلو للحاجات التي تركز على كيفية تقدير الفرد وأهمية التركيز على الجوانب الأخرى مثل التدريب والتطوير وتلبية رغبات الإنسان ومحاولة حل المشاكل المرتبطة به داخل المنظمة، ولقد تعرضت نظرية التمكين الإداري للعديد من الإنتقادات منها أن الفكر الإداري قد تطور بشكل ملحوظ في المنظمات وأن التمكين الإداري لم يكن بهذه الصورة التقليدية، كما أن نظرية التمكين الإداري قد تعرضت للإنتقادات

من حيث أنها اغفلت التركيز على الجوانب المعنوية واحترام الأفراد واهمال الإنتاجية وضرورة العمل الدؤوب حتى يمكن منح الموارد البشرية التمكين الإداري اللازم.

٢,٥,٣,٤ أبعاد التمكين الإداري

هنالك العديد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري، تتضمن الآتي:

أولاً: تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض.

ثانياً: فرق العمل

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، و يتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، و التشجيع، و الدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. و يجب أن يتمتع

أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال

من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية

ثالثاً: السلطة الممنوحة

ويشير (Fottler & Ford، ٢٣، ١٩٩٥) إلى أن التمكين الإداري يرجع إلى مستوى السلطة الممنوحة،

فقد تمتد عملية السلطات الممنوحة إلى عملية اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف

الحلول، و تقييمها، واتخاذ القرار بصددتها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية

للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

٢،٥،٣،٥ مبادئ التمكين

هناك مجموعة من القيم أو المبادئ يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق

أهدافه بكفاءة و منها:

١. التمكين ليس عملية مطلقة، وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى

خبراء و مستشارين و إلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة، وهناك أيضا أوقات و ظروف قد لا

تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المنشآت.

٢. التمكين هو من سمات القيادة الفعالة، و ليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام

للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز و التشجيع و أيضا على العقاب و التأديب

لمن يسيء استخدام التمكين.

٣. إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة و أن يكون لديهم الرؤية

الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع و دعم و تحفيز العاملين، و أن تكون هناك اتصالات

مستمرة بين الرؤساء و المرؤوسين، و لا يجب أن يكون التمكين ساترا يفصل بين الإدارة و العاملين فيها.

٤. التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب و التعليم و التعلم، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين

٥. تمكين ليست عملية مقطوعة، أو مبتورة، وإنما تحتاج إلى متابعة و تقييم و تنشيط و إعادة ترتيب خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى و الذين سوف يفقدون جزءاً أساسياً و كبيراً من السلطات الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين.

٢,٥,٣,٦ معوقات تطبيق التمكين

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، و من تلك المعوقات مايلي البناء التنظيمي الهرمي و المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات و كذلك خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة أيضاً عدم الرغبة في التغيير، فضلاً عن خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها و سلكتها و خوف العاملين من تحمل المسؤولية، و كذلك فإن من أبرز معوقات التمكين الإداري الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة و الابتكار، و كذلك فإن السرية في تبادل المعلومات و ضعف نظام التحيز و العمل على تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية و ضعف التدريب و التطوير الدائري و عدم الثقة الإدارية.

٢,٥,٣,٧ مرتكزات و مقومات التمكين.

لقد أصبح مفهوم التمكين واضحاً بعد عرضنا لتعريفه كمصطلح حديث، بحيث يعني منح المرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرار، أي بعبارة أخرى غياب المركزية في اتخاذ القرار، ولكن تكريس المركزية في أي مؤسسة

لا شك له انعكاسات سلبية تحد من التطور, والأسوأ منه هو منح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار والحرية في التصرف دون توفير متطلبات ذلك الحق والحرية في التصرف, ومن هنا وجب توفير بعض المقومات الأساسية للمنظمة قبل تمكين العاملين بها ونجملها بما يلي:

١. العلم والمعرفة والمهارة

فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة، وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصاً في المجالين الإداري والتربوي، فمن غير المعقول تمكين مدير مدرسة بدون تأهيله ببرنامجي دبلوم أحدهما تربوي والآخر في مجال القيادة والإدارة التربوية على الأقل. والتدريب التربوي والإداري المستمر لمدير المدرسة، وملاحقة الجديد في هذين المجالين، فبالأول يصبح مدير المدرسة مدرساً تربوياً مقيماً لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي يصبح قائداً تربوياً ماهراً.

٢. الاتصال وتدقيق المعلومات

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين مديري المدارس والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة. كما أن الأمر يتعلق بالمدرسة كمؤسسة تعليمية والواجب الاتصال وزيادة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تفويت لفرص سانحة للمدرسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

٣. الثقة بين المديرين والعاملين

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء، فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات، من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. ولعلّ هذه الثقة من شأنها أن تُعلي روح الرضى الوظيفي للقيادات التربوية المدرسية الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبتها أيضاً، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة.

الحوافز المادية والمعنوية، على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين؛ إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع؛ ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية. لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسئولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق. وبالتالي يجب توفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية، وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات، والمزايا الأخرى للقيادات المدرسية الممكنة، ففي مقابل تحمل المسئولية واحتمال المخاطرة يبدو متعذراً على القيادة التربوية تمكنها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي. مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح، لهي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة.

٢,٥,٤ أداء العاملين

٢,٥,٤,١ مفهوم أداء العاملين:

الأداء هو من أهم المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين في جميع المجالات، وذلك يكمن وراء أهميته للفرد والمنظمة على حد سواء، لأن المنظمات تحقق أهدافها ورؤيتها من خلال أداء العاملين فيها (عاشور، ٢٠١٠)، من هنا كان الأداء بمفهومه البسيط عبارة عن قيام الأفراد بالأعمال المنوطة بهم، وقدرتهم على إتمامها، والأداء يعكس كيفية وطريقة أداء متطلبات العمل، وعادة ما يقاس بالنتائج التي تم تحقيقها (شاويش، ٢٠٠٠)، كما عرفه (عبيد، ٢٠٠٩) الأداء بأنه مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول، وإتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها، وعرف (المالكي، ٢٠٠٣) الأداء بأنه العمل الذي أنجز فعلاً، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو منظمة لأنجاز عمل معين وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف أو الإدارة ذات الكفاية والتدريب.

وأضاف (سالم، ٢٠٠٦) أن الأداء الوظيفي هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وأدراك الدور المهام المنوط بها، وعرف بيترسون (Peterson، ٢٠٠٣) أن الأداء هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية، وإنتاج مخرجات متناعمة ومتجانسة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، وعرف الأداء ويلن وهونجر (Wheelen & Hunger، ٢٠٠٢) أن هو النتيجة النهائية للنشاط، ويرى الباحث أن أداء العاملين هو السلوك المبذول من الفرد في العمل، حيث يكون هذا الأداء هو مقياس للدور العاملين في المنظمات والجهود المقدر من الأعمال.

بالرغم من أن عاشور (٢٠١٠) قد أشار إلى أن أداء العاملين من أبرز الموضوعات التي حازت على اهتمام الباحثين خلال القرن الحادي والعشرون وأن المنظمات تسعى إلى تطوير الأداء من خلال تنفيذ رؤية المنظمة إلا أنه لم يوضح أن أداء العاملين يحتاج إلى مزيد من الاهتمام، وخاصة في المؤسسات الحكومية

حيث تحتاج تلك المؤسسات إلى الخبرة الكبيرة في متابعة القوانين واللوائح والقدرة على تنفيذها في أقصر وقت ممكن، أما مؤسسات القطاع الخاص فتحتاج إلى مزيد من الاهتمام بجانب التدريب والتحفيز من أجل تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات.

ولقد أشار شاويش (٢٠٠٠) أن الأداء هو قيام الأفراد بالاتصال والتواصل من أجل تعظيم قدراتهم بما يخدم متطلبات العمل إلا أنه لم يبين الطرق التي يمكن للإدارة العليا اتباعها من أجل دعم الأداء وتفعيل البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين ومراقبة وانتظار نتائجها، وأما عبيد (٢٠٠٩) فقد أشار إلى أن الأداء هو النتائج التي يمكن الحصول عليها من وراء اتباع الأنظمة واللوائح والقوانين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، إلا أنه أغفل أهمية الإبداع الذي ينتج من أداء العاملين والابتكارات المتوفرة في أداء العاملين وهو الأمر الذي تفتقده معظم المؤسسات الحكومية التي ترغب بإتباع اللوائح والقوانين بغض النظر عن الإبداع والابتكار في أداء العاملين، وكذلك فإنه لم يشير إلى الدور الهام الذي يحققه التدريب والتطوير في أداء العاملين، وبالتالي فإن هذا المفهوم يفتقد إلى الكثير من الدقة.

ومن ناحية أخرى فإن المالكي (٢٠٠٣) قد أشار إلى أن الأداء هو إنجاز الأعمال نتيجة بذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة إلا أنه لم يوضح كيف يمكن للموظفين أن يحققوا الأداء المطلوب في ظل المعاناة وتدني الأجور والظلم في الترقى حيث تشير غالبية تقارير التنمية البشرية أن المؤسسات الحكومية في الدول ذات الأنظمة الشمولية والتي تركز على إتباع اللوائح والقوانين ولا تكثر لتحسن أداء العاملين، وتجدر الإشارة إلى أن أداء العاملين يمكن أن يتحسن من خلال العديد من العوامل إذا اجتمعت فإن أداء العاملين يحقق أهداف المنظمة.

وبالرغم من أن سالم (٢٠٠٦) قد أشار إلى أن الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد المبذول وقدرات العاملين إلا أنه لم يبين أن قدرات المنظمة والعاملين تعتمد في الأصل على إرادة العاملين في العمل والرغبة في الإنتاج

التي تركز في الأصل على ما يحصل عليه العاملين من رواتب وأجور وتعويضات وحوافز مادية ومعنوية، وبالتالي فإن غالبية المؤسسات الحكومية تتأثر بشكل كبير نتيجة عدم قدرتها على إشباع رغبات العاملين الأمر الذي يؤثر بالسلب على أداء العاملين.

ويرى ويلن وهونجر (٢٠٠٢) أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط إلا أنهم لم يوضحوا كيف يمكن للنتيجة النهائية للنشاط أن تكون مؤثره بالقدر الكافي الذي تحقق منه المؤسسات أهدافها على الأجل الطويل ومن ناحية أخرى فإن مفهوم الأداء يجب أن يركز على مجموعة من المرتكزات التي إذا تم اتباعها فإنها تحقق نتائج في غاية الأهمية قد تؤثر على أداء العاملين حيث أن تلقي العاملين على مستوى من التدريب الرفيع بالإضافة إلى حصولهم على مستحقاتهم من الحوافز والتعويضات، وقد يؤدي إلى تحسن الأداء فضلاً عن حصول العاملين على نصيبهم من الرعاية الطبية والرعاية التعليمية، وقد يدفع العاملين إلى تحقيق مزيد من التقدم في أدائهم الوظيفي بشكل ملفت للنظر، وبالتالي فإن مفهوم الأداء يمكن أيضاً أن يحقق ما تصبو إليه المؤسسات إذا ما تم مراعاة العناصر السالف ذكرها.

٢,٥,٤,٢ أهداف وأهمية أداء العاملين:

يشغل موضوع أداء العاملين في المنظمات اهتمام الباحثين في أدبيات الإدارة بشكل عام وأدبيات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة لأهمية العنصر البشري الذي يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المنظمات، وانعكاس أدائه لعمله على أداء المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي إنتاجيتها (الضمور، ٢٠١٥)، ويعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات، والنقل، والترقية، وارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد يزيد من

اهتمام الفرد بأدائه، وكما يرتبط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى الموظفين إذ إن الموظفين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم (الهييتي، ٢٠٠٠)، ومن خلال أهداف أداء العاملين حيث تربط بعض المنظمات الحوافز المقدمة للعاملين بأدائهم، لهذا تكون الحوافز سبباً لتولد الدافعية لدى الأفراد العاملين لزيادة ورفع مستوى الأداء، باعتبار أن الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء العمل، وعندما يكون مستوى الأداء جيد فهذا يعطي شعوراً بالأمن الوظيفي لدى الفرد، لأن الإدارات مهما اختلفت وتبدلت دوماً تسعى للحفاظ على الأفراد ذوي الأداء الجيد (درة، ٢٠٠٣).

وبالنظر لأهمية أداء العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين، حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦):-

١- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.

٢- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة، والضعف، وانعكاساتها السلبية، والإيجابية على إنتاجية الفرد، وفاعلية المنظمة.

٣- رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

٤- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

٥- تشكل فرصا للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من

ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

بالرغم من أن الباحثين والعلماء والمفكرين قد أكدوا على أهمية أداء العاملين حيث أن أداء العاملين

يشمل العديد من الأهداف من بينها ما أقره الضمور (٢٠١٥) أن الاهتمام بأداء العاملين ينبع من خلال

الاهتمام بالعنصر البشري، إلا أنه لم يوضح كيف يمكن للأداء أن يربط بإنتاجية العاملين في المؤسسات إذا

كانت تلك المؤسسات لا تعطي العاملين حقوقهم المشروعة من تدريب وتعليم وأجور وحوافز وتعويضات.

وبالرغم من ان الهيئي (٢٠٠٠) قد أشار إلى أن الأداء يعتبر مقياس لقدرات العاملين إلا أنه لم يوضح

كيف يمكن للأداء أن يكون مقياس لقدرات العاملين في الوقت الذي تتفاوت فيه قدرات العاملين داخل

المؤسسة الواحدة بل داخل الإدارة الواحدة الأمر الذي يشير إلى عدم دقة تلك المقاييس المشار إليها، وكما

أشار إلى أن الأداء هو مقياس الاستقرار الوظيفي إلا أنه لم يبين الطريقة التي يمكن من خلالها أن يحقق

الأداء الاستقرار الوظيفي في المؤسسات، ولقد أشارت درة (٢٠٠٣) أن العاملين في المؤسسات يجب أن

نربط الحوافز برفع مستوى أدائهم إلا أن الدافعية أو الرغبة في ربط الحوافز لا تكفي فقط لتحسن مستوى

الأداء حيث أن غالبية المؤسسات الحكومية تسعى إلى تحسين الإنتاجية ولو قدم العاملين مزيداً من الجهد

غير مدفوع لتحقيق أهدافها الأمر الذي لا يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات.

وأشار الطائي (٢٠٠٦) أن تحديد مستوى العاملين يعتمد على الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية

إلا أنه لم يوضح المنهجية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الموارد البشرية، وأكد أن المؤسسة

تستطيع أن تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها إلا أنه لم يوضح كيف يمكن للمؤسسة أن تحدد الجوانب

الإيجابية والسلبية من خلال أداء العاملين، وبالرغم من أنه قد أشار إلى أن رفع معنويات العاملين يعتمد

على البيئة التي يعمل بها العاملين ومدى الجهد المبذول من الموارد البشرية إلا أنه قد أغفل أن المؤسسات

تختلف في طبيعتها عن المؤسسات الأخرى الأمر الذي قد يصعب معه رفع معنويات العاملين نتيجة الإهمال المتعمد أو اعتماد العديد من السياسات الخاطئة التي تؤثر في أداء العاملين، وتجدد الإشارة إلى أنه قد أكد أن الكشف عن أهداف أداء العاملين قد يساهم في كشف الطاقات الكامنة عن العمالة غير المستغلة للعاملين إلا أنه لم يوضح كيف يمكن الكشف عن طاقات العمالة غير المستغلة الذين تم تعيينهم بقرار خاطئ في الأماكن غير المناسبة لتلك العمالة، ومن ناحية أخرى فإنه لا يمكن للمؤسسات الحكومية أن تعترف بخطأ تعيين عماله في أماكن لا تتماشى مع مؤهلاتهم الدراسية مما يصعب معه اكتشاف تلك الطاقات غير المستغلة. ويرى الباحث أن الأهداف التي تتحقق من خلال أداء العاملين مهمة حيث أن الأداء الجيد للعاملين يساعد في تحقيق الربحية، والتنافسية للمنظمات، وأيضاً رفع الإنتاجية للمنظمات، وقدرة العاملين لأداء أعمالهم، وتزيد أهمية أداء العاملين حيث يكشف عن الطاقات الكامنة للعاملين في المنظمات.

٢,٥,٤,٣ عناصر أداء العاملين:

إذا وصف الأداء على أنه النتائج والمهام التي يحققها الفرد على أكمل وجه، ومن هنا تبرز عدة من

عناصر أداء العاملين كما بينها سلي وهانز (Seley, ١٩٩٦ & Hayenz, ١٩٩٨) :-

١- الموظف: وكل ما يمتلكه الموظف في المنظمة من مهارات وقيم واتجاهات ودوافع واهتمامات.

٢- الوظيفة: وهي ما يتصف به العمل من متطلبات أو تحديات وما يقدمه هذا العمل، الوظيفة من فرص

تتمتع بالتحدي والتغذية الراجعة كجزء من العمل.

٣- **الموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.

ويبرز (درة، ١٩٩٨) عدد من عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:-

١- **كفايات الموظف:** وتعني ما يتمتع به الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهذه هي

الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

٢- **متطلبات العمل:** وهنا تمثل الوظيفة التي تشمل المهام والأدوار والخبرات التي يتطلبها العمل.

٣- **بيئة التنظيم:** وهي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء الفعال كالهيكلي التنظيمي والأهداف

والموارد المستخدمة والإجراءات المتبعة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

ويرى (الصرف، ٢٠٠١) أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر أهمها:-

١- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات

وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل،

ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز

الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ولقد أشار سلي وهابنر (١٩٩٨) أن هناك العديد من العناصر التي تحدد أداء العاملين من بينها

الدور الهام الذي يقوم به الموظف إلا أنه لم يوضحوا إذا كانت المهارات والدوافع تصلح في بعض المنظمات

من عدمه حيث تحتوى العديد من المؤسسات الحكومية على الخبرات غير المستغلة، ومع ذلك لا يمكن استغلالها في الوقت الراهن لوجود سوء الأداء المالي والإداري في تلك المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسات الخاصة تعتمد على أداء العاملين ومع ذلك فإن متطلبات الوظيفة تتطلب توافر العديد من العاملين يتوافر لديهم العديد من المهارات، ومن ناحية أخرى فإنهم قد أكدوا على ضرورة توافر البيئة التنظيمية والهيكل التنظيمي في المؤسسات إلا أنهم قد أغفلوا أن أغلب المؤسسات الحكومية تعاني من تدهور البيئة التنظيمية وعدم انتظام اختصاصات الهيكل التنظيمي مما يضعف البيئة التنظيمية كأحد أهم المؤثرات في أداء العاملين. ولقد أبرزت درة (١٩٩٨) أن كفايات الموظف وقدراته من بين أبرز العناصر المؤثرة في أداء العاملين إلا أن قدرات الموظفين تتأثر بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي قد تحول دون تحقيق أداء العاملين أهداف المؤسسات، ولقد أشارت إلى أنه متطلبات العمل من بين أهم عناصر أداء العاملين إلا أن متطلبات العمل تختلف من مؤسسة لأخرى وكذلك تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات سواء كانت حكومية أو مؤسسات خاصة مما يجعل متطلبات العمل لا تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين، وترى أن بيئة التنظيم والمؤثرات الداخلية والخارجية يمكن أن تكون من بين العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، وبالرغم من اتفاق الباحث أن بيئة التنظيم والمؤثرات الاقتصادية والاجتماعية تؤثر على أداء العاملين إلا أنه لم يوضح كيف يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في أداء العاملين ولم يبين الطرق التي تتبعها المؤسسات لتجنب التأثيرات السلبية لتلك العوامل والإجراءات المتبعة لتحسين الأداء بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ناحية أخرى فقد أشار الصرف (٢٠٠١) أن الأداء يتكون من المعرفة بمتطلبات الوظيفة والمهارات الفنية والعملية وبالرغم من اتفاق الباحث على ما أشار إليه إلا أنه لم يوضح المهارات الأساسية المطلوبة في الوظائف بصفة عامة التي يجعلها من ضمن المعايير الأساسية لاختيار الوظيفة العامة، ولقد أكد أن نوعية

العمل من أبرز العوامل التي تؤثر في أداء العاملين والتي تتمثل في رغبة العاملين على الإبداع والابتكار فضلاً عن رغبة العاملين في اكتشاف الأخطاء وعدم الوقوع فيها.

ولقد أشار الصرف (٢٠٠١) أن المثابرة والثوق والجدية في العمل من أبرز النقاط التي يمكن الاعتماد عليها في إنجاز الأعمال، وفي الحقيقة أن معظم الشركات والمؤسسات الحكومية في الدول النامية تتصف انتاجية العاملين فيها بالضعف الشديد نتيجة تكس تلك المؤسسات بالعمالة الأمر الذي يشير إلى احتكار فئة قليلة من العاملين لهذه الأعمال حتي يظهرها أمام الإدارة العليا أنهم من يتحملون مسؤولية العمل دون غيرهم مما يؤكد أن تلك المعايير لا تصلح في كافة المؤسسات وكذلك لا تصلح للتعميم على مؤسسات القطاع الخاص، وترى الدراسة أن عناصر أداء العاملين مهمة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في دور العاملين في المنظمة وكيفية معرفة السياق الإداري في تقدير المهام والقدرات والخبرات للعاملين في المنظمة.

٢,٥,٤,٢ محددات أداء العاملين:

يتأثر الأداء وجوته بثلاث محددات أساسية وهي: الدافعية الفردية، ومناخ العمل وبيئته، والقدرة على إنجاز العمل (المانع، ٢٠٠٦) وهي:-

١- **الدافعية الفردية:** وهي المحرك الداخلي للفرد الذي يقف وراء سبب كل سلوك، وتكمن أهمية الدافعية الفردية بأنها العنصر المساعد لمعرفة أفضل الوسائل الممكن إتباعها للتأثير على الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

٢- **مناخ العمل وبيئته:** تؤثر البيئة الداخلية للعمل داخل المنظمة والرغبة بالاستمرار فيها، والعمل حسب قيم وأهداف المنظمة.

٣- القدرة على إنجاز العمل: وهي قدرة الفرد على إنجاز العمل من خلال الكفاءات والخبرات والمؤهلات

التي يمتلكها أو من خلال برامج التدريب التي خضع لها.

ويمكن النظر إلى محددات أداء العاملين من منظور آخر وتقسيمها إلى: عوامل داخلية وعوامل خارجية

وعوامل أخرى (الطيان، ٢٠٠٠) وهي:-

١- العوامل الداخلية: وهي العوامل الممثلة بقدرات الفرد ومهارته واستعداده وتوجهاته نحو العمل الذي

يقوم به والتي تؤثر على أداء الموارد البشرية.

٢- العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تتمثل ببيئة العمل ومناخه من حيث علاقة الأفراد مع بعضهم

البعض، وعلاقتهم مع الإدارة وضغوطات العمل ووسائل وأدوات وتجهيزات المنظمة المكتسبة والخدمات التي

تجعل من المنظمة مكاناً ملائماً للعمل، وغيرها من العوامل التي تؤثر على الأداء.

٣- العوامل الأخرى: وهناك مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء بشكل نسبي مثل بعض

العوامل الوراثية المتعلقة بالفرد العامل، وعوامل بيئية وثقافية محيطة، وعوامل متعلقة بالفرد كمستوى التعلم

والخبرات المكتسبة.

أشار المانع (٢٠٠٦) أن هناك العديد من المحددات التي من خلالها يمكن التعرف على ما إذا كان

الأداء فعالاً من عدمه ومن أبرز هذه المحددات الدافعية الفردية ورغبة الفرد وإرادته الداخلية في تحسين

مستوى أدائه، ويمكن للمؤسسات الاعتماد على الدافعية الفردية لتحقيق أهداف المؤسسة إلا أنه لم يشير

إلى أن العديد من الموظفين يرغبون في تحسين أدائهم في المؤسسات الحكومية ولكنهم غالباً ما يجدوا أن

الواقع والهيكلة التنظيمي وعدم القدرة على تحظى المدير المباشر والمركزية في اتخاذ القرار من أبرز المعوقات

التي تواجه العاملين في رغبتهم في تطوير أدائهم مما يضعف من مستوى أدائهم مع الوقت. وبالرغم من

اتفاق الباحث معه في أن مناخ العمل وبيئته من أبرز محددات أداء العاملين إلا أن البيئة الداخلية لأغلب

الشركات الحكومية في الدول النامية لا تساهم بتطوير أداء العاملين حيث يتسم العمل في تلك الشركات بالتمطية الشديدة والمركزية في اتخاذ القرار وعدم قدرة الموظف على إظهار قدراته في الإبداع والابتكار مما يؤثر بشكل كبير في مستوى أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي فإن مع مرور الوقت سوف يتأثر الأداء بشكل كبير الأمر الذي يضعف قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل.

وبالرغم من أن المانع (٢٠٠٦) قد أشار إلى أن القدرة على إنجاز العمل تعتبر من أبرز المحددات لأداء العاملين وأن قدرة العاملين على الحصول على التدريب اللازم من أبرز الأسس التي يعتمد عليها إلا أنه لم يوضح أن المؤسسات الحكومية لا تكثر بمستوى التدريب بل تهتم بتنفيذ الأوامر الإدارية الصادرة من الإدارة العليا بغض النظر عن تعارضها مع أسلوب العمل في المؤسسة من عدمه، وكذلك فإن مؤسسات القطاع الخاص تهتم بمستوى تدريب الأفراد ومؤهلاتهم الدراسية منذ استقطابهم وليس بعد عملية تعيينهم، وبالتالي فإن القدرة على إنجاز العمل لا يعتبر من أبرز المحددات حيث أن العاملين في كافة المؤسسات لديهم الفترة المتاحة لإنجاز العمل التي قد تكون محدده سلفاً والتي غالباً تكون كافية.

وأشار الطيان (٢٠٠٠) أن محددات أداء العاملين تنقسم إلى محددات داخلية وخارجية حيث أن المحددات الداخلية تتمثل في قدرة الأفراد ومهاراتهم في إنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن وبأعلى كفاءة ممكنه وهو الأمر الذي لا يتطلب العمل في المؤسسات الحكومية حيث تتطلب تلك المؤسسات تنفيذ الأوامر الإدارية الصادرة وتنفيذ اللوائح والقوانين وعدم تخطيتها حتى ولو كان ذلك على حساب تأخير العمل أما في القطاع الخاص فإن المسؤولين يهتمون بالوقت المناسب لإنجاز الأعمال بغض النظر عما قد يعاني من العاملين من المؤثرات السلبية التي تعوق قدرتهم على إنجاز تلك الأعمال في الوقت المحدد.

ولقد أشار أن هناك العديد من العوامل الخارجية التي قد تؤثر على أداء العاملين مثل طريقة تعامل المدير الحاده مع الموظفين وإلزامهم بتصرفات معينة وكذلك عدم المرونة والمؤامرات الخفية التي تحدث بين

العاملين والمديرين وكذلك عدم ملاءمة أماكن العمل للعمل إلا أنه لم يبين أن المؤسسات الحكومية في الدول النامية لا تحتاج في الغالب إلى الكثير من الجهد لمراقبة أداء العاملين وكذلك فإنه قد تغافل أن مؤسسات القطاع الخاص لا تهتم بما يتعرض له العامل من مؤثرات خارجية، فالعبرة في تلك المؤسسات بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد فقط دون النظر إلى ظروف العاملين، وبالرغم من اتفاق الباحث مع الطيبان (٢٠٠٠) أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي يمكن أن تكون من أبرز محددات أداء العاملين ومن بينها المحددات البيئية إلا أنه لم يشير إلى أن هناك العديد من المؤسسات التي تعمل في أنشطة اقتصادية وصناعية معينة تؤدي إلى تضرر العاملين بشكل كبير مثل شركات الأسمدة وصناعة الأصباغ وصناعة الإسمنت حيث أن العامل يتضرر بشكل كبير صحياً وبدنياً الأمر الذي يعتبر من أبرز معوقات أداء العاملين، وكذلك فإن مصانع الأخشاب التي تصدر صوتاً كبيراً قد يؤثر أيضاً على الحالة الصحية للعاملين، وكل تلك الأسباب التي ذكرت لا تمنع العمال من أداء وظائفهم على الوجه الأكمل نتيجة الظروف والضغوط الأسرية التي قد يتعرض لها العاملين والمسئوليات الملقاة على عاتقهم، وبالتالي لا يمكن اعتبار العوامل البيئية من أبرز محددات أداء العاملين.

٣,٤,٥ أبعاد أداء العاملين

أشار العديد من علماء الإدارة أن هناك العديد من أبعاد الأداء التنظيمي من بينها المهام الوظيفية والأدوار والدوافع والتغذية العكسية وسوف نستعرض تلك الأبعاد فيما يلي بشئ من الشرح والتفصيل:

أولاً: كفاءة تنفيذ الأعمال

أكد العديد من علماء الإدارة والمختصين بدراسة الأداء التنظيمي أن كفاءة تنفيذ الأعمال هي من أبرز الأساليب الإدارية التي يمكن من خلالها وصف مضمون محتويات الوظائف داخل المؤسسة. وأشار عيسي

(٢٠١٤) أن كفاءة تنفيذ الأعمال هي المهام التي تليقها المؤسسة على عاتق العاملين بشكل مباشر ومن خلال تلك المهام الوظيفية التي يؤديها الموظفون داخل المؤسسة يحصل العاملون على الأجر الملائم نظير القيام بتلك الأعمال. وأشار العبد الله (٢٠١٨) أن المهام الوظيفية تنقسم إلى ثلاثة أقسام مهام اختصاصية ومهام إدارية ومهام استشارية. ويمكن التعرف على كل نوع بشكل مفصل كما يلي:

١- أعمال اختصاصية

تعرف الأعمال الإختصاصية بأنها تلك المهام الوظيفية التي تشير إلى الوظائف التخصصية داخل المؤسسة مثل وظائف التدقيق والمراجعة وإدارة التكاليف وغيرها من التخصصات المهنية الإختصاصية (عيسي، ٢٠١٤). وأشار طاهها (٢٠١٧) أن المؤسسات غالباً ما تحدد وجود أماكن شاغرة لتلك المهام الإختصاصية من عدمه، وكذلك فإن المؤسسات الحكومية أو الخاصة هي من تحدد المعايير الواجب توافرها فيمن يصلح لشغل تلك النوعية من المناصب. وأكد جونكسو (٢٠١٧) أن المؤسسات في الغالب لا يمكن أن توافق على اسناد المهام الإختصاصية للعاملين دون اختبارهم لتولي تلك المناصب، فمن يجتاز تلك الأختبارات هو من يفوز بالمناصب الإختصاصية. وأكد ماثوس (٢٠١٥) أن المؤسسات تمنح رواتب ومهايا وعطايا لأصحاب المهام الإختصاصية فضلاً عن بروز أسمائهم في كشوف الترقى والمنح والعلاوات. غير أن عيسي (٢٠١٤) قد أشار إلى أن الوظائف التخصصية تشمل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسات، إلا أنه أغفل أن العديد من المؤسسات في الوقت الحالي تعاني من البطالة الهيكلية والتي تعني وجود العديد من الكفاءات والمهام الإختصاصية داخل المؤسسات ولكن تلك المهام الإختصاصية غير مستغلة الإستغلال الأمثل، فعلى سبيل المثال قد تجد عاملاً في الارشيف لديه درجة علمية في التدقيق والمراجعة أو في العلاقات العامة وهو ما يعني أن الخلل الموجود في المؤسسات يجب معالجته أولاً قبل شغل تلك الوظائف في المؤسسات. ولا يتفق الباحث مع جونكسو (٢٠١٧) الذي أشار إلى أن المهام الإختصاصية هي أول من تقوم المؤسسات

منحها الحوافز والأجور والمهايا، إلا أنه تناسي أن المؤسسات على اختلاف طبيعتها تعاني من سوء التوظيف وتكفي انتاجية العاملين الموجودين بالفعل داخل المؤسسات وهو ما يعني أن تلك المؤسسات سوف تواجه مشكلات كبيرة في استقدام عمالة جديدة أخرى على العمالة الموجودة بالفعل داخل المؤسسات.

٢- أعمال إدارية

أشار عيسي (٢٠١٤) أن المهام الإدارية هي تلك الأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة شئون العاملين وإدارة شئون الأفراد والتي تختص بتنظيم وتنسيق وترتيب الشئون الإدارية داخل المؤسسات. وتجدد الإشارة إلى أن الوظائف الإدارية يمكن ممارستها في العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة والتعليمية والتجارية والصناعية. وأكد طاها (٢٠١٧) أن ممارسة المهام الإدارية ليس مقصوراً على أصحاب التخصصات الإدارية فقط، فالعديد من الخبرات الإختصاصية قد يمارس الوظائف الإدارية جنباً إلى جنب مع وظائفهم التخصصية. وأكد جونكسو (٢٠١٧) أن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت لا تستقدم أصحاب التخصصات الإدارية إلا قليلاً، حيث أن الشئون الإدارية والمهام الإدارية أصبحت ميسره داخل أنظمة المؤسسات الإدارية وبالتالي يمكن لأية فئة القيام بها بسهولة ويسر. ولاتتفق الباحثه مع جونكسو (٢٠١٧) حيث ترى أن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تستقدم أصحاب التخصصات الإدارية من أجل تفعيل نظم المؤسسة الإدارية إلكترونياً. ويرى الباحث أن المهام الإدارية يمكن لأصحاب المهام الإختصاصية القيام بها بشكل سريع طالما أن المؤسسات تمتلك نظم معلومات إدارية حديثة تمكن العاملين من التعرف عليها في أقصر وقت ممكن.

٣- الأعمال الإستشارية

الأعمال الإستشارية هي تلك المهام التي تقوم على تقديم النصح والمشورة للعاملين خلال العمل، كما تقدم النصح والمشورة للإدارة العليا عن كيفية تفيادى الأزمات التي قد تمر بها المؤسسة خلال دورة العمل

(القرشي، ٢٠١٤). وأكد طاها (٢٠١٧) أن تلك الأعمال الإستشارية يمكن القيام بها للعاملين ذوي الخبرة الكبيرة في مجال التخصص كما يمكنهم أن يوفرُوا الدعم اللازم للمدير المباشر في حالة تعثر الإتصال الإداري مع إحدى الجهات تفادياً لتعطيل سير العمل. ويتفق الباحث مع طاها (٢٠١٧) أن أصحاب الأعمال الإستشارية لديهم خبرة واسعة في مجال التخصص إلا أن المؤسسات تعاني في الوقت الراهن من أن أصحاب تلك الأعمال الإستشارية قد تجاوزوا سن التقاعد وأن وجودهم بالمؤسسات أصبح عبئاً على موازنة تلك المؤسسات مما يستلزم اتاحه الفرصة للوجوه الجديدة لإدارة تلك المؤسسات، وبالتالي فإن الباحث يرى أنه يستلزم للمؤسسات الإستغناء عن الأعمال الإستشارية لتلك الفئة التي تجاوزت سن التقاعد ومنح الفرصة للخبرات الصاعدة من تولي تلك المناصب الإستشارية.

ثانياً: كفاءة تخطيط الأعمال

أشار ماضي (٢٠١٤) أن كفاءة تخطيط الأعمال هي بمثابة مركز العاملين داخل المؤسسة وموقعه الإجتماعي من التنظيم. وأكد عيسي (٢٠١٤) أن الأدوار هي بروز مراكز العاملين داخل المؤسسة ومناصبهم وهو من بين أنماط السلوك التي تنتظره المؤسسة من أفرادها. وأكد طاها (٢٠١٧) أن الأدوار هي أحد أبرز الأساليب الإدارية التي تشير إلى معرفة الموظفين داخل التنظيم بحدودهم الوظيفية ومراكزهم في التنظيم. وأشار تومي (٢٠١٤) أن كفاءة تخطيط الأعمال تساهم في التعرف على مركز الفرد داخل المؤسسة وحدوده التنظيمية والوظيفية بشكل واضح وملموس. غير أن تومي (٢٠١٤) الذي أشار إلى أن كفاءة تخطيط الأعمال هي بمثابة مركز العاملين داخل المؤسسة إلا أنه أغفل أن هذا المفهوم عام وليس شامل، فكل العاملين لديهم مراكز اجتماعية داخل المؤسسة وأن هناك عوامل لم يتم ذكرها استكمالاً لهذا المفهوم. كما أن عيسي (٢٠١٤) لم يشر بشكل كامل عن طبيعة المناصب وأنواع وانماط السلوك داخل تلك المؤسسات. وبالرغم من أن مفهوم طاها (٢٠١٧) هو الأقرب إلى الصواب إلا أنه لم يشير إلى نوعية

الأساليب الإدارية المستخدمة لمعرفة الموظفين لحدود عملهم في المنظمة. ويرى الباحث أن الأدوار هي معرفة وإدراك الموظف لحدود مهنته الإدارية بما يمكنه من أن يكون فرد مساهم في التنظيم. ويتصف هذا المفهوم بالشمولية والمرونة حيث يشمل كافة الموظفين الذين يعملون داخل المؤسسة، كما يرى الباحث أن كفاءة تخطيط الأعمال هي المميزات التي يعرف بها العاملون حدود عملهم داخل المؤسسة وان سلوك الفرد داخل المؤسسة هو من أبرز محددات تكيفه مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والجدير بالذكر أن هذا المفهوم استخدم فكرة الإدراك الإداري والوعي الحسي بأهمية دوره وموقعه داخل المؤسسة. وتجدد الإشارة إلى المسلمي (٢٠١٧) قد أشار إلى أن هناك العديد من عناصر الأدوار من بينها أن الأدوار تخضع لقواعد سلوكية منظمة لتلك المناصب في المجتمع. كما أشار ماثوس (٢٠١٥) أن الأدوار تتمتع بقدرة الموظف على تحقيق التقدم المهني والتقني من خلال التعرف على أبعاد وحدود وظيفته تنظيمياً. ويتفق الباحث مع المسلمي (٢٠١٧) الذي أشار إلى خصائص وعناصر الدور داخل التنظيم، إلا أن ماثوس (٢٠١٥) لم يشير إلى أن جوهر الأدوار هو الموظف نفسه وأن فكرة إدراك الموظف لأبعاد حدود مهنته الوظيفية داخل التنظيم ومركزه الاجتماعي تتطلب منه أن يكون مدركاً لتوقعاته وسلوكياته وفقاً لموقعه في المنظمة.

ثالثاً: الابتكار

اختلف العديد من علماء الإدارة في تحديد مفهوم للدوافع فمنهم من يرى أن الابتكار هي مجرد محفزات للموظفين لقيامهم بالمهام الوظيفية الموكلة اليهم داخل التنظيم (عيسي، ٢٠١٤). وأكد طاها (٢٠١٧) أن الابتكار هي النزعة الداخلية التي تتكون نتيجة تعرض الفرد لظروف معينة تؤدي تلك الظروف الى استمرار تواجده داخل المؤسسة والقيام بواجباته الوظيفية. وأكد باسر (٢٠١٧) أن الابتكار نوعين دوافع ايجابية تدفع الموظف إلى الاستمرار بالمؤسسة ودوافع سلبية تدفع نحو الإنسحاب من المؤسسة. غير أن مفهوم الابتكار يجب أن يشير من وجهة نظر الباحث إلى العديد من الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية

التي يمر بها العاملون داخل التنظيم، فالظروف والمتغيرات الداخلية هي التي تدفع العاملون للقيام بواجباتهم الوظيفية مثل تحمل مسؤولية الأسرة والأطفال والرغبة في استئجار منزل وغيره من الدوافع، كما أن وجود الدوافع الخارجية من محاولة اثبات الذات والتنافس مع العاملين والوصول إلى منصب مرموق يدفع العاملين إلى القيام بواجباتهم الوظيفية. وبالرغم من عدم اتفاق الباحث مع مفهوم عيسي (٢٠١٤) وطاها (٢٠١٧) إلا أن الباحث يرى أن الدوافع هي مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة للعاملين والتي غالباً ما تدفع العاملين إلى الإستمرار في العمل والقيام بواجباته الوظيفية أو الإنسحاب من المؤسسة ككل والبحث عن فرص وظيفية أخرى. ويشير مفهوم الدوافع لدى الباحث أن الدوافع قد يتوافر فيها الجوانب الإيجابية من حيث الاستمرار في المؤسسة والمشاركة بالإيجابية في النشاط الإقتصادي للمؤسسة أو فكرة وجود دوافع ومؤثرات سلبية مثل عدم كفاية الرواتب والأجور، الامر الذي يشير إلى ضرورة البحث عن فرص وظيفية أخرى في مؤسسات أخرى.

رابعاً: الجهد المبذول

الجهد المبذول هي تلك المعلومات التي يمكن الحصول عليها للتأكد من صحة الاداء التنظيمي (عيسي، ٢٠١٤). وأشار طاها (٢٠١٧) أن الجهد المبذول هي من أبرز الأساليب الإدارية التي تستخدم في المؤسسات للتعرف والتأكد من دقة المعلومات التي يتلقاها الموظف من أجل التثبت من الإجراءات التي اتخذها أثناء تنفيذه للأوامر الإدارية المختلفة. وأكد ماثوس (٢٠١٥) هي حصول الأفراد على استجابات محددة يمكن من خلالها التأكد من تلك المعلومات وأنهم يسيرون على الطريق الصحيح تداراً للأخطاء الوظيفية. وأشار ماضي (٢٠١٤) أن أهمية الجهد المبذول تبرز من خلال استخدام الجهد المبذول في كافة

مجالات النشاط الإداري في المنظمة، حيث أكد ماضي (٢٠١٤) أن الجهد المبذول تساهم في عدم انزلاق الموظفين نحو تكرار الأخطاء الوظيفية وبذل الجهد اللازم من أجل تعزيز النشاط الإقتصادي في المؤسسة وتساهم في رفع مستوى الدافعية من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر، كما أن التغذية العكسية تساهم بشكل كبير بتوجيه السلوك نحو فلسفة التأكد والتثبت قبل الوقوع في الأخطاء الوظيفية. ويرى ماضي (٢٠١٤) أن المؤسسات تحتاج بشكل كبير إلى الجهد المبذول حتى تمنح الفرصة للعاملين لإنجاز الأعمال الإدارية المختلفة، كما أن الجهد المبذول تساهم في تدعيم العلاقات التبادلية داخل النظام. غير أن الباحث يتفق مع ماضي (٢٠١٤) في أن الجهد المبذول لها العديد من المميزات مما يدعم وجود فكرة أن الجهد المبذول تقوم على إبراز صحة الأداء التنظيمي. كما يتفق الباحث مع عيسي (٢٠١٤) وطاها (٢٠١٧) في أن مفهوم الجهد المبذول هو تسهيل حصول الأفراد داخل المؤسسة على المعلومات الكاملة عن العمل المطلوب إنجازه من أجل تسهيل حصول التعلم وزيادة الدافعية نحو إبراز إيجابيات العمل وزيادة اتقان مخرجات العمل الإداري بما يضمن رفع مستوى الأداء التنظيمي ومن أجل الحصول على نتائج مؤكده وحقيقية. ويشير الباحث أن التغذية العكسية تتطلب توافر العديد من المتغيرات من بينها وضوح الأهداف والبرامج المطلوب تنفيذها، كما يستلزم للمؤسسة أن توضح الإجراءات والمعايير التي تساعد العاملين للحصول على تلك المعلومات بسهولة ويسر. وأشار طاها (٢٠١٧) أنه يجب عودة العمل إلى مصادره الطبيعية في حالة بروز نقص في تلك الأعمال وأن تلك الأعمال يجب أن تكون بدرجة عالية من الدقة والفاعلية. غير أن طاها (٢٠١٧) لم يشير إلى أن التغذية العكسية عملية متكاملة شاملة يمكن أن تساهم في تسليم مخرجات الأعمال بدقة شديدة وأن أى خلل في المعلومات والبيانات يمكن عودته مرة أخرى للمصادر التي جاءت منه للتأكد من تلك المعلومات وتعديلها بشكل قطعي. ويرى الباحث أن استمرار عملية التغذية العكسية من الأمور البديهية داخل المؤسسة، كما أن اتباع عملية التغذية العكسية للأساليب

والأنماط الإدارية في الحصول على المعلومات من الإدارات والفروع والأقسام المختلفه تدل على بروز أهمية وجود منهجية علمية يستند إليها الموظف في عملية التغذية العكسية.

٢,٥,٤,٧ مدى ارتباط أبعاد الأداء التنظيمي بنظرية الأداء التنظيمي

مما لاشك فيه أن ماكس ويبر منذ عام ١٩٥٢ منذ أن أقر نظرية الأداء التنظيمي فإن هناك ثمة ارتباط بين نظرية الأداء التنظيمي وبين أبعاد الأداء التنظيمي. حيث أشار ماضي (٢٠١٤) أن نظرية الأداء التنظيمي قد أرست بلاشك عناصر وأبعاد الأداء التنظيمي ، فالمهام الوظيفية والأدوار والدوافع والتغذية العكسية لها ارتباط وثيق بنظرية الأداء التنظيمي وهي مشتقة من تلك النظرية. وأكد طاها (٢٠١٧) أن ارتباط المهام الوظيفية بنظرية الأداء التنظيمي يبرز من خلال ماتقوم به المؤسسة من خلال اسهامات نظرية الأداء التنظيمي في تطوير وتصنيف المهام الوظيفية، فالمهام الوظيفية كانت مصطلحاً واحداً لاقياس فيه من قبل وأن اسهامات ماكس ويبر ساهمت بقدر كبير على قدرة علماء الإدارة من اشتقاق انواع المهام الوظيفية سواء كانت مهام اختصاصية أو استشارية أو إدارية. كما أن عيسي (٢٠١٤) يرى أن نظرية الأداء التنظيمي هي صاحبة السبق في إرساء أطر وأبعاد الاداء التنظيمي في المؤسسات وأن تلك الأبعاد على الرغم من تنوعها قد ساهمت في التعمق في فهم النظرية بشكل كبير.

كما أن طاها (٢٠١٧) يرى أن الأدوار والدوافع من بين أبرز اسهامات علماء الإدارة الحاليين وأن الأدوار مستمدة من معرفة موقع العاملين في المنظمة وهو ما تم ارسائه في نظرية الأداء التنظيمي، كما استخدمت نظرية الأداء الوظيفي التنظيمي في قدرات الفرد التعليمية وخبراته السابقة في تحقيق أهداف المؤسسة وهو مايشير إلى أهمية عنصر الدوافع في استخدام تلك الدوافع لتنفيذ سياسات المؤسسة في الأجل الطويل

وتحسين الأداء التنظيمي للعاملين من خلال دعم انتاجيتهم في كافة المهام الوظيفية التي يتقلدونها، كما أن التثبت من المعلومات ودقتها وعرضها يساهم بشكل واضح في تعزيز فكرة التغذية العكسية في المؤسسات. ويرى الباحث أن أبعاد الأداء التنظيمي هي أحد أبرز اسهامات نظرية الأداء التنظيمي وأن تلك الإسهامات ساهمت في التعمق في فهم أصول نظرية الأداء التنظيمي وأن وجود تلك الأبعاد يساهم أيضاً في تفسير القواعد السلوكية المرتبطة بوجود العاملين داخل المؤسسة وفهم الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالعاملين أثناء ممارستهم للمهام الوظيفية كما تساهم بشكل كبير في التعرف على الأساليب والأنماط والدوافع التي يستخدمها العاملون لإنجاز أعمالهم الوظيفية، كما يرى الباحث أن فهم وإدراك العاملون داخل المؤسسة لأهمية الأدوار ومواقعهم ومراكزهم الإجتماعية يأتي من خلال اهتمام نظرية الأداء التنظيمي بضرورة أن يحتل الموظفين مراكزهم الإجتماعية وفقاً لحدود المنظمة وأبعاد حدود مهنة الموظف داخل المنظمة، كما يرى الباحث أن بروز أهمية عملية الجهد المبذول يتضح من خلال أن الأداء التنظيمي عملية ديناميكية هدفها الأساسي الأرتقاء بهذا الأداء التنظيمي مهما كانت المعوقات والعقبات التنظيمية وأن التغلب على العقبات التنظيمية يستلزم وجود عملية الجهد المبذول التي تحاول تصحيح مسار أخطاء العاملين وامداد هؤلاء العاملين بالمعلومات اللازمة من أجل دعم القرار الإداري داخل المؤسسة ومن أجل تحقيق الموظف للمهام الوظيفية دون ارتكاب أخطاء.

هناك أبعاد مختلفة للأداء تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكنها يمكن أن تتفق في أمور متعددة، فهذه الأبعاد تحدد الاتجاه للأداء والمسار المراه له تحقيقه في المنظمة، ومن خلال الدراسة تم تحديد ثلاثة أبعاد في الدراسة الحالية وهي (الأدوار، والدوافع، والتغذية العكسية) وسوف يتم مناقشتها بشيء من التفصيل في الدراسة، وكما يرى (الدحلة، ٢٠٠١) العوامل التي تؤثر على الأداء هي:-

أولاً: الأدوار: وتعني هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم، وهل يتم تحديد أهداف الأداء.

ثانياً:الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى الموظفين تشجع وتدعم للوصول للأداء المرغوب فيه.

ثالثاً:التغذية العكسية: إذا تم إبلاغ الموظفين بنتائج أدائهم، فإنه يؤدي ذلك لتصحيح النقاط السلبية في أدائهم، وكذلك ضرورة إبلاغ الإدارة بنتائج الأداء حتى تتمكن من وضع الخطط التدريبية الصحيحة بحيث تحسن من أداء الموظفين.

أشار الدحلة (٢٠٠١) أن هناك العديد من الأبعاد التي يمكن الأخذ بها في استعراض أداء العاملين ومن بين أبرز تلك العوامل التي تؤثر في الأداء الأدوار إلا أن الدحلة لم يشير إلى مفهوم الأدوار حيث تعني المهام التي يتطلب من العاملين القيام بها في المؤسسات وأن هذه المهام هي الأساس التي يتقاضون عليه أجورهم، ومن الجدير بالذكر أن الأدوار تختلف من مؤسسة لأخرى والأدوار ذات طبيعة مختلفة فهناك العديد من العاملين ما يقومون بدور الموظف والمدير في وقت واحد، كما أن الدحلة (٢٠٠١) قد أشار إلى أن نتيجة الأدوار أن يعرف الموظفون النتائج المتوقعة لكل منهم، إلا أن الدحلة (٢٠٠١) أغفل أن هناك العديد من المؤسسات لا يعرف العاملين بمهامي الأدوار التي من المفترض القيام بها وهو ما يشير إلى حالة الفوضى الإدارية في تلك المؤسسات.

أولاً: المهام الوظيفية

أ. مفهوم المهام الوظيفية

اختلفت أدبيات علم إدارة الأعمال في تحديد مفهوم محدد لكفاءة المهام الوظيفية، حيث أشار اسماعيل(٢٠١٧) أن كفاءة المهام الوظيفية هي إنجاز الأنشطة والأعمال التي يؤديها الموظفون داخل الشركة بحيث يتم تنفيذها بكفاءة وفعالية على أن تكون في الوقت المناسب، وبالرغم من اتفاق الباحث مع مفهوم اسماعيل (٢٠١٧) إلا أنه لم يوضح كيف يمكن تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية. وأشار السوداني (٢٠١٦) أن كفاءة المهام الوظيفية هو تسليم تلك الأنشطة الإدارية بأعلى درجة من الكفاءة على أن تكون مطابقة

للمعايير الموضوعية كنتائج أعمال خلال فترة زمنية محددة. ويتفق الباحث مع مفهوم السوداني (٢٠١٦) الذي أشار إلى ضرورة مطابقة المهام الوظيفية مع المعايير الموضوعية إلا أنه لم يحدد طبيعة المعايير التي يتطلبها كفاءة تنفيذ الأعمال. وبالتالي فإن المفهوم الذي تعتمد عليه الدراسة في تحديد مفهوم كفاءة المهام الوظيفية هو تلك الأعمال والأنشطة التي تقوم الشركة بتنفيذها بدقة وبسرعة متناهية وبأعلى درجات الكفاءة والفعالية على أن تكون تلك الأعمال تتوافق مع المعايير الموضوعية سلفاً في فترة زمنية محددة وبشكل واضح. ويتصف هذا المفهوم بالعمومية حيث يمكن تطبيقه على كافة الشركات التي تقوم بتنفيذ وتخطيط الأعمال، كما يتصف هذا المفهوم بالشمولية حيث أن المفهوم يشمل كافة أنواع الأداء الوظيفي في كافة المؤسسات الصناعية والتجارية والزراعية أو صناعات صغيرة ومتوسطة. ويعد هذا المفهوم مرناً حيث يمكن تطبيقه وتعميمه على كافة المؤسسات لصلاحيته لكل زمان ومكان.

ب. محددات المهام الوظيفية

أكد الحارثي (٢٠١٤) أن هناك العديد من الأنواع التي تحدد كفاءة المهام الوظيفية من بينها مايلي:

١. محددات فنية

حيث أشار الحارثي (٢٠١٤) أن المحددات الفنية تقوم بدور كبير في المهام الوظيفية في الشركات العاملة، حيث تقوم تلك المحددات على حقيقة مفادها أن المستوى الفني للعلمين يمكنه تحديد مستوى كفاءة المهام الوظيفية، وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه الحارثي (٢٠١٤) فإن المحددات الفنية في غاية الأهمية ولكن لا بد من أن يصاحب المهارات الفنية التي يستخدمها الموظفون وجود تكنولوجيا حديثة يمكن

استخدامها في المؤسسات وهو أمر قد يستحيل تطبيقه بسبب الظروف الإقتصادية والأزمات المالية التي تمر بها الشركة.

٢. محددات إدارية

أكد العطاس (٢٠١٩) أن هناك العديد من المحددات الإدارية التي تساهم في تحديد المهام الوظيفية بالشركة، وتقوم المحددات الإدارية على السماح للموظفين بالعمل على تحقيق أهداف الشركة بشكل كبير. وبالرغم من اتفاق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) إلا أن المحددات الإدارية في المؤسسات الحكومية أصبحت تعطل الموظفين على تحقيق أعلى قدر ممكن من الكفاءة في تنفيذ الأعمال، ومن جانب آخر فإن الكثير من الشركات الحكومية كانت تتبع العديد من الطرق البيروقراطية في العمل، مما يشير إلى عدم التمكن من استخدام المحددات الإدارية في العمل داخل الشركات بشكل واضح.

٣. محددات أخلاقية

أشار الطبولي (٢٠١٧) أن هناك العديد من المحددات الأخلاقية التي تستخدم في تحقيق أعلى مستوى ممكن من كفاءة تنفيذ الأعمال، ويتفق الباحث مع الطبولي (٢٠١٧) في أن رفع مستوى المهام الوظيفية يكون من خلال وجود محددات أخلاقية إلا اللوائح السلوكية والقيمية داخل الشركة تعاني من سوء التطبيق.

أهمية المهام الوظيفية

أكد الطبولي (٢٠١٧) أن أهمية المهام الوظيفية تبرز من خلال التزام الشركة بالعديد من المشروعات المرتبطة بنشاط الشركة في السوق المحلي والسوق العالمي، وأن قدرة الشركة على تنفيذ المهام الوظيفية يكمن في إبراز قدرة الشركة على تنفيذ المهام الوظيفية وفقاً للمعايير المتفق عليها سلفاً والتي تراعي كيفية إنهاء الأعمال من الجوانب الفنية، كما أن أهمية كفاءة تنفيذ المهام الوظيفية تكمن في حتمية إنهاء تلك الأعمال واستقبال العديد من أوامر العمل الأخرى من أجل تعظيم تحقيق الأرباح، وكذلك تحقيق أهداف الشركات في الوقت

المحدد. وأكد العطاس (٢٠١٩) أن أهمية كفاءة تنفيذ الأعمال تكمن في التأكيد على أهمية تلك الأعمال في إبراز قدرة المؤسسة على إنهاء تلك الأعمال في الوقت الزمني المتفق عليه والتغلب على الصعاب التي قد تواجه تلك الأعمال. وبالرغم من اتفاق الباحث مع الطبولي (٢٠١٧) الذي أشار أن كفاءة تنفيذ المهام الوظيفية يعتمد على مطابقة مخرجات تلك الأعمال مع المعايير الموضوعية لها من قبل إلا أن هناك جوانب أخرى لأهمية كفاءة تنفيذ الأعمال تتمثل في قدرة المؤسسة على بناء علاقات متميزة مع أصحاب تلك الأعمال والتعرف على تنمية تلك العلاقات واستخدامها بما يخدم تلك المشروعات بشكل كبير. ويتفق الباحث مع ما أشار إليه العطاس (٢٠١٩) حيث أكد أن الشركة قادرة على تسليم الأعمال وفقاً لأعلى كفاءة تنفيذ للأعمال في الوقت الزمني المتفق عليه من قبل، إلا أن العطاس (٢٠١٩) أغفل أن هناك مخاطر قد تتعرض لها الأعمال وهو ما قد يؤدي إلى تدهور مستوى الأعمال داخل الشركة.

تحديات المهام الوظيفية

أكد السوداني (٢٠١٦) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه كفاءة تنفيذ المهام الوظيفية في الشركات من بين تلك التحديات عدم القدرة على الإنفاق على الأعمال التي تقوم بها الشركة بشكل كبير، مما قد يؤثر بشكل كبير على توقف الأعمال، وكذلك فإن عدم قدرة المؤسسات على الإنفاق على تلك الأعمال قد يؤثر بشكل كبير على حصول العاملين على التعويضات والمكافآت التي يحصلون عليها بشكل مباشر مما يؤثر سلباً على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين. كما أن السوداني (٢٠١٦) قد أشار إلى أن مستوى مهارات العاملين داخل الشركة قد لا يؤهلهم إلى تنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة متناهية حيث أن الموظفين يعانون من العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي لا يتوقع أن يقوموا بتنفيذ المهام الوظيفية

بكفاءة متناهية. ويتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن تدهور الأحوال الإجتماعية والإقتصادية قد تدفع العديد من الموظفين إلى إنهاء الأعمال بدون كفاءة مطلوبة، كما أن تدهور الأحوال الإجتماعية والإقتصادية قد يفتح باباً من الفساد المالي والإداري ويحصل الموظفين على الرشوة من أجل الخروج من المأزق الإقتصادي الذي يمرون به. وكذلك يتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في تدني الإنفاق قد يؤثر بشكل كبير على كفاءة تنفيذ المهام الوظيفية ، ويرجع السبب في ذلك أيضاً لدور القيادات الإدارية العليا في الشركة التي تدخل في صفقات من أجل توفير المواد الخام بدون دراسة حقيقية لوضع السوق وهو ما يشير إلى قيام بعمليات شراء قد تؤدي إلى خسارة وضع الشركة بالأسواق الداخلية، وبالتالي فإن القيادات الإدارية العليا داخل المؤسسات لا يمكنها أن تتخذ قراراً بالإنفاق على شراء مستلزمات الأعمال أو المواد الخام إلا بعد وجود دراسة متأنية للأسواق وتوفير كافة المستلزمات بمناقصة وممارسة في السوق المحلي من أجل العمل على توفير المواد الخام بأفضل الأسعار، كما أن الباحث يرى أنه يجب إتاحة الفرصة للموظفين لتطبيق مهاراتهم العلمية التي اكتسبوها من أعمال سابقة من أجل العمل على تحسين كفاءة تنفيذ الأعمال بشكل مباشر وحيثي تستفيد الشركة من هذه المهارات.

ثانياً: الأدوار الوظيفية

يشمل المبحث مفهوم الأدوار الوظيفية وأنواع الأدوار الوظيفية وأهمية الأدوار الوظيفية والتحديات التي تواجه الأدوار الوظيفية والمنظور الإسلامي للأدوار الوظيفية.

١. مفهوم الأدوار الوظيفية

اختلفت أدبيات علم إدارة الأعمال في تحديد مفهوم واضح للأدوار الوظيفية، حيث أشار الجعدي (٢٠١٤) أن تخطيط الأعمال وتنفيذها هو القيام بتنفيذ الخطط والإستراتيجيات المتفق عليها سلفاً وتنفيذها في الوقت المناسب لتحقيق أهداف الشركة في الأجل الطويل. أما السوداني (٢٠١٦) فقد أشار إلى أن

مفهوم الأدوار الوظيفية هو القيام بترتيب الأفكار وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات والطرق المتفق عليها على أن يتم القيام بتنفيذ تلك الخطط في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهداف الشركة في الأجل الطويل. ويتفق الباحث مع الجعدي (٢٠١٤) في أن الأدوار الوظيفية هو القيام بتنفيذ الخطط والإستراتيجيات المتفق عليها من قبل في الوقت المناسب إلا أنه أغفل أن هناك أنواعاً كثيرة من الخطط والإستراتيجيات المطبقة، فالمفهوم لم يشير إلى تخطيط الأعمال وتنفيذها بشكل كبير. كما يتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن الأدوار الوظيفية هو ترتيب الأفكار وتنفيذها وفقاً لخطط واستراتيجيات واضحة من أجل العمل على تحقيق أهداف الشركة، إلا أن المفهوم لم يشير إلى نوعية تلك الطرق. وبالتالي فإن المفهوم التي تتبناه الدراسة هو القيام باستخدام أفكار إبداعية وخطط واستراتيجيات متفق على استخدامها من أجل تحقيق أهداف الشركة في خلال فترة زمنية محددة. ويتصف هذا المفهوم بالعمومية والشمولية حيث أنه يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات وعلى كافة الأنشطة الاقتصادية، كما أن هذا المفهوم يتصف بالمرونة حيث أن هذا المفهوم يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات.

٢. أنواع الأدوار الوظيفية

أكد العطاس (٢٠١٩) أن هناك العديد من أنواع تخطيط الأعمال وتنفيذها من بين أبرز تلك الانواع مايلي:

١. الدور الإستراتيجي

من خلال الدور الإستراتيجي يمكن للمؤسسة أن تقوم بدور كبير في التخطيط للشركة لتحقيق أهدافها على الأجل الطويل، حيث يمكن التعرف على الموارد والإمكانيات المتاحة حتي يمكن تنفيذها ومتابعة تنفيذها في الأجل الطويل. ويتفق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) إلا أن العديد من الشركات الحكومية

تقوم بالفعل بإستخدام الدور الإستراتيجي إلا أنه لا يطبق في الواقع وذلك لرغبة الكثير من القيادات الإدارية العليا على بروز أسمائهم وإنجازاتهم على تلك الخطط وذلك لصالحهم بشكل كبير.

٢. خطة العمل

أكد القرشي والحميدان (٢٠١٤) أن خطة العمل تبرز من خلال قيام القيادات الإدارية بالإعداد لتطبيق الخطط والإستراتيجيات التي تم إعدادها، ويتفق الباحث مع القرشي والحميدان (٢٠١٤) إلا أنه لا يتفق معهم في أن الخبرات الوظيفية لتلك القيادات الإدارية قد لا تؤهلهم إلى تطبيق الخطط والإستراتيجيات نتيجة لضعف خبراتهم الوظيفية.

٣. الخطط التسويق والبيع

أشار العطاس (٢٠١٩) أن كافة الخطط لدى الشركات تحتوي على جانب كبير من الخطط التسويقية، كما يجب أن تحتوي تلك الخطط على كيفية الترويج وبيع المنتجات ومن خلال خطط التسويق يمكن للشركة أن تحقق أكبر دعاية ممكنة لمنتجاتها، ويتفق الباحث مع ما أشار إليه العطاس (٢٠١٩) من ضرورة وجود خطط تسويقية إلا أن تلك الخطط أيضاً لا تطبق في الواقع، كما أن الباحث يرى أن خطط التسويق والبيع لا بد أن تكون مرتبطة ببعضها البعض فلا يمكن أن تنسجم خطط التسويق بدون الإشارة إلى تحديد طرق البيع التي يجب أن تستخدم في تلك الخطط.

أهمية الأدوار الوظيفية

أكد السوداني (٢٠١٦) أن أهمية الأدوار الوظيفية تبرز من خلال العديد من الجوانب من بينها أن القيام بالمشروعات الكبيرة والأعمال الهامة تحتاج إلى اتباع منهج علمي واضح من أجل الأدوار الوظيفية ووضع

جدول زمني كبير لإنهاء تلك الأعمال في الوقت المحدد. كما أن الأدوار الوظيفية يعتبر سمة من سمات الشركات والمؤسسات الكبرى. وبالتالي فإن الأدوار الوظيفية يعكس حجم الشركة وشخصيتها الإعتبارية في الأسواق المحلية. وأشار العطاس (٢٠١٩) أن الشركة تقوم بتخطيط الأدوار الوظيفية من خلال وجود فريق عمل لدية خبرة في تحديد الأعمال ووضع خطة عمل من أجل البدء في تنفيذها. ويتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن تخطيط الأدوار الوظيفية قبل البدء في التنفيذ يعد سمة من سمات الشركات الكبرى التي لايمكنها القيام بالأعمال إلا بعد دراسة واعية وإدراك كامل بطريقة العمل. كما يتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) أن تخطيط الأعمال لايمكن أن يتم إلا من خلال وجود طاقم من الخبرات الذي يمكنه أن يمارس العمل بشكل مباشر، إلا أن الواقع يفرض نفسه أن تخطيط الأعمال قد لا يكون بالدقة المطلوبة في العديد من الشركات مما يؤدي إلى تحقيق خسائر كبيرة من دخول الشركات إلى تلك المشروعات والأعمال. كما أن الباحث يرى أن الخبرات الوظيفية للقائمين على الأدوار الوظيفية لا تكفي وحدها للتنبؤ بمكاسب كبيرة للمشروعات والأعمال. ومن جانب آخر فإن القيام الأدوار الوظيفية لا يمكن أن يتم تحديدها إلا من خلال وجود خبرات يمكنها أن تدعم الشركة بالأفكار الإبداعية التي تساهم في الإنتهاء من الأعمال في الوقت المناسب، إلا أن الواقع قد يفرض نفسه حيث أن المؤسسات الحكومية لا تتيح لأية خبرات أن تقوم بتطبيق تلك الأفكار الإبداعية إلا من خلال المدير المباشر، وكذلك فإن المدير المباشر يربح في إبراز شخصيته في العمل فيطمس دور الموظف المبدع المجتهد ليكون المدير وحده هو البارز دون غيره مما قد يتسبب في مزيداً من الإحباط بشكل كبير.

تحديات الأدوار الوظيفية

أشار العطاس (٢٠١٩) أن تنفيذ الأدوار الوظيفية غالباً لا يتم بسبب وجود البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرار الإداري، حيث أن مجلس الإدارة داخل المؤسسة المنوط وحده دون غيره إبداء الرأي بالموافقة على

تلك الأعمال من عدمها. وكذلك فإن الأدوار الوظيفية تحتاج كثير من الوقت والشركات الحكومية تحتاج إلى حلول عاجلة من أجل إعادة تطبيق تلك الخطط، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي لتلك الشركات الحكومية، كما أشار العطاس (٢٠١٩) أن المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية قد تحرم الموظفين من التخطيط المتقن للأعمال وفقاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، مما يحرم المؤسسة من الكثير من الأرباح. وأكد السوداني (٢٠١٦) أن من أبرز التحديات التي تواجه الأدوار الوظيفية هو لجوء الشركات الحكومية للعديد من الخبراء لإجراء التعديلات اللازمة دون الإستعانة بالخبرات الإدارية الموجودة في الشركة. وبالرغم من اتفاق الباحث مع العطاس (٢٠١٩) في أن المركزية قد تسببت في عدم القدرة على تخطيط الأدوار الوظيفية بشكل صحيح حيث أن الشركات لا بد أن تطلع على الخطط التي يتم اقتراحها وقد يوجد شبهة فساد مالي وإداري بين خبراء المكاتب الإستشارية في التخطيط وبين الشركة التي يتم إجراء التخطيط لها وذلك حتى يمكن قبول عرض التخطيط التابع لهم، مما قد يضيع على المؤسسة الكثير من الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تطبق كخطط إستراتيجية يمكن تطبيقها في أقل وقت ممكن، كما تتفق الدراسة مع السوداني (٢٠١٦) في أن الشركات الحكومية يجب أن تلجأ إلى مكاتب الخبراء ولكن الواقع أن تلك المكاتب الإستشارية تقوم بإجراء التخطيط وفقاً لبيئة العمل التي يتم تناولها بشكل نظري دون الإحتكاك المباشر بالشركة عن قرب ودون الإستماع إلى كافة الفئات الإدارية والتعرف على رؤيتهم وحتى تكون الخطط ملائمة لأسلوب العمل بالشركة، وهو ما ينعكس وجود الكثير من البنود داخل الخطط لانهكس طريقة العمل داخل الشركة بشكل كبير، وهو ما يؤدي إلى وجود خطة أو أحد أركانها لا تتسجم مع الواقع الإداري والتنظيمي الذي تسير عليه الشركة منذ عقود.

أولاً: الأدوار

أ- مفهوم الأدوار:

عرف ليفي أن الدور هو بمثابة مركز متميز في نطاق بنیان اجتماعي معين، وعرف بارسونز أن الدور هو ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين، وكما عرف ميريل أن الدور يعتبر نموذجاً من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين، وعرف أحمد عزت الدور هو نمط السلوك الذي تنتظره الجماعة وتطلبه من فرد له مركز معين فيها وهو سلوك يميز الفرد عن غيره ممن يشغلون مراكز أخرى، وعرف بيدل أن مفهوم الدور يمثل تلك الممارسات السلوكية المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين (عبدالكافي، ٢٠١١).

وعرف بيدل وتوماس (Biddle & Thomas, ١٩٦٦) الدور بأنه مجموعة من الصفات التي تحدد تصرفات الشخص في وظيفة معينة، ويخلص بعض الباحثين بأن الدور هو حجر الأساس في الأنظمة الاجتماعية وهو عبارة عن مجموعة من المتطلبات الذي يفرضها التنظيم على الموظف، كاتز وكاهن (Katz & Kahn, ١٩٧٨)، وتعمل الأدوار كحدود بين الفرد الموظف وبين المنظمة، حيث تمثل الأدوار مجموعة من التوقعات من قبل الفرد والمنظمة ولذلك تخدم الأدوار على ربط الفرد بالمنظمة والعكس (Aldag, & Brief, ١٩٧٧).

ولقد أشار ليفي أن الدور له مكانه متميزة إلا أن ليفي لم يشير أن الأدوار في المؤسسات الحكومية تتميز بنفس المكانة حيث تخضع لقوانين ولوائح واحدة بغض النظر عن المسمى الوظيفي لتلك الأدوار، وأكد بارسونز أن الدور هو التفاعل الاجتماعي مع الآخرين إلا أنه لم يوضح التأثيرات الإيجابية والسلبية من وراء هذا التفاعل، وكما أن ميريل أكد على أن الدور هو نموذج نتيجة تفاعل فرد معين مع مجتمع معين إلا أنه لم يبين إذا كان هذا التفاعل يؤثر في الأداء من عدمه، ويرى أحمد عزت أن الأداء هو نمط من أنماط السلوك يتميز به الفرد عن الجماعة إلا أنه أحمد عزت قد أغفل أن المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الخاصة لا تعمل في الوقت الراهن على انتظار الأداء المتميز للعاملين بل إنها تعمل على تميز الأداء حيث أنها تعمل

على وجود لوائح وقوانين ملزمة للعمل، وبالتالي فإن تدني الأداء قد يؤدي إلى الوقوع تحت طائلة تلك اللوائح والقوانين.

وأشار بيدل وتوماس (١٩٦٦) أن الدور هي مجموعة من الصفات التي يمكن من خلالها تحديد تصرفات الفرد وحصصها في وظائف محددة إلا أنهم قد أغفلوا أهمية إبداع وابتكار العاملين الأمر الذي يجعل معايير وضعهم في وظائف محددة غير دقيق علمياً، وأما كاتز وكاهن (١٩٧٨) قد أكدوا أن الأدوار تعمل بمثابة الحد الفاصل بين الفرد والمؤسسة إلا أنهم أغفلوا أنه من المفترض أن تعتمد المنظمة على الفرد ومؤهلاته وكفاءته العلمية في تحديد الأدوار الملائمة له ولا يمكن أن تكون حداً فاصلاً بينه وبين المؤسسة.

ب- عناصر الأدوار:

وهناك من يقوم بتعريف الدور عبر تمييزه إلى عناصر هي (عبدالكافي، ٢٠١١):-

١- **توقعات الدور:** وهي القواعد التي تنظم الأفعال السياسية، أي الأفعال التي تتضمن التأثير وصنع القرار والتوزيع السلطوي للقيم، وتشير هذه التوقعات إلى مطالب المجتمع من الأفراد الذين يغلون مناصب متشابهة.

٢- **توجهات الدور:** وهي الأفكار الخاصة بالفرد شاغل الدور كالسلوك الذي يجب أن يسلكه عندما يكون في وضع معين، وتعكس هذه الأفكار القواعد التي يضعها المجتمع وخاصة القائم بالدور وإدراكه لمطالب وتوقعات من حوله.

٣- **سلوك الدور:** وهو عبارة عن الأفعال التي يقوم بها الفرد الذي يغل منصباً معيناً حيث يتم التركيز هنا على الفعل كما حدث لا كما يجب أن يكون.

ولقد أوضح عبد الكافي (٢٠١١) أن مفهوم الأدوار يتميز بالعديد من المميزات من بينها التوقعات بالدور أو بعبارة أخرى القواعد التي تحكم الأدوار إلا أنه لم يوضح أن تلك التوقعات من شأنها تقوم بتوزيع

السلطات والمهام بشكل عشوائي على العاملين بدون وجود أساس علمي يركز عليه، وكما أن توجهات تلك الأدوار والسلوكيات التي يمكن ممارستها سوف تعكس من وجهة نظره توقعات لمطالب من يقوم بالأدوار مستقبلاً، إلا أنه لم يبين أن سلوكيات الفرد وأفكاره الخاصة غير مطالب بها في العمل وخاصة إذا كان العمل في المؤسسات الحكومية عملاً نمطياً دون إبداع، وبالتالي فإن في هذه الحالة يمكن إدراك تلك التوقعات مستقبلاً أما إذا كان العمل يتطلب مزيداً من الابتكار والإبداع فإنه يصعب التعرف على توجهات الأدوار خاصة إذا كان الموظف يجتهد بشده لإنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن.

ولقد ركز عبد الكافي (٢٠١١) على سلوكيات الأدوار وهي عبارة عن الأفعال التي يقوم بها الفرد الذي يشغل منصباً معيناً إلا أنه قد تناسي أن هناك حدود لعدم التدخل في سلوكيات الأفراد أو من يمارسون أدوراً رفيعة مما قد يضعف من ضرورة التركيز على سلوكيات من يمارسون أدوراً رفيعة في المجتمع.

كما يرتبط مفهوم الدور بعدد من المفاهيم المتميزة عنه ولكنها هامة لفهم جوهره من هذه المفاهيم (عبدالكافي، ٢٠١١):

١- مفهوم المركز: أحيانا ما يختلط المركز بالدور، وفي حقيقة الأمر أن الكثير من المراكز أدوارا والعكس بالعكس ولكن المراكز تعتبر تصنيفات للكائنات الإنسانية بينما تعتبر الأدوار تصنيفات للسلوك.

٢- مفهوم النشاط: يمثل الدور تلك السلوكيات المميزة للأشخاص في إطار معين بينما يعرف النشاط بأنه ذلك التفاعل المؤقت ولكنه المتميز لعدد من الأدوار التي يكون بينها اعتماد متبادل.

٣- مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي: النسق يتضمن مجموعة من العناصر السلوكية أو الأدوار ذات الاعتماد المتبادل.

٤- مفهوم الوظيفة: هو مفهوم يتداخل في أحيان كثيرة مع مفهوم الدور إلا أنه لا يتطابق معه ذلك لأن الدور غير الوظيفة حيث يشمل الممارسة.

وأوضح عبد الكافي (٢٠١١) أن مفهوم الأدوار يرتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى من بينها مفهوم المركز، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن المراكز يتم تركيزها على الأفراد ومراقبته بعناية نتيجة قيامه بالدور بشكل متميز خلال فترة خدمته بالمؤسسة مما يجعله مرشحاً لنيل المركز، وبالتالي فإن الأدوار تسبق المركز وليس العكس، كما أنه قد أكد على أن الأدوار تختلف عن السلوكيات المميزة للأشخاص في إطار معين والتي تعرف بمفهوم النشاط إلا أنه لم يشير إلى أن تلك السلوكيات لا يمكن التدخل بها طالما لم تخالف القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسات، وبالتالي فإن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم النشاط الذي يعتمد على تلك السلوكيات بشكل كبير.

ومن ناحية أخرى فإن عبد الكافي قد أوضح أن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي إلا أنه لم يشير إلى أن كلا المفهومين يعتمد على بعضهم البعض حيث أن الأدوار تقع فيه المسؤولية على موظف بعينه أما مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي فهو يعتمد على تبادل الأدوار، ويرى أن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم الوظيفة حيث أن الوظيفة هي ممارسة الدور أما الأدوار هي وقوع مسؤولية نشاط معين أو مهام معينة على موظف بعينه، وترى الدراسة أن الأدوار هي الصفات التي تحدد لي الفرد في أداء عمله، حيث كيف يكون السلوك الذي يجب اتخاذه في العمل من حيث دوره ومهامه وكيف يعامل مع المحيط البيئي به من خلال عمله.

ج- افتراضيات نظرية الدور:

وتتبنى نظرية الدور على خمس افتراضات أساسية يوجد عليها اتفاق عام بين العلوم الاجتماعية المختلفة

وهي (عبد الكافي، ٢٠١١):-

١- إن بعض أنماط السلوك تعد صفة مميزة لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين.

٢- إن الأدوار غالباً ما ترتبط بعدد معين من الأفراد الذين يشتركون في هوية واحدة.

٣- إن الأفراد غالباً ما يكونون مدركين للدور الذين يقومون به، وإلى حد معين الأدوار يتحكم فيها حقيقة الإدراك بها.

٤- إن الأدوار تستمر بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية وبسبب ارتباطها بسياق نظم اجتماعية أكثر اتساعاً من ناحية أخرى.

٥- إن الأفراد يجب تأهيلهم للأدوار التي يقومون بها.

ويرى عبد الكافي (٢٠١١) أن نظرية الدور تعتمد على فروض أساسية من بينها أن بعض أنماط السلوك تعد صفة مميزة لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين إلا أن أنه تناسي عدم القدرة على تتبع تلك الأنماط السلوكية من فترة لأخرى للحكم على ما إذا كان الفرد مؤهلاً للقيام بالأدوار والمهام المسندة إليه من عدمه، كما أنه قد أشار إلى أن الأدوار غالباً ما ترتبط بعدد معين من الأفراد الذين يشتركون في هوية واحدة إلا أنه قد تناسي أن الأمر مرهون بطبيعة المؤسسات التي تتعامل مع الكثير من المؤسسات وتشارك في عملها مع كافة الأفراد داخل المؤسسة، ويرى أن الأفراد غالباً ما يكونون مدركين للدور الذين يقومون به، وإلى حد معين الأدوار يتحكم فيها حقيقة الإدراك بها إلا أن أغلب المؤسسات الخاصة والحكومية قد تجد أن العديد من الموظفين يقع عليهم عبء أدوار معينة ويقومون بالجمع بين العديد من الأدوار، ويؤكد أن الأدوار تستمر بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية وبسبب ارتباطها بسياق نظم اجتماعية أكثر اتساعاً من ناحية أخرى إلا أنه قد تناسي أنه لا يمكن ضبط معايير خاصة بالأدوار بسبب اختلاف النظم الاجتماعية وبسبب وجود نظم أخرى تتأثر بها الأدوار مثل النظم الاقتصادية والسياسية التي تسير عليها المؤسسات، وبالرغم من أنه قد شدد على أن الأفراد يجب تأهيلهم للأدوار التي يقومون بها إلا أنه تناسي مشكلة محدودية الموارد التي تمر بها معظم المؤسسات الحكومية، وبالتالي فإن قرار التوسع في التدريب وتأهيل جيل جديد ليتحمل الدور المنوط به يصعب تنفيذه بسبب قلة الموارد المالية.

ويرى الباحث أن الأدوار بصفة عامة هي تحدد من خلال الأعمال المنوطة للأفراد في المنظمات، حيث يحدد دور كل فرد في العمل، والأدوار المفروض أتباعها في المنظمات حتى يتم قياس أداء العاملين على أدوارهم، وهكذا تكون الأدوار واضح للعاملين والمنظمة.

ثانياً: الدوافع:

وصف الدافع بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكننا استنتاجه من السلوك عن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان لديه دافع للعمل أم لا وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء العمل (الشيخ سالم وآخرون، ١٩٨٩).

أ. مفهوم الدوافع

تعرف الدوافع بأنها مجموعة القوى التي تؤدي بالفرد إلى سلوك معين. وتعرف أيضاً بأنها الدوافع المعنوية التي تتولد داخل الشخص. وعرفة الدوافع بأنها عاطفة أو رغبة داخل الفرد تكون سبب لقيامه بالفعل (السالم وصالح، ١٩٩٠). كما تعرف الدافعية بأنها تعبير وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة، أو مثير قوي على سلوك الفرد وتوجيهه نحو الهدف وينتج عند إشباع الحاجة، وبذلك تقل قوة الدافعية أو المثير عندما يبلغ غايته (العديلي، ١٩٨٦). ويعرف الباحث الدوافع بأنها الرغبة الداخلية لدى الفرد التي تدفعه إلى القيام بعمل ما، وهي أيضاً للإشباع الحاجة التي أثرت فيه فتقوم الدوافع لتحقيق الحاجة للفرد.

ومن الجدير بالذكر أن السالم وصالح (١٩٩٠) قد أشار إلى أن الدوافع مجموعة القوى التي تؤدي بالفرد إلى سلوك معين إلا أنه لم يوضح بشكل أكثر تفصيلاً ممن تتكون تلك القوى وفيما تؤثر ومدى تأثيرها

على المتغيرات الخارجية، كما أنهم قد أشاروا أن الدوافع تكون مبنية على العاطفة بشكل كبير إلا أنهم لم يوضحوا التأثير الإيجابي لتلك الدوافع على الأداء وكذلك التأثير السلبي لتلك الدوافع على الأداء الوظيفي، وكما أن العديلي (١٩٨٦) قد أشار إلى أن الدافعية تكون نتيجة شيء قوى يؤدي إلى تحسن أداء العاملين إلا أنه تناسي أن العاملين قد يتعرضوا إلى دوافع سلبية تؤدي إلى تدهور مستوى الأداء.

ب- أهمية الدوافع:

١. مفهوم الدوافع

اختلفت ادبيات علم إدارة الأعمال حول تحديد مفهوم محدد للدوافع، حيث أشار اليعربي (٢٠١٨) أن الدوافع هو قدرة الأفراد على استخدام القدرات العقلية وإيجاد الأفكار والأساليب بأسلوب غير مألوف لدى الأفراد الآخرين على أن تناسب مع موقف معين. أما الحارثي (٢٠١٤) فقد أشار إلى أن الدوافع هو الحالة التي يكون فيها الفرد قادراً على إيجاد فكرة متميزة يمكن استخدامها في المؤسسة لتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن وبأعلى كفاءة ممكنة. ويتفق الباحث مع اليعربي (٢٠١٨) في أن الدوافع يشير إلى استخدام المهارات والقدرات العقلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن المفهوم قد خلط بشكل واضح بين الدوافع، فمن خلال إبراز حالة الدوافع يمكن للشركة أن تستخدم الدوافع من وقت لآخر. ولقد اتفق الباحث مع الحارثي (٢٠١٤) الذي أشار إلى الحالة التي يكون فيها الفرد قادراً على استخدام مهاراته العقلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة إلا أنه لم يذكر أي نوع من المهارات العقلية التي يمكن استخدامها والتي تشير إلى وجود حالة الدافع في المؤسسة من عدمه، وبالتالي فإن المفهوم الذي تبناه الدراسة هو أن

الإبداع والإبتكار هو حالة فريدة يمكن من خلال استخدام أفكار إبتكارية جديدة تؤثر بشكل

كبير على تحقيق أهداف الشركة خلال فترة زمنية معينة.

٢. أهمية الدوافع

أشار السوداني (٢٠١٦) أنه يكمن أهمية الدوافع في ضرورة وجود طاقم إداري قادر على خلق فكرة إبتكارية حديثة للغاية لم تكن مستخدمة من قبل في المؤسسة على أن تقوم تلك الفكرة على تحقيق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن وبأعلى كفاءة وفعالية ممكنه. وكذلك فقد أشار السوداني (٢٠١٦) أن أهمية الدوافع تظهر في وجود طاقم إداري قادر على التأقلم مع بيئة العمل الحالية إلى أن يقوم بتغيير المناخ الوظيفي داخل الإدارة بحيث يبتكر العديد من الأفكار التي لم تكن مستخدمة من قبل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن وبأعلى كفاءة معينة. وأكد السوداني (٢٠١٦) أن الإبتكارات تظهر بقوة في الجوانب الإنتاجية أما الإبداع يبرز في الجوانب الإدارية المتعلقة بالأعمال التي تحتاج إلى اختصار كبير من أجل تحقيق أهداف الشركة. ويتفق الباحث مع السوداني (٢٠١٦) في أن الدوافع تتضح أهميته في المؤسسة من خلال إعادة خلق الأفكار حتي يمكن للمؤسسة أن تحقق أهداف المؤسسة في أقل وقت ممكن، إلا أنه أغفل أنه لايمكن السماح للموظفين أن يمارسوا أفكارهم الإبداعية وذلك لوجود كوادر إدارية عليا لايمكن أن تسمح إلا بوجود أفكار تقليدية يسهل مراقبتها والإطلاع عليها، وبالتالي فإن القيادات الإدارية لايمكنها أن تقبل بتطبيق مستوي مرتفع من الدوافع في المؤسسات، كما أن النمط الراديكالي التقليدي الذي يعتمد على القيد في الدفاتر والسجلات لايمكن أن يتغير لعدم رغبة الإدارة العليا في التغيير، كما أن الإدارة العليا لايمكنها تحمل مسؤولية الإنفاق على مستوي من الإبداع يفوق قدرات المؤسسة، وبالتالي فإن الإبداع والإبتكار في غاية الأهمية إلا أن الكثير من الشركات لا ترغب بتحقيق مستوي عالي من الدوافع، فالطرق

التقليدية تعتبر مرضية للقيادات الإدارية التي تخاف في حالة التحول إلى مستوى إبداعي عالي يتم الإستغناء عن تلك القيادات الإدارية بشكل كبير أو استبدالهم بقيادات إدارية أخرى على أن يكونوا قادرين على التأقلم مع المستوى الإبداعي الكبير من أجل تحقيق أهداف الشركة.

٣. مرتكزات الدوافع

أشار العواودة (٢٠١٧) أن الدوافع ترتكز على العديد من المرتكزات من بينها ما يلي:

١. القدرة على التحليل

ولقد أكد العواودة (٢٠١٧) أن قدرة الموظفين على تحليل الاوضاع القائمة، واستبدال الإجراءات الإدارية التقليدية لتحل محلها إجراءات إدارية أكثر قدرة على تحقيق الأهداف وبأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة على أن تتميز الإجراءات الإبداعية الجديدة بالعديد من المميزات من أجل تحقيق مصلحة الشركة بشكل كبير. وبالرغم من اتفاق الباحث مع اليعربي (٢٠١٨) إلا أنه أغفل أن الشركات الحكومية لايمكنها أن تسمح للموظفين بتحليل الأوضاع الإدارية القائمة ما لم يكن هناك أمر إداري خاص بذلك.

٢. المهارات الفردية

أكد اليعربي (٢٠١٨) أن هناك العديد من المهارات الفردية التي تمكن الموظفين من تطبيق مستوى مرتفع من الإبداع والإبتكار داخل الشركات، حيث أن الشركات يمكنها أن تقوم بدور كبير في سبيل تحقيق استغلال المهارات الفردية للعاملين الإستغلال الأمثل وذلك من أجل تطوير آليات العمل داخل الإدارات المختلفة. وبالرغم من اتفاق الباحث مع اليعربي (٢٠١٨) إلا أن الواقع الإداري الذي تمر به كافة الشركات الحكومية دون استثناء قد أضفي مزيداً من عدم الإهتمام لدى القيادات العليا داخل تلك الشركات، فالأهم في تلك الشركة هو انتظام سير العمل وعدم توقف العمل أو خطوط الإنتاج، وأن الأولوية الأولى لشراء المواد الخام من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي فإن مسألة استغلال المهارات الفردية قد تأتي

قيادة إدارية لاهتم بالمهارات الفردية ولا تقدرها من الأصل. وبناء على ما تقدم فإن الشركات التي تستغل المهارات الفردية للموظفين لا يمكنها أن تقوم بمنح الموظفين مقابل تلك المهارات مما يسهم في تعميق الشعور بالظلم واليأس والإحباط الوظيفي.

٤. تحديات الدوافع

أكد القشيشي (٢٠١٤) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الدوافع، فالشركات الحكومية لا يمكن للدوافع مالم يوافق على تلك الأفكار من القيادات العليا، كما أن رحيل الموظفين عن تلك الشركات قد ساعد في شيوع الإرتياح من قبل القيادات الإدارية العليا التي ترغب في استمرار العمل بالنظم التقليدية حفاظاً على مصالحهم داخل تلك الشركات. ومن جهة أخرى فإن الموظفين مكافئهم الحقيقي ليس الشركات الحكومية التي تعتمد على أسلوب المركزية في اتخاذ القرار بل يجب أن يكونوا متواجدين في مؤسسات يمكنهم أن تستوعب تنفيذ الأفكار التنظيمية والإبداعية الجديدة بالمواكبة مع تطورات العصر الحديث.

ولقد أكد اليعربي (٢٠١٨) أن الشركات الحكومية أصبح الأداء الوظيفي بها متدني للغاية وأصبحت المشكلة في تلك الشركات افتقارها لوجود قيادات شابة يمكنها أن تتحمل المسؤولية وتقوم بواجباتها تجاه تحقيق أهداف ومصالح المؤسسة بشكل كبير، كما أن تلك الشركات تعاني من هجرة العقول المفكرة وأن فكرة الحقد الوظيفي أصبحت قائمة بحيث لا يمكن تعيين قيادة شابة تحصل على أجور ورواتب أعلى من المرتبات المتوقعة، كما أكد السوداني (٢٠١٦) أن تدني المستوي الدافعي في العاملين قد أدى إلى تدني الكفاءة في مخرجات العمل الإداري، كما أن هجرة العقول المفكرة التي تستطيع تطبيق واختصار خطوات العمل الإداري قد أدى بلاشك إلى تدهور الأداء الوظيفي نتيجة عدم تطبيق مستوي من الإبداع والإبتكار، وبالتالي فإن التحديات التي تواجه تطبيق الدوافع داخل المؤسسات قد أدى إلى تدهور مستوي الإبداع في

تلك الشركات بشكل واضح، كما أن الأعمال الإدارية التي تقوم بها أصبحت بلاقيمة فنية حقيقية من حيث إبراز قدرات ومهارات الموظفين داخل المؤسسة والسماح لهم بتطبيق قدر كبير من الأفكار من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسات بشكل واضح، ويرى الباحث أن استخدام الأفكار التي تحث على حفز الدوافع ليس ضروري فقط لهذه النوعية من المؤسسات.

يمكن إيجاز أهمية الدوافع في إدارة المنظمات فيما يلي (العبيلي، ١٩٨٢):-

- ١- تشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة.
- ٢- تشخيص دوافع العمل يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
- ٣- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- ٤- تساعد الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد وتساعد كذلك في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- ٥- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
- ٦- يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجيهات الاستراتيجية للمنظمة، فالمنظمة تمتلك موارد بشرية ذوي الحاجات العليا غالباً ما تبني استراتيجية المتبعين في حين أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات الدنيا نتيجة تبني استراتيجية المدافعين.
- ٧- يعد تشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة للمنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

وتكمن أهمية الدوافع من خلال استخدام الدافعية بأساليب مختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، فالمدير يقوم باستشارة الدوافع لدى العاملين من أجل زيادة الانتاج أو تحسين نوعية أو تقليل التغيب أو الحصول على ولائهم للمنظمة عن طريق تحقيق الرضا لهم عبر اشباع حاجاتهم المختلفة (الزبيدي وآخرون، ٢٠١٥).

وأشار العبيلي (١٩٨٢) أن أهمية الدوافع يمكن من خلالها التعرف على الدوافع ذات الأهمية الكبرى للأفراد والعاملين إلا أنه قد تناسي أن هناك دوافع إيجابية ودوافع سلبية من شأنها أن تؤدي إلى تدهور مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، كما أنه قد أكد على أن تشخيص دوافع العمل يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية إلا أنه لم يوضح تأثير الدوافع السلبية والأساليب العقابية التي تتخذ منها المؤسسات ذريعة لإحباط العاملين وعدم حصولهم على حوافزهم المادية والمعنوية، ويرى أن الدوافع الإيجابية تؤدي إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة، وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما جاء به العبيلي إلا أنه لم يوضح طبيعة الدوافع الإيجابية ومدى تأثيرها على الأفراد والإدارة وأن تأثيرها على الأفراد يكون أكبر بكثير من تأثيرها على الإدارة حيث أنها تؤدي إلى الاستقرار والرضا الوظيفي، وكما شدد على أن الدوافع تساعد في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، وأوضح أن الدوافع سوف تؤدي إلى زيادة إبداع الأفراد إلا أنه لم يوضح كيف يمكن للإبداع أن يظهر في المؤسسات ذات الطبيعة الشمولية والتي تركز على المركزية في اتخاذ القرار، وكما أنه قد بين أن الدوافع تساهم في إعداد وتصميم البرامج التدريبية إلا أنه لم يوضح أن البرامج التدريبية تحتاج إلى موازنه خاصة يمكن الإنفاق منها على الاحتياجات التدريبية الأساسية في المؤسسة وخاصة الجوانب التقنية التي تحتاجها المؤسسة وليس من أجل الارتقاء بأداء الأفراد.

ويرى الزبيدي وآخرون (٢٠١٥) أن أهمية الدوافع تبرز من خلال استخدام الدافعية بأساليب مختلفة لتحقيق أهداف المنظمة إلا أنهم لم يشيروا إلى أن المؤثرات السلبية التي تتسبب بها وجود لوائح وقوانين ظالمه

تحد من حركة الموظف وقدرته على الإبداع قد تؤدي إلى تدهور أداء العاملين، وترى الدراسة أن أهمية الدوافع لدى العاملين مفيدة للفرد والمنظمة، من خلال تعزيز القدرات الكامنة للأفراد العاملين في المنظمات حيث ترفع الإنتاجية وترفع الروح المعنوية من خلال تعزيز هذه الدوافع.

ج- أنواع الدوافع:

يقسم العلماء الدوافع إلى الأنواع التالية (أبو النصر، ٢٠١٢):-

- ١- الدوافع الأولية وهي الدوافع البيولوجية تميزاً لها عن الدوافع الثانوية وهي الدوافع المكتسبة أو المتعلمة.
- ٢- الدوافع الفردية أو الشخصية تميزاً لها عن الدوافع الاجتماعية.
- ٣- الدوافع الشعورية تميزاً لها عن الدوافع اللاشعورية.
- ٤- الدوافع الإيجابية تميزاً لها عن الدوافع السلبية.
- ٥- الدوافع المادية تميزاً لها عن الدوافع المعنوية.
- ٦- الدوافع النشطة تميزاً لها عن الدوافع الخاملة.

ويرى أبو النصر (٢٠١٢) أن الدوافع الأولية وهي الدوافع البيولوجية تميزاً لها عن الدوافع الثانوية وهي الدوافع المكتسبة أو المتعلمة إلا أن أبو النصر قد تناسي أن الدوافع الأولية تكون أكثر تأثيراً من الدوافع الثانوية وأن الدوافع المكتسبة يمكن أن تكون لتحفيز أداء العاملين أكثر من ذي قبل، وكما يرى أن الدوافع الفردية أو الشخصية تميزاً لها عن الدوافع الاجتماعية إلا أنه تناسي أن الدوافع الاجتماعية تكون لها تأثير شامل حيث تؤثر على محيط العاملين الاجتماعي وهو ما يجعلها مختلفة عن تلك الدوافع الفردية، وكذلك فقد ميز بين الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية إلا أنه لم يوضح أن الدوافع الشعورية هي المطلوبة داخل المؤسسات حيث أن تلك الدوافع تؤدي إلى تحسين أداء العاملين عن طريق ما يقدمه الموظف من أداء

متميز.

وتجدر الإشارة إلى أن أبو النصر قد أوضح أن الدوافع الإيجابية تمييزاً لها عن الدوافع السلبية إلا أنه لم يبين مدى تأثير الدوافع السلبية على تدهور أداء العاملين، كما أنه لم يشير إلى تأثير الدوافع الإيجابية ومدى تأثيرها الإيجابي على أداء العاملين، ومن جانب آخر فإنه قد فرق بين الدوافع المادية تمييزاً لها عن الدوافع المعنوية إلا أنه تناسي أن الدوافع المادية الأكثر طلباً في ظل تدهور المستوى الاقتصادي الذي يعيشه أغلب العاملين في الوقت الراهن، وكما أن الدوافع المعنوية قد تحقق الرضا الوظيفي المطلوب في ظل ما تتميز به العديد من المؤسسات توفير تلك الدوافع لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، وقام بتمييز الدوافع النشطة عن الدوافع الخاملة إلا أنه لم يوضح أن الدوافع النشطة هي الأكثر تطبيقاً في المؤسسات التي تتميز بتحفيز مواردها البشرية خلال فترات متقاربة أما الدوافع الخاملة والتي تستخدم بكثرة في المؤسسات الحكومية حيث تطبق تلك المؤسسات سياسة الدوافع على فترات متباعدة بالرغم من أن القانون واللوائح تقرها إلا أنها تحتاج إلى قرار من الإدارة العليا.

د- خطوات عملية الدوافع:

فالدوافع في العمل الوظيفي يمكن أن ينظر إليها على أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا وهي (العبيلي، ١٩٨٢):-

- **الخطوة الأولى:** ظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن لدى الفرد.

- الخطوة الثانية: وتعتبر هذه المرحلة للبحث والاختبار من بين عدة بدائل لإشباع هذه الحاجات.

- الخطوة الثالثة: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة البحث فتحدد في هذه المرحلة الهدف والسلوك المتبع لإشباع الحاجة لدى الفرد.

- الخطوة الرابعة: وهي مرحلة المراجعة والتقويم والربط بين هذه الحاجات.

- الخطوة الخامسة: وهي الخطوة الأخيرة وهي ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية فإذا كانت دورة الدافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازناً ورضاء مع احترام تلك الحاجة الخاصة والموجودة.

ولقد أشار العبيلي (١٩٨٢) أن الدوافع تمر بالعديد من الخطوات من بينها ظهور الحاجات والرغبات إلا أنه لم يوضح عند أي مستوى يمكن للحاجات والرغبات أن تؤثر في اتخاذ قرار بمنح الدوافع سواء كانت إيجابية أو سلبية، وكما أن الخطوة الثانية تتمثل في البحث والاختبار من بين عدة بدائل لإشباع هذه الحاجات إلا أنه لم يشير إلى درجة إشباع تلك الحاجات، وبالتالي فإن البحث يكون باختبار دوافع تلاءم ظروف المرحلة التي تمر بها المنظمة، وكما أنه قد أشار إلى المرحلة الثالثة هي مرحلة وضع الهدف والسلوك المتبع لإشباع الحاجة لدى الفرد إلا أنه ركز على إشباع حاجات الأفراد ولم يشير إلى أن تلك الحاجات إذا ما تحققت فإن المؤسسات تستفيد من هذا الإشباع الحقيقي من عدمه، وما إذا كان الهدف الموضوع يحقق آمال وطموحات العاملين في المؤسسة.

وكذلك فإن العبيلي قد أوضح أن المرحلة الرابعة هي مرحلة المراجعة والتقييم والربط بين هذه الحاجات إلا أنه لم يوضح إذا كانت هذه المرحلة يمكن من خلالها ربط وتقييم أهداف المنظمة والدوافع التي من خلالها يمكن تحسين أداء العاملين، وأشار أن الخطوة الأخيرة هي ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية فإذا كانت دورة الدافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازناً ورضاء مع احترام تلك الحاجة الخاصة والموجودة، وبالرغم من عدم اتفاق الباحث مع ما جاء به العبيلي نحو ربط السلوك بالجزاء حيث أن هذا الربط موجود بالفعل في أغلب اللوائح والقوانين المعمول بها داخل المنظمة مما يضعف من أهمية الدوافع الإيجابية ويجعل التركيز على الدوافع السلبية لتسيير حركة وأداء الأعمال بغض النظر عن المؤسسات وما يدور فيها.

بالإضافة إلى ما تم ذكره يرى الباحث أن الدوافع من العوامل السلوكية والنفسية حيث يلاحظ أن دورها مهم في تحسين الأداء، والإنتاج في العمل في المنظمات، وأيضاً الاهتمام بها شيء جيد لتعزيز دور الفرد والعاملين في العمل، ومن خلال الاهتمام بالجوانب السلوكية لدى العاملين سوف يثري الأداء، ويعزز الروح المعنوية للعاملين في المنظمات.

ثالثاً: التغذية العكسية:

إن استخدام التغذية العكسية يختلف من مجال لأخر، فهناك لكل نظام هدف أو مجموعة أهداف، وعدد متنوع من المتغيرات، وعرفها معجم العلوم النفسية بأنها أية معلومات راجعة من مصدر ما تفيد في تنظيم السلوك وضبطه (عاقل، ١٩٨٨).

أ. مفهوم التغذية العكسية:

عرف التغذية العكسية (نشواني، ١٩٨٤) بأنها المعلومات التي يتلقاها المتعلم بعد الأداء والتي تمكنه من معرفة مدى صحة للمهمة التعليمية. ويضيف (صوالحة، ١٩٨٥) بأنها تزويد الشخص بمعلومات حول استجابته بشكل منظم ومستمر من أجل مساعدته في تعديل الاستجابات التي بحاجة إلى تعديل وتثبيت الاستجابة الصحيحة. وعرفها هيلمان وآخرون (Hillman, Schwandt, & Bartz, ١٩٩٠) بأنها النشاط الذي يزود الموظفين بالمعلومات عن أدائهم في الوظيفة، وكما عرفت الأكاديمية التغذية العكسية على أنها ردود فعل المستفيد من الخدمة والتي تتمثل في وجهات النظر والآراء حول الخدمة المقدمة في مجال معين (Academy, ٢٠١٠).

ولقد أشار نشواني (١٩٨٤) أن مفهوم التغذية العكسية بأنها المعلومات التي يتلقاها المتعلم بعد الأداء والتي تمكنه من معرفة مدى صحة للمهمة التعليمية إلا أن هذا المفهوم يعتبر مفهوم عام ولا يمكن تطبيقه على الواقع حيث أنه لم يوضح طبيعة المعلومات التي يتلقاها الموظف وكذلك لا يمكن التنبؤ بصحة هذه

المعلومات، وأكد صوالحة (١٩٨٥) أن التغذية العكسية هي تزويد الشخص بمعلومات حول استجابته بشكل منظم ومستمر من أجل مساعدته في تعديل الاستجابات، وتثبيت الاستجابة الصحيحة إلا أنه لم يشير إلى نوعية المعلومات المشار إليها ولا الاستجابات المراد تعديلها ولم يشير إلى الاستجابات الخاطئة، وكذلك لم يوضح عما إذا كان الموظف قد تعرض لمؤثرات سلبية قبل عملية التغذية العكسية من عدمه، وأشار هيلمان (١٩٩٠) بأن التغذية العكسية هي النشاط الذي يزود الموظفين بالمعلومات عن أدائهم في الوظيفة إلا أنه لم يبين طبيعة المعلومات التي يمكن تزويد الموظفين بها وما إذا كانت تلك المعلومات دورية في كل عام أو في فترات زمنية متفق عليها، ويعرف الباحث التغذية العكسية على أنها الاتصال الذي يتلقها العاملين بعد أداء أعمالهم من المشرفين عليهم، حيث أنها المعلومات التي تأتي الموظفين بعد أداء أعمالهم، حتى يتحقق الأداء الجيد للعاملين.

ب- أهمية التغذية العكسية:

- إن استخدام التغذية العكسية يختلف من مجال لآخر، فهناك لكل نظام هدف أو مجموعة أهداف، وعدد متنوع من المتغيرات، ويمكن إجمال أهميتها كما وردت في كتابات متعددة (الساعدي، ٢٠١٦) وهي:-
- ١- تعمل التغذية العكسية على إعلام الشخص بنتيجة عمله، سواء كانت صحيحة أم خاطئة، مما يقلل الفشل لديه ويساعده على تصحيح مساره.
 - ٢- تعزز النشاط وتشجع على الاستمرار في أداء العمل مدة أطول وهذا فأنها تساعد على تدعيم العمليات.
 - ٣- استعمالها ينشط عملية التعلم ويزيد مستوى الدافعية لها وتجعل الأشخاص في حركة مستمرة لتحقيق الأهداف المتوخاة.

٤- تبين الأهداف السلوكية التي يسعى إلى تحقيقها في البيئة وبذلك تزيد من شعور العاملين بالإنجاز وتزيد من الدوافع الداخلية.

٥- تساعد في الخروج بنتائج حقيقية غير وهمية ومعرفة أين نحن الآن.

٦- تسلط الضوء على مواطن القوة والضعف في أجزاء النظام وبذلك تساعد في التغلب على مشاكل الأداء من خلال القدرة على إجراء التغيير.

٧- تقوية العلاقات التبادلية بين أجزاء النظام وبيئته.

ومن ناحية أخرى فقد أكد الساعدي (٢٠١٦) أن التغذية العكسية تكمن أهميتها من خلال أعلام الشخص بنتيجة عمله، سواء كانت صحيحة أم خاطئة، مما يقلل الفشل لديه ويساعده على تصحيح مساره إلا أنه لا يمكنه التنبؤ بردة فعل الموظفين إذا ما جاء التقرير مغايراً لمدى الجهد الذي يبذلونه في العمل مما قد يؤدي إلى تفاقم الشعور بالظلم الاجتماعي والوظيفي نتيجة التقرير غير الإيجابي الذي حصل عليه العاملين، وكما أنه قد أكد أن أهمية عملية التغذية العكسية تكمن أيضاً في تعزيز النشاط وتشجع على الاستمرار في أداء العمل مدة أطول وبهذا فأنها تساعد على تدعيم العمليات إلا أن عملية التغذية العكسية لا تتم بهذا الشكل المبسط حيث قد تؤدي إلى حزن العاملين وشعورهم بالظلم نتيجة عدم حصولهم على الدرجات المتوقعة، وهو ما يؤدي إلى تدهور أداء العاملين بشكل كبير وقد يدفع البعض الآخر إلى الاحتجاج بشكل رسمي على النتائج السلبية التي حصلوا عليها، وقد تدفع عملية التغذية العكسية إذا ما استمرت نتائجها السلبية على العاملين إلى محاولة ترك العمل والبحث عن فرص أفضل في أماكن أخرى.

كما أن الساعدي (٢٠١٦) قد أشار إلى أن استعمال عملية التغذية العكسية ينشط عملية التعلم ويزيد مستوى الدافعية لها وتجعل الأشخاص في حركة مستمرة لتحقيق الأهداف المتوخاة إلا أن عملية التغذية العكسية في أغلب المؤسسات الحكومية هي مجرد تحصيل حاصل فالموظف متواجد في المؤسسة ولا

يمكن أن يحصل على دوافع إيجابية أو تقارير إيجابية إلا بعد مرور عدد معين من السنوات على وجوده في المؤسسة مما يضعف من مصداقية عملية التغذية العكسية، وأوضح أن عملية التغذية العكسية تبين الأهداف السلوكية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في البيئة وبذلك تزيد من شعور العاملين بالإنجاز وتزيد من الدوافع الداخلية إلا أن تلك الأهداف السلوكية لا يمكن أن تزيد شعور العاملين بالإنجاز حيث أن أغلب المؤسسات تفرض العقاب على من لا يقوم بإنجاز العمل وهو ما يبرز تناقضاً واضحاً بين قدرة عملية التغذية العكسية على معالجة المسار قبل البدء مرة أخرى بعملية التغذية العكسية للفترة الجديدة كما أنه لا يمكن توقع أي تأثير من الدوافع الداخلية.

ومن ناحية أخرى فإن الساعدي قد أشار إلى أن عملية التغذية العكسية تساهم في الخروج بنتائج حقيقية غير وهمية إلا أن تلك النتائج تخضع لسلطة ورقابة المدير المباشر الذي يفرض رؤيته ما إذا كان العاملين قد حققوا نتائج مرضية من عدمه وهو ما يفقد مصداقيتها، فقد يكون العامل على علاقة غير طيبة مع المدير التنفيذي مما يعرضه للنتائج السلبية، كما أشار إلى أن عملية التغذية العكسية تعمل على تقوية العلاقات التبادلية بين أجزاء النظام وبيئته، وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما جاء به الساعدي إلا أن الساعدي تناسي أن الإدارة العليا تعتمد على مديري الأقسام في تقييم هؤلاء العاملين حتى ولو كان التقرير لا يعبر عن واقع المؤسسات ولا عن واقع المهام الموكلة إلى كل موظف، وأوضح أن عملية التغذية العكسية تسلط الضوء على مواطن القوة والضعف في أجزاء النظام وبذلك تساعد في التغلب على مشاكل الأداء من خلال القدرة على إجراء التغيير، وترى الدراسة أن التغذية العكسية مهمة للعاملين بشكل كبير حيث تبين نوعية الأداء أن كان صحيحاً أو خطأً، وهذا يساعد على تحسين أداء العاملين وتحديد الانحرافات وطريقة معالجتها ويعطي الثقة في العاملين لمزيد من العطاء في العمل.

ج- متطلبات وشروط التغذية العكسية:

إن أي نوع من أنواع التغذية العكسية الصحيحة تستلزم أن تكون في جوانب ثلاثة مهمة

(Tuckman, ١٩٧٥) وهي:-

١- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها.

٢- البرامج التنفيذي ومدى تحقيقه.

٣- العوامل الخارجية والداخلية.

ولكي تكون التغذية العكسية ذات أهمية ويكون لها دور فاعل وحقيقي يتوجب على المنظمة أن تكون

لها مجموعة من الإجراءات والمعايير كما أشار إليها تاكمان (Tuckman, ١٩٧٥) والتي من بينها:

١- يجب أن نفهم أولاً أن التغذية العكسية تستند في مفهومها إلى الفجوة بين ما يجب أن يكون وبين ما

هو كائن فعلاً.

٢- إعطاء نبذة سريعة ومختصرة في نهاية كل عمل وأن كان بسيطاً لغرض معرفة مدى تحقيق الأهداف

الخاصة به.

٣- إرجاع الأعمال إلى المعنيين بها بعد إيضاح النقص أو الخلل فيها أن وجد وعدم الاقتصار فقط على

بيان قبولها أو رفضها لأن ذلك السلوك لا يعطي تغذية عكسية حقيقية.

ومن أجل أن تتاح الفرصة لاستخدام التغذية العكسية وتحقيق الأهداف المرجوة منها فلا بد من أن

تتوافر الشروط التالية (الساعدي، ٢٠١٦):-

١- يجب أن تتصف التغذية العكسية بالدوام والاستمرارية.

٢- يجب أن تجرى في ضوء أهداف محددة.

٣- تفسير النتائج فيها يتطلب فهماً عميقاً وتحليلاً علمياً دقيقاً.

٤- يجب أن تتصف عملية التغذية العكسية بالشمولية، إذ تشمل جميع عناصر العملية وجميع العاملين

على اختلاف مستوياتهم التحصيلية والعقلية والعمرية.

٥- يجب أن تستخدم في عملية التغذية العكسية الأدوات بصورة دقيقة.

ويرى تاكمان (١٩٧٥) أن الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها تعتبر من أبرز متطلبات وشروط التغذية العكسية إلا أنه تناسي ضرورة اتباع منهج علمي واضح في وضع تلك الأهداف ومتابعة ورقابة تحقيق تلك الأهداف وتحديد الأدوار التي يمكن من خلالها متابعة ورقابة الأهداف وتحقيقها، وأشار إلى أن البرامج التنفيذية ومدى تحقيقها تعتبر من أهم متطلبات وشروط التغذية العكسية إلا أنه لم يشير إلى طبيعة تلك البرامج التنفيذية ولا المدة الزمنية المطلوب تنفيذها فيها، وأبرز أهمية مراعاة العوامل الداخلية والخارجية إلا أنه لم يشير إلى أن تأثير العوامل الخارجية قد يكون أكثر من تأثير العوامل الداخلية، وأكد أن هناك شروطاً يجب أن تتوفر في عملية التغذية العكسية من بين أبرز هذه الشروط أن التغذية العكسية تستند في مفهومها إلى الفجوة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلاً. كما أنه قد أشار إلى أن إعطاء نبذة سريعة ومختصرة في نهاية كل عمل وأن كان بسيطاً لغرض معرفة مدى تحقيق الأهداف الخاصة به من بين أبرز الشروط الواجب توافرها.

ويرى الساعدي (٢٠١٦) أنه لاكتمال عملية التغذية العكسية فإنه ينبغي أن تستمر عملية التغذية العكسية على أن تجرى في ضوء أهداف محددة إلا أن استمرار عملية التغذية العكسية لا بد أن يكون محدد المدة على أن يكون مرتبطاً بنهاية العام المالي والإداري في المؤسسات حتى تصدر كافة التقارير سنوياً والآن تجرى عملية التغذية العكسية في أي وقت خلال العام حتى لا تسبب ارتباكاً في إدارة الموارد البشرية ولا الإدارات العاملة الأخرى، ويرى أن عملية التغذية العكسية تحتاج إلى تفسير النتائج مما يتطلب فهماً عميقاً وتحليلاً علمياً دقيقاً، إلا أنه تناسي أن التقرير يجب أن يكون نتائجه بسيطة سهلة الفهم حتى يمكن تفسير

كافة الجوانب بشكل ميسر وان يستخدم منهج عملي واضح لتفسير تلك النتائج، ويؤكد أنه يجب أن تتصف عملية التغذية العكسية بالشمولية، إذ تشمل جميع عناصر العملية وجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التحصيلية والعقلية والعمرية إلا أن تناسي أهمية وجود العديد من الفئات من العاملين داخل عملية التغذية العكسية حتى لا تفقد عملية التغذية العكسية مصداقيتها.

د- خصائص التغذية العكسية:

أن للتغذية العكسية أربعة خصائص تتميز بها وقد حددها أوين (Owen, 1978):-

١- الخاصية التوجيهية: تمثل هذه الخاصية محوراً أساسياً للتغذية العكسية إذ تعمل على توجيه سلوك الشخص والمنظمة وتبين له الأداء الجيد من عدمه.

٢- الخاصية التعزيزية: تشكل تشجيعاً وإثابة.

٣- الخاصية الدافعية: إذ تسهم التغذية العكسية في إثارة دافعية الشخص لتقبل المعلومة من أجل إنجاز وأداء أكثر ألقاناً، وجعله يسرع به وتكون الغاية فيه الإبداع وحب المعرفة أكثر من مجرد القيام بعمل ما والانتهاه منه.

٤- الخاصية التقويمية: تخبر هذه الخاصية الشخص وتدلّه على موقعه ومدى تقدمه استناداً للأهداف التي يروم تحقيقها.

ويرى أوين (1978) أن التغذية العكسية تتصف بالعديد من الخصائص الرئيسية من بينها الخاصية التوجيهية والتي تعمل على توجيه سلوك الشخص والمنظمة وتبين له الأداء الجيد من عدمه إلا أنه لم يبين المعايير التي تستند عليها المؤسسة من أجل تقييم وتوجيه الأداء الجيد للعاملين من عدمه، ويرى أن من بين أبرز خصائص التغذية العكسية الخاصية التعزيزية والتي تشكل تشجيعاً وإثابة إلا أنه لم يبين الطرق المنهجية التي يمكن للموظف من خلالها الحصول على هذه الإثابة بشكل فعال، وأكد أن التغذية العكسية تتصف

بخاصية الدافعية التي تقضي بضرورة إثارة دافعية الشخص لتقبل المعلومة من أجل إنجاز وأداء أكثر أتقاناً، وجعله يسرع به وتكون الغاية فيه الإبداع وحب المعرفة أكثر من مجرد القيام بعمل ما والانتهاء.

هـ- تقنيات التغذية العكسية:

يختلف عدد هذه التقنيات من منظمة لأخرى بحسب قدرتها على تطبيق أو استعمال هذه التقنيات، وطبيعة نشاطها الإنتاجي، وهذه بعض التقنيات المستخدمة وهي (Opoku & Robert, ٢٠٠٦): (الإنترنت، والسؤال المباشر للزبون، والشكاوى، ومجموعة الحوار المركز، والاستبانة، وموظفي الخط الأمامي، واستعمال الإحصائيات، وخدمات ما بعد البيع، والتجريب وممارسة دور الزبون، والهاتف)، وترى الدراسة أن تقنيات التغذية العكسية كثيرة، وتأخذ أشكال متعددة وقد ظهرت أساليب وتقنيات حديثة للتغذية العكسية، حيث سهلت الطرق والإجراءات وأيضاً عزازة من دور التغذية العكسية في الأعمال وفي المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن روبرت (٢٠٠٦) أن عملية التغذية العكسية لديها العديد من التقنيات تختلف بحسب قدرتها، وطبيعة نشاطها الإنتاجي ومن بين أبرز هذه التقنيات الإنترنت، والسؤال المباشر للزبون، والشكاوى، ومجموعة الحوار المركز، والاستبانة، وموظفي الخط الأمامي، وخدمات ما بعد البيع، والتجريب وممارسة دور الزبون، والهاتف إلا أن روبرت قد تناسي أن كل تقنية تختلف من حيث طبيعتها التقييمية حيث أن الإنترنت يعد أحد أبرز الوسائل الحديثة التي يمكن استخدامها لتطوير عملية التغذية العكسية وكذلك فإن الباحث يفضل استخدام الإحصائيات والهاتف وموظفي الخط الأمامي كأحد أبرز التقنيات المستخدمة في عملية التغذية العكسية، ويعتبر الإنترنت أحد أبرز الوسائل التقييمية التي من خلالها يمكن الحصول على أكثر من نموذج للتقييم حتى تتمكن المؤسسات من تطبيق عملية التغذية العكسية بسهولة ويسر وحتى يمكن لعملية التغذية العكسية أن تؤتي ثمارها في الأجل الطويل.

ومن الجدير بالذكر أن عملية التغذية العكسية قد يصدر لها تقارير مصغره كل فترة زمنية محددة مثلا تقارير شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية او سنوية، ولكن أغلب المؤسسات الحكومية تصدر عملية التغذية العكسية سنوياً مع نهاية السنة المالية وإذا صدر التقرير سلبياً فإن الموظف غالباً ما يعطي فرصة في العام الذي يليه لتحسين أدائه وإصدار تقرير جديد بالتقييم الجديد الذي حققه، وفي حالة ما صدر التقرير الآخر أيضاً سلبياً فإن متخذي القرار غالباً ما يتخذون قراراً بنقل الموظف من الإدارة التي يعمل بها إذا كان الوضع يسمح لذلك أما إذا كانت ساءت الأمور فإن العقاب يكون معنوياً وليس مادياً حتى لا يتأثر العامل في تلك المؤسسات بشكل كامل بتلك التقارير.

أما في المؤسسات الخاصة فإن تلك المؤسسات غالباً لا تنتظر عاماً كاملاً حتى تصدر تلك التقارير، حيث أن العاملين الذين يلاحظ عليهم تدني في تقارير أدائهم غالباً ما يواجه إنذار بالفصل وينفذ بأقرب وقت ممكن إذا لم يتم تحسناً ملحوظاً في أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص، وكذلك قد يحرم من الراتب إذا كان الأداء متدنياً للغاية وقد ينقل في إدارات ليمارس أعمالاً إدارية ضئيلة، ويعتبر القطاع الخاص من أبرز القطاعات التي تندر فيها مشكلة تدني الأداء الوظيفي حيث أن كافة العاملين يسعون بشكل كبير لتثبيت أقدامهم في المؤسسات التي يعملون بها حيث تخضع تلك المؤسسات لقوانين ولوائح صارمه تربط الأجر بالإنتاجية، وبالتالي فإن يندر أن تحدث مثل هذه المشاكل بالرغم من عدم اتفاق الباحث للطريقة التي يدار بها القطاع الخاص في أغلب الدول النامية.

٣,٤,٥,٢ العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، ويمكننا أخذ بعض هذه العوامل كأعداء، إلا أنها يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار على أنها حقيقة وموجودة بالفعل، وقد تكون بعض هذه العوامل تحت سيطرة الفرد (سماحة، ٢٠٠١).

ويرتبط الأداء بمجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه وهي (العطية، ٢٠٠٣):-

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: من معارف ومهارات التي يجب أن تكون متوفرة بالأفراد العاملين.
 - ٢- نوعية العمل وطبيعته: من حيث طبيعة العمل الذي يقوم به العاملين في المنظمة.
 - ٣- كمية العمل المنجز: وهي مقدار العمل الذي يقدر الموظف على إتمامه في الظروف الاعتيادية.
 - ٤- المثابرة: وهي الإخلاص والجد في العمل، وحس تحمل المسؤولية، والقدرة على إتمام العمل في وقته.
- في حين يرى وليام (William, ٢٠٠٣) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء البشري، وفيما يلي الإشارة إلى عدد منها:-

- ١- التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
- ٢- الدوافع: هل هناك دوافع محبة وجذابة لدى العاملين تشجع وتدعم للوصول إلى الأداء المرغوب؟
- ٣- المصادر: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
- ٤- المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
- ٥- التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء؟
- ٦- القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية لأداء العمل؟

٧- تصميم العمل: هل هناك أي عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل

إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟

يرى العطية (٢٠٠٣) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين من بين هذه العوامل المعرفة بمتطلبات الوظيفة حيث يجب أن يكون لدى الأفراد علم بمتطلبات الوظيفة من مهارات إلا أنه قد تناسي أن الكثير من الخريجين في الأغلب حاصلين على نفس الشهادة الأكاديمية التي تؤهل للوظيفة ولكنهم يقومون بالتعيين صاحب الخبرة والمهارة والعلم الوفير عن واقع هذه الوظيفة ومدى المامه بطرق العمل في هذه الوظيفة، ومن ناحية أخرى فإن نوعية العمل وطبيعته من بين أبرز العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلا أنه لم يبين ما تقوم به المنظمة من تحرى الدقة في استقطاب وتعيين العاملين، وبالرغم من أنه قد أشار إلى أن كمية العمل المنجز من أبرز وأهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين إلا أنه لم يوضح أهمية أن يكون العمل المنجز مطابق للمواصفات والمعايير الفنية دون النظر إلى ما تقوم به بعض المؤسسات من اختيار العاملين الذين يجيدون إنهاء الأعمال دون تحقيق الدقة المطلوبة في إنهاء هذه الأعمال.

ويرى وليام (٢٠٠٣) أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر في أداء العاملين من بينها التوقعات إلا أنه لا يمكن الاعتماد على ما هي التنبؤات والتوقعات للتعرف على مدى تأثير تلك التنبؤات في أداء العاملين، وكذلك أكد أن الدوافع من أبرز الطرق التي يمكن من خلالها تشجيع ودعم العاملين لتحقيق الأداء المطلوب إلا أن وليام لم يبين الطرق العلمية التي يتبعها في تشجيع ودعم العاملين ومدى قدرة تلك الطرق في تحقيق الأداء المطلوب، وأشار إلى قدرة المصادر في تشجيع العاملين للوصول إلى الأداء المطلوب، وإلا أنه لم يبين تلك المصادر وهل يمكن الاعتماد عليها لتشجيع العاملين لتحقيق الأداء المطلوب وأن تلك المصادر موثقه أم مصادر الكترونية، وأوضح أن المهارات والمعارف تعتبر من أبرز العوامل التي تؤثر على

أداء العاملين إلا أنه لم يوضح كيف يمكن للمهارات والمعارف أن تشجع على تحسين الأداء في ظل تنامي الظواهر السلوكية المعادية لأي مبتكر يسعى لتطوير أدائه الوظيفي من خلال مهاراته وقدراته. ومن ناحية أخرى فإن وليام (٢٠٠٣) قد أشار إلى أن التغذية الراجعة من أهم الطرق التي يمكن اتباعها لإيصال النتائج للعاملين إلا أنه طالب بضرورة إبلاغ الإدارة العليا بنتائج هذه التقارير، وبالرغم من اتفاق الباحث معه على أن التغذية الراجعة من أهم العوامل المؤثرة على الأداء إلا أن الباحث لا يتفق مع ما جاء به من ضرورة إطلاع الإدارة العليا على كافة التقارير ويكتفي الباحث بضرورة إطلاع الإدارة العليا بالتقارير المتميزة والتقارير المتدنية على حد سواء.

٢,٥,٤,٤ تحسين أداء العاملين:

إن عملية تحسين الأداء تكون من خلال تغيير شيء من حال إلى حال أفضل، مع التعرف على سبب الضعف ومحاولة الوصول إلى طرق معالجته، وعملية تحسين الأداء تحدد الأداء الجيد، وتقوم على تحفيزه صاحبه من خلال ترقية وتشجيعه، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بقياس الأداء الفعلي، ومن ثم مقارنته مع الأداء المرغوب، وتحديد مستوى الانحراف الموجود والفجوة بين الأداء المفترض باستخدام تغذية عكسية دقيقة عن مستوى الأداء، وبعدها تقوم على تعريف العاملين بمستوى أدائهم من أجل إجراءات تصحيح لأي انحراف، والقضاء على الفجوة الموجودة باستخدام مدخلات خاصة لتحسين الأداء (أبو شيخة، ٢٠٠٥).

تقوم عملية تحسين الأداء على تحسين وتنمية قدرات الأفراد العاملين، من خلال التركيز على تطوير مهاراتهم المهنية وتزويدهم بكل ما هو جيد وجديد في مجال عملهم، إن عملية تحسين الأداء لها أيضاً أثراً

مههما في تحسين سمعة المنظمة، وزيادة ثقة العملاء فيها وتعزيز مكانتهم لديها والحفاظ على موقعها التنافسي وتعزيز الأداء التنظيمي، والتأكيد على أهمية العمل كفريق واحد (الجساسي، ٢٠١٠).

تحسين الأداء يقصد استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل (خزام، ٢٠٢٠).

ويرى خزام (٢٠٢٠) أن عملية تحسين الأداء تكون من خلال تغيير من وضع إلى وضع أفضل مع التعرف على سبب تدهور الأداء، وبالرغم من أن عملية تحسين أداء العاملين تعتمد في المقام الأول على الخطوات الفعلية التي يمكن اتخاذها من أجل ضبط وتحسين الأداء إلا أنه تناسي ما قد يتعرض له العاملين من ردة فعل من وراء التعرف على تقاريرهم السلبية مما يشير إلى ضرورة وضع خطة عمل من أجل الارتقاء بأداء أصحاب التقارير والمؤشرات السلبية وعدم التفريط بها والبحث في سبل تضيق الفجوة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس على الارتقاء بأدائهم.

أما الجساسي (٢٠١٠) فقد أشار إلى أن تحسين الأداء من تحسين سمعة المنظمة، إلا أنه لم يبين أن تحسين سمعة المنظمة مرهونة بالنجاح في احتواء العاملين الذين صدرت بحقهم تقارير سلبية والتعرف على مصدر الخلل وسرعة معالجته، وأما خزام (٢٠٢٠) فقد أشار إلى أن تحسين الأداء يقصد به استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، وتحقيق التكامل بين عناصر التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، والنجاح في تحقيق توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، على أن يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد

أخذت بعين الاعتبار، إلا أنه قد تناسي أن الأمر مرهون بوجود إرادة لدى كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها من أجل تحقيق هذا التوظيف الكامل بين التكنولوجيا الحديثة وبين كافة العناصر التي من شأنها أن تحسّن الجودة من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

أن إجراءات تحسين مستوى الأداء هي من خلال الخطوات التالية (عباس، ٢٠٠٣):-

١- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي.

٢- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

٣- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

وأشار عباس (٢٠٠٣) أن إجراءات تحسين مستوى الأداء يمكن أن يتم من خلال تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، إلا أنه لم يوضح أن المؤسسات الحكومية تحكمها لوائح وأن العبرة برضا المدير المباشر، وبالتالي فإنه لا يمكن أن تتم إجراءات تحسين الأداء بموضوعية، وكذلك فإنه قد أشار إلى أن تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول من بين أبرز الإجراءات المتبعة لتحسين مستوى الأداء، إلا أنه تناسي أن الخبراء والمستشارين يكلفون المؤسسة مبالغ طائلة، وبالتالي فإن وجود قانون ولائحة تقرر بالخضم على

العاملين دون النظر في المؤثرات التي يتعرض لها في عمله أفضل من أن تتكبد المؤسسة مبالغ طائلة من استقطاب الخبراء والمستشارين.

يقسم (خزام، ٢٠٢٠) حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي:-

١- التوجيه: وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز

الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

٢- المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل

مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

٣- عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر

كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

٤- التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

٥- المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن

الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ويؤكد خزام (٢٠٢٠) أن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، وأشار

إلى أن المكافآت والاعتراف بالفضل من أبرز الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الأداء إلا أن المؤسسات

في الوقت الراهن لا تعترف بفضل العاملين بل يعملون وفقاً للائحة الموجودة في المؤسسة بالفعل وكذلك

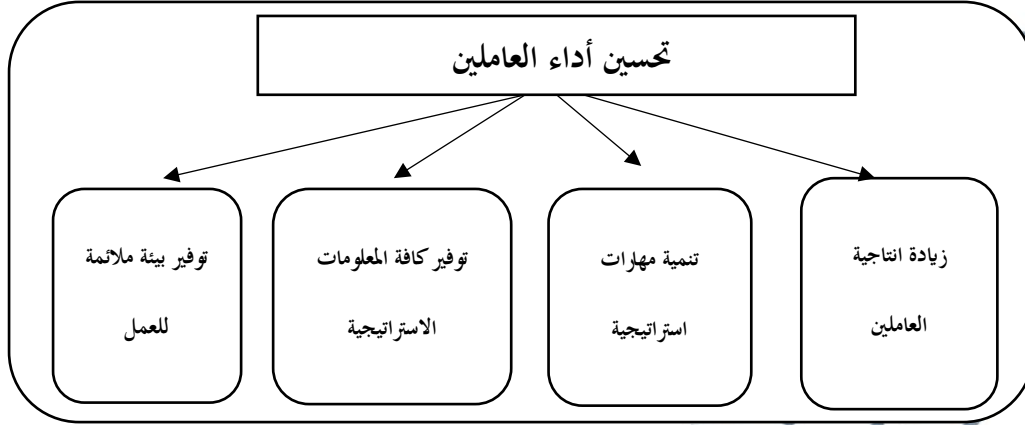
فإن وجود مكافآت وتوزيعها على مستحقيها يعتبر تقديراً نحو تحسين مستوى الأداء، ويرى أن التأثير

التنظيمي ووضع مقاييس خاصة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة والتركيز على عمليات تحفيز المنتجات أو

الخدمة إلا التأثير التنظيمي يكون أضعف ما يكون في مؤسسات القطاع الخاص التي تعتمد على مرتكزات

أخرى لدعم وضبط الأداء من خلال ربط الأجور بالإنتاجية، ويشير إلى أنه عملية التوجيه وتعديل

الاستراتيجيات يمكنها أن تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، وأكد أنه يجب مراعاة المفاهيم الرئيسية التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل ضبط الأداء.



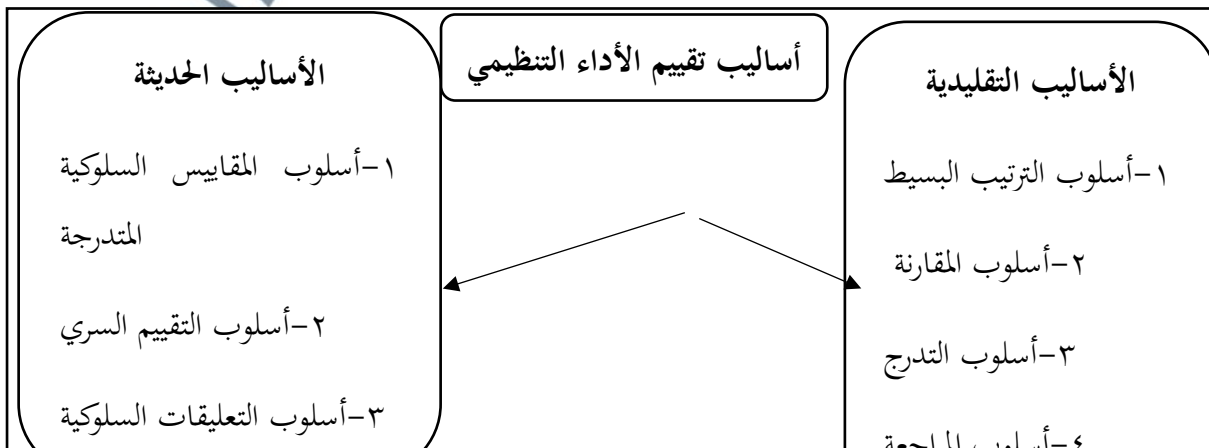
المصدر: خزام (٢٠٢٠).

الشكل رقم ٢.٢: تحسين أداء العاملين

وترى الدراسة الحالية أن تحسين أداء العاملين شيء مهم في المنظمة، حيث يعزز قدرات، ومهارات، وخبرات العاملين، ويرفع إنتاجية المنظمة والأفراد كذلك تحسين الأداء يقوم على تعزيز الأداء التنظيمي، والحفاظ على القدرات التنافسية للمنظمة.

٢,٥,٤,٥ أساليب تقييم الأداء التنظيمي

أبرز علماء الإدارة أن هناك عدة أساليب لتقييم الأداء التنظيمي، حيث تشمل الأسلوب التقليدي الشائع والأسلوب الحديث. الشكل رقم ٢,٦ يوضح أساليب تقييم الأداء التنظيمي في المؤسسة.



المصدر: عيسي (٢٠١٤)

شكل رقم ٢,٣: أساليب تقييم الأداء التنظيمي

أولاً: الأساليب التقليدية في تقييم الأداء التنظيمي

اتفق علماء الإدارة على أن أبرز الأساليب التقليدية هي أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب المقارنة وأسلوب التدرج وأسلوب المراجعة وأسلوب المواقف المحرجة والتقارير.

١- أسلوب الترتيب البسيط

ويعتبر هذا الأسلوب من أقدم الأساليب التي يمكن من خلالها تقييم الأداء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسات ويقوم هذا الأسلوب على إعداد قائمة أو ملف بأسم كل موظف على أن تحتوي هذه القائمة على أسماء العاملين وخانة توضح تقييم أداء العاملين (تومي، ٢٠١٤). وأكد عيسي (٢٠١٤) أن هذه الطريقة مازالت تستخدم في بعض المؤسسات الحكومية إلى وقتنا الحاضر. ويرى الباحث أن هذا الأسلوب بدائي للغاية في التعامل مع الأداء التنظيمي للعاملين. وأنه لا ينبغي للمؤسسات ذات الشأن الأخذ به. وأن هذا الأسلوب لا يحقق التعرف على مكامن القوة والضعف في الأداء التنظيمي للعاملين بشكل قطعي.

٢- أسلوب المقارنة

أكد تومي (٢٠١٤) أن أسلوب المقارنة أيضاً من الأساليب الشائع استخدامها في المؤسسات الحكومية، حيث تقوم هذه الطريقة على مقارنة العاملين داخل الإدارة الواحدة، والاستمرار في عملية المقارنة إلى أن

ترجح كفة أحد العاملين داخل الإدارة. وأشار المسلمي (٢٠١٧) أن هذا الأسلوب مازال معمول به في المؤسسات الحكومية. ويرى الباحث أن أسلوب المقارنة أيضاً لا يحقق أية تقدم في تقييم الأداء التنظيمي، حيث أن العبرة ليست بمقارنة العاملين داخل الإدارة الواحدة ولكن العبرة برفع مستوى الأداء العاملين ككل. كما يرى الباحث أن هذا الأسلوب قد تجاهل بشكل واضح الفروق الفردية بين العاملين بعضهم البعض.

٣- أسلوب التدرج

تقوم تلك الطريقة على وجود تصنيف يشبه فكرة الإحصائية الإحصائية، حيث أن لكل موظف ورقة تقييم بأدائه المكون من خمس عناصر أساسية أداء ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز (المسلمي، ٢٠١٧). كما تشمل تلك الطريقة أسلوب المدرجات التكرارية في إبراز نتائج الأداء التنظيمي لكل موظف على حده (تومي، ٢٠١٤). وبالرغم من أن تلك الطريقة متطورة إلى حد ما إلا أن تلك الطريقة تشمل وجود خانات ثابتة معده سلفاً بأسلوب التقييم والمدير المباشر يبدأ في ملئ الفراغات والاختيار من المتعدد إلى أن ينهي التقييم ويحصل بعدها الموظف على التقييم الملائم بعد انتهاء المدير المباشر من عملية التقييم (تومي، ٢٠١٤). ويتفق الباحث مع تومي (٢٠١٤) الذي يرى أن أسلوب التدرج من أبرز الأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسات الحكومية، إلا أن تلك الأساليب النمطية لا تحقق عدالة عرض الأداء التنظيمي من خلال اختبار عناصر قد لا تصلح أساساً لتكون من بين أبرز أساليب التدرج.

٤- أسلوب المراجعة

حيث يتصف هذا الأسلوب بأن المدير المباشر يقوم بعملية التقييم من خلال اختيار العبارات الملائمة للتقييم ويقوم بوصف أداء العاملين بجملة واحدة على أن يعطي تقييم بالأرقام موجود أساساً في استمارة

عملية التقييم (جونكسو، ٢٠١٧). وأشار القرشي (٢٠١٤) أن أسلوب المراجعة يختلف عن الأساليب الأخرى من حيث أن عملية التقييم يشترك فيها إدارة الموارد البشرية أو إدارة شئون الأفراد حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم الإداري للموظف على اعتبار التزامه بالنظم واللوائح والقوانين الإدارية في المؤسسة كما يشترك بها المدير المباشر من تقييمه من الجانب التخصصي أو التقني والمهني. وأكد باسر (٢٠١٧) أن هذا النمط هو النمط الأكثر تطوراً المتبع في المؤسسات الحكومية إلا أن هذا النمط لا يحقق العدالة الكافية في التقييم، حيث أن العاملين الملتزمين ادارياً وتنظيمياً قد لايتوافر فيهم القدرة على رفع أدائهم الوظيفي والمهني خلال فترة العمل، ولذلك فإن الباحث يتفق مع باسر (٢٠١٧) أن هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحكومية ولكنه لايتصف بالعدالة والحيادية حيث أن إدارة شئون الأفراد قد تقوم بالتقييم الخاطئ للعاملين، الأمر الذي يتسبب في تضييع حقوق العاملين وتدني مستوي أدائهم الوظيفي.

٥- أسلوب المواقف المخرجه

ويعد هذا الأسلوب من أبرز الأساليب التقليدية التي تقوم على قيام المدير المباشر بالإحتفاظ بملف خاص يقوم فيه المدير المباشر بإجراء عملية التقييم بشفافيه تامة (القرشي، ٢٠١٤). ولقد أشار المسلمي (٢٠١٧) أن المدير المباشر يقوم بتدوين كافة الأحداث والتصرفات السلوكية والأخطاء والمزايا والعيوب التي تعرض لها الموظف ونقاط القوة ونقاط الضعف وعوامل القوة في أداء الموظف ومدى اقباله على العمل. ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يعد من الأساليب التقليدية إلا أنه رغم صعوبته فإنه يؤدي إلى نتائج إيجابية، ويفترض في هذا النوع أن يقوم المدير بتدوين الأحداث بشكل يومي وأسبوعي وشهري، كما أن الباحث يرى أن صعوبة هذا الأسلوب من التقييم تؤدي إلى الإعراض عنه قدر الإمكان.

٦- أسلوب مقاله

يقتصر هذا الأسلوب على قيام المدير المباشر بكتابة تقارير مفصله ومختصره على أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة، ويقوم المدير المباشر بهذا الأسلوب من أجل تسليمه إلى إدارة شؤون الأفراد كإجراء روتيني ورسمي (المسلمي، ٢٠١٧). ويرى الباحث أن أسلوب مقاله لا يحقق إلا المتطلبات الرسمية من الإدارات الأخرى بشأن توفير تقارير تقييم أداء العاملين.

وبعد استعراض العديد من وسائل وأساليب تقييم أداء العاملين التقليدية، يرى الباحث أن أساليب تقييم الأداء التنظيمي التقليدية تفتقر إلى العديد من الجوانب السلوكية. وهو ما سوف نستعرضه في أساليب التقييم الحديثة.

ثانياً: أساليب تقييم الأداء التنظيمي الحديثة

تنقسم تلك الأساليب الحديثة إلى ثلاثة أساليب رئيسية أسلوب المقاييس السلوكية المتدرجة وأسلوب التقييم السري وأسلوب التعليقات السلوكية، ويمكن إجمال تلك الوسائل الحديثة فيما يلي:

١- أسلوب المقاييس السلوكية المتدرجة

أشار العبد الله (٢٠١٨) أن أسلوب المقاييس السلوكية المتدرجة يقوم على فكرة تقييم الأداء التنظيمي للعاملين وفقاً للسلوكيات التي يمارسها الموظفون داخل التنظيم ويحصل على كل سلوك على درجة ترتبط بما يحققه من أداء أثناء العمل (طاها، ٢٠١٧). وأشار باسر (٢٠١٧) أن فكرة الاعتماد على تلك المقاييس السلوكية تعتمد على أسلوب المواقف المخرجة من حيث وجود مدرجات تكرارية بالأداء المتوقع من العاملين. وأكد ماثوس (٢٠١٥) أن هذا الأسلوب يساهم في تقييم أداء العاملين بشكل جذري بغض النظر عن تدي الأداء التنظيمي للعاملين. ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يساند فكرة أسلوب المواقف المخرجة ويكمل

النقص فيه حيث يركز على تقييم الأداء المتوقع من العاملين بناء على مايرتكبه الموظف سلوكياً والمتوقع منه خلال فترة العمل داخل المؤسسة. ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه إلى جانب أسلوب المواقف المخرجه في المؤسسات التعليمية حيث أن تلك المؤسسات تحتاج إلى تقارير مفصلة عن سلوك العاملين داخل المؤسسات كما تحتاج تلك المؤسسات إلى وجود رسومات بيانية ومنحنيات احصائية توضح الأداء التنظيمي خلال فترة زمنية محددة.

٢- أسلوب التقييم السري

أشار طاها (٢٠١٧) أن هذا الأسلوب يفترض قيام المدير المباشر في العمل بتعبئة نماذج تقييم أداء العاملين بسرية شديدة دون معرفة العاملين والموظفين، وأن تقوم إدارة شؤون الأفراد بنفس المهام بتقييم العاملين وتبادل تلك التقارير مع المدير المباشر بسرية شديدة على أن يطلع الموظف على تقييمه في نهاية الفترة. وأكد عيسي (٢٠١٤) أن أسلوب التقييم السري هو أحد أبرز الأساليب التي قد تستخدم في المؤسسات الحكومية بكثرة. ويرى الباحث أن أسلوب التقييم السري يمكن أن يضاف إلى أسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة للعاملين، أو بعبارة أخرى أن يتم الجمع بين أسلوب المواقف المخرجه وأسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة للعاملين وأسلوب التقييم السري حتى يتمكن أصحاب قرار التقييم من إبراز الحيادية في تلك التقارير وعدم التعرض للمؤثرات الخارجية.

٣- أسلوب التعليقات السلوكية

أشار القرشي (٢٠١٤) أن أسلوب التعليقات السلوكية هو أحد أبرز الأساليب السلوكية المستخدمة في التقييم وهو يأخذ بفكرة تقييم أداء العاملين اعتماداً على السلوك المتوقع من العاملين داخل التنظيم، الأمر الذي يجعله نفس الإجراءات المتبعة في أسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة إلا أنه يختلف عنه في قدرة المدير

المباشر في منح أوزان نسبية لكل السلوكيات التي يرتكبها الموظفون داخل المؤسسة. وأكد باسر (٢٠١٧) أن هذا الأسلوب يتميز بقدرة المدير المباشر على منح تعليق على سلوك الموظفين في المؤسسة ومدى قبوله لتلك السلوكيات بشكل مباشر. ويرى الباحث أن الجمع بين أسلوب المواقف المحرجة وأسلوب تقييم السلوكيات المتدرجة وأسلوب التعليقات السلوكية سوف يؤدي إلى تحسين تقييم أداء العاملين في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان. وأن الإعتماد على الأساليب المذكورة سلفاً سوف تحقق ما تصبو إليه الإدارة من كيفية تقييم سلوكيات وأداء العاملين داخل المؤسسة.

٢,٦ المنظور الإسلامي

من المؤكد أن النظرة الإسلامية لكفاءة تنفيذ المهام الوظيفية قد تأكدت في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، حيث أن هناك العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي أكدت على دور الإتيان والتفاني في العمل، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) (التوبة، ١٠٥) ويمكن القول أن التفاني في العمل والإتيان فيه مؤكد أيضاً في السنة النبوية المطهرة حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (أخرجه أبو يعلى والطبراني، وقد صححه الألباني). ويمكن القول أن النظرة الإسلامية لكفاءة تنفيذ المهام الوظيفية تقوم على أساس قيام الموظفين بدورهم الطبيعي في النهوض بالأداء الوظيفي من خلال الخوف من الله والعمل على مراقبته والإتيان في الأعمال والمهام الوظيفية التي تقع ضمن مسؤولياتهم المباشرة، ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى قيام الصحابة الكرام ودورهم في عصر الخلافة الإسلامية حيث نهضت الدولة الإسلامية وخاصة الخلافة الأموية حيث أنها حققت طفرة كبيرة نتيجة الإخلاص والتفاني في تنفيذ الأعمال بكفاءة، فكان عهد عبد الوليد بن عبد الملك بن مروان بن

الحكم رحمه الله تعالى حيث شهد عصره كفاءة تنفيذ الأعمال بشكل واضح، حيث كان عصره عصراً للتشييد والعمارة الإسلامية، كما تميز عهد الخليفة الأموي عمر بن عبد العزيز بأنه عهداً كان يتم فيه سد حاجات الفقراء والمساكين والمحتاجين خلال عصر خلافته، حيث تميز هذا العصر بكفاءة تنفيذ الأعمال الخيرية بالسعي إلى الفقراء والمحتاجين والمرور بالأموال في الأسواق والطرق من أجل سد حاجات الناس، وهو ما يشير إلى كفاءة تنفيذ الأعمال التي قام بها أمير المؤمنين في ذلك الوقت، كما برز عهد عبد الملك بن مروان بن الحكم رحمه الله بأنه كان عهداً مليئاً بالفتوحات الإسلامية وأن أراضي الدولة الإسلامية اتسعت شرقاً وغرباً وهو ما يشير إلى كفاءة تنفيذ الأعمال.

من المؤكد أن الله عز وجل قد أشار إلى أنه يجب إعمال العقل واتخاذ الحكمة منهجاً والتصرف وفق المنهج الرباني في كل شيء، ومما لا شك فيه أن التخطيط للأعمال وتنفيذها من أبرز الأمور التي حث الشرع الحنيف على اتباعها بشكل واضح، ولقد قال الله تعالى في محكم التنزيل : (تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ . ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعَ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ . ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ) (سورة يوسف، آية رقم ٤٧-٤٩). ومن الآية الكريمة يمكن القول أن سيدنا يوسف قد قام بالتخطيط المتقن والجيد لمواجهة ظروف الجفاف التي استمرت لسبع سنوات، وبالتالي فإن التخطيط الجيد يساهم في تفادي المخاطر التي قد تحيط بالمؤسسة من كافة النواحي، وأن هذا التخطيط وحدة قادر على عبور المشكلة وحلها من جذورها والإنطلاق بها نحو التقدم والرخاء دون الحاجة إلى مزيد من المشكلات، ولقد أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بضرورة إعمال العقل والأخذ بالأسباب والحيلة والحنكة في سبيل تحقيق التقدم والرخاء حيث قال رسول صلى الله عليه وسلم الذي وضع الناقة أمام باب المسجد دون أن يربطها فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم : (إعقلها وتوكل) (أخرجه الألباني) ولقد أشار الحديث الشريف أنه يجب إعمال العقل واستخدام الحكمة

في توظيف المعرفة المتاحة واستخدام الأفكار الإبداعية من أجل العمل على توظيف الموارد واستخدامها الإستخدام الأمثل والسير على خطة محكمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ومن أجل تطوير الأداء الوظيفي بالشركة. وبالتالي فإن المنظور الإسلامي للأدوار الوظيفية يعتمد على حسن استخدام الموارد المتاحة والعمل على توظيف تلك الموارد باستخدام العقل والحكمة وفقاً للظروف المحيطة في البيئة الخارجية تارة وفي الظروف الداخلية للشركة تارة أخرى (بغداد، ٢٠١٩).

من المؤكد أن المنظور الإسلامي قد حث على الدوافع وبذل كل مايلزم من أجل رفعة الأمة الإسلامية، فالإسلام قد أمر بالسعي نحو تطبيق أفضل الأساليب حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) (التوبة، ١٠٥) ولقد أشارت الآية الكريمة إلى ضرورة شحن الهمم والدوافع لتحقيق أهداف المؤسسات، كما أمرت السنة النبوية المطهرة بضرورة التخلق بأخلاق الإسلام حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (تخلقوا بأخلاق الله). (رواه البخاري ومسلم). فالله عز وجل أبداع الكون وصوره وابتكر للإنسان النظام الكوني ليعيش في الكون ليكون مسؤول عن إعمار الكون والسعي في الأرض وتطبيق الدوافع هو منهج رباني قائم على اختيار أنسب الأفراد من أجل تولى المهام القيادية الكبيرة بالمجتمع. ولقد أختار الله الرسول صلى الله عليه وسلم ليدع في نشر الدعوة الإسلامية ويجذب قطاعات كبيرة من الناس حوله ويسافر ويهاجر من مكة إلى المدينة ليتحقق الإبداع مرة أخرى في زيادة عدد المسلمين. ولقد خلق الله الليل والنهار وأبداع في خلقهم وجعل الليل يتعاقب النهار بشكل كبير حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاجْتِذَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ) (سورة آل عمران، آية رقم ١٩٠).

فالله هو المبدع والمصور الذي خلق الكون وأبداعه ليجعل الإنسان أمام حقيقة هامة وهي ضرورة أن يوجد الإنسان الدافع الحقيقي من أجل إنجاز عمله وأن يبتكر من أجل أن يجعل العمل على أكمل وجه، ولن

يصل الإنسان لدرجة الكمال إلا أن قدرة الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم في العمل واطاحة الفرصة الكاملة لهم في تطبيق أفكارهم الابتكارية سوف يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير الأداء وفقاً لما أمر الله عز وجل به (المقدادي، ٢٠١١)

من القيم الخلقية المهمة في مجال العمل والإنتاج إحسانُ العمل وإتقانه، ذلك أنَّ الإسلام يَحْضُّ على إتقان العمل وزيادة الإنتاج، وبعْدُ ذلك أمانة ومسؤولية، فليس المطلوب في الإسلام مجرد القيام بالعمل، بل لا بُدَّ من الإحسان والإجادة فيه وأدائه بمهارة وإحكام؛ فذلك مدعاة لنيل محبة الله ومرضاته - سبحانه - يقول النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ) (الحديث: الألباني).

صحيح الجامع: #١٨٨٠)، ومن إتقان العمل شعورُ العامل بالمسؤولية تجاه ما يُوكَّل إليه من عمل، وحسن رعايته لعمله، وتطويره، والإسراع في إنجازه، وبذَلِ الوسع والطاقة في اجتناب الوقوع في الأخطاء في أداء العمل وإنتاجه، وألَّا يفرِّق بين عمله في قطاع حكومي أو مؤسسة خاصة وعمله لخاصة نفسه، فهو مُطالب بإتقان العمل وإجادته وإحسانه سواء كان له أو لغيره، وممَّا يُعِين على إتقان العمل (القوسي، ٢٠٠٨):-

- أن يختار العمل الذي يُناسبه ويستطيع أداءه بكفاءة ومقدرة، فمن غير المناسب أن يختار عمالاً لم يُؤَهَّل له ولا يستطيع أداءه.

- أن يعرف العامل متطلبات العمل ومستلزماته؛ كي يَتِمَّكَّن من الوفاء بها على الوجه الأمثل.

- إنَّ إتقان العمل وأداءه بصدق وإخلاص إنما يَرِيدُ من الإنتاج وينمي الاقتصاد، وهذا يَعُودُ بالنَّفَعِ والفائدة على العامل نفسه، وعلى ربِّ العمل، وعلى المجتمع كذلك.

وقد قرر الإسلام مبدأ مسؤولية الشخص عن أعماله في الحياة الدنيا، وفي ضوء هذه المسؤولية يوجهنا

الله سبحانه وتعالى إلى إجراء متابعة إنجاز العاملين بمعرفتنا دنيوياً، وهذا ما أشار إليه قوله تعالى ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا

فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(القرآن.التوبة: ٩: ١٠٥) وكما يشير إليه ضمناً قوله سبحانه وتعالى ﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى﴾ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى﴾ (القرآن.النجم: ٥٣: ٣٩-٤٠) فما دام عمل الإنسان وسعيه في هذه الحياة هو مصدر قيمته ومناطق مسؤولة فإنه يتعين رؤية هذا العمل بواسطة الآخرين بإتباع وسائل مختلفة عن طريق الإشراف وما يتطلبه من مهارات قيادية أو تقويم الأداء بموجب تقارير نشاط دورية وممارسة التفثيش والرقابة على اختلاف أنواعها وأجهزتها (حكيم، ٢٠٠٩). تركز أخلاق العمل والأداء في الإسلام على عنصرين أساسيين هما (الحنيطي، ٢٠١٦):-

١- الأمانة: يعتبر مفهوم الأمانة في الإسلام شامل ومتعدد الجوانب، من حيث أمانة المال، والجهد، والوقت، والفكر، والسلوك، فالأمانة من كمال الإيمان وحسن الإسلام، وعليها يقوم أمر السموات والأرض، وبالأمانة يحفظ الدين والأعراض والأموال والأجسام، والعلوم، والولاية، والقضاء والكتابة، وهي من أعظم الصفات الخلقية التي وصف الله بها عباده المؤمنين بقوله عز وجل ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (القرآن.المؤمنون: ٢٣: ٨) لذلك فإن الأمانة لا تتحقق إلا بحشية الله، وإدراك المسؤولية عند تولي الوظيفة العامة، ولا يكتفي المسؤول عند اختياره للعاملين بميكانيكية التعيين والاختيار فقط وإنما يستوجب الأمر بذل العناية والحرص ولو أدى ذلك إلى إغضاب الآخرين.

٢- القوة: وتعني الكفاءة في الأداء والإتقان في العمل، ولقد ربطت القوة بالقدرة، ومن الإتقان أن يكون الشخص متخصصاً في عمله، وما يرى في الوقت الحاضر من الاهتمام بأساليب الجودة ودوائرها الكلية، هو تطبيق عملي لما دعا إليه الإسلام من ضرورة الإتقان في العمل قال تعالى ﴿وَأَذْكُرْ عَبْدَنَا دَاوُودَ ذَا الْأَيْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ﴾ (القرآن.ص: ٣٨: ١٧) وفسرت الأيد في الآية أنها القوة والإتقان في العمل.

بالرغم من أن الإسلام قد حث على العمل والدفع نحو الإنتاج وتحسين الأداء إلا أن هناك العديد من الأدلة الشرعية من الكتاب والسنة النبوية المطهرة التي حثت على أهمية تحسين أداء العاملين، ولقد أكد

القرآن الكريم على أن الإتيان في العمل من أبرز الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في وضع تقنين للعمل لحث العمال على الإتيان، ولعل حديث الألباني عن الإتيان على العمل يكفي لحسم القضية ويمكن القول أن الإسلام أمر بضرورة الإتيان في الأعمال وتجنب الغش وهو ما دفع العديد من الخلفاء الراشدين إلى وضع الكثير من المراقبين للأسواق لاكتشاف الغش وعدم الإتيان في العمل.

ولقد أبرز القوسي (٢٠٠٨) أن الإتيان في العمل يجب أن يكون في شتي مناحي الحياة وخاصة في المؤسسات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة وأنه يجب إنجاز الأعمال بدقة إلا أن الواقع يفرض الكثير من المتغيرات فالعمال والموظفين في تلك المؤسسات العامة لا يكفيهم ما يحصلون عليه من رواتب، والكثير من تلك الرواتب نتيجة عجز الاستراتيجيات الموضوعة من مساواة كافة العاملين في تلك القطاعات فضلاً عن أن الرواتب لا تكفي ما تقرر به الدول من متغيرات اقتصادية وخاصة من ارتفاع المستوى العام في الأسعار وتدني القدرة الشرائية للعاملين والموظفين الأمر الذي يجعلهم يقبلون على شراء ما يكفي لسد احتياجاتهم الأساسية، وفي كثير من الأحيان قد لا يستطيع الموظف أو العامل سد حاجاته الرئيسية الأمر الذي يدفعه إلى البحث عن عمل إضافي ومحاوله الهروب من أوقات معينة من العمل الحكومي حتى يتمكن من العمل لفترات أطول من أجل سد حاجة الأسرة، والأمر الذي يدفع الموظفين إلى تدني مستوى أداؤهم وانخفاض مستوى إنتاجيتهم.

ولقد أكد القوسي (٢٠٠٨) أن الإسلام أشار إلى أن يختار العامل العمل الذي يُناسبه ويستطيع أداءه بكفاءة ومقدرة إلا أن الحقيقة تأتي بأشياء مغايرة للواقع فالعاملين في المؤسسات الحكومية أغلبهم تم تعيينهم في وظائف قد لا تتلاءم مع مستوى إنتاجيتهم، ولقد أشار إلى أن العامل لا بد أن يستوفي متطلبات العمل ومستلزماته إلا أنه قد تناسي أن المؤسسات الحكومية انشطتها الاقتصادية أصبحت لا تتماشى مع متطلبات العصر الحديث وطرق العمل فيها قديمة نسبياً الأمر الذي يدفع العاملين إلى البحث عن أعمال

في أوقات اضافية، وبالرغم من أن إتقان العمل وأدائه بصدق وإخلاص يزيد من الإنتاج وينمي الاقتصاد إلا أن الكثير من أصحاب الأعمال الخاصة لا يهتمون إلا بتحقيق الأرباح والإيرادات بغض النظر عما يواجهه العاملين من صعوبات نفسية واقتصادية واجتماعية تدفعه إلى العمل إلى فترات أكثر مما يؤثر على صحته البدنية ومن ثم فإن أدائه سوف يتأثر.

ولقد أكد حكيم (٢٠٠٩) على أن الإسلام شدد على ضرورة تحمل مسؤولية الأعمال التي نقوم بها في الدنيا وأن الله سوف يسألنا يوم القيامة عما قمنا به من أعمال في الآخرة إلا أنه لم يشير إلى أن الله سوف يحاسب من يأكل أموال الناس بالباطل وأن العامل المستأجر لا بد أن يستوفي أجره قبل أن يجف عرقه، وأن كثير من المؤسسات العامة تتفنن في وضع القوانين واللوائح للعاملين لتضيق عليهم وتخصم من أجورهم وأمواهم بدون وجه حق، وأن سياسة الأجور والرواتب يجب أن تتماشى مع السياسة العامة للدولة فلا يعقل أن يحصل العامل على أجر لا يستطيع أن يسد احتياجاته الرئيسية من الأجر الذي يتقاضاه.

ولقد أشار الحنيطي (٢٠١٦) أن الإسلام ركز بشكل كبير على الأمانة وأنها مرتبطة بكل نواحي الأعمال وأنها تعتبر من اكتمال عناصر الإيمان لدى المسلم إلا أنه لم يوضح أنه ظهرت في الآونة الأخيرة بعض الشركات الخاصة التي تقوم بتعيين العاملين مقابل إنهاء الأعمال المتراكمة لديهم بدون إعطائهم أجر ما يقومون به، ويرى الباحث أن مفهوم الأمانة يجب أن يشمل كافة الأطراف على أن تبدأ بصاحب العمل الذي يجب أن يعطى العاملين أجورهم على أكمل وجه في المقابل أن يؤدي العاملين أعمالهم على أكمل وجه، وبالرغم من أنه قد أشار إلى أن القوة في الأداء من أبرز العناصر التي شدد عليها الإسلام، وأن الإسلام ربط بين القوة والقدرة على إنجاز الأعمال والإتقان في العمل إلا أنه لم يبين أن الجودة معيار لا بد أن يشمل أيضاً أصحاب الأعمال، فالقيام بتحديد الأوقات غير المناسبة للأعمال، والتي لا تتناسب مع

حجم الأعمال من شأنه أن يضعف أداء العاملين، وبالتالي لن يكون هناك إنجاز للأعمال طالما لم يكن هناك فرصة كبيرة متاحه من أجل ضبط الأداء.

وترى الدراسة أداء العاملين في الإسلام هو واجب شرعي، وأن هذا الواجب له طرفان، الطرف الأول يقع على عاتق صاحب العمل أما الطرف الثاني فيقع على عاتق العاملين، كل طرف لا بد أن يؤدي ما له من واجبات وما عليه من حقوق تجاه الطرف الآخر على أن تتولى جهة محايدة أخرى التحكيم بين الطرفين إذا ما استمر الخلاف بينهما بشرط عدم إهدار حقوق إحدى الطرفين، فالإسلام كما شدد على العمل والإتقان في العمل والأمانة والإنجاز في الأعمال فإن الإسلام شدد على ضرورة منح العاملين أجورهم بما يتماشى مع القيمة السوقية للعاملين في السوق المحلي وأن يحصلوا على كامل مستحقاتهم من تعويضات، وحوافز، وأجازات، وخدمات طبية، ومن أجل شعور العاملين بالرضا الوظيفي مما يؤثر على أداء العاملين بشكل كبير، وكذلك يجب مراعاة الظروف الاستثنائية التي يمر بها العاملين داخل أسرهم ومنحهم الوقت الكافي ليشعر أن المؤسسة لم تخلي عنه لظروفه الاجتماعية أو للظروف البيئية التي يعيش فيها، وعدم التخلص من العامل إذا كانت صحته قد تأثرت أو لا تسمح له بممارسة الأعمال كسابق عهده واسناد أعمال أخرى إليه تلاءم ظروفه الصحية.

وبالرغم من النظرة المثالية للأداء في الإسلام إلا أن هناك العديد من المؤسسات لا تعمل بمبادئ وقيم الإسلام السمحة في التعامل مع العاملين متأثراً بالرأسمالية أو النظم الاشتراكية مما قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء في أغلب تلك المؤسسات الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وعدم الرغبة في الإتقان في العمل، ويرى الباحث أن أداء العاملين في الإسلام هو واجب شرعي قبل أن يكون واجباً دينياً، ويتحقق ذلك من خلال الخشية من الله في العمل وأدراك المسؤولية، وهذا هو المنهج الذي يسلكه المسلم في أداء العمل أن كان في عملاً حكومي، أو قطاع خاص، أو عمل يقوم به لنفسه.

من المؤكد أن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي قد ركز بشكل كبير على أن الله عز وجل قد أمر بالعمل وأمر أيضاً بالتفاني والإخلاص في العمل وحث الناس على العمل وأن بالعمل وحده ترتقي الأمم حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) (التوبة، ١٠٥) ولقد حرصت الآية الكريمة على العمل وأن الله هو الرقيب على أعمال المؤمنين وأن الرسول والمؤمنون أيضاً يراقبون، وأن الله عز وجل سوف يحاسب المقصر في أداء واجباته وسوف يعطي الجزاء الكبير لمن يقوم بالإتقان في أداء عمله بشكل واضح. ولقد أوضحت العديد من الآيات القرآنية أن الأداء الوظيفي يتطلب مزيداً من التعاون بين الزملاء في العمل، حيث أن الشركات لا يمكنها أن تمارس عملاً إلا من خلال تضافر الجهود بين الموظفين، حيث يقول الله تعالى في كتابة العزيز: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (المائدة، ٢) ويمكن القول أن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي قد ركز على أن الله عز وجل قد نهي عن الكسل في أداء المهام الوظيفية وأن التغافل والتسوية ليس من النهج الإسلامي القويم، وكذلك فإن الأداء الوظيفي يعد أمانة قد وضعتها الشركات في أعناق الموظفين من أجل تحقيق قدر كبيراً من الإبداع والابتكار في المؤسسات حيث قال الله عز وجل (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا). (سورة الأحزاب، آية رقم ٧٢). ولقد أوضحت الآية الكريمة أنه يجب على الموظفين داخل المؤسسات أن يقوموا بواجباتهم تجاه دينهم أولاً وتجاه أعمالهم بحمل أمانة العمل وأن يصبروا على المشقة في العمل استناداً لقول الله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ) (سورة آل عمران، آية رقم ٢٠٠).

إنّ المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي ينظر بنظره متوازنة أي أن المنظور الإسلامي يوازن بين الأوامر والتكليفات الإلهية الواجب صدورها للعاملين والتكليفات الواجب صدورها للقيادات الإدارية العليا

والتكليفات الواجب صدورها للشركات ككل، فالله عز وجل قد أمر أيضاً القيادات الإدارية العليا بضرورة الرفق والأخذ بالرفق كمنهج في التعامل مع الموظفين (القطب، ٢٠١٢). وبالتالي فإنه لا يعقل أن يكون الموظف مريضاً وتتطالب القيادات الإدارية العليا بضرورة إتمام توقيع الموظف في دفاتر الحضور والإنصراف، وبالتالي فإن الشرع الحنيف قد فتح باباً من الرفق في التعامل بين الموظفين بعضهم البعض وبين القيادات الإدارية التي يجب أن تتحمل مسؤوليتها في الرفق بالموظفين بشكل كبير. ولقد روي عن عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "إِنَّ الرَّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ، وَلَا يَنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ" (رواه مسلم في صحيحه). كما أن الشركات يجب أن تتحمل مسؤوليتها أمام الله عز وجل في ضرورة عدم بحس الناس حقوقها بالباطل وعدم أكل أموال الناس إلا بالحق، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عُذْوَانًا وَظُلْمًا فَسَوْفَ نُصَلِّيهِ نَارًا وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا) (سورة النساء، آية رقم ٢٩ - ٣٠) حيث أوضحت الآية الكريمة أن على الشركات أن تراعي الله عز وجل في الموظفين وألا تبخس أجرهم وحقوقهم المشروعة وأن تقوم بكل مايلزم من أجل الحفاظ على حقوق الموظفين، وبالتالي فإن المنظور الإسلامي للإداء الوظيفي يركز في المقام الأول على ثلاثة أبعاد من بينها الموظفين باعتبارهم العمود الفقري للشركات ومن خلالهم وحدهم يمكن تحقيق أهداف تلك الشركات، وكذلك القيادات الإدارية التي أمر الله عز وجل بطاعتها بعد الله عز وجل ورسوله وكذلك فإن الشركات هي البعد الثالث والمحوري والتي يجب أن تتسع لكافة الموظفين وتعطيهم حقوقهم المشروعة وبما حققوا من إنجازات واسهامات في العمل دون بحس (مطاوع، ٢٠١٦).

من المؤكد أن النظرة الإسلامية لكفاءة تنفيذ الأعمال قد تأكدت في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، حيث أن هناك العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي أكدت على دور الإتقان والتفاني

في العمل، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) (سورة التوبة، آية رقم ١٠٥) ويمكن القول أن التفاني في العمل والإتقان فيه مؤكد أيضاً في السنة النبوية المطهرة حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ويمكن القول أن النظرة الإسلامية لكفاءة تنفيذ الأعمال تقوم على أساس قيام الموظفين بدورهم الطبيعي في النهوض بالأداء الوظيفي من خلال الخوف من الله والعمل على مراقبته والإتقان في الأعمال والمهام الوظيفية التي تقع ضمن مسؤولياتهم المباشرة، ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى قيام الصحابة الكرام ودورهم في عصر الخلافة الإسلامية حيث نهضت الدولة الإسلامية وخاصة الخلافة الأموية حيث أنها حققت طفرة كبيرة نتيجة الإخلاص والتفاني في تنفيذ الأعمال بكفاءة، فكان عهد عبد الوليد بن عبد الملك بن مروان بن الحكم رحمه الله تعالى حيث شهد عصره كفاءة تنفيذ الأعمال بشكل واضح، حيث كان عصره عصراً للتشييد والعمارة الإسلامية، كما تميز عهد الخليفة الأموي عمر بن عبد العزيز بأنه عهداً كان يتم فيه سد حاجات الفقراء والمساكين والمحتاجين خلال عصر خلافته، حيث تميز هذا العصر بكفاءة تنفيذ الأعمال الخيرية بالسعي إلى الفقراء والمحتاجين والمرور بالأموال في الأسواق والطرق من أجل سد حاجات الناس، وهو ما يشير إلى كفاءة تنفيذ الأعمال التي قام بها أمير المؤمنين في ذلك الوقت، كما برز عهد عبد الملك بن مروان بن الحكم رحمه الله بأنه كان عهداً مليئاً بالفتوحات الإسلامية وأن أراضي الدولة الإسلامية اتسعت شرقاً وغرباً وهو ما يشير إلى كفاءة تنفيذ الأعمال (المقدادي، ٢٠١١).

إنّ الله عز وجل قد أشار إلى أنه يجب إعمال العقل واتخاذ الحكمة منهجاً والتصرف وفق المنهج الرباني في كل شيء، ومما لاشك فيه أن التخطيط للأعمال وتنفيذها من أبرز الأمور التي حث الشرع الحنيف على اتباعها بشكل واضح، ولقد قال الله تعالى في محكم التنزيل: (تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُونَهُ

في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون . ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداداً يأكلن ما قدمتم هنن إلا قليلاً مما تحصنون . ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يُعاثُ النَّاسُ وفيه يعصرون (سورة يوسف، آية رقم ٤٧-٤٩). ومن الآية الكريمة يمكن القول أن سيدنا يوسف قد قام بالتخطيط المتقن والجيد لمواجهة ظروف الجفاف التي استمرت لسبع سنوات، وبالتالي فإن التخطيط الجيد يساهم في تفادي المخاطر التي قد تحيط بالشركة من كافة النواحي، وأن هذا التخطيط وحدة قادر على عبور المشكلة وحلها من جذورها والإنطلاق بها نحو التقدم والرخاء دون الحاجة إلى مزيد من المشكلات، ولقد أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بضرورة إعمال العقل والأخذ بالأسباب والحيلة والحنكة في سبيل تحقيق التقدم والرخاء حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي وضع الناقة أمام باب المسجد دون أن يربطها فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم : (إعقلها وتوكل) (أخرجه الألباني). ولقد أشار الحديث الشريف أنه يجب إعمال العقل واستخدام الحكمة في توظيف المعرفة المتاحة واستخدام الأفكار الإبداعية من أجل العمل على توظيف الموارد واستخدامها الإستخدام الأمثل والسير على خطة محكمة من أجل تحقيق أهداف الشركة ومن أجل تطوير الأداء الوظيفي بالشركة. وبالتالي فإن المنظور الإسلامي للتخطيط الأعمال وتنفيذها يعتمد على حسن استخدام الموارد المتاحة والعمل على توظيف تلك الموارد باستخدام العقل والحكمة وفقاً للظروف المحيطة في البيئة الخارجية تارة وفي الظروف الداخلية للشركة تارة أخرى (بغدادى، ٢٠١٩)

من المؤكد أن المنظور الإسلامي قد حث على العمل والإتقان والإبداع والإبتكار وبذل كل مايلزم من أجل رفعة الأمة الإسلامية، فالإسلام قد أمر بالسعي نحو تطبيق أفضل الأساليب حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ) (سورة التوبة، آية رقم ١٠٥) ولقد أشارت الآية الكريمة إلى ضرورة الإبداع والتطوير والإبتكار، كما أمرت السنة النبوية المطهرة بضرورة التخلق بأخلاق الإسلام حيث قال رسول الله صلى الله عليه

وسلم: (تخلقوا بأخلاق الله) (رواه البخاري ومسلم). فالله عز وجل أبداع الكون وصوره وابتكر للإنسان النظام الكوني ليعيش في الكون ليكون مسؤول عن إعمار الكون والسعي في الأرض وتطبيق الإبداع والابتكار هو منهج رباني قائم على اختيار أنسب الأفراد من أجل تولى المهام القيادية الكبيرة بالمجتمع. ولقد أختار الله الرسول صلى الله عليه وسلم لبيدع في نشر الدعوة الإسلامية ويجذب قطاعات كبيرة من الناس حوله ويسافر ويهاجر من مكة إلى المدينة ليتحقق الإبداع مرة أخرى في زيادة عدد المسلمين. ولقد خلق الله الليل والنهار وأبدع في خلقهم وجعل الليل يتعاقب النهار بشكل كبير حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: (إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ) (سورة آل عمران، آية رقم ١٩٠) فالله هو المبدع والمصور الذي خلق الكون وأبدعه ليجعل الإنسان أمام حقيقة هامة وهي ضرورة أن يحقق الإنسان الإبداع في عمله وأن يتكرر من أجل أن يجعل العمل على أكمل وجه، ولن يصل الإنسان لدرجة الكمال إلا أن قدرة الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم في العمل واتاحة الفرصة الكاملة لهم في تطبيق أفكارهم الابتكارية سوف يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير الأداء وفقاً لما أمر الله عز وجل به (المقدادي، ٢٠١١)

أكد المنظور الإسلامي على أهمية العمل وأهمية الجهد المبذول من الموظفين في سبيل إنهاء الأعمال وإنجازها على الوجه الأمثل من أجل تحقيق أهداف الشركات في أسرع وقت ممكن. ولقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) (أخرجه أبو يعلى والطبراني، وقد صححه الألباني). ويمكن القول أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد أشار إلى أن الله لا يبخس أجر العاملين حيث قال الله تعالى: (وَيَا قَوْمِ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ) (سورة هود، آية رقم ٨٥). ولقد أوضحت الآية الكريمة أن الله حرم البخس وأن يظلم الإنسان أخيه الإنسان ويهدر حقه وجهده المبذول في العمل، كما ركز الإسلام على أهمية العمل والإقبال على العمل وأن الإنسان

يجب أن يبذل قصاري جهده في العمل من أجل تحقيق الأهداف، ولقد تبين الجهد المبذول من خلال مساهمات دولة الخلافة الإسلامية على تطوير الأعمال من خلال الجهد الذي بذله الخلفاء الراشدين والعاملين في بيت المال والدوواين من أجل تسيير الأعمال بشكل واضح، حيث نجحت دولة الخلافة الأموية فيما قامت به من خلال الجهد المبذول الذي بذله الحجاج بن يوسف الثقفي من فتوحات في عهد عبد الملك بن مروان والجهد الذي بذله في مسألة تنقيط القرآن الكريم وافتتاح مسجد في كل مدينة تم فتحها ودار لتحفيظ القرآن الكريم ولتعليم النشء السنة النبوية المطهرة. كما نجحت الدولة العثمانية في التصدي للعديد من الحملات الصليبية، حتي في أوقات ضعف الدولة العثمانية فإن الدولة العثمانية اعتمدت على الجهد المبذول من الأتراك في حماية المسلمين في الدول ذات الأغلبية النصرانية، وهو ما يؤكد الجهد المبذول من الخلافة العثمانية في اقرار الحق والعدالة على كافة الأوجه (مطوع، ٢٠١٦).

٢,٧ ملخص الفصل الثاني

استعرض الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، حيث شملت الدراسات السابقة متغيرات الدراسة التدريب الإداري والعدالة التنظيمية والتمكين الإداري وأداء الموارد البشرية، فضلاً عن نموذج الدراسة والمنظور الإسلامي للتدريب والعدالة التنظيمية والتمكين الإداري وأداء الموارد البشرية.