

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢ . التمهيدي

سيتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي تضمن الأبعاد والجوانب ذات الصلة المباشرة بالدراسة، ويناقش المتغير المستقل المتمثل في الأنماط القيادية، والمتغير التابع؛ الأداء التنظيمي، إضافة إلى المتغير الوسيط؛ الثقافة التنظيمية إن هذا الإطار ولا شك سيطور ويعزز الجانب النظري الأكاديمي لدى الباحث والقارئ، ويقدم معلومات قيمة عن التفاعلات بين متغيرات الدراسة وهي؛ المتغير الرئيس المتمثل بالأنماط القيادية وأثرها في المتغير التابع المتمثل بالأداء التنظيمي. وطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية، إلى جانب أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.

أما القسم الثاني من هذا الفصل، فقد خصص لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية. وفيه توسع في الجانب الأدبي، من خلال عرض الدراسات التي تطرقت لأهمية الأنماط القيادية وأثرها في الأداء التنظيمي، دور الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي. كما سيتطرق الفصل إلى الدراسات التي ناقشت تلك المتغيرات ومنها لقيادة والأنماط القيادية، إضافة إلى الأداء التنظيمي ومقياس المتغيرات المختلفة.

ولا شك في أن هذا القسم يفيد في كيفية مناقشة الموضوعات وعرضها من قبل الباحثين، وكيفية تناولهم لتلك الموضوعات والمناهج وأدوات التحليل التي استخدمتها تلك الأديبات. ويركز العرض بشكل

رئيس على النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات. من هذه الأدبيات يمكن أن نستنبط في ونتأكد من وجود الفجوة في تلك الدراسات، والتأكيد بأن هذا الموضوع لم تتم مناقشته سابقاً، مما يستدعي إجراء الدراسة الحالية؛ لردم أو تجسير تلك الفجوة المعرفية. هذا وسينتهي الفصل الثاني بتوضيح نموذج الدراسة والفرضيات.

٢،١ القيادة الإدارية

تعريف ومفهوم القيادة الإدارية

تعرف القيادة في القاموس المحيط (لسان العرب) على أنها قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف (قاموس المعجم الوسيط). أما في قاموس أكسفورد (٢٠١٩) الانجليزي فيعني مصطلح القيادة (*Leadership*) أن هذه الكلمة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، أو عمل ينجزه آخرون. أما مصطلح القيادة في اللغة العربية؛ فهو مشتق من الفعل قاد يقود. وقد فُرق ابن منظور في اللسان (١٩٦٣) بين القود والسوق، فالقود للدابة من أمامها، والسوق من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقصد بكلا المصطلحين القيادة. وفي هذا المعنى اللغوي إشارة إلى أنه يلزم أن يكون القائد دليلاً لجماعته ومحفزاً ومرشداً لهم.

وللقيادة تعريفات مختلفة لدى الكتاب والباحثين، حيث تتعدد بتعدد المدارس الفكرية، ولذا يعاني مفهوم القيادة كغيره من المفاهيم من مشكلات دقة التعريف الموحد، فهناك من يعرفه بأكثر من معنى، أو يستخدم بالتزاد مع مفهوم آخر، أو يتم تعريفه في ضوء أحد عناصره فقط، فيصبح كمن يعرف الكل بأحد أجزائه، أو يتم تضمين بعض عناصر تدخل في تعريف مفهوم آخر، أو يعرف في ضوء مفهوم أعم منه، وفيما يلي بعض تعريفات لبعض الباحثين والكتاب، فالقيادة حسب الخطيب (٢٠١٤) هي قدرة

الفرد على التأثير على فرد أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم، لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. في حين عرف خيرى (٢٠١٤) القيادة على أنها عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والأتباع.

أما ماكسويل (٢٠١٤) فقد عرف القيادة على أنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. وبحسب قهيري (٢٠١٩) فإن القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها الفرد حيث تمكنه من التأثير في الجماعة في ظل تفاعل صفاته الشخصية مع موقف معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه.

ومن خلال مراجعة كثير من تعاريف القيادة، نجد أنها تتعدد بتعدد مداخل ومحاور اهتمام الباحثين؛ فهناك من عرفها من خلال صفات القائد، وهناك من عرفها من خلال السلوك القيادي الذي يتبعه القائد. في حين هناك من عرفها بأنها عملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة، والبعض عرفها بأنها التأثير. وبالرغم من عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول للقيادة، إلا إن أغلب التعريفات تتفق على وجود عناصر للقيادة تتمثل في: وجود قائد أولاً، وجود جماعة من الأفراد ثانياً، وأن للقيادة تأثير في الآخرين بشكل طوعي، وأخيراً وجود هدف معين تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

كما أن للقيادة الإدارية أو قيادة إدارة الموارد البشرية تعريف إداري، جمع بين الحدائة والقدامة في الإدارة، إذ توجد تعريفات عدة تباينت في وضع تعريف ثابت للقيادة الإدارية (الكرخي، ٢٠١٣). فمن التعريفات من يرى بأن القيادة الإدارية تمثل عملية القيادة داخل المنظمة، أو مهام الإدارة العليا، أو القيادة المسؤولة عن الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى غير ذلك، وقد ذكرت دراسة علي، (٢٠١٠) بأن القيادة كلمة تتداول قديماً وحديثاً، ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك، حيث كانت

هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يعرف بالقيادة، وكانت الانتصارات في الحروب والمعارك سبباً رئيسياً في إظهار مواصفات القائد وشخصيته. ولقد اشتهر كثير من القادة، ضرب بهم المثل في القيادة، والنيل في المعارك، والشجاعة والإقدام، مما جعلهم يسطرون أمجادهم وانتصارهم تاريخاً يدرسه من يأتي بعدهم. غير أن القيادة تختلف من وقت لآخر، ومن زمن لآخر، ومن شخص لآخر، ومن ظرف لآخر لكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وتصرفه، ويكون أساسها المهارة وتصقلها الخبرة، ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ، واشتهر أصحابها، كهنريال والظاهر بيبرس وصالح الدين وخالد بن الوليد، الذي كان له الدور الأكبر في تغيير كفة الحرب ضد المسلمين في موقعة أحد، ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً للشك؛ إن أفضل قيادة التاريخ، ولن يشهد لها مثيل، هي قيادة الرسول - صلى الله عليه وسلم-. حيث جمع فيها بين الفكر العسكري، والجوانب الإنسانية والأخلاقية والتربوية، وهذه صفات لا تتوفر لأي قائد من القادة. فقائد ما ربما يكون بارعا في جانب واحد، فالقائد العسكري لا تتوفر لديه الجوانب النفسية والإنسانية والتربوية، بل تتنافى مع الجوانب العسكرية المبنية على الأمر والنهي وعدم المخالفة والطاعة العمياء للقائد. والقائد التربوي لا نجد عنده الصرامة العسكرية والطاعة العمياء.

وتعرف الدراسة القيادة الإدارية بأنها: القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين عبر استخدام السلطة الرسمية، عن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (علي، ٢٠١٠).

وقد عرفت القيادة قديما بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية. وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية (عثمان، ٢٠١٢). كما وعرفت قديما أيضا بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. وعرفت أيضا بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المفقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة (تكليش، ٢٠١٥).

عرفت القيادة أيضا على أنها قدرت تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (أحمد، ٢٠١٢). وعرفها طه، (٢٠١٢) بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. وعرفها موسى، (٢٠١٥) على أنها عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع.

وفي المنظور الإسلامي عرفت الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة، القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (اليعربية، ٢٠١٨)

وقد حظيت القيادة باهتمامات واسعة في الماضي والحاضر، كونها تمثل الموقع الأول الأكثر تأثيرا في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات، ففي الماضي ظهرت القيادة كسلوك من دون أن تتم دراستها كحقل علمي مستقل حيث كانت تمارس القيادة كسلوك فطري، كما هو الحال في القبائل البدائية والتجمعات الإنسانية القديمة. حين كان أفراد التجمع الواحد يلجؤون إلى من هو أقواهم أو أكثرهم حكمة أو أكبرهم سنا؛ ليقودهم وليوجههم. ولذا؛ برز الظهور الطبيعي للقيادة نتيجة لغريزة البقاء، حيث كان تأمين الطعام والمسكن يتطلب نوعا من الجهد التعاوني، والذي يتطلب بدوره شكل من أشكال القيادة، التي كانت غالبا ما تتمثل برب الأسرة. وأبرز تطور القبائل بشكل تجمعات ظهور نماذج للقيادة تتوافق مع ذلك التطور، مما ساعد في جعل الحياة أكثر تنظيما وتعقيدا. حين وبرزت القيادة السياسية والقيادة الدينية.

ويناط بالقيادة الإدارية تسيير عمل المنظمات المختلفة، بمستوى عال من الدقة والتنظيم. ويتوجب على القائد عند معالجته لأية مشكلة أن يضع في اعتباره آراء تابعيه، وأن يتيح لهم الفرصة لإبداء آرائهم. كما يلزم أن يتمتع القائد بسمات عدة تؤهله للعمل لقيادة مجموعة بشرية ما. ومما سبق يتضح بأن القيادة قديمة قدم الإنسانية حين أشارت الدراسات إلى وجود القيادة كسلوك فطري في الحياة البدائية. ومع ظهور القبائل ظهرت الممارسات القيادية متمثلة في قائد القبيلة، والدراسات العلمية لم تظهر إلا مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين (قهيري، ٢٠١٩).

٢,١,١ قسم القيادة الإدارية

من خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية، يتم توفير فهم شامل لأبعادها المختلفة. وفي دراسة أجريت من قبل العنزي وآخرين (٢٠٢٠)، تم استكشاف أثر قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري لمجهاز المراقبين الماليين في دولة الكويت. وتوصلت الدراسة إلى أن قيم الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الأداء الإداري.

بالإضافة إلى ذلك، قامت دراسة أخرى من قبل محمود وآخرين (٢٠٢٣) بدراسة دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي في شركات المقاولات المصرية. أظهرت الدراسة أن أنماط القيادة تلعب دوراً مهماً في تعزيز التميز التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، أشارت دراسة أخرى نُشرت في مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية (٢٠٢٠) إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

توضح هذه الدراسات المسبقة أهمية القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإداري وتعزيز التميز التنظيمي. ومع ذلك، ما زالت هناك فجوة علمية تحتاج إلى استكشافها بشكل أكبر وأدق في هذا المجال. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى ملء هذه الفجوة العلمية عن طريق تحليل الأبعاد المختلفة للقيادة الإدارية ودراسة تأثيرها على الأداء الإداري والتميز التنظيمي.

٢,١,١ أهمية القيادة الإدارية

لا شك في أن للقيادة الإدارية أهمية متعلقة في المنظمة، وهذه الأهمية تبدأ من حيث الاهتمام بالعنصر البشري، إلى الأصول المادية والمعنوية داخل المنظمة وتوجيهها معا في سبيل تحقيق المنظمة

لأهدافها وقد وضع العديد من الباحثين السابقين أهمية القيادة الإدارية فعلى سبيل المثال أوضح صالح، (٢٠١٣) بأن القيادة الإدارية تستمد أهميتها من العنصر البشري، الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورداً من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها. وعلى عكس المتغيرات الأخرى؛ فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه.

ولأجل ضمان الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، فقد كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية. لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.

لقد بين الحمادي، (٢٠١٥) أن أهمية القيادة تكمن في حقيقة؛ أن المدير لا يستطيع تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج دون أن يتحلى بسمات القائد. كما أنه دون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير. كما أنه دون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، فلا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

إضافة إلى ذلك، أوضح اليعربية (٢٠١٨) أنه دون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية، التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة. كذلك أكد نور الدين، (٢٠١٤) على أن أهمية القيادة الإدارية تنبع من الحاجة إلى تصميم برامج تدريبية متنوعة، من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية. ويمكن القول إن القائد الناجح

هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرءوسيه وبزملائه؛ هو جوهر عمل القيادة الذي يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين، ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية.

يرى الباحث تأسيسا على ما تقدم؛ أن هذا الدور القيادي يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكا للحقيقة القائلة بأنه؛ لا يمكن معاملة الأفراد كآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير، يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد.

لذلك أصبحت أهمية القيادة تعود إلى العنصر البشري، الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى، التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود. فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، كذلك التغيرات في الظروف المحيطة بالمشروع؛ التي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها. فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة، تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم؛ من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم. وقد دلت العديد من الدراسات على قلة عدد القادة نسبيًا، فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا

يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع (عابر، ٢٠١٣) ويرى الغامدي، (٢٠١٤) بأن أهمية القيادة تكمن في كونها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات. وكذلك الأمر فهي تعمل على تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وكذلك تعمل على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء. ولها دور فاعل في تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم، وهم من خلالها يعملون على

مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وكذلك تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة (الغامدي، ٢٠١٤).

تعد الدراسات السابقة ضرورة أساسية لفهم أبعاد وأثر القيادة الإدارية يشير العنزي وآخرون (٢٠٢٠) إلى أن قيم الثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء الإداري، بينما أوضحت دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٣) أن أنماط القيادة تلعب دورا في دعم التميز التنظيمي في شركات المقاولات المصرية. علاوة على ذلك، توضح دراسة السيد وآخرون (٢٠٢٢) أن الممارسات المشاركة وتمكين العاملين تؤثر على المستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. وفي نفس السياق، أشارت دراسة زايد (٢٠٢١) إلى أن تطبيقات نظم الجودة تساهم في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام.

بالإضافة إلى ذلك، أوضحت دراسة عبد المنعم وآخرون (٢٠٢٣) أن الاستغراق الوظيفي يعتبر متغيرا وسيطا في العلاقة بين الارتباط الوظيفي والإبداع للعاملين في مستشفيات جامعة المنصورة. وأشارت دراسة عبد السميع وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على الملكية النفسية للعاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة.

من خلال هذه الدراسات السابقة، يمكن استنتاج أن القيادة الإدارية تلعب دورا حاسما في تعزيز الأداء الإداري والتميز التنظيمي. يجب أن يكون لدى القادة الإداريين القدرة على بناء ثقافة تنظيمية قوية وتعزيز قيم الثقة والابتكار والمشاركة بين الموظفين. كما يجب أن يتبنوا أنماط قيادة تحفز الموظفين وتمكنهم، مثل القيادة التحويلية التي تعزز الملكية النفسية للعاملين والاستغراق الوظيفي الذي يعزز الإبداع والتفاني في العمل.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تولي المنظمات اهتماما خاصا لتعزيز الممارسات المشاركة وتمكين العاملين، بما في ذلك منحهم الصلاحيات والمسؤوليات المناسبة وتشجيعهم على المشاركة في عمليات

صنع القرار. كما ينبغي أن توفر المنظمات نظم فعالة لتقييم الأداء وتكافؤ الفرص، مثل نظم الجدارة، التي تعزز العدالة وتحفز الموظفين على تحقيق أعلى مستويات الأداء. باختصار، القيادة الإدارية لها أهمية كبيرة في تعزيز الأداء الإداري والتميز التنظيمي. يتعين على القادة الإداريين تطبيق أنماط القيادة المناسبة وتعزيز الممارسات المشاركة وتمكين العاملين. يمكن استخدام الدراسات السابقة لتوجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال وتعزيز فهمنا لأبعاد القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء والتميز التنظيمي.

٢,١,٣ أهمية القيادة الإدارية للمنظمة

تكمن الأهمية من خلال دور القيادة التي تعمل على رسم الخطط الإستراتيجية العامة والرئيسية للمنظمة، وترسم السياسات العامة لها؛ من خلال وضع الخطط والسياسات المناسبة وأهداف المنظمة. كما تعمل على توجيه المنظمة بشكل سليم يضمن تطوير قدراتها وتعزيز أدائها، والعمل على تحقيقها لأهدافها وتحافظ على الاتزان الإداري، من خلال مراقبة الأعمال، وتوجيه المهام، ومتابعة نتائج الأداء. كما أنها تساهم في تعزيز الفرص وجلب الاستثمارات للمنظمة، وتعمل على تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف والمعضلات في المنظمة. إلى جانب دورها في مواجهة التحديات والمخاطر التي قد تواجه المنظمة أثناء العمل على تحقيق أهدافها. إضافة إلى ذلك، تعمل القيادة الإدارية على خلق ميزة تنافسية للمنظمة؛ من خلال العمل على تعزيز الأداء والكفاءة، وصقل مستويات الجودة في المنظمة (اليعربية، ٢٠١٨).

٢,١,٤ أهمية القيادة الإدارية للإدارة وللأفراد

تسهم القيادة الإدارية في تطوير القدرات الإدارية للمستويات الإدارية الأخرى، من أجل تحسين مستوى التخطيط ورسم السياسات والملاحم المستقبلية. كما أنها تعمل على إنجاز المهام الإدارية؛ من خلال المتابعة المستمرة وتوجيه الإدارة الوسطى والدنيا معاً، من أجل تنفيذ الأعمال والقيام بالخطط على أكمل وجه. بالإضافة لذلك تعمل على تحسين سبل الاتصال والتواصل بما يسهم في تطوير الأداء لدى العاملين؛ من خلال تحسين الاتصال العمودي والأفقي في المنظمة. كما أنها تعمل على رفع مستوى التقييم والأداء، وتنفيذ برامج لتحسين الجودة الشاملة بما يسهم في تحسين العلاقات الإدارية بين الإداريين والموظفين. كما أن القيادة الإدارية تعمل على زيادة الولاء الوظيفي في المنظمة، وخلق فرص اندماج فاعلة في المنظمة بين مختلف الفئات والطبقات العاملة (صالح، ٢٠١٣).

كذلك تبرز أهمية القيادة الإدارية للأفراد، التي تلخص حسب اليعربية (٢٠١٨) في:

تطوير قدرات الموظفين والعاملين في المنظمة،

بالعمل على صقل المهارات من خلال التدريب والتوجيه حسب الحاجة داخل المنظمة،

المتابعة الدائمة للأفراد بما يسهم في تعزيز الكفاءة، وتحسين مستوى الأداء لدى الأفراد

تحسين التعاون والاتصال الداخلي بين الموظفين في المنظمة بما يساعد على إيجاد أجواء مهنية

متسمة بوضوح المهام.

٢,١,٥ خصائص القيادة

تم تصنيف القيادة في الدراسات السابقة في مجال القيادة إلى (١) القيادة الرسمية وهي القيادة التي

تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم التي تنظم أعمال المنظمة، فالفائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق

تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها (اليعربية ، ٢٠١٨) والقيادة غير الرسمية وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقبانيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. وعرف الغامدي، (٢٠١٤) القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، في ضوء ثلاثة عناصر رئيسية وهي وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين، ووجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم. مع وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه جنبا إلى جنب مع القيادة. ويرى الباحث بأن القيادة الإدارية هي مجموعة الأنشطة التوجيهية التي تمارسها الإدارة العليا على الإدارة التنفيذية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة من خلال رسم الإستراتيجيات العامة، وتطوير النظم المؤسسية، والتخطيط لتحقيق الأهداف، وتوجيه دفة المنظمة في مواجهة التحديات والمخاطر التي تواجهها، مع ملاحظة الفرص والإمكانات المتوفرة.

وقد توافق كل من المغربي والعساف والقريوبي والحسيمة على أن القيادة الإدارية تمثل القدرة على التأثير في الفرد داخل المنظمة، بينما تتفق دراسة علي والحسيني على أن القيادة الإدارية تمثل عنصرا تنظيميا هاما بين القائد والمرؤوسين وبين المدير والموظفين داخل المنظمة، ويتفق الباحث مع أن القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد داخل المنظمة، ويرى أن ذلك لا يمنع اعتبار القيادة عنصرا تنظيميا هاما بين القائد والمرؤوس (المازوغي، ٢٠١٩).

إن النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد وتؤثر على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، ومن الممكن أن تكون للقائد عدة أنماط، والنمط السلوكي الأكثر تكراراً في حياة القائد هو الذي يحدد الطابع السائدة التي يسير عليها القائد (قهيري، ٢٠١٩). وفي العصر الحاضر نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل، فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ومنهم من يديرها برفق ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يفضل غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين، ويتفق الأسلوب القيادي المثالي مع توقعات ورغبات جماعة العمل في ظل ظروف معينة، وأن القيادة الفاعلة هي القيادة القريبة من الواقع وتتميز بتفهم طبيعة التعامل مع العنصر البشري والمادي لتحقيق المهمة المطلوبة من العمل، وإن ممارسة القيادة تتطلب من القائد أن يكون قادراً على إدارة وقته ولديه القدرة على التأثير في سلوك العاملين، ولديه القدرة على إيجاد رؤية ثابتة للتنظيم الإداري الذي يقوده (حكيم، ٢٠١٩).

تنوع الأنماط القيادية وفق نظريات ومدارس القيادة التالية:

أولاً: مدرسة السمات ونظرياتها، تتبنى هذه المدرسة مبدأ أن القادة يولدون ولا يصنعون، وبهذا فإن القيادة مجموعة من الخصائص الموروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، وارتكزت هذه المدرسة على نظرية الرجل العظيم التي أساسها أن الجماهير تقاد بواسطة القلة المتفوقة فيها (شين، ٢٠١٤).

ثانياً: المدرسة السلوكية، تتبنى هذه المدرسة معايير سلوك القيادة الفاعلة، حيث استندت هذه المدرسة على افتراض أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته

وهي التي تحدد فعاليته وليست سماته، مستندة على بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي وهما: الاهتمام بالعمل لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة، ثم بعد الاهتمام بالأفراد والذي يتضمن إنشاء علاقات جيدة بين الموظفين والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية، وارتكزت هذه المرسلة على نظرية السمات التي تدور فلسفتها حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم. وأبرزت نتائج البحوث قوائم من سمات القائد الجيد من أهمها: السمات الجسمية: ليكون القائد أقوى من أعضاء الجماعة. ثم السمات العقلية المعرفية: وهنا نجد أن القادة أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع، وأغنى ثقافة وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد لها، وحكيم في الحكم على الأشياء وأسرع في اتخاذ القرارات.

وهناك السمات الانفعالية: وهنا نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي، وضبط النفس. بالإضافة إلى السمات الاجتماعية: وهنا نجد أن القادة يتسمون بتشجيع روح التعاون بين الأعضاء، الميل إلى البساطة وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، وهو أكثر أعضاء الجماعة ميلاً إلى المشاركة وأقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة. وهناك سمات عامة: وهذه تشمل المظهر المعقول، والمحافظة على الوقت، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية. ونجد أن نظرية السمات ترى ضرورة وجود خصائص معينة تميز القائد عن غيره، ولكن يوجد اختلاف وجهات النظر في طبيعة هذه السمات وكذلك صعوبة توافرها في شخص واحد، وعليه فإن نجاح القيادة لا يعزى فقط لأهمية السمات التي يمتلكها الفرد لكي يكون قائداً، وشكل هذا دفعاً للباحثين إلى دراسة سلوك القائد أي ممارسة تصرفاته أثناء عملية القيادة، فظهر المدخل السلوكي كرد فعل مباشر لنظرية السمات القيادية.

وبناء على الدراسات التي ارتكزت عليها هذه النظرية فقد انتهت بوضع نموذج نظرية الشبكة القيادية الذي لقي قبولاً عاماً من جانب الباحثين، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة ببعدين

أساسيين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)؛ درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات)، ويمثل كل منهما مقياساً من ٩ درجات لقياس عدد لا يحصى من أنماط السلوك الإدارية ويتحدد كل منها بدرجة كل من البعدين، وبموجب هذا تم تحديد خمسة أنماط رئيسية للقيادة هي:

- أ. نمط قيادة الفريق: وهذا الأسلوب يعطي اهتمام عالي بالأفراد والإنتاج معاً، حيث يركز القائد على العمل بروح الفريق وبناء العلاقات الجيدة مع الأفراد من أجل الحصول على الإنتاج الجيد.
- ب. نمط لقيادة الضعيفة: ويركز الأسلوب القيادي بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والأفراد حيث لا يساهم القائد هنا في تحقيق أهداف المؤسسة بل يبذل أقل الجهد لبقائه في المنظمة.
- ت. نمط القيادة المتسلطة: تتميز هذه القيادة بالاهتمام العال بالإنتاج وضعف الاهتمام بالأفراد، وهنا يركز القائد على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة ويتناسى حاجات ورغبات الأفراد.
- ث. نمط القيادة الإنسكانية: تتميز هذه القيادة بالاهتمام الضعيف بالإنتاج والتركيز على الأفراد وإرضائهم، فهو يعمل لتحسين العلاقات بين أفراد الجماعة، بينما اهتمامه بالإنتاج ضعيف.
- ج. نمط لقيادة المعتدلة: يتميز أسلوب هذه القيادة بالاهتمام المعتدل بالإنتاج والأفراد حيث يركز القائد على التوازن في اهتماماته بالمجالين وهذا يحقق المحافظة على العلاقات الجيدة وتحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت، وبالرغم من أهمية هذه النظريات إلا إنها لم تفلح في تحديد مجموعة أفعال وتصرفات قيادية ثابتة وملائمة، كما أغفلت عامل مهم وهو الموقف في تفسير السلوك القيادي، وأهملت دور المرؤوسين.

ونظراً للقصور في هذا المدخل فقد تواصلت جهود الباحثين والكتاب في تطوير نظريات جديدة

تأخذ بالحسبان العوامل الموقفية وهذا ما أدى إلى ظهور المدرسة الموقفية.

ثالثاً: المدرسة الموقفية: تقوم هذه المدرسة على فرضية أن اختيار نمط السلوك القيادي المناسب

يتوقف على طبيعة وخصائص الموقف ومن أهم نظريات المدرسة الموقفية:

أ. نظرية النموذج القيادي التوقعي،

ب. نظرية سلوك القائد،

ت. نظرية النموذج القيادي الموقفي،

ث. نظرية المسار والهدف،

ولكل نظرية عدد من الأنماط القيادية، كما أن كل نظرية ركزت على وظيفة أو بعض وظائف القيادة بناء على خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك، فيما أغفلت وظائف أخرى وعلى الرغم من هذا فإن المدرسة الموقفية تعتبر أكثر واقعية من المدارس السابقة لها في مجال القيادة، حيث قدمت مفاهيم ديناميكية ومرنة للنمط القيادي الفعال، فحسبه أن السمات المطلوبة للقائد ليست سمات عامة بل هي سمات نسبية ترتبط بموقف معين. كما أنها أبرزت الموقف كعامل مهم وبالدرجة الأولى في تحديد النمط القيادي الفعال، إلا أن النظرية في هذه المدرسة لم تصل إلى الاتفاق على عناصر الموقف فكل نظرية قدمت عناصر للموقف تختلف عن النظرية الأخرى. كما لم يتفق باحثو هذه المدرسة على أنماط السلوك القيادي. ونتيجة للانتقادات الموجه لهذا المدرس وعدم فعاليتها في ظل التطورات العالمية مما استدعى البحث عن نظريات قيادية جديدة تكون أكثر ملاءمة، وهذا ما أدى إلى بروز النظريات الحديثة في القيادة.

٢,١,٦ تصنيفات القيادة: دراسات سابقة وتحليل شامل

تمثل الدراسات السابقة أساساً هاماً لفهم تأثير القيادة على الأداء التنظيمي من خلال الاستفادة من المنهج التحليلي التوليقي، يمكننا دراسة هذه الدراسات وتحليلها من خلال جميع أبعادها لتحديد الفجوات العلمية وتوضيحها بشكل أكثر دقة.

في دراسة أجريت في دولة الكويت، تم استكشاف أثر قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري لجهاز المراقبين الماليين (العنزي وآخرون، ٢٠٢٠). وفي دراسة أخرى تم تنفيذها على شركات المقاولات المصرية، تم استكشاف دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي (محمود وآخرون، ٢٠٢٣).

بالإضافة إلى ذلك، تمت دراسة أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية في الكويت (مجلة الأندلس، ٢٠٢٠). وأظهرت دراسة أخرى أن الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس تؤثر على الممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين (محمد، ٢٠٢٢). وفي سياق آخر، درس تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية للعاملين في قطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة (عبد السميع وآخرون، ٢٠٢٢). وأظهرت دراسة أخرى أن ممارسات المشاركة وتمكين العاملين تؤثر على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة (السيد ومحمد، ٢٠٢٢).

وفي سياق التعليم العام، تمت دراسة دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية (الشهري، ٢٠٢١). كما تمت دراسة العلاقة التفاعلية بين الارتباط الوظيفي والإبداع للعاملين في مستشفيات جامعة المنصورة، وذلك من خلال الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط (عبد المنعم وآخرون، ٢٠٢٣). وأخيراً، تمت دراسة متطلبات هيكلية التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي (السيد، ٢٠٢٣). وتمت دراسة مستوى الأداء الوظيفي في ديوان عام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني (المدني وآخرون، ٢٠٢١).

باختصار، تتنوع دراسات القيادة في مجالات مختلفة مثل القطاع العام، والتعليم، والرعاية الصحية، والشركات الخاصة. تساهم هذه الدراسات في فهم أثر القيادة على الأداء التنظيمي والممارسات الإدارية، بالإضافة إلى دور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي والملكية النفسية للعاملين. من خلال تحليل هذه الدراسات، يمكن تحديد الفجوات العلمية والمساهمة في المعرفة المتاحة حول تأثير القيادة في مجالات مختلفة. يمكن استخدام هذه المعرفة لتوجيه السياسات والممارسات القيادية وتعزيز الأداء التنظيمي في العديد من القطاعات.

٢,١,٧ خصائص القيادة الإدارية

وفقاً لطفه (٢٠١٧)، تتمثل الخصائص الرئيسية للقيادة الإدارية في المدخل الفردي والمدخل الاجتماعي، وسيتم توضيح هذين المدخلين في الفقرات التالية.

أولاً- المدخل الفردي: نظرية السمات

تعتمد هذه النظرية على فكرة أن القادة الناجحين هم أولئك الذين يتمتعون بمجموعة من السمات التي تجعلهم قادة فعّالين في جميع الظروف. وتعتبر هذه النظرية قديمة، حيث تفترض أن القادة يولدون وليسوا يُصنعون، وأن القيادة هي صفة وراثية غير مكتسبة. ومع ذلك، فإنه لا يمكن قبول هذه النظرية بسبب التباين في المفاهيم بسبب الاختلاف في المعايير المستخدمة لتحديد هذه السمات، ولأنها لا تأخذ في الاعتبار دور الوضع وتأثيره (اليعربي، ٢٠١٨).

ثانيا- المدخل الاجتماعي: نظرية الموقف

تركز هذه النظرية على أن القيادة يمكن أن تكون ناجحة في تحقيق أفضل كفاءة في سياقات معينة، وأن هناك شخصية محددة يثق فيها المجموعة لتحقيق أهدافها. بالتالي، تعتمد القيادة على تفاعل بين الشخصية القائدة والوضع الاجتماعي والبيئي، وترتبط السمات والخصائص المطلوبة من القائد بشكل نسبي بالموقف القيادي المحدد. وبالتالي، فإن المهارات المطلوبة من القائد تختلف حسب الظروف والمواقف، وتختلف أيضاً حسب المستوى القيادي الذي يتولاه الشخص. بالإضافة إلى ذلك، فإن مراحل تطور المنظمة تتطلب سمات قيادية مختلفة، ويجب ربط السمات الشخصية بالوضع الإداري. بالمقابل، تقدم هذه النظرية مفهوماً ديمقراطياً للقيادة، حيث لا تقتصر القيادة على فئة محددة، بل تكون متاحة ومفتوحة لأي شخص ليصبح قائداً في سياق معين. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن اكتساب القدرات القيادية من خلال الدراسة والتدريب (المزوعي، ٢٠١٩).

٢,١,٧ أنماط القيادة الإدارية

إنّ مصطلح الأنماط القيادية يشير إلى أساليب القيادة التي تنعكس في السلوكيات التي يجب على القائد التعامل معها في حالات مختلفة. وبالمقابل، فإنّ الأنماط هي أنظمة مختلفة أو مستويات تفكير ومنطق وتنمية. ويعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية. ولحتمية الاختلاف كطبع بين الأفراد فإنه يحتم عليهم السير وفق نمط واحد في حياتهم، أو التنقل من نمط إلى آخر اعتماداً على درجة نضجهم. ويقصد بالأنماط القيادية مجمل النشاطات والأساليب التي يمارسها القائد داخل المنظمة من أجل التأثير في سلوك

العاملين بالإضافة إلى حثهم على التعاون من أجل تحسين الأداء الوظيفي والمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة (قهيري، ٢٠١٩).

فيما ينظر للثقافة التنظيمية على إنها القيم والمعتقدات والافتراضات الخفية. وتعبير ادق يمكن القول بأنها القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة، هذه القواسم المشتركة تشكل أساس التواصل والتفاهم المتبادل والتأثير على سلوك الموظف، والثقافة يمكن أن تحفز السلوك المبتكر بين أعضاء المنظمة لأنها يمكن أن تقودهم لقبول الابتكار كقيمة أساسية للمنظمة وتعزيز الالتزام إليها (Naranjo-Valencia، ٢٠١٦).

وهناك أنماط متعددة للقيادة الإدارية داخل المنظمة، وبالتالي فإن هناك إعتبارات ونظريات قيادية تتخللها أنماطاً عدة من حيث المصدر حيث إن هناك قيادة رسمية وقيادة غير رسمية إضافة إلى اعتبار السلوك القيادي حيث تركز نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين ولهذه النظرية مرتكزين اساسيين هما، الأول: الاهتمام بالعمل، والثاني: الاهتمام بالعاملين. كما توجد هناك أنماط قيادية وفق نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين، لعل من بينها:

أ. القائد السليبي؛ الذي لا يقوم بمهامه كقائد ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل، فهو ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء. كما أنه لا يحقق أي من الأهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين بمعيتة، ونكث في وجوده الصراعات والخلافات في العمل (الشهراني، ٢٠١٣).

ب. القائد الرسمي او العملي: فهو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج، لكنه ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، حين يستخدم معهم السلطة والرقابة (أرجيه، ٢٠١٣).

ت. القائد الاجتماعي أو المتعاطف: هو ذلك القائد الذي يهتم كثيراً بالعنصر الإنساني؛ من حيث

الرعاية والتنمية، ويسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين كما يهتم بشكل غير

كبير بالعمل والانتاج وتحقيق الأهداف (الصليبي والسعود، ٢٠١٠).

ث. القائد المتأرجح الذي يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل

والإنتاج كما أنه يتقلب في الأساليب ويمارس أسلوب منتصف الطريق ولكنه يفشل في تحقيق

التوازن وفي بلوغ الأهداف (اليعربي، ٢٠١٨).

ج. القائد الجماعي (المتكامل): هو ذلك القائد الذي يهتم بالبعدين الإنساني والعملية، فإهتمامه

كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج ويهتم بروح الفريق ومناخ العمل الجماعي

يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها ويحرص على إشباع الحاجات الإنسانية ويحقق

المشاركة الفعالة للعاملين ويستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم

بالتغيير والتجديد (المزوعي، ٢٠١٩).

كما إنَّ اليعربي (٢٠١٨) وضح أنَّ هناك مرتكزين أساسيين، إضافة إلى أربعة أنماط رئيسية وفقاً

لنظرية النظم الإدارية، هي كما يلي: مرتكزات السلوك وفقاً لنظرية النظم الإدارية وتنقسم إلى: الثقة

بالعاملين، وقدرة العاملين. وقد قسم اليعربي (٢٠١٨) أنماط نظرية النظم الإدارية إلى القيادة المستغلة

(المتسلطة)؛ حيث تكون درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً، ويكون التركيز على أساليب الترهيب

والترغيب، ويكون التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ضعيفاً. ويكون استخدام الأساليب الرقابية

صارماً، حيث يتم استخدام هذا النمط في الأزمات وفي القرارات الحساسة.

وقد وضح المازوعي (٢٠١٩) إنَّ هناك قيادة جماعية التي تكون فيها درجة عالية من الثقة

بالمؤوسين وقدراتهم، ويتم استخدام نظام الحوافز المبنية على فعالية المشاركة. كما أن هناك درجة عالية من

التداخل بين الرؤساء والأفراد، كذلك الاتصال بجميع أنواعه. في وقت يتم فيه مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه. إضافة إلى أن هذا النمط يكون مع أصحاب المهارات والخبرات، وخلال فترات التدريب.

وهناك القيادة المتسلطة العادلة، تكون فيها درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة، كما يوجد فيها اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة إضافة إلى أن القائد فيها يكون بمثابة الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية (للكرمي ، ٢٠١٣).

كما أن هناك القيادة الاستشارية تتسم القيادة الاستشارية بوجود درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين وتكون درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبيا كما يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد (الشهري، ٢٠١٣).

وتبعاً لنظرية الفاعلية والكفاءة، التي يركز السلوك فيها بناء على الفاعلية والكفاءة؛ حينما يتم الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وأيضاً درجة الفاعلية، حينها تكون الأنماط القيادية المرتبطة بالفاعلية والكفاءة هي:

أ. القائد الانسحابي: وهو ذلك القائد الغير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية والغير فعال وتأثيره سلبى على روح المنظمة كما أن هذا النمط القيادي يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب. القائد المجامل وهو القائد الذي يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار، وتعيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

ت. القائد الانتاجي (الاولوقراطي): وهو ذلك القائد الذي يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار، وهو ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية، ويعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

ث. القائد الوسطي (الموفق): الذي يمتاز بأنه يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم، ويسعى دائماً للحلول الوسط فهذا أسلوبه الدائم في العمل كما أنه يركز على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل (الصليبي والسعود، ٢٠١٠).

ج. القائد الروتيني (البيروقراطي) وهو ذلك النمط من القادة الذين لا يهتمون بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد، ويتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح. كما أن تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين، وهو دائماً ما يُظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

ح. القائد التطويري (المنمي): هو ذلك القائد الذي يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين. (اليعربي، ٢٠١٨).

خ. القائد الاولوقراطي (العاقل): هو ذلك القائد الذي يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك وترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

د. القائد الإداري (المتكامل) الذي يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد، ويحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. كما أنه يحقق أهدافاً عالية ويتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس، إضافة إلى أن فاعليته تظهر من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين (الشهراني، ٢٠١٣).

وبحسب نظرية التوجيه والدعم: DSDC القيادة الوقفية وهي ما تسمى بالإنجليزية (*situational leadership*) أما مرتكزات السلوك في نظرية التوجيه والدعم فهي (١) درجة التوجيه و (٢) درجة الدعم والمساندة. وبحسب اليعربية ، (٢٠١٨) فإن أنماط نظرية التوجيه والدعم (DSDC) هي: القيادة الوقفية حيث إن القائد يكون موجهاً: (D) إخباري وتمثل سماته في أن درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة كما أنه يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة، ويمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوو الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

وبحسب المزوعي (٢٠١٩) فهناك القائد المساند (S) أي المشارك؛ وهو ذلك النمط من القادة الذي يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم، ويقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال. كما يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام. وهناك القائد المفوض (D) وهو ذلك القائد الذي يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات، ويحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع. وهناك أيضاً القائد الرئيس (C) وهو القائد الاستشاري؛ وهو ذلك القائد الذي يوجه ويساعد في الوقت نفسه، ويزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها ويمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

٢,١,٧,١ النمط الأوتوقراطي

يصنف القائد في هذا النمط الإداري على أنه أوتوقراطي، ومستبد، وتسلطي، فهو لا يثق المرؤوسون مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده. والاتصالات تنازلية، أي تنبع من قمة هرم المؤسسة (أي القائد). ولا توجد تغذية راجعة في هذا النمط. وتأتي الدفاعية للعمل من خلال التهديد والعقاب

والخوف. أما المكافآت فنادرا ما تمنح. وفي هذا النمط أو الأسلوب يكون القائد منعزلا عن المجموعة وترابطه علاقة إنسانية ضعيفة مع المجموعة (المزوعي، ٢٠١٩). ويتصف القائد الأوتوقراطي بالتسلط والإكراه في تسيير شؤون العمل، عن طريق القرارات المركزية حين يقوم القائد بوضع سياسة العمل وتحديد خطوات هذا العمل من دون الاستعانة بالعاملين معه وتحديد خطوات العمل (اليعربية، ٢٠١٨). ولا يبدي القائد اهتماما أو تقديرا للعاملين معه.

ويعتمد القائد عادة في قيادة الجماعة على سلطته، كما تحددها القوانين واللوائح بدلا من الاعتماد على العاملين معه. فهو لا يهتم بالأمر المهني للعاملين معه، وتكون جميع سلطات القائد بيده؛ فهو الذي يتخذ القرارات ويتحمل مسؤولية ذلك. كما يحاول القائد دائما توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفاته وسيطرته. وبحسب تفريغ وهاد، (٢٠٢٠) يمكن تلخيص مساوئ النمط الأوتوقراطي التسلطي في الآتي:

- أ. محاولة بعض أفراد المجموعة التقرب والوصول إلى القائد على أكتاف الآخرين.
- ب. تنفكك عرى أفراد المجموعة في جو يسوده الخوف والقلق.
- ت. تكثر المشاحنات والتكتلات بين أفراد المجموعة.
- ث. تقل المقترحات البناءة والمبادرات.
- ج. عدم قبول آراء الزملاء.

كما يلاحظ على القائد الأوتوقراطي التسلطي؛ أنه يتصف بالمظهرية في جميع المواقف، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة. فهو دائم التفرقة بين العاملين في المؤسسة معتمداً على

مبدأ فرق تسد، وتعد من إيجابيات هذا النمط هو الحفاظ على النظام بالمؤسسة والاهتمام بالإنتاجية

لتنسب له كإنجازات شخصية (الأميري، ٢٠١٦).

٢,١,٧,٢ النمط الديمقراطي

في هذا الأسلوب الإداري ، يتمتع المدير الديمقراطي بثقة كاملة وتامة في موظفيه في كل شيء. بالإضافة إلى ذلك ، يشجع على اتخاذ القرار في المستويات الدنيا ويهتم باستمرار بسماع الأفكار والآراء من مرؤوسيه ، مما يؤدي إلى التواصل الرأسي والأفقي. بدلاً من ذلك ، يستخدم القائد التواصل لجمع المجموعة معاً. يعتمد القائد أيضاً بشكل كبير على التعزيز الإيجابي ، وخاصة التعزيز الأخلاقي ، كحافز لتحقيق الهدف ويعتقد أن الدافع للعمل يأتي من تلبية المطالب عالية المستوى ، مثل تحقيق الذات (عثمان ، ٢٠١٠). سيكون القائد الذي يتبنى هذا النهج هو الأكثر فاعلية في القيادة ، وسيعزز بيئة يكون فيها مرؤوسوه أو مرؤوسوها متوافقين من حيث الأهداف والقيم والتوقعات والاحتياجات والطموح. ونتيجة لذلك ، فإنه يزيد من احتمالية أن تحقق المؤسسة أهدافها وتحقق إمكاناتها الإنتاجية الكاملة. وفقاً ل Shine (٢٠١٣)، يتميز الأسلوب الديمقراطي بالخصائص التالية:

أ. يعمل أعضاء المجموعة معاً ويظهرون الاحترام لبعضهم البعض.

ب. لا يحاول أعضاء المجموعة الوقوف على أكتاف الآخرين لمقاربة الإدارة.

ت. يقدم أعضاء المجموعة في كثير من الأحيان نقداً بناءً يتغلغل في المناقشات.

ث. المشاركة في صياغة السياسات والبرامج.

ج. تدرك الإدارة استعدادات المدربين وقيود مجموعة مهاراتهم.

ح. ب. الرغبة في تحضير الدروس والواجبات المنزلية مقدماً.

وبحسب الدراسة ، فإن الطريقة الديمقراطية تؤكد وتقوي مواهب الناس وتحفيزهم على العمل من

خلال رفع قيمة الفرد لذاته ومعاملته باحترام كعضو مساهم في المجتمع.

٢,١,٨ النظريات الحديثة في القيادة

أثبتت التطورات الحديثة التي طرأت على القيادة عدم كفاية نظريات المدارس السابقة لتحديد

خصائص القيادة، مما أدى إلى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة

الأمر الذي أدى إلى ظهور النظريات الحديثة في القيادة، وتمثل أهم نظريات هذه المدرسة في:

٢,١,٨,١ نظرية القيادة التبادلية

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه، من أجل الوصول

إلى الأهداف المتفق عليها. حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام

الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام

الموكلة إليهم، ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب (حمدان والساكت، ٢٠١١). إلى جانب

العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين. ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على

إرضاء المرؤوسين، لكونها مُدخلا لتحسين الإنتاجية؛ بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية، فهي مثابرة

ومتسامحة ومتفهمة، وذات عقلية عادلة وسطية (العدوان، ٢٠١٣).

٢,١,٨,٢ نظرية القيادة التحويلية

في هذه النظرية يعتمد نمط القيادة اسلوب مختلفا نوعا ما عن القيادة التبادلية، إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للتحفيز مثل الرؤية، والقيم المشتركة والعلاقات الطيبة بين الموظفين، فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغيرات لدى الموظفين في المؤسسة، وكذلك الإبداع، ودفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، ولديه تأثير جذري على مرؤوسيه، يعطي اهتماما كبيرا لتطوير الأفراد، يغير إدراك الأفراد للقضايا، ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة. وهو قادر على استشارة وتشويق وإلهام الأفراد لبذل جهود مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل الحرية، والعدالة، والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح المرؤوسين، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (المساعدة، ٢٠١٣).

٢,١,٨,٣ نظرية القيادة الكارزمية

الكاريزما؛ هي نوع من الجاذبية التفاعلية التي تلهم الدعم والقبول، والقيادة الكاريزماتية هي نوع من التأثير الذي يستند إلى حالة جاذبة في شخصية القائد. تفترض هذه النظرية أن التابعين يساهمون في المواقف الغير الاعتيادية للقيادة حينما يلاحظون سلوكيات معينة. وقد توجهت الدراسات في القيادة الكارزمية، وبدرجة كبيرة لتحديد تلك السلوكيات التي تميز القادة الكارزميين عن هؤلاء غير الكارزميين. فالقائد الكاريزماتي هو قائد متحمس، لديه ثقة بالنفس وتؤثر شخصيته وأفعاله في الأفراد ليتصرفوا بطريقة

معينة، وتتميز شخصية القائد الكاريزماتي، بخمس خصائص هي: لديه رؤية، قادر على بلورة تلك الرؤية، لديه استعداد للمخاطرة، من أجل تحقيق تلك الرؤية، يتحسس القيود البيئية وحاجات المرؤوسين، ويتصرف بطرق غير عادية، وتفضل القيادة الكاريزماتية حينما يتضمن عمل الأفراد هدفا دينيا، أو حينما تتضمن البيئة، درجة عالية من التوتر وعدم التأكد، وهذا يفسر لماذا تبرز القيادة الكاريزماتية في السياسة والدين، وقت الحرب أو حينما تواجه المؤسسة أزمة وجودها (حریم، ٢٠١٣).

وتفترض هذه النظرية بأن القائد-الكارزما لا يمارس دوره في تحريك الموظفين من أجل أهداف المؤسسة فقط بل إنه مصدر للإلهام والتأثير العميق في الموظفين من أجل الإنجاز في المؤسسة، وإن بعض القادة الذين يتمتعون بالكارزما يساهمون في تحفيز الموظفين من أجل التغيير وكسر القواعد وإيجاد البدائل الجديدة الأكثر فاعلية.

٢,١,٨,٤ نظرية القيادة الرؤية

الرؤية هي أكثر من الكارزما، فقيادة الرؤيا فهي القدرة على إيجاد وبلورة رؤيا دافعية ماثوقة وجذابة للمستقبل تعمل على تحسين الوضع الحالي، وتستطيع هذه الرؤية، إذ اختيرت ونفذت بصورة سليمة أن تستقطب وتوظف المهارات المواهب، والموارد لتحقيقها، ولكن يجب أن تقدم صورة واضحة تحتلج مشاعر الأفراد وتلهم حماسهم من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة (الخطيب، ٢٠١٤).

وتتمثل خصائص الرؤية في إمكانية الإلهام التي يكون مركزها القيم، وإمكانية التحقيق، مع تخيل عال وإمكانية التوصيل، ويجب أن تكون الرؤيا قادرة على خلق احتمالات تثير الإيحاء ومتميزة وتوفر ترتيبا جديدا يمكن من خلاله تحقيق التميز المؤسسي، ومن المحتمل أن تفسل الرؤيا إن لم توفر نظرة للمستقبل أفضل بشكل واضح وبالذليل القاطع على أنها الحالة الأفضل للمؤسسة وأعضائها. والرؤيا

المرغوب بها هي تلك التي تناسب الوقت والظروف وتعكس تميز المؤسسة، ويجب أن تدرك على أنها تتميز بالتحدي، لكنها ممكنة التحقيق، والرؤيا التي يتم توصيلها بشكل واضح وبتصور قوي يكون من السهل قولها (حريم، ٢٠١٣).

٢,١,٨,٥ القيادة الإلهامية

تشير القيادة الإلهامية إلى وجود صفات نادرة للقليل من الناس، هذه الصفات النادرة يمكنها أن تخلق من فرد معين قائد، ويتميز القائد الملهم بأنه أيضا زعيم أي أنه قادر على بناء الحماس والولاء والأداء بشكل عال لمؤوسيه وأتباعه، وهناك صفات تجعل من القائد ملهما، وأهم هذه الصفات هي: الثقة بالنفس: وزيادة الثقة في النفس تناسب من القائد إلى المرؤوسين فتكون نتيجتها ثقة مطلقة في الرئيس. ومن الصفات البصيرة والرؤية: فالقائد الملهم يتميز بنفاذ البصيرة وله رؤية ثابتة للمستقبل وللأمور من حوله، فهو يستخدم كافة مهاراته في تحليل المواقف من حوله للتعرف على الفرص والتحديات المحيطة. ولكي يتعرف على نقاط القوة والضعف في مؤوسيه، كما أنه قادر على التعرف على احتياجات وقدرات كافة الأطراف المحيطين به، لكي يقوم بوضع كل هذه التحليلات في رؤية ثابتة للمستقبل تعبر عن آمال كافة الأطراف المحيطة به.

كما إنه يتمتع بسلوك غير عادي: بحيث يتميز القادة الملهمين بتصرفات غريبة، وأحيانا هوايات غريبة أو مزاجية متطرفة، أو انفعالات حادة تؤدي إلى جعل المرؤوسين يتمادون في الإعجاب والثقة بالقيادة. ومن الصفات الأخرى؛ أن لديهم الرغبة في التغيير: يتميز القادة الإلهاميين بأنهم محبين للتغيير، بل إن مؤوسيهم يرونهم كأداة للتغيير والملاذ الأمن من الوضع الراهن الذي يكرهونه. كما يتمتعون بالحساسية

للموقف: فهم يدرسون ويحللون بطريقة سريعة وجيدة الموقف من حولهم للتعرف على الفرص المتاحة فيه وللتعرف على أي تهديدات، وذلك إمعانا في تحديد الرؤية القيادية السليمة.

٢,١,٨,٦ نظرية القيادة القائمة على الفريق

لقد أصبحت الفرق تنمو بشكل متزايد، فهي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل، وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسات أصبحت أكثر تعقيدا وتتداخل فيها وظائف واختصاصات عديدة مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها خاصة في نمط المؤسسات القائمة على التعلم التي يعتبر الفريق فيها من أفضل الأساليب لتبادل وتقاسم المعلومات والمعرفة بين الموظفين فيها، حتى صار التعامل مع روح الفريق التي تسود المؤسسة؛ هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز. هذه الفرق من أجل أن تكون بناءة ومنتجة لا بد من أن تتوفر لها القدرة على أن تكون فرقا ذات توجيه ذاتي ومرتكزا للقائد، الذي يتركز دور القائد على محورين هما إدارة شؤون الفريق مع البيئة الخارجية؛ تسهيل وتسيير عملية الفريق.

٢,١,٨,٧ نظرية القيادة الإستراتيجية

وتعد إحدى فنون الحرب في العصور القديمة، وتعود نظرية القيادة الإستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى؛ التي تشير إلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، ويستخدم هذا المصطلح لوصف المدراء الذين يرأسون المؤسسة والذين تتلخص مهمتهم الأولية في صياغة التغيير الإستراتيجي وتنفيذه الأمر الذي يفرض عليهم مراقبة البيئة بما فيها من فرص وتهديدات والتمتع في نقاط القوة والضعف وذلك اعتماداً على استلام المعلومات وجمعها كافة (النقار، ٢٠١٢). والقائد

الإستراتيجي يحتاج إلى مهارات تحليلية وبعد نظر لإدراك المواقف التي تواجه المؤسسة. فالقيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المؤسسات بشكل مستمر، وينحصر نشاط القيادة الإستراتيجية في خمسة أمور هي: تحديد الاتجاه، وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين الموظفين لاستلام وتطوير الإستراتيجية، تحديد النقاط الفعالة، تطوير القابلية الإستراتيجية، وهناك من أشار إلى القيادة تتعلق بالقادة في أي مستوى من مستويات المؤسسة، في حين تتعلق القيادة الإستراتيجية بدراسة القادة في مستوى الإدارة العليا (أفطي، ٢٠١٤).

إن القيادة الإدارية هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها المدراء في المؤسسات، مع استخدام السلطة الرسمية؛ التي تمكنهم من التأثير في الجماعة في ظل تفاعل صفاتهم الشخصية مع موقف معين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وتستمد القيادة أهميتها من أهمية العنصر البشري، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه. ومن أجل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية؛ لابد من توفر قيادات ذات كفاءة عالية، يمتلك فيها القائد أربع مهارات أساسية هي:

أ. المهارات الفنية،

ب. المهارات الإنسانية،

ت. المهارات التنظيمية،

ث. المهارات الفكرية،

وبالرغم من أن ظاهرة القيادة قديمة قدم الإنسانية؛ إلا إن مصطلح القيادة لم يظهر إلا في القرن السابع عشر، وإن الدراسات العلمية لهذه الظاهرة لم تظهر إلا مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين. حين أسفرت تلك الدراسات عن تطور أساليب وممارسات القيادة من خلال تطور المداخل

والنظريات الأساسية للقيادة بداية بمدخل السمات؛ الذي يرى ضرورة وجود خصائص معينة تميز القائد عن غيره.

لكن نجاح القيادة لا يعزى فقط لأهمية السمات التي يمتلكها الفرد لكي يكون قائداً، مما دفع الباحثين إلى دراسة سلوك القائد؛ أي ممارسة تصرفاته أثناء عملية القيادة، فظهر المدخل السلوكي كرد فعل مباشر لنظرية السمات القيادية، التي اهتمت ولسنوات طويلة بالسلوك القيادي، حينما سعى الباحثون إلى تحديد النمط القيادي الفعال، الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة وإرضاء مرؤوسيه. لكن تلك النظريات لم تفلح في تحديد مجموعة أفعال وتصرفات قيادية ثابتة وملائمة، ونظراً للقصور في هذا المدخل في تطوير نظريات جديدة، تأخذ بالحسبان العوامل الموقفية؛ فهذا ما أدى إلى ظهور المدخل الموقفى، الذي يعتبر أكثر واقعية من المداخل النظرية السابقة. حيث قدم مفهوماً ديناميكياً ومرناً للنمط القيادي الفعال، حيث أنها أبرزت الموقف كعامل مهم وبالدرجة الأولى في تحديد النمط القيادي الفعال. ولكن ما يؤخذ على هذا المدخل عدم الاتفاق على عناصر الموقف؛ فكل نظرية قدمت عناصر للموقف تختلف عن النظرية الأخرى.

لذلك ففي ظل تلك التطورات العالمية؛ استندعى الموضوع البحث عن نظريات قيادية جديدة

تكون أكثر ملاءمة، وهذا ما أدى إلى بروز النظريات الحديثة وتمثلت في نمطين أساسيين هما:

أ. القيادة التبادلية: وهي نمط قيادي حديث يتبعه القادة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة وتحقيقها،

وتعتمد على تبادل شيء له قيمة للطرفين، ويعتمد القادة في ذلك على المكافآت والعقوبات.

ب. القيادة التحويلية: وهي نمط قيادي حديث؛ يقوم من خلاله القائد بالتأثير الإلهامي على

المرؤوسين والارتقاء بهم لأعلى مستويات الإنتاجية، وذلك من خلال استشارتهم وتحفيزهم

والاهتمام بهم وتلبية كافة رغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعتبر كل من هاتين القيادتين نمطاً فعالاً خاصة في ظل التغيرات العالمية؛ وذلك لما لهما من أثر

على الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء، والعدالة التنظيمية، وجودة الحياة الوظيفية.

٢,٢ الثقافة التنظيمية

٢,٢,٢ مفهوم الثقافة التنظيمية

هناك عدة تعريفات للثقافة التنظيمية ؛ سيركز الباحث على تعريف عبد الحميد (٢٠٢٢) وهو

الأهم:

أ. ووفقاً لتايلور ، فإن "هذا الكل المعقد الذي يشمل المعرفة ، والمعتقدات ، والفن ، والأخلاق،

والقانون ، والعرف، وأي قدرات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".

ب. وقد وصفتها Iinton بأنها "مجموعة من السلوكيات التي يتعلمها البشر ، من البالغين إلى

الأطفال، في أي مجتمع".

ت. تعريف آخر للثقافة التنظيمية هو: "مجموعة من الإجراءات التي توحد أفراد المنظمة حول

مجموعة مشتركة من المبادئ والمعتقدات الأساسية. أساليب الإدارة والإجراءات التي تعزز المثل

الأساسية التي يمتلكها أعضاء الشركة" (نعومي ، ٢٠٢٠).

ث. وصفه أحد الباحثين بأنه "الافتراضات المشتركة والمعتقدات الأساسية التي طورتها المنظمة بمرور

الوقت، وهي أحد المكونات الأساسية للمنظمة" (محمد، ٢٠١٠).

ج. يعد فهم الثقافة أمراً صعباً نظراً لوجود العديد من الأشياء المختلفة التي يجب أخذها في

الاعتبار. يميل الباحثون إلى عرض الثقافة في سياق مجالاتهم الأكاديمية وتقديم تعريفات مختلفة

على هذا الأساس ، والتي يمكن أن تسهم في بعض الأحيان في زيادة الالتباس. هذا الميل للنظر

إلى الثقافة في سياق المجالات الأكاديمية الخاصة بهم وتقديم تعريفات مختلفة يرجع إلى عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقافة بخصوص طبيعة هذه الفكرة وكيف تعمل (كريم ومحمد، ٢٠١٦).

ح. قد نستخدم التعريفات التالية للثقافة كنقطة انطلاق لتحديد الثقافة التنظيمية (OT):

- وفقاً لـ Rousseau et al. (١٩٩٨، ص. ٣٩٥)، "الحالة النفسية التي تتضمن نية القبول والتعرض بناءً على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الآخرين".

- "توقع أحد الأطراف لقدرة الطرف الآخر وسلوكه وحسن نيته" (Blomqvist & Stahle، ١٩٩٩، ص. ٥٧).

- وفقاً لـ Lewicki et al. (١٩٩٨، ص. ٤٣٩)، "توقعات إيجابية موثوقة فيما يتعلق بسلوك الآخرين" (T).

خ. تستخدم المصطلحات الأخرى التالية أيضاً لوصف الثقافة التنظيمية:

- "الإيمان العام والثقة بجودة وقدرة بعض الأشخاص (مثل زملاء العمل والمدير المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) داخل المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس سلوكهم كما هو متوقع منهم وكذلك عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم في هذا الشأن". (Chen et al.، ٢٠٠٣).

- "يحافظ أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة فيما بينهم من حيث النية والسلوك". (Lee et al.، ٢٠٠٣).

٢,٢,٣ أهمية الثقافة التنظيمية

يتفق كثير من نظريات المنظمة المعاصرة على أن تطوير الثقافة المتبادلة والتفاعل يشكل قوة مكملية في المنظمات. بحسب صفحي (٢٠١١)، تعتبر الثقافة عنصراً مهماً في الحياة التنظيمية؛ إذ تشبه زيت التشحيم الذي يقلل من الاحتكاك بين الأفراد، وتشبه الرابط الذي يلصق الأجزاء المتباينة سوياً، وتعتبر محفزاً لإنجاز العمل.

لقد كتب المنظرون التنظيميون على مدى العقود السابقة، مثل McGregor و Likert (١٩٦٧) و Argyris (١٩٧٣)، حول أهمية الثقافة التنظيمية، وتفوقوا مع الممارسين والاستشاريين في إدارة الأعمال على أنه يجب دعم فكرة أهمية الثقافة التنظيمية. وقد أكد الباحثون العديد من المزايا التي توفرها الثقافة التنظيمية، مثل ميشرا (١٩٩٦) الذي أشار إلى أنها عامل مركزي يعزز من نجاح وبقاء المنظمات، وخاصةً في بيئة الأعمال الغير مؤكدة والتنافسية. وبالتالي، تعتبر الثقافة عاملاً مهماً لمساعدة المنظمات على التكيف مع الأشكال والعمليات الجديدة للعمل.

ويشير ناصر (٢٠١٠) إلى أن جميع المنظمات الرائدة تتشابه في شيء أساسي، وهو أنها تقوم على أساس الثقافة. كما أن الثقافة التنظيمية تشكل مصدراً للميزة التنافسية؛ إذ يزيد تأصيل الثقافة من التعاون بين أعضاء المنظمة ويقلل من كلف التبادل، وكذلك يقلل من السلوك الانتهازي (Lima & Caetano، ٢٠٠٦). ويرى الباحثون بعض الأهمية في أن الثقافة تساهم في حل المشاكل الإدارية، وقد أكد (Wicks) وزملاءه على أهمية نظر المنظمات إلى الثقافة على أنها مصدر اقتصادي مهم، وشجع أيضاً المنظمات على تبني إستراتيجية للاستثمار به بالاعتماد على معايير فاعلة تنعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار (Adams، ٢٠٠٤).

اختلف الباحثين حول قياس متغير الثقافة التنظيمية، إذ تشير المراجعة التي أجراها الباحثان للأدبيات ذات الصلة إلى انطواء معظم هذه المقاييس تحت مدخلان، يقوم كل منها على أساس منظور معين.

المدخل الأول: يسمى بمدخل أساس الثقافة (*Trust Base*)، ويقوم على أساس توقعات الأفراد باتجاه الآخرين، وتعتمد هذه التوقعات على اعتبارات نفعية (كلفة - ربح)، واعتبارات علاقتية، والخصائص الشخصية والانجذاب الشعوري بين الشخص الوائق (*Trustor*) والموثوق به (*Trustee*) (Yang, 2005).

ويذكر سوفات وعابي، (٢٠٢١) ضمن هذا المدخل عدة أبعاد منها:

أ. أبعاد ماير وآخرون Mayer et al. (١٩٩٥) التي تمثلت في البعد الإدراكي (*Cognitive*)، والبعد العاطفي (*Affective*). ومن المقاييس التي اعتمدت على هذه الأبعاد مقياس ماك أليستار McAllister (١٩٩٥).

ب. أبعاد Shockley-Zalabak et al. (٢٠٠٠) التي شملت:

- القدرة (*Competence*)
- الاتصال المفتوح (*Open Communication*)
- الاهتمام بالعاملين (*Concern for Employees*)
- المعولية (*Reliability*)
- الاشتراك بالأهداف والقيم والمعتقدات (*Sharing of Goals , Values and Norms*)

المدخل الثاني: يسمى بمدخل بؤرة الثقة (*Trust Foci*) أي (مرجعية أو مصدر الثقة)، ويقوم على

أساس مصدر الثقافة في المنظمة، والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين (الأنداد)، أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر أو الإدارة العليا) (Yang، ٢٠٠٥؛ Adams، ٢٠٠٤).

وأبعاد هذا المدخل هي (Scott، ١٩٨١):-

أ. الثقة بزملاء العمل (*Coworker-Trust*)

ب. الثقة بالرئيس المباشر (*Immediate Supervisor-Trust*)

ت. الثقة بالإدارة العليا (*Upper Management-Trust*)

وتعني الثقة بزملاء العمل التوقعات الإيجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين

(Adams، ٢٠٠٤)، إما الثقة بالقيادة والإدارة العليا فهي توقعات إيجابية موثوقة من قبل العامل

بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر أو الإدارة العليا، والنية والرغبة للثقة بكلماتهم وأفعالهم (Ellis &

Zalabak، ٢٠٠١). وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة

وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني والاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى.

ذكر العاجز (٢٠١١) أن المنظمات تسعى إلى تقييم وقياس ثقافتها التنظيمية بهدف تحقيق

الأهداف التالية:

أ. أولاً، التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.

ب. ثانياً، ربط الثقافة التنظيمية بالمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من خلال فهم العلاقة المتبادلة

بينها وطبيعة الأثر المترتب عليها.

ت. ثالثاً، التحقق من مدى توافق قيم الأفراد مع القيم التنظيمية التي يدركونها.

ث. بشكل عام، يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي لقياس الثقافة

التنظيمية. سنتناول هذين المدخلين بالشرح

ج. الاتجاه الأول: في الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية، تم الاعتماد على المدخل الوصفي لقياس

هذه الظاهرة. ويستخدم المدخل الوصفي في قياس الثقافة التنظيمية، أساليب القياس التقليدية،

مثل المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية. وتستخدم الدراسات التي تستخدم

المدخل الوصفي لقياس الثقافة، طرقاً مختلفة للقياس، وتهدف في المدى الطويل إلى الملاحظة

الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتسجيلها. بينما تسعى في المدى القصير إلى محاولة التعرف

على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة ودراسة القصص وتحليل

المحادثات بين الأفراد.

يرون بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أنَّ المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة

المنظمة بشكل متكامل. وأشار "مارتن" إلى أنَّ ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتسجيلها بشكل

حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ويتم ذلك

من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية (سوفات وعابي، ٢٠٢١).

تؤكد دراسة "عبد الرزاق وآخرون" (٢٠١٩) على أنَّ المدخل الوصفي هو الطريقة الأفضل لقياس

ثقافة المنظمة. ويمكن الحصول على فهم عميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، عن طريق

ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتسجيلها بشكل حيوي وفعال من خلال المقابلات المتعمقة

والملاحظة

من ناحية أخرى، يتميز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة، مثل الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية. ومع ذلك، فإن المدخل الوصفي يتعرض لانتقادات بشأن كفاءته في قياس الظاهرة التنظيمية. ومن بين هذه الانتقادات التي وجهت إليه، حدد الكيلاني وأبو النادي (٢٠١٠) ما يلي:

أ. لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بها.

ب. لا يسمح بتعميم النتائج التي تم التوصل إليها على جميع المنظمات.

علاوة على ذلك، يرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي وحده لا يكفي لقياس الثقافة التنظيمية بشكل شامل، ويجب استخدام المدخل الكمي أيضا لتحليل البيانات وتقدير العلاقات بين المتغيرات المختلفة والثقافة التنظيمية.

أسلوب المقابلة الشخصية يمكن أن يؤثر سلب على التعرف على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يمكن أن يشعر المقابل بعدم الارتياح أو يعطي إجابات مغلوبة لإعطاء انطباع جيد عن مستواه وثقافته، وأسلوب الملاحظة الشخصية يمكن أن يعطي صورة أفضل لتصرفات الأفراد، والتحيز يمكن أن يكون عاليا في المدخل الوصفي حيث يمكن لعوامل مثل العاطفة والمزاج الشخصي للباحث أن تؤثر على الملاحظة وتحليلها بطريقة موجهة.

الاتجاه الثاني يعتمد هذا المدخل على استخدام قائمة الاستقصاء عند قياس الظاهرة الثقافية، وهو عبارة عن طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية، بهدف التعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة. وقام "أشكنازي" بتصنيف قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس

الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين، وهما:

أ. مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية: وتعمل هذه المقاييس على تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، حيث يتم تعريف كل صنف بمعايير السلوك والقيم والمعتقدات التي يتمتع بها، ومن أمثلة هذه المقاييس، مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط رئيسية: ثقافة الفريق، والثقافة البيروقراطية، وثقافة السوق، والثقافة التطويرية. وتتميز مقاييس التصنيف بأنها تسهل عملية المقارنة بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، وتساعد على عملية التغيير التنظيمي.

ب. مقاييس الانحدار الخطي: وتستخدم هذه المقاييس لقياس العلاقات الإحصائية بين متغيرات الثقافة التنظيمية والمتغيرات الأخرى في المنظمة وبيئتها. ويتم ذلك من خلال استخدام تقنيات الإحصاء الكمي لتحليل البيانات وتقييم العلاقات بينها

ت. مقاييس خصائص الثقافة التنظيمية: يتميز مقياس خصائص الثقافة التنظيمية بأنه يستند إلى فكرة أن الخصائص الرئيسية للثقافة التنظيمية يمكن تحديدها من خلال متغيرات مختلفة تشمل العديد من الخصائص، وعن طريق هذه المتغيرات يمكن تعبير عن أبعاد قابلة للقياس. كما يقوم هذا المقياس بتقييم قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، ويوفر وصفاً شاملاً للثقافة التنظيمية السائدة (كريم ومحمد، ٢٠١٦).

٢,٢,٥ عناصر الثقافة التنظيمية

أ. وفقاً لأبو سمورة (٢٠١٤)، تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر يمكن اختصارها على النحو التالي:

ب. القيم التنظيمية: وتشمل القيم التي تتجلى في مكان العمل، والتي توجه سلوك الموظفين في الظروف التنظيمية المختلفة. ويشمل ذلك القيم مثل المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والأداء، وغيرها.

ج. المعتقدات التنظيمية: وتشير إلى الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية. ويشمل ذلك مثلاً أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات والعمل الجماعي.

د. التوقعات التنظيمية: وتشير إلى التعاقد النفسي غير المكتوب والذي يتضمن مجموعة من التوقعات التي يحددها الفرد أو المنظمة لبعضهم البعض خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، وتتضمن التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

هـ. الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، والتي تعتبر مفيدة للمنظمة. وتشمل ذلك مثلاً التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وتفترض هذه الأعراف أن تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

٢,٢,٦ أنواع الثقافة التنظيمية

وفقاً لحيني (٢٠١٤)، تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية، وهما: الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، وهي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم والموظفين بشكل ملحوظ، في حين أن الثقافة الضعيفة لا يهتم فيها المديرون سوى بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماماً قليلاً بالناس والعملاء والملاك والموظفين.

وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة، يميز العديد من الباحثين بين عدة أمثاط من الثقافة باعتبار

الطابع العام لها، وتشمل:

أ. الثقافة البيروقراطية، والتي يتم فيها تحديد المسؤوليات والسلطات وتسلسل السلطة بشكل هرمي

وتقوم على التحكم والالتزام.

ب. ثقافة القوة، وهي قريبة من نمط الثقافة البيروقراطية، ويتم فيها توحيد الجهود خلف القائد وتحفيز

الأفراد بأسلوب الثواب والعقاب.

ت. الثقافة الإبداعية، وهي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع.

ث. الثقافة المساندة، وتتميز بأن الإدارة تعامل العاملين معها بصفاتهم الإنسانية وليس باعتبارهم

الأث.

ج. ثقافة العمليات، وينحصر اهتمامها في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق.

ح. تتمحور ثقافة المهمة حول تحقيق الأهداف والإنجازات، وتركز على النتائج المحققة وتسعى

لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف الممكنة.

خ. تركز ثقافة الإنجاز على التركيز على الأهداف والإنجازات، وتتميز بالتزام الموظفين المشترك

والحماس القوي لتحقيق هذه الأهداف.

د. تهتم ثقافة الدور بنوعية التخصيص الوظيفي والأدوار الوظيفية بشكل أكبر من الفرد، وتولي

اهتمامًا بالقواعد والأنظمة المحددة.

٢,٢,٧ نماذج الثقافة التنظيمية

أ. يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة (عبد الحميد، ٢٠٢٢). سيتم شرح هذه النماذج كما يلي:

ب. نموذج القيم المتنافسة: يعد هذا النموذج واحداً من أهم ٤٠ نموذجاً تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد تم تطويره في الستينات من القرن الماضي بهدف دراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. يركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد، ويتمحور بشكل أساسي حول الصراعات المتنافسة مثل الاستقرار والتغيير، وبيئة المنظمة الداخلية والخارجية. ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية، يمكن معرفة التناقضات والعقبات التي تؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وتحقيق التوازن بين هذه الصراعات والتناقضات.

ت. نموذج "دينسون": يعتبر هذا النموذج أحد أشهر النماذج التي تستخدم لقياس ثقافة المنظمة ودراسة أنماط السلوك التنظيمي. يركز هذا النموذج على سبعة أبعاد مختلفة من ثقافة المنظمة، وهي: القيم الاجتماعية، والتفاعلات بين الفئات، والاتصالات، والأساليب الإدارية، والثقافة المؤسسية، والقيم الشخصية، والتوجهات المهنية. ويستند هذا النموذج على فكرة أن ثقافة المنظمة هي نظام من القيم والمعتقدات

نموذج "دينسون": ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية (شريف وحاجي، ٢٠١٢) وتمثل

هذه الأبعاد في:

أ. بعد الاحتواء والترابط: ويعكس هذا البعد درجة اندماج الأفراد في العمل داخل المنظمة،

ويتضمن عناصر الثقافة التنظيمية مثل التمكين وتطوير قدرات العاملين والتوجه نحو الفريق.

ب. بعد الاتساق والتجانس: ويعكس هذا البعد مدى قوة وتماسك ثقافة المنظمة، ومدى اندماج

العاملين فيها، ويتضمن عناصر الثقافة التنظيمية مثل وضوح القيم الجوهرية والاتفاق والتنسيق

والتكامل.

ت. بعد التكيف: ويركز هذا البعد على قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الخارجية، مثل

العملاء والسوق، ويتضمن عناصر الثقافة التنظيمية مثل خلق التغيير والتعلم التنظيمي والتركيز

على العملاء.

ث. بعد المهمة: يعبر هذا البعد عن مدى وعي المنظمة بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية

الطويلة الأمد، وتعتبر أهمية هذا البعد في تحديد ما إذا كانت المنظمة تعاني من ضيق النظر أم

تتم بتحديد الاستراتيجيات والخطط المنظمة لتحقيق هذه الأهداف. يتضمن هذا البعد عناصر

الثقافة التنظيمية التالية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات.

٢,٣ الأداء التنظيمي

يشير مدلول الأداء إلى مقدار ما يبذله العامل أو العاملون من جهد في سبيل تحقيق المهام الموكلة

لهم، كما أن تحليلاً وفهماً وتقدير مستوى الأداء المنفذ يساعد في إعطاء العامل أو العاملين قيمة معينة

من القيمة المطلوب تنفيذها، وهذا يمكن من تقدير مستوى الكفاءة الفنية والعلمية لتنفيذ الواجبات

والمهام التي يتضمنها عمل العاملين في المنظمة (عينين، ٢٠١٨) بهذا يمكن القول بأن الأداء هو مدى

تحقيق العامل أو العاملين للأهداف المرجوة بشكل فعال وكما هو مرغوب باستعمال الموارد المتاحة وبعد

أداء الفرد انعكاساً لأداء المنظمة التي يعملون فيها، كما أن كفاءة وفعالية العاملين في أي كيان ما هي إلا تعبير عن درجة كفاءة قيادة تلك المنظمة التي يعملون فيها، نظراً لأن أي منظمة بحاجة دائمة إلى القيادات ذات الكفاءة العالية والفعالية المؤثرة من أجل التمكن من إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات على اختلاف أحجامها أو نشاطاتها، والتي لا تتمكن من تحقيقها دون وجود تلك القيادات المسؤولة والواعية (حكيم، ٢٠١٩). وتحرص جميع المؤسسات على البحث عن قيادة إدارية متفهمة من أجل مساعدتها في مواصلة الابتكار والتطوير لتحقيق الطموحات التي تصبونها إليها. وتستمد القيادة الإدارية أهميتها عن طريق الاستغلال الأمثل لمقومات وموارد المنظمة في رفع الأداء وذلك من خلال استغلال الأنماط القيادية الفعالة المناسبة للعمل والتفاعل داخل المنظمة (Naranjo-Valencia، ٢٠١٦).

قبل التطرق لتعريف الأداء الوظيفي يجب إعطاء تعريف للأداء بمفهومه العام، والذي يمكن توضيحه من خلال مجموعة تعريفات لبعض المؤلفين كما يلي (عاف، ٢٠١١):

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المتحصّل عليها في أي ميدان عمل، كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل والمعبر عنها بوحدات قياس معينة". ويعرف أيضاً أنه "الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني".

بينما يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

فالأداء التنظيمي 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 كفاءة الأداء التنظيمي فيها (عاشور، ٢٠١٠). من هنا كان كفاءة الأداء التنظيمي بمفهومه البسيط عبارة عن قيام الأفراد بالأعمال المناطة بهم، وقدرتهم على إتمامها. وهو يعكس كيفية وطريقة أداء متطلبات العمل، وعادة ما يقاس بالنتائج التي تم تحقيقها (ظافر وبومجبرك، ٢٠١٩). كما عرف (قديري، ٢٠١٦) كفاءة الأداء التنظيمي بأنه: مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول، وإتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها. وعرف عثمان، (٢٠١٢) كفاءة الأداء التنظيمي بأنه: العمل الذي أنجز فعلا، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو منظمة لإنجاز عمل معين وفقا للمعدل المطلوب من الموظف أو الإدارة ذات الكفاية والتدريب.

وأضاف أبو القاسم، (٢٠١٩) إن كفاءة الأداء التنظيمي هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وأدراك الدور المهام المنوط بها. فيما يرى أبو سمورة وأبو سن، (٢٠١٤) إن الأداء هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية، وإنتاج مخرجات متناعمة ومتجانسة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها. في حين يعتقد فرج الله، (٢٠١٦) أن كفاءة الأداء التنظيمي هو النتيجة النهائية للنشاط. ويرى الباحث أن أداء العاملين يعني السلوك المبذول من الأفراد في العمل، حيث يكون هذا الأداء التنظيمي هو مقياس للدور العاملين في المنظمات والجهود المقدره من الأعمال.

على الرغم من إن عاشور (٢٠١٠) قد أشار إلى أن كفاءة الأداء التنظيمي من أبرز الموضوعات التي حازت على اهتمام الباحثين خلال القرن الحادي والعشرين وأن المنظمات تسعى إلى تطوير الأداء من خلال تنفيذ رؤية المنظمة إلا إنه قد أغفل؛ أن كفاءة الأداء التنظيمي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، خاصة 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 بجوانب التدريب والتحفيز من أجل تحقيق ما تصبو إليه المنظمات الخاصة.

ولقد أشار شاويش (٢٠٠٠) أن الأداء هو قيام الأفراد بالاتصال والتواصل من أجل تعظيم قدراتهم بما يخدم متطلبات العمل إلا أن الباحث يرى أن هناك طرقا عديدة يمكن للإدارة العليا اتباعها من أجل دعم الأداء وتفعيل البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين ومراقبة وانتظار نتائجها. وأما قديري، (٢٠١٦) فقد أشار إلى أن كفاءة الأداء التنظيمي هو النتائج التي يمكن الحصول عليها من وراء اتباع الأنظمة واللوائح والقوانين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل. ويرى الباحث أن أهمية الإبداع الذي ينتج من كفاءة الأداء التنظيمي والابتكارات المتوفرة في أداء العاملين، هو الأمر الذي تفتقده معظم المؤسسات الحكومية التي ترغب بإتباع اللوائح والقوانين بغض النظر عن الإبداع والابتكار في أداء العاملين، وكذلك فإنه يجب الإشارة إلى الدور الهام الذي يحققه التدريب والتطوير في أداء العاملين، وبالتالي وبخلافه يفتقد هذا المفهوم إلى كثير من الدقة.

ومن ناحية أخرى فإن عثمان، (٢٠١٢) قد أشار إلى أن الأداء هو إنجاز الأعمال نتيجة بذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، إلا إنه لم يوضح كيف يمكن للموظفين أن يحققوا الأداء المطلوب في ظل المعاناة وتدني الأجور والظلم في الترقى. في وقت تشير فيه غالبية تقارير التنمية البشرية؛ أن المؤسسات في الدول ذات الأنظمة الشمولية والتي تركز على إتباع اللوائح والقوانين؛ لا تكترث لتحسن

الأداء التنظيمي. وتجدد الإشارة إلى أن كفاءة الأداء التنظيمي يمكن أن يتحسن من خلال العديد من العوامل إذا اجتمعت فإن أداء العاملين يحقق أهداف المنظمة (تقرير شراكة منظمات المجتمع المدني، ٢٠١٤).

وعلى الرغم من أن ظافر وبومجيزك، (٢٠١٩) قد أشارا إلى أن كفاءة الأداء التنظيمي هو نتاج الجهد المبذول وقدرات العاملين إلا أن الباحث يرى أن قدرات المنظمة والعاملين تعتمد في الأصل على إرادة العاملين في العمل والرغبة في الإنتاج، التي تتركز في الأصل على ما يحصل عليه العاملون 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 كفاءة الأداء التنظيمي (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٥).

ويرى فرج الله، (٢٠١٦) إن كفاءة الأداء التنظيمي هو النتيجة النهائية للنشاط إلا إنه لم يوضح كيف يمكن للنتيجة النهائية للنشاط أن تكون مؤثرة بالقدر الكافي، الذي تحقق منه المؤسسات أهدافها في الأجل الطويل ومن ناحية أخرى يرى الباحث؛ أن مفهوم كفاءة الأداء التنظيمي يجب أن يتركز على مجموعة من المراكز التي إذا تم اتباعها فإنها تحقق نتائج في غاية الأهمية قد تؤثر على أداء العاملين. حيث إن تلقي العاملين على مستوى من التدريب الرفيع، بالإضافة إلى حصولهم على مستحقاتهم من الحوافز والتعويضات، وقد يؤدي إلى تحسن الأداء فضلا عن حصول العاملين على نصيبهم من الرعاية الطبية والرعاية التعليمية، وقد يدفع العاملون إلى تحقيق مزيد من التقدم في أدائهم الوظيفي بشكل لافت للنظر (أبو حميد، ٢٠٢٠). وبالتالي فإن مفهوم الأداء يمكن أيضا أن يحقق ما تصبو إليه المؤسسات إذا ما تيمت مراعاة العناصر السالف ذكرها.

٢,٣,١ أهمية الأداء التنظيمي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مميزة في أي منظمة، لأنه يعد النتيجة النهائية لجميع الأنشطة المنجزة داخلها. وتكون المنظمة أكثر استقرار وطول بقائها حين يكون أداء الموظفين متميزا. وبشكل عام، يتجاوز اهتمام إدارة المنظمة وقادتها بمستوى الأداء اهتمام الموظفين بها، كما أن أداء أي فرد في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة لا يعكس قدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، ولكنه أيضا يعكس قدرات ودوافع الرؤساء والقادة (أبو القاسم، ٢٠١٩).

ويعد الأداء الوظيفي من الجوانب الأساسية لنجاح أي منظمة، وذلك لأنه يرتبط بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، بما في ذلك مراحل الظهور والبقاء والاستمرارية والاستقرار والسمعة والفخر والتميز والريادة. ولتجاوز المنظمة لمراحل النمو والانتقال إلى مراحل أكثر تقدما، يتوقف ذلك على مستويات الأداء التنظيمي بها. ولذلك، يولي الباحثون في أدبيات الإدارة وإدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا لموضوع كفاءة الأداء التنظيمي في المنظمات، وذلك نتيجة لأهمية العنصر البشري كأساس للإنتاج في المنظمات، والتأثير المباشر لأدائهم على أداء المنظمة وإنتاجيتها (الضمور، ٢٠١٥).

ويعتبر الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأية أعمال 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 دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم (الفاضل، ٢٠١١). ومن خلال أهداف الأداء التنظيمي؛ حين تربط بعض المنظمات الحوافز المقدمة للعاملين بأدائهم، تكون الحوافز سببا لتولد الدفاعية لدى الأفراد العاملين لزيادة ورفع مستوى الأداء، باعتبار أن الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء العمل،

وعندما يكون مستوى الأداء جيدا فهذا يعطي شعورا بالأمن الوظيفي لدى الفرد، لأن الإدارات مهما

اختلفت وتبدلت دوما تسعى للحفاظ على الأفراد ذوي الأداء الجيد (دريوش، ٢٠١٢).

وبالنظر لأهمية أداء العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى كفاءة الأداء

التنظيمي هذا المورد الثمين، حيث إن أهمية تحديد مستوى كفاءة الأداء التنظيمي تتمثل بحسب ما ذكره

قنديل، (٢٠١٠) في الأبعاد الآتية:

أ. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، التي تعد عملية تنظيمية مستمرة

يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.

ب. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة،

والضعف، وانعكاساتها السلبية، والإيجابية على إنتاجية الفرد، وفاعلية المنظمة.

ت. 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.

ث. 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 (أبوحميد، ٢٠٢٠).

ج. 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 إنَّ الباحثين والعلماء والمفكرين قد أكدوا على أهمية كفاءة الأداء التنظيمي حيث إنَّ كفاءة الأداء التنظيمي تشمل العديد من الأهداف من بينها ما أقره الضمور (٢٠١٥) أنَّ الاهتمام بأداء العاملين ينبع من خلال الاهتمام بالعنصر البشري. لذلك يرى الباحث أنَّ الأداء يمكن أن يرتبط بإنتاجية العاملين في المؤسسات إذا كانت تلك المؤسسات تعطي العاملين حقوقهم المشروعة من وأجور وحوافز وتعويضات، وتوفر لهم تدريب والتطوير.

ورغم أنَّ دريوش، (٢٠١٢) قد أشار إلى أنَّ كفاءة الأداء التنظيمي يعتبر مقياس لقدرات العاملين، إلاَّ إنَّه 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. ويرى الباحث إنَّ كفاءة الأداء التنظيمي هو مقياس الاستقرار الوظيفي؛ لذلك لا بدَّ من تبين الطريقة والإجراءات التي يمكن من خلالها أن يحقق الأداء الاستقرار الوظيفي في المؤسسات. ولقد أشار الديري، (٢٠١١) إنَّ العاملين في المؤسسات يجب أن تربط الحوافز برفع مستوى أدائهم. إلاَّ إنَّ الدافعية أو الرغبة في ربط الحوافز لا تكفي فقط لتحسن مستوى الأداء؛ حيث إنَّ غالبية المؤسسات الحكومية تسعى إلى تحسين الإنتاجية، ولو قدم العاملون مزيداً من الجهد غير مدفوع لتحقيق أهدافها، الأمر الذي لا يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات.

وأشار حريرتي، (٢٠١٠) إنَّ تحديد مستوى كفاءة الأداء التنظيمي يعتمد على الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية؛ لذلك لا بدَّ من توضيح المنهجية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الموارد البشرية، فالمؤسسة تستطيع أن تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها؛ إلاَّ إنَّه ينبغي توضيح كيف يمكن للمؤسسة أن تحدد الجوانب الإيجابية والسلبية من خلال كفاءة الأداء التنظيمي! وبالرغم من أنَّ رفع معنويات العاملين يعتمد على البيئة التي يعمل بها العاملين ومدى الجهد المبذول من الموارد البشرية. إلاَّ

إنه ينبغي عدم إغفال أنّ أية مؤسسة 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.

وتجدر الإشارة إلى أنّ دريوش، (٢٠١٢) قد أكد أنّ الكشف عن أهداف كفاءة الأداء التنظيمي، قد يساهم في كشف الطاقات الكامنة عن العمالة غير المستغلة للعاملين. وهنا ينبغي بذل الاهتمام في كيفية الكشف عن طاقات العمالة غير المستغلة، من الذين تم تعيينهم بقرار خاطئ في الأماكن غير المناسبة لتلك العمالة. ومن ناحية أخرى تشير ILO (٢٠١٤) أنه لا يمكن للمؤسسات الحكومية أن تعترف بخطأ تعيين عماله في أماكن لا تتماشى مع مؤهلاتهم الدراسية؛ مما يصعب معه اكتشاف تلك الطاقات غير المستغلة.

وبالرغم من أنّ الحمصي، (٢٠١٤) قد أشار إلى أنّ أهداف كفاءة الأداء التنظيمي، قد تعطي الفرصة لتدارك الأخطاء والعمل على تجنب وتنمية المهارات. وهنا ينبغي عدم إغفال أنّ المؤسسات الحكومية لا تعطي الفرصة للعاملين الذين يرتكبون الأخطاء، حيث إنّ الإدارة العليا تسعى إلى سرعة إصدار الأوامر الإدارية بمعاينة العاملين على الأخطاء التي ارتكبت من جانب العاملين، مما يعني تأثير أداء العاملين بشكل كبير. وهو ما يدني الدقة حول ما ذكر بشأن وجود فرصة لتصحيح الأخطاء التي ارتكبت من جانب العاملين.

ويرى الباحث، إنّ الأهداف التي تتحقق من خلال كفاءة الأداء التنظيمي مهمة حيث إنّ الأداء الجيد للعاملين يساعد في تحقيق الربحية، والتنافسية للمنظمات، وأيضاً رفع الإنتاجية للمنظمات، وقدرات العاملين لأداء أعمالهم، وتزيد أهمية أداء العاملين حيث يكشف عن الطاقات الكامنة للعاملين في المنظمات. العنزي وآخرون (٢٠٢٠) درسوا أثر قيم الثقافة التنظيمية على الأداء الإداري لجهاز المراقبين

المالين في الكويت. وجدوا أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على الأداء الإداري للموظفين. هذا يشير إلى أن إقامة ثقافة تنظيمية صحية ومشجعة تساهم في تعزيز الأداء والتفوق.

محمود وآخرون (٢٠٢٣) أجروا دراسة حول دور أنماط القيادة في دعم التميز التنظيمي في شركات المقاولات المصرية. وجدوا أن أنماط القيادة الإيجابية تساهم في تعزيز التميز التنظيمي وتحقيق النجاح. يعني ذلك أن القيادة الفعالة والملمهة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء التنظيمي.

مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية (٢٠٢٠) نشرت دراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية في الكويت. وجد الباحثون أن الثقافة التنظيمية المتميزة تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. يشير ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية القوية والمشجعة تعزز الأداء التنظيمي.

هذه المراجع والدراسات الأخرى التي تم ذكرها توفر أدلة إضافية على أهمية الأداء التنظيمي. تسلط الضوء على عوامل مختلفة مثل القيادة التحولية، والثقافة التنظيمية، وممارسات المشاركة والتمكين، والتحالفات الاستراتيجية، والنماذج القيادية، وغيرها. جميعها تعزز الفهم الشامل لأبعاد الأداء التنظيمي وتساعد في تحديد العنجاح المؤسسة وتحقيق التميز. يمكن استخدام هذه الأبعاد والمفاهيم في تحليل وتقييم أداء المؤسسة وتحسينه.

٢,٣,٢ عناصر الأداء التنظيمي

إذا ما وصف الأداء التنظيمي؛ على أنه النتائج والمهام التي يحققها الفرد على أكمل وجه، تبرز من

هنا عدة من عناصر تتعلق بأداء العاملين كما بينها عثمان (٢٠١٢) وهي:

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

ب. الوظيفة: وهي ما يتصف به العمل من متطلبات أو تحديات وما يقدمه هذا العمل، الوظيفة من فرص تتمتع بالتحدي والتغذية الراجعة كجزء من العمل.

ت. الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمي.

ويبرز الشلفان، (٢٠١١) عدد من عناصر الأداء المتعلقة بالمناخ التنظيمي من خلال النقاط

الآتية:

أ. كفايات الموظف: وتعني ما يتمتع به الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهذه هي الخصائص الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

ب. متطلبات العمل: وهنا تمثل الوظيفة التي تشمل المهام والخبرات التي يتطلبها العمل.

ت. بيئة التنظيم: وهي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء الفعال كالهيكلة التنظيمي والأهداف والموارد المستخدمة والإجراءات المتبعة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

ويرى الصرف (٢٠٠١) أنّ كفاءة الأداء التنظيمي يتكون من مجموعة من العناصر أهمها:

أ. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب. 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.

ت. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ث. 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 نيكولاس وآخرون (٢٠١٧) أنّ هناك العديد من العناصر التي تحدد أداء العاملين من بينها الدور الهام الذي يقوم به الموظف. لذلك ينبغي توضيح ما إذا كانت المهارات والدوافع تصلح في بعض المنظمات من عدمه، حيث تحتوي العديد من المؤسسات الحكومية على الخبرات غير المستغلة (عباس، ٢٠١٢)، 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.

فقد أشار المحمادي (٢٠١٥) إلى أنّ الوظيفة من أبرز عناصر كفاءة الأداء التنظيمي، إلاّ أنّه أنّهم لم يوضح ما إذا كانت الوظيفة ونوعيتها تؤثر بشكل قاطع في الأداء، ومدى رضا العاملين عن الوظيفة. وبالتالي فإنّ الوظيفة لا تعتبر من بين العوامل المؤثرة لأداء العاملين حيث إنّ الكثير من العاملين في المؤسسات الحكومية قد لا يكونوا غير راضيين عن وجودهم في تلك الوظائف. ومن ناحية أخرى فإن Fanimehin, & Popoola, (2013) قد أكدوا على ضرورة توافر البيئة التنظيمية والهيكل التنظيمي في المؤسسات إلاّ أنّهما لم يتطرقا إلى أنّ كثير من المؤسسات الحكومية؛ تعاني من تدني البيئة التنظيمية، وعدم انتظام اختصاصات الهيكل التنظيمي؛ مما يضعف البيئة التنظيمية كأحد أهمّ المؤثرات في أداء العاملين.

ولقد أبرز روس، (٢٠١٢) أنّ كفايات الموظف وقدراته من بين أبرز العناصر المؤثرة في أداء العاملين، إلاّ إنّ قدرات الموظفين تتأثر بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي قد تحول دون تحقيق أداء العاملين أهداف المؤسسات، ولقد أشار؛ أنّ متطلبات العمل من بين أهم عناصر أداء العاملين، في وقت يرى فيه الباحث إنّ متطلبات العمل تختلف من مؤسسة لأخرى، كذلك تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات سواء كانت حكومية أو مؤسسات خاصة؛ مما يجعل متطلبات العمل لا تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين، ويرى روس أنّ بيئة التنظيم والمؤثرات الداخلية والخارجية يمكن أن تكون من بين العوامل التي تؤثر في أداء العاملين. ورغم اتفاق الباحث وهذا الطرح، فإنّ بيئة التنظيم والمؤثرات الاقتصادية والاجتماعية تؤثر على أداء العاملين، وإنه من المناسب توضيح كيف يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في أداء العاملين، وتبيان الطرق التي تتبعها المؤسسات لتفادي التأثيرات السلبية لتلك العوامل، واعتماد إجراءات عملية تتبع لتحسين الأداء بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ناحية أخرى فقد أشارت حروش، (٢٠١٣) إنّ الأداء يتكون من المعرفة بمتطلبات الوظيفة والمهارات الفنية والعملية. وبالرغم من اتفاق الباحث على ما أشارت إليه؛ إلاّ إنه يتبغى توضيح المهارات الأساسية المطلوبة في الوظائف بصفة عامة، التي تعدّ من ضمن المعايير الأساسية لاختيار الوظيفة العامة. والتأكيد إنّ نوعية العمل من أبرز العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، التي تتمثل في رغبة العاملين على الإبداع والابتكار، فضلاً عن رغبة العاملين في اكتشاف الأخطاء وعدم الوقوع فيها. كذلك يرى الباحث؛ أنّ العديد من العاملين في المؤسسات العامة والحكومية، لديهم القدرة على الابتكار، ولا يسمح لهم بممارسة وتفعيل ابتكاراتهم (تشاو ونجيم، ٢٠١٥)، حيث إنّ تلك المؤسسات العامة والحكومية تخضع بشكل كبير للقوانين والقوانين مما يصعب معه اعتبار نوعية العمل من ضمن العوامل التي تؤثر في أداء العاملين. وبحسب عينين، (٢٠١٨) فإنّ المؤسسات الخاصة تطالب بالإبداع والابتكار في العمل

دون الحصول على مزيد من التعويضات والحوافز، الأمر الذي يجعل نوعية العمل لا تؤدي إلى تحسن أداء العاملين.

ومن جهة أخرى فقد أشار نافع، (٢٠١٥) أنّ كمية العمل المنجزة قد تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين، وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه، إلا إنّ الباحث يؤكد أنّ تغير الظروف والعوامل ستؤدي إلى زيادة أداء العاملين في بعض الظروف، وتراجع الأداء في أوقات أخرى. وكذلك يلاحظ أنّ المؤسسات الحكومية التي تخضع للعديد من اللوائح والقوانين الأوتوقراطية؛ تفرض على العاملين إنجاز وتسليم الأعمال في أوقات معينة، دون تجاوز السقف الزمني المقرر. وفي حال تجاوز المدة المقررة يحال العامل المقصر إلى التحقيق والتعرض للجزاء والعقاب، وقد يصل الأمر إلى الخصم من الحوافز والراتب الأساسي (المويش و المزيد، ٢٠٢٠).

ويرى الباحث، إنّ المؤسسات الخاصة أيضاً لديها تشديد كبير في إنجاز الأعمال، حتى ولو اضطرت العديد من العاملين إلى العمل فترات إضافية لإنجاز المهام المناطة بهم، وبالتالي فإن العاملين في هذه الحالة يكونوا مجبرين على تسليم العمل في الأوقات المحددة بغض النظر عن قدرة هؤلاء العاملين على عدم تجاوز هذه الأعمال بشكل كبير. ومن ناحية أخرى ذكر الحقييل والعمري، (٢٠١٤) إنّ سرعة إنجاز الأعمال لا تكون معياراً في حد ذاته، حيث إنّ دقة الأعمال ووضوحها وسهولة عرضها؛ تمكن الإدارة العليا من التوصل للقرار المناسب.

ولقد أشار صفحي، (٢٠١١) إنّ المثابرة والثوق والجدية في العمل من أبرز النقاط التي يمكن الاعتماد عليها في إنجاز الأعمال، ويشير تقرير منظمة التعاون الإسلامي، (٢٠١٥) إلى أنّ معظم الشركات والمؤسسات الحكومية في الدول النامية؛ تتسم بها إنتاجية العاملين بالضعف الشديد نتيجة تكسب تلك المؤسسات بالعمالة. الأمر الذي يشير إلى احتكار فئة قليلة من العاملين لهذه الأعمال،

لكي يظهر أمام الإدارة العليا أنهم من يتحملون مسؤولية العمل دون غيرهم. ويؤكد الباحث أن تلك المعايير لا تصلح في كافة المؤسسات وكذلك لا تصلح للتعميم على مؤسسات القطاع الخاص.

وترى دراسة الرحلة، والعزام، (٢٠١١) أن عناصر أداء العاملين مهمة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في دور العاملين في المنظمة، وفي معرفة السياق الإداري في تقدير المهام والقدرات والخبرات للعاملين في المنظمة.

بهدف توضيح محددات الأداء الوظيفي، سيتم في هذا النص شرح العناصر المختلفة التي يتكون منها الأداء الوظيفي. تضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر التي يتم تفصيلها كالتالي (بلكرمي، ٢٠١٣):

أ. معرفة متطلبات الوظيفة: وتتضمن المهارات الفنية والمهنية العامة والخبرة المتعلقة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

ب. نوعية العمل: وهي القدرة على فهم الوظيفة ومدى الرغبة والمهارة والكفاءة في تنظيم وتنفيذ العمل بشكل صحيح ودون الوقوع في الأخطاء.

ت. كمية العمل المنجز: وهي المقدار الذي يمكن للموظف إنجازه في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

ث. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز العمل في الوقت المحدد، بالإضافة إلى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

٢,٣,٤ محددات الأداء الوظيفي

يوجد العديد من المحددات المتداخلة التي تؤثر على أداء الفرد، ولتحقيق إدارة فعالة للأفراد يجب

أولا فهم هذه العوامل والمحددات التي تحدد سلوك الفرد في أداء مهامه الوظيفية. حيث قام الباحثون في

مجال الإدارة بتحديد بعض المحددات الأساسية وتوصلوا إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بالتفاعل بين القدرة على العمل، والدافعية في العمل، ودرجة الدعم التنظيمي، والإدراك. فعلى سبيل المثال، يمثل الدافعية "منبع السلوك ووقود الأداء"، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد في أداء مهام العمل المحددة واندفاعه الذاتي والفوري لأداء هذه المهام، وهي على النحو الآتي:

أ. القدرات: تشير القدرات إلى الصفات الشخصية التي يستخدمها الفرد في أداء مهامه الوظيفية، مثل القدرة على اتمام المهام بكفاءة وفقاً للمتطلبات المحددة، والقدرة على التواصل وجمع المعلومات، والقدرة على فهم وتحليل المعلومات بشكل دقيق. وتظل هذه القدرات ثابتة على المدى القصير، ويمكن تعزيزها من خلال التدريب والتعلم، ويجب أن تتوافق مع متطلبات الوظيفة المحددة.

ب. الدعم التنظيمي: يعني الدعم التنظيمي الاهتمام والرعاية التي تقدمها المنظمة لأعضائها، من خلال التعامل معهم بعدالة ومساعدتهم في حل المشكلات وتقديم الاستماع لشكاواهم. وبمعنى آخر، يتجلى الدعم التنظيمي في قيم المنظمة المتمثلة في اهتمامها بالأفراد العاملين وتوفير الدعم والمساعدة والعناية بهم وصحتهم النفسية، ويعكس الدعم التنظيمي فعالية المنظمة في الاهتمام بأعضائها واستمرارية هذا الاهتمام، مما يعزز إدراك الأفراد للدعم المقدم من المنظمة

ت. الإدراك: يشير إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات وتحليلها، وتفسيرها من قبل الفرد، مما يؤدي إلى تشكيل النماذج الذهنية والتصورات التي يتم استخدامها لاتخاذ القرارات والتصرفات المناسبة في مواجهة مختلف الوضعيات. ولذا، فإن الإدراك يعتبر الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونه لا يستطيع الفرد فهم الوضعية والتعلم منها. وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، ويتأثر بعوامل كثيرة مثل الخبرات السابقة والمعرفة والمهارات

والثقافة. ولذا، يجب فهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيم المعلومات الواردة إليهم من قبل المنظمة، وتوفير الدعم اللازم لتحسين جودة الإدراك لديهم.

٢,٣,٥ محددات الأداء التنظيمي

يتأثر الأداء وجوته بثلاث محددات أساسية وهي: الدافعية الفردية، ومناخ العمل وبيئته، والقدرة

على إنجاز العمل (أهم، ٢٠١٤) وهي: -

أ. القدرات والخصائص 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.

ب. المناخ التنظيمي: تؤثر البيئة الداخلية للعمل داخل المنظمة والرغبة بالاستمرار فيها، والعمل

حسب قيم وأهداف المنظمة.

ت. 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 الأداء التنظيمي من منظور آخر وتقسيمها إلى: عوامل داخلية وعوامل

خارجية وعوامل أخرى (حكيم، ٢٠١٩) وهي: -

أ. العوامل الداخلية: وهي العوامل الممثلة بقدرات الفرد ومهارته واستعداده وتوجهاته نحو العمل

الذي يقوم به والتي تؤثر على أداء الموارد البشرية.

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

ت. 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.

أشارت فاروق، (٢٠١٢) إنَّ 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، بحيث يمكن للمؤسسات الاعتماد على الدافعية الفردية لتحقيق أهداف المؤسسة. ويعتقد الباحث إنَّ العديد من الموظفين يرغبون في تحسين أدائهم في المؤسسات الحكومية؛ لكنهم غالباً ما يجدوا أنَّ الروتين والواقع والهيكل التنظيمي وعدم القدرة على تحظى المدير المباشر والمركزية في اتخاذ القرار من أبرز المعوقات التي تواجه العاملين في رغبتهم في تطوير أدائهم، وهذا ولا شك من شأنه أن يضعف من مستوى أدائهم مع الوقت.

ورغم اتفاق الباحث مع ما ذكرته فاروق، (٢٠١٢) في أنَّ مناخ العمل وبيئته من أبرز محددات أداء العاملين، إلاَّ إنَّ البيئة الداخلية لأغلب الشركات الحكومية في الدول النامية؛ لا تساهم بتطوير أداء العاملين حين يتسم العمل في تلك الشركات بالنمطية الشديدة والمركزية في اتخاذ القرار، وعدم قدرة الموظف على إظهار قدراته في الإبداع والابتكار؛ مما يؤثر بشكل كبير في مستوى أداء هؤلاء العاملين

(عبلة، ٢٠١٧)، وبالتالي فإن مع مرور الوقت سوف يتأثر الأداء بشكل كبير الأمر الذي يضعف قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل.

لقد أشار علي، (٢٠١٣) 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 إن الباحث يرى أن المؤسسات الحكومية لا تكثر بمستوى التدريب بل تهتم بتنفيذ الاوامر 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 (يحيىوي وبرغش، ٢٠١١)، وبالتالي فإن القدرة على إنجاز العمل لا يعتبر من أبرز المحددات حيث إن العاملين في كافة المؤسسات لديهم الفترة المتاحة لإنجاز العمل التي قد تكون محدده سلفاً والتي غالباً تكون كافية.

وأشار الدوري وآخرون (٢٠١٠) أن محددات أداء العاملين تنقسم إلى محددات داخلية وخارجية حيث إن المحددات الداخلية تتمثل في قدرة الأفراد ومهاراتهم في إنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن وبأعلى كفاءه 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 فبحسب تشاو، ونجيم، (٢٠١٥) فإن المسؤولين يهتمون بالوقت المناسب لإنجاز الأعمال بغض النظر عما قد يعاني من العاملين من مؤثرات سلبية قد تعوق قدرتهم على إنجاز تلك الأعمال في الوقت المحدد.

ولقد أشار طه، (٢٠١٧) 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 ملائمة أماكن العمل للعمل. إلا إنَّ الباحث يرى؛ أنَّ المؤسسات الحكومية في الدول النامية لا تحتاج في الغالب إلى الكثير من الجهد لمراقبة أداء العاملين، كذلك يشير نشوان، (٢٠١٠) إنَّ 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.

ويعتقد الباحث أنَّ هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي يمكن أن تكون من أبرز محددات أداء العاملين ومن بينها المحددات البيئية، إلا إنَّ 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 إنَّ العامل يتضرر بشكل كبير صحياً وبدنياً الأمر الذي يعتبر من أبرز معوقات أداء العاملين (السعيد وهاريغان، ٢٠١٤). 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 والضغط الأسرية التي قد يتعرض لها العاملون، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وبالتالي لا يمكن اعتبار العوامل البيئية من أبرز محددات أداء العاملين.

٢,٣,٦ الأداء التنظيمي في المنظور الإسلامي

من القيم الخلقية المهمة في مجال العمل والإنتاج إحسان العمل وإتقانه، ذلك أنَّ الإسلام يحضُّ على إتقان العمل وزيادة الإنتاج، ويعدُّ 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 يُتَقَنَهُ)

(الحديث: الألباني. صحيح الجامع: #١٨٨٠)، ومن إتقان العمل شعورُ العامل بالمسؤولية تجاه ما يُؤكّل

إليه من عمل، وحسن رعايته لعمله، وتطويره، والإسراع في إنجازهِ، وبذل الوسع والطاقة في اجتناب الوقوع

في الأخطاء في أداء العمل وإنتاجه، وألاً يفرّق بين عمله في قطاع حكومي أو مؤسّسة خاصّة وعمله

لخاصّة نفسه، فهو مُطالب بإتقان العمل وإجادته وإحسانه سواء كان له أو لغيره، ومماً يُعين على إتقان

العمل (قريشي، ٢٠١٦)، وهي:

أ. أن يختار العمل الذي يُناسبه ويستطيع أدائه بكفاءة ومقدرة، فمن غير المناسب أن يختار عملاً

لم يُؤهّل له ولا يستطيع أدائه.

ب. أن يعرف العامل متطلبات العمل ومستلزماته؛ كي يَتَمَكَّن من الوفاء بها على الوجه الأمثل.

ت. إنَّ إتقان العمل وأدائه بصدق وإخلاص إنما يَزِيد من الإنتاج وينمي الاقتصاد، وهذا يعود بالنفع

والفائدة على العامل نفسه، وعلى ربّ 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 دينياً، وهذا ما أشار إليه قوله

تعالى ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (القرآن. التوبة: ٩: ١٠٥) وكما يشير إليه ضمناً قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَأَنْ لَّيْسَ

لِلْاِنْسَانِ اِلَّا مَا سَعَىٰ (٣٩) وَأَنَّ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَىٰ﴾ (القرآن. النجم: ٥٣: ٣٩-٤٠) فما دام عمل الإنسان

وسعيه في هذه الحياة هو مصدر قيمته ومناطق مسؤوليته 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 التفتيش والرقابة على اختلاف أنواعها وأجهزتها (أبو هريرة، ٢٠١٤). إذ تركز أخلاق العمل والأداء في الإسلام على عنصرين أساسيين هما (الحنيطي، ٢٠١٦):-

أولاً- 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 بخشية 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.

ثانياً- 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 إن هناك العديد من الأدلة الشرعية من الكتاب والسنة النبوية المطهرة التي حثت على أهمية تحسين أداء العاملين، ولقد أكد القرآن الكريم على أن الإتقان في العمل من أبرز الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في وضع تقنين للعمل لحث العمال على الإتقان، ولعل حديث الألباني عن الإتقان على العمل يكفي لحسم القضية. ويمكن القول أن الإسلام أمر بضرورة الإتقان في الأعمال وتجنب الغش، وهو ما دفع العديد من الخلفاء

الراشدين إلى وضع الكثير من المراقبين للأسواق لاكتشاف الغش وعدم الإتقان في العمل حسبما أكده الشمري، (٢٠١٨).

لقد أبرز أبو هرييد، (٢٠١٣) أن الإتقان في العمل يجب أن يكون في شتي مناحي الحياة وخاصة في المؤسسات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة، وأنه يجب إنجاز الأعمال بدقة. إلا إن 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 الموضوعية من مساواة كافة العاملين في تلك القطاعات. فضلاً عن أن الرواتب لا تكفي ما تمر به الدول من متغيرات اقتصادية وخاصة في ظروف التضخض وارتفاع المستوى العام في الأسعار التي يقابلها تدي القدرة الشرائية للعاملين والموظفين؛ الأمر الذي يجعلهم يقبلون على شراء ما يكفي لسد احتياجاتهم الأساسية فقط، وفي كثير من الأحيان قد لا يستطيع الموظف أو العامل سد حاجاته الرئيسية، الأمر الذي يدفعه إلى البحث عن عمل إضافي، ومحاولة التهرب في أوقات معينة من العمل الحكومي لكي يتمكن من العمل لفترات أطول، من أجل سد حاجه الأسرة، الأمر الذي يدفع بالموظفين إلى تدي مستوى أدائهم وانخفاض مستوى إنتاجيتهم (الشرفات، ٢٠١٧).

ولقد أكد الدوري، (٢٠١٠) أن الإسلام أشار إلى أن يختار العامل العمل الذي يُناسبه ويستطيع أداءه بكفاءة ومقدرة إلا إن الحقيقة تأتي بأشياء مغايرة للواقع فالعاملين في المؤسسات الحكومية أغلبهم تم تعيينهم في وظائف قد لا تتلاءم مع مستوى إنتاجيتهم. كما أشار أن العامل لا بد أن يستوفي متطلبات العمل ومستلزماته. في حين يرى الباحث؛ 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 إضافية. وبالرغم من أن إتقان العمل وأداءه بصدق وإخلاص يزيد من

الإنتاج وينمي الاقتصاد؛ إلا إنَّ الكثير من أصحاب الأعمال الخاصة لا يهتمون إلا بتحقيق الأرباح والإيرادات، بغض النظر عما يواجه العاملين من صعوبات نفسية واقتصادية واجتماعية تدفعه إلى العمل إلى فترات أكثر مما يؤثر على صحته البدنية ومن ثم فإن أدائه سوف يتأثر.

لقد أكد أبو غزالة، (٢٠١٦) على أنَّ الإسلام شدد على ضرورة تحمل مسؤولية الأعمال التي نقوم بها في الدنيا، وأنَّ الله سوف يسألنا يوم القيامة عما قمنا به من أعمال في الآخرة. ويرى الباحث أنَّ الله سوف يحاسب من يأكل أموال الناس بالباطل، وأنَّ العامل المستأجر لا بدَّ أن يخلصَ في عمله، ليستوفي أجره قبل أن يجف عرقه. وأنَّ كثيرا من المؤسسات العامة تتفنن في وضع التعليمات واللوائح للعاملين لتضيق عليهم وتخصم من أجورهم وأموالهم بدون وجه حق، لكي تزيد من ربحيتها. وأنَّ سياسة الأجور والرواتب يجب أن تتماشى مع السياسة العامة للدولة، فلا يعقل أن يحصل العامل على أجر لا يستطيع أن يسد احتياجاته الرئيسية من الراتب الذي يتقاضاه.

ولقد أشار الحنيطي (٢٠١٦) أنَّ الإسلام ركز بشكل كبير على الأمانة وأنها مرتبطة بكل نواحي الأعمال وأنها تعتبر من اكتمال عناصر الإيمان لدى المسلم. في حين يرى الباحث أنه ظهرت في الآونة الأخيرة، بعض الشركات الخاصة التي تقوم بتعيين العاملين مقابل إنهاء الأعمال المتراكمة لديهم بدون إعطائهم أجر ما يقومون به. كما يرى الباحث أنَّ 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.

ورغم أنَّ الحنيطي (٢٠١٦) قد أشار إلى أنَّ القوة في الأداء من أبرز العناصر التي شدد عليها الإسلام، وأنَّ الإسلام ربط بين القوة والقدرة على إنجاز الأعمال والإلتقان في العمل، إلا إنَّ الباحث يرى؛ أنَّ 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 متاحة من أجل ضبط الأداء.

ويرى الباحث كذلك أن 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 رسمية، ومرضية، وخدمات تدريبية، وطبية من أجل شعور العاملين بالرضا الوظيفي حسب (Fanimehin و Popoola (٢٠١٣)، وهذا ما يؤثر على أداء العاملين بشكل كبير.

لذلك يجب مراعاة الظروف الاستثنائية التي يمر بها العاملين، ومنحهم الوقت الكافي ليشعر أن المؤسسة لم تتخلي 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 (مالك، ٢٠١٦). 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 أنّ أداء العاملين في المنظور الإسلامي هو واجب شرعي قبل أن يكون واجباً دنيوياً، ويتحقق ذلك من خلال الخشية من الله في العمل وأدراك المسؤولية، وهذا هو المنهج الذي يسلكه المسلم في أداء العمل سواء أكان في عمل حكومي، أو قطاع خاص، أو عمل يقوم به لنفسه.

٢,٣,٧ أنماط الأداء التنظيمي

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطوراً كبيراً منذ ظهورها، ويمكن إبراز أهم هذه النظريات في

الآتي:

أولاً: أداء المهمة والأداء السياقي

تعتبر نماذج أداء المهمة ملخصاً للأبعاد التي تعبر عن السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الفرد وتشير إلى مدى تفرغيه في أداء مهامه المحددة المرتبطة مباشرة بوظيفته. وتحتوي هذه النماذج على الأبعاد التقليدية للقدرة، مثل كمية الأداء والإتقان والكفاءة والوقت للإنجاز. ولكن يشير البعض إلى أن هذه الأبعاد غير فعالة في التنبؤ بأداء الفرد في المنظمات الخدمية، لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى، بالإضافة إلى الأبعاد التقليدية، والتي تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في هذه المنظمات. وتتمثل أهم هذه الأبعاد في الإمام بجوانب الوظيفة بأكملها، والالتزام الوظيفي، والإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، وحسن اتخاذ القرارات المرتبطة بالوظيفة (فارسي، ٢٠١٥).

يمكن تلخيص الأداء السياقي بأنه يتعلق بالأنماط التي يتبعها الفرد في سياق العمل والتي لا ترتبط بشكل مباشر بمهام محددة، ويساهم في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية عبر تفاعل العاملين في سياق العمل. وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين، الأولى تتضمن الأبعاد التي تعزز أداء

المهام المحددة مثل العمل الشاق والتطوع والانتماء للمنظمة وتأييد الأهداف التنظيمية، بينما الثانية تتضمن الأبعاد التي تسهل التفاعل بين الأفراد مثل التعاون ومساعدة الآخرين.

ثانياً: الأداء السليبي والأداء المتكيف

يُشير مصطلح الأداء السليبي إلى السلوكيات التي يؤدي إلى اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية. ويعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤاً بالأداء السليبي؛ حيث يبدأ الفرد في هذا السلوك في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه، وينأى بنفسه عن وظيفته. وبعدها يبدأ الفرد في التغيب عن العمل بدون عذر وغياب الاتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية (أبو ناصر، ٢٠١٢).

أما بالنسبة للأداء المتكيف، فقد أصبح هذا الأداء أكثر حضوراً في ظل التغير السريع في متطلبات العمل، والذي ينتج عن الابتكارات التكنولوجية والاندماج وإعادة الهيكلة وتقليص حجم المنظمات. ويستلزم هذا التغير قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويُعرف الأداء المتكيف على أنه السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة، والانتقال المستمر من حالة إلى أخرى.

٢,٣,٨ أبعاد كفاءة الأداء التنظيمي

لقد وجد الباحث، أنّ هناك أبعاداً مختلفة للأداء تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكنها يمكن أن تتفق في أمور متعددة، فهذه الأبعاد تحدد الاتجاه للأداء والمسار المراد له تحقيقه في المنظمة، ومن خلال الدراسة تم تحديد ثلاثة أبعاد في الدراسة الحالية وهي (المهام، والأدوار، تحقيق الأهداف).

أولاً: المهام

بحسب نعيّرات، (٢٠٢٢) فإن تحليل المهام الوظيفية يتمثل في تلك العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى (مضمون) الوظائف، بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها، وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية. ويطلق هذا المصطلح على بيان مكتوب على مضمون أي وظيفة معينة. ويتم التوصل إلى هذا البيان من خلال تحليل هذه الوظيفة.

بينما يتم من خلال مواصفات الوظائف وصف محتوى أي وظيفة معينة، فإن مواصفات الفرد أو الشخص تصف السمات المطلوب توافرها في الشخص لكي يتمكن من القيام بالعمل الذي تم وصفه بمستوى معين بحيث يرضي صاحب العمل. هناك كثير من الأسباب التي تؤدي إلى تحليل المهام الوظيفية، وتمثل المهام الرئيسية الخاصة بالمؤسسة فيما يلي:

المهام الاختصاصية: وهي الممارسات التي تقوم بها الموارد البشرية في الشركات التابعة للقطاع

الحكومي، أو تلك التابعة للقطاع الخاص، مثل التوظيف وتخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف، وبالرغم من أنّ العزاوي وجواد (٢٠١٠) قد أكدوا على أنّ الممارسات الاختصاصية هي من صلب إدارة الموارد البشرية إلا أنّهم قد اغفلوا أنّ بعض الشركات والمنظمات الحديثة قد خلطوا بين ممارسات إدارة

الموارد البشرية وبين إدارة شؤون الأفراد أو المهام الوظيفية لإدارة شؤون الموظفين الأمر الذي يلزم معه تحديد الأنماط الوظيفية التي يمكن من خلالها تحديد الاختصاصات، والتعرف بدقة على الأماكن الشاغرة والتخطيط لإدارة الموارد البشرية بشكل سليم.

ومن الجدير بالذكر إنَّ الموضوع يتكلم توضيح طبيعة الممارسات الاختصاصية التي يمكن من خلالها أن تمارس إدارة الموارد البشرية أعمالها بانسيابية. حيث يرى الباحث أنَّ الممارسات الاختصاصية للمؤسسات الصناعية تختلف عن الممارسات الاختصاصية للشركات الخدمية والشركات التجارية، وكذلك فإن الممارسات الاختصاصية لشركات القطاع العام؛ تختلف بشكل كبير عن الممارسات الاختصاصية لشركات القطاع الخاص. ومن خلال الممارسات الاختصاصية قد تظهر العديد من التصنيفات الأخرى لممارسات الموارد البشرية التي يمكن الاعتماد عليها في تغيير مسار استراتيجية الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة بشكل طبيعي.

وبناء على ما تقدم فإن الممارسات الاختصاصية التي تقوم بها الموارد البشرية؛ يمكن من خلالها أيضاً التفريق بين المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، التي تختلف بشكل جذري عن المهام الوظيفية لتلك الإدارة في القطاع الخاص. وقد ذكر الغامدي، (٢٠١٨) أنَّ إدارة الموارد البشرية في القطاع العام والقطاع الحكومي؛ يمكن فيها التعرف على القواعد والمعايير المطبقة في معظم المؤسسات الحكومية، مع وجود اختلافات طفيفة في طرق ومجالات العمل. أما الممارسات الاختصاصية في القطاع الخاص فيمكن من خلالها التعرف على مدى سيطرة أصحاب رأس المال على القرار الإداري في المؤسسة، ومدى تدخلهم في الممارسات الاختصاصية لإدارة الموارد البشرية.

المهام الإدارية: هي الممارسات المتعلقة بوظائف وأعمال الموارد البشرية، مثل التدريب والحوافز،

ورغم أنَّ العزاوي وجواد (٢٠١٠) قد أشارا إلى أهمية وجود الممارسات الإدارية، إلاَّ إنَّه يمكن القول، أنَّ

تلك الممارسات الإدارية قد لا تكون موجودة على أرض الواقع، أو بعبارة أخرى فقد لا تكون مطبقة في المؤسسات العامة أو المؤسسات الخاصة. حيث تفضل معظم الشركات والمؤسسات استقطاب العمالة المدربة والماهرة بدلاً من القيام بالتأهيل وسدّ الاحتياجات التدريبية.

كذلك فإن العديد من المؤسسات غالباً تعاني من مشاكل مادية كبيرة وخاصة بعد أحداث الأزمة المالية العالمية؛ مما يدفع أغلب الشركات إلى التعاقد مع العاملين المدربين ذوي الخبرة والمهارة في كافة المجالات. ورغم أنّ الباحث يميل إلى الاعتقاد بقيام المؤسسات بالبرامج التدريبية المختلفة للعاملين فيها؛ إلا أنّ هذا قد يدفع الشركات المنافسة للتعاقد مع العاملين بأجور أعلى، الأمر الذي يؤكد أنّ التدريب يمكن التخلي عنه كممارسة إدارية للموارد البشرية. ومن جهة أخرى فإن العزاوي وجواد (٢٠١٠) لم يوضحا إلى أي مدى يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تمارس دورها في تحديد الحوافز؛ حيث إنّ معظم المؤسسات والشركات الحكومية لديها العديد من المعايير واللوائح التي تنظم حصول العاملين على الحوافز المختلفة، وبالتالي يكون دور إدارة الموارد البشرية ينحصر في تنفيذ اللوائح لا غير.

أما الشركات الخاصة، فأغلبها يكون خاضعاً لسيطرة صاحب رأس المال، الذي عليه أن يحدد طبيعة الممارسات الإدارية داخل المؤسسة، ويحدد المعايير والشروط التي يمكن من خلالها حصول العاملين على الحوافز. مع الأخذ في الاعتبار أنّ مؤسسات القطاع الخاص يقوم صاحب المؤسسة أو الشركاء؛ بوضع المعايير وضبط الممارسات الإدارية في المؤسسة، وبالتالي لا يكون هناك فرصة للعاملين في إدارة الموارد البشرية لإحداث أي نوع من التغيير في الممارسات الإدارية.

المهام الاستشارية: هي في حقيقتها ممارسات تتعلق بتقديم النصح والمشورة، للعاملين في المنظمة في النواحي الفنية والقانونية، الخاصة بتطوير التعليمات، والأنظمة المتعلقة بشؤون العاملين؛ مثل أنظمة ظروف العمل والحوافز والخدمات المقدمة لهم وغيرها. وقد اختلف العديد من الباحثين في تحديد ما إذا

كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بالممارسات الاستشارية من عدمه، حيث إنَّ القطاع الخاص يمارس دوراً استشارياً عبر عديد من الخبراء قد يكونوا من خارج المؤسسة. أما القطاع العام أو الحكومي، فيقوم على أساس فكرة اتباع اللوائح والقوانين والمعايير الواجب توافرها.

ومن الجدير بالذكر أنَّ العزوي وجواد (٢٠١٠) قد اغفلا أنَّ الممارسات الاستشارية في الأغلب لا تمارس إلاَّ بمستوى مديرين عامين، وبالتالي لا يكون للموظفين أي مساهمة تذكر، حين تختزل القيادات أي إنجازات إدارية أو استشارية بأسمائهم.

وبالرغم من أنَّ العزوي وجواد (٢٠١٠) قد أوضحا أنَّ الممارسات الاستشارية، يمكن أن تمارس من خلال النواحي الفنية؛ إلاَّ إنَّ الباحث يرى أنَّ تقديم الاستشارات الفنية يتطلب قدراً عالياً من الخبرة وهو قد لا يتوفر في جميع مؤسسات القطاع الخاص. كذلك فإنَّ الموضوع يتطلب الإمعان في كيفية إجراء الممارسات الاستشارية في المنظمات في الوقت الراهن. ومن جهة أخرى في كيفية تقديم المشورة القانونية في ظل وجود إدارة تعنى بالشؤون القانونية، مما قد يؤدي إلى تداخل المهام الوظيفية بين الإدارات داخل المؤسسة الواحدة.

ويستخدم مجموعة من المفكرين الإداريين مسمى وظائف إدارة الموارد البشرية، على مجموعة من الأنشطة التي يتم من خلالها وضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ والتطبيق. بحث تكون موجهة تحسين الأداء، وتعزيز جدارة الموارد البشرية ومهارتها ومعرفتها من أجل تحقيق أهداف استراتيجية (Heneman & Milanowski، ٢٠١١) وقد أشار سنجق، (٢٠١٠) أنَّ ممارسات إدارة الموارد البشرية هي التي تهتم بتطوير استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات، التي تؤثر في جميع جوانب الموارد البشرية، والمديرين المسؤولين عن العمل. وبين أنَّ ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن: (تخطيط

الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء).

وبالرغم من أن Milanowski و Heneman (٢٠١١) قد أشارا إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تضع أهداف المؤسسة موضع التنفيذ، إلا إن الموضوع برأي الباحث، يتطلب الانتباه إلى أن المؤسسات قد تتعرض للعديد من التغيرات والمستجدات والمؤثرات الخارجية وحتى الداخلية، الأمر الذي قد يؤثر بشكل سلبي على تعاطي تلك المؤسسات لتحقيق أهداف الموارد البشرية. وكذلك تؤثر المتغيرات والتبدلات بشكل كبير على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة. ورغم إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تهتم بشكل كبير بالسياسات التي تؤثر في تحقيق أهداف الموارد البشرية (شكامة، ٢٠١٣)؛ إلا إن ذلك يتطلب توضيح مباشر عن مدى تأثير تلك السياسات والاستراتيجيات على العاملين والموظفين، وكذلك مدى تأثير تلك الاستراتيجيات على قدرة إدارة الموارد البشرية في ممارسة الدور الوظيفي الخاص بها.

وبالرغم من أن الديري، (٢٠١٢) قد أوضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن تخطيط الموارد البشرية، لكن الباحث يرى ضرورة توضيح مستوى الصلاحيات الممنوحة للإدارة في تعديل الاستراتيجيات والسياسات، وقدرة بعض المؤسسات على تحليل وتصميم العمل، والسماح لهم بممارسة التوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء. وفي الواقع العملي، يعتقد الباحث أن إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن؛ لا يمكنها أن تقوم بممارسة دور استشاري إلا على نطاق محدود، وفق ما تسمح به اللوائح والقوانين في المنظمات الحكومية أو شركات القطاع العام. أما في القطاع الخاص فإن ممارسة الدور الاستشاري لا يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام به إلا بعد موافقة صاحب العمل أو مجلس إدارة المؤسسة في القطاع الخاص.

إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، تعاني من التهميش المتعمد بصفة دائمة، حين يحتل أداء تلك الإدارة في الإجراءات الإدارية الروتينية اليومية. وقد نوه بن سالم، وآخرون (٢٠١٨) وإشاروا إلى أن أغلب الدول النامية لا تعطي أهمية قصوى لإدارة الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بدورها الاستشاري؛ حين يقع على عيب الإدارة مهمة تنفيذ الأوامر الإدارية بشكل كامل وسريع، وتلتزم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين وتطبيق الخصومات والحوافز طبقاً للوائح المقررة، ومتابعة إجراءات الحضور والانصراف والغياب وتسجيل العاملين في الإجازات المرضية. ويمكن أيضاً لإدارة الموارد البشرية أن توضح احتياجات العمالة في كافة الإدارات والتخصصات المطلوبة وحصرها، ورفع تقاريرها للإدارة العليا والتعامل مع الموظفين عبر المستندات الموثقة والمعتمدة (Fanimehin & Popoola، ٢٠١٣).

يؤيد الباحث وجهتي النظر التي ذكرتا آنفاً، ويضيف أن ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ تكمن في كيفية استخدام الإجراءات والطرق والأساليب الإدارية والفنية والعملية للإدارة الموارد البشرية، في التعامل مع العناصر البشرية في المنظمات، وكيف توجيهها والاستفادة من كل الطاقات الكامنة لديها لتحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمات.

ثانياً: الأدوار

الدور هو بمثابة مركز متميز في نطاق بيان اجتماعي معين، وهو ما يقوم بفعله الفاعل الاجتماعي في علاقته مع الآخرين، والدور يعد نموذجاً من السلوك المتوقع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين. أي هو نمط السلوك الذي تنتظره الجماعة وتتطلبه من فرد له مركز معين فيها، وهو سلوك يميز الفرد عن غيره ممن يشغلون مراكز أخرى. وإن مفهوم الدور يمثل تلك الممارسات السلوكية المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين (عبدالكافي، ٢٠١١).

أشار الديرين، (٢٠١١) إنَّ هناك العديد من الأبعاد التي يمكن الأخذ بها في استعراض أداء العاملين، ومن بين أبرز تلك العوامل التي تؤثر في الأداء الأدوار. إلَّا إنَّ الباحث يشير إلى مفهوم الأدوار حيث تعني المهام التي يتطلب من العاملين القيام بها في المؤسسات، وأنَّ هذه الأدوار هي الأساس التي يتقاضون عليه أجورهم. ومن الجدير بالذكر أنَّ المهام تختلف من مؤسسة لأخرى والمهام ذات طبيعة مختلفة فهناك العديد من العاملين ما يقومون بمهام الموظف والمدير في وقت واحد. كما أنَّ الديرين، (٢٠١١) قد أشار إلى أنَّ نتيجة الأدوار أن يعرف الموظفون النتائج المتوقعة لكل منهم. في حين يعتقد الباحث أنَّ هناك بعض المؤسسات التي لا يعرف العاملون فيها تلك الأدوار التي من المفترض القيام بها، وهو ما يشير إلى حالة الفوضى الإدارية في تلك المؤسسات.

فالدور 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 (عزيز، ٢٠١١)، 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 (Schuler et al.، ١٩٧٧).

عناصر الأدوار

ميز عبدالكافي، (٢٠١١) بين عناصر الدور وذلك من خلال:

أ. 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.

ب. 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 وخصية القائم بالدور وإدراكه لمطالب وتوقعات من حوله.

ت. 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.

كما يرتبط مفهوم الدور بعدد من المفاهيم المتميزة عنه ولكنها هامة لفهم جوهره من هذه المفاهيم:

افتراضيات نظرية الدور:

ذكر عبد الكافي (٢٠١١) أن نظرية الدور تتبنى على خمس افتراضات أساسية، يوجد عليها اتفاق عام بين مختلف العلوم الاجتماعية، وهذه الافتراضات هي:

أ. إنَّ بعض أنماط السلوك تعد صفة مميزة للأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين.
ب. إنَّ الأدوار غالباً ما ترتبط بعدد معين من الأفراد الذين يشتركون في هوية واحدة.
ت. إنَّ الأفراد غالباً ما يكونون مدركين للدور الذين يقومون به، وإلى حد معين الأدوار يتحكم فيها حقيقة الإدراك بها.

ث. إنَّ الأدوار تستمر بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية وبسبب ارتباطها بسياق نظم اجتماعية أكثر اتساعاً من ناحية أخرى.

ج. إنَّ الأفراد يجب تأهيلهم للأدوار التي يقومون بها.

ويرى الباحث، إنَّ الدور له مكانه متميزة، إلاَّ إنَّ الأدوار في المؤسسات الحكومية لا تتمتع بنفس المكانة، حيث تخضع لقوانين ولوائح واحدة بغض النظر عن المسمى الوظيفي لتلك الأدوار. كما أنَّ حسين، والفزاني، (٢٠٢٠) أكدوا على أنَّ الدور هو نموذج نتيجة تفاعل فرد معين مع مجتمع معين، ومن الضروري تبيان ما إذا كان هذا التفاعل يؤثر في الأداء من عدمه. وأكدت علي، (٢٠١٣) أنَّ الدور هو التفاعل الاجتماعي مع الآخرين، لذلك فإنَّه يتطلب توضيح التأثيرات الإيجابية والسلبية من وراء هذا التفاعل. فالأداء هو نمط من أنماط السلوك يتميز به الفرد عن الجماعة، وأنَّ المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الخاصة ربما لا تعمل في الوقت الراهن على انتظار الأداء المتميز للعاملين، بل إنها تعمل على تمييز الأداء حيث أنها تعمل في ضوء وجود لوائح وقوانين ملزمة للعمل، وبالتالي فإنَّ تدني الأداء قد يؤدي إلى الوقوع تحت طائلة تلك اللوائح والقوانين.

وقد أشار عبد الكافي (٢٠١١) إنَّ الأدوار هي ممارسات سلوكية تسعى إلى تمييز الفرد عن الجماعة، لكنه لم يوضح كيف يمكن ممارسة هذه السلوكيات في ظل مؤسسات لا تعترف بتمييز سلوك الفرد حين يبدع ويتفكر، أو أنه يميز عن الآخرين في أدائه الوظيفي. فالدور هي مجموعة من الصفات التي يمكن من خلالها تحديد تصرفات الفرد وخصائصها في وظائف محددة، لذلك لا بدَّ من تبيان أهمية إبداع وابتكار العاملين، الأمر الذي يجعل معايير وضعهم في وظائف محددة غير دقيق من الناحية العملية. أما بن شني، ومخفي، (٢٠١٢) فقد أكدوا أنَّ الأدوار تعمل بمثابة الحد الفاصل بين الفرد والمؤسسة، ومن المفترض أنَّ تعتمد المنظمة على الفرد ومؤهلاته وقدراته وكفاءته العلمية في تحديد الأدوار الملائمة له، ولا يمكن أن تكون حداً فاصلاً بينه وبين المؤسسة.

لقد أوضح عبد الكافي (٢٠١١) إنَّ مفهوم الأدوار يتميز بالعديد من المميزات من بينها التوقعات بالدور أو بعبارة أخرى القواعد التي تحكم الأدوار إلاَّ إنَّه لم يتطرق إلى أنَّ تلك التوقعات من

شأنها تقوم بتوزيع السلطات والمهام بشكل عشوائي على العاملين دون وجود أساس علمي يرتكز عليه، وكما أنّ توجهات تلك الأدوار والسلوكيات التي يمكن ممارستها سوف تعكس من وجهة نظره توقعات لمطالب من يقوم بالأدوار مستقبلاً. ويرى الباحث إنّ سلوكيات الفرد وأفكاره الخاصة غير مطالب بها في العمل، خاصة 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 (باهي، ٢٠١٦).

أما الرحالة (٢٠١١) فقد ركز على سلوكيات الأدوار، وهي عبارة عن الأفعال التي يقوم بها الفرد الذي يشغل منصباً معيناً إلا إنّ الموضوع يتطلب مناقشة؛ أنّ هناك حدوداً لعدم التدخل في سلوكيات الأفراد أو من يمارسون أدوراً رفيعة، مما قد يضعف من التركيز على سلوكيات من يمارسون أدوراً رفيعة في المجتمع. كما أوضح أنّ مفهوم الأدوار يرتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى من بينها مفهوم المركز، وهنا ينبغي الإشارة إلى أنّ المراكز تتم بتزكية أحد 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 إنّ عثمان (٢٠١٢) قد أكد على أنّ الأدوار تختلف عن السلوكيات المميزة للأشخاص في إطار معين والتي تعرف بمفهوم النشاط؛ إلاّ أنّه لم يشير إلى أنّ 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 (٢٠١١) قد أوضح أنّ مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي. إلا إنّ الباحث يرى أنّ كلا المفهومين يعتمد على بعضهم البعض، حيث إنّ الأدوار تقع فيها المسؤولية على موظف بعينه، أما مفهوم النسق الاجتماعي والسياسي؛ فهو يعتمد على تبادل الأدوار. ويرى عبد الكافي (٢٠١١) أنّ مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم الوظيفة، حيث إنّ الوظيفة هي ممارسة الدور أما الأدوار هي وقوع مسؤولية نشاط معين أو مهام معينة على موظف بعينه. ويرى كذلك، إنّ نظرية الدور تعتمد على فروض أساسية؛ لعل من بينها أنّ بعض أنماط السلوك تعد صفة مميزة لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين، ويضيف الباحث أنّ عدم القدرة على تتبع تلك الأنماط السلوكية من فترة لأخرى ضرورة للحكم على ما إذا كان الفرد مؤهلاً للقيام بالأدوار والمهام المسندة إليه من عدمه.

وقد أشار بو بطخ، (٢٠١٢) إلى أنّ الأدوار غالباً ما ترتبط بعدد معين من الأفراد الذين يشتركون في هوية واحدة. ويعلق الباحث بالقول: إنّ الأمر مرهون بطبيعة المؤسسة التي تتعامل مع الكثير من المؤسسات الأخرى في بيئتها الخارجية، وتشترك في عملها مع كافة الأفراد داخل المؤسسة. حيث إنّ الأفراد غالباً ما يكونون مدركين للدور الذين يقومون به، وإلى حدّ معين الأدوار يتحكم فيها حقيقة الإدراك بها. إلا إنّ أغلب المؤسسات الخاصة والحكومية قد تجد أنّ العديد من الموظفين يقع عليهم عبء أدوار معينة، ويقومون بالجمع بين العديد من الأدوار.

ويؤكد عبد الكافي (٢٠١١) أنّ الأدوار تستمر بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية، وبسبب ارتباطها بسياق نظم اجتماعية أكثر اتساعاً من ناحية أخرى. إلا إنّ الباحث يرى أنه لا يمكن ضبط معايير خاصة بالأدوار؛ بسبب اختلاف النظم الاجتماعية، وبسبب وجود نظم أخرى تتأثر بها الأدوار مثل النظم الاقتصادية والسياسية التي تسير على نهجها المؤسسات. ورغم أنّ عبد الكافي

(٢٠١١) قد شدد على أنّ الأفراد يجب تأهيلهم للأدوار التي يقومون بها. إلا إنّ الواقع المعاش بحسب رأي الباحث يشير؛ أن مشكلة محدودية الموارد التي تمر بها معظم المؤسسات الحكومية عملياً؛ يجعل من قرار التوسع في التدريب وتأهيل جيل جديد يتحمل الدور المنوط به؛ أمرٌ يصعب تنفيذه بسبب قلة أو محدودية الموارد المالية.

ويرى الباحث إنّ 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.

ثالثاً: تحقيق الأهداف

إنّ عملية تحقيق الأهداف تكون من خلال تغيير شيء من حال إلى حال أفضل، مع التعرف على سبب الضعف ومحاولة الوصول إلى طرق معالجته. وعملية تحقيق الأهداف تحدد الأداء الجيد، وتقوم على تحفيزه صاحبه من خلال ترقية وتشجيعه، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بقياس الأداء الفعلي، ومن ثمّ 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 تدخلات خاصة لتحسين الأداء (صالح، ٢٠١٣).

تقوم عملية تحقيق الأهداف على تحسين وتنمية قدرات الأفراد العاملين، من خلال التركيز على تطوير مهاراتهم المهنية وتزويدهم بكل ما هو جيد وجديد في مجال عملهم، إنّ عملية تحقيق الأهداف الأداء لها أيضاً أثراً مهماً 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). ولتحسين الأداء يتم 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 (اللوزي والزهراني، ٢٠١٢).

تحقيق أهداف المنظمة

- أورد الماشري (٢٠١٣) أن إجراءات تحقيق الأهداف المنظمة؛ تتم من خلال الخطوات الآتية:
- أ. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ إنَّ 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.
 - ب. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.
 - ت. الاتصالات المباشرة: إنَّ الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

يقسم الغامدي (٢٠١٨) عناصر إدارة تحسين الأداء، حسب آراء علماء الإدارة إلى ما يأتي:

أ. التوجيه: وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز

الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

ب. المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل

مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

ت. 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.

ث. التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ج. المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي

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

ويرى عاف (٢٠١١) إنَّ عملية تحسين الأداء تكون من خلال تغيير من وضع إلى وضع أفضل

مع التعرف على سبب تدني الأداء، وبالرغم من أنَّ عملية تحسين أداء العاملين تعتمد في المقام الأول

على الخطوات الفعلية التي يمكن اتخاذها من أجل ضبط وتحسين الأداء. إلاَّ إنَّ الموضوع يتطلب بحث ما

يتعرض له العاملون من ردة فعل جزاء 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

تضييق الفجوة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس على الارتقاء بأدائهم. أما الجساسي (٢٠١٠) فقد

أشار إلى أنَّ تحسين الأداء من تحسين سمعة المنظمة. ويرى الباحث أنَّ تحسين سمعة المنظمة مرهون

بالنجاح في احتواء العاملين الذين صدرت بحقهم تقارير سلبية، والتعرف على مصدر الخلل وسرعة

معالجته.

أما طافر وبوجميرك (٢٠١٩) فقد أشارا إلى أنّ 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 أنّ يؤكد توازن هذه العناصر؛ أنّ توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار. إلاّ إنّ الباحث يعتقد أنّ الأمر مرهون بوجود إرادة لدى كل من الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، من أجل تحقيق هذا التوظيف الكامل بين التكنولوجيا الحديثة وبين كافة العناصر التي من شأنها أنّ تحسن الجودة من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

وأشار العوكلي (٢٠١٩) إنّ إجراءات تحسين مستوى الأداء يمكن أنّ يتم من خلال تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، إلاّ إنّ الباحث يؤكد أنّ المؤسسات الحكومية تحكّمها لوائح وأنّ العبرة برضا المدير المباشر، وبالتالي فإنه لا يمكن أنّ تتم إجراءات تحسين الأداء بموضوعية. كذلك فإنّ الموضوع يستلزم تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول من بين أبرز الإجراءات المتبعة لتحسين مستوى الأداء. كذلك فإنّ الخبراء والمستشارين يكلفون المؤسسة مبالغ طائلة، وبالتالي فإنّ وجود قانون ولائحة تقرر بالخصم على العاملين دون النظر في المؤثرات التي يتعرض لها في عمله، أفضل من أنّ تتكبد المؤسسة مبالغ طائلة جرّاء استقطاب الخبراء والمستشارين.

وتؤكد باهي (٢٠١٦) إنّ الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، إلاّ إنّ الباحث يرى إنّ كثيرا من المؤسسات لا تسمح لكثير من المستويات الإدارية بالتواصل مع المشرفين والخبراء؛ مما يضعف من مستوى أداء العاملين. كما أشارت أنّ المكافآت والاعتراف بالفضل من أبرز الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الأداء. ويعتقد الباحث إنّ بعض المؤسسات في الوقت الراهن لا تعترف بفضل العاملين، باعتبار أنّهم يؤدون واجباتهم وفقاً للائحة الموجودة في المؤسسة بالفعل، كذلك

فإن وجود مكافآت وتوزيعها على مستحقيها يعدُّ تقدماً نحو تحسين مستوى الأداء. وترى باهي، (٢٠١٦) أهمية التأثير التنظيمي، ووضع مقاييس خاصة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة، والتركيز على عمليات تحفيز المنتجات أو الخدمة. إلا إن التأثير التنظيمي يكون أضعف ما يكون في مؤسسات القطاع الخاص؛ التي تعتمد على مرتكزات أخرى لدعم وضبط الأداء من خلال ربط الأجور بالإنتاجية. من ناحية أخرى فإنَّ عملية التوجيه وتعديل الاستراتيجيات، يمكنها أن تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية (باهي، ٢٠١٦). ويرى الباحث إنَّ وضوح الرؤى والأهداف مهمة لكي يمكن تعديل الاستراتيجيات، وحتى يمكن حشد الجهود لتحسين أداء العاملين، من خلال تحسين العلاقات في المؤسسة. وأكدت باهي، (٢٠١٦) أنه يجب مراعاة المفاهيم الرئيسية التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل ضبط الأداء. في وقت يرى الباحث أنَّ وضوح المنهجية؛ سوف يسهم في تحسين الأداء بطريقة مباشرة إذا ما تم مراعاة أنشطة العمل الرئيسية.

٢,٤ الدراسات السابقة

حرص الباحث على عرض الدراسات السابقة بطريقة تبين العلاقة بين متغيرات الدراسة، لذلك جاءت الدراسات في أربع مجموعات، هي:

أ. أثر الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي.

ب. أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

ت. أثر القيادة على الثقافة التنظيمية.

ث. أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.

٢,٤,١ أثر الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي

لقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة بشكل عام وبين الأنماط القيادية بشكل خاص والأداء التنظيمي. فقد درس المازوغي (٢٠١٩) أثر قيادة الموارد البشرية على تحسين الاداء التنظيمي وقد تناول الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط وقد وجد أنّ العدالة التنظيمية كان لها دور إيجابي في العلاقة بين القيادات التحويلية وتحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية، ولقد أبرزت الدراسة ضرورة التوسع في التعرف على تأثير القيادات التحويلية على العدالة الإجرائية كأحد أبرز المتغيرات الوسيطة التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تأثيرها على تحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أما العوكلي (٢٠١٩) فقد درس أثر القيادات التحويلية وعلاقتها بتحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أنّ العدالة التنظيمية لها دور إيجابي في العلاقة بين القيادات التحويلية وتحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية، ولقد أبرزت الدراسة ضرورة التوسع في التعرف على تأثير القيادات التحويلية على العدالة الإجرائية كأحد أبرز المتغيرات الوسيطة التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تأثيرها على تحسين مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما ناقش طه، (٢٠١٧) العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الدولية بقطاع غزة، ومستوى تطبيق كل منهما لدى العاملين، والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب. وقد درس اشتبوي (٢٠١٦) أثر القيادة التحويلية في جودة القرارات الإدارية وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تقبل المدراء لأفكار العاملين حتى يمكن تحقيق غايات المؤسسة والعاملين ككل.

أما ألهم (٢٠١٤) فقد درس مفهوم القيادة التحويلية وعناصر القيادة التحويلية التربوية وكذلك كشف واقع ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لأسلوب القيادة التحويلية بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بمجموعة من المدارس في القاهرة والإسكندرية والجيزة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن المديرين ممارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ووجود فروق ذات دلالة حصائية بين استجابات المديرين والمعلمين لصالح المديرين. وأوصت الدراسة إلى أهمية تنمية وعي القيادات الإدارية العليا بالوزارة والإدارات التعليمية بالحاجة إلى التغيير.

في حين درس علي (٢٠١٩) العلاقة بين القيادة التحويلية والتوجهات الثقافية التنظيمية، وكذلك التأثير المشترك للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على أداء وحدة الأعمال. وقام حوالي (٣٠٠) موظف في مؤسسة مالية كبيرة بملاء الاستبيانات التي تقيس توجهات الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية. تم الحصول على قياس أداء وحدة الأعمال من قبل المؤسسة قيد الدراسة. وأظهر تحليل المسار أن الإنجاز والتوجهات الثقافية التكيفية كان لها تأثير مباشر على الأداء. علاوة على ذلك، كان للقيادة التحويلية والتوجه الإنساني تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء من خلال توجيه الإنجاز. يتمثل أحد قيود البحث في أن الاتجاه السببي للعلاقات بين المتنبئين والمعايير تم تحديده جزئيًا من خلال التحكم في تأثير الأداء في الماضي على تصورات الثقافة التنظيمية والقيادة. على المستوى العملي، تشير النتائج إلى أن العلاقات الاجتماعية البناءة والإيجابية في العمل يجب أن تكون مصحوبة بتحديد الأهداف وإنجاز المهمة إذا كان الأداء التنظيمي العالي هو المطلوب.

أما السيدة (٢٠١٥) فقد بحثت دور القيادات التحويلية وتأثيرها على أخلاقيات العاملين في المؤسسات الطبية العامة والخاصة الأردنية، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل دور القيادات التحويلية وتأثيرها على اخلاقيات العاملين في المؤسسات الطبية العامة والخاصة الأردنية، وبلغت عينة الدراسة ١٨٠ من العاملين في المؤسسات العامة والخاصة الطبية الأردنية، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أنّ القيادات التحويلية لها دور إيجابي على تحسين أخلاقيات العاملين في تلك المؤسسات. ولقد أوصت الدراسة بأن بتوسيع نطاق البحث عن الثقافة التنظيمية في المؤسسات الصناعية والزراعية الأردنية.

وأشارت دراسة بلكرمي (٢٠١٣) أنّ الأنماط القيادية لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع الأداء الوظيفي. وأشارت الدراسة أنّ الأنماط القيادية وخاصة النمط الديمقراطي والنمط الارستقراطي والنمط الحر يعتبر من أبرز الأنماط التي تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي. وكذلك أشارت دراسة ديمتريس (٢٠١٤) إنّ هناك علاقة إحصائية موجبة ومباشرة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي. وتشير نتائج دراسة ديمتريس (٢٠١٤) إنّ النمط الديمقراطي والأرستقراطي من أبرز الأنماط القيادية التي أثرت على الأداء الوظيفي.

وبناء على ما تقدم من دراسات، فإن العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي يمكن صيغة فرضياتها كالتالي:

- هناك علاقة إحصائية موجبة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عُمان.

٢,٤,٢ أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي

لقد تناولت العديد من الدراسات أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي فمن الباحثين من اعتبر الثقافة التنظيمية متغيراً مؤثراً ومنهم من اعتبرها متغيراً وسيطاً بين متغيرات مستقلة وبين الأداء التنظيمي كمتغير تابع. من هذه الدراسات نجد:

دراسة أبوسوار (٢٠١٩) الذي بحث أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، وحاول معرفة أثر الثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وذلك بالتطبيق على شركة أوتوباش المحدودة للسيارات في الخرطوم. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي كما اتضح وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والثقافة التنظيمية لشركة أوتوباش المحدودة للسيارات في الخرطوم وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي فضلاً عن وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية) تتوسط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

وقد درس فرج الله (٢٠١٦) الثقافة التنظيمية كمتغير معدل على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء وقد وجد بأن الثقافة التنظيمية لها دور إيجابي في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

وقام ماثيو واخرون (٢٠١٢) بدراسة الثقافة ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم بمنظمات صناعة البرامج الالكترونية بالهند، حيث توصل الباحثون إلى أنّ الأداء الوظيفي بهذه المؤسسات كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف، ويعود هذا الأداء المرتفع كنتيجة للثقافة السائدة في هذه المنظمات. بالإضافة

إلى أنّ هذا الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر الثقافة التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية.

وقد أكد "ديشباندي وفيرلي" في دراسة قاما بها سنة ٢٠١٤ حول الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي، الإبداع وأداء المنظمة. توصل الباحثان إلى أنّ كل من الثقافة التنظيمية، التوجه التسويقي والإبداع تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي. ويرى الباحثان أنّ الثقافة التنظيمية تخلق مناخ عمل جيد مبني على الثقة المتبادلة بين الأفراد فهذا يخلق نوعاً من الالتزام بالعمل مما يؤدي إلى تحسين في الأداء الوظيفي. وأشارت دراسة أبو سمورة وأبو سن، (٢٠١٤) إنّ الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية موجبة على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي. حيث أكدت هذه الدراسة على أنّ الثقافة التنظيمية لها عوامل من بينها الشجاعة والثقة في الآخرين والقدرة على التعامل مع القضايا الغامضة، حيث إنّ لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. كما أنّ المزوعي (٢٠١٩) قد أشار إلى أنه يوجد علاقة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وذلك من خلال دراسته عن شركة الخدمات العامة فرع طرابلس ليبيا. وبناء على ما تقدم فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي يمكن صيغتها فرضياتها كالتالي:

- هناك علاقة إحصائية موجبة بين الثقافة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة

ومحافظ ظفار بسلطنة عُمان

٢,٤,٣ أثر القيادة على الثقافة التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات أثر القيادة على خلق ثقافة تنظيمية معينة فعلى سبيل المثال نجد بوراس (٢٠١٤) قد درس أثر القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين وقد وجد الباحث أنّ القيادات التحويبية لها علاقة ذات دلالة إحصائية وبين تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمركب المنجمي. ولقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من بينها ضرورة تنظيم الثقافة التنظيمية على شكل لوائح يمكن الإستفادة منها من خلال القيادات الإدارية.

أما أبو سمورة وآخرون (٢٠١٤) فقد اجروا دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية والهيكلة التنظيمية كأبعاد للمتغير مستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وآداء العاملين كمتغير تابع وقد وجدوا أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، ومن خلال استخدام وسيلة المقابلة والملاحظة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جدًا وغير مجدية، وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء. كذلك يلاحظ تسرب العاملين المؤهلين وذوي الخبرات في مجال تقانة المعلومات بالجامعات للعمل خارج البلاد. بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات، كما أنّ مفهوم نظم المعلومات غير معروف بصورة كافية لدى العاملين بالتعليم العالي. وأيضًا فإنّ البنية التحتية لا تتناسب مع الأعداد الكبيرة للطلاب والطالبات حيث إنّ القاعات والوسائل التعليمية لا تتسع لهذه الأعداد المتزايدة.

ومن النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث تدني الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات التعليم العالي، ومن ذلك ضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة. وبناءً على النتائج أعلاه، فقد تم طرح العديد

من التوصيات على النحو التالي: ضرورة أن يكون لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي معرفة بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم، وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين وضرورة الاهتمام بها، والاهتمام بالوسائل التعليمية الحديثة، مراجعة أسباب هجرة الكوادر المؤهلة لخارج البلاد، الإهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك مراجعة البنية التحتية.

وقد درس شريف وآخرون (٢٠١٤) العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في المدرسة الطبية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتحليل دور القيادات التحويلية والثقافة التنظيمية في المدرسة الطبية. وتمثلت مشكلة الدراسة في عدم تطبيق قواعد الثقافة التنظيمية في المؤسسات؛ مما يؤثر سلباً على القيادات التحويلية. ولقد توصل الباحثون للعديد من النتائج، من بينها: أن القيادات التحويلية لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية على الثقافة التنظيمية. كما أوصت الدراسة بضرورة قياس دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادات التحويلية والأداء.

كما درس عبد الرزاق، وآخرون (٢٠١٩) أثر إدراك الثقافة التنظيمية في تحديد توجه الاستراتيجي للمنظمة. وقد توصل الباحثون إلى أن قوة إدراك الثقافة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين، إذ كان أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية القائد أكبر من أثره على فاعلية الموظفين، باعتبار أن قادة المنظمة أكثر إدراكاً لثقافتها التنظيمية. علاوة على هذا للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي. وبناء على ما تقدم فإن العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية يمكن صيغة فرضياتها كالتالي:

- توجد علاقة إحصائية موجبة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عُمان.

٢,٤,٤ أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي

لقد درس العديد من الباحثين أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين متغيرات مختلفة فعلى سبيل المثال قام مسيران و أولاد الطالب، (٢٠١٨) بدراسة أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري والرضا الوظيفي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وقد وجدت الدراسة أنّ الثقافة التنظيمية وظروف العمل والأمان الوظيفي كانت مؤثرة في وذات علاقة إيجابية بالإبداع الإداري والرضا الوظيفي. أما حنيني، (٢٠١٤) فقد درست دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية. وإن كانت هناك أي علاقة بين دور ضغوطات العمل كالنزاعات وغموض المهام وبين نية الموظفين لتترك الوظيفة وقد وجدت الباحثة أنّ الثقافة التنظيمية ذات تأثير في التوافق المهني للعاملين، وأنّ ضغط العمل كان ظاهرة مرتبطة بالثقافة.

أما عباس مشرف (٢٠١٤) فقد درس دور الثقافة التنظيمية على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي حيث كانت دراسته حول الصناعات في العراق حيث بينت نتائج دراسته الثقافة التنظيمية لعبت دورا معدلا او مؤثرا على العلاقة بين الرأس الفكري والأداء.

وقد درس حمزة وآخرون (٢٠١٣) أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين المزايا القيادية والأداء الوظيفي وقد جمعوا بيناتهم من ٥٣٠ مبحوث من جامعات حكومية ماليزية وقد وجدوا أنّ كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية لها تأثير مؤثر على العلاقة بين المزايا القيادية والأداء التنظيمي.

أما نعمومي، (٢٠٢٠) فقد درس تأثير الثقافة التنظيمية على جناح التحول الرقمي في المؤسسة. وقد أوضحت النتائج بأن الثقافة المشاركة تشجع على التحول الرقمي في المؤسسة وتبادل المنفعة لتحقيق الأهداف، ولا تشجع على اعتماد الأنماط القديمة.

أما لي وكيم (٢٠١٧) فقد درسوا أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الشركة في كوريا وقد وجدوا أنّ الثقافة التنظيمية تؤثر على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي وأنّ الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الشركة.

علاوة على ذلك، أشار Kuzey و Torlak (٢٠١٩) إلى أن العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء تم التوسط فيها من خلال شكل الثقافة التنظيمية، مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تخفف من تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، Amidi et al. (٢٠٢١) أظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، مما يدعم بشكل أكبر إمكانية الثقافة التنظيمية لتخفيف تأثير أساليب القيادة على الديناميكيات التنظيمية. كما سلط Khan et al. (٢٠٢٠) الضوء على التأثير الإيجابي الكبير لأساليب القيادة على سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين، مع وجود تأثيرات وسيطة ومعتدلة للثقافة التنظيمية على هذه العلاقة. وهذا يؤكد على قدرة الثقافة التنظيمية على تخفيف تأثير أساليب القيادة على سلوكيات الموظفين، وبالتالي الأداء التنظيمي.

وعلاوة على ذلك، Jamali et al. (٢٠٢٢) درس على وجه التحديد التأثير المعتدل للثقافة التنظيمية على الارتباط بين أنماط القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. وتدعم النتائج التي توصلوا إليها فكرة أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً معتدلاً في العلاقة بين أساليب القيادة والأداء، وخاصة في البيئات الأكاديمية.

وبناء على هذه الدراسات فإن الثقافة التنظيمية يمكن أن تلعب دوراً حيوياً كوسيط بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي، ولها تأثير كبير على كيفية تفاعل هذين العنصرين داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تعكس القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة. فعندما يُعتبر القادة، الذين

يمارسون أنماط قيادية معينة، يُصاغون بواسطة هذه الثقافة، فإنها تصبح عاملاً رئيسياً في تحديد كيفية تطبيق تلك الأنماط وكيفية استجابة الموظفين لها. تعتمد القيادة على الثقافة لضبط وتنظيم السلوكيات واتخاذ القرارات.

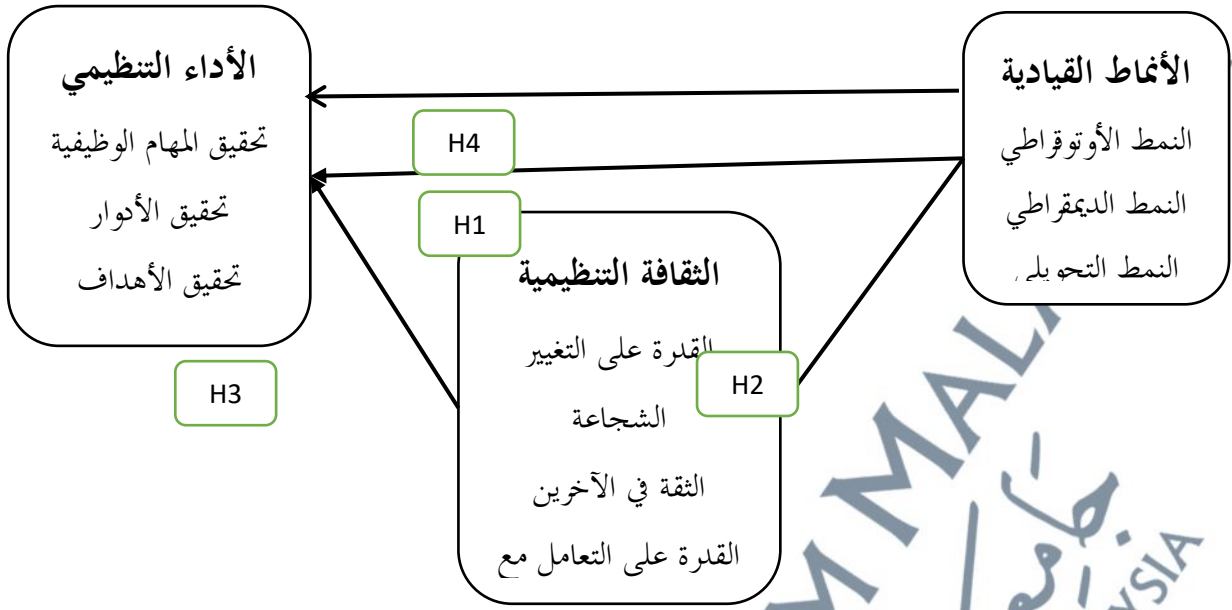
كما تشكل الثقافة التنظيمية الخلفية التي تحكم سلوك القادة. على سبيل المثال، في ثقافة مفتوحة ومبتكرة، قد تكون القيادة التحويلية أو القيادة الديمقراطية هي الأكثر فعالية. في المقابل، في ثقافة تقليدية وتسلسلية، قد تكون القيادة الاستبدادية هي الأكثر فعالية. لذلك، تكون الثقافة التنظيمية العامل الرئيسي في توجيه القادة نحو استخدام أنماط القيادة المناسبة. من ناحية أخرى فإن الثقافة التنظيمية تؤثر أيضاً على الأداء التنظيمي بشكل مباشر، فعندما تكون القيم والسلوكيات المشتركة متناغمة مع أنماط القيادة وتعززها، يمكن أن يكون لهذا تأثير إيجابي على الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تعزز الثقافة التنظيمية المشاركة والالتزام، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا عند الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. إن فهم الثقافة التنظيمية ودورها الوسيط بين القيادة والأداء يمكن أن يساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات أفضل لتحقيق أهدافها. يمكن أن تكون معرفة الثقافة التنظيمية مفيدة لإعادة صياغة الأهداف وتطوير بيئة عمل أكثر فعالية. وبناء على ما تقدم فإن العلاقة الوسيطة للثقافة التنظيمية بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي يمكن صيغتها كالتالي:

- تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي.

٢,٥ نموذج الدراسة

فيما يلي نموذج الدراسة والذي فيه الأنماط القيادية هي المتغير المستقل والأداء التنظيمي هو المتغير

التابع أما الثقافة التنظيمية فهي المتغير الوسيط.



الرسم البياني ١،٥: نموذج الدراسة

٢،٦ النظريات الداعمة للدراسة

٢،٦،١ نظرية الأداء التنظيمي

أقر عالم الاجتماع الألماني ماكس ووبر (١٩٥٢) نظريته الخاصة بمياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات. وتقوم نظرية الأداء التنظيمي على ضرورة إيضاح الفرق بين القوة والموصفات، التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته، فيما يصدر من تعليمات، بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها. وإنَّ هذه النظرية تهدف إلى توضيح مفهوم السلطة، التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات؛ بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها.

تمتاز تلك النظرية بأن أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات، ينقسم إلى ثلاثة أقسام هي: (السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة). لكن يُعاب

على تلك النظرية: أن تلك النظرية اقتصرت على الموظفين والعاملين، وأهملت دور الأداء التنظيمي للقيادات الإدارية. كما لم توضح تلك النظرية الأداء التنظيمي المطلوب توافره لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات. وبالرغم من وجود عيوب جوهرية بنظرية الأداء التنظيمي؛ إلا إنَّ تلك النظرية مازالت تستخدم في المؤسسات، خاصة المؤسسات الحكومية التي تسير بخطوات ثابتة نحو تحقيق أهداف تلك المؤسسات (الروضي، ٢٠٢٠).

٢,٦,٢ نظرية الأنماط السلوكية

إنَّ نظرية الأنماط تنص على أنَّ كل قائد لديه نمط للقيادة خاص به يشعر القائد أنه أكثر انسجاما ورضا معه مع أنَّ نمطا قياديا واحدا لا يكون مناسباً لجميع المواقف وهناك العديد من المؤلفين الذين قدموا أنماطاً قيادية مختلفة منهم يوكول (١٩٨٩) قدم ثلاث أنماط قيادية مختلفة فالموظفين الذين يعملون قادة ديمقراطيين عبروا عن درجات عالية من الرضا والابداع والتحفيز وعملوا بحماس بغض النظر عن وجود أو غياب القائد وربطتهم بالقائد علاقة وطيدة. كما أنَّ أدائهم كان أعلى مقارنة بالموظفين الذين عملوا مع قادة أوتوقراطيين تركيزهم على كمية العمل المنجز أما النوع الثالث من الأنماط كان النمط الحر الذي يمكن القول بوجوده فقط عندما يقود شخص ما فريقاً لي قدر عال جداً من المهارات والتحفيز والخبرة.

وفي الماضي قدم فيدلر وهاوس (١٩٩٤) نمطين إضافيين للقيادة ركزا على فعالية القيادة، فقد ركز هذان الباحثان على أنَّ الاهتمام بالآخرين وسلوك العلاقات مع الآخرين والاهتمام بالانتاج وسلوك المهام كانا متغيران أساسيان، ويشار على الاهتمام على أنه حجم الثقة التي يوليها القائد لتابعيه بينما تشكيل التركيب يعكس مدى توجيه القائد لتابعيه وهو الأمر الذي يحدد أدوار القائد والتابعين بما يعكس أثر ذلك على الأداء التنظيمي وتحقيق. رسالة المؤسسة، وقد اقترح أكثر من باحث ثلاث أنماط قيادية كانت:

النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر. وفيما يخص النمط الأوتوقراطي؛ يقوم القائد باتخاذ القرارات مقارنة بالنمط الحر، حيث يترك القائد التابعين ليتخذوا القرارات وهو عمليا يعني عدم اتخاذ القائد لأي دور قيادي، أما فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي فيقوم القائد بالاستماع للتابعين ومن ثم يتخذ قراره، هؤلاء الباحثين اعتقدوا أنَّ القائد يتحلى بواحد من هذه الأنماط (فيلر وهاموس، ١٩٩٤).

٢,٦,٣ نظرية الموارد

تؤكد نظرية الموارد على أنه بإمكان المنظمات تحقيق ميزات التنافسية من خلال امتلاك الموارد القيمة والنادرة والتي من الصعب على الآخرين امتلاكها أو تقليدها . وتقسم هذه الموارد إلى قسمين، الأول صريح مثل المعدات والتمويل، والثاني ضمني مثل المعلومات والثقافة التنظيمية. وترى النظرية أنَّ الموارد الضمنية أو غير الملموسة أكثر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية من الموارد الصريحة أو الملموسة (حفيظ، ٢٠١٥)، وإن الثقافة التنظيمية لو كانت قوية وجيدة؛ تعتبر من الموارد المهمة التي تؤثر على الأداء وفي سياق هذه الدراسة فالأنماط القيادية التي يتسخدمها القادة في المؤسسة تؤثر في الأداء لو توفرت الثقافة التنظيمي (الظاهر، ٢٠١١).

٢,٧ ملخص الفصل الثاني

يحتوي الفصل الثاني على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة حيث يشمل الفصل شرحا وافيا حول العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما شمل الفصل شرحا لفجوة الدراسة عن أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية على الأداء التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسلطنة عمان كما استعرضت الدراسة مفهوم الأنماط القيادية وأنواع الأنماط القيادية والتصنيفات المختلفة

في الأنماط القيادية. كما شرح الفصل مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها وشروطها وقواعدها، كما استعرضت الدراسة شرحا كاملا عن الأداء التنظيمي ومفهومة وأنواعه وعن الأساليب الإدارية المتبعة لزيادة الأداء التنظيمي.

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