

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢,١ التمهيدي

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، من خلال المعالجات التالية: مفهوم القيادة من المنظور الإسلامي، ومفهوم القيادة الإستراتيجية وأبعادها، ومفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده، ومفهوم تطوير أداء العاملين وأبعاده، ومعرفة نظريات ونماذج وتطبيقات الأداء الوظيفي وبيان تطوير الفرضيات والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ومعرفة نموذج الدراسة.

٢,٢ مفهوم القيادة من المنظور الإسلامي

ويتم تفصيل القيادة من المنظور الإسلامي من خلال بيان لمفهومه والتركيز على الآيات القرآنية والأحاديث النبوية ونهج الصحابة والتابعين في هذا المجال وهي في التالي:

٢,٢,١ مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام

يقصد بالقيادة الإدارية من منظور الشريعة الإسلامية هو ما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة فيها وكيف فهمها وعمل بها الصحابة والتابعين رضوان الله عليهم، والحث على التمسك بالكتاب والسنة النبوية والتحذير بعدم الأخذ بمقتضاها في جوانب الحياة كلها ولاسيما في جانب مهم بل هو من أهم الجوانب التي اهتمت الشريعة الإسلامية بالعناية بها ألا وهي القيادة الإدارية.

القيادة الإدارية في الإسلام تعني كل من يتولى أو يُؤسد له أمر من أمور المسلمين العامة والخاصة، والشريعة الإسلامية قد دلت على معاني القيادة بعدة ألفاظ مرادفة لها ومن جملة هذه

الألفاظ التي لها صلة بالقيادة (الإمارة) سواء كانت الإمارة الكبرى أو الصغرى، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم) (Fawri,2012).

القيادة: هي إمارة الركب، فكان لا يخرج ركب لأهل مكة في تجارة، أو غيرها إلا تحت إمارة"، وأيضاً من معاني القيادة (الخلافة) قال الله تعالى: (يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ)، وقال الله تعالى (خليفة في الأرض) تدبر أمرا لناس كما يدبر الخلفاء أمر من جعلهم الله راعين له، وقال ابن منظور (د.ت) الخلافة: الإمارة وهي الخليفة، وأنه خليفة بين الخلافة والخليفة، بالإضافة إلى ذلك، فإن من معاني القيادة في الإسلام (الراعي) قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته فالإمام الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته) وهذا موطن الشاهد من الحديث الطويل (فالإمام الذي على الناس راع....)، وزد على ذلك إن من معاني القيادة في الإسلام (الإمامة) قال الله تعالى: (وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا).

وتبرز أهمية القيادة الإدارية في الإسلام، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم)، وقال عليه الصلاة والسلام (لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم ، وقال ابن تيمية "يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين ولا للدنيا إلا بها، فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس، فأوجب صلى الله عليه وسلم تأمير الواحد في الاجتماع القليل العارض في السفر، تنبيهاً بذلك على سائر أنواع الاجتماع" (ابن تيمية، د.ت)، والجدير بالذكر عندما بلغ الصحابة نبأ وفاة النبي صلى الله عليه وسلم بادروا إلى عقد اجتماع السقيفة الذي ضم كبار المهاجرين والأنصار، وتركوا تجهيز وتشجيع الرسول عليه الصلاة والسلام وهو من أهم

الأمر آنذاك، وراحوا يتشاركون ويتباحثون في أمر الخلافة إلى أن تمت البيعة لأبي بكر الصديق رضي

الله عنه وأصبح خليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم من بعده (Al-Dumaiji, 2006).

كما سبق تدل الآثار النبوية وفعل الصحابة عندما بلغهم وفاة النبي صلى الله عليه وسلم على أهمية وعظم الإمامة في الإسلام، وينبغي الحرص على قيامها، لأن فيها جلب للمصالح ودرء للمفاسد، وبها تقام الأمم والمجتمعات وتحفظ الحقوق وترد المظالم، كما قال ابن العثيمين "لا يمكن أن تستقيم الأحوال بدون أمير ولا يمكن أن تستقيم الأحوال بأمر لا إمرة له"، لذلك أوجب عليه الصلاة والسلام بها في الشؤون الصغيرة قبل الكبيرة كما سبق بيانه.

وفي الإسلام مفهوم القيادة الإدارية يدور حول المسؤولية والأمانة، قال الله سبحانه وتعالى (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا) (النساء: ٥٧)، قال ابن تيمية: "نزلت الآية الأولى في ولاة الأمور، عليهم أن يؤدوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل، ونزلت الآية الثانية في الرعية والجيش وغيرهم، عليهم أن يطيعوا أولي الأمر الفاعلين لذلك في قسمة وحكمهم ومغازيهم وغير ذلك، إلا أن يؤمروا بمعصية الله، فإذا أمروا بمعصية الله فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق" (ابن تيمية، د.ت)، وأولي الأمر هم الأمراء أو نوابهم من وزراء ووكلاء ومدراء أو حتى غفرا بمعنى كل من وسد له أمر من أمور الناس سواء كان هذا الأمر كبير أو صغير، وهذا الأثر يدل على عظم المسؤولية في الولاية العامة والخاصة"، وقال صلى الله عليه وسلم لأبي ذر في الإمارة (إنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها)، وقال ابن العثيمين موضحاً معنى إلا من أخذها بحقها

وأدى الذي عليه فيها "صار لا بد من أمرين: أمر سابق، وأمر مقارن، فالأمر السابق: أن يأخذها بحقها يكون أهلاً لها، والثاني المقارن: أن يؤدي ما أوجب الله عليه فيها، إذن من لم يكون أهلاً فإنه لا يجلب له أن يتولاها، حتى لو عرضت عليه، ومن كان أهلاً لكن خاف ألا يعدل فإنه أيضاً لا يجوز أن يتولاها؛ لأن الله تعالى قال في العدل بين النساء وهو أمر صغير: (فَإِنْ خِفْتُمْ أَلَّا تَعْدِلُوا فَوَاحِدَةً) (النساء: ٢)، يعني: اجتنبوا التعدد، مع أنه شيء صغير فكيف بالولاية!"، وقال عليه الصلاة والسلام: (إذا ضيقت الأمانة فانتظر الساعة، قيل يا رسول الله، وما إضاعتها؟ قال إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة)، ومعنى وسد الأمر إلى غير أهل من حيث كونه لا تتوفر فيه شروط الولاية أو لا تتوفر فيه شروط الأمر الذي تولاه؛ أي يحتاج إلى شروط معينة فيمن سيتولى هذا الأمر، ويشمل أيضاً من كانت تتوفر فيه الشروط ولكن ضيع الذي عليه فيها أي ضيع ما أوجب الله عليه فيها فهذا ليس بأهل ويجب أن يعزل وأن يزال عن الولاية (Ibn Uthaimin, 2012)، ومن صور ضياع ما أوجب الله عليه قال صلى الله عليه وسلم: (من ولي رجلاً على عصابة وهو يجد في تلك العصابة من هو أَرْضَى لهُ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَخَانَ الْمُؤْمِنِينَ)، وقال هذا الأثر يدل أن المسئولية التي على عاتق ولي الأمر في الولاية العامة عظيمة جداً، ويجب عليه ألا يوظف في كل عمل إلا من هو أصلح، وكذلك ينطبق هذا الأمر على ولي الأمر في الولاية الخاصة كمدير المدرسة وغيره بل حتى في رعاية الإنسان لأهله بحيث إذا أراد أن يوصي على أولاده الصغار يختار من أولاده من هو أصلح، لا يختار الكبير مثلاً لأنه أكبر يختار الأصلح؛ قد يكون الصغير من أولاده أصلح ممن هو فوقه وهذا من مقتضى الأمانة، لقوله صلى الله عليه وسلم: (كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته فالإمام الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها، وهي مسئولة عن رعيته، والولد راع في مال أبيه، وهو مسئول عن رعيته، والعبد راع في مال سيده، وهو مسئول عن رعيته، ألا فكلكم

راع، وكلكم مسئول عن رعيته)، أما أن يولي قريباً لقربه، أو شريكاً لشرفه، أو من معه شهادة وهو إما غير أمين وإما غير ناصح في العمل فهذا يعد خيانة لله ورسوله والمؤمنين في الأمانة التي وكلت إليه فيها، وهذا قد عرض نفسه للوعيد بالحرمان من رائحة الجنة لقوله صلى الله عليه وسلم: (ما من راع يسترعيه الله رعية، يموت يوم وهو غاش لها، إلا حرم الله عليه رائحة الجنة)، وقال "ما من راع يسترعيه الله رعية، ليس المراد الإمام الأعظم أو نائبه أو الوزير أو كبراء القوم فحسب، بل حتى الرجل في بيته إذا مات وهو غاش لأهله فإن الله يحرم عليه رائحة الجنة، والذين يدعون عند أهلهم آلات اللهو المفسدة للأخلاق المدمرة للعقائد، هؤلاء لا شك أنهم غاشون لأهلهم، فإذا ماتوا على هذه الحال والعياذ بالله حرم الله عليهم رائحة الجنة، نسأل الله العافية والسلامة".

مما سبق يستفاد من الآثار النبوية أن مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام لها مفهوم شمولي لا يقتصر فقط على الولاية العامة والخاصة بل تشمل حتى الرجل في بيته والزوجة في بيت زوجها والابن في مال أبيه، وكما أنها لا تعد مكانة وشرفاً لمن وسدته إليه هذه المهمة، بل هي مسؤولية وأمانة فيمن وقعت على عاتقه؛ وهو بذلك معرض للحساب أمام الله سبحانه وتعالى إما أن يقوم بحقها ويؤدي الذي عليه فيها أو العقاب؛ وهو الحرمان من رائحة الجنة والعياذ بالله.

مفهوم القيادة عند الصحابة والتابعين.

نتناول بعض الصور من حياة الصحابة والتابعين رضوان الله عليهم في كيف فهموا وعملوا بالأوامر والتعاليم الربانية والنبوية في الإمارة ومنها؛ عندما تولى أبو بكر الصديق رضي الله عنه الخلافة بعد رسول الله صلى الله عليه وسلم خطب الناس فحمد الله وأثنى عليه، ثم قال: أما بعد أيها الناس، قد وليت أمركم ولست بخيركم، ولكن نزل القرآن وسن النبي عليه الصلاة والسلام فَعَلَّمَنَا فَعَلِمْنَا، اعلموا أن أكيس الكيس التقوى، وأن أحق الحمق الفجور، وأن أقواكم عندي الضعيف حتى آخذ له

بحقه، وأن أضعفكم عندي القوي حتى آخذ منه الحق، أيها الناس إنما أنا متبع ولست مبتدع، فإن أحسنت فأعينوني، وإن زغت فقوموني (Ibn Al-Jawzi, 1995)، وذكر ابن الجوزي في كتابه المنتظم في تاريخ الملوك والأمم وصية أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لعماله؛ حيث كان رضي الله عنه إذا بعث عماله يشترط عليهم ألا تتخذوا على المجالس التي تجلسون فيها للناس بابًا، ولا تلبسوا الثياب الرفاق، ولا تأكلوا النقي، ولا تغيبوا عن صلاة الجماعة، ولا تطمعوا فيكم السعادة (Ibn Al-Jawzi, 1995)، وعن ابن المسيب عن عمر بن الخطاب أنه قال: أيما عامل لي ظلم (أحدًا) فبلغتني مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته (Ibn Al-Jawzi, 1995)، وذكر القاضي أبو يوسف (Abu Yusuf: 1979) في كتابه الخراج أن الخليفة أمير المؤمنين هارون الرشيد طلب منه أن يكتب له كتابًا جامعًا يعمل به في حياية الخراج، والعشور، والصدقات، والجوالي، وغير ذلك مما يجب النظر فيه والعمل به، حيث أرد بذلك رفع الظلم عن رعيتيه، والصلاح لأمرهم، وعليه فقد كتب له كتابًا جامعًا مما يرد العمل به، وفسره وشرحه له بعناية بالغة، وبالإضافة إلى ذلك قد أشار ابن تيمية في كتابه السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية قصة للخليفة عمر بن عبد العزيز تذكر الدراسة منها ما علق عليه الشيخ ابن العثيمين في هذا الجانب حيث قال: "هذه قصة عجيبة، عمر بن عبد العزيز خليفة واحد على الأمة الإسلامية من أقصاها إلى أذناها، وأولاده سبعة عشر ذكرًا أو بضعة عشر، بعضهم يقول: السبع عشر كلهم صغار لم يبلغوا، يدخلون عليه في مرض موته ويبيكي رقة لهم، ومع ذلك يمتنع أن يوصي لهم بشيء أو يعطيهم شيئًا من أموال المسلمين وقال: ما منعكم حقًا هو لكم، حقكم الذي تستحقونه كمن يستحقه غيركم من المسلمين أعطيتكموه" (Ibn Uthaimin, 2012)، وهذا من فقههم رضوان الله عليهم ومدى تعظيمهم للمسئولية والأمانة التي

وسدت إليهم وحرصهم على براءة أنفسهم أمام الله سبحانه وتعالى يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.

مما تقدم دلت الآثار من حياة الصحابة والتابعين على عمق فهمهم وفقههم رضوان الله عليهم للتعاليم الإلهية والنبوية في مفهوم القيادة ومدى تعظيمهم للمسئولية والأمانة التي وسدت إليهم وحرصهم على براءة أنفسهم أمام الله سبحانه وتعالى يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم، وكما يستخلص مما سبق أن القيادة الإدارية في الإسلام لها شأن عظيم، وهي مسئولية عظيمة وأمانة على من كلف بها ويجب على من وسدت إليه أن يكون أهلاً لها؛ أن يكون عالماً بحقها قادراً على أدائها، وأن يؤدي الذي عليه فيها؛ بالعدل بين الناس ولا ييخسهم حقهم ويعطي كل ذي حق حقه.

وهناك قواسم مشتركة بين الإمارة والإدارة، وهو أن الإدارة تعد جزءاً من الإمارة، فالإمارة تتضمن الإدارة، بحيث أن القيام بأعمال الإمارة لا يمكن حصوله على الوجه المرضي إلا من خلال إدارة جيدة، وكما أشار الشريف هناك أيضاً بعض الاختلافات المهمة بينهم:

- أولاً: من حيث نطاق العمل الذي كلاهما يعمل فيه، يجد الناظر في مجال عمل الإدارة محدود وخاص كإدارة شركة أو مؤسسة أو مدرسة ونحو ذلك، بينما يجد الناظر في مجال عمل الإمارة أنهم أعم من ذلك بكثير، حيث يكون مجال عمل الإمارة على مستوى إدارة دولة في كل شئونها أو مدينة أو قرينة أو محافظة أو وزارة إلى نحو ذلك، وكما قد تكون الإمارة على أمر خاص، فالإمارة من حيث التقسيم العام تشمل أمرين:

١- العمل نفسه.

٢- مكانه.

من حيث العمل نفسه قد يكون العمل عامًا في كل أنحاء الدولة وهذه أعم إمارة، وذلك مثل (الملك، الخلافة، الرئاسة، الوزارة)، وعلاوة على ذلك قد يكون العمل خاص ولكن في رقعة معينة؛ كإمارة (مدينة، قرية، محافظة)، وقد يكون العمل نفسه خاص ولكن في رقعة الدولة كلها (كإمارة الجيش)، وقد يكون العمل نفسه خاصًا ولكن على بقعة معينة (كولاية القضاء) في مدينة معينة.

- ثانيًا: من حيث حدود السلطة، فحدود السلطة في الإدارة يكون محدود ومقتصر على النظم واللوائح المقررة سلفًا والاجتهاد في الإدارة يكون محكوم داخل نطاق النظم واللوائح، بينما حدود السلطة في الإمارة أوسع ولا يقتصر على النظم واللوائح المقررة سلفًا، وإنما يتاح لها الاجتهاد في التدبير واستحداث نظم ولوائح جديدة لضبط الأمور وإتقانها، وبالإضافة إلى ذلك، فإن حدود سلطة الإمارة من حيث الإلزام والإلزام أوسع بكثير منها في الإدارة؛ فالإمارة كما لها سلطة عتاب المقصر أو عقاب المخالف معنويًا فلها سلطة التعزير بالعقاب البدني وليس ذلك في الإدارة، ومجال السلطة التقديرية في الإمارة أوسع منها في الإدارة، وقد يكون من السهل قانونًا معارضة التقدير الإداري في ولاية المظالم أو القضاء الإداري وذلك بعكس الإمارة فقد يدخل تقديرها فيها بندرج تحت ما يسمى بأعمال السيادة ومن ثم فلا يمكن معارضتها، وعمومًا مما تقدم يتبين أن الغالب على الإمارة العموم والغالب على الإدارة المحدودية والخصوص (Al-Sharief, 2014).

من خلال ما تقدم نجد أن هناك اختلاف شاسع في مفهوم القيادة الإدارية بين الفكر الإداري المعاصر والشريعة الإسلامية، حيث أن القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر كثيرًا ما تعد ظاهرة إنسانية تحتاج إلى دراسة من حيث السمات والصفات التي تتسم بها شخصية القائد وقدرته في التأثير على الآخرين، بغض النظر على ما تحمله هذه الشخصية من معتقدات أو أيديولوجيات التي قد تتعارض مع الشريعة الإسلامية، وبمعنى آخر وحسب وجهة نظر هذه الدراسات أن من شروط

القيادة الإدارية في من يقوم بهذا الدور يجب أن تتوفر فيه السمات والصفات التي تمكنه من خلالها في التأثير على الأفراد والجماعات لتحقيق أهدافه أو أهداف المنظمة، وهذا ما اهتمت به معظم الدراسات في الفكر الإداري المعاصر المبني على النظريات الغربية في محاولة منها أن تضع لها القواعد والنظريات لكي تدرس أو تستند عليها دراسات وأبحاث جديدة.

مفهوم القيادة الإدارية في الشريعة الإسلامية:

فيدور حول كونها مسؤولية عظيمة وأمانة تقع على عاتق من وسدت إليه هذه المسؤولية، وأنه مسؤول أمام الله يوم القيامة وسيسأل عليها؛ إن أقام بحقها فله، وإن ضيعها فعليه، والمقصود من ذلك هو القيام بمصلحة الجماعة أو المنظمة أو المجتمع، حيث أنه لا يمكن جلب المصالح ودفْع المفسدات إلا بقيادة إدارية رشيدة تقوم بهذا الدور، سواء إن كانت هذه القيادة عامة أي (الرئيس) بالمصطلح الحديث أو القيادة الخاصة أي من (نواب الرئيس، الوزراء، الوكلاء، المدراء وغيرهم من قادة جيوش وضباط وعساكر) أي كل من كلف بأمر من شؤون المسلمين، وعلاوة على ذلك، أن المفاهيم التي يتبناها أولئك المفكرين والباحثين غالبًا ما تتعارض مع الشريعة الإسلامية؛ من وجهة نظر هذه النظريات والمفاهيم أن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية من منظور الفكر الإداري المعاصر في تحقيق أهدافها يعتمد اعتمادًا كليًا على قدرات القائد الشخصية وما يتمتع به من المهارات المختلفة كالمهارات الذهنية، البدنية، الفنية، والقدرة على التحدث والإقناع والتأثير في الآخرين لتحقيق هذه الأهداف، ويفهم من هذا أن القائد يجب أن يثق في نفسه ويستفيد من قدراته الشخصية والاعتماد عليها والاستفادة من الأسباب المتاحة أمامه مجردة، جاهلين أو متناسين أن التوفيق والخلاص بيد الله وحده سبحانه وتعالى، والأخذ بالأسباب مجردة دون النظر إلى أن التوفيق بيد الله، وهذا المفهوم يتصادم مع عبادة التوكل على الله تعالى التي أمر بها، حيث أن الشريعة الإسلامية ضبّطت هذه المسألة

بالجمع بين عبادة التوكل وتعاطي الأسباب في تحصيل المصالح ودرء المفاسد وتحقيق الغايات والأهداف، قال الله سبحانه وتعالى (وَعَلَى اللَّهِ فَتَوَكَّلُوا إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ) (المائدة: ٢٣)، وأخبر الله تعالى في القرآن الكريم عن موسى لما قال لقومه (وَقَالَ مُوسَى يَا قَوْمِ إِن كُنْتُمْ آمَنْتُمْ بِاللَّهِ فَعَلَيْهِ تَوَكَّلُوا إِن كُنْتُمْ مُسْلِمِينَ * فَقَالُوا عَلَى اللَّهِ تَوَكَّلْنَا رَبَّنَا لَا تَجْعَلْنَا فِتْنَةً لِّلْقَوْمِ الظَّالِمِينَ * وَنَجِّنَا بِرَحْمَتِكَ مِنَ الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ) (يونس: ٨٤-٨٦)، وقال الله تعالى: (وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا) (الطلاق: ٣)، وقال صلى الله عليه وسلم: (إذا استعنت فاستعن بالله)، فالواجب على المؤمن أن يعلق قلبه بالله عز وجل وأن يصدق الاعتماد عليه في جلب المنافع ودفع المضار فإن الله وحده هو الذي بيده ملكوت السموات والأرض وإليه يرجع الأمر كله، ويأخذ بالأسباب الشرعية والقدرية الحسية التي أمر الله تعالى بها، لأن أخذ الأسباب الجالبة للخير المانعة من الشر من الإيمان بالله تعالى وحكمته ولا تنافي التوكل، فهذا هو سيد المتوكلين محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يلبس الدروع في الحروب وقام بحفر الخندق حول المدينة لحمايتها عندما اجتمع حولها أحزاب الشرك"، وأمر الله تعالى داود أن يجيد صناعة الدروع قال الله عز وجل (وَعَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ لَّكُمْ لِيُحْصِنَكُمْ مِّنْ بَأْسِكُمْ فَهَلْ أَنتُمْ شَاكِرُونَ) (الأنبياء: ٨٠)، قال (Ibn Katheer, 1997) في تفسير هذه الآية "يعني صناعة الدروع"، بمعنى أن المؤمن يتوكل على الله ويحسن الظن به في تحصيل غاياته وتحقيق أهدافه مع الأخذ بالأسباب الشرعية والقدرية الحسية دون النظر إليها.

من خلال النظر والاستقراء يجد الناظر أن المفاهيم الغربية في الفكر الإداري المعاصر من ناحية العلاقة بين القائد والأتباع وخاصة من جانب إحداث الطاعة وإخضاع الآخرين لتحقيق الأهداف، أن الأمر يرجع حسب هواء القائد ورؤيته الشخصية، وبحسب وجهة نظر هذه المفاهيم أن إحداث الطاعة في الآخرين يعتمد على نفوذ القائد من خلال سماته وقدراته الشخصية بالتأثير عليهم

وبالتالي توجيههم لتحقيق أهدافه أو الأهداف المشتركة بدون وجود أي ضوابط تضبط العلاقة بين القائد والأتباع أو الرئيس والمرؤوسين في إنجاز المهام أو تحقيق الأهداف والغايات وبهذا المفهوم يوجب على الأتباع أو المرؤوسين الانصياع إلى الأوامر التي يأمر بها القائد أو الرئيس لتحقيق الأهداف المطلوبة دون النظر إليها هل هذه الأوامر والأهداف أو الوسائل التي توصل إليها قد تضر أو تؤذي الآخرين، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى هل هذه الأوامر والأهداف أو الوسائل المؤدية إليها مشرعة أو غير مشروعة في الشريعة الإسلامية.

وفي هذا الجانب من البحث يجد الناظر أن الشريعة الإسلامية وضعت ضوابط حددت بها العلاقة بين القائد والأتباع أو الرئيس والمرؤوسين في تحصيل المصالح أو دفع المفسدات أو في تحقيق الأهداف، حيث إن إحداث الطاعة للقائد في الشريعة الإسلامية يكون من خلال امتثال الأفراد والجماعات للأوامر الإلهية في طاعة من ولاة الله أمرهم؛ لأن طاعة من ولاة الله أمر المسلمين من طاعة الله بخلاف مفهوم أولئك المفكرين والباحثين في الفكر الإداري المعاصر الذين يتبنون النظريات الغربية، قال الله تعالى في محكم التنزيل (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا) (النساء: ٥٩)، قال ابن تيمية كما سبق ذكره "نزلت هذه الآية في الرعية والجيوش وغيرهم، عليهم أن يطيعوا أولي الأمر الفاعلين لذلك في قسمهم وحكمهم ومغاريتهم وغير ذلك، إلا أن يؤمروا بمعصية الله، فإذا أمروا بمعصية الله فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق" (ابن تيمية، د.ت)، هكذا الشريعة الإسلامية حددت العلاقة بين القائد والتابع ليس هناك طاعة مطلقة غير مقيدة؛ الطاعة لولاة الأمر مشروط بطاعة الله الطاعة تكون في المعروف ولكن إذا أمر القائد أو الأمير بمعصية فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق، ومما يجب ذكره، إن في اختزال مفهوم القيادة عند الدراسات التي

تتبنى النظريات الغربية في شخصية القائد من حيث سماته وصفاته الكرزمية وقدراته في التأثير على الآخرين بقصد إخضاعهم وتوجيههم إلى تحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها، بهذا المفهوم يمكننا القول أن المشاهير من نجوم السينما، الفن، الرياضة، دُعاة الأحزاب السياسية والإعلاميين الذين لهم تأثير على مناصريهم وأتباعهم ومعجبيهم يمكن عدّها من القياديين بحسب وجهة نظر تلك الدراسات في حين إن هذا المفهوم يتنافى مع مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام، لأن من المعلوم لدى الكثير من العلماء وفقهاء الشريعة الإسلامية أن التأثير في الآخرين، واستمالة قلوبهم يكون من خلال البيان وفصاحة اللسان وأيضًا من خلال السلوك، أي أن الشخص الذي لديه القدرات اللغوية والبلاغية يكون له تأثير ساحر على الآخرين والقدرة على استمالة قلوبهم وإحداث التغير في سلوكهم ومبادئهم، وهذا الشخص يكون أحد الصنفين من الناس؛ إما داعيًا للحق، وإما من دعاة الباطل، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن من البيان لسحراً).

وأشار ابن حجر إلى ما قاله الخطابي معلقًا "البيان اثنان: أحدهما: ما تقع به الإبانة عن المراد بأي وجه كان، والآخر: ما دخلته الصنعة بحيث يروق للسامعين ويستميل قلوبهم، وهو الذي يشبه بالسحر إذا خلب القلب وغلب على النفس حتى يحول الشيء عن حقيقته ويصرف عن جهته، فيلوح للناظر في معرض غيره، وهذا إذا صرف إلى الحق بمدح، وإذا صرف إلى الباطل يذم، قال: فعلى هذا فالذي يشبه بالسحر منه هو المذموم، وتعقب بأنه لا مانع من تسمية الآخر سحرًا، لأن السحر يطلق على الاستمالة كما تقدم تقريره في أول باب السحر، وقد حمل بعضهم الحديث على المدح والحث على تحسين الكلام وتجنب الألفاظ، وهذا واضح إن صح أن الحديث ورد في قصة عمرو بن الأَهم، وحمله بعضهم على الذم لمن تصنع في الكلام وتكلف لتحسينه وصرف الشيء عن ظاهره، فشبهه بالسحر الذي هو تخيل لغير حقيقة" (Ibn Hajar Al-Asqalani, 1986)، في جانب

المدح قال الله تعالى مادحًا فيه كل من دعا إلى الحق: (وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ) (فصلت: ٣٣)، قال ابن كثير في تفسير هذه الآية أي: دعا عباد الله إليه، (وعمل صالحًا وقال إني من المسلمين) أي: وهو في نفسه مهتد بما يقوله، فنفعه لنفسه ولغيره لازم ومتعد، وليس هو من الذين يأمرون بالمعروف ولا يأتونه، وينهون عن المنكر ويأتونه، بل يأتمر بالخير ويترك الشر، ويدعو الخلق إلى الخالق تبارك وتعالى، وهذه عامة في كل من دعا إلى خير، وهو في نفسه مهتد، ورسول الله صلى الله عليه وسلم أولى الناس بذلك، كما قال محمد بن سيرين، والسدي، وعبد الرحمن بن زيد بن أسلم، وأما من جانب الذم في دعاة الباطل فروى حذيفة بن اليمان رضي الله عنه عندهما سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن الشر مخافة أن يدركه فقال صلى الله عليه وسلم منبهاً إياه (...، دعاة على أبواب جهنم، من أجازهم إليها قذفوه فيها)، وهذا موطن الشاهد من الحديث الطويل، "قوله (دعاة) بضم الدال المهملة جمع داع أي إلى غير الحق، وقوله (على أبواب جهنم) أطلق عليهم ذلك باعتبار ما يؤول إلى حالهم، كما يقال لمن أمر بفعل محرم وقف على شفير جهنم (Ibn Hajar Al-Asqalani, 1986).

وعليه يمكن القول إذا كان التأثير في الناس القصد منه إحقاق الحق فهذا ممدوح، وإذا كان التأثير في الناس القصد منه تلبس الحق بالباطل فهذا مذموم، لذلك إن القيادة الإدارية في الإسلام ليس من أهم شروطها أن يكون من يقوم بهذا الدور ذو مهارات وقدرات تأثيرية على الناس، بل إن من أهم شروط القيادة الإدارية في الإسلام هي القوة والأمانة، من حيث القوة؛ يجب أن يكون لديه العلم بطبيعة الأمر الذي وسد إليه وقادر على أ دائه، وأما من حيث الأمانة يجب على من يحملها أن يؤدي الذي عليه فيها؛ من إقامة العدل بين الناس، وإعطاء كل ذي حق حقه، ويجب أن يكون أميناً لما وكلا إليه، ومحافظ عليه، وناصر فيه، والجدير بالذكر، إن أولئك التابعين الذين يتبعون قادتهم

وأمرائهم ويفعلون ما يأمرون به من إضاعة الأمانة التي وكلت إليهم، وظلمهم للناس وأكل أموالهم بالباطل ومخالفتهم أمر النبي عليه الصلاة والسلام بحجة طاعتهم لقادتهم وأمرائهم، هذا لا يعفيهم من العقاب قال الله تعالى فيهم (يَوْمَ نُقَلِّبُ وُجُوهَهُمْ فِي النَّارِ يَقُولُونَ يَا لَيْتَنَا أَطَعْنَا اللَّهَ وَأَطَعْنَا الرَّسُولَ) * وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبْرَاءَنَا فَأَضَلُّونَا السَّبِيلًا * رَبَّنَا آتِهِمْ ضِعْفَيْنِ مِنَ الْعَذَابِ وَالْعَنُومُ لَعْنًا كَبِيرًا) (الأحزاب: ٦٦-٦٨)، قال ابن كثير في تفسيره أي: يسحبون في النار على وجوههم، وتلوي وجوههم على جهنم، يقولون وهم كذلك، يتمنون أن لو كانوا في الدار الدنيا ممن أطاع الله وأطاع الرسول، كما أخبر الله عنهم في حال العرصات بقوله: (وَيَوْمَ يَعْصُ الظَّالِمُ عَلَى يَدَيْهِ يَقُولُ يَا لَيْتَنِي اتَّخَذْتُ مَعَ الرَّسُولِ سَبِيلًا * يَا وَيْلَتَى لَيْتَنِي لَمْ أَتَّخِذْ فُلَانًا خَلِيلًا * لَقَدْ أَضَلَّنِي عَنِ الذِّكْرِ بَعْدَ إِذْ جَاءَنِي وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِلْإِنْسَانِ خَذُولًا) (الفرقان: ٢٧-٢٩)، وقول الله تعالى: (رُبَّمَا يَوَدُّ الَّذِينَ كَفَرُوا لَوْ كَانُوا مُسْلِمِينَ) (الحجر: ٢)، وهكذا أخبر عنهم في حالتهم هذه أنهم يودون أن لو كانوا أطاعوا الله، وأطاعوا الرسول في الدنيا، وقوله (وَقَالُوا رَبَّنَا إِنَّا أَطَعْنَا سَادَتَنَا وَكُبْرَاءَنَا فَأَضَلُّونَا السَّبِيلًا) قال طاوس: ساداتنا: يعني الأشراف، وكبراءنا: يعني العلماء رواه أبي حاتم، أي: اتبعنا السادة وهم الأمراء والكبراء من المشيخة، وخالفنا الرسول واعتقدنا أن عندهم شيئاً، وأحمهم على شيء فإذا هم ليسوا على شيء انتهى كلامه (Ibn Katheer, 1999).

وقد دلت الآثار النبوية على النهي في سؤال الإمارة (القيادة) أو حتى طلب تولي بعض شؤون المسلمين، حيث إن هذا الأمر لا يعطى لمن طلبه بل قال بعض الفقهاء أن ذلك يكون سبب المنع، عن النبي صلى الله عليه وسلم: (أن قومًا دخلوا عليه فسألوه ولاية فقال: إنا لا نولي أمرنا هذا لمن طلبه)، وقال لعبد الرحمن بن سمرة: (يا عبد الرحمن، لا تسأل الإمارة، فإنك إن أعطيتها من غير مسألة أُعنت عليها، وأن أعطيتها عن مسألة وُكلت إليها)، وقال صلى الله عليه وسلم (من طلب القضاء

واستعان عليه وكل إليه، ومن لم يطلب القضاء ولم يستعن عليه أنزل الله عليه ملكاً يسدده)، ويرى الدين الإسلامي أن الولاية تكليف وأمانة وليست تشريف، وإنما هي تكليف، فبدل من أن يكون الإنسان مسئولاً عن أهله صار يُسأل الآن عن أمة، وهذا ما أشارت إليه الأدلة على أن القيادة الإدارية في الإسلام تكليف وليس تشريف، وتكون على وفق ما أنزل الله في الوحيين، ثم وفق النظم واللوائح التنظيمية التي وضعها أهل الاختصاص من خبراتهم الغير منافي للشريعة الإسلامية، للقيام بالصالح العام، بخلاف ما نقوله النظريات الغربية مثل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات وغيرها من النظريات، حيث إنه ليس من الفطنة ترك كل عضو في المجتمع أن يحدد الصالح العام وفق أهواه وأن يترك لأمنيته توجيه سلوكه، فالفائدة ليس سوى مندوباً عن الصالح العام، فيجب أن يوضحه ويدافع عنه ويحققه خدمة للإسلام وللمنفعة المشتركة العليا سواء كانت للمجتمع أو للفرد وفقاً لتعاليم الشريعة الإسلامية كما سلف ذكره، وأيضاً تلك النظريات الغربية جعلت من القيادة مطالب وأصبحت محل للتناس عند الكثير من عامة المسلمين بسبب المفاهيم التي جاءتنا من تلك النظريات الغربية ظناً منهم إنها مكانة وشرف لمن يقوم بهذا الدور، في حين أن من يقوم بهذا الدور قد وضع نفسه على المحط وهو أول من سيسأل يوم القيامة عنها وما فعل فيها، لذلك فإن الإمارة (القيادة) في الإسلام ليست محل طلب أو تنافس بين الناس عليها، وهذا ما دلت عليه النصوص في عدم إعطاء الإمارة (القيادة) لمن يطلبها، وجعل من سؤالها سبب للمنع.

وقد دلت الأدلة القرآنية والآثار النبوية كما سبق ذكره أن القيادة الإدارية في الإسلام ليست مجرد صفة اعتبارية لمن يقوم بهذا الدور بل أنها مسؤولية وأمانة على عاتق من يقوم بهذا الدور، بخلاف وجهة نظر الدراسات التي تتبناها النظريات الغربية التي تعد القيادة الإدارية صفة اعتبارية بغض النظر عن كونه رجل أو امرأة، وهذا المفهوم خاطئ من وجهين، أولاً: يخالف نص الحديث النبوي؛ فعن أبي

بكرة رضي الله عنه قال: (لما بلغ رسول الله صلى الله عليه وسلم أن أهل فارس قد ملكوا عليهم بنت كسرى قال: لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة)، وفي هذا الحديث ليس هناك انتقاص لقدرات المرأة القيادية في الإسلام ولكن فقط توجيه هذه القدرات التوجيه الصحيح والمناسب مما يتماشى مع طبيعة المرأة النفسية والبدنية والشخصية، وحفاظاً عليها من الهدر والضياع في أمر لا يتلاءم مع طبيعتها، ولا يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية الأخرى التي حفظت المرأة من الفساد والإفساد، ثانيًا: إن المرأة بطبيعتها ضعيفة لا تستطيع تحمل الأعمال ذات المسؤوليات الكبيرة والأحمال الثقيلة، وقد أثبتت الدراسات أن فترة (الحيض والحمل والنفاس) عند المرأة تؤثر بشكل كبير على حياتها مما يتسبب لها بالتعب ولا ضعف ونقص في التركيز وحالة رفض، ويرجع ذلك للاضطرابات الجسمية والنفسية المصاحبة لفترة الحيض والنفاس والحمل، وزد على ذلك أن المرأة ضعيفة الرأي تغلب عليها العاطفة فقد وصف عليه الصلاة والسلام النساء بأنهن ناقصات عقل ودين، ومن كان بهذه المنزلة لا يصلح لتولي الإمارة أو المناصب القيادية العليا الحساسة.

في حين أن القيادة الإدارية كما جاء في الشريعة الإسلامية تحتاج إلى القوة والأمانة لقول الله تعالى (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا) (الأحزاب: ٧٢)، قال الطبري: "وأولى الأقوال في ذلك بالصواب ما قاله الذين قالوا: إنه عُني بالأمانة في هذا الموضوع: جميع معاني الأمانات في الدين وأمانات الناس وذلك أن الله لم يخص بقوله (عرضنا الأمانة) بعض معاني الأمانات لما وصفنا" انتهى (Al-Tabari, 1994)، لذلك أن القيادة الإدارية تحتاج إلى أصحاب رأي وحكمة وقوة ليستطيع من يقوم بهذا الدور من تحمل الأمانة والمسؤوليات التي وسدت إليه بأدائها بالشكل المطلوب.

ومن خصائص القيادة الإدارية في الإسلام ما يلي:

١- **ربانية المصدر والغاية:** ربانية المصدر من حيث أن مسلماتها تشتق من تعاليم الدين الإسلامي الحنيف المتمثل في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، المنزهان عن الخطأ والنقصان، لأحدهما تنزيل من عند العزيز الحكيم، قال الله تعالى: (لَا يَأْتِيهِ الْبَاطِلُ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَلَا مِنْ خَلْفِهِ تَنْزِيلٌ مِّنْ حَكِيمٍ حَمِيدٍ) (فصلت: ٤٢) وأما في الفكر الإداري المعاصر فجاءت الدراسات تعتمد على النظريات التي أتت إلينا من الغرب المبنية على تجارب البشر التي تحمل الخطأ والصواب، لذلك نجد هناك تعدد في الآراء وكثرة في الاختلاف بين المفكرين والباحثين الذين يتبنون النظريات الغربية في دراساتهم.

وأما غاية الشريعة الإسلامية وتكاليدها فتتبع إلى حفظ مقاصدها في الخلق، وهذه المقاصد لا تعدو ثلاثة أقسام ضرورية، احتياجية، تحسينية (Al-Shatibi, 1997)، وبما أن غاية الشريعة الإسلامية ترجع إلى حفظ مقاصدها في الخلق إذاً هذه الغاية ربانية بالتزامن، لأن الشريعة الإسلامية تنزيل من عند رب العالمين، وأما في الفكر الإداري المعاصر فالغاية تقتصر على غاية البشر وطموحاتهم في تحقيق الأهداف الشخصية سواء كانت للفرد أو للجماعة أو للحزب أو للمنظمة، إلى غير ذلك من المصالح الشخصية.

٢- **جامعة شاملة:** وذلك من حيث تحقيق المصالح ودفع المفساد في أمرى الدين والدنيا، وأما في الفكر الإداري المعاصر فهي مقتصرة على أمر الدنيا فقط، ثم من حيث أنها نظام شامل لجميع مجالات الحياة المتعددة والمختلفة، فهي عنيت بأمور الدنيا بكل ما يحتاج إليه الناس في جميع مرافق حياتهم عنايتها بأمور الآخرة.

٣- **الوسطية:** تقوم الشريعة الإسلامية على التوسط والتوازن دون إفراط ولا تفريط، أي بدون غلو وتكلف لقول الله تعالى (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا

تَوَاصِلًا وَإِنْ تَسِيئُوا أَوْ أخطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ (البقرة: ٢٨٦)، وقول الله تعالى: (وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا) (البقرة: ١٤٣)

٤- الواقعية: تمتاز الشريعة الإسلامية أنها مسايرة لكل الظروف والواقع البشري مهما تطورت الحياة الإنسانية، فهي صالحة لكل زمان ومكان من دون تبديل لقول الله تعالى (فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) (الروم: ٣٠).

٥- الجمع بين الثبات والتوازن: من مزايا المجتمع الإسلامي عن غيره أنه يحقق التوازن بين الثبات في الدين والحفاظ على القيم والأخلاق الإسلامية، والمرونة في التطور ومواكبة العصر في التقدم الحضاري الهائل، وأيضاً تحقيق التوازن بين مصالح الفرد والجماعة، فلا تميل إلى الجماعة على حساب الفرد ولا تقس الفرد على حساب الجماعة.

في هذا الجانب ذكرت الدراسة بعض من خصائص القيادة الإدارية في الإسلام لا للحصر ولكن للإشارة، حيث أنه لا يتسع المقام لذلك، فهذا فقد أشارت الدراسة لبعض منها.

٢,٢,٢ مقومات النمط القيادي في القرآن الكريم

لقد تناول القرآن القائد في آيات عديدة ومواقف مختلفة، ومن زوايا وأبعاد متكاملة منها ما يحدد كيف يتم اختياره وما هي المقومات التي تبرر ذلك، وتوجد آية أساسية جامعة لأهم ملامح القائد الفعال من المنظور الإسلامي، وهناك العديد من الآيات، والمواقف الأخرى المكتملة لها في القرآن، وهذه الآية هي: {فَمِمَّا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنَّ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ } (سورة آل عمران،

الآية ١٥٩).

ونعرض فيما يلي المقومات المتكاملة لتكوين النمط القيادي الفعال كما يصوره القرآن والذي

يمكن تلخيصه في الآتي :

١- اللين:

أول ما يجب أن يكون عليه القائد مع أتباعه هو اتباع أسلوب اللين، واللين عكس الشدة والقسوة، ولكنه ليس ضعفاً أو جنبا، وهذا هو أكبر خطأ يقع فيه الكثير من القادة حينما يتصورون اللين ضعفاً، والشدة والقسوة قوة وهذا قمة خطأ؛ لذا فإن أول ما يؤكد عليه القرآن هنا هو اتباع القائد لجانب اللين مع المرؤوسين، وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين القائد والاتباع علاقة تواصل وحب وتفاهم، وتعطي جواً من الثقة والانفتاح والتشجيع على المبادرة والابتكار، وتقتل روح الخوف أو القهر التي قد تسلك إلى النفوس دون أن ندري نتيجة للأسلوب القاسي العنيف، ومن هنا يعتبر القائد اللين في طبعه هو أكثر القادة تجميعاً لمن حوله وتأثيراً فيهم، وتحقيقاً للهدف.

٢- البعد عن الفظاظة:

والفظاظة هنا هي في القول اللاذع الشديد وقد تكون طبعاً في الإنسان لا يستطيع التخلص منه، وقد تعثره في أوقات أو ظروف معينة نتيجة لما يتعرض له من ضغوط، وما يعتريه من مشاكل أو أزمات، فتجعل تعامله وخاصة ردوده وكلماته مع من حول لا تكاد تخلو من نقد لاذع أو توبيخ أو تعنيف أو استهزاء... الخ. مما يخلق في نفوس من حوله حالة من الفزع والرعب التي تجعلهم يترددون كثيراً قبل أن يشاركوا برأي أو يدلون بنصيحة، فيكفي من هذا القائد مجرد تعليق صغير بلفظ حاد ليخمد أي حماس للمشاركة أو المبادرة في نفس كل من تسول له نفسه أن يقول رأي خاصة إن كان لا يجاري هوى هذا القائد .

٣- البعد عن غلظة القلب:

وغلظة القلب وما تنطوي عليه من قسوة شديدة تتحول مع الوقت إلى سمة وقسمات جامدة ترتسم على وجه مثل هذا الشخص لدرجة تجعل من نظراته القاسية وليس من كلماته فقط - سهاماً حادة تخمد أي محاولة للإبداع أو الانطلاق أو الابتكار في نفوس من حوله خاصة إذا كانت لا تتمشى مع رأي وهواه، ومع الوقت تحول من حوله إلى مجرد أتباع خائفين مرتعشين مترددين، أو منافقين مسبحين لحمده ومرددين لما يقول، وفي جميع الأحوال تؤدي تلك الصفة والتي قبلها إلى حالة من النفور النفسي من المرؤوسين لقائدهم يجعلهم ينفرون منه ولا يربطهم به إلا القهر، فإذا كان لهم الخيرة من أمرهم فسوف يفضون عنه لا محالة.

٤- العفو:

يلاحظ أن العفو عن الاتباع والمرؤوسين هنا جاء في صيغة الأمر، بينما كانت الصفات الثلاث السابقة تقرر حقيقة ما عليه الرسول صلى الله عليه وسلم من لين، وبعد الفضاظة وغلظة القلب والعفو هنا من الأمور الأساسية والضرورية لأي قائد كي يتمكن من خلق مناخ حقيقي للشورى والمشاركة والإبداع، وذلك أن أي مناخ للعمل لن يخلو من خلاف أو تقصير أو خطأ من جانب المرؤوسين فإذا لم يتعلم القائد كيف يعفو ويتسامح بشكل إيجابي وفعال ويتناسى هذا الخطأ بمجرد علاجه ويذكر صاحبه بضرورة الإقلاع عنه والندم عليه، فإن الأمر ضئيلة يكون من القسوة والشدة على نفس المخطئ لدرجة تجعله يستشعر الخجل من نفسه والتوازي عن الأنظار، بل والإحجام عن أي محاولة للمشاركة الفعالة أو إبداء الرأي حتى وإن كان صواباً، خاصة إذا لم يحجم القائد عن تذكير مرؤوسيه من وقت لآخر بعيوبه وأخطائه وتأنيبه عليها وسخريته منها؛ لذا كان من الضروري للقائد أن يعفو ويصفح، وليس معنى ذلك تجاهل الأخطاء، وإنما يكون علاج الخطأ في حينه ويبدأ القائد صفحة جديدة، فأسوأ

القادة هو ذلك الذي يذكر المرؤوسين بأخطائهم ونقاط ضعفهم من وقت لآخر.

٥- الاستغفار لهم:

إذا كانت الصفات السابقة تعتبر أساسية ويمكن للقادة اكتسابها ليحققوا النجاح بصرف النظر عن عقيدتهم أو إيمانهم، فإن هذا الأمر على وجه الخصوص يعتبر من الأوامر الذي لا يمكن أن يتصف بها إلا مؤمن حق. لأن الأمر هنا تحظى مرحلة الرسميات ووصول إلى مرحلة القلوب والعواطف الشغوفة والحب الشديد الذي يجعل القائد لا يكتفي بالعفو فقط عن أخطاء اتباعه، وإنما يحرص على أن يستغفر لهم الله كي يعفو عنهم أيضا، ولا شك أن ذلك لا يكون إلا من قلب نقي، رقيق، سليم، محب لمن حوله، رحيم، بل إن مجرد هذا الاستغفار الذي لا يكون إلا بين المرء وربه يترك أثرا طيبا في نفس كل من القائد والمرؤوس دون أي تدخل مباشر وهذه لغة القلوب، التي لا يعلمها إلا الله، ولك أن تجرب ذلك وبصدق ويقين وسوف تجد بنفسك كيف تتغير النفوس وتنتهي المشاكل التي لم يكن لها قبل ذلك علاج.

٦- الشورى في الأمر:

ممارسة الشورى في الإسلام حقيقية وليست شكلية، تقوم وتبني على الجوهر وليس على المظهر، فلا يمكن أن يكون هناك شورى حقيقية في ظل الشدة، والقسوة، والفظاظة والغلظة، ولا شك أنه مهما كانت النظم والشكليات والادعاءات والممارسات التي تدعى ذلك، فإنها ما لم يتوافر فيها المقومات الخمس السابقة، لن تكون إلا مجرد شورى شكلية ديكورية جوفاء؛ لذا فإن الإسلام لا يدعو فقط إلى نمط قيادة تشاوري، وإنما يضع ضمان ومقومات ممارسته وتحقيقه على أفضل صورة وأكمل وجه.

٧- العزيمة وعدم التردد:

لاشك أن أي قرار يتم بناء على كل ما سبق قد استوفى مقومات صنع القرار الصحيح بطريقة

صحيحة، لذلك من الأسوأ الأمور أن يتردد القائد بعد اتخاذ القرار، خاصة إذا كان رأي الأغلبية مخالفاً لرأيه ورضخ هو لرأيهم، ثم حاولوا الرجوع إرضاء له، وهذا هو ما حدث بالفعل حينما استشار الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه يوم أحد وأشاروا بالخروج للأعداء خارج المدينة وكان خلاف رأيه صلى الله عليه وسلم فلما دخل لارتداء عدة الحرب ندموا وقرروا الرجوع عن رأيهم لرأيه وأخبروه بذلك بعد خروجه ولكن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "ما كان لني بعد أن لبس لأمتي وخرج للحرب أن يرجع" ومضى لتنفيذ ما اتفق عليه؛ فأكبر آفة من آفات اتخاذ القرارات هي التردد.

٨- التوكل على الله:

ولا ننسى في حضم كل ذلك أنك إنما تسير بفضل الله وحوله وقوته ورعايته وعنايته، فإذا أخذت بكل الأسباب والمقومات السابقة فأنت متوكل فاستحضر توكلك، وصفة التوكل من الصفات أو الأخلاق الإيمانية، أي التي لا تكون إلا للمؤمن وهي صفة جامعة، فإذا أردت أن تعرف المعنى الحقيقي والمختصر للتوكل فهو أن تعمل على أخذ كافة الأسباب الموصلة إلى النجاح في أمر ما كأنه ليس هناك أي احتمال للنجاح إلا باتباع هذه الأسباب فقط، ثم تتوكل على الله في كل ذلك وبعد بقلبك وتفوض الأمر إليه ابتداءً من توفيقه لك لهذه الأسباب وتوفيقه لك في النتائج المرضية، وأن يكون يقينك في التوكل على الله والثقة في عونه لك وأنه معك، كأن ليس هناك أدنى اعتماد أو ركون للأسباب، وليس معنى التوكل أن يأنس المرء إلى الكسل والدعة والتخلف عن ركب العمل الجاد الموصل للنجاح والفلاح فهذا لا يحبه الله ولا يرضاه، وإنما يجب فقط المتوكلين عليه حق التوكل وبهذه الكيفية التي كان عليها الرسول صلى الله عليه وسلم، وأصحابه والتي أوردنا إليها هذه الآية بشكل عملي ومحدد، ما الذي يجب أن يكون عليه القائد من مقومات حتى يظفر بحب الله وتأييده ومن ثم النجاح والفعالية والفوز أو بلفظ جامع الفلاح في الدنيا والآخرة .

٢,٢,٣ ممارسات القيادة في الإسلام (محمد صلى الله عليه وسلم نموذجاً)

إن الله سبحانه وتعالى أصطفى نبيه محمداً صلى الله عليه وسلم ليكون آخر الأنبياء، وبنور الله وهدايته وتوفيقه أتم الله على يدي رسوله نشر رسالة الإسلام التي تقوم على الوحدة الخالصة، وإخراج الناس من الظلمات إلى النور، وتمكن الرسول الكريم - بحول الله وقوته - ليس فقط من نشر الدين. قال تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) سورة الأحزاب، الآية ٢١.

بل من عليه تأسيس دولة فاضلة، لما أحدثه من ثورة شاملة في كافة النواحي الدينية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والخلقية من خلال صفاته ومهاراته القيادية كأعظم قادة البشرية، ونذكر منها ما يلي:

١. في مجال الإخلاص والصدق:

عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "إن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الرجل ليصدق حتى يكون صديقاً، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً". متفق عليه.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد من يملك نفسه عن الغضب. متفق عليه.

وعن أبي يحيى بن سنان رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: عجباً لأمر المؤمن إن أمره كله له خير وليس ذلك لأحد إلا المؤمن، إن أصابته سراء شكر فكان خير له وأن أصابته ضراء صبر فكان خير له. رواه البخاري.

٢. في مجال إعداد واختيار وتقييم القادة:

عن أبي سعيد عبد الرحمن بن سمرة رضي الله عنه قال: قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم، يا عبد الرحمن بن سمرة: لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها، وإن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإذا حلفت على يمين، فرأيت غيرها خيرا منها، فأت الذي هو خير وكفر عن يمينك. متفق عليه.

عن أبي عباس رضي الله عنهما: قال كنت خلف النبي صلى الله عليه وسلم يوما فقال: يا علام إني أعلمك كلمات: أحفظ الله يحفظك، أحفظ الله تجده تجاهك، وإذا سألت فأسأل الله وإذا استعنت فاستعن بالله وأعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك، وإن اجتمعوا على أن يضروك بشيء لم يضروك بشيء قد كتبه الله عليك، رفعت الأقلام وجفت الصحف، رواه الترمذي.

٣. في مجال طاعة أولي الأمر والقادة:

عن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: كل أمي يدخلون الجنة إلا من أبي، قالوا يا رسول الله ومن أبي؟ قال من أطاعني دخل الجنة ومن عصاني فقد أبي. رواه البخاري. وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله، ومن أطاع أميري فقد أطاعني، ومن عصى أميري فقد عصاني. رواه البخاري.

٤. في مجال تحمل المسؤولية وعدم الظلم:

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته. فالإمام الذي على الناس راع مسئول عن رعيته، والرجل في أهل بيته وهو

مسئول عن رعيته، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده وهي مسئولة عنهم، وعبد الرجل راع

على مال سيده وهو مسئول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته. البخاري ومسلم.

وعن أم سلمة رضي الله عنهما زوج النبي صلى الله عليه وسلم: أن رسول الله صلى الله عليه

وسلم سمع خصومه بباب حجرته فخرج إليهم فقال: إنما أنا بشر وإنه يأتيني الخصم فلعل بعضكم أن

يكون أبلغ من بعض، فأحسب أنه صدق فأقضي له بذلك. فمن قضيت له بحق مسلم فإنما هي

قطعة من النار فليأخذها أو ليتركها. البخاري ومسلم.

٥. في مجال التواضع وعدم التكبر:

من نعم الله علينا؛ أن الرسول القائد والمعلم لنا واحد منّا، وليس من خلقٍ آخر أو من طبيعة

مختلفة، (قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ). سورة الكهف الآية ١١٠، وذلك على عكس ما كان

يريد الكفار، حيث تمنوه ملكًا أو أن يكون معه قوة خارقة تسهل له أمور الحياة وتوفر لهم كل ما

يتخيلوه من مطالب أو شهوات، ولعل في ذلك حكم كثيرة منها: أنه بذلك يكون مناط للقدوة

والتأسي، فلا قدوة فيمن تختلف طبيعته عن طبيعة من حوله، كما أن ذلك يجعله أكثر قابلية للتعامل

الطبيعي والمريح وغير المتكلف مع أصحابه.

فالنبي الذي اصطفاه الله سبحانه وتعالى، والذي يوحى إليه، والذي يتوجه إليه الجميع يرجون

رضاءه ويطلبون دعاءه، هو ذاته الذي يطلب من الفاروق أن يدعو له عند الكعبة. وقد كان لهذا

القول تأثير كبير على عمر رضي الله عنه، فما زال يقول بعدها كلما ذكرها: "ما أحب أن لي بها ما

طلعت عليه الشمس لقوله يا أخي..".

وللرسول -فضلا عن ذلك- كلمات ماثورة في الثناء على عمر، وهو الذي سماه الفاروق،

لأنه يفرق بين الحق والباطل، إذ قال عنه الرسول صلى الله عليه وسلم: "إن الله جعل الحق على

لسان عمر وقلبه" كما قال عنه " لو كان يعدي نبي لكان عمر بن الخطاب". وقال له: "إن الشيطان ليخاف منك يا عمر".

وكان لعثمان بن عفان منزلة لدى رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقد زوجه الرسول ابنته "رقية" ولما توفاه الله إليه زوجه ابنته "أم كلثوم"، ولما انتقلت إلى الرفيق الأعلى أسف الرسول وقال قولته المأثورة لعثمان: "لو أن لنا ثلاثة لزوجناك إياها"، ولكثرة شمائل عثمان، وكثرة تضحياته في سبيل الدعوة الإسلامية، قال عنه الرسول العظيم: "لكل نبي في الجنة رفيق، ورفيقي في الجنة عثمان". وفي حديث آخر أن الرسول قال: "أنا وعثمان في الجنة كهذين..". وأشار إلى إصبعيه: السبابة والوسطى.

٦. في مجال الاهتمام بالبعد الإنساني للمرؤوسين:

إن أكثر ما يجعل أي قائد مقبولاً من مرؤوسيه هو درجة تفاعله مع مشكلاتهم واهتماماتهم وآلامهم، وأكثر ما يؤلم المرؤوسين ويجعلهم أقل حماساً وأكثر بروداً ونفوراً هو تجاهل القائد لمشكلاتهم وآلامهم وعدم اهتمامه بها، وجعل كل همهم منصباً في عملهم فقط؛ لذا نجد أن الدراسات الحديثة تثبت أن القائد المتفاعل اجتماعياً والمؤثر والمتأثر بالآخرين، أكثر نجاحاً وقبولاً من القائد الذكي، حتى وإن كان الأول أقل كفاءة من الثاني.

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم أحكم الناس، وأشجع الناس، وأعدل الناس، وأعف الناس، وكان أسخى الناس، لا يبيت عنده دينار ولا درهم، وإن فضل شيء ولم يجد من يعطيه وفاجأه الليل لم يأو إلى منزله حتى يتبرأ منه إلى من يحتاج إليه، لا يأخذ مما أعطاه الله إلا قوت عامه فقط من أيسر ما يجد من التمر والشعير، ويضع سائر ذلك في سبيل الله.

وكان أشد الناس تواضعاً، وأسكنهم في غير كبر، يجالس الفقراء، ويأكل المساكين، ويكرم أهل الفضل في أخلاقهم، ويتألف أهل الشرف بالبر لهم، وكان يصل ذوي رحمه من غير أن يؤثر بهم

على من هو أفضل منهم، يقبل معذرة المعتذر إليه، يمزح ولا يقول إلا حقا، يضحك من غير قهقهة، يرى اللعب المباح فلا ينكره، يسابق أهله، ترفع الأصوات إليه فيصبر، ولا يمضي له وقت في غير علم الله تعالى.

كما كان رحيمًا عطوفاً بخدمه وتابعيه، قال عنه أنس رضي الله عنه: "والذي بعثه بالحق ما قال لي في شيء قط كرهه لم فعلته، ولا لا مني نساؤه إلا قال دعوه إنما كان هذا بكتاب وقدر".
وقالت عنه السيدة عائشة رضي الله عنها: "ما خير رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أمرين إلا أخذ أيسرهما ما لم يكن إثماً، فإن كان إثماً كان أبعد الناس عنه، وما أنتقم رسول الله صلى الله عليه وسلم لنفسه إلا أن تنتهك حرمة الله عز وجل".

٧. في مجال الاهتمام بتحقيق حاجات المرؤوسين:

ما أجمل أن يكون القائد حريصاً على من معه، وأجمل من ذلك أن يكون هذا الحرص واضحاً وملموساً من جانب هؤلاء الأتباع، فكما هو معلوم قد يكون القائد حريصاً بالفعل على من معه، لكن لا يستطيع أن يعبر عن ذلك بالوسائل المختلفة التي تجعل هذا الحرص واضحاً ومفهوماً لأتباعه، كالأب الحريص على أبنائه، إلا أن أسلوبه في التعامل معهم يجعلهم يشعرون أنه ليس حريصاً عليهم، بل إنه ربما يعمل على مضايقتهم وإزعاجهم وتعكير صفوهم - هكذا يظنون؛ ومن هنا ليس مجرد الحرص على المصلحة وحده يكفي، لكن وصول ذلك للمرؤوس والتعبير عنه بوضوح أهم وأفضل؛ وهناك الكثير من الأحاديث والمواقف تؤكد مدى حرص الرسول صلى الله عليه وسلم ليس فقط على أصحابه بل على أمته.. حتى إنك تراه كثيراً يقول: "أمي، أمي"، وذلك في المواقف التي تستدعي الحصول على مزيد من الرحمة لهم، ولذا فإن أحد الصفات المهمة لأي قائد، بل وأحد الأدوار الأساسية التي عليه أن يمارسها بإخلاص وكفاءة، هو أن يقوم بدور الحريص على مصلحة من

معه من المرؤوسين، فيحصل لهم على كل ما فيه منفعتهم، ويسعى لهم في الخير، سواء عند المستويات الإدارية الأعلى أو في أي موقف، ولا يضيع فرصة دون أن يحصل منها على ما فيه مصلحتهم، ويفاجئ هؤلاء الأتباع من وقت لآخر بأعمال ومواقف تؤكد لهم مدى حرصه عليهم، دون أن يسعوا هم أو يسألوه ذلك، فإذا كان لأحد منهم مصلحة وسأله إياها فيجب ألا يدخر وسعاً في إنجازها بحب وتفاني .

٨. في مجال التشجيع على الابتكار:

قد يتعجب البعض حينما يعلمون أن منهج الرسول صلى الله عليه وسلم كان يقوم على كافة أركان ومقومات النمط القيادي الابتكاري الذي يدعم ويشجع الابتكار في أعلى درجات، وذلك في كل مظاهر إدارته صلى الله عليه وسلم، ولعل من بين أعظم جوانب شخصيته القيادية العبقريّة الفذة أنه تمكن ببساطة ويسر من تفجير الطاقات الإبداعية والابتكارية لصاحبه على اختلاف قدراتهم ومستوياتهم وجعل كلا منهم يعمل عقلية وفكرة لخدمة الفكرة التي آمن بها وذلك بأعلى درجات الكفاءة والفعالية الفردية والتنظيمية. فقد جعل كل منهم قائداً متميزاً في مجاله، تستشعر أعلى درجات المسؤولية، وينغمس في العمل لفكرته بكل كيانه ووجدانه، ويشارك ويدع ويبادر بتقديم أفكاره ورأيه دون حتى انتظار أن يطلب ذلك منه .

ولعل هذه واحدة من أعلى درجات النمط القيادي الابتكاري والذي ظهرت إمارته في مواقف عدة أشهرها يوم بدر، ومبادرة الحباب بن المنذر باقتراح موضع لنزول الجيش الإسلامي غير ذلك الموضع الذي أمر به الرسول صلى الله عليه وسلم، والذي دل على مدى إحساسه بالمسؤولية والمشاركة والمبادرة وإعمال فكره وعقله في جغرافية المكان وكأنه القائد الأعلى للجيش، وليس مجرد جندي عادي، وقد استطاع الرسول صلى الله عليه وسلم قد استطاع أن يحقق هؤلاء الأفراد العاديين

في عاداتهم وطباعهم ومستوى حضارتهم وإمكاناتهم أعمالاً غير عادية تفوقوا بها على أكثر الدول المحيطة بهم عدة وعتاداً وتنظيماً .

٩. في مجال التخطيط:

استطاع الرسول لأول مرة في التاريخ أن يوحد بين العرب، وأن ينشر الإسلام في جنوب شبه الجزيرة العربية وفي شمالها، وأن يملأ الناس بالإيمان القوي، وأن يهديهم جميعاً إلى الله الواحد القهار، ومع أن الرسول عليه الصلاة والسلام نشأ في منطقة متخلفة من العالم.. بعيداً عن مراكز الحضارة والثقافة، وكان لا يقرأ ولا يكتب، فقد كانت لديه القدرة على رسم السياسات ووضع الخطط، واستطاع بقوة شخصيته، وعلمه وحكمته، أن يخلق من العالم العربي -المنقسم في الجاهلية- قوة عظيمة يرهب الجميع بأسها، وتقوم بأعظم غزوات عرفت البشرية، سواء في حياة الرسول، أو في عهود خلفائه، فانتسعت الأرض تحت أقدام المسلمين من شمالي شبه الجزيرة العربية، وشملت الإمبراطورية الفارسية، والإمبراطورية الرومانية.

وكان الرسول على رأس هذه الدولة التي أسسها على تعاليم الإسلام، فكأن الرسول -ومن بعده الصحابة- أقام دينا قيماً، وأقام دولة حديثة، وما قام به الرسول لم يحققه نبي قبله؛ ذلك أن محمداً صلى الله عليه وسلم هو أول وآخر نبي أقام دينا وأسس دولة في ذات الوقت، بالمعنى الكامل لأوصاف الدولة: من جود شعب، وإقليم أو أرض، ووحدة سياسية تتمثل في كيان قائم مستقل، إلى حدود واضحة معترف بها.

وكان الرسول طوال حياته على رأس هذه الدولة، يمارس مسؤولياته كاملة، في وضع السياسة العامة، والتخطيط للحاضر والمستقبل، وإقامة الأمن بين الناس، وتسيير الجيوش، وعقد المعاهدات، والحكم بين الناس في منازعاتهم، وجمع الزكاة وتوزيعها في مصارفها، وكان يؤم الناس في الصلاة،

ويهديهم ويرشدهم إلى أحكام دينهم، ويشجع المحسن، ويعاقب المسيء، ويقيم الحدود بين الناس، كل ذلك على أساس من العدل والمساواة، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، واتباع الشورى فيما لم ينزل فيه حكم من القرآن الكريم، وكان الرسول في هذا كله مثلاً يحتذى، والمثل الكامل في كل ما يقوله أو يفعله أو يصدر عنه.

١٠. في مجال أخلاقيات القيادة:

لا فرأ أن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم قد اجتمعت فيه مكارم الأخلاق، وحسبنا أن الحق تبارك وتعالى قال فيه: {وإنك لعلی خلق عظیم}، وأكد الرسول هذا المعنى بقوله: "أدبني ربي فأحسن تأديبي" وفي قوله: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".

فقد كان الرسول يتتصف للمظلوم، ويساند الضعيف، ويأخذ بيد المكلوم، ويعين البائس الفقير، ويغيث الملهوف، ويعاود المريض، ويساوي بين المسلمين، ويأكل في إناء واحد مع خدمه وتابعيه، ويأمر بالمعروف، وينهي عن المنكر، وهكذا اجتمعت فيه كل صفات الحسن والجمال، فكان كما قال فيه المولى جل وعلا: {بالمؤمنين رءوف رحيم}.

وهناك أمثلة كثيرة لرأفته ورحمته صلى الله عليه وسلم، منها أنه قبل الهجرة وبعد عودته من الطائف ضعيفا كسيرا حزينا لعدم استجابة أهل الطائف لدعوة الإسلام، وتعرضه للضرب بالحجارة من العبيد والغلمان، أتاه جبريل عليه السلام يعرض عليه أن يطبق الأخشبين (الجلين) على الكفارة، فأبى رسول الله صلى الله عليه وسلم وقال: "أرجو أن يخرج من أصلاهم من يعبد الله".

حقا.. لقد كان رحيمًا عطوفًا، ولم يكن فظًا غليظًا، وصدق الحق سبحانه حيث قال: {ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك}. كان يعامل الجميع بالرفق واللين، ويذكر فضلهم ومحاسنهم، ويبشر الصالحين منهم بالجنة، ويدعو للمكروبيين أن يزيل الله عنهم كربهم وغمهم.

وسئلت السيدة عائشة أم المؤمنين عن أخلاق رسول الله، فقالت كان خلقه القرآن، يرضى

برضاه ويسخط بسخطه.

آراء المفكرين غير المسلمين عن الرسول القائد:

■ يقول الكاتب "مايكل هارت" الأمريكي الجنسية، والمسيحي الديانة في كتابه الذي ذكر فيه أن

الخالدين مائة أعظمهم محمد رسول الله: "استطاع هؤلاء البدو المؤمنون بالله وكتابه ورسوله، أن

يقيموا إمبراطورية أقيمت في التاريخ حتى اليوم، وفي كل مرة تكتسح هذه القوات بلدا فإنها تنشر

الإسلام بين الناس". ويضيف: "أن الرسول هو المسؤول الأول والأوحد عن إرساء قواعد الإسلام

وأصول الشريعة والسلوك الاجتماعي والأخلاقي وأصول المعاملات بين الناس في حياتهم الدينية

والدنيوية، كما أن القرآن الكريم قد نزل عليه وحده، وفي القرآن الكريم وجد المسلمون كل ما

يحتاجون إليه في دنياهم وآخرتهم، والقرآن الكريم نزل على الرسول صلى الله عليه وسلم كاملا،

وسجلت آياته وهو ما يزال حيا، وكان تسجيلا في منتهى الدقة، فلم يتغير منه حرف واحد،

وليس في المسيحية شيء من ذلك، فلا يوجد كتاب واحد محكم دقيق لتعاليم المسيحية يشبه

القرآن، وكان أثر القرآن الكريم على الناس بالغ العمق.

■ الفيلسوف "فنلي" في كتابه: اليونان تحت حكم الرومان، أشاد بنجاح محمد رسول الإسلام

كمشروع بين أقدم الأمم، وأثبت البلدان قديما في القانون - يقصد اليونان والرومان على مدى

أجيال طويلة في شتى نواحي الهيكل الاجتماعي، وأضاف: إن هذا الرجل الخارق قد تشكل من

مزيج من كفاءات ممتازة".

■ "جورج برنارد شو" الكاتب البريطاني العالمي الشهير فيقول: "إني أعتقد أن رجلا مثل محمد لو

تسلم زمام الحكم المطلق في العالم بأجمعه لتم له النجاح في حكمه، ولقاد العالم إلى الخير، وحل

مشاكله على وجه يحقق للعالم السلام والسعادة المنشودة، ثم يقول: أجل ما أحوج العالم اليوم إلى رجل كمحمد ليحل قضايا المعقدة".

■ "ول ديورانت" صاحب الموسوعة التاريخية "قصة الحضارة": "إن محمدا باعث الحضارة الإسلامية، وإذا ما حكمنا على العظمة بما كان للعظيم من أثر في الناس.. قلنا: إن محمدا كان من أعظم عظماء التاريخ، فقد أخذ على نفسه أن يرفع المستوى الروحي والأخلاقي لشعب ألقته به في دياجير الهمجية حرارة الجو وجذب الصحراء، وقد نجح في تحقيق هذا الغرض نجاحا لم يزاحمه فيه أي مصلح آخر في التاريخ كله، وقل إن تجد إنسانا غيره حقق ما كان يحلم به من إصلاح".

■ -"الفريد غليوم" في كتابه عن الإسلام: "علينا من المبتدأ أن نقرر أن محمدا كان واحدا من أعلام التاريخ العظماء، وبقينه الغالب أنه لا إله إلا الله، ويدعو إلى ملة واحدة، وقدرته على التدبير خارقة.. مما جعل من السهل عليه أن يجمع شمل قومه بالرغم من عوامل الشقاق الكامنة في بلاد العرب أيام حياته، وقد كان محمد رجلا واحدا في بداية دعوته أمام قوم مجتمعين على تكذيبه، وليس أعجب من صورة رجل واحد يستطيع أن يفعل كل هذا الإعجاز، إنه بحق عظيم، عظيم، عظيم".

■ "توماس كارليل" المؤرخ والفيلسوف الإنجليزي يرى أن التاريخ من صنع الأفراد العظام، فألف كتابه في البطولة والأبطال في التاريخ، واختار عشرة أبطال صنعوا التاريخ، وأثروا فيه، وفي مقدمتهم محمد صلى الله عليه وسلم، وأفراد له فصلا طويلا تحت عنوان: البطل في صورة نبي.. محمد رسول الله، وقال: "أصبح من العار على أي فرد متمدين من أبناء هذا العصر أن يصغي إلى ما يظن أن دين الإسلام كذب، وأن محمدا خداع، وأن لنا أن نحارب ما يشاع من مثل هذه الأقوال السخيفة القدرة المخجلة، فإن الرسالة التي أداها الرسول ما زالت وستظل السراج المنير، ويتساءل كارليل غير

المسلم: هل من المعقول أن تكون هذه الرسالة التي عاشت عليها هذه الملايين وماتت أكذوبة كاذب أو خديعة مخادع، ولو أن الكذب والتضليل يروجان عند الخلق هذا الرواج الكبير لأصبحت الحياة سخفًا وعبثًا، وكان الأجدد بها ألا توجد. هل رأيتم رجلاً كاذباً يستطيع أن يخلق ديناً ويتعهده البشر بهذه الصورة؟ فمن الخطأ أن نعد محمداً رجلاً كاذباً متصنعاً متذرعاً بالحيل والوسائل لغاية أو مطمع، وما الرسالة التي أداها إلا الصدق والحق، وما كلمته إلا صوت حق صادر من العالم المجهول، وما محمد إلا شهاب أضاء العالم أجمع.. وذلك أمر الله يؤتیه من يشاء".

■ **ويقول كارليل:** "حبذا محمد من رجل متقشف خشن الملبس والمأكل، مجتهد في الله، دائب في نشر دين الله، غير طامح إلى ما يطمح إليه غيره من رتبة أو دولة أو سلطان. ولو كان غير ذلك ما استطاع أن يلاقي من العرب الغلاظ احتراماً وإجلالاً وإكباراً، وما استطاع أن يقودهم حوله يقاتلون بين يديه، ويجاهدون معه، ولولا ما وجدوا فيه من آيات النبيل والفضل لما خضعوا لإرادته، ولما انقادوا لمشيئته. وفي ظني أنه لو وضع فيصر بتاجه وصولجانه وسط هؤلاء القوم بدل محمد هذا النبي العظيم.. لما استطاع أن يجبرهم على طاعته. كما استطاع هذا النبي في ثوبه المرقع".

■ **"تولستوي"** الفيلسوف والمفكر الروسي العظيم، يقول في رسالته التي ترجمت إلى العربية تحت عنوان "حكم النبي محمد": "يكفيه فخراً أنه هدى أمة بكاملها إلى نور الحق، وجعلها تخضع للسكينة والسلام، وتفضل عيشة الزهد، ومنعها من سفك الدماء، وتقديم الضحايا البشرية، وفتح لها طريق الرقي والمدنية، وهو عمل عظيم لا يقوم به إلا شخص أوتي قوة وحكمة وعلماً، ورجل مثل هذا جدير بالاحترام والإجلال". ويضيف: "ومحمد عليه السلام لم يقل عن نفسه أنه نبي الله الوحيد، بل اعتقد أيضاً بنبوة موسى والمسيح، وقال: إن اليهود والنصارى لا يكرهون على ترك دينهم، بل يجب عليهم أن يتمموا وصايا أنبيائهم، ومن فضائل الدين الإسلامي الذي نشره سيدنا محمد: أنه

أوصى خيرا بالمسيحيين واليهود، وأباح لأتباعه التزوج من المسيحيات واليهوديات، والترخيص لهن بالبقاء على دينهن".

■ الكونت "هنري دو كاسترو" درس الإسلام دراسة عميقة، وكتب عنه كتابا قيما، تمت ترجمته تحت عنوان "الإسلام سوانح وخواطر" أورد فيه ما يلي: "أما فكرة التوحيد: فيستحيل أن يكون هذا الاعتقاد وصل إلى النبي صلى الله عليه وسلم من مطالعته التوراة والإنجيل، إذ لو قرأ تلك الكتب لردّها.. لاحتوائها على مذهب التثليث، وهو مناقض لفطرته، مخالف لوجدانه منذ خلقته، فظهور هذا الاعتقاد بواسطته دفعة احدة (يقصد التوحيد) هو أعظم مظهر في حياته، وهو بذاته أكبر دليل على صدقه في رسالته، وأمانته في نبوته".

■ "زيجريد هونكه" مستشرقة ألمانية، لما كتبت عديدة أنصفت فيها الإسلام، ومن مؤلفاتها كتاب "شمس الله على الغرب" وكتاب "الله مختلف تماما" رفضت فيه مقولة انتشار الإسلام بالسيف، حيث تقول: "لقد لعب التسامح العربي دورا حاسما في انتشار الإسلام، وذلك على العكس تماما من الزعم القائل بأنه قد انتشر بالنار والسيف، وقد أصبح هذا الزعم من الاغاليط الجامدة ضد الإسلام". وتقول أيضا: "لقد كان أتباع الديانات الأخرى -أي المسيحيون واليهود والصابئة والوثنيون هم الذين ألحوا من تلقاء أنفسهم في اعتناق الإسلام".

■ "جوستاف لوبون" أديب ومؤرخ وعالم فرنسي، له مؤلفات تاريخية، منها كتاب ضخيم عن "حضارة العرب" قال فيه عن الرسول: "كان يبدو رابط الجأش إذا ما هزم... ومعتدلا إذا ما نصر". وذهب لوبون إلى أن الرسول الأعظم: "كان شديد الضبط لنفسه، كثير التفكير، صامتا، حازما، سليم الطوية، صبورا: قادرا على احتمال المشاق، ثابتا بعيد المهمة، لين الطبع.. وديعا، وكان مقاتلا ماهرا فكان لا يهرب أمام المخاطر، ولا يلقي بيديه إلى التهلكة. وكان يعمل ما في الطاقة لإنماء خلق

الشجاعة والإقدام في بني قومه، وكان عظيم الفطنة". ثم قال: "إن محمداً أصاب في بلاد العرب نتائج لم تصب مثلها جميع الديانات التي ظهرت قبل الإسلام، ومنها اليهودية والنصرانية، ولذلك كان فضل محمد علي العرب عظيماً، وغداً ما قيست قيمة الرجال بجليل أعمالهم كان محمد من أعظم من عرفهم التاريخ، والتعصب الديني هو الذي أعمى بصائر مؤرخي الغرب عن الاعتراف بفضل محمد".

■ **ورد لوبيون** على الزعم القائل إن الإسلام انتشر بالقوة، فيما قاله: "إن القوة لم تكن عاملاً في انتشار القرآن ما ترك العرب المغلوبين أحراراً في أديانهم، فإذا حدث أن أعتنق بعض الأقباط النصرانية الإسلام، واتخذوا العربية لغة لهم، فذلك لما رأوه من عدل العرب الغالبين ما لم يروا مثله في سادتهم السابقين، ولما كان عليه الإسلام من السهولة التي لم يعرفوها من قبل". "ولم ينتشر الإسلام إذن بالسيف، بل انتشر بالدعوة وحدها، وبالدعوة وحدها اعتنقته الشعوب التي قهرت العرب مؤخرًا، كالترك والمغول".

آراء مفكرون آخرون اعتنقوا الإسلام عن الرسول القائد:

■ "د/ مراد هوفمان" سفير ألمانيا في المغرب سابقاً، ومفكر متعمق، تحول إلى الإسلام عن قناعة وبعد دراسة عميقة، نشر دراسات عن الإسلام، تتضمن دفاعاً مجيداً عنه، من أهم مؤلفاته: كتاب "الإسلام كبديل"، وآخرها كتاب "الطريق إلى مكة". ذكر في الكتاب الأول: "ثم إن البصر بالسنة والحديث لازم أشد اللزوم، فما كان النبي صلى الله عليه وسلم ينطق عن الهوى، فأقواله وأفعاله.. وإثباته لقول أو فعل أو إنكاره لهما، على درجة كبيرة من الأهمية لفهم الإسلام والقرآن. لقد كان محمد الإنسان الرجل بشراً، بلغ من استواء الشخصية والشفافية والصفاء والأمانة، والوعي والفطنة أعلى مقام، ثم إنه كان موهوباً آتاه الله الحكمة والنبوة وجوامع الكلم.. ولقد علمنا أن القرآن يراه المثل الأعلى البشري أو القدوة الحسنة، أو كما وصفه ربه: {لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً} [الأحزاب، الآية ٢١] فأمر بطاعته، والسير على سنته".

■ "موريس بوكاي" مفكر فرنسي، وعالم كبير، تحول إلى الإسلام، وضع كتابا ترجم بعنوان "دراسة الكتب المقدسة والعلم" أثبت فيه أنه من الناحية العلمية البحتة يوجد تناقض بين محتويات التوراة والإنجيل وبين المعارف الدنيوية المشهورة.. التي تعتبر غالبا من المعارف الأساسية في مجال العلم، بينما جاءت أحكام القرآن في هذا الخصوص صحيحة مرآة من الخطأ أو التناقض. وأثبت كذلك أن المسيح بشر مجيء رسول من بعده هو "روح الحق" وليس روح القدس كما ذكرت الأناجيل.

■ "روجيه دو باسكويه" كاتب سويسري آمن بالإسلام، فوضع كتابا بعنوان "إظهار الإسلام".. فضلا عن كتب أخرى منها "صحوة الإسلام" و"الإسلام بين التقاليد والتطور" وكلها كتابات منصفة عن الإسلام.

وفي كتابه "إظهار الإسلام" يقرر أن: "الإسلام الذي يعني التسليم لله، يعبر عن فكرة علمية يجدها المرء بشكل أو بآخر في الأديان، فكل ديانة حقيقية متوافقة بالضرورة مع المشيئة الإلهية، ومع هذا.. فيمكن توصيف الإسلام بأنه الديانة الأزلية، فهو مبني على عقيدة التوحيد، وهي أزلية، فهو لا يأتي بأساس جديد، بل جاء لإعادة تأسيس الديانة الأصلية: التوحيد، وإعادة تأكيد الحقيقة الأزلية".

ثم يقول: "عاش محمد، وأجز مهمته بالاعتبار الكامل للعالم والآخرة، وأعطى المثل في إمكانية تحقيق الحالة الإنسانية على الأرض، بدون إغفال ولو للحظة واحدة البعد الروحي، وأقام الاتزان الرائع الذي يميز المسلم، والذي يسمح له بالتمتع بالحياة الدنيا دون أن ينسى أننا كلنا راجعون إلى الله.. ومائلون أمامه".

■ "دافيد بنجامين كلداني" عالم اللاهوت المسيحي (سابقا)، اهتمدى إلى الإسلام وتسمى "عبد الأحد داود" بث في الدين الإسلامي باستفاضة وألف كتاب "محمد في الكتاب المقدس"، أوضح فيه أن المسيح ذكر في أحاديثه أنه زاهب ليجيء من بعده "البارقليط" كما تذكرها الأناجيل دون ترجمتها إلى

اللغات الأخرى، وأكد بعد مقارنات مع اللغة اليونانية القديمة والحديثة، أن كلمة "بارقليط" PARACLET معناها: مستحق الحمد أي أحمد، تماما كما ورد في القرآن الكريم في الآية (٦) من سورة الصف: {وإذ قال عيسى ابن مريم يا بني إسرائيل إني رسول الله إليكم مصدقا لما بين يدي من التوراة ومبشرا برسول يأتي من بعدي اسمه أحمد}.

■ "اللورد هيدلي" من أفراد الطبقة العليا، مسيحي.. بريطاني. كان لإسلام اللورد هيدلي ضجة كبيرة، لمركزه ولما يعلمه فيه عارفوه من نضج في التفكير، وترو في الأمور. يقول اللورد عن سبب إسلامه: "وعندما كنت أقضي أنا نفسي الزمن الطويل من حياتي الأولى في جو المسيحية، كنت أشعر دائما أن الدين الإسلامي: به الحسن، والسهولة، وأنه خلو من عقائد الرومان والبروتستانت! وثبتني في هذا الاعتقاد، زيارتي للشرق التي أعقبت ذلك، ودراستي للقرآن المجيد". ويضيف: "فكرت وصلت أربعين سنة، كي أصل إلى حل صحيح". ويرى أن الإسلام هو الدين العالمي حقا: "يمكن إذن، أن يوجد دين يمكن العالم الإنساني من أن يجمع أمره على عبادة الله الواحد الحقيقي، الذي هو فوق الجميع، وأمام الجميع، بطريقة سهلة خالية من الحشو والتلبيك؟".

ويقول في موضع آخر: "حياة محمد: كمرأة أمامنا تعكس علينا التعقل الراقى، والسخاء والكرم، والشجاعة والإقدام، والصبر والحلم، والوداعة والعمو، وباقي الأخلاق الجوهريّة التي تكون الإنسانية، ونرى ذلك فيها بألوان وضاءة".

■ "الدكتور جرينيه" عالم فرنسي كبير، كان في السابق عضوا في مجلس النواب الفرنسي، درس وتعمق ثم أعلن إسلامه، سئل عن سبب إسلامه فأجاب: "إني تتبعت كل الآيات القرآنية التي لها ارتباط بالعوام الطبية والصحية والطبيعية، والتي درستها من صغرى، وأعلمها جيدا، فوجدت هذه الآيات منطبقة كل الانطباق على معارفنا الحديثة، فأسلمت لأني تيقنت أن محمدا صلى الله عليه وسلم أتى

بالحق الصراح من قبل ألف سنة، من قبل أن يكون معلم أو مدرس من البشر، ولو أن كل صاحب فن من الفنون، أو علم من العلوم، قارن كل الآيات القرآنية المرتبطة بما تعلم جيدا، كما قارنت أنا..
لأسلم بلا شك، إن كان عاقلا خاليا من الأغراض".

■ "محمد أسد" ولد في النمسا سنة ١٩٠٠، وكان اسمه ليوبولد فايس. يقول: إنه اعتنق الإسلام عام ١٩٢٦ بعد جولة له في العالم الإسلامي، مراسلا لبعض أمهات الصحف الأوروبية، وأبدى اهتماما بنظام الحياة في مجتمعات تلك البلاد، ووجد أن النظرة إلى الحياة فيها تختلف اختلافا أساسيا عن النظرة الأوروبية للحياة، فقاده ذلك إلى البحث في تعاليم الإسلام.

ويقول إن الذي جذبته إلى الإسلام هو ذلك البناء الإسلامي الشامخ من التعاليم الأخلاقية بالإضافة إلى منهاج الحياة العلمية. ويضيف: أن الإسلام من وجهتيه الروحية والاجتماعية لا يزال بالرغم من جميع العقبات التي خلفها تأخر المسلمين أعظم قوة ناهضة لهمم عرفها البشر.

ويقول في موضع آخر: إن الهداية التي يقدمها القرآن.. ويقدمها النبي محمد.. هي الطريق الوحيد الأنسب للغالبية العظمى من الناس، وذلك لأن عيدهم لا يمكن تحريكها في النفوس والحفاظ عليها إلا عن طريق أقوال معينة، وتوجيهات للحياة، ومطالب أخلاقية، وتشبيهات للشواب والعقاب. ولكن بعض النظر عن الطريق الذي يسلكه المرء فإن الأمر الأهم في النهاية.. هو باستمرار نفس الشيء: وهو إسلام الإنسان لله.

وله مؤلفات منها: "الإسلام على مفترق الطرق" وقد ترجم إلى اللغة العربية، ومن مؤلفاته أيضا كتاب بعنوان "الطرق إلى مكة" باللغة الألمانية، وكتاب باللغة الإنجليزية بعنوان "حول أصول الفقه الإسلامي"، وقد كان قبل وفاته مهتما بإعداد تفسير للقرآن الكريم وترجمة

لمعانيه إلى اللغة الإنجليزية.

٢,٣ مفهوم القيادة الإستراتيجية وأبعادها

٢,٣,١ مفهوم القيادة وأتماطها

تضع المنظمات المختلفة هياكلها التنظيمية التي تتوافق مع أهدافها والسياسات التي نشأت من أجلها، ولتفعيل هذه الهياكل لابد من وجود كادر بشري مؤهل قادر على إنجاز المهام الموكلة إليه من أعمال إدارية أو ميدانية أو أعمال متخصصة، وإدارة هذه الموارد البشرية لابد من قائد لها يوجهها ويدير شؤونها لتحقيق أهدافها بأعلى مواصفات للجودة وبأقل تكلفة مالية ممكنة، من هنا نجد أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية برمتها، وقلبها النابض الذي يدير بكفاءة واقتدار، وهي مفتاح الإدارة الفاعلة والكفؤة إذ ينبع دورها وأهميتها كونها تقوم بالدور الرئيسي والأساسي الذي يشمل ويتضمن جميع جوانب العمل الإداري.

لذا فإن القيادة هي أهم الوظائف الإدارية التي يقوم بممارستها المدير، وذلك لأنه يتم وضع الخطة في المستوى الأعلى ثم تقوم المستويات الأقل والتي قد تتكون من العقول والأيدي والأجهزة والآلات بتنفيذها كل طبقاً للأهداف التي تم اعتمادها وحسب مرحلة كل هدف وخلال المدة الزمنية المحددة، وهنا يظهر دور المدير الذي يدير مجموعة من إحدى مجموعات التنفيذ والتي كما قلنا قد تشمل على موظفين وأجهزة والآلات في بعض الأحيان، حيث يتولى مهام التوجيه والإرشاد والتدريب - في حال الاحتياج إليه - ويقوم بتنسيق المهام والأعمال ويبارك بمجهوداتهم ويحفز الدوافع داخلهم ويزيد من طموحهم ويساهم في إعلاء سبل التعاون والتنافس فيما بينهم، ثم يتولى مهام تقييم نتائج أعمالهم التي تم تكليفهم بها، فيوصي ويكافئ المجتهدين منهم ويسعى إلى تحفيزهم بكل سبل التحفيز، ثم يقوم بتقديم النصح والإرشاد للمقصرين منهم وتبصيرهم بطرق وسبل علاج الأخطاء التي وقعوا بها، لذا يتبين أنها ليست بالمهام السهلة اليسيرة، بل إنها من المهام التي تتطلب جهداً كبيراً

وتوفير الوقت اللازم للإدارة والتمتع بالمهارات الفريدة التي قلما توافرت في بعض المدراء، وهي جميعاً صفات تساهم صاحبها في أن يقود جماعته نحو تحقيق الأهداف المنشود التي تم اعتمادها سابقاً من قبل الإدارة العليا بالكفاءة والفعالية اللازمين.

وقد اهتمت أدبيات الإدارة بتحديد مكونات القيادة وإن اختلفت في ذلك، فنرى البعض حددها بالمركز الوظيفي للقائد في المنظمة ، فيكون الموقع الرسمي هو محور السلوك القيادي الذي يتمثل في إعطاء الأوامر وصنع القرارات، أما البعض الآخر فقد حدد مكونات القيادة من خلال السمات أو الخصائص الفردية الجوهرية للقائد، فالقيادة وفق هذا الرأي تشمل أكثر من المتطلبات الأساسية للمركز الوظيفي فهي تتطلب مجموعة كبيرة من السمات والمهارات التي تميز القيادة الفاعلة كالتكيف مع المواقف والطموح والفهم والإدراك والنضج العاطفي والثقة بالنفس والحسب والمبادرة والإنجاز العالي والقدرة الإشرافية، والعمل بروح الفريق والحفز والتخطيط الاستراتيجي، والإقناع.

ولقد أصبحت القيادة ضرورة اجتماعية اقتضتها طبيعة الحياة الإنسانية المتشابكة، والتي جعلت من الصعب على الإنسان أن يعيش في أمان وطمأنينة مع الآخرين دون وجود قائد يقوم بالتنسيق والاتصال بينهم، وكذلك أصبحت القيادة في المنظمات في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً مما كان عليه الحال في أي وقت مضى، بسبب كبر حجم هذه المنظمات والمعوقات والمؤثرات التي تحيط بها، كما أن حيوية المنظمات ومدى استعدادها لإنجاز المهام الموكلة إليها ترتبط إلى حد بعيد بنمط القيادة التي تهيمن على المقدرات البشرية والمادية لضمان تحقيق الأهداف، فعملية التأثير التي يمارسها القائد على سلوك الأفراد ودفعهم للعمل بفاعلية هي جوهر عملية القيادة (الغامدي، ٢٠١٣).

والقيادة هي أساس ازدهار أي منظمة، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات، لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي مفهوم متقدم عن

القيادة التقليدية، فالقيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الإستراتيجي، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والانسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة (جاد الرب، ٢٠١٢).

والقيادة في معجم لسان العرب، قود: القُودُ: نقيض السُّوق، يُقودُ الدابةَ من أمامها ويُسوقُها من خلفها، فالقُودُ من أمام السُّوقِ من حُلف. قُودُ الفرس وغيره أَقودُهُ قُوداً ومقادَة وقِيدُودة، يقال: هذه الخيلُ قُودُ فلان القائد، وجمع قائد الخيل قادة وقُوداد، وهو قائد بيّن القيادة، والقائدُ واحد القُوداد والقادة؛ ورجل قائد من قوم قُود وقُوداد وقادة.

وعلي ذلك تناول الباحثين والمفكرون مفاهيم القيادة من جهات نظر مختلفة، حيث:

- القيادة ممارسات فرد معين للتأثير على الآخرين في المحيط التنظيمي (Johns, 1992).
- الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على الآخرين لتحقيق أهداف معينة (الباحسين، ٢٠٠١).
- ظاهرة محورها التأثير في الآخرين، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية (yukle, 1998).
- القدرة على جعل المرؤوسين والتابعين ينفذون ما يريده القائد (Cialdini, 2002).
- إمكانية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه هذا السلوك ناحية تحقيق الأهداف المحددة، والإحاطة والفهم بمجال النشاط موضع الاختصاص، وليس بالضرورة التخصص المهني التام، والقدرة على فهم أساسيات النشاط وأبعاده الفنية، وليس بالضرورة القدرة على ممارسة العمل الفني ذاته (السلمي، ٢٠٠٢).

ويمكن تلخيص أهمية القيادة عبر ما يلي:

- أ. يمكن للقيادة الإدارية المساهمة الفعالة في الحصول على النتائج المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.
- ب. هي السبيل الأول والمؤثر على كافة عناصر الإنتاج من موظفين لتكون فاعلة ومؤثرة إيجابياً لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ج. يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة وهي عناصر الإدارة العليا أي تأثير لها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة بدون قيادة مؤثرة وفاعلة وبالتالي تفشل جميع عناصر الإدارة بدونها.
- د. يصعب على أي منظمة مواجهة أي متغيرات للبيئة الداخلية أو الخارجية والتعامل معها بحرفية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة بدون القيادة.
- هـ. سلوك وتصرفات القائد الإداري هي من تحفز الموظفين وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

وبذلك فإن القائد يؤثر ويتأثر من خلال تعامله الدائم مع موظفيه أو التابعين له حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم، لذا فإن ذلك التأثير يسير في اتجاهين متعاكسين ويكون الناتج الإيجابي لهذا التأثير هو تعديل سلوك الطرفين (القائد والمرؤوسين) وتقويم تصرفاتهم وأفعالهم، لذا فإن العمل القيادي دائماً ما يترك انطباعاتاً جيداً وأثراً كبيراً في سلوك المرؤوسين والموظفين التابعين للقائد إذ يعتبرونه القدوة الذي يجب أن يتبعوه وهو بالنسبة لهم مثلهم الأعلى، ونلاحظ أنه في بعض المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة أن هناك بعض الموظفين يعملون بجد ومثابرة ويتتجون ويحققون أهدافهم التي تصب في

مصلحة أهداف منظماتهم فقط حياً في قائدهم وانتساباً له دون النظر إلى العائد من تحقيق هذه الأهداف، هم يريدون فقط أن يكون قائدهم في مقدمه المنظمة وأن يحظى بالتكريم اللائق له لما له من تأثير جيد وإيجابي على العاملين لديه.

وتتطوي القيادة على مجموعة معقدة من المهارات، كما أنها تتطلب التعامل مع العديد من المواقف الصعبة باستجابات مختلفة أكثر تعقيداً، فكل قائد يمكن أن يتعامل مع موقف معين بطريقة تختلف تماماً عن غيره ويتوصلون جميعاً إلى نتائج طيبة.

وهناك أنماط عديدة للقيادة يمكن تصنيفها كما يلي (الباحسين، ٢٠٠١):

١. الموهوب / غير الموهوب:

يعتمد القادة الموهوبون على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وعلى المهارة المحيطة بهم، وهم عادة قادة خياليون يميلون لتحقيق الإنجازات، ويمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة، ولديهم قدرات عالية في فنون الاتصال؛ أما القادة غير الموهوبين فيعتمدون بصورة أساسية على معارفهم (السلطة تذهب إلى من يعرف)، وعلى ثقتهم الكاملة بأنفسهم وهدوئهم، واتجاههم التحليلي في التعامل مع المشكلات.

٢. الاستبدادي / الديمقراطي:

يفرض المديرون الاستبداديون قراراتهم ويجبرون الأفراد على تنفيذها، أما القادة الديمقراطيون فيشجعون الأفراد على المشاركة والاشتراك بأنفسهم في اتخاذ القرار.

٣. المتمكن / المتحكم:

المدير المتمكن يلهم الأفراد من خلال رؤيته للمستقبل ويمكنهم من تنفيذ أهداف الفريق، أما المتحكم فهو يحرك الأفراد لإجبارهم على طاعتهم له.

٤. إجرائي / تحويلي:

المدير الإجرائي يبادل المال والوظائف والأمر بالطاعة، أما المدير التحويلي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيداً من الأهداف.

وحسب مصدر السلطة، فيستمد القائد عادة نفوذه وقوته للتأثير على العاملين عن طريق

مصدرين رئيسيين (كريم، ٢٠٠٦):

١. القوة الشرعية (السلطة):

وهي قوة رسمية تستمد من المكانة والمركز الذي يمثله المدير في الهيكل التنظيمي، وتمكن هذه القوة لدى القائد من الحوافز المختلفة من مادية ومعنوية للتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة.

٢. القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد:

تستمد هذه القوة من الأخلاق الحميدة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، وقد يستمد من خبرة القائد وكفاءته ومهاراته في أداء الأعمال التي تتحول إلى الإعجاب بالشخصية، وبالتالي إلى أداء جميع الأعمال التي يتكلفون بها من قبله بكفاءة وفعالية عالية.

وحسب نظرية الشبكة الإدارية، فيمكن تلخيص أنماط القيادة في (Liontos, 2018):

١. القائد السلبي (المنسحب):

لهذا النمط عدة صفات منها: أنه لا يقوم بمهام القيادة؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفصلة في العمل، وضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء، ولا يحقق أي أهداف، ويعيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه، وتكثر الصراعات والخلافات في العمل.

٢ . القائد الرسمي (العلمي):

لهذا النمط عدة صفات منها: شدة الاهتمام بالعمل والنتائج، وضعف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

٣ . القائد الاجتماعي (المتعاطف):

لهذا النمط عدة صفات منها: الاهتمام الكبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية، وأنه يسعى حثيثاً للقضاء على الخلاف بين العاملين، واهتمامه ضعيف بالعمل والإنتاج والأهداف.

٤ . القائد المتأرجح:

لهذا النمط عدة صفات منها: أنه يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج، ويمارس أسلوب منتصف الطريق، ويفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

٥ . القائد الجماعي (المتكامل):

هو الذي يهتم بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج، وروح 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.

وحسب نظرية الفاعلية والكفاءة فهناك ثمانية أنماط، هي:

١ . القائد الانسحابي:

هو غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية، وغير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة، ويعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

٢ . القائد المجامل:

هذا القائد يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار، وتغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

٣ . القائد الإنتاجي:

هو الذي يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار، وهو ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية، ويعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

٤ . القائد الوسطي:

هو الذي يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم، والحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل، وتركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

٥ . القائد الروتيني:

هذا النمط لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد، ويتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح، وتأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين، ويظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

٦ . القائد التطويري:

هذا القائد الذي يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين، وفاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعامل، ونجاح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

٧. القائد العادل:

يعمل هذا النمط على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك، وترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

٨. القائد المتكامل:

هو الذي يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد، ويحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج، ويحقق أهدافاً عالية، ويتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية.

وحسب النظرية الموقفية، تربط هذه النظرية السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة، وتحكم هذه النظرية عناصر هي: سمات القائد، وسمات الأتباع، وسمات الموقف وطبيعة الحالة، حيث:

القيادة = السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها

فهي تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة، وأعضاء المنظمة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

ويؤثر الموقف الذي يعمل فيه القادة وفرقهم على الاتجاهات التي يتبناها القادة، وليس هناك أفضل من الأسلوب المثالي للقيادة، والأمر كله يتوقف على الموقف والعوامل المؤثرة في درجة الملاءمة للأسلوب المناسب وهي: نوع المؤسسة، وطبيعة المهمة، وخصائص المجموعة، والأهم من ذلك شخصية القائد.

وبما أن المواقف المختلفة تتطلب أشكالاً مختلفة من القادة، فإن ذلك يتطلب مهارات وسلوكيات معينة لكل فرد في كل موقف أي الجمع بين سمات القائد والموقف الذي يتخذه، وقد تم

الأخذ بهذا الرأي لتجنب عيوب السمات أو الموقف كمكون من مكونات القيادة، والبعض الآخر يرى أن مكونات القيادة تتحدد من خلال الجمع بين السمات والموقف والتفاعل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يؤثر على الأتباع أثناء عملية التفاعل ورد فعلهم يؤثر على سلوك القائد (يونس، ٢٠١٢).

وتختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حددا عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء والمثلة في:

١. الحماسة: لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
٢. الثقة: الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد).
٣. الشدة: المرونة، الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام.
٤. التكامل: أصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة التي تولد الثقة.
٥. الدفاء: في العلاقات الشخصية، ورعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.
٦. التواصل: الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم.

ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة فيما يلي:

١. خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
٢. مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
٣. مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

وتعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الحديثة للقائد

الفعال، وقد قدم (Bass, 1999) نظرية القيادة التحويلية والتي تضمنت أربعة أبعاد هي:

١ . الاهتمام بالمشاعر الفردية:

يعني الاهتمام بالمشاعر الفردية اهتمام القائد الشخصي برؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، فالقائد التحويلي يعطي العاملين في المنظمة اهتماما شخصيا، ويركز الانتباه عليهم طبقا لاحتياجاتهم الشخصية للإنجاز والنمو، مما يدفع العاملين الى السعي الى تطوير أدائهم.

٢ . الحفز الالهامي:

ويعني قدرة القادة التحويليون على إيصال توقعاتهم العالية إلى المرؤوسين من خلال حفز مرؤوسيهم ويثروهم بالمسئوليات الجديدة، ويحدوهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلوهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات.

٣ . الجاذبية الشخصية:

يشير هذا العنصر إلى سلوكيات القادة التحويليون فهو يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس أتباعه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم، وبناء ثقتهم بالمنظمة ككل، فالقادة التحويليون يكونون أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير عليهم.

٤ . الاستشارة الفكرية:

وهي تعنى قدرة القائد في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى البحث عن حلول غير تقليدية، فهو القائد الذي يستثير تابعيه فكريا، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم، وذلك بتقديم أهداف ووسائل جديدة، ورؤية جديدة، وتحديات فكرية، ويدرب الموظفين على إدارة فجواتهم الوظيفية بأنفسهم.

وعلي ذلك يتضح أن أدبيات الإدارة قد أهتمت بتحديد مكونات القيادة وإن اختلفت في ذلك، فنرى البعض حددها بالمركز الوظيفي للقائد في المنظمة ، فيكون الموقع الرسمي هو محور السلوك القيادي الذي يتمثل في إعطاء الأوامر وصنع القرارات، أما البعض الآخر فقد حدد مكونات القيادة من خلال السمات أو الخصائص الفردية الجوهرية للقائد، فالقيادة وفق هذا الرأي تشمل أكثر من المتطلبات الأساسية للمركز الوظيفي فهي تتطلب مجموعة كبيرة من السمات والمهارات التي تميز القيادة الفاعلة كالتيكيف مع المواقف والطموح والفهم والإدراك والنضج العاطفي والثقة بالنفس والحسم والمبادرة والإنجاز العالي والقدرة الإشرافية، والعمل بروح الفريق والحفز والتخطيط الاستراتيجي، والإقناع والإبداع في الأفكار والقرارات، إضافة إلى متطلبات البنية الجسمية والمهارات.

٢,٣,٢ مفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها

القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (جاد الرب، ٢٠١٠).

والقرارات والممارسات التي يقوم بها القادة الاستراتيجيون تصبح موردا لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم وذلك حينما يكون عملهم ذو قيمة ولا يمكن تقليده أو محاكاته، وأن أهمية القائد الإستراتيجي تنبع من خلال ما يملكه من حاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره (بينيس ووارين، ١٩٩٦).

وللقيادة الاستراتيجية وظائف متنوعة ومختلفة تقوم بها، ومنها (جاد الرب، ٢٠١٢):

١- تتضمن إدارة المنظمة ككل وليس إدارات بعينها.

٢- التغلب على واقع المنافسة المعقدة.

٣- التأثير على السلوك الإنساني.

٤- القادة الاستراتيجيون الكفاء يفهمون ويعرفون جيدا كيفية وأهمية التأثير في السلوكيات، وتقديم

الأفكار، والشعور بالمنظمة ككل وكأسرة واحدة في عمل واحد مشترك.

٥- إن القادة الاستراتيجيون المؤهلين قادرون أيضا على تأسيس وبناء المناخ التنظيمي الذي يأخذ

في الاعتبار جميع أصحاب المنافع.

٦- أن رأس المال البشري يتضمن عناصر كثيرة منها:

أ. المعرفة knowledge

ب. الخبرة expertise

ج. العقول البشرية المتميزة Brainpower

د. الإبداع innovation

هـ. الأفكار Ideas

و. المعلومات Informations

ز. العملاء Customers

ووفق ذلك نجد أن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى قيادات استراتيجية قادرة على رصد التحديات

المعاصرة والتنبؤ بها مستقبلاً، وتوظيف الآليات العلمية والعملية المناسبة لمواجهتها بكفاءة واقتدار،

وبالتالي المساهمة في تحقيق النقلة النوعية المستهدفة، فالقائد الناجح يبني علاقات إيجابية بين جميع

عناصر العمل (السلمي، ٢٠٠٢).

وتزداد كفاءة القائد الاستراتيجي في القرن الحادي والعشرين، وذلك إن كثيرا من المدبرين

يعملون في دول مختلفة حول العالم وتواجههم بعض التحديات لتغيير الأطر المرجعية لهم حتى تزداد

قدراتهم على التصرف والتعامل بسرعة مع التغيرات الجارية في بيئة الاقتصاد العالمي؛ حيث أن الإطار الإداري المرجعي هو تحديد للافتراضات والمقدمات والأحكام المقبولة والتي تحدد أو تشكل فهم المدير للمنظمة أو الصناعة التي ينافس فيها وايضا تحديد المؤهلات والقدرات الأساسية التي يستخدمها في مواصلة المنافسة الاستراتيجية، وإطار المراجعة هذا يعتبر تحديداً وإرشاداً لكي يفكر المديرين، إن قدرة المنظمة لتحقيق المنافسة الاستراتيجية وتحقيق معدلات العائد المستهدفة سوف تكون متوسطة عندما يفشل القادة الاستراتيجيون في الاستجابة المناسبة والقيام بالتغيرات السريعة المرتبطة بالتفكير العقلي والتي تناسب مع تعقيدات وحدة بيئة المنافسة العالمية.

وتبرز أهمية القيادة الإستراتيجية من خلال ما يلي (جاد الرب، ٢٠١٢):

- إن مديري الإدارة العليا يعتبرون أهم الموارد التي تستخدمها المنظمة نحو تصميم وتنفيذ استراتيجياتها، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو أن القرارات الاستراتيجية تؤخذ عن طريق مديري الإدارة العليا، وتهدف هذه القرارات إلى تحقيق الأهداف والعوائد، وهكذا فإن العنصر الحاكم في النجاح التنظيمي هو وجود فريق للإدارة العليا والذي تتوافر له أعظم وأفضل المهارات الإدارية.
- إن المديرين يستخدمون مواهبهم وتميزهم عندما يتخذون القرارات الاستراتيجية والتي ترتبط بكفاءة تنفيذ استراتيجيات المنظمة، إن التميز الإداري يختلف باختلاف مجالات الصناعة والعمل.

كما أن العوامل الأساسية التي تحدد حجم وعدد القرارات المتميزة التي يتخذها المديرين

خاصة على مستوى الإدارة العليا تشمل:

- الموارد البيئية الخارجية مثل هيكل الصناعة، معدلات نمو السوق في الصناعة الأساسية للمنشأة،

والدرجة التي يتميز المنتج.

- خصائص المنظمة مثل الحجم، العمر، الموارد المتاحة، الثقافة.
- خصائص المديرين مثل الالتزام تجاه المنظمة، خبراتهم ونتائجهم الاستراتيجية القدرة على التعامل مع اللغوض، مهارات العمل مع مختلف الأفراد ومستوى الطموح.
- بالإضافة إلى تحديد مبادرات استراتيجية جديدة فإن مديري الإدارة العليا أيضا يضعون الهيكل التنظيمي الملائم ونظم المكافآت في المنظمة، مما يؤثر في الممارسات الاستراتيجية التي يتم القيام بها عند تنفيذ طرق متنوعة للإستراتيجيات.
- ويرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية بالغة التعقيد ولكنها هامة وخطيرة، فالاستراتيجيات لا يمكن صياغتها وتنفيذها لتحقيق معدلات العائد المستهدف بدون قادة استراتيجيون ذوي كفاءة لأن ذلك يتطلب نجاح إستراتيجي، فالمنظمات اليوم تعمل في بيئات تنافسية جديدة وتواجه التحديات من خلال كفاءة القادة الاستراتيجيون القادرون على تطوير أداء العاملين للارتقاء بمستوي الأداء الكلي للمنظمة.
- وهناك ستة أبعاد تمثل أبعاد القيادة الاستراتيجية وهي كما يلي (Hitt et. al. 2001):

١. تحديد التوجه الإستراتيجي **Determining Strategic Directio**:

إن تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، والرؤية طويلة الأجل هذه توضح رؤية المنظمة خلال ٥-١٠ سنوات مستقبلاً، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية **Ideal Image** التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً، وهذه الرؤية المثالية طويلة الأجل تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع. كما أنها تستخدم كمرشد لكثير من جوانب عملية تنفيذ استراتيجية المنظمة، وهذا يشمل الدوافع والقيادة ودعم وتمكين العاملين والتصميم التنظيمي،

ولكي تنافس المنظمة في الصناعات المتنوعة يجب أن تكون لها رؤية طويلة الأجل ومقبولة من أولئك الذين يتأثرون بها، ولتحديد الرؤية طويلة الأجل لأي شركة، فإن المديرين يجب أن يأخذوا الوقت الكافي لصياغتها. والمجالات التي تتطلب دراسة وتكفير المديرين هو تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومستويات أدائها الحالية. ومعظم مديري الإدارة العليا يسألون الأفراد عن المهارات التي تمكنهم من تحليل مختلف جوانب عمليات المنظمة.

٢. استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها Exploiting & Maintain Core Competencies:

إن القدرات والمؤهلات التنافسية تشير إلى الموارد والإمكانات التي تستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها، وتعكس هذه القدرات التنافسية المهارات الوظيفية التنظيمية مثل مهارات التصنيع، التمويل، التسويق والبحوث والتطوير وغيرها، والشركة تستخدم هذه المهارات بطرق متعددة وفي مجالات متنوعة لتنفيذ استراتيجياتها، والقادة الاستراتيجيون لديهم قدرات متنوعة لتشجيع ودعم تنفيذ استراتيجية المنظمة، وفي بعض الشركات فإن القدرات التنافسية مثل الاسم التجاري وقنوات التوزيع تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة للشركة، وذلك لزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية، وفي كثير من الشركات الكبيرة فإن القدرات التنافسية يتم استثمارها بكفاءة عندما تقدم وتطبق في مختلف الوحدات التنظيمية، ففي إحدى الشركات تم تطبيق قدراتها التنافسية في التسويق والترويج عبر مختلف الشركات المتعددة بها، ومناقشة تطوير تعزيز وتطبيق القدرات التنافسية في منشآت متعددة يسهل إدارة العلاقات المعقدة عبر عمليات التشغيل في مختلف الأسواق الدولية، إن القدرات التنافسية لا يمكن وضعها أو استغلالها بكفاءة بدون رأس المال البشري المتميز.

٣ . تطوير رأس المال البشري **Developing Human Capital** :

يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة وبكلمة أخرى، فإن العاملين ينظر إليهم كمورد رأسمالي في معظم الشركات الصناعية المتقدمة في أمريكا وأوروبا واليابان تطور من مهارات وقدرات العاملين بها وتعتبرها من القدرات التنافسية لها بل ومن أهمها، ويتم تطويرها من خلال برامج التطوير والتدريب التي تقدمها الشركة للموارد البشرية بها، فإن احتمال نجاح المديرين في أن يصبحون قادة استراتيجيون تزايد. بالإضافة إلى عوائد أخرى، كما أن وضع برامج تطوير للقادة الاستراتيجيون يساهم في بناء مهارات وقيم أساسية ونظرة نظامية أو منهجية للمنظمة، حيث أن برامج التطوير توهل وتعطي انطباع عام لتحديد القيم الأصلية والتي تدعم الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتماسك التنظيمي، وعندما يتم استثمارات رأس المال البشري بنجاح، فإن قوة العمل سوف تكون قادرة على التعلم المستمر واكتساب المعرفة، وهذا يؤدي إلى النجاح الاستراتيجي في البيئة التنافسية الجديدة.

٤ . دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية **Sustaining An Effective Org Culture** :

كون الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الأيديولوجية والأنماط والقيم الأصلية والمشاركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وترى البحوث الحديثة أن القدرات التنافسية يمكن تطويرها من خلال الطرق التي تستخدم فيها قدرات وإمكانات المنظمة ومن خلال الممارسات الإستراتيجية، ومعنى آخر أنها تؤثر في كيف ترتبط المنظمة بأعمالها كما تساعد في ضبط الرقابة على سلوك العاملين، الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، وهكذا يمكن تشكيل المناخ السليم لصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، وإن تغيير الثقافة التنظيمية هو أصعب من الحفاظ عليها ولكن القائد الاستراتيجي الفعال يرغب في دعم الحاجة نحو تغيير هذه الثقافة، إن التغييرات التدريجية في

ثقافة المنظمة هو نموذج مناسب لتنفيذ استراتيجيات بكفاءة، وفي بعض الأوقات فإن التغييرات الجوهرية أو الأساسية في ثقافة المنظمة تصمم لدعم اختيار الاستراتيجيات التي تختلف من منظمة طبقت هذه الثقافة تاريخيا إلى أخرى.

٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية **Emphasizing Ethical Practice**:

تزداد كفاءة تنفيذ عمليات الإستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية، والمنظمات الأخلاقية تشجع وتمكن الأفراد على كل المستويات التنظيمية أن يمارسوا القواعد الأخلاقية، وتعمل الممارسات الأخلاقية كمصفاة لتنقية الأفعال والممارسات وتقييمها، وهكذا فإن المديرين هم أداة هامة للممارسات الأخلاقية وتنفيذها بدون ما يشعرون بأي ضغوط من المصادر الخارجية مثل العملاء والوكالات الحكومية، كما أن دعم الممارسات الأخلاقية يكون هاما للمنظمة لأسباب عديدة منها بناء سمعة إيجابية مع حملة الأسهم، وإن القادة الاستراتيجيون يتعرضون لتحديات كثيرة أهمها اتخاذ القرارات والممارسات التي تؤدي إلى إمكانية نشر الثقافة الأخلاقية على نطاق واسع في منظماتهم، وعندما تنجح هذه الجهود فإن الممارسات المرتبطة بالثقافة الأخلاقية تصبح قائمة ومؤسسة في المنظمة حيث تكون الممارسات والالتزامات السلوكية مقبولة من معظم العاملين في المنظمات وأيضا حملة الأسهم، وإن كفاءة هذه الممارسات تزيد عندما يتم فعلها وتنفيذها معا، حيث أن كل عمل أو فعل يدعم الآخر، والفشل في أحدهما الممارسات أو كلها يؤدي إلى فشل المنظمة في تأسيس وتنفيذ الثقافة الأخلاقية، علاوة على ذلك فعندما يندمج القادة الاستراتيجيون في هذه الممارسات ويقومون بها فإنهم يعملون كنماذج للدور المعنوي حيث يقتدي بهم العاملون وأصحاب المنافع الآخرين.

٦ . الرقابة التنظيمية المتوازنة :Balanced Organizational Control

إن الرقابة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما وجزءا أساسيا من عملية تنفيذ الاستراتيجية. فالرقابة ضرورية أيضا في المساعدة على التأكيد في أن المنظمة تحقق العوائد المرغوبة من التنافس الاستراتيجية ومعدلات العائد المحددة، هذا وتساعد الرقابة في بناء مصداقية وثقة القادة الاستراتيجيون ودعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي الهادف لزيادة القيمة بالنسبة لأصحاب المنافع، وإن القادة الاستراتيجيون مسئولين عن كفاءة الرقابة والقيام بها وتحقيق أهدافها سواء كان استراتيجية أو مالية، إن فشل العمليات الرقابية له تأثيرات سلبية على سمعة وشهرة المنظمة وصورتها الذهنية، كما يحث ويدفع المديرين نحو توجيه الاهتمام لاتخاذ الإجراءات الضرورية لاستخدام عملية الإدارة الاستراتيجية.

والرقابة المالية ذات أهمية قصوى خاصة في المنظمات الكبيرة، فهي تؤثر على العوائد المالية قصيرة الأجل، وفي المقابل فإن الرقابة الاستراتيجية تؤثر على محتوى الممارسات الاستراتيجية ومضمونها أكثر من تركيزها على العوائد المالية قصيرة الأجل، وبسبب وجود تأثيرات متداخلة على العوائد المالية، فإن بعض الممارسات الاستراتيجية يمكن تصحيحها ولكن النتيجة سوف تؤدي إلى نقص العوائد المالية، وذلك بسبب المشكلات الاقتصادية والممارسات الحكومية الأجنبية أو المحلية والكوارث الطبيعية، وهنا يجب التأكيد على أن الرقابة المالية تكون ذا فائدة في الأجل القصير، كما تحتوي القرارات الإدارية على درجة غير مرغوب فيها من المخاطرة أما الرقابة الإستراتيجية فهي حث لمديري المستويات الأقل على اتخاذ القرارات المناسبة وذات مستويات المخاطرة المقبولة.

والقادة الاستراتيجيون ينجحون في إحداث التوازن بين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية مع زيادة مقدرتهم على تحقيق عوائد ايجابية أكثر في الأجل الطويل، وإن كفاءة استخدام الرقابة الاستراتيجية بواسطة مديري الإدارة العليا تتماشى تنابعا مع الاستقلالية التي تتمتع بها مختلف

الوحدات الفرعية في المنظمة والتي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية بطريقة أفضل في الأسواق المفضلة للمنظمة، بالإضافة إلى أن الاستقلالية تسمح بالمرونة المطلوبة للحصول على التميز أو الميزة من الفرص المتاحة في البيئة الخاصة، والنتيجة هي أن القادة الاستراتيجيون يدعمون الاستخدام المتداخل والمتناغم لكل من الرقابة الاستراتيجية والاستقلالية.

وهذا يبرز مجموعة من خصائص القيادة الاستراتيجية، منها (جاد الرب، ٢٠١٢):

- إن القادة الاستراتيجيون الأكفاء يدركون معنى الصراحة وعدم التحيز، الشجاعة، الواقعية، والأشياء الضرورية الداخلية والخارجية التي تواجههم.
- المديرون يرون أن صاحب العمل يكون سعيداً لأن قادة المنظمة ومستعدون لا اتخاذ القرارات الحاسمة والتي ليست شائعة.
- إن عدم الاستعداد لقبول التغذية المرتدة ربما يكون سبباً أساسياً في فشل المواهب التنفيذية، لذا يجب تركيز الاهتمام على حاجة القادة الاستراتيجيون إلى طلب التغذية المرتدة الفعالة من أولئك المتأثرين بالقرارات التي يتخذها هؤلاء القادة.
- كما أن القادة الاستراتيجيون عليهم مسؤوليات صنع القرارات الأساسية والجوهرية، وهذه المسؤوليات لا يمكن التفاوض بشأنها.

٢,٣,٣ سمات القيادة الإستراتيجية في المجال الشرطي بدولة الإمارات العربية المتحدة

في عام ٢٠١٨ اعتمد مجلس الوزراء الإماراتي، نموذج الإمارات للقيادة الحكومية الهادف لتعزيز مسيرة الإمارات التنموية الشاملة ودعم عملية الانتقال إلى المستقبل، والذي يقوم على ٣ محاور تتمثل في : الروح القيادية، والنظرة المستقبلية، والإنجاز والتأثير، كما يشكل الجيل الثاني لنموذج قائد القرن

ال ٢١ الذي اطلقه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم عام ٢٠١٥، ليعزز جهود حكومة دولة الامارات لمواكبة التوجهات العالمية في العمل الحكومي و استباق المتغيرات المستقبلية نحو تحقيق مستهدفات (مئوية الامارات ٢٠٧١)، ويرتكز نموذج الإمارات للقيادة الحكومية على ٣ محاور رئيسية وهي كالتالي (الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل):

المحور الأول: الروح القيادية

١. أن يكون القائد ممكنا للإنسان: يلهم ويشجع ويحفز الآخرين ويطور الطاقات البشرية والمواهب، ويبني القدرات وينقل المهارات ويستفيد من قدرات فريق العمل على نحو فعال، ويتمتع بالذكاء العاطفي، ويحفز الآخرين من خلال عملية تواصل فعالة، ويرسخ ثقافة التعاون، ويرفع طاقة الشغف بالعمل، ويشجع حس المسؤولية واللامركزية في اتخاذ القرارات، ويركز على نوعية العمل وعلى تعزيز فكرة أن نجاح الفرد من نجاح فريق العمل، ويتمتع بالذكاء العاطفي في إدارة الظروف المختلفة.

٢. أن يكون القائد هو القدوة الحسنة: التي يمثلها القائد الذي يتحلى بالأخلاق والنزاهة والنواضع، والتفائل بالمستقبل والشغف المثابرة، وتبني مفاهيم السعادة والإيجابية وجودة الحياة ونشرها، والذي يسعى لتقديم مساهمات ملموسة، ويعكس الصورة الحسنة للدولة، ويتمتع بعلاقات إيجابية مع المجتمع يسودها الشعور بالتقدير والامتنان، ويسعى لتقديم مساهمات ملموسة تدعم التوجهات الوطنية.

٣. أن يكون القائد منفتحاً على العالم: يتمتع بالسلم والتسامح والتعايش، ويتطلع للتواصل مع العالم والاستفادة من الخبرات المختلفة، ولديه شبكة علاقات، وواع بالثقافة الدولية، يمتلك حس توقع فترات التراجع والفرص المحتملة ويترجم المعلومات المتاحة إلى إجراءات سريعة.

المحور الثاني: النظرة المستقبلية

يتضمن محور النظرة المستقبلية على عدة معايير أساسية يجب توفرها في القائد يمكن

توضيحها في النقاط التالية وهي:

١. أن يكون مستشرفا للمستقبل: بعيد النظر، مطلعاً على الاتجاهات العالمية، يتخيل المستقبل،

يعمل على استشرف الفرص والتحديات وتحليلها ووضع السيناريوهات والخطط الاستباقية،

ويتمتع بالقدرة على التجدد المستمر، والتفاعل مع المتغيرات المتسارعة والاتجاهات العالمية

والمستقبلية ومواكبتها.

٢. أن يكون مبتكراً ومحفزاً للتغيير الجذري: يتبنى تفكيراً إبداعياً ويشجع ويحفز على

الابتكار ويبحث بشكل دائم عن الفرص والتحديات وتشجيع التجربة والاختبار،

ويكافئ الإقدام على المخاطر المدروسة التي قد ينتج عنها تحقيق إنجازات كبرى،

ويتمتع بالقدرة على خلق القيمة المضافة، ومهارة التفكير النقدي.

٣. أن يكون ملم بتكنولوجيا المستقبل المتقدمة: مثل أدوات الثورة الصناعية الرابعة والذكاء

الاصطناعي وتأثيرها وطرق الاستفادة منها واستثمارها في صناعة المستقبل، عبر مواكبة

المستجدات في مجالات التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز الوعي بأثرها في الحياة، وسبل استثمارها في

صناعة المستقبل.

٤. أن يكون متعلماً باستمرار ومدى الحياة: لديه شغف التعلم المستمر ويسعى للتطوير الذاتي من

أجل تنويع المهارات وتحديثها باستمرار لتتماشى مع المتطلبات والمتغيرات المستقبلية ولديه حب

الاطلاع والبحث عن كل جديد، ويوفر البيئة المحفزة لفكرة التعلم المستمر ويعمل على غرس

روح العلم.

المحور الثالث: الإنجاز والتأثير

ويرتكز هذا المحور على ثلاثة مجالات رئيسية يجب توفرها في قائد العمل الحكومي

تتضمن الآتي:

١. أن يركز على الغايات العليا للحكومة وتحقيق النتائج: وأن يكون مطلعاً على توجهات

الحكومة، ينشر مفهوم الغايات والاهداف العليا للحكومة، يعمل ويساهم في تحقيق الأهداف الوطنية المشتركة.

٢. قدرة القائد على صنع قرارات ذكية وفعالة وكفؤة: وتبني طريقة تفكير عملية وفعالة وحكيمة،

تمكنه من اتخاذ قرارات ذكية عملية وفعالة وحكيمة وذات تأثير.

٣. أن يتحلى بالمرونة والسرعة: من خلال بناء بيئة مرنة تعزز التغيير وسرعة تحقيق الإنجاز، والقدرة

على الاستفادة بفعالية من الموارد المتاحة، وأن يتمتع بالثقة بالذات في المواقف المختلفة.

ولذا نجد أن نموذج الإمارات للقيادة الحكومية يركز على الأهداف البعيدة المدى

مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا فهو يعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب

أبرزها أداء المنظمة.

ويسعى برنامج قيادات حكومة الإمارات الذي تأسس عام ٢٠١٨ بشكل دائم إلى استمرار

تدفق القيادات الحكومية وذلك لضمان بناء وتحديد الطاقات الوطنية والكوادر والقيادات الحكومية

بمختلف مستوياتها الوظيفية بالتعاون مع الجهات الحكومية والمؤسسات الأكاديمية والجامعات العالمية،

وقد أستند نموذج الإمارات للقيادة الحكومية إلى أسس قوية مستمدة من النهج الحكيم لمسيرة مؤسسي

دولة الإمارات، والنظرة الناقبة للقيادة الرشيدة التي تتطلع دائماً لمستقبل مشرق، مؤكداً ثقته بقدرة

موظفي كافة الدوائر الحكومية على التأثير الإيجابي ومن ثم صنع التغيير المنشود لتنفيذ توجهات

الحكومة الاتحادية التي تسابق الزمن في رحلتها نحو المستقبل، ف نموذج الإمارات للقيادة الحكومية يركز على بناء السواعد الوطنية ويسهم في الارتقاء بخبراتها لمواجهة تحديات المستقبل بكل ثبات وقوة.

ويري الباحث أن نموذج الإمارات للقيادة الحكومية يستهدف إلى تعزيز قدرات الكوادر الوطنية بما يتوافق مع آليات القيادة العالمية حيث يحرص ذلك النموذج على ضمان استمرار تدفق القيادات الحكومية من خلال بناء قيادات مستقبلية واعدة تتطلع إلى نيل شرف الحفاظ على مكتسبات الوطن وتحقيق ريادته العالمية.

وللقيادة أهمية كبيرة في المجال الأمني حيث تقوم بتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة الأمنية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء الأمني والوصول إلى أفضل الممارسات في التميز المؤسسي، وأن المهارات القيادية تؤثر تأثيراً كبيراً ومحورياً على مستوى الأداء الأمني العام، لكون قائد المؤسسة الأمنية هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات ويسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل مستويات الإنجاز، ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما تمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك توفر عدة صفات منها (القدومي وآخرون، ٢٠١٥):

١. الاعتناق:

وهو مقدرة القائد على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته، وهذا السلوك أو الصفة يمكن تطبيقها على القيادة الأمنية حيث

يجب يكون القائد الأممي متمرس في عمله من خلال خبراته المتراكمة وتسلسله في المناصب المختلفة التي تصقله بالمعرفة بطرق وأساليب تحفيز موظفيه وتوجيههم لتحقيق الأهداف الموضوعية، فبعض الموظفين تكفيهم الإشادة من القائد كحافز لهم لمواصلة الأداء المطلوب بل وقد يفوقه، والبعض الآخر من الموظفين يحتاج إلى التحفيز المالي وليس المعنوي، ومنهم من يحتاج إلى الدعم الاجتماعي، وبذلك تتغير أساليب وطرق تحفيز المرؤوسين، ويرى الباحث أنه كلما كان القائد قريب من موظفيه يمكن التعرف عن قرب بطرق وأساليب تحفيزهم.

٢. الإدراك الذاتي:

وهي مقدرة القائد على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون، فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرة سيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي تواجههم، إلا أن مرؤوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزون بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية، ويرى الباحث هنا أنه يمكن الاستفادة من هذه الصفة في القيادات الأمنية حيث يجب على القائد الأممي أن يأخذ بآراء الآخرين ممن يرى فيهم الموضوعية في طرح الآراء ويأخذ برأيهم في تقييم أدائه من وقت لآخر حتى يتمكن من تعزيز الصفات الجيدة وتقويم الصفات التي يرى أنها تحتاج إلى إعادة تقييم.

٣. الموضوعية:

وهي قدرة القائد على تحليل ودراسة الموقف الحالي تحليلا لا يعتمد على العاطفة والأحاسيس بل يعتمد على العقلانية، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلكوا سلوك معين، وأن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وارشادهم، ويرى الباحث ضرورة تطبيق هذا السلوك على القائد

الأمني حيث يجب عليه وبصفة دائمة الموضوعية في تحليل الأوضاع التي تعرض عليه من خلال الأرقام والحقائق والبيانات الصحيحة التي تعتمد على معايير الجودة فيها، وبناء على توفر هذه البيانات والأرقام في الوقت المناسب يمكن للقائد الأمني تحليل الوضع الراهن واتخاذ القرارات الصائبة سواء فيما يخص المرؤوسين أو حتى في المواقف الأمنية والمشاكل المختلفة التي تواجهه في العمل، والسعي إلى توجيه المرؤوسين بما يقوم من سلوكهم من ناحية أو البدء في التعامل مع الموقف أو المشكلة الحالية وتقويمها بكافة السبل القانونية.

والمهارات التي يفترض على القائد الإلمام بها، والتي ترتبط وتؤثر على أدائه، يمكن إيجازها في المهارات التالية:

١ - **المهارة الفنية:** تتطلب المهارة الفنية معرفة القائد في فرع من فروع العلم المتخصص والقدرة على الأداء الجيد في حدود هذا التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة يتطلب علمه بطبيعة المنظمة وأيضاً قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

٢ - **المهارة الإنسانية:** وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والفرق بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة في التعامل مع الأشياء، فإدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لآرائهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

٣ - **المهارة الذهنية:** وينبثق منها نوعان رئيسان:

أ. **المهارة الإدارية:** وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم

توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات

المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب. **المهارة السياسية:** وتتمثل في قدرة القائد على تبصر الصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

ولا شك أن القائد الأمي هو القادر على السيطرة على ما يواجهه من مواقف أمنية ذات سمات معينة، وذلك بغرض احتوائها وإيقاف آثارها، ويساعده على ذلك ما يتمتع به من سمات معينة تجعله يدرك بصورة جيدة وصحيحة أبعاد هذه المواقف حين مواجهتها بالقرارات المناسبة (خليل، ٢٠٠٢).

وبالتالي فإن الأنماط القيادية الأمنية يجب أن تختلف بحسب طبيعة المواقف التي يتصدى لها القائد، ولعلنا نستطيع أن نفرق بين خمسة مواقف أمنية محددة يحتاج كل منها إلى نمط معين من القيادة يتناسب معها، وذلك على النحو التالي (عبد الله، ٢٠٠٧):

الأول/ مواقف النمط الفردي في القيادة الأمنية:

وهي مواقف تتطلب بطبيعتها أن تتم قيادتها بطريقة فردية، فرغم ما أبداه البعض من الكثير من الانتقادات للأنماط الفردية في القيادة، مثل عدم ميالة القائد بمشاعر وأحاسيس التابعين، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، إلا أن هذا النمط خاصة النمط اللبق أو النمط الخير أو الصالح قد يكون ملائماً في الأعمال والمواقف الأمنية الآتية:

١- لا شك أن طبيعة القيادة في المؤسسات الأمنية تسمح بقدر يسير من حق المرؤوسين في تقديم

مقترحاتهم أو استفساراتهم، ومن الجدير بالذكر ضرورة الابتعاد عن النمط المتسلط الفردي في القيادة

الذي قد يؤدي إلى حدوث انقسامات بين المرؤوسين وتنمية المشاعر العدائية تجاه القائد.

٢- يصلح النمط الخير للفردي اللبق أو الصالح، والخير للقائد الأمني عند التصدي لحالات الضرورة أو

الحالات العاجلة التي لا تمنح القائد الفرصة المناسبة لمشاركة تابعيه في عمليات التصدي، فهي

حالات تحتاج لقرارات حاسمة سريعة ويعتبر عنصر السرعة من أهم العناصر اللازمة لترشيد عملية

التصدي.

٣- طبيعة بعض الأعمال الشرطية التي لا تسمح بالمشاركة، فمثلاً عندما يكلف أحد قادة الشرطة

بأداء عمل ذو طبيعة سرية الأمر الذي يستوجب معه عدم مشاركة تابعيه في القيادة وتفرد تاماً

بها بما يتلاءم مع طبيعة العملية المكلف بها، ومن هذه الأعمال عمليات المراقبة والتحريات وجمع

المعلومات وغيرها.

٤- الإحساس الكامل بالمسئولية عن تحقيق هدف معين، وبالتالي يرتبط النجاح في تحقيق الأهداف

بالإيمان الكامل بجدوى تحقيق التابعين لهذا الهدف، وخبراتهم الطويلة التي تمكنهم من الإلمام

بالجوانب المتصلة بتحقيق هذا الهدف عن باقي مرؤوسيههم والمتخصصين من أعوانهم.

٥- شعور القائد بعدم الثقة في تحمل المرؤوسين أداء عمل معين، فقد يعاني أحد القادة من ضعف في

مستوى المرؤوسين، وانخفاض مستوى أدائهم مما يدفعه لعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات.

الثاني/ مواقف النمط الجماعي في القيادة الأمنية للتابعين:

إن النمط الجماعي في القيادة يصلح -بكافة صورته- للتطبيق في كثير من أجهزة الشرطة،

خاصة عند التصدي للمشكلات التي تمس العاملين مثل المشكلات اليومية كتحديد مواعيد بدء العمل

وانتهائه، والأساليب التي توفر مناخًا ملائمًا للعمل والعاملين، مثل مشاكل الانتقال والاتصال، وتخطيط عمليات الشرطة، مثل الحملات التفتيشية أو تصفية البؤر الإجرامية، ومطاردة وضبط العصابات.. وغيرها، كذلك المشكلات التي يواجهها العاملون أثناء العمل، كلها مشكلات يجب أن يتصدى لها القائد باتباع الأنماط الجماعية في القيادة خاصة بعد أن أثبتت الدراسات أن القرارات التي تأخذ طريقها للتنفيذ بأكبر قدر من الفاعلية تكون قرارات جماعية.

ولاشك أن النمط الجماعي في القيادة يحقق عديدًا من المزايا، في مقدمتها ما يلي:

١- إحساس التابعين بالرضا والثقة بالنفس والشجاعة، وهو عامل نفسي مهم.
٢- تنمية الإيمان لدى العاملين بمضمون القرارات التي يتخذها القائد وسعيهم لتنفيذه كفريق عمل واحد.

٣- قدرة القائد على التعرف على حقيقة أوضاع العمل الأمني بصورة واقعية.
٤- مساهمة هذا النمط القيادي في إعداد الرجل الثاني للعمل الأمني، وبالتالي ينمي قدرة المرؤوسين على القيادة وصناعة القرار، خاصة عندما يتبوؤون مناصب قيادية.

الثالث/ مواقف تتطلب النمط الجماعي في القيادة الأمنية مع المتخصصين:

قد يحتاج القائد للنمط الجماعي في القيادة مع المتخصصين في الحالات التي تتطلب ذلك، ولحاجة الوقوف على خبراتهم وعملهم، خاصة عند تطوير وسائل أداء العمل بالاستعانة بتجهيزات معينة مثل الحاسبات الآلية، أو بالآلات معينة أو غيرها، أو عند الحاجة لسرعة اتخاذ إجراءات ذات طبيعة تحكمها القوانين واللوائح مثل المسائل المالية، فإن الأمر أيضًا يتطلب ضرورة الاستعانة بالنمط الجماعي في القيادة الجماعية مع المتخصصين والفنيين.

ورغم ما يحققه أسلوب المشاركة في هذه الحالة في القيادة الأمنية إلا أنه يتسبب في بعض العيوب منها: إضاعة الوقت نتيجة إسهاب المتخصصين في عرض آرائهم في محاولة لفرضها على القائد أو إقناعه بها، وبالتالي فقد لا يكون هذا النمط مناسبًا في المسائل ذات الطبيعة العاجلة التي تتطلب سرعة التصرف.

الرابع/ مواقف تتطلب النمط الجماعي في القيادة الأمنية مع التابعين والمتخصصين معًا:

وهي أعمال ومواقف تتطلب من القائد مشاركة التابعين والمتخصصين في القيادة؛ حيث إنها تمس التابعين ولديهم خبرة في أدائها، كذلك تمس الخبراء بما لديهم من علم وخبرة فيها، ولعل المهام التي تتطلب رسم سياسة عامة أو إستراتيجية عمل أممي يجب أن تتم من خلال القيادة الجماعية للتابعين والمتخصصين، لاعتبارين هامين، الأول أن هذه الموضوعات ذات أهمية خاصة، تنبع من أن تنفيذها يمتد لفترات طويلة يتم فيها تحقيق غايات طويلة المدى بالإمكانات المتاحة والمتوقعة، وبالتالي فإن القائد يحتاج إلى الإلمام بعدديد من الجوانب والتعرف على آراء المنفذين، والمتخصصين وليس في إمكانه الإلمام بذاته بكل تفاصيل وحقائق الأمور الحالية والمتوقعة؛ أما الاعتبار الثاني: وهو أن التصدي لمثل هذا النوع من الأعمال غالبًا ما تتاح له فرصة مناسبة من الوقت الطويل للدراسة والتمحيص والتروي، ولاشك أن توافر عنصر الوقت من أهم الأمور التي تسهل على القائد مشاركة الفنيين والمنفذين والعاملين في الحقل حتى يتسنى له تبنى إستراتيجية عمل واضحة المعالم تتفق والواقع وتحقق الغايات التي تسعى إليها.

الخامس/ مواقف وأعمال تحتاج للنمط الحر في القيادة الأمنية:

النمط الحر هو نمط يبرز عندما يكلف فريق بحث بإزالة غموض جريمة معينة تحتاج لتضافر جهود العاملين من رجال البحث، على أن يبقى للقائد دوره -طبقًا لهذا النمط- في تحديد الأهداف

النهائية، وتوفير الإمكانيات المناسبة لتنفيذ قرار الجماعة، فضلاً عن جهوده في التوجيه، والتنسيق أثناء عمليات التنفيذ.

ومن صفات القائد الأمني الفعال عند إدارة الأزمات الأمنية ما يلي:

١. **الانابة أو تفويض السلطة:** وهو أن يخول غيره سلطة القيام ببعض الأعمال التي تدخل في

حدود صلاحياته، حتى يستطيع التركيز على مجريات الأزمة وإدارتها.

٢. **تنمية روح التعاون:** يتسم القائد الناجح بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين أعضاء فريق إدارة

الأزمة والقدرة على التعامل مع الجماعة، وكسب ثقتهم والقدرة على خلق روح معنوية عالية في الفريق.

٣. **الهدوء وضبط النفس:** إذ يجب أن تتصف شخصية القائد الأمني عند إدارة الأزمات بالهدوء

والصفاء والتوازن، وألا تبدو عليه علامات القلق أو التوتر.

٤. **المعرفة الشخصية:** حيث يتطلب عمل القائد الأمني أن يكون متفهما للجوانب الشخصية

لفريق الأزمة، وأن يضع كل عضو في مكانه المناسب وأن يكون على دراية ومعرفة كاملة بقدرات

فريقه، الأمر الذي يمنحه القوة على تكليف كل منهم بما يتناسب مع قدراته لضمان فاعلية إدارة

الأزمة.

٥. **المشاركة:** على القائد الناجح أن مشاركة فريقه في اتخاذ القرارات عند إدارة الأزمات.

٦. **الخبرة:** حيث تلعب الخبرة الدور الأساسي عند إدارة الأزمات، لذا وجب على القائد أن يتمتع

بالخبرة الكبيرة في مجال عمله، وأن ينميها بالعلم والمعرفة والدورات المتخصصة التي تفيده في

تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، ويمكنه الاستعانة بالمتخصصين وأصحاب الخبرة من السابقين

في مجال عمله.

٧. الذكاء والبداهة والمبادرة واتخاذ القرار: إن صفات الذكاء والبداهة والشجاعة في تحمل مسؤولية

اتخاذ القرارات هي صفات يجب أن تتوفر في كل قائد ناجح، وإن القائد الفاعل هو من كان

دائمًا على أهبة الاستعداد للعمل والمبادرة، واتخاذ القرار لكل عقبة تواجهه أثناء إدارة الأزمة.

٨. الانضباط: من أهم صفات القائد الناجح أو الفاعل أن يتحلى بالانضباط، وأن يكون قدوة

في الانضباط والالتزام بالواجبات والمسؤوليات.

٩. الواقعية: ويقصد بها أن يكون القائد الناجح واقعياً في جميع الأمور، لأن أول خطوة لفقدان

وتفويت زمام الأمر هو عدم الانسجام مع الواقع، ولضمان تقارب الأفكار العلمية مع الواقع

على القائد أن يتعرف على الوجهة الواقعية لكافة الأمور عند إدارة الأزمات.

١٠. المعرفة: وهي الأساس الرئيسي للسلطة وهي إحدى دعائمها القوية، وكلما ازدادت معارف

القائد كلما ازدادت قدرته على إدارة الأزمة، لذا وجب عليه تنمية معارفه في كافة المجالات التي

لها علاقة بعمله.

١١. إدارة الوقت: إن الوقت هو رأس مال القائد عند إدارة الأزمة، ولعل ما يميز فرد عن آخر هو

حسن استخدامه للوقت، وكلما كان القائد منظمًا لوقته كلما استطاع أن يدير الأزمة بفاعلية.

١٢. الاتصال الجيد: ترجع أهمية مهارات الاتصال إلى دورها الفعال في تمكين القائم بالاتصال في

ترتيب أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية عند إدارة الأزمات الأمنية،

مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال.

١٣. توفر مهارة التفاوض: إذا أقتدت الضرورة إجراء حوار تفاوضي أثناء إدارة الأزمة، فالمفاوض

الناجح الذي يطلق عليه القائد يتسم بالذكاء الاجتماعي الذي يسمح له بالتفاعل النشط مع

فريق التفاوض ومع الفريق الخصم عند إدارة الأزمة الأمنية.

١٤. القدرة على العمل تحت الضغوط: تتعدد الضغوط التي تقع على فريق الأزمة، وخاصة قائد

الفريق؛ لذا أن يتمتع القائد الفعال بقدرته على إدارة الضغوط.

١٥. مهارة التفكير الإبداعي: حيث يجب أن يتسم القائد الأمني بالقدرة على التفكير الإبداعي،

اللمحاحية، أصالة التفكير، الاهتمام بطبيعة المشكلة، التفكير العميق، الإصرار.

ويشير الباحث في هذا الصدد إلى أن الطبيعة النظامية وما تتضمنه من تدرج

وظيفي في الشرطة قد يدفع التابعين إلى عدم إبداء آرائهم، وهو ما يجب أن يوضع موضع

الاعتبار لنجاح استخدام هذا الأسلوب بأن تسعى القيادات لتشجيع الضباط على إبداء

آرائهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في المسؤولية بشجاعة وصدق، ولعل النتيجة التي يمكن

التأكيد عليها في هذا الصدد هي ضرورة أن يقوم القائد بتنويع أنماط قيادته تبعاً للحالة أو

الحدث أو الموقف أو المشكلة التي يقوم بالتصدي لها، ويجب على القائد أن يعمل على

تنويع نمطه القيادي مع العاملين والتابعين بما يمكنهم من تقديم أكبر عطاء لديهم في مناخ

يسوده الترابط والتجانس والانسجام مع الآخرين، بل ويعمل على تنويع هذه الأنماط وفقاً

لطبيعة كل تابع على حدة.

وتطبيقاً لنظرية السمات فإن القائد الأمني يتسم بسمات معينة ترتبط بشكل أو

آخر بأبعاد وخصائص وظروف الموقف الأمني نفسه، ويمكن تصنيف هذه السمات الى

(خليل، ٢٠٠٢):

أولاً/ السمات الشخصية أو الانسانية:

وتتمثل هذه السمات في: الانتقاء، الذكاء المرتفع، النضوج والثبات العقلي والعاطفي،

الشجاعة، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الالهام.

ثانياً/ السمات الاجتماعية:

ويمكن اجمال هذه السمات في: التفكير قبل التصرف، التفكير الابتكاري، التعليم، التدريب، الخبرة، التخصص، خلفية بيئية صالحة وسوية، الموقفيه في التصرف، حسن استرجاع الخبرات السابقة، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في ظل عدم التأكد والمخاطرة، الاتصال الفعال والمؤثر.

ثالثاً/ السمات النظامية:

وهذه السمات هي: الانضباط، والقدرة على السيطرة على انفعالاته في المواقف الصعبة، فالقائد الإستراتيجي الشرطي يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف في حدود التزامه بأهداف معينة؛ فهو بمثابة مستشار لمؤوسيه الذين يطلبون مشورته المتفهمة الواعية.

ويرى الباحث أن نمط القيادة الإستراتيجية هو النمط المثالي لقيادة الأجهزة الشرطية، فهو النمط القادر على إحداث التغيير في المؤسسة الشرطية في اتجاه الهدف المنشود، أي القادر على توحيد جهود الضباط والتأثير فيهم في إطار فكري وشخصي مشترك لقيادة المستقبل لتحقيق أهداف المؤسسة الشرطية

٢,٤ مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده

استحوذ موضوع الولاء التنظيمي على اهتمام العديد من الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام إلى محاولة الإجابة عن هذا التساؤل: لماذا يلتزم بعض الموظفين بتحقيق أهداف المنظمة ويعملون على الاندماج والارتباط بالمنظمة وبذل المزيد من الجهد والأداء بينما لا يفعل الآخرون ذلك؟ (العديم، ٢٠٠٧).

٢,٤,١ مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته

الولاء لغة يعني الالتزام، العهد، المحبة، القرب، ويرادف معنى الولاء الانتماء والانتساب و التماسك، وإذا تجاوزنا هذا المعنى اللغوي إلى الاصطلاحي فهو مفهوم قديم تطرق له علماء الاجتماع و السلوك في الأوقات السابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات و الاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة و التعاون و الانتماء والاخلاص للوصول للغايات و الأهداف، وأشاروا إلى أن الولاء التنظيمي امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وانتمائية للمجتمع الذي يعيش فيه (بطاح، ٢٠٢٠).

إن الولاء الوظيفي ومفهومه وطبيعة تركزه على اتجاه واحد، يُعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة (الحوال، ٢٠١٩)، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي (دندراوي، ٢٠٢١)، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة (سلامي، ٢٠٢١).

وهناك مجموعة من العناصر التي تدل على وجود الولاء الوظيفي لدى الموظفين، ومنها الحرص على إنجاز العمل بشكلٍ متقنٍ ومتميز (سليمان، ٢٠١٥)، وهذا يظهر من خلال المتابعة المستمرة من المسؤول لموظفيه للتعرف على معدلات إنجاز الأعمال الموكلة إليهم (الشنطي، ٢٠١٦)، والعمل على معرفة أسباب انخفاض مستوى الأداء والتي تأتي في الغالب منها نتيجة لعدم شعور الموظفين بالارتياح في العمل (بو الشرش، ٢٠١٥)، وهو ما يستلزم من المسؤول معرفة المشكلات والصعوبات التي يعاني منها الموظف والعمل على علاجها ومحاولة التخلص منها، ومن تأثيرها على أدائه (خير، ٢٠١٣).

وتبرز أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسات فيما يلي (الحمداني، ٢٠١١):

- أن مجال الولاء التنظيمي قد جذب علماء السلوك الإنساني لما له من أهمية في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- للولاء التنظيمي علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة ودرجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمة واعتزازه بها واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمها.
- ارتفاع درجة الولاء لدى الأفراد يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن من مستوى أدائهم.
- الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة، فالأفراد ذو الولاء القوي يسعون للبقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة.
- المحافظة على علاقات طيبة مع العاملين.
- مشاركة الإدارة العليا للعاملين في المعلومات الخاصة بالعمل والحياة الاجتماعية.

٢,٤,٢ أبعاد الولاء التنظيمي ومراحله

هناك مجموعة من العناصر التي تدل على وجود الولاء التنظيمي لدى الموظفين ومنها
(Baker & Baker, 1999):

- ١- إنجاز العمل بإتقان: ويظهر من خلال المتابعة المستمرة من المسؤول لموظفيه للتعرف على معدلات إنجاز الأعمال الموكلة إليهم والعمل على معرفة أسباب انخفاض مستوى الأداء.
- ٢- عدم هدر وقت العمل: ويعني التزام الموظف بوقت عمله وعدم هدره فيما لا يفيد المؤسسة.
- ٣- الشعور بالانتماء لجهة العمل والاعتزاز بالعمل فيها: حيث يعتز الموظف بالانتماء إلى جهة عمله.

- ٤- المشاركة الإيجابية في جهود التحسين والتطوير: من خلال تقديم الموظف للاقتراحات والأفكار الإبداعية والتطويرية الهادفة إلى زيادة فعالية العمل وتحسين الأداء بالمؤسسة.

وتتمثل أهم أبعاد الولاء التنظيمي فيما يلي (Allen & Meyer, 1991):

أ. الولاء العاطفي: وهذا المكون يعني قوة تطابق وارتباط الفرد مع منظمة معينة ويعبر عن توجه وجداني وتلقائي نحو المؤسسة ، فالفرد الذي يتصف بهذا المكون نجده راغب في البقاء في منظمته بناء على عاطفة تلقائية تجعله يبذل أقصى جهده للاستمرار بالعمل بها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة الاستقلالية ، والأهمية ، وتنوع المهارات المطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، وكذلك بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل أو ما يتعلق بالموظف.

ب. الولاء المستمر: ويتمثل في رغبة الفرد بالبقاء في المؤسسة التي يعمل بها، ويعود سبب تلك الرغبة إلى إدراكه للتكاليف المترتبة على قراره بترك العمل في المؤسسة، أي أن سلوك الفرد وولائه يتحددان في ضوء منافع اقتصادية ونفسية ناتجة عن التكاليف التي يمكن أن يتحملها الفرد في حال إقدامه على ترك العمل، وذلك لأن تقييمه لأهمية البقاء في المؤسسة يتأثر بعدة عوامل منها مقدار التقدم في السن، ومدة الخدمة، والعلاقات الشخصية بين الزملاء، والمهارات النادرة. ولا شك أن بقاء الموظف في المؤسسة لتجنب ضياع التكلفة المالية المترتبة على هذا الأمر يؤدي إلى انخفاض الجهد المبذول في العمل واقتصاره فقط على ما يؤدي إلى تجنب المساءلة، والولاء الاستمراري يتزايد بتزايد الفوائد المالية التي يحصل عليها الموظف لقاء عمله في المؤسسة مما يترتب عليه انخفاض جاذبية بعض الوظائف الشاغرة في المؤسسات الأخرى.

ج. الولاء الأخلاقي (المعياري): ويتمثل في إحساس الموظف بالالتزام بالبقاء في المؤسسة، وقد يعود ذلك إلى ما يشعر ويؤمن به من قيم الإخلاص والتي ترجع إلى التنشئة العائلية الاجتماع، وفي الغالب يتطور هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لموظفيها وفسح المجال لهم للمشاركة

والتفاعل الإيجابي والمساهمة في وضع أهداف المؤسسة والتخطيط ورسم السياسات العامة لها،
وبعض النظر عن دعم المؤسسة أو الرضا الذي يحصل عليه الموظف فإن مستوى ولائه لا يتأثر
بذلك.

٢,٤,٣ آثار الولاء التنظيمي وأساليب تنميته بالمؤسسات الشرطية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي بعضها عوامل تتعلق بالخصائص
الشخصية للفرد مثل: (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، المستوى التعليمي)، وبعضها
يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة مثل: (نمط الإشراف، أسلوب القيادة، مشاركة العاملين، محتوى
العمل، تكنولوجيا الاتصال، جماعة العمل، الحوافز، الأجور)، وبعضها الآخر يتعلق بالبيئة الخارجية
للمنظمة مثل: (ظروف سوق العمل، فرص الاختيار)، وبعضها يتعلق بالخصائص الوظيفية مثل:
(الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الضغط الوظيفي، الاستقلالية في العمل، المكانة الوظيفية)،
وبعضها يتعلق بعوامل تنظيمية أخرى مثل: (العقد النفسي، الدوافع والحاجات والقيم، المناخ
التنظيمي، العدالة التنظيمية)، ويعتبر الولاء التنظيمي من أهم المظاهر السلوكية التي تعكس على
المنظمة وفي جميع المستويات إذ ينجم عن ولاء الأفراد لمنظمتهم العديد من المخرجات تكون في
معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الجمة، وبالمقابل ينتج عن انخفاض الولاء
التنظيمي في المنظمات العديد من الآثار السلبية على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، ويمكن
تلخيص هذه الآثار فيما يلي (دره، ٢٠٠٣):

الأول/ الآثار الإيجابية للولاء التنظيمي:

من أبرز النتائج الإيجابية التي تجنيها المنظمات من الولاء التنظيمي ما يلي:

١- يشجع الولاء التنظيمي على الانتظام في العمل والرغبة بالاستمرارية فيه، ويعمل على استقرار العاملين في المنظمة والحد من تسرب العاملين.

٢- يساهم الولاء التنظيمي في رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفع الأفراد إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

٣- يعمل الولاء التنظيمي على زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي، حيث أن شعور الفرد بالانتماء للمنظمة التي ينتمي إليها يولد شعوراً بالرضا عن وظيفته ويكون أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة.

٤- يعزز الولاء التنظيمي من فاعلية المنظمات، ويعمل على زيادة قدرتها على الارتقاء والتطور.

٥- تعمل المستويات العالية من الولاء التنظيمي على تخفيض حدة الضغوط وتجنب مخاطرها وتقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويؤدي إلى زيادة الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل.

٦- تساهم المستويات المرتفعة من الولاء التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز للعمل، وبذلك المزيد من الجهد مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وانخفاض مستويات الغياب والتأخر.

٧- يولد الولاء التنظيمي الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

٨- يساعد الولاء التنظيمي في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة، والميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر.

٩- يساهم الولاء التنظيمي في تحقيق مجموعة من العوائد المتنوعة والمميزات الإضافية للأفراد مثل: فرص المشاركة، والترقية، والتدريب، والدعم، والمكافأة.

الثاني/ الآثار السلبية لضعف لولاء التنظيمي:

١- علي مستوي المنظمة، يؤدي انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين إلى تسريحهم أي تركهم لمنظمتهم، وينتج عن هذا التسرب آثار سلبية عديدة منها: ارتفاع التكاليف، وتعطيل الأداء، وفقدان كفاءة العاملين، وشغور الوظيفة، وزيادة أعباء العمل على الموظفين، وانخفاض درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وانخفاض صلة الروابط بين العاملين، كما تضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة إنجازهم، مما يؤثر سلباً في المنظمة، كل ذلك يضعف ولاء العاملين تجاه تنظيماتهم.

٢- علي مستوى الفرد، يؤدي ضعف الولاء إلى الضغوط النفسية والمشاكل العائلية والعيش في عزلة عن الآخرين والركود المهني، وانخفاض مستويات الإبداع، وعدم التكيف مع المنظمة، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية.

ومن وسائل تنمية الولاء التنظيمي وأهم آليات تعزيزه بالمؤسسات الشرطية ما يلي:

- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المؤسسات الشرطية.
- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.
- إيجاد نظام مناسب للحوافز.
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي الشرطي.
- تقليل ضغوط العمل.
- تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المؤسسات الشرطية لمنتسبيها.

- تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.
 - التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين بالشرطة.
 - الحرص على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين.
 - زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.
 - التعامل الإيجابي لإدارة المؤسسات الشرطة مع العاملين فيها من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
 - الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الشرطة.
- ويرى الباحث أن تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الشرطة يتطلب قيادات ذات رؤية إستراتيجية ومستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب تطوير أدائهم والوصول بها إلى أعلى مستويات التميز.**

٢,٥ مفهوم تطوير أداء العاملين وأبعاده

يعتبر العنصر البشري من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات، فالعاملين هم الذين يخترعون ويبتكرون ويضيفون ويجددون ويدبرون وينفذون، ومالم تعمل المنظمات باستمرار علي تطوير أداء العاملين؛ فأنها تفتقر الى الكفاءة والى الأداء المتميز (جاد الرب، ٢٠٠٩).

وقد اهتمت دولة الإمارات اهتماماً منقطع النظير بتطوير أداء مواردها البشرية وسخرت كل الجهود والإمكانات من أجل تنميتهم وتطوير مهاراتهم وذلك من منطلق إيمانها بأهمية المورد البشري حيث أنه يمثل العنصر الحاكم من عملية التنمية المستدامة، وهو حجر الزاوية في اللحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات، وإيمانها بدوره الهام بتحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية.

٢٠٥١ ماهية تطوير الموارد البشرية وعناصره

تعد الموارد البشرية في كافة المؤسسات من العوامل الرئيسية لأداء مهامها لتحقيق ما تصبو إليه من تقدم وتطور كما أنها تمثل العامل المؤثر للبقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة في العصر الحالي لا سيما في ظل المتغيرات والمستجدات المتلاحقة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية واشتداد حالة التنافسية بين المؤسسات في ظل تلك المتغيرات لغرض تحقيق السبق والريادة والاستحواذ على القدر الأكبر من المكاسب سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الإقليمي أو الدولي.

فقد أدى التطور الإداري والتقني في كافة مجالات الإدارة إلى ظهور ووجود كم كبير من المعارف التي أصبحت من الأهمية بمكان الأمام بها والاستفادة منها من قبل الموارد البشرية وهو الأمر الذي يعني ضرورة توافر مهارات وقدرات خاصة لديهم إضافة إلى التدريب المستمر لكي يمكن لها مواكبة المستجدات في عدة تحديات من أجل معرفة كيفية إدارة وتخطيط وتطوير الموارد البشرية لديها لمواكبة كل ما هو جديد في هذا المجال.

وبناء على ما تقدم تطورت النظرة إلى الموارد البشرية بالمؤسسات وأساليب التخطيط المتعلقة بها لا سيما فيما يتصل بالوسائل التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد الاحتياجات من هذه الموارد في

مختلف الوظائف والمهن والصفات والقدرات والمهارات اللازم توافرها بما لكي يتسنى مواجهه التغير
المشاعر في النواحي الفنية والتكنولوجية والمعرفية والادارية.

ولا شك ان هذا التخطيط بات امرا أكثر ضرورة للمؤسسات الشريطية في ضوء دورها الأمني
والمجتمعي بالغ الاهمية للحفاظ على الامن والاستقرار وحماية الارواح والممتلكات وكذلك استنادا الى
تعاظم مهامها نتيجة للعديد من المهددات والمخاطر التي باتت تتعرض لها كافة المجتمعات دون استثناء.
وقد سادت نظرة تقليدية لدور إدارة الموارد البشرية - حتى سبعينيات القرن الماضي - على
أنها جزء من الإدارة التنفيذية، تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين، كشؤون
التوظيف، وإعداد بعض البرامج التدريبية، وإجراء التسويات الخاصة بالأجور، أو حفظ ملفات
العاملين.. الخ، لكن اختلفت النظرة الآن للموارد البشرية على أن لها دوراً استراتيجياً، يختلف إلى حد
كبير عن النظرة التقليدية بها (علام، ٢٠١١: ١٠١).

وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء اساسي في المؤسسات وتطورت
وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد، وأصبحت تساهم في المكانة
التنافسية للمؤسسة، وكذلك في ربحيتها.

وبشكل عام، يختلف الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي في عدة
جوانب منها: تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وتحقيق تكامل استراتيجية
الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة (علام، ٢٠١١).

لعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته
للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبداً، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك
الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر (حمد، ٢٠١٥).

٢,٥,١,١ تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات منها: إدارة الأفراد، والعلاقات العمالية، والعلاقات الصناعية، والعلاقات الإنسانية، وإدارة القوى العاملة، وإدارة الموظفين، وغيرها. وإن غدا أكثرها انتشاراً تسمية "إدارة الموارد البشرية"، وإدارة الموارد البشرية هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلقة بالعاملين وعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهما. إن الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الكفء للموارد المحدودة، وبما يساعد على البقاء والاستمرار، أي بما ينجم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، ومع النمو المضطرد في أعداد المنظمات واحجامها، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي، الذي يسعى إلى تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتحديات، وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على الابتكارات المهمة التي تساعد على تفعيل أداء المنظمة (صبحي والغالي، ٢٠٠٩).

كما عرفت بأنها: "النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد لتحقيق أهدافها"، وعرفت أيضاً بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم" (Ivancevich, 2001).

كذلك يمكن استخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية على عدة مستويات، فقد ينظر إليه كششاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كماً ونوعاً بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم. وقد ينظر إليه كمهنة يصبح المعني بها مرجعاً في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة. وقد يُنظر إليه كوحدة تنظيمية في منظمة. وقد ينظر إليه كحقل دراسي وكمجال من مجالات التخصص (درة والصباع، ١٩٨٦).

وفي تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة". ويلاحظ من هذا التعريف بأن إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات التالية: التخطيط ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، والتنظيم ويتضمن تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين والتوظيف وهو تحديد نوع الأفراد المواد تشغيلهم، القيادة وهي توجيه الأفراد باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم، والرقابة وهي عملية وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف.

كما أن هناك من يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالأفراد والمنظمة، فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافآت".

ويرى الباحث أن تعريفات الموارد البشرية تتماثل حيناً وتباين احيناً أخرى، تتماثل في أنها تصب في إناء واحد هو الاهتمام بالعاملين في المنظمة، وتباين بمجموعة من الأسباب منها مجال التركيز، فتارة تجد الباحث يركز على الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية، وتارة أخرى يركز على الأنشطة الرئيسية، ومنها مدى الاتساع الذي يسبغه الباحث على التعريف، فقد يتسع ليشمل أنشطة فرعية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وقد يضيق ليجعلها في أنشطة رئيسية، ومنها أيضاً خلفية الكاتب

نفسه، فإن كان قانونياً تجده يركز على حقوق وواجبات الموظف ومهام وسلطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى في المنظمة. وإن كان سلوكياً تجده يركز على الدافعية والحوافز والجانب الأخلاقي في الوظيفة، وإن كان إدارياً تجده يركز على الوظائف أو المهام. كما قد يعود الاختلاف كذلك إلى مجال التطبيق إن كان جهازاً حكومياً أو خاصاً.

٢,٥,١,٢ استراتيجية الموارد البشرية وعناصرها:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل وهناك أهداف أشمل تتمثل في الإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكثيف قوة العمل للتغيرات البيئية. وهذه الأهداف تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة، وتمثل استراتيجية الموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهداف الاستراتيجية، وتتضمن عناصر استراتيجية الموارد البشرية، ما يلي (علام، ٢٠١١):

- دراسة الظروف البيئية العامة المحيطة بالمنظمة ونظام الموارد البشرية.
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية مما يدعم الأهداف العامة للمنظمة، ويعمل على تحقيقها.
- وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية.

- تقييم استراتيجية الموارد البشرية، والخطط والسياسات الخاصة بها، ومستوى الخدمة، ورضا المستفيدين منها.

٢,٥,١,٣ المداخل العلمية في تطوير أداء الموارد البشرية:

يقصد بالمداخل مجموعة الاتجاهات أو المناهج الفكرية التي تم استخدامها في تحليل إدارة الموارد البشرية، وتضم المداخل المختلفة لإدارة الموارد البشرية مجموعتين متميزتين من المناهج، الأولى يمكن أن تُسمى بالمناهج التقليدية، وتشمل (منهج السلعة أو المنهج الميكانيكي، المنهج الأبوي أو الإنساني أو منهج العقود)، أما المناهج الحديثة فتشمل (منهج الإدارة، منهج النظم، منهج المبادأة والإيجابية، منهج المورد البشري)، ويمكن توضيح هذه المناهج على النحو التالي (علام، ٢٠١١):

١- المدخل الميكانيكي (مدخل العمل كسلعة أو كعنصر للإنتاج):

يعتمد هذا المنهج على أفكار مدرسة الإدارة العلمية، حيث ينظر إلى العمل كعنصر أو عامل من عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال، ومن ثم يرى ضرورة استثماره إلى أقصى حد وبالشكل الذي يحقق أعلى عائد، بداية من الحصول على عنصر العمل وتشغيله بأقل اجر أو تكاليف ممكنة، فالعنصر الإنساني في ظل هذا المنهج ليس له اعتبار، ويعتبر الفرد العامل مثل الآلة يمكن التنبؤ بسلوكه، وإحلاله والسيطرة عليه وتشغيله وفقاً للخطط الموضوعة.

٢- مدخل العلاقات الإنسانية (المنهج الأبوي):

جاءت أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية لتتبنى منهجاً آخر في التعاملات وعلاقات العمل مع الأفراد، حيث يعتبر المدير أباً يعمل على رعاية مصالح أسرته في العمل، والتي تضم العاملين تحت رئاسته، حيث يقوم القائد أو المدير المسؤول باتخاذ القرارات المناسبة التي يراها تناسب العمال والموظفين.

وهذا المنهج ركز في اهتمامه على علاقات العمل ودوافع العمل والخدمات التي تقدم للعاملين وتوفير ظروف العمل المناسبة ومراعاة الجوانب الإنسانية في ممارسة الأنشطة الأخرى لإدارة الأفراد.

٣- مدخل التعاقد (العقود):

ويأخذ هذا المنهج بالأمر الوسط بين المنهجين السابقين (الميكانيكي والأبوي)، حيث يراعي في نفس الوقت اهتمامات كلا الطرفين (الإدارة والعاملين)، ويعكس مسمى العقود أو التعاقد عدم اعتبار الأفراد مجرد قطع غيار أو آلات في عجلة الإنتاج، باعتبار أن عنصر العمل تحصل عليه المنظمة بناء على تفاوض بين طرفين هما الأفراد العاملون وإدارة المنظمة، وفيه يتم تحديد توقعات الأفراد من المنظمة لإشباع حاجاتهم، وتوقعات المنظمة من الأفراد لتحقيق النمو والاستقرار والربحية. ومن خلال هذا التعاقد يتم العمل على الالتقاء عند نقطة معينة لتحقيق أقصى ما يمكن من توقعات كلا الطرفين.

٤- مدخل الإدارة:

وينظر هذا المدخل إلى إدارة الأفراد أو الموارد البشرية كوظيفة باعتبارها مسؤولية كل مدير بالمنظمة على أساس أن إدارة الموارد البشرية كإدارة خدمية إنما توجد لخدمة المديرين والعاملين، من خلال خبرائها، ومن ثم فإن نتيجة التحليل باستخدام هذا المنهج مؤداها اعتبار أن أداء كل عامل ورضاه هو مسؤولية مشتركة ومزدوجة تقع على عاتق كل من المشرف المباشر على هذا العمل، وإدارة الموارد البشرية.

٥- مدخل النظم:

يشير هذا المدخل إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً فرعياً داخل نظام أكبر هو المنظمة، ومن ثم فإنه يجب تقييم إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تلعبه في هذه المنظمة أو من خلال درجة مساهمتها في تحقيق إنتاجية المنظمة، وعلى مستوى الممارسة الفعلية، فلا بد أن يدرك القائمون

على الأمر أن نموذج إدارة الموارد البشرية ما هو إلا نظام مفتوح مترابط الاجزاء يتأثر بالبيئة الخارجية، ويؤثر فيه كل جزء على باقي الأجزاء ويتأثر بها، وهذه النظرة تساعد على زيادة القدرة على فهم طبيعة عمل نظام إدارة الموارد البشرية، وتزيد القدرة على تطوير النظام إلى الأفضل وبمنطق علمين كما تزيد القدرة على فهم طبيعة العلاقات المتشابهة بين هذا النظام، وباقي أنظمة المنظمة.

٦- مدخل الإيجابية (المبادأة):

ويُسمى المنهج الإيجابي أو النشط أو الفعال، وتقوم فلسفته على اعتبار أنه بإمكان إدارة الموارد البشرية أن ترفع مستوى مساهمتها للعاملين والمديرين بالمنظمة ككل عن طريق توقع المشاكل أو التحديات قبل وقوعها أو استنفحها والعمل على تحديدها بأخذ زمام المبادرة، أما إذا كانت الجهود المبذولة سلبية ولا تتم إلا بدافع رد الفعل فقط، فإن المشاكل قد تصبح أكثر تعقيداً وقد تضيع الفرص الممكنة لعلاجها.

٧- مدخل المورد البشري:

وينظر هذا المنهج إلى إدارة الأفراد على أنها إدارة للعناصر أو للموارد البشرية، ومن منطلق أهمية البشر وكرامتهم لا يجب تجاهلها من أجل الانتفاع بجهودهم واستغلالها. ويؤكد هذا المنهج على أنه يمكن فقط من خلال الاهتمام الواعي باحتياجات العاملين أن تنمو وتزدهر المنظمات الناجحة.

٢,٥,١,٤ استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية:

إن اعتناق التخطيط الاستراتيجي كعقدية للوصول إلى الأهداف المرجوة يحتم على الدول وخاصة النامية منها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لكثرة المشكلات والتعقيدات وقلة الخبرات والإمكانات والموارد المادية والبشرية التي تعاني منها الدول النامية، فالتخطيط الاستراتيجي يمثل منهج

عمل يغطي كافة مجالات التنمية الشاملة (الاقتصادية، والاجتماعية، والتربوية والتعليمية)، وتشمل

استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتحسين الإنتاجية ما يلي (هلال، ٢٠١٥):

١ - الموارد البشرية كميزة تنافسية:

تبحث المنظمات اليوم عن ميزة تنافسية تميز السلع أو الخدمات التي تنتجها عن غيرها مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها، ومن امثلة المزايا التنافسية انخفاض التكاليف، وارتفاع جودة السلعة أو الخدمة، اختلافها عن السلع والخدمات الأخرى ... الخ، ويمكن أن تكون الموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة ميزة تنافسية لها.. وذلك إذا تميز العاملون بكفاءة عالية، وتعليم راق، وتدريب ملائم، وإذا اتصف هؤلاء العاملون بدرجة عالية من الإخلاص أو الولاء أو الالتزام، والرقابة الذاتية، مما يقلل الحاجة للإشراف، والرغبة في خدمة العملاء والاستعداد لتحقيق مطالبهم، لذا يجب التعرف على شخصيات العاملين ودوافعهم، واتجاهاتهم، وطموحاتهم، حيث أن كل موظف بمثابة إضافة فريدة في موقعه، ودور القادة بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية هو إعداد هؤلاء الموظفين وتحفيزهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات.

٢ - تمكين العاملين:

يُقصد به المشاركة الإيجابية من جانب الأفراد وتحويل السلطة والمسؤولية والرقابة إلى المستويات الدنيا، وتوفير قدر كبير من الرقابة الذاتية. وهذا يعني المشاركة الفعلية من جانب الموارد البشرية في إدارة منظماتهم واتخاذ القرارات والتفكير الإبداعي وحل المشكلات والتصدي للمواقف والرقابة على النتائج، وتحمل المسؤولية، ولا بد من مشاركة الأفراد في الحصول على المعلومات بان يحصلوا عليها بالكيفية والكمية والوقت الملائم حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات بالفاعلية المطلوبة، بالإضافة إلى بناء الإدارة الذاتية وتفويض السلطات والمسؤوليات حيث يتوقع من الأفراد أن يؤديوا دوراً فعالاً في تحقيق

نتائج المنظمة التي يعملون فيها، ومن ثم يجب إمدادهم بالسلطات المطلوبة والتي تعتمد على الثقة في العاملين وتوفير درجة من النضج والوعي لديهم.

٣- إعادة الهيكلة:

يُقصد بإعادة الهيكلة، مجموعة الاستراتيجيات والسياسات التي تتبعها المنظمة لتحسين وتطوير كفاءة الأداء، وبصاحب إعادة الهيكلة تخفيض لأحكام المنظمات وتحسين هيكلها التنظيمي والاتجاه نحو تقليص عدد من المستويات الإدارية وذلك بسبب ما يحدث من إندماجيات ومنافسات بين المنظمات الخارجية، ويمكن لإعادة الهيكلة أن تحقق بعض المزايا الهامة، وهي تقليل التكاليف وتبسيط طرق العمل، وتوفير وظائف كثيرة ليست في حاجة إليها، وزيادة الكفاءة. ويبرز دور إدارة الموارد البشرية في البحث عن أنسب الطرق لإنهاء خدمات العاملين الزائدة عن الحاجة، وإعانتهم على إيجاد فرص وظيفية، ووضع خطة لتعويض هؤلاء، وتحديد مواصفات العمالة المطلوبة للهيكل الجديدة وتدريبها وتحفيزها.

٤- تنوع العمالة:

يتزايد اليوم توظيف العاملين الإضافيين وذلك في مواسم معينة، أو للعمل جزء من الوقت أو بالتعاقد، أو العمالة المؤقتة، وذلك إلى جانب العاملين الدائمين الذين يشغلون وقتاً كاملاً. ويمكن تقسيم العمالة إذن إلى أساسية وإضافية، الأمر الذي يلقي مزيداً من الأعباء على إدارة الموارد البشرية، كالبحث عن العمالة الإضافية الملائمة، وسبل جذبها، وإعدادها، وتدريبها، وأفضل الطرق لتعويضها وتحفيزها، والعمل على التوفيق بين النوعين من العمالة، وحل الصراع الذي يحدث بينهما، وهذا كله بجانب الحصول على أفضل أداء وأحسن إنتاجية ممكنة من الطرفين، ويعني تنوع العمالة أيضاً اختلاف خصائص الأفراد من الناحيتين الديموجرافية والمهنية، فهناك الشباب والكبار، والرجال

والنساء والوطنيون والأجانب، على اختلاف تخصصاتهم، فكيف يمكن التنسيق بين الثقافات المختلفة، وإدارة التنوع والاختلاف في التخصصات المهنية، وكذلك الدوافع والخصائص الشخصية بحيث تكون النتيجة حياة وظيفية سعيدة للعاملين، وميزة تنافسية للمنظمة تعينها على تحقيق غاياتها. إن هذا يستتبع تغير نظرة الإدارة للعاملين، وأن هؤلاء ليسوا قوالب جامدة أو متشابهة، وأن تقبل الاختلافات بينهم، وتبحث طرق الاستفادة القصوى منهم.

٥- تبيد الخوف الوظيفي:

إن كثيراً من الممارسات الإدارية ما زالت تعتمد على الرقابة اللصيقة، والتهديد بالعقاب وتخويف العاملين بالنسبة لمستقبلهم الوظيفي. ولا شك أن الخوف إذا تمكن من العامل، فإنه يسبب له توتراً وإحباطاً ويبطل روح الإبداع فيه، ويقلل من دوافعه وطموحاته، ويقصر سلوكه الوظيفي فقط على كيفية تفادي العقاب وعدم الوقوع في أخطاء أو معصية للرؤساء، تترتب عليها آثار سلبية وظيفية ونفسية. ولكي تبدد ظاهرة الخوف الوظيفي فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسلك منهجاً جديداً يدعو المديرين إلى الاعتماد على التشجيع وإبراز النواحي الإيجابية لدى العاملين وإعطائهم حقوقهم بدلاً من توجيه اللوم، ودعوتهم لتحمل المسؤولية بدلاً من انتحال الأعدار.

٦- بناء فرق العمل:

كانت إدارة الناس تعرف قديماً بإدارة المستخدمين وتم تغيير اسمها إلى إدارة الأفراد، والآن إدارة الموارد البشرية أو الموارد العقلية، أو الذكية، حيث يعرف العاملين اليوم برأس المال الذكي أو المعرفي، وكما تخاطب الإدارة الحديثة اليوم عقول العاملين ومهاراتهم، فإنها أيضاً تخاطب قلوبهم وعواطفهم ومشاعرهم، وتستفيد من الجانب الاجتماعي والعاطفي لديهم، فتتعامل معهم في فرق متكاملة، وليسوا كأفراد منفصلين. ويتميز الفريق عن جماعة العمل بأنه بالإضافة إلى أركان الجماعة وهي العلاقات

والأدوار والقيم، والقواعد السلوكية، والمشاعر والأحاسيس، فإن بعداً جديداً يضاف إلى هذه الأبعاد، هو الرغبة والاستعداد للمشاركة، والإخلاص، وتضافر الجهود والأفكار لتحقيق الأهداف المطلوبة.

٧- إعادة اختراع الحكومة:

إن تغيير أنماط الإدارة لا يقتصر فقط على المنظمات الخاصة، أو الصناعية أو التجارية، وإنما يمتد أيضاً للقطاع الحكومي. وقد بدأت الحكومات في الدول الغربية في تحويل المنظمات الحكومية التقليدية البيروقراطية إلى منظمات متحركة مرنة تتفاعل مع البيئة من حولها وتستجيب للمتغيرات الجارية. ويوجد العديد من الاستراتيجيات لتعديل وتغيير أنماط العمل الحكومي، وهي الاستراتيجية الأساسية التي تسعى المنظمة أو الجهاز الحكومي لبلوغه، وإستراتيجية النتائج المترتبة على الأداء المرتبطة بوضع نظام ملائم للحوافز، وإستراتيجية الرقابة والتحكم، والتي تعيد بناء الهيكل التنظيمي حتى تتخلص من المركزية والوحدات الزائدة وتمكين الموظفين بمنحهم قدراً كبيراً من المسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرار، ثم إستراتيجية الثقافة التي تنصب على تغيير مجموعة القيم والعادات التي توجد بين موظفي الحكومة، ومن ثم تغيير سلوكهم للأفضل.

ومن الجدير بالذكر، أن البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكاناتها. وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها

وتعميمها ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل، هي: التسويق، والأفراد، والإنتاج، والتمويل والمحاسبة الإدارية (حمد، ٢٠١٥).

٨- الإدارة بالحسابات المفتوحة (الإدارة على المكشوف):

هي أسلوب حديث يعتمد على نشر المعلومات المحاسبية بين العاملين، وجعل هؤلاء العاملين يقرأون الحسابات المختلفة من حساب الأرباح والخسائر، قائمة الدخل، قائمة التدفقات، وذلك بغرض أن يتكون لدى العاملين الحس الرقمي، وأن يتعرفوا على النتائج من خلال الأرقام، وأن يدرسوا هذه الأرقام ويحللونها، لماذا هي منخفضة او مرتفعة، والأهم من هذا هو كيفية تحريك هذه الأرقام انخفاضاً أو ارتفاعاً، وما دور كل عامل في تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح؟ ثم ما هو العائد الذي سيعود على العامل من كل ذلك، هي إذن طريقة جديدة للتفكير حيث تدمج مصالح الطرفين أصحاب العمل والعاملين.

٩- تغيير أماكن العمل والتفويض:

انتشر في البلاد الغربية الآن العمل بالمنزل، والذي يناسب بعض طوائف العمالة، كمعوقين والنساء، والراعيات لأطفالهن، وبعض الوظائف مثل المبرمجين ومحللي النظم. ويتضمن العمل بالمنزل أسئلة كثيرة لإدارة الموارد البشرية، فلم يعد انضباط العاملين في الحضور إلى مكان العمل معياراً يذكر، وإنما هي النتائج التي يحققها العاملون بالمنزل، وهناك قضية الثقة بهؤلاء العاملين، عدد الساعات التي يعملون بها، والتعويض المناسب، وهل يمكن أن تخصص لهم أجراً إضافياً عن الساعات الزائدة؟ وما هي المستويات الملائمة للأداء؟ وماذا عن برامج الرعاية الصحية والتعويض في حالات الإصابات وحوادث العمل.

١٠- التفكير الإبداعي والابتكاري:

يُقاس الابتكار بعدد الأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها في العمل، والقيمة العملية لهذه الأفكار وإمكانية تطبيقها، والاستفادة منها، وترجمتها في النهاية إلى سلع أو خدمات أو طرق عمل تدر أرباحاً وتوفر تكاليف وتفتح آفاقاً جديدة للعمل، وتدعم المركز التنافسي للمنظمة.

ومن هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المناخ الملائم للتفكير الابتكاري وإعداد العاملين بالتدريب المستمر في التفكير الإبداعي، كجلسات الأفكار، والعصف الذهني، وجلسات حل المشكلات، وحلقات الجودة، كما يجب أن يكون هنالك حلول لمعوقات التخطيط الاستراتيجي مثل (حمد، ٢٠١٥):

١. الحرص على بناء خطة استراتيجية للمنظمة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.

٢. قبول الغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة.

٣. تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير في التوجيه والإرشاد.

٤. قبول التنوع والتغير في أعضاء فرق العمل والعلماء أو مجالات العمل وتحمل أعباء ذلك التنوع والتغير.

١١- إدارة الجودة الشاملة:

يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على عدة دعائم هي التحسين المستمر، والاهتمام بالعميل ومقابلة احتياجاته، وتعيين العاملين ذوي الكفاءة العالية، وإشراك العاملين في تقرير أمور العمل. إذن كان انخفاض الإنتاجية أو الأداء يشكل خطراً على

المنظمات، فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يحاول زيادة الإنتاجية أو رفع جودة أداء مستوى الخدمات في إطار واسع، وتصبح الجودة في مسؤولية جميع أفراد المنظمة الواحدة، حيث يعرف كل فرد ماذا تعني الجودة بالنسبة لوظيفته، وماذا يتوقع المستهلك من نتائج، ويمحي الجودة الشاملة تأييد الإدارة العليا، والنظر إليها كجزء من تطوير تنظيمي متكامل ويتزامن مع استخدام تكنولوجيا متطورة، وتقييم موضوعي للأداء بقصد تطويره وتحسينه وتقليل الأخطاء. هذا بالإضافة إلى جودة التنظيم الذي يضم العاملين، ونوعية العلاقات بين الإدارة والعاملين داخلياً في صورة انسجام وتفاهم وعمل جماعي، وخارجياً مع المستهلكين والموردين والطوائف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة.

١٢ - الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف منهجاً شاملاً، فهي تقوم على إشراك المدير والأفراد، والمسؤولية المشتركة بين الجانبين، والفتحة المتبادلة، والنظر إلى العاملين على أنهم أشخاص ناضجون، مستعدون للعبء، هذا بالإضافة إلى اهتمام الإدارة بالأهداف بجانب النتائج والجودة، ومعايير الأداء الموضوعية التي يتفق عليها الطرفان (الرؤساء والمؤسسون)، كما أن الإدارة بالأهداف تهتم بجانب التحسين والتطوير. لذا تتطلب الإدارة بالأهداف من الموارد البشرية نمطاً جديداً من المديرين وجيلاً مختلفاً من العاملين، حيث يكون التركيز على المهارات الفنية، والتوجه للعميل، والتوجه نحو المستقبل واللامركزية، والمبادأة، والمشاركة وروح الفريق، وتبادل المعلومات، ومناقشة الاقتراحات، والرقابة الذاتية.

١٣ - إعادة هندسة الإدارة (الهندرة):

تعتبر إعادة هندسة الإدارة Reengineering أو كما يسميها البعض (الهندرة) طريقة جديدة للتفكير وتغييراً جذرياً بهدف التطوير، وهي كما يعرفها كل من (هامر

وتشامبي) تعبر عن الآتي، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الرئيسية وهي:

التكلفة، والجودة، الخدمة، السرعة:

- البدء من جديد من نقطة الصفر.

- التفكير بصورة جديدة، أو إعادة التفكير بشكل أساسي.

- إعادة تصميم العمليات الإدارية جذرياً.

- نبذ الطرق القديم تماماً.

- اتباع طرق جديدة مختلفة.

وهي عملية مستمرة تلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسام وذلك من حيث تغيير النمط القيادي للمشرفين والرؤساء وقادة فرق العمل، وتغيير اتجاهات العاملين نحو الجودة والسرعة والدقة وخدمة العميل، وتدريب العاملين على المهارات المهنية، والمهارات السلوكية، وإقامة شبكة اتصالات جيدة بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، لتبادل القيم الجديدة وتغيير الاتجاهات، ونشر المعلومات الصحيحة، وتنمية روح الابتكار وتمهئة المناخ المناسب له، وتشجيع العاملين على المشاركة الإيجابية البناءة، وكذلك تكوين فرق العمل التي تتميز بالتعاون والاستعداد للإنجازات الكبيرة المتوقعة.

١٤ - العولمة:

لقد ساعد على انتشار ظاهرة العولمة مجموعة من الأسباب أهمها: تكنولوجيا المعلومات، والاتفاقات الدولية، والتحالفات الاستراتيجية، وإقامة الشركات العالمية عابرة القارات، واتساع حركة التجارة بين الدول، وبدأ انتشار مصطلح القرية العالمية ليعني إنتاج وتسويق السلع والخدمات عالمياً، وإنشاء شركات عالمية متعددة الجنسيات، ومن ثم أصبح

التفكير العالمي هو الذي يجب أن يشغل تفكير المدير. لذلك فإن جميع أنشطة الإدارة قابلة للعملة، والتمويل الدولي، والشراء من بلد أجنبي، والبيع في بلد آخر، والموارد البشرية من أجناس مختلفة ذات ثقافات ولغات واتجاهات وعادات وطرق تفكير مختلفة.

وتدور الموارد البشرية في هذا الفلك الجديد لتجيب على عدة أسئلة هامة: ما هو الميزج المناسب من الموارد البشرية عن الشركات العالمية وذلك بالنسبة لمعايير المهارات الفنية، والمعلومات، والجوانب الثقافية، والقدرة على التكيف؟ ما هو التدريب الملائم للقوى العاملة بالشركات العالمية.. هل يقتصر فقط على إيجادته اللغات أو التكيف الثقافي، أم القدرة على التفاعل مع الجنسيات المختلفة الأخرى؟ ونفس المنطق بالنسبة للمدير العالمي إذ يتطلب منه أن يكون ذا مهارات عالية من حيث التكيف، والخبرة، والحس الاجتماعي، والاتصال الفعال، وإدارة الصراع، ونضوج الشخصية.

٢,٥,٢ أبعاد تطوير أداء العاملين ومراحله

تتنافس المنظمات الناجحة في أساليب تطوير أداء مواردها البشرية أكثر من تنافسها في أي مجال آخر، فقد أصبح تطوير أداء الموارد البشرية ومناهجه المختلفة قضية الإدارة الأولى والتحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات على مستوى العالم (Becker et. al. 2001).

والتطور في اللغة هو: تعديل أو تحول من حال إلى حال، والتطور في الكائنات الحية هو تحول تدريجي نتيجة لتغيرات تحدث في مورثاتها (القاموس المحيط). والتطور يطلق أيضا على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه (المعجم الوجيز). ويحتوي مفهوم تطوير الأداء على مجموعة السلوكيات التي يمارسها الفرد في العمل، وقد اختلفت الآراء بشأن هذا المصطلح ومكوناته، ونعرض فيما يلي لبعض هذه الآراء والتعريفات:

الأداء هو سلوك يحدث نتيجة، أو هو استجابة لمهمة معينة سواء تم فرضها من الآخرين أو تم القيام بها من تلقاء الذات (Harrison,2001). والأداء هو القدرة على تحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات في صورة منتجات أو خدمات (Harrington, 1995). والأداء قد يكون استجابة يمكن تحديدها بأنها أفعال أو ردود أفعال يحمل مبادأة عضو معين في جماعة تنظيمية ويمثل في نفس الوقت تحرك لكل الكيان التنظيمي (Sach,2000). وهو كذلك قدرة الفرد على تحقيق التوقعات الوظيفية في نواحي عديدة ككمية وجودة الإنتاج، والتعاون، والاعتمادية، والجهد، والعناية في العمل، والابتكار، والإبداع (Thomas, 2000). وهو السلوك الإنساني في مجال العمل، أي الإنجاز المتحقق نتيجة بذل الفرد لجهد سواء كان جهداً بدنياً أو ذهنياً (Cnoves,1993). وهو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله سواء كان جهداً بدنياً أو ذهنياً وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح أو فشل الفرد في تحقيق الأهداف الوظيفية (Richard & Dwight,1998). وهو تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد خلال فترة زمنية معينة (مصطفى، ٢٠٠٠).

والأداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة (توفيق، ٢٠١٥). والأداء الوظيفي عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل (الحراشة، ٢٠١٢).

أما الأداء الفردي أو الأداء الوظيفي هو أحد محاور، بل هو أهم محاور تطوير الأداء الكلي للمنظمة، وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية والجودة، حيث ينعكس

ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل والنتيجة أو المحصلة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل (Becker, 2001).

وتواجه الإدارة مشكلة أساسية فيما يتصل بموضوع الأداء أنه في أغلب الأحيان يختلف الأداء الفعلي (الإنجاز) عن الأداء المخطط أو المرغوب (الأهداف) Performance Gap وتعتبر فجوة الأداء هي المشكلة الحقيقية للأداء، ومن ثم يصبح العمل على سد هذه الفجوة هو الطريق الأساسي للإدارة لكي تتمكن من تحقيق الأهداف ويمكن سد الفجوة في الأداء من خلال الارتقاء بالأداء الوظيفي الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف (السلمي، ٢٠٠١). ويهدف مفهوم ادارة الأداء الى تنفيذ وإنجاز الأهداف على مستوى الأفراد ومستوى المنظمة ككل طبقاً للمعايير والمقاييس المحددة سلفاً (جاد الرب، ٢٠٠٩).

ولإدارة الأداء خصائص أساسية أهمها (الخزامي، ٢٠٠٠):

١. أن يشارك المدبرون العاملون في وضع الأهداف وجدول الأعمال الاستراتيجي.
٢. التركيز على تطوير الأداء أكثر من تقييم الأداء.
٣. دعم الإدارة لتطوير الأداء.
٤. إدارة الأداء عملية مستمرة.
٥. التركيز على تحقيق أهداف الفريق.
٦. عدالة عملية إدارة الأداء.

وهناك ثلاث فئات للأداء (سميث، ٢٠٠١):

١. فئة العاملين النموذجيين ذوي مستوى الأداء الذي يجب الاقتداء به.
٢. فئة العاملين الذين يؤدون بصورة مرضية ولديهم قدرة على التطوير.

٣. فئة العاملين ذوي الأداء المحدود.

العاملون	العاملون ذوي الأداء المرضى والذين	العاملون ذوي
النموذجيون	لديهم قدرة على التطوير	الأداء المحدود

شكل (٢,١) فئات الأداء

يوضح الشكل السابق أن هناك ثلاث فئات من الأداء تتبع التوزيع الطبيعي وأنه يجب التركيز على فئة العاملين الذين لديهم قدرة على التطوير (الجزء الأوسط للمنحنى) ومعرفة فجوة الأداء في أدائهم حيث إنهم يمثلون العدد الكبير من العاملين بما يعكس مستوى الأداء الحقيقي، وبعد تحديد أوجه القصور في الأداء نبدأ في دراسة الأفراد المؤثرين في حدوث هذا القصور بسبب نقص في المهارات والمعارف أو عدم مقدرتهم على تعلم كيفية الأداء الجيد ودراسة الظروف المحيطة بمؤداء الأفراد والتي تؤدي لهذه الفجوة في الأداء ثم نعالج هذه الأسباب عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية لكل من هذه المسببات ومنها جعل الأداء أسهل أي تيسير المهام، أو تدريبهم، أو تشجيعهم على التعلم لزيادة المهارات والمعارف، أو استخدام وسائل تحفيز أكثر فعالية؛ وذلك حتى يتم تطوير مستوى أدائهم (Harrison,2002).

وتتمثل أبعاد الأداء في المعادلة التالية (سيزلاجي ووالاس، ١٩٩١):

$$\text{الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل} \times \text{البيئة}$$

١ . القدرة على العمل:

ونقصد بالقدرة هنا أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان في

مقابل معايير الأداء المستهدفة. وتتكون القدرة من حصيلة تفاعل متغيرين هما:

◆ **المعرفة:** وتعني حصيلة المعلومات والمعارف التي توجد لدى الفرد عن شيء معين مهما كان

مصدر الحصول عليها سواء من التعليم أو الجامعات أو التدريب أو القراءات المختلفة.

◆ **المهارة:** يقصد بالمهارة تطبيق ما تعلمه الإنسان وبالتالي اكتساب الخبرة من هذا التطبيق. فالمعرفة

وحدها لا تكفي لجعل الإنسان قادراً على أداء عمله، فلا بد من وجود المهارة التي تمكن الفرد

من التطبيق، فالمعرفة تمهد لاكتساب المهارة والأخيرة تكمل الأولى وتصلقها.

٢ . الرغبة في العمل:

تتعلق الرغبة بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة، سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها

أو معرفة أثارها، وسبب ذلك أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على دوافع الفرد، منها تكوينه

الشخصي، الوظيفة التي يؤديها، جماعة العمل التي يعمل معها، ظروف العمل، مدى إشباع حاجاته،

الظروف الاقتصادية الاجتماعية، وعنصر الزمن. وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما

الاتجاهات والمواقف وكل منهما يتفاعلان مع بعضهما البعض بحيث يكون من الصعب إرجاع رغبة

الفرد لواحد منها فقط.

٣ . البيئة:

بالإضافة إلى العاملين السابقين (القدرة والرغبة) فهما يوجدان في بيئة معينة، ويقصد بالبيئة

مجموعة العوامل والقوى المحيطة بنظام الموارد البشرية، وذات التأثير الحالي والمتوقع، سواء بيئة داخلية

أو خارجية.

وعند وضع خطة أو برنامج لتطوير الأداء يجب على المشرفين أو المديرين اتخاذ الاجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء الناتجة عن عملية تقييم الأداء، وبالتالي تطوير الأداء من خلال تحديد مصادر الأداء غير الفعال، ومن ثم اتخاذ بعض الاجراءات مثل: التدريب، أو النقل لوظيفة أخرى، أو تغيير نظم الحوافز لزيادة دافعية الأفراد للعمل (جاد الرب، ٢٠٠٩). وتتضمن عملية إدارة الأداء عدة مراحل كما يلي (جاد الرب، ٢٠٠٩):

المرحلة الأولى/ تخطيط الأداء:

هي عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المؤسسة وإمكاناتها والمناخ المحيط بها، ويتم في هذه الخطوة تحديد وفهم واجبات العمل ومسئوليته المتوقعة من الموظف ووصف هذا العمل والجدارات والكفاءات المتوقعة.

المرحلة الثانية/ توجيه الأداء:

وهي عملية مستمرة خلال العام ويقوم بها الرؤساء على كافة المستويات الإدارية حيث يقوم المدير بملاحظة أداء الموظف ومراجعة هذا الأداء، وإعطاء الموظف ردود فعل إيجابية ومناسبة من خلال التدريب والتطوير الدائم.

المرحلة الثالثة/ مراجعة وقياس وتقييم الأداء:

وقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم، وإمكانات التقدم في المستقبل.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعمالين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة، والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المشجعين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك (العمرى، ٢٠٠٣).

ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العناصر الأمنية في سبيل تحقيق أهداف الأجهزة الأمنية، ولذلك يتوقف مستوى الأداء على خبرات وقدرات العناصر الأمنية، التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، والميول والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توافر المؤهلات والخبرات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل، ويبسط إجراءاته وخطواته، وتسهم الخبرات السابقة، والمهارات الفردية للعناصر الأمنية في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفر الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الذي يساعد على الإبداع والابتكار، واستغلال قدرات ومهارات وخبرات العاملين في تحقيق أهداف الجهاز الأمني (الخليفة، ٢٠٠٨).

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة

صحيحة، كما يسهم نظام تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية لتفعيل قدرات العناصر الأمنية لإدارة الأزمات الأمنية التي تهدد أمن واستقرار المجتمع (أبو شيخة، ٢٠٠٠).

والهدف من تقييم الأداء هو مواجهة المشكلات الإدارية، وتيسير الإجراءات، وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية عبر التخطيط العلمي للتغيير والتشخيص الميداني للمشكلات، والتكامل والشمول في التطوير وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمنظمات، فالتخطيط يساهم في رسم صورة مستقبلية لما سيكون عليه واقع المؤسسة، من خلال تحديد الأهداف في برنامج عمل قابل للتنفيذ، ورسم السياسات والإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف والعيال المرجوة في أقل جهد وتكلفة ممكنة، من خلال مجموعة من العمليات الذهنية التمهيديّة القائمة على إتباع المنهج العلمي والبحث الاجتماعي وادواته التي تستهدف تحقيق أهداف معينة محددة وموضوعة بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعاً بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع (المدهون والبطينجي، ٢٠١٣).

وتقييم الأداء، هي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف، ويعد تقييم الأداء جزءاً من التطوير الوظيفي (أبو علقمة، ٢٠٠٢).

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مصل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما يكون الأداء منخفضاً (حسن، ٢٠٠٠).

وتعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى ادائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين، مع استخدام إدارة الأداء كوسيلة فعالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (المانع، ٢٠٠٦).

والتقييم كعملية منهجية متكاملة، يُعد أحد أشكال الجهود البشرية الساعية إلى إحداث الإنشاء والتبصير وتعديل المسار، ومن هنا يرتبط ذلك الشكل من الجهود بالحضارة وبمعلم الإنسان الذي يميزه عن غيره من الكائنات (النكلاوي، ٢٠١٧).

الاختلاف في المعنى اللغوي بين كلمتي تقويم وتقييم الأداء الوظيفي، ويعتبر كلا المصطلحين صحيحان لأن كل منهما يعتمد على المعنى المراد منه، فإن المعايير المحددة مسبقاً والتي تساعد في عمليات قياس الأداء هو ما يُعبر عنه بتقييم الأداء، أما العملية التي تشمل عدد من الخطوات، ومن هذه الخطوات تقييم الاداء، والتي من خلالها ليس فقط الحكم على أداء الموظف، إنما الارتقاء بمستوى الأداء وتطويره وزيادة دافعيته لتحسين أدائه وبيان الإيجابيات والسلبيات، فإن ذلك هو مصطلح تقويم الأداء (المطيري، ١٩٩٧).

وعملية تقويم الأداء الوظيفي هي إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف

الوظيفي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته للتطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفته، فهي أداة إصلاح وتطوير (الجويعدى، ٢٠٠٧).

إن تحديد مفهوم أو مصطلح التقييم تعددت لدى الكثير من الباحثين، فمصطلح تقييم الاداء الوظيفي ميزة البعض بأنه: "العملية التي تُعني بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما، ويحصل عليها من خلال المقارنة بين أدائه الفعلي في فترة معينة بتلك التوقعات المعلنة من قبل الجهاز لأداء الموظف" (الحمود، ١٩٩٤).

ويحقق تقييم الأداء الأهداف التالية (ناجي، ١٩٩١):

١. تحسين الأداء الحالي.
٢. كشف المجالات التي يلزم التدريب فيها.
٣. معرفة المواهب الكامنة لدى الفرد لارتقاؤه في سلم الإدارة.
٤. اشتراك شاغل الوظيفة في تقييم أدائه ليطور من نفسه.
٥. الوقوف على أوجه القصور وعلاجها.

وعملية تقييم الأداء لا تتوقف عند قياس الاداء الحالي فحسب، إنما تتعداه إلى التنبؤ بالأداء المستقبلي وتنميته، وذلك نتيجة التطور الشامل لفاهيم الإدارة الحديثة، فأصبح مفهوم عملية تقييم الأداء يأخذ بالبعد التطويري.

إن مقدرة الموظفين في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى، تتم بناء على نتائج عملية تقييم اداء الموظفين في عملهم ومسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم، حيث إن عملية تقييم الأداء تأخذ في الاعتبار كل

من الأداء الحالي للموظفين وقدرتهم المستقبلية، ويرى البعض أن تقييم الأداء هو: "الطريقة أو العملية الإدارية التي يتم فيها جمع وتحليل حقائق وبيانات الموظف والمسجلة دورياً خلال فترة زمنية معينة، ويقوم بها شخص أو عدة أشخاص، تسهم في الوصول إلى الحكم على اداء وسلوك الموظف بهدف تحسين وتطوير أداءه، وتحقيق أهداف الجهاز" (الضلعان، ١٩٩٥).

وأكد آخرون أن اتخاذ الإدارة للقرارات المهمة في مصير الموظفين نابع من العملية الإشرافية التي يقوم بها الرؤساء الإداريون بصورة منتظمة ومستمرة، وتكون بطريقة رسمية أو غير رسمية أحياناً أخرى، وتنصب على الحكم على مدى نجاح الموظف في وظيفته الحالية وتحفيزه لتحقيق مستويات إنجاز أفضل في المستقبل، حيث أنها تركز على نتاج الموظف من ناحية عمله وسلوكه وتصرفه وعلاقته من ناحية أخرى (البسامي، ٢٠٠٣).

وتوفر تقارير الأداء الوظيفي معلومات غزيرة عن الموظفين من ناحية أدائهم وعلاقتهم وسلوكهم، وتمثل تقارير الأداء الوظيفي أحد ادوات الإدارة الهامة التي لا غنى لتطوير العمل والتي ترتبط بحياة الموظف على مدى طول رحلته الوظيفية التي تبدأ من تاريخ صدور قرار تعيينه وحتى صدور قرار انتهاء خدمته، كما تعد أح الوسائل الهامة لتاريخ خدماته وإبراز عناصر القوة التي يعتمد عليها في المفاضلة لمقارنته مع زملائه وترشيحه للوظائف القيادية، فضلاً عن كون هذا العنصر أحد المعايير الهامة التي يؤخذ بها لضمان حسن اختيار الموظفين لشغل الوظائف الأعلى وفقاً لمبدأ الجدارة اهم نقاط الارتكاز لشغل وظائف الدولة، وتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي (الجويعدي، ٢٠٠٧):

١- الأهداف الإدارية:

إن من أول أهداف التقييم هو توفير معلومات أساسية وضرورية لبعض القرارات المتصلة بالعمل كالترقيات، التعيين، النقل، الفصل، المكافآت، أو في اتخاذ القرارات المناسبة

بتجديد العقود أو إنهاؤها، وأيضاً تمكن الإدارة من تحديد مستويات كفاءة وأداء الموظفين وسلوكهم، وعلى ضوءها يتم اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

٢- أهداف البحوث والدراسات:

إن استخدام البيانات والمعلومات المتجمعة عن تقييم الأداء للموظفين، حيث أن نتائج هذه المعلومات تساعد في تقييم برامج الحوافز القائمة وقياس مستوى الرضا والدافعية للعمل، وكذلك التأكد من مدى صحة إجراءات التقييم.

٣- أهداف التوجيه والتطوير:

إن تقييم الأداء يساعد على تحسين وتطوير وسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وما ينتج من مقابلات تقييم الأداء الدورية يخلق مناخ ملائم للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساعد بشكل ملحوظ على تطوير وتحسين مستوى الأداء والدافعية للعمل، وكذلك التخطيط بالشكل السليم للتطوير الوظيفي، وأصبح التخطيط الإستراتيجي أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات المجتمعية الآخذة في التسارع والازدياد، من خلال تطوير أهداف المنظمة، وأهداف وحدتها الفرعية، وكذلك تطوير وتسمية بدائل العمل؛ للوصول إلى تلك الأهداف في إطار منظم لتقييم المخاطر الخارجية والفرص المتاحة والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف (علاقي، ١٩٩٣).

٤- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يكون ذلك من خلال نتائج الدراسة التحليلية لتقييم أداء الموظفين، فإنه يتم وضع الخطط والبرامج التدريبية التي تساهم في تنمية مهارات الموظفين والتي تساعدهم في معالجة

مشاكل العمل التي تواجههم، وتطوير أساليب العمل لديهم، وكذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة وفعالية برامج التدريب القائمة.

٥- تحقيق استمرارية الرقابة والإشراف على أداء الموظفين:

كي تتحقق استمرارية الرقابة والإشراف على أداء الموظفين، فإن تقييم الأداء يجب أن يكون بشكل دوري، وتوضع هذه التقديرات الدورية من قبل الرؤساء والمشرفين عن أداء مرؤسيهم، وبالمراقبة المستمرة والإشراف تكون التقديرات عادلة وواقعية.

٦- كشف القدرات والطاقات الكامنة لدى الموظفين:

هناك طاقات وقدرات للموظفين غير المستغلة في عملهم الحالي، ولاكتشاف تلك القدرات الكامنة لديهم يتم إجراء تقييم للأداء الوظيفي، الذي يُعد الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، وهو النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

٧- كشف جوانب الضعف والقصور في كفاءة الموظفين:

إن ما يمكن المشرفين من معرفة جوانب الضعف والقصور في كفاءة وأداء الموظفين هي ما تظهره تقارير تقييم الأداء الوظيفي، ويتم معالجة ذلك القصور في الأداء، وتقوية الضعف بالتدريب وتنمية المهارات وتحديد التوجيه اللازم لتقييم وجانب الضعف، وتمكن تقارير الأداء الوظيفي للموظفين ذوي المستوى المتدني في الأداء معرفة نقاط الضعف والقصور لديهم لكي يتمكنوا من تقييم ومعالجة أدائهم بجهودهم الذاتية (الجويدي، ٢٠٠٧).

٨- كشف المشكلات الإدارية:

إذا أظهرت نتائج تقييم الأداء في أحد الأقسام أن غالبية الموظفين غير متعاونين مع الرئيس المباشر، وقد تكون هذه الظاهرة بسبب وجود صراع بين الموظفين ورئيسهم أو بسبب كراهيتهم له، فإن

الحل لمثل هذه المشكلات الإدارية وعلاجها يتم بالكشف عنها، ومن ثم تشخيصها عن طريق نظام تقييم الأداء، إن الإدارة العليا هي الجهة المعنية بالتدخل والعمل على توجيه المشرف إلى السلوك الإداري الصحيح أو نقله إلى قي آخر وحل جميع المشاكل، ولتحسين وتفادي أي ميول أو نزاعات شخصية كالترقية والنقل والتحفيز وغيرها، فإن نظام تقييم الأداء يوفر الأساس الموضوعي والعاقل لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية.

وهناك العديد من أساليب تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء في إدارة الأزمات الأمنية، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية القادة الأمنيين والعاملين وأسلوب إدارة الأزمات الأمنية وهي:

أولاً/ أساليب التقييم التقليدية:

تعددت أساليب التقييم التقليدية لدى العديد من الباحثين، ومن تلك الأساليب:

أ- أسلوب المقارنة المزدوجة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء أعضاء فريق إدارة الأزمات الأمنية موضع التقييم بصورة إجمالية مع باقي أعضاء الفريق بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة (سلطان، ٢٠٠٣).

ويرى الباحث أن هذا الأسلوب يمكن تطبيقه على فريق إدارة الأزمات، حيث يتم عرض مقارنة بين كل عنصر من عناصر الفريق مع العنصر الآخر لمعرفة أيهما أفضل من حيث القيام بالمهام المنوطة أثناء إدارة الأزمة الأمنية، ويجب على القائد الأمني القائم بعملية

التقييم وضع مجموعة من المعايير في هذا التقييم تتمثل هذه المعايير في سرعة الأداء، والدقة في تنفيذ التعليمات، والمشاركة في اتخاذ القرار أثناء إدارة الأزمة الأمنية.

إن أسلوب المقارنة المزدوجة يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، كما أنه يعاب على هذا الأسلوب عند عقد المقارنة بين الموظفين، يعتمد على أساس مستوى الأداء الكلي للموظف، وليس على أساس عناصر محددة للعمل، هو يشبه أسلوب الترتيب العام إذ أنه لا يظهر مستوى كفاءة الموظف ولا تبرز نقاط القوة والضعف في أدائه بشكل عام (شاويش، ١٩٩٦).

ب- أسلوب التقرير المكتوب:

هذا الأسلوب يعتمد على قيام المشرف أو الرئيس بكتابة تقرير يقيم فيه الموظف من ناحية كفاءة أدائه وحجم إنتاجه ومدى تعاونه مع رؤسائه وزملائه بالعمل وغير ذلك، ويتضمن التقرير تعليق وانطباع وملاحظات الرئيس أو المشرف عن أداء الموظف، وهذا يساعد الإدارة على استخدام المعلومات والبيانات الواردة في التقرير لتحديد أهلية الموظف لنيل الترقية أو التدريب أو الأغراض الإدارية الأخرى (سلطان، ٢٠٠٣).

ويتطلب هذا الأسلوب توفر المهارة والقدرة التحليلية لدى المشرف أو الرئيس لإبراز نواحي القوة والضعف في أداء تقييم الموظف، ولكي يؤدي هذا الأسلوب أغراضه يجب على الرئيس أن يكون قادراً على الحكم على قدرات وأداء مرؤوسيه بتعبير أو صياغة واضحة تصف الواقع (عبد الوهاب، ١٩٩٤).

ما يميز هذا الأسلوب انه يفسح المجال للرئيس كتابة ما يراه مناسب عن أداء

المرؤوسين، مما يجعله ملاحظ ومحلل، وما يعيب هذا الأسلوب ان كتابة التقرير يتطلب مدة

زمنية وقت أطول من الوقت الذي يستغرقه غيره من الأساليب، وكذلك يعاب عليه قلة وجود الرؤساء القادرين على كتابة تقارير أداء بهذا الأسلوب مما يؤثر سلباً على تقييم الأداء الفعلي للموظف.

ويرى الباحث أن أسلوب التقرير المكتوب يمكن تطبيقه في إدارة الازمات الأمنية، حيث يقوم القائد الأمني القائم بعملية التقييم بكتابة تقرير مفصل عن إدارة الأزمة الأمنية، موضحاً في تقريره نقاط القوة ونقاط الضعف في عملية إدارة الأزمة الأمنية، ويتم الإشارة إلى عناصر فريق إدارة الأزمة، موضحاً في التقرير المكتوب مدى التنسيق الأمني بين الفريق، والقدرة على التعاون لإنجاز المهام أثناء إدارة الأزمة الأمنية.

ج- أسلوب التوزيع الإجباري (التوزيع الطبيعي):

هذا الأسلوب يمتاز بأنه يهمل التطبيق، ويساعد في تقييم المرؤوسين عن طريق إجبار المشرف على دراسة وتحليل أداء الموظفين، وكذلك يساعد في تقليل الأخطاء ويقلل التقديرات المتطرفة والمتشددة أو التقديرات المتساهلة المرافقة للمقاييس التدريجية، أما الجوانب السلبية في هذا الأسلوب، فتتمثل في عدم إظهار نواحي القوة أو الضعف في أداء الموظفين، وإنما توضيح موقفهم في التوزيع مقارنة بزملائهم، وعدم ارتكاز هذا الأسلوب على الموضوعية عند توزيع الموظفين على المنحى، مما يؤدي إلى زيادة النزاعات الشخصية فيما بين الموظفين (خليفة، ١٩٩١).

يرى الباحث أنه رغم أن هذه الطريقة تتسم بسهولة وبساطة تطبيقها، إلا أنها تفترض أن كل فريق من فرق إدارة الأزمات الأمنية يمكن تقسيمه إلى ممتاز، ضعيف، مقبول، وهذا افتراض غير صحيح، كما أنه يتطلب عدد كبير من العناصر الأمنية، فقد نجد مثلاً أن جميع عناصر فريق إدارة الأزمات الأمنية يتصفون بالأداء الممتاز لعملهم، لكن حسب هذه الطريقة يكون القائد الأمني مضطراً لتصنيفهم

وتوزيعهم إلى: جيد، ضعيف، وممتاز، وهذا ليس من العدل، الأمر الذي يقضي على روح المبادرة والمخاطبة بينهم.

د- أسلوب قوائم المراجعة:

ويرى البعض أن هذا الأسلوب يعاب عليه أنه يحتاج إلى وقت طويل، ويحتاج إلى قوائم خاصة بكل وظيفة، رغم هذه العيوب إلا أنه أضفى الموضوعية على هذا الأسلوب، مما يساعد في تقليل أخطاء الهالة والتساهل، مما ينتج عن ذلك محدودية دور الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه (سلطان، ٢٠٠٣).

ويرى الباحث أنه تطبيق هذا الأسلوب في غدارة الازمات الأمنية حيث يستخدم القائد الامني قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد، وعلى القائد الأمني أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء عناصر فريق إدارة الأزمات، ويكون تأثير القائد الأمني إما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، وفقاً لهذه الطريقة، فإن القائد الأمني لا يتدخل في ولا يعرف الدرجات المحدد مسبقاً.

ثانياً/ أساليب التقييم الحديثة:

أ- أسلوب مراكز التقييم:

يُعد هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة في التقييم، وهو الأسلوب الذي يقيس مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية، ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين، حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى صعوبة تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات، ولكن بالرغم من

صعوبة تحديدها إلا أن مراكز التقييم استطاعت تحديد مقاييس لهذه الصفات، وذلك عن طريق إيجاد

المواقف المتشابهة في نفس بيئة العمل (عباس وآخرون، ٢٠٠٣).

ب- أسلوب الإدارة بالأهداف:

هو أسلوب حديث لإدارة المنظمات كنظام متكامل، بحيث يمكن على أساسه إنشاء نظام تقييم

إداء للموظفين بالمنظمة، وعل وجه الخصوص تقييم المستويات الإدارية العليا، حيث يتم التقييم على

أساس نتائج إنجاز الموظفين وليس على أساس كيفية الإنجاز، ويتضمن هذا الأسلوب خطوتين رئيسيتين،

الأولى هي تحديد الأهداف المهنية، والخطوة الثانية مراجعة وقياس الأداء كما يلي (ملكاوي، ٢٠١٣):

١. الخطوة الأولى: أهمية تحديد الأهداف: من المهم أن تكون هذه الأهداف واقعية، والواقعية

في الأهداف تقوم على عدد من الأسس هي: ان يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيئاً

مستحيلاً، وأن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف، ويجب أن

يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها.

٢. الخطوة الثانية: أهمية مراجعة وقياس النتائج: تبدأ هذه الخطوة بالمناقشة بين الموظف ومشرفه

المباشر على نسبة الأهداف المحققة، ويُقاس أداء الموظف بناء على النسبة المحققة من هذه

الأهداف.

يعتمد تقييم الأداء في أسلوب الإدارة بالأهداف على أساس النتائج والأهداف المتحققة، ولا

يعتمد على السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أثناء إنجازهم للأهداف المطلوبة منهم، ولا على

شعور الرؤساء تجاه عمل موظفيهم.

❖ مزايا الإدارة بالأهداف:

١. إن هذا الأسلوب يساعد على إيجاد أسس ومعايير للأداء، من خلال الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس لإتمام عملية التقييم.
٢. إمكانية تقليل الأخطاء التي يقع فيها المقومون عن طريق مشاركة الرئيس والمرؤوس في عملية التقييم.
٣. إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم لاشتراكه فيه.
٤. يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيف ملاحقة المرؤوسين المستمرة للمشرف على تقييمه.
٥. إن هذا الأسلوب يدعم ويطور العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ويحسن الاتصال بينهم من خلال اللقاءات والمناقشات الخاصة بالعمل.
٦. يتيح هذا الأسلوب الفرصة للموظفين بإبراز أفكارهم وأهدافهم الإبداعية، وبالتالي تطوير العمل وتحسينه.

❖ عيوب الإدارة بالأهداف:

١. عدم إمكانية نجاح الموظف في وظائف أخرى لاعتماد هذا الأسلوب على نتائج أداء العمل الحالي.
٢. أنها تهتم بالنتائج التي يحققها الفرد فقط، وتتجاهل الصفات والخصائص الشخصية للموظفين والطرق التي اخذوها للوصول إلى النتائج المرغوبة.
٣. لا تركز على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
٤. مناسبتها لمستويات معينة من الوظائف، وعدم تناسبها لجميع المستويات التنظيمية.

ج- أسلوب الاختيار الإجباري:

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل وتوزيعها في ثنائيات، وذلك بالتعبير عنه من ناحيتين هما: الناحية الأولى: الطيبة في الشخص، والثانية: التعبير عن النواحي غير المرغوبة في الشخص، ومثال ذلك (سلطان، ٢٠٠٣):

- النواحي الطيبة في الشخص:

١. هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.
٢. إنه شخص لمّاح وحاضر البديهة.

- النواحي غير المرغوبة:

١. هذا الشخص يميل إلى تأخير اتخاذ القرارات الهامة.
٢. من صفاته التردد في أوقات الأزمات.

يتم تحديد العبارة التي تُعد أكثر أهمية في كل ثنائية يشفرة خاصة لا يعرفها الرئيس القائم بعملية التقييم، وإدراج أربع عبارات، اثنتين تعبران عن النواحي الطيبة في الشخص، واثنين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه، وتوضع في قوائم خاصة، ويُطلب من الرئيس وضع علامة أمام الصفات الأكثر انطباقاً على هذا الشخص، وبعد مراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد تقييم الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

ويمتاز هذا الأسلوب بعدم إمكانية التحيز من قبل المشرف بإضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع على الشخص المقيم.

د- أسلوب الوقائع الحرجة:

وهو أسلوب يعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كصفات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً، وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع، ويعاب على هذا الأسلوب أنها تأخذ كثيراً من وقت المشرف، وتضطره لملازمة مرؤوسيه باستمرار ليراقبهم عن قرب، الأمر الذي قد يتسبب في مضايقتهم وتجريدهم من الشعور بالرقابة الذاتية، ومن ثم يضعف الثقة بينهم وبين المشرف (علاقي، ١٩٩٣).

وكذلك يعاب على هذا الأسلوب اقتصار تسجيل المشرف على تسجيل السلوكيات الممتازة والسيئة جداً، ومن هنا يكون السجل غير شامل لكل أعمال وتصرفات المرؤوسين (علاقي، ١٩٩٣).

أما مفهوم الأداء الجيد في الأجهزة الأمنية، فهو يتمثل في "مدى المهارة في استغلال الموارد الامنية من أفراد وأدوات ومركبات وأجهزة متنوعة، وذلك لتحقيق مستوى مرغوب من الامن من خلال الأداء في التوقيت المناسب وبالطريقة المناسبة، وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي" (أحمد، ١٩٩٢).

ويُعد تقييم أداء العاملين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين (القحطاني، ٢٠٠٩). إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين، حيث يُعدُّ معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء، وتنعصر أهم معايير الأداء في الأجهزة الأمنية فيما يلي (هلال، ٢٠٠٢):

١ - الجودة:

الجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة، فهي ذات معنى واقعي، ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام الأجهزة الأمنية بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها (كمراجعي المرور والشرطة والدوريات الأمنية... الخ). بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يقدمها جهاز الأمن العام المتمثل في الإدارات المشار إليها آنفاً وغيرها من الإدارات الأخرى ذات العلاقة بالجمهور، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

٢- الكمية:

يُقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء. لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

٣- الوقت:

ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا، لأنه يتضاءل على السوام ويمضي إلى غير رجعة، فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يُقدر بثمن، ويُعدُّ أحد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال، وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية بالإضافة إلى الوقت الذي يُعدُّ أكثر أهمية (الجريسي، ٢٠٠٠).

٤- الإجراءات:

هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام. لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف. وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين، وتنعصر أهم فوائد تقييم الأداء في

الأجهزة الأمنية في رفع الروح المعنوية، وإشعار العاملين بمسؤولياتهم، والرقابة على الرؤساء، وتقييم سياسات الاختيار والتدريب (زويلف، ١٩٩٤).

ويتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل، وصعوبة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. وضع "بورتر" و"لولر" نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي، تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية، هي (الجريسي، ٢٠٠٠):

١. الجهد المبذول والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ودرجة دافعيته.
 ٢. قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات.
 ٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي، ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها، وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في الجهاز الأمني.
- ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة على محددات الأداء، فإنهم يحدون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات التالية:
١. إن أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
 ٢. أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة ليست بالضرورة نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
 ٣. إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر في تحديد محددات الأداء.

وعملية تقييم الأداء شأنها شأن أي عمل إداري آخر، تقوم على معايير تعرف سلفاً، ويحدد فيها مستوى أداء الموارد البشرية المطلوب، والواجب توافره في العمل الذي تقوم به هذه الموارد البشرية داخل المنظمات، وعلى أساس هذه المعايير تستطيع إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة تحديد ما إذا كان أداء الموارد البشرية محل التقييم مطابقاً للمعايير السابق وضعها أو مغايراً لها.

وعملية تقييم الإدارة هي عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياساً إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريراً في شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل أو الموظف، وينتج آثاره الإدارية والقانونية، ويمكن التعرف على علاقة تقييم الأداء بالأساليب الإدارية الأخرى، على النحو التالي (الحزامي، ٢٠٠٤):

١ - علاقة تقييم الأداء بالتخطيط الأمني:

إن متغيرات العصر وإيقاعه السريع تستدعي وجود جهاز أمني لاستشعار الأزمات الأمنية يتنبأ بالأزمة قبل وقوعها، ويحسب جميع حساباتها وعناصرها وأهدافها، ومن خلال هذا الرصد والمعرفة المبكرة، يتم إعداد سيناريوهات التعامل معها، فالأجهزة الأمنية الناجحة هي الإدارة التي تضع وتعد الخطط الأمنية التي تصلح لإدارة الأزمات الأمنية والكوارث، وهذا على العكس من الإدارة العشوائية التي تقوم على أساليب الفعل، واتخاذ القرار الذي يمليه الموقف الأمني (آل علي، ٢٠١١).

والتخطيط هو القيام بالتنبؤ والتوقع المستقبلي لما سيسفر عنه التطور في مجال معين خلال مدة محددة من احتياجات ومتطلبات في حكم المؤكد تحقيقها (عفيفي، ١٩٩٠)، ومن ثم الاستعداد المبكر لمواجهتها بواسطة الإعداد العلمي للوسائل الملائمة بيئياً لتلبيتها، والمحققة في الوقت ذاته لأهداف

المنظمة أو الجهة الإدارية المعنية بالتخطيط (عبد الوهاب وعثمان، ١٩٩٣)، فالتخطيط يعد أول عنصر من عناصر العملية الإدارية، وله السبق والأولوية على أي عنصر آخر، لأنه الإطار العام الذي يحكم جميع العناصر الأخرين وبدون التخطيط يكون العمل ارتجالياً، وتصبح القرارات دون فائدة أو جدوى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب دون تخطيط سابق لها فهو يساعد على تحقيق ما يراد من أهداف ويسهم في تحديد تلك الأهداف ووضوحها للعاملين في المنشأة والقائمين عليها، ولا شك أن عملية وضع الأفكار وإعداد الخطط تزود المخططين بتحديد الهدف الذي من أجله أعدت هذه الخطط، كما أنها تعينهم إلى فتح الطريق أمام سبل جديدة وطرق متعددة لتنفيذ الآراء والكشف عن الفرض التي لم تكن من قبل واضحة للمخططين (المدهون والبطينجي، ٢٠١٣).

٢- علاقة تقييم الأداء بالثقافة التنظيمية:

تسم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في رفع مستوى أداء المنظمات والعاملين على حدٍ سواء، بشرط توفر الظروف والعوامل التي تدعم مبادئ المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فعالة في تحقيق أهداف المنظمات ومنحها القدرة التنافسية اللازمة للتطور والاستمرار لأطول فترة ممكنة، من خلال دورها في جلب مناخ تنظيمي متميز يهيم في دعم فعالية الأداء (الخليفة، ٢٠٠٨).

لذلك لا تسعى المنظمات إلى تنمية وتطوير أساليب وإستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء فقط، بل أيضاً لتنمية وتطوير وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم، بما يخدم أهداف المنظمات وتطلعاتها، لما للثقافة التنظيمية من أثر فعال في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم بما ينعكس إيجاباً على مستويات ومعدلات أدائهم (الهوري، ٢٠٠٢).

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات، من خلال تأكيدها قيم الابتكار والإبداع بهدف الحصول على أداء متميز، يسهم في تحقيق تطلعات ورغبات واحتياجات المستفيدين من خدمات المنظمة، لتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة وأهداف العاملين بصفة خاصة كوسيلة فعالة لدعم ولاء وانتماء العاملين، بهدف تطوير مستوى أداءهم وزيادة فاعليتهم (القحطاني، ٢٠٠٠).

وتسهم الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك، والتي من أبرزها (Byles et. Al., 1991):

- الوضوح التنظيمي: فهم أعضاء المنظمة لأهداف وخطط المنظمة، ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها.
- البناء الهيكلي لصناعة القرار: توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صناعة القرار.
- التكامل التنظيمي: وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تاريخ المنظمة: إلمام العامل بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على حلحلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
- الأسلوب الإداري: توافر توازن قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية؛ لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.

- **التنشئة:** التنشئة الرسمية أو غير الرسمية التي يتعرض لها العاملون عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويتعلمون من خلالها أديارهم وطرق إنجاز العمل.

- **تنمية العنصر البشري:** تنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، والحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وينحصر دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء فيما يلي (جارت وآخرون، ١٩٩٨):

أ- دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء:

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء؛ لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي وولائهم وانتمائهم.

ب- دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء:

تهدف الثقافة التنظيمية المرنة إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق طاقاتهم ومعارفهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفساح المجال للباقيين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

إن الهدف الأسمى للثقافة التنظيمية المرنة هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين، وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق

تقنيات التدخل، والتجريب بهدف تحسين الأداء، وزيادة فاعلية المنظمات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والاجتماعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المنظمات وتنشيط دورها في إسعاد الافراد والجماعات، وتنمية المجتمعات (الكبيسي، ١٩٩٨).

٢- دور الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء:

تسهم الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء بشرط توافر العوامل الدافعة لذلك، والتي من أبرزها:

١. **حجم المنظمة:** كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الخضمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعدة، وقل اشتراك أعضائها في الخيارات والتجارب، كلما انخفض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.
٢. **العمر التنظيمي:** تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة.
٣. **التقنية التنظيمية:** يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة إلى انخفاض كفاءة وفاعلية الأداء، مما يسهم في قيام ثقافة تنظيمية سلبية، فضلاً عن الأثر السلبي على مستويات ومعدلات الأداء.
٤. **التنشئة الاجتماعية:** يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية أضعف.
٥. **البيئة الخارجية:** يسهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الاستقرار الداخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.

٦. التغيير التنظيمي: يترتب على كثرة التبدل في أعضاء المنظمة ووحداها، وإحلال

العمالة، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية قلة وجود ثقافة

تنظيمية قوية.

وينحصر دور الثقافة التنظيمية في خفض مستويات الأداء فيما يلي:

لا يتحدد الأداء بناء على توافر أو نقص بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين

ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل (آل

الشيخ، ٢٠٠١)، لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث تؤثر الثقافة

التنظيمية على رغبات العاملين في البقاء في العمل الحالي، أو التسرب منه على أداؤهم (الطجم

والسواط، ١٩٩٥).

وتحدد عناصر الثقافة التنظيمية إلى حد كبير العلاقة بين الاتجاهات والأداء، فعلى سبيل

المثال نجد أن العنصر الإدراكي أو المعرفي الذي يتعلق بتوفر معلومات وخبرات وثقافات لدى الفرد

تساعده على تكوين معارف ومعتقدات يتبناها تجاه الشيء أو الحدث. وتتكون تلك المعتقدات من

الأفكار والقيم والمعرفة والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها (المغربي، ١٩٩٥).

فاتجاه العمل نحو قبول التغيير نشاط عقلي إدراكي، فمتى ما حققت الوظيفة في ظل الثقافة

التنظيمية الملائمة التي تدعمها قيم واتجاهات للعامل ذلك العائد المادي المجزي وأشبع فيها طموحاته

وتوقعاته الوظيفية والاجتماعية، وكانت ذا مؤشر لتأمين مستقبله ومستقبل أبنائه، فإن اتجاهه يكون في

الغالب نحوها اتجاهًا إيجابيًا يجذب العمل في برنامج ويتحسن أدائه، أما إذا لم يتحقق له الوظيفة ذلك في

ظل الثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تشجع على الابتكار والإبداع فإن اتجاهه نحوها يكون سلبياً

فيقاوم التطوير وينخفض مستوى أدائه.

أما فيما يتعلق بالعنصر العاطفي، فإن مشاعر الفرد تتكون بناءً على معرفة ومعتقدات الفرد وقيمه الذاتية، وتظهر هذه المشاعر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل، وإعجاب أو عدم إعجاب، فطريقة العمل التي تلي للإنسان بعض الحاجات العاطفية تكون اتجاهًا إيجابياً نحوها، وبالتالي يفضل الفرد العمل بها ويتحسن مستوى أدائه (فضل الله، ١٩٨٢: ٢٥٨).

وهذا الاتجاه الإيجابي نحو الوظيفة أو العمل يجعل الفرد يتقبل بعض المتاعب والمنغصات التي تتعلق بهذه الوظيفة ولا يقدم على تركها، أما العنصر السلوكي فيعني أن الاتجاه يحتوي على عنصر الميل للسلوك بطريقة محددة حيال موضوع ما، ويظهر ذلك في شكل النية للتصرف بطريقة محددة حول أشياء أو أحداث موجودة في البيئة المحيطة، كالنية على العمل بطرق متطورة، أو النية إلى عدم العمل بها ومقاومتها (ماهر، ٢٠٠٠).

وتختلف اتجاهات العاملين من فرد لآخر، وكذلك تختلف اتجاهات الفرد نفسه من فترة زمنية لفترة زمنية أخرى، فالموظف الجديد على بيئة العمل قد يتولد لديه شعور بالغيرة منها نتيجة عدم إلمامه بنوع الثقافة التنظيمية السائدة، وبالتالي يتكون لديه اتجاه سلبي يدفعه لمقاومة التغيير ويتدنى مستوى أدائه، ولكن بعد مرور فترة قد يتألف الموظف مع العاملين وكذلك مع بيئة العمل والثقافة التنظيمية السائدة بها، وتتكون لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل تحل محل الاتجاهات السلبية ويرتفع مستوى أدائه، وكذلك الموظف القديم قد يخشى عدم قدرته على تطبيق طرق العمل الجديدة فيقاوم التغيير، وبالتالي يتدنى مستوى أدائه (عمران، ١٩٩٢).

٣- علاقة تقييم الأداء بإدارة المعرفة:

في حال ما أرادت بعض المنظمات أن تعزز من تطبيق إدارة المعرفة فإنها تعتمد إلى إنشاء وحدة إدارية تتولى مهمة الإشراف على تنظيم المعرفة في المنظمة، ومتابعة عملياتها وإدارتها؛ من توليد وتخزين ونشر وتطبيق، وهذه الإدارة عدداً من المهام، منها (عمران، ٢٠٠٢):

١. وضع خطة البحث والتطوير استناداً على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.
٢. تحليل وتنظيم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.
٣. تحليل فجوات الاتصال والحد منها.
٤. تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها.
٥. التأكد من وجود المعرفة الصحيحة، والمستويات الاحترافية اللازمة.
٦. إجراء المسوحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الأعمال ضمن كل دائرة بهدف تحديد مواطن القصور وتوجيه اهتمام الإدارة بها.
٧. إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المنظمة، بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة وتخزينها ونقلها واستخدامها.
٨. أخذ الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وتدوينها.

وفي مجال تعزيز الأداء التنظيمي، يرى البعض قيام إدارة المعرفة بوظائف "إشرافية" وليست مهام، بحيث يمكن أن تتولى إدارة المعرفة في المنظمة المعاصرة الإشراف على تنفيذ

الوظائف التالية (حجازي، ٢٠٠٥):

١- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة:

وهي تتضمن كل أنشطة المنظمة لإعداد وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية في داخل المنظمة أو من بيئتها الخارجية.

٢- تنظيم المعرفة:

أي تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخرن المعرفة، وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

٣- بناء نظم المعرفة:

وتعني الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل نظم الحوسبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية، ونظم مساندة القرارات، ونظم المعلومات الإدارية.

٤- تنمية وتطوير العقل الجمعي:

من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنطقة وإعادة تدريبها وتعليمها بصفة مستمرة من جهة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات.

٥- إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية:

بهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، سواء من خلال تقليل نسبة كلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية، أو من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال.

٦- إدارة التعاضد:

حيث تعد إدارة المعرفة هي وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على العمل والتفاعل مع الآخرين، أي قدرة الوحدات أو المنظمات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر مما لو قامت كل منظمة أو وحدة بتنفيذ العمل وحدها، وتكون إما من خلال التقانة أو المشاركة بالموارد.

٧- إنتاج المعرفة:

بحيث تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة، أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة من أجل تحقيق قيمة مضافة أكبر، وتتطلب عملية اكتساب وتوليد المعرفة لتعزيز الأداء التنظيمي عدة أمور منها (الزيادات، ٢٠٠٨):

١. اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.
٢. تمثيل المعرفة في هيئة قواعد تستخدم في تمثيل الخبرات العملية، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد. إلا أن الصعوبة تكمن في هذه المرحلة في كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ومعلنة، أي كيفية الاستفادة من الخبرات والمهارات لدى الموظفين من قبل زملائهم العاملين أو في إجراءات وخدمات المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. من أجل ذلك يقترح (Coakes) تنفيذ عدد من النشاطات ومنها:
 ٣. إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية.

٤. سرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.

٥. استخدام البنى والهيكليات المرنة أو الشبكية للسماح بوجود فرص متساوية أمام العاملين والمديرين، كي يشاركوا فيما يملكون من معرفة.

٦. إدخال أنظمة المكافآت والتعويضات في عملية تقييم المهارات بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معلنة.

وتمثل الثقة بين الأفراد داخل المنظمة عاملاً هاماً في التمكين من اكتساب المعرفة وتقاسمها، حيث يسهل التعاون القوي بين العاملين تقاسم المعرفة، ويمكن أن يسبب انسحاب (اعتزال) خبراء المعرفة تهديداً وتحدياً للمنظمة إذا لم يقوموا بإرسال معارفهم في الوقت المناسب (الحشالي، ٢٠٠٩).

سابعاً/ التدريب الأمني:

إن التدريب الأمني ليس غاية في حد ذاته، ولكنه وسيلة لرفع كفاءة وفاعلية القطاعات والأجهزة الأمنية للقيام بمهامها التي تعكس فلسفة العمل الأمني بأسلوبه الوقائي (لتوقي الجريمة قبل وقوعها) والجنائي (لملاحقة الجرائم وتعقب مرتكبيها لتقديمهم للمحاكمة)، ولتطبيق الأمن بشقيه الوقائي والجنائي، هناك مهام أمنية معروفة نذكر أهمها فيما يلي (حمزوي، ٢٠١١):

- التصدي للجرائم المخلة بأمن الدولة، مثل الخطف أو الاعتداء على الأشخاص أو المنشآت، أو التجسس أو ترويق الشائعات، إلى جانب جمع وتحليل المعلومات بأسلوب عملي لمحاولة التنبؤ بالمشكلات الأمنية قبل وقوعها لوضع خطط الوقاية منها.

■ مهام الحراسة الأمنية للمنشآت والمباني والشخصيات الهامة التي يمكن أن تكون مستهدفة من الجرائم الأمنية، والتفتيش في المطارات وسائر المنافذ في الدولة ومنع دخول المحظورات والتعامل فيها.

■ المهام الطارئة، كحدوث شغب أو مظاهرات غير سلمية أو وقوع كوارث طبيعي مفاجئة، فد تهيئ الفرصة للإخلال بالأمن عن قصد أو بدون قصد كما حدث في اليابان بعد الزلازل وتسونامي في شمال البلاد، مما هدد بانفجار المفاعلات النووية في فوكوشيما في مارس ٢٠١١.

■ المهام الخدمية التي يحتاج إليها الناس في حياتهم اليومية، ومنها:

١. أعمال الدفاع المدني من دراسة والتنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها وإطفاء الحريق والإنقاذ، وتدير الملاحة الأمنية في حالات الكوارث، وتنظيم أعمال الأمن الصناعي والسلامة في المصانع والمجمعات التجارية والسكانية وغيرها من المهام المتشعبة والمتنوعة وأكثر منها تتولاها الأجهزة الأمنية.

٢. تنظيم المرور داخل المدن وعلى الطرق وخارج المدن، وإصدار الرخص واللوائح المنظمة للمرور وتطبيق العقوبات بحق المخالفين وإصدار رخص تسيير المركبات وقيادتها.

٣. تنظيم السفر والهجرة بإصدار جوازات السفر وتأشيرات الدخول والخروج وكذلك تعليمات الهجرة والجنسية.

٤. إصدار البطاقات الشخصية والإقامات وتسجيل المواليد والوفيات وحفظ بيانات المواطنين والمقيمين للرجوع إليها عند الحاجة.

٥. الإشراف على العلاقات العامة والتوعية والإعلام الأمني لتعميق التواصل والتعاون بين أجهزة الأمن وأفراد المجتمع.

٦. تنظيم الانتخابات البلدية والقروية وضبطها ومنع التلاعب أو التزوير بها.

■ المهام الاجتماعية والإنسانية التي تتبلور في المهام التالية:

(١) الإشراف على دور الرعاية الاجتماعية للمخالفين الاحداث أو النساء اللاتي يقعن في الجرائم والمخالفات.

(٢) الإشراف على برامج الإصلاح الاجتماعي داخل السجون من خلال المحاضرات والدروس التعليمية للحصول على شهادات دراسية أو تعلم حرف تساعد على التأهيل الاقتصادي والاجتماعي، والمساعدة على تخطي مصاعب الحياة في المجتمع بعد الخروج والاندماج في حياة اجتماعية إيجابية.

(٣) التوظيف المستمر لرجال الأمن في أجهزة الأمن وإنشاء معاهد وكليات للعلوم الأمنية وتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية لرجال الأمن وأسرتهم مما يساهم في محاربة البطالة وتوفير أسس أمنية لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع.

(٤) تقديم خدمات إنسانية واجتماعية، كالصالح بين العائلات المتخاصمة وتقديم العون في المصاعب والأزمات التي قد يقع فيها الفرد، داخل بيئته او خارجها.

■ مهام التخطيط الحضري للمدن والمجتمعات السكنية والطرق والأنفاق والجسور والحدائق العامة والمنتزهات بما يضمن توافقها مع شروط البلديات وتوفر وسائل الأمن والسلامة بها.

هذه المهام المتشعبة والممتعة وأكثر منها تتولاها الأجهزة الأمنية، وتحتاج إلى كوادر

بشرية قادرة ومدربة للقيام بها على الوجه الصحيح.

ورغم أنه يُقال بصفة عامة أن الأهداف في خطة التدريب الأمني يجب أن توجه نحو تحقيق

الاحتياجات التدريبية السابق تحديدها إلا اننا نلاحظ أن هناك فارق بين أهداف الخطة الشاملة

وأهداف الخطة الجزئية للتدريب الأمني، وعلى سبيل المثال يشير البعض إلى أن أهداف التخطيط

الشامل للتدريب الأمني يمكن أن تكون:

- ترسيخ مفهوم الامن وإبرازه كمهنة حضارية حتمية وملحة.
- إبراز أهمية رضا الجمهور كضمانة فعالة لتحقيق الامن من خلال علاقة ودية وتعاونية بين رجل الأمن والمواطن.
- الإعداد الكامل لرجل الامن بدنياً وعلمياً وخلقياً ومهارياً لضمان أداء العمل بفعالية وكفاءة.
- رفع الروح المعنوية لرجال الأمن وشعورهم بتحقيق الذات وتحفيزهم لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم (الألفي، ٢٠٠٠).

وهكذا نرى أن الأهداف في التخطيط الشامل تعتمد على مواجهة المؤثرات البيئية الداخلية

والخارجية، وعلى النظرة الشاملة لمنظومة الأمن بكل قطاعاتها. أما على مستوى المنظمة أو القطاع

الأمني الواحد (التخطيط الجزئي) للتدريب الأمني فإن معظم الكتابات تتناول أهدافها على مستويات

أهمها (جامعة الدول العربية، ٢٠٠٧):

- أهداف أمنية عامة: وهي أهداف تتصل بالقطاع أو المنظمة الأمنية مثل التأكيد على بعض

الغايات الأمنية المستحدثة استجابةً للمتغيرات الأمنية المعاصرة، مثل التبصر بالظواهر الإجرامية

المعاصرة في مجال عمل القطاع وسياسته في مواجهتها.

- أهداف تتصل بطبيعة العمل الأمني: وهي أهداف تسعى لإكساب المتدرب المعارف الجديدة بطبيعة العمل الذي يتولاه والأخطاء أو المشكلات السائدة والأسلوب المناسب للتغلب عليها، ومقترحات تطوير العمل وتحسين طرائق الأداء.

- أهداف تتصل بالمدرسين: وهي أهداف تتصل بطبيعة عملهم مثل استخدام الحاسبات الآلية، أو فن الرماية أو تحسين مهاراتهم في معاملة الجمهور طالب الخدمة الأمنية، وتنمية حسهم الأمني.

وهذا التصنيف للأهداف بخطة التدريب الأمني على المستوى الجزئي يتفق مع تصنيف الكثير من الكتاب (الكبيسي، ٢٠٠٧)، بينما يصنفها آخرون إلى أهداف إبداعية وابتكارية (موجهة للإدارة العليا) وأهداف إشرافية وتنسيقية (موجهة للإدارة الوسطى)، وأهداف تدريبية اعتيادية ومعلوماتية (للعاملين التنفيذيين والإدارة الدنيا) (العزاوي، ٢٠٠٩). وهكذا يتضح لنا الفارق بين الأهداف في الخطة الشاملة للتدريب الأمني والأهداف في الخطة الجزئية للتدريب الأمني.

المرحلة الرابعة/ تطوير الأداء:

وهي عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والمرغوب.

المرحلة الخامسة/ مكافأة الأداء المتميز:

تعتبر مكافأة الأداء هي الجزء الهام من عملية تخطيط وتقييم وتطوير الأداء، ويتطلب الأمر أن تكون مكافأة الأداء متطابقة مع إنجازات الموظف وأن تتم في موعدها المحدد، وأن تكون محددة، وأن تكون معلنة أمام العاملين عندما يتطلب الأمر ذلك.

٢,٥,٣ أداء العاملين وأهميته في المجال الشرطي

للأداء الشرطي أهمية كبيرة يرجع أثرها الإيجابي على الموظفين والمؤسسة الشرطية والدولة

بشكل عام، وتبرز أهمية الأداء الشرطي في النقاط التالية (شابسوغ، ٢٠١١):

- الأداء الشرطي ترجمة عملية ومحصلة للسلوك والأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها العمل

الأمني.

- يعد الأداء الشرطي الأداة الفعالة التي تحقق الاستفادة القصوى من طاقات الموظفين داخل

المؤسسة الأمنية وصولاً لأفضل إنتاجية وأعلى مستوى خدمة.

- يعبر الأداء الشرطي عن الأنشطة والمخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الأمنية إلى تحقيقها.

- يعبر الأداء الشرطي عن قدرة الفرد على أداء العمل الأمني، لكنه لن يكون قادراً على تأديته

بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته.

- الأداء الشرطي هو النتيجة النهائية لإنجازات الفرد وقدراته داخل المنظمة الأمنية.

- يرتبط نجاح الدولة وتقدم منظماتها الأمنية بالأداء الأمني للموظفين بها، وينجح تلك المنظمات

في تحقيق أهدافها ونتائجها المطلوبة.

وتتحقق فاعلية عملية إدارة الأداء الشرطي من خلال (شابسوغ، ٢٠١١):

١- مشاركة فعالة وبعد نظر وحكمة والتزام من جانب القيادات بتطوير أداء العاملين: المؤسسات

المتميزة على دراية كاملة بأن القيادة تتأقلم مع عملية التغيير. وهذه العملية التي تعتبر العامل

الثابت الوحيد في عالم الأعمال اليوم تتطلب قيادة قوية فعالة ومؤثرة، فلقد توصلت هذه

المؤسسات إلى أن وظيفة او مهمة القيادة هي احداث التغيير عن طريق اجراء الأمور التالية:

- وضع اتجاه محدد: من خلال تطوير رؤية مستقبلية للعمل ثم وضع خريطة وخطة وطريقة

واقعية وحقيقية لتحقيق هذه الرؤية تجاه مواردها البشرية.

- تنظيم وتحديد المهام للأفراد: عن طريق خلق نوع من الشعور الجماعي نحو هدف

معين.

٢- الحث والتحفيز: بتفجير الطاقات داخل الأفراد وتدعيمهم وتعزيزهم ليصبح الحلم حقيقة والرؤية

المستقبلية واقعاً ملموساً. ولذلك تعتقد المؤسسات المتميزة أن القيادة معنية بسحر الشخصية

(الكاريزما) أو السمات الشخصية المؤثرة والجذابة لكنها معنية بمجموعة المهارات التي يمكن

تعلمها وإعطاء الفرصة من الأفراد لكي يصبحوا كادراً قيادياً للمؤسسة في المستقبل.

٣- الإدراك الكامل لعوامل النجاح الحيوية: بأن يكون لدى فريق الإدارة رؤية تمكنه من تحديد

الطريق الصحيح ليسير فيه استناداً الى المعطيات الواقعية، والتي تتحكم في عمليات اتخاذ القرارات

وفي أنشطة تنمية وتطوير الموارد البشرية.

٤- اتجاهات واضحة ومحددة سلفاً: في هذه الحالة يسير جميع أفراد المؤسسات في اتجاه واحد محدد

لتحقيق اهداف محددة واضحة. ويدرك فريق العمل والأفراد داخل المؤسسة أهداف العمل

الموضوعة بحيث يكونون قادرين على ترجمة الأولويات الى خطط عمل ومشاركة الأفراد.

٥- عمليات مرنة سريعة الاستجابة: تقوم المؤسسات والمؤسسات المتميزة بتطوير شبكة متكاملة

من عمليات التشغيل لتدعيم وتعزيز المهام الوظيفية للعمل بتبسيط هياكل عمليات التشغيل

وتحديد وتحقيق العناصر المحورية للعمل.

٦- عاملين ذوي مهارات عالية ومدربون على أساليب العمل: فالمؤسسات المتميزة تهتم برأس المال

البشرى والفكري (مهارات الأفراد، الوقت، الجهد، أساليب العمل) ولقد أدركوا أن الخبرات

الجماعية والكفاءات والاختصاصات المحورية للعمل تكمن داخل الأفراد وأن رأس المال الفكري

ليس فقط ممتدا ويمكن توسعته وتأهيله من خلال التدريب والتطوير والتنمية.

٧- السعي الدائم والمستمر للتطوير: المؤسسات المتميزة هي تلك المؤسسات القادرة على التطوير

بمعدلات متزايدة وسريعة أكثر من منافسيها، ولديها سرعة استجابة لرغبات واحتياجات

وتطلعات عملائها وقادرة على تحقيق تلك المطالب، وتقوم بوضع الأهداف طويلة الأجل لمدة

من ثلاث إلى خمس سنوات من أجل تحقيق انطلاقات ونجاحات وأداء عالي.

٨- تقييم موضوعي للأداء المستقبلي: تضع المؤسسات المتميزة عملية اتخاذ قرارات تطوير العمل

على أساس من التقييم الموضوعي لموقفها ووضعها الحالي وموقفها ووضعها المتوقع في المستقبل.

٢,٦ نظريات ونماذج الأداء الوظيفي

نعرض فيما يلي لأهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي، وبعض النماذج

والتطبيقات المستخدمة في قياس تميز الأداء المؤسسي الشرطي:

٢,٦,١ النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

فيما يلي يتم التطرق إلى بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وفقا

لآراء وأفكار أصحابها:

أولاً/ النظرية البيروقراطية:

نشأت هذه النظرية في ألمانيا بفضل جهود عالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر"، حيث كان

يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها

النموذج المثالي Ideal Type للتنظيمات الإدارية الضخمة (حرير، ٢٠٠٣).

ثانياً/ نظرية الإدارة العلمية:

هذه النظرية نادى بها وأسسها المهندس الأمريكي " فريدريك تايلور " وذلك في كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) عام ١٩١١م، ويعتبر حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الحركة والزمن (خليل، ٢٠٠٥).

ثالثاً/ نظرية العملية الإدارية:

بداية هذه المدرسة ظهرت في فرنسا على يد المهندس الفرنسي "هنري فايول"، والذي ركز أبحاثه حول إدارة الموظفين باعتبارهم المفتاح السحري للنجاح وتطبيقها في مختلف المستويات الإدارية مكوناً بذلك الأساس للنظرية (رشوان، ٢٠٠٤).

ثالثاً/ النظرية السلوكية:

كانت هذه المدرسة في الفترة من (١٩٣٥-١٩٥٠) ومن أشهر روادها " ألتون مايو " وتعتبر هذه المدرسة تحدياً لمدرسة المبادئ الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكياً وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويجفزه للعمل والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ومن أهم نظريات هذه المدرسة نظرية ماسلو للاحتياجات الإنسانية، وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجة تشمل عدم قدرة الإنسان على إشباع العوامل النفسية والمادية التي يشعر بحاجته إلى إشباعها وهناك خمسة مستويات للحاجة وذلك كما يلي (كعباش، ٢٠٠٦):

- الحاجات الفسيولوجية: (الطعام، المعيشة، النوم، الراحة، الملابس، السكن، الجنس).

- الحاجة للأمان: (ألا يشعر الفرد بالخطر أو التهديد داخل عمله).
- الحاجات الاجتماعية: (الشعور بالانتماء داخل مجموعات العمل).
- الحاجة إلى الشعور بالتقدير والاحترام: (احترام وتقدير الآخرين في العمل).
- تحقيق الذات: (استخدام القدرات في الابتكار في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار).

وتقوم نظرية ماسلو على مبدأين أساسيين: الأول يهتم بأن الدافع هو الحاجة غير المشبعة، بمعنى أنه عند إشباع حاجة معينة تفقد أهميتها لدى الفرد ولا تعتبر دافعاً للسلوك، وفي تلك الحالة تظهر حاجة جديدة أعلى منها في المستوى وتحتل مكان الأهمية باعتبارها دافعاً وموجهاً للسلوك، إلى أن تشبع وينتهي دورها كدافع وتظهر حاجة جديدة وهكذا ويطلق عليها مبدأ النمو وهو المبدأ الثاني.

رابعاً/ نظريات الإدارة الحديثة:

ظهرت العديد من المدارس الفكرية الحديثة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية والسلوكية وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تتوسط المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية، ومن أهم هذه النظريات:

١. نظرية النظم: النظام كيان من العناصر المعتمدة على بعضها البعض وتفعيلها يؤثر على بعضها البعض كما تؤثر على النواتج والإنجازات المطلوب تحقيقها، وتشمل مكونات مدخل النظم أربع عناصر رئيسية (الديب، ٢٠٠٦):

أ. المدخلات (الخامات، الأفراد، الأموال، المعلومات).

ب. عمليات التحول (الإنتاج أو العمليات الإدارية المختلفة).

ج. المخرجات (السلع والمنتجات).

د. التغذية المرتدة من البيئة المحيطة سواء كانت داخلية أم خارجية.

والنظام المفتوح يمثل تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة في عملية التحويل المستمر للمدخلات إلى مخرجات ويتمثل مساهمة نظرية النظم في ضرورة النظر إلى الأفراد والموارد في أي منظمة كمجموعة من الأنظمة الفرعية التي تكون نظام متكامل يتأثر بالتفاعلات بين عناصر هذا النظام.

٢. النظرية الموقفية:

إن الإدارة عملية ديناميكية، تتعامل مع ظروف وبيئات مختلفة مما يجعل العملية الإدارية أكثر تعقيداً، ولذلك فإنه من الصعب الاعتماد على قواعد وإجراءات محددة، أي أنه لا يوجد وصفة سحرية للإدارة في كل المواقف، لذلك جاء المدخل الموقفى وهو يرى بأنه على المدير أن يتكيف مع الموقف والظروف المحيطة ويتخذ قراراته بناء على الموقف، وهذا المدخل يحاول التوفيق بين الاستجابة الإدارية للمشاكل والفرص الفريدة للمواقف، خاصة الاختلافات الفردية والبيئية، وطبقاً لهذا المدخل فإنه لا توجد طريقة مثلى لكيفية الإدارة، إنما الطريقة المناسبة للإدارة تعتمد على الموقف (حرير، ٢٠٠٣).

وقد ظهر فيما بعد العديد من الاتجاهات الحديثة مثل مدخل بحوث العمليات والأساليب الكمية في الإدارة، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الإدارة، والإدارة على المكشوف، والإدارة الالكترونية، وغيرها من النظريات الحديثة المفسرة للأداء الوظيفي.

وقد اهتمت دولة الإمارات اهتماماً منقطع النظير بتطوير أداء مواردها البشرية وسخرت كل الجهود والإمكانات من أجل تنميتهم وتطوير مهاراتهم وذلك من منطلق إيمانها بأهمية المورد البشري حيث أنه يمثل العنصر الحاكم من عملية التنمية المستدامة، وهو حجر الزاوية في اللحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات، وإيمانها بدوره الهام بتحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية.

وإدارة الأداء هو ترجمة عملية لكافة مراحل التخطيط في الجهة الحكومية، ولا يعتبر هدفاً بحد

ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق غاية "نتائج".

وهو عملية يجري بواسطتها تقييم أداء الموظف بالمقارنة مع الأهداف والمؤشرات الرئيسة للأداء، والتي يتم وضعها بالشراكة بين الموظف ورئيسه المباشر عن الفترة التي يتم خلالها التقييم، بحيث تكون محددة في بداية فترة التقييم، وتخضع لتحديث مستمر خلال فترة الأداء.

ويأتي النظام الذي أعدته الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية انسجاماً مع المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى الحكومة إلى تطبيقها، وتنفيذاً لما نص عليه المرسوم بقانون اتحادي رقم (١١) لسنة ٢٠٠٨ بشأن الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، وتعديلاته، وقد صدر النظام لأول مرة في العام ٢٠١٢، وبعد عامين أتمتة "الهيئة" النظام وحولته إلى إلكتروني عبر نظام إدارة معلومات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية "بياناتي"، وقد صدر قرار بتعديل بعض أحكام النظام لأول مرة بإصدار قرار رقم ٢٤ لسنة ٢٠١٧، وفي العام ٢٠٢٠ تم اعتماد النظام بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٣٥ لسنة ٢٠٢٠، لمواكبة المستجدات الحكومية ودعم قياس كفاءة وأداء الموظفين وربطها بإنجازات الجهة الاتحادية، ويطبق نظام إدارة الأداء الحاصل بموظفي الحكومة الاتحادية على كافة الموظفين بغض النظر عن نوع ومدة العقد (موقع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية علي الإنترنت)، ويتكون النظام من المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تخطيط الأداء

يتعين أولاً على الجهات الاتحادية قبل الشروع في تحديد الأهداف ضمن وثيقة الأداء السنوي اعتماد خططها الإستراتيجية وتعميمها ورفعها في النظام وذلك ليتسنى للموظفين إسقاط الأهداف

المؤسسية كجزء ذي رابط وثيق من أهدافهم الفردية، ويتم إعداد وثيقة الأداء السنوي من خلال عدة

خطوات كالاتي:

١. تحديد الأهداف:

لغايات البدء في إعداد وثيقة الأداء السنوي يعقد اجتماع بين كل من الموظف والرئيس المباشر في بداية السنة، وذلك لمناقشة الأهداف والكفاءات التي يتوقع من الموظف المعني إنجازها وتحقيقها مع نهاية السنة شريطة أن تكون هذه الأهداف متفقة مع معايير الأهداف الذكية، والتي يقصد بها أن تكون:

- محددة: أي مكتوبة بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس من حيث ما يجب تحقيق.
- قابلة للقياس: يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة وشفافة لقياس الأهداف.
- قابلة للتحقق: يجب أن يكون الهدف ممكن التحقيق وقابل للتفعيل والتطبيق وأن يكون قابل للإنجاز.

- ذات صلة: أي أن تعكس الأهداف العامة التي تسعى الجهة الاتحادية لتحقيقها.
 - الإطار الزمني: يجب أن يتم تحديد فترة زمنية محددة لإنجاز وتحقيق الهدف.
- ويراعى عند صياغة الأهداف متطلبات حكومة دولة الإمارات وأن تكون الأهداف طموحة وتتسم بالتحدي وذلك للمساهمة في تسريع تحقيق أهداف الأجندة الوطنية وتعزيز تنافسية الدولة.

٢. تحديد وزن الأهداف:

- ينبغي على كل رئيس مباشر عند وضع الأهداف أن يخصص وزنا لكل هدف حيث:
- عرض الأهمية النسبية لكل هدف بالمقارنة مع الأهداف الأخرى خلال الأثني عشر شهر التالية.
- إظهار وتحديد المجالات الرئيسة التي يجب على الموظفين التركيز عليها في أعماله.

- أن يكون الحد الأدنى لوزن الهدف ١٠٪، والعلوي ٢٥٪، وإذا كان لهدف ما قيمة أكبر من الأهداف الأخرى يتوجب على الرئيس المباشر والموظف إدراك أن تحقيق ذلك الهدف يؤكد تحقيق إنجازاتهم.

- يجب على الرؤساء المباشرين ضمان وجود توازن بين الأهداف.

- يمكن للرؤساء المباشرين والموظفين الاعتماد على بنك الأهداف الذكية ضمن نظام إدارة الأداء الإلكتروني لربط الأهداف الفردية بالبرامج المؤسسية وتوحي الأهداف المتوافقة مع إستراتيجية الحكومة.

٣. تحديد الكفاءات السلوكية:

ينبغي على كل رئيس مباشر بعد انتهاء مرحلة تحديد الأهداف وأوزانها أن يحدد الكفاءات السلوكية والمستوى المطلوب لكل كفاءة لمؤوسيه وفق الإطار العام للكفاءات السلوكية.

المرحلة الثانية: المراجعة المرحلية

بالرغم من تواصل التغذية الراجعة المستمرة للموظف من قبل الرئيس المباشر فإنه يتعين على جميع موظفي الحكومة الاتحادية الخضوع لمراجعة مرحلية، وذلك من خلال الاجتماع مع رؤسائهم المباشرين ضمن إطار دورة إدارة أداء الموظفين كفرصة للتواصل والتحفيز والتصحيح لضمان استمرارية الأداء وتحقيق المطلوب.

المرحلة الثالثة: تقييم الأداء السنوي

حيث يتم تقييم أداء الموظف من خلال مسارين هما:

١. تقييم الأداء السنوي للأهداف والمهام، وتناط عملية تقييم الأداء السنوي لكل موظف في الجهات الاتحادية بالرئيس المباشر المسؤول عن مرحلة تخطيط الأداء وكذلك المراجعة المستمرة والمراجعة المرحلية.

٢. تقييم الأداء السنوي للكفاءات السلوكية والتخصصية كما في عملية تقييم الأهداف تناط عملية تقييم الكفاءات السلوكية والتخصصية لكل موظف بالرئيس المباشر الذي كان مسؤولاً عن مرحلة تخطيط الأداء.

وعند انتهاء عملية التقييم يجب على الرئيس المباشر والموظف استغلال نتائج التقييم من حيث اعتمادها كمدخلات لنظام التدريب والتطوير وفقاً لخطة التدريب والتطوير الفردية للموظف. وتعد وزارة الداخلية من أهم المؤسسات الاتحادية بالدولة لما تقوم به من عمل ريادي وفاعل يساهم بصورة واضحة في دعم الأمن والاستقرار فيها وهي تنطلق من غاية سامية وهي الوصول لمجتمع أكثر أماناً والحفاظ على النظام والأمن والحد من الجريمة وإزالة الشعور بالخوف منها والإسهام في تحقيق العدل من خلال سيادة القانون وحفظ هيبة الدولة عن طريق أجهزة شرطة فعالة ميدانياً وعملياً.

وتتبلور إستراتيجية وزارة الداخلية الإماراتية فيما يلي (موقع وزارة الداخلية على

الإنترنت):

- الرؤية: أن تكون دولة الإمارات العربية المتحدة من أفضل دول العالم في تحقيق الأمن والسلامة.
- الرسالة: أن نعمل بفاعلية وكفاءة لتعزيز جودة الحياة لمجتمع الإمارات من خلال تقديم خدمات الأمن والسلامة بطرق ذكية وبيئة محفزة للابتكار وذلك حفاظاً على الأرواح والأعراض والممتلكات.

- القيم: العدالة، والعمل بروح الفريق، والتميز والابتكار، وحسن التعامل، والنزاهة، والولاء، والمواطنة الإيجابية، والأهداف الإستراتيجية، وتعزيز الأمن والأمان، وترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المؤسسي.

وقد استحدثت وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة نظاماً جديداً لتقييم الأداء

الوظيفي (HOPAS)، نعرضه فيما يلي (موقع وزارة الداخلية الإماراتية على الإنترنت):

أ- ملامح نظام تقييم الأداء الوظيفي الجديد:

تتضمن المهارات التي يتم التقييم على أساسها:

- الصفات الشخصية
- القدرات والمهارات
- الأداء الوظيفي
- المهارات الإدارية
- العلاقات الإنسانية في العمل
- الانضباط والمسلك
- الفهم للواجبات الوظيفية
- سرعة إنجاز العمل
- مدى إتقان العمل
- الحفاظ على أسرار العمل
- علاقته بالعمل
- علاقته بالجمهور

٢. هناك ثلاث استمارات لتقييم الأداء الوظيفي والاستمارات هي:

- استمارة مقدم فما فوق.

- استمارة رائد فما دون.

- استمارة ضباط الصف والمدنيين.

٣. يستخدم نظام التقييم الدرجات التالية:

- ممتاز = (٩٠ - ١٠٠)

- جيد جداً = (٧٥ - ٨٩)

- جيد = (٦٠ - ٧٤)

- مقبول = (٥٠ - ٥٩)

- ضعيف = (أقل من ٥٠)

٤. يتم التقييم في بداية كل سنة ويشمل:

- فئة العسكريين (من رتبة عميد إلى رتبة شرطي أول).

- فئة المدنيين (من الدرجة الثالثة إلى الدرجة العاشرة للمواطنين والحلقتين الثانية والثالثة لغير

المواطنين).

٥. المسئول المباشر يقيم من (٨٠) درجة، ومدير الإدارة يقيم من (٢٠) درجة.

٦. يتم التقييم من خلال التركيز على الصفات الشخصية بشكل كبير بالتركيز على الأداء.

والمسئول المباشر هو الذي يُقيم.

٧. هناك ثلاث نماذج للتقييم هي:

- نموذج متطلبات الوظيفة.

- استمارة ملاحظة الأداء الوظيفي.
- استمارة تقييم الأداء الوظيفي.
- ٨. وضع أهداف لكل شخص (أولويات) وقياس المهارات التي تعكس مستوى الأداء والشخصية معاً.

٩. يستخدم نظام التقييم الدرجات من ١ إلى ٧ (سلم التقييم).

- ٧ ممتاز يظهر مستويات استثنائية من المهارات في كافة الأوقات
- ٦ ممتاز يفوق متطلبات المنصب بشكل واضح
- ٥ جيد جداً يفي متطلبات المنصب ويفوقها أحياناً
- ٤ جيد أداءه سليم ومقبول، و يفي بالمستوى القياسي من متطلبات هذا المنصب
- ٣ مقبول ولكنه في بعض الأحيان يعاني من بعض القصور
- ٢ ضعيف هناك بعض نقاط الضعف يجب تجديد التدريب والتطوير
- ١ ضعيف يحتاج لدورات وكثير من التدريب والتطوير
- ١٠. تدرج المهارات كما يلي:

- ملازم - نقيب ١٠ مهارات

- رائد فما فوق ١١ مهارة

ب- مهارات العمل التي يتم تقييمها:

١. التواصل:

أ. التواصل الشفهي: مدى دقة وسلامة ووضوح وسلاسة الكلام.

ب. مهارات الاستماع: مدى الاهتمام بالاستماع للآخرين وطرح الأسئلة عليهم، وطلب

التوضيحات عند الضرورة.

ج. المهارات الكتابية: مدى دقة التقارير الكتابية ووضوحها ومنطقية سردها وسهولة فهمها

وصحتها من الناحية النحوية والإملائية.

٢. التحفيز الذاتي:

- الحماس: الجاهزية لتقبل المهام والتعبير عن الاهتمام والقدرة على التعامل مع الأخطاء.
- المبادرة: يبادر لتنفيذ المهام.
- الالتزام: يبقى على اطلاع تام بالمستجدات، يلتزم بالإجراءات، يعمل دون الحاجة لإشراف.
- التنظيم: ينجز المهام ضمن الموعد المحدد، يقوم بعدة مهام في الوقت ذاته، يحدد أهدافاً شخصية لنفسه، يضع الخطط والجدول الزمنية للتنفيذ ويشرف على مدى تقدم العمل.

٣. العلاقات مع الزملاء:

- العلاقات مع الموظفين الأقل رتبة: يكرس بعض الوقت للموظفين الأقل رتبة لمناقشة المسائل معهم، الحيادية والإنصاف، يراعي شعورهم دون الإخلال بسلطاته.
- العلاقات مع الموظفين عموماً: يتشاور مع الآخرين ويستمع إليهم، يراعي القرارات الجماعية ويقدم المشورة والدعم للآخرين عند الحاجة، يحاول أيضاً أن يرى الأمور من منظور الآخرين.
- العلاقات مع الرؤساء: يظهر الاحترام والتعاون ويقبل النصح منهم، ويلتزم بقواعد السلوك المقررة.

٤. العلاقات مع الجمهور:

ثقة في التعامل مع الجمهور وتناسق في التصرفات، يبقى هادئاً عند التعرض

للضغوطات ويعامل الجميع بإنصاف بغض النظر عن جنس أو جنسية الشخص.

٥. اتخاذ القرار:

- جمع المعلومات: يجمع كافة المعلومات اللازمة ويتحرى دقتها وصحتها.
- مرحلة اتخاذ القرار: يستوعب المعلومات التي حصل عليها ويضيف إليها الخبرات الشخصية.

٦. الإدارة الذاتية:

- دقة المواعيد، هندام جيد، نظافة شخصية جيدة، ولياقة بدنية.

٧. الإبداع والابتكار:

- طرح التساؤلات حول مدى سلامة الإجراءات المتبعة بشكل مستمر، ومراجعتها بشكل دوري.
- عدم التقليد: ابتكار أفكار وأنظمة وإجراءات جديدة.
- التنفيذ: وضع خطط عملية للأفكار المبتكرة ودعم عملية التنفيذ.

٨. المهارات القيادية:

- توجيه الآخرين: يظهر الحماس للعمل والالتزام، ويصدر التوجيهات ويواجه المقصرين ويعترف بالعمل الجيد، يصدر بيان رؤية، ويضع خطط إستراتيجية ويوزع مهام العمل بشكل حيادي.

- دعم عمل الفريق: يسعى بشكل دائم للحصول على آراء الآخرين ويستشير كافة أصحاب المصلحة، وينشر المعلومات، ويضع الأهداف، ويبيد التزاماً شخصياً بالعمل وتكريس الوقت لذلك.

- التحفيز: مادي حيث إنه لا يتوافر أحياناً، معنوي بسيط وذلك من خلال شهادات التقدير وكلمات الإطراء.

٩ . إدارة وتطوير الموظفين

– إدارة الموظفين: يراجع بشكل دوري إجراءات العمل ويعمل على تقييم مدى فعالية أداء الموظفين.

– تقييم الموظفين: يعمل على استخدام وسائل التقييم خلال فترة التقييم ويعد تقارير تقييم الأداء ضمن الوقت المحدد، يبقى منصفاً في التعامل مع الموظفين بغض النظر عن الجنس والجنسية.

– تطوير الموظفين: يضع خطط تطوير وبرامج تدريب للموظفين.

١٠ . تخطيط وتوزيع العمل:

يناقش، ومن ثم يقرر الأهداف والأولويات التشغيلية، ويعمل على تدوينها، ومن ثم نشرها بين الموظفين، ومن ثم يبقى على اطلاع دائم بالتقدم المحرز في تنفيذها.

١١ . التخطيط الاستراتيجي:

يجمع المعلومات ويقدم خيارات مختلفة، يضع الاحتمالات، يحدد الأخطار ويضع خططاً على المدى الطويل ويضع جداول زمنية تتضمن احتساب التكلفة الصحيحة للأعمال والمتطلبات من الموارد والموظفين، ينشر الخطط الإستراتيجية.

ج- أطراف عملية التقييم واختصاصاتهم:

١- المسئول المباشر

يضع مع الموظف أهم الأعمال والأولويات ويقيم الدرجة الكاملة.

٢- الاستشاري

يقوم بمراجعة الاستمارة ويجمع الدرجات، ويحدد المشاكل التي يعاني منها الموظف

والمعوقات التي تؤثر على أدائه.

٣- الضابط الذي يصادق على التقييم

يراجع استمارة التقييم وله الحق في التعديل عليها.

٤- الموظف الخاضع للتقييم

يضع أهم أولوياته مع المسئول المباشر ويناقش عناصر تقييمه ويوقع على

الاستمارة. وترفع إلى الجهة المسئولة عن النظر في موضوع التقييم.

د- استمارات التقييم

وتتضمن ثلاثة نماذج، هي:

١. استمارة متطلبات الوظيفة:

٢. استمارة ملاحظة الأداء الوظيفي:

٣. استمارة تقييم الأداء الوظيفي:

ويرى الباحث بما سبق أن نظام تقييم الأداء الجديد يتميز بما يلي:

١. الانفتاح والمصداقية.

٢. وضع مهام وأولويات الموظف.

٣. حث جميع الموظفين على المشاركة في نظام التقييم.

٤. تمكين المدراء والمسؤولين من التعرف على الموظفين بشكل أفضل.

٥. النظام الجديد يتيح التدريب لكل الرتب.

٦. جعل جميع الموظفين يتحملون المسؤولية.

٧. التركيز على الكفاءات والمهارات الفردية.

٨. أداة لاختيار الشخص المناسب لوظيفة / ترقية.

٩. شعور الموظفين بالتقدير والاحترام.

١٠. التعرف على الموظفين الجادّين في العمل.

١١. يتم تحسين كافة الخدمات الشرطية للجمهور عن طريق تحسين مشاركة أفراد الشرطة.

٢,٦,٢ نماذج تميز الأداء الشرطي

نعرض فيما يلي لأهم نماذج مقاييس تميز الأداء الشرطي (شابسوغ، ٢٠١١):

الأول/ مقياس أونيل: سعى أونيل لتطوير مقياس للأداء الشرطي اعتمد على ما يلي:

١- منع الجريمة: ويقصد بها قدرة الشرطة على تخفيض نسب الجريمة في منطقة الاختصاص. وهنا

فلا تعتبر الأرقام المسجلة رسمياً هي المرجع الحقيقي والنهائي لكشف وقياس منع الجريمة، وإنما يتم

استكمال هذه الوسيلة عن طريق وسائل أخرى منها مسح الضحايا والإقرار الذاتي لضمان

الاقتراب من الموضوعية وتقليص عدد الجرائم الخفية.

٢- ضبط الجريمة: ويقصد بها قدرة الشرطة على كشف الجريمة المرتكبة ضمن معايير محددة

موضوعية، وضمان معرفة الفاعل الحقيقي، وتحديد مسؤوليته وإدائته أمام المحاكم.

٣- حل المنازعات: ويقصد بها قدرة الجهاز الشرطي على معالجة المنازعات والخلافات المختلفة على

نحو يحول دون تفاقم المشكلة، وفي نفس الوقت يكون منصفاً للطرفين ومقبولاً منهما.

٤- الخدمات العامة: وهذه الخدمات واسعة النطاق تمام. وقد بينا في موضع سابق من هذا الكتاب

طبيعة الخدمة الشرطية واسعة النطاق. ومن هنا، فبموجب هذا المعيار يتم تحديد مدى ثقة

الجمهور بالشرطة على درجة الاستعانة بها في تقديم الخدمات، إضافة إلى كيفية تقديم الشرطة

للخدمات.

٥- الإدارة الشرطية: ويقصد بها إدارة الشرطة للموارد المختلفة المادية والبشرية، ومستوى كفاءة الجهاز في إدارته لمختلف موارده.

الثاني/ مقياس هتري: في محاولة لترشيده المعايير، ونظرا إلى أن بعض المعايير قد لا تكون وافية، فقد طور هاتري مقياسه الذي يكرر ويكرس بعض المعايير السابقة، لكنه يضيف ويعد معايير أخرى، كما سنرى لاحقا، وهذه المعايير هي:

١- منع الجريمة: ويقصد بمنع الجريمة الحد من الجريمة وقوعا وليس تسجيلا، وقد بينا إمكانية التوثق من ذلك عن طريق الإقرار الذاتي ومسوح الضحايا في موضع سابق من هذا الكتاب.

٢- القبض على المجرمين: وهنا فإن هاتري يرى أن مجرد كشف الجريمة وتقديمها ضد فار لا يمثل كمالا للجهد الأمني، ولكي يكمل هذا الجهد اعتمد على عدد المقبوض عليهم، بحيث ارتأى أن هذا القبض يمثل تنويع العمل الأمني في كشف الجريمة، خاصة وأن الشرطة في النهاية هي المعنية بالقبض على المجرمين الذين تحال قضاياهم إلى المحاكم، وأنه حتى في حالات المحاكمة الغيابية فلن تكتمل الإجراءات ولا يتم تفعيل المحاكمة وتنفيذ العقوبة بدون هذا القبض.

٣- استجابة الشرطة: وهذه نقطة أضافها هاتري كان المقياس السابق قد أغفلها، فإن الاستجابة السريعة من الشرط للموقف الأمني والجهازي يعتبر بالإضافة لكونها عنصرا من عناصر نجاح جهود كشف الجريمة نتيجة عدم فلات المجرم في أحيان، والحيلولة دون إتلاف أدلة مسرح الجريمة في كل الأحيان، لكنه كذلك يعد هدفا ومعيارا بحد ذاته لكفاءة الشرطة، وهو ما استقرت عليه الممارسة لعقود في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

٤ - الشعور بالأمن: وهنا يبرز هاتري عنصرا آخر، وهو يمل الهدف النهائي لوجود الجهاز الشرطي،

ولهذا ارتأى عدم جواز إغفاله، فالجهاز موجود لنشر الإحساس الحقيقي والصادق بالأمن،

وبالتالي فإن إدراج هذا كالمعيار أساسي ومقياس لأداء الجهاز يعتبر ضرورة لا مندوحة منها.

٥ - العدالة، اللباقة، الأمانة، التعاون، تقديم المساعدة: وهي مجموعة قواعد سلوكية يفترض في

رجل الشرطة أن يمثلها أثناء تقديم الخدمات وأدائه لمهامه، وبالتالي فإن نظرة الجمهور لرجل

الشرطة والجهاز على أنه جهاز عادل، وأن العاملين فيه يتحول باللباقة والأمانة والتعاون وتقديم

المساعدة اعتبر المقياس الخامس الرئيسي للأداء المؤسسي للجهاز بنظر هاتري.

الثالث/ مقياس مور: قسم مور معايير ومقاييس الأداء المؤسسي الأمني إلى سبعة، هي التالية:

١. الحد من ضحايا الإجرام: وهنا نظر مور من زاوية أخرى، فبدلا من النظر إلى الجريمة كفعل،

نظر إلى المحميين من هذا الفعل وهم الضحايا، وبالتالي ارتأى أن الحد من الضحايا هي الصورة

الحقيقية للحد من الجريمة، فاعتبرها مقياسا أساسيا، بل وضعه في المقام الأول ضمن مقاييسه

المؤسسية للأداء الأمني.

٢. محاسبة المجرمين: ويقصد بها منظور مرو النتيجة النهائية لكشف الجريمة، فالمسألة بنظره ليست

تسديد قيود جريمة بإحالة المجرمين للقضاء لا كفضايا ولا كمقبوض عليهم، ولكنها في النهاية

قدرة الجهاز على تمكين القضية الجنائية بأدلتها وبراهينها وإجراءات صارمة سليمة احترافية لا

يملك القضاء بدأ من القبول بما نظرا لعدم انتهاكها للقواعد القانونية في الحصول على الأدلة،

وبالتالي فهذه المحاسبة هي المعيار الحقيقي لأداء الشرطة المؤسسي، لأنها تتضمن في آن واحد كل

المطلوب.

الرابع/ مقياس مستورفسكي: طور مستورفسكي مقياسه الخاص للأداء المؤسسي الشرطي، وهنا فقد جاء مقياسه سباعي، وفيه الكثير من عدم التكرار سواء في اللفظ أحيانا، وفي المعنى في أحيان أخرى. ومقاييس الأداء المؤسسي بنظره تتمثل في:

١- اليقظة: وهنا فإن حساسية الجهاز الشرطي لما يجري حوله من أحداث ومواقف وقدرته على الانتباه إليها يعتبر أول مقاييس الأداء المؤسسي، وهو مقياس لا شك بأن مستورفسكي كان سباقا في ذكره مقارنة بزملائه.

٢- الاعتمادية: ويقصد بها مدى استغناء الجمهور بخدمات الشرطة المقدمة لهم عن غيرها، بحيث لا يحتاجون إلى بذل جهد أو الاستعانة بجهات أخرى لأداء دورها، وافترض مستورفسكي أن الاعتمادية المفترضة للشرطة يجب أن تكون عالية، وقدرة الجهاز على الرد على الحدث في الوقت الملائم بالطريقة الملائمة دون تأخير وبما يضمن فعالية وكفاءة الرد، وهنا فإن الفرق بين هذه النقطة والتي تليها (في مجال الكفاءة) هو في أننا هنا نتكلم عن الاستجابة للمواقف بالذات.

٣- الكفاءة: والكفاءة هنا هي بالمعنى الذي أوردناه في أول الكتاب لمعنى الكفاءة، وهو تحقيق الاستجابة لأقصى الأهداف المتوخاة وبتكلفة أدنى من الجهد والوقت والمال.

٤- الاتجاهات (التصرفات): ويقصد بها اتجاهات رجل الشرطة وتصرفاته؛ فلا يفترض في رجل الشرطة إلا اللباقة وحسن التصرف واللطف والتزوي والحكمة، والهدوء، والحزم والحسم مع اللطافة.

٥- الإنصاف: ويعبر عن عدم اتفاق الإجراءات والتصرفات الشرطية ونتائج أداؤها مع قواعد العدالة والإنصاف من مختلف النواحي.

٢,٦,٣ تطبيقات التميز المؤسسي في دولة الإمارات العربية المتحدة

نعرض فيما يلي لبعض هذه التطبيقات:

١. برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي:

بموجب هذا البرنامج فقد قسمت الجائزة إلى مجموعة من الفئات على النحو التالي (برنامج

الشيخ خليفة للتميز الحكومي على الإنترنت):

أولاً/ الفئات الرئيسية: ويندرج تحتها ما يلي:

- ١- الجهة الاتحادية المتميزة والاشتراك فيها إجباري.
- ٢- الإدارة الاتحادية المتميزة والاشتراك فيها إجباري.
- ٣- المنطقة الحكومية أو المكتب الحكومي المتميز والاشتراك فيها إجباري.

ثانياً/ الفئات الفرعية: ويندرج تحتها ما يلي:

- ١- الجهة الاتحادية المتميزة في مجال خدمات المتعاملين.
- ٢- الجهة الاتحادية المتميزة في مجال الموارد البشرية.
- ٣- الجهة الاتحادية المتميزة في مجال القيادة المؤسسية.
- ٤- الجهة الاتحادية المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- ٥- الجهة الاتحادية المتميزة في مجال إدارة العمليات.

ثالثاً/ فئات أفضل الممارسات:

- ١- الجهة الاتحادية المتميزة في مجال إدارة الأداء.
- ٢- الجهة الاتحادية المتميزة إلكترونياً.
- ٣- الجهة الاتحادية المتميزة في مجال الإبداع.

٤- الجهة الاتحادية المتميزة في مجال إدارة المعرفة.

٥- الجهة الاتحادية المتميزة في مجال الاتصال الحكومي.

رابعاً/ فئات التجارب المتميزة:

١- التجربة الإدارية المتميزة.

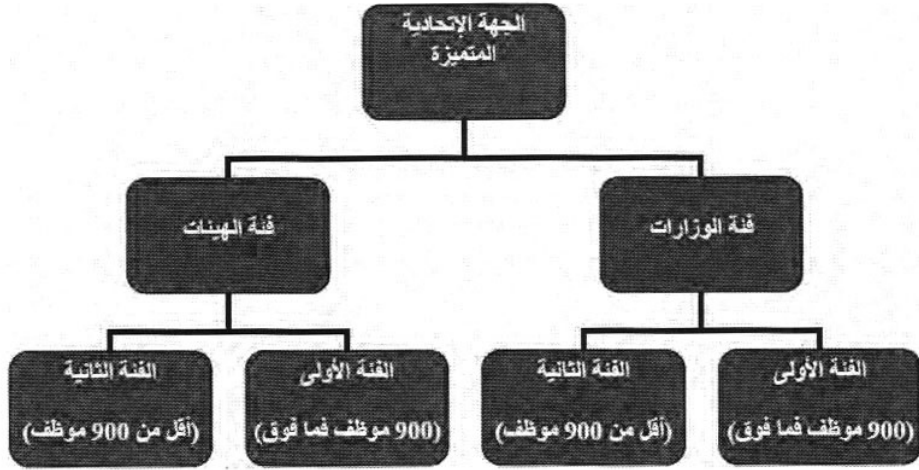
٢- التجربة التقنية/ الفنية المتميزة.

خامساً/ فئات فرق العمل المتميزة:

١- فريق العمل المتميز من الجهة الاتحادية.

٢- فريق العمل المشترك المتميز.

وقد قسم البرنامج الجهات المتميزة على النحو التالي:



شكل (٢,٢) فئات الجهات المتميزة لبرنامج خليفة للتميز الحكومي

وقد نص في برنامج الجائزة على أن الجائزة لا تهدف إلى:

• خلق منافسة بين الجهات الحكومية.

• تحديد الفائزين والخاسرين.

بل تهدف إلى:

- مساعدة الجهات الحكومية على:
- التعرف على نقاط القوة وفرص التحسين لديها.
- تطوير أداء الجهات الحكومية بشكل مستمر.
- تمكين الجهات الحكومية من التعرف على مستوى التطور الذي حققته مقارنة ب:

١- أدائها السابق.

٢- أداء الجهات الحكومية الأخرى.

٣- تقييم أفضل التجارب التي يتم التعرف عليها أثناء التقييم.

● تحقيق الالتزام النظامي بمراجعة وتطوير المعايير ل:

١. تواءم التغييرات الحديثة في مجال الإدارة والجودة والتميز

٢. تستجيب لأية تطورات في مجال العمل الحكومي.

٣. تأخذ بالاعتبار آراء وملاحظات المعنيين.

٢. جائزة أبو ظبي للتميز الحكومي:

تم التركيز في حيثيات هذه الجائزة أنها لا تعني المكسب أو الخسارة، أو أنها دورة من المباريات

التنافسية في مسابقة، أو الحصول على درجة تذكارية؛ وإنما تهدف إلى (جائزة أبو ظبي للتميز الحكومي

على الانترنت):

١. توفير خارطة طريق من طراز عالمي تتبعها كافة الأطراف المشاركة في نموذج التميز للجائزة

والمستفيدة منه.

٢. تحسين الأداء الحكومي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات التميز ومبادئه.

٣. العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء الوظيفي على نطاق واسع في القطاعات الحكومي

ورسم خارطة طريق للاقتداء بالنماذج المتفوقة محليا ودولياً.

٤. تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمهما في القطاع الحكومي.

٥. إلقاء الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأکید الكفاءة والفاعلية المهنية بكافة الجهات

الحكومية بأبو ظبي.

٦. التحفيز ومكافأة الأداء المتميز بالقطاع الحكومي وتشجيع الابتكارات والإبداع على مستوى

المؤسسات والأفراد في آن واحد.

٧. تعمل جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز على وضع موجهات ومعايير إيجابية يمكن

استخدامها من قبل كافة الجهات الحكومية لقياس جهودها للتميز وتحسين الأداء، وتوجيهها من

خلال تبادل المعلومات حول أنماط الأداء المتميزة وكيفية تغيير ثقافة العمل لتحقيق معدلات

الأداء المرجوة.

وهناك عدة فوائد للتقديم والمشاركة في جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز من حيث:

١. أنها فرصة مواتية للتعرف على الأداء مقارنة بالنماذج العالمية.

٢. تحصيل نتائج كشف مؤسس متكامل من خلال تقارير التعقيب:

٣. تحديد نقاط القوة.

٤. تفرض التحسين والتطوير.

٥. لتحفيز الموظفين في كل المستويات.

٦. نشر أفضل الممارسات والتعلم من الآخرين من خلال.

٧. النشرات الدورية

- النشر الواسع للوعي.

- مفاهيم وقضايا التميز.

- ما يترتب على ذلك من فرص للتطوير والتحسين للأداء المؤسسي.

- إحداث تطور إيجابي للأداء الحكومي من خلال تطبيق معايير التميز العالمية وفق ما أشارت

إليه أحدث الأبحاث الميدانية في أوروبا وأمريكا، والتي أكدت الأثر الإيجابي الذي أحدثه نموذج

الامتياز العالمي لدى المؤسسات والهيئات المشاركة في برامج الجوائز العالمية.

٣. برنامج التميز بشرطة رأس الخيمة:

حققت الإدارة العامة لشرطة رأس الخيمة العديد من الإنجازات التي كان لها دور فاعل في

تحقيق الاستقرار والأمن وفي تأكيد مواكبة نشاطها الأمني لكافة المتغيرات والمستجدات على الساحة

الأمنية وهو الأمر الذي يجعل لها دائماً اليد الطولى في التعامل مع كافة المخاطر والمهددات، وفي إطار

سعي الإدارة الداعم إلى تحقيق ما يفوق التطلعات واستباق الأحداث مما ينعكس بمزيد من الإيجاب

على أساليب الأداء الشرطي وتحقيق رضا الجمهور وتطلعاته المستقبلية، وقد قامت الإدارة بالإعلان

عن جوائز للتميز تشمل فئات عدة من وحداتها التنظيمية والعاملين بها وأساليب أدائها لنشاطها الأمني

والإداري من أجل خلق بيئة تنافسية من خلال التوجه نحو الابتكار والإبداع (موقع القيادة العامة

لشرطة رأس الخيمة على الانترنت).

٤. منظومة التميز الحكومي Gem2.0

أ. تعريف منظومة التميز الحكومي GEM 2.0:

تعتبر منظومة التميز الحكومي الإماراتية مرجعية عالمية للحكومات في تحسين الكفاءة

الحكومية، ونهجاً لتشكيل حكومات المستقبل بحصولها على الاعتماد الدولي، ما يجسد رؤية صاحب

السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله" في تحقيق التميز وتعزيز المسيرة الريادية للدولة.

وتمثل مفاهيم منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 الفلسفة التي ينبغي تجديدها في الثقافة المؤسسية للجهة الحكومية. تجسد مفاهيم التميز فكراً متجدداً وملهماً تسترشد به الجهة الحكومية لإثراء القيمة المضافة، وتحسين جودة حياة المجتمع. وتنطبق مفاهيم التميز على أي جهة حكومية تسعى لإحداث نقلة في مسيرة التميز بغض النظر عن طبيعة عملها ومستوى التميز الحالي لديها.

ب. مبادئ منظومة التميز الحكومي GEM 2.0:

تقوم منظومة التميز الحكومي (GEM 2.0) على عشرة مبادئ نعرض منها أهم خمسة مبادئ الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث، وذلك على النحو التالي:

١. **الرؤية الطموحة:** الجهة الحكومية الرائدة، تمتلك رؤية مستقبلية طموحة تنسجم مع رؤية الدولة والتوجهات والأولويات الوطنية الهادفة إلى وضع الدولة في مصاف أفضل دول العالم. تلتزم الجهة بتحقيق رؤيتها من خلال منظومة عمل حكومية متكاملة ومتناغمة تضمن تركيز الجهود على الأولويات الوطنية وموائمة الأولويات المؤسسية والاستراتيجيات والخدمات، وتمكين رأس المال البشري وتعزيز استغلال الشراكات والموارد المؤسسية لتحقيق أعلى مستويات جودة الحياة للأفراد والمجتمع.

٢. **تحسين جودة الحياة:** الجهة الحكومية الرائدة، تركز على تحقيق نتائج ومخرجات تسعد كافة فئات المعنيين، وتساهم بشكلٍ فاعلٍ في تحقيق سعادة الأفراد والمجتمع وتعزيز جودة حياتهم بشكلٍ مستدام، كما تعمل باستمرار على دعم مختلف فئات المجتمع، وتسعى لتكون مرجعية عالمية في تحسين جودة الحياة.

٣. القيادة الرشيدة: الجهة الحكومية الرائدة، لديها قيادة إيجابية ملهمة ومحفزة تتبنى الابتكار

والتحول والتجديد، وتستشرف المستقبل وتعزز الجاهزية المؤسسية لكافة السيناريوهات المحتملة، وتتبنى نماذج عمل ناجحة لتحقيق الأهداف الطموحة والنتائج المرجوة وتعزيز إمكانياتها التنافسية.

٤. الاستباقية وتبني التغيير: الجهة الحكومية الرائدة، تتسلح بالابتكار والمرونة والقدرة على التكيف

مع التغييرات المتجددة لضمان استدامة النتائج والمخرجات الإيجابية، هي جهة تستشرف المتغيرات المحيطة وتستغل الفرص وتقلل من الآثار السلبية للتحديات وتحولها إلى فرص للنمو والتقدم، كما أنها جهة تركز على التعلم والتحسين وخلق مؤسسة متعلمة دائماً ذات بيئة تدعم مواجهة المخاطر وتجاوز التحديات، بنجاحات مبهرة.

٥. تعزيز الثقة: الجهة الحكومية الرائدة، تعزز المنظومة المؤسسية المتكاملة من خلال إطار حوكمة

راسخ يقوم على المبادئ والقيم المؤسسية والأخلاقيات المرتكزة على النزاهة والمساءلة والثقة والشفافية والانفتاح، وهي جهة لديها قيادة مسؤولة تقود برامج تحقيق احتياجات وتطلعات كافة المعنيين.

٦. منظومة عمل متكامل: الجهة الحكومية الرائدة، تؤمن بأنها جزء لا يتجزأ من منظومة عمل

متكاملة، تعمل ضمن أطر مؤسسية فعالة مع كافة الفئات المعنية لخلق علاقات شراكة ناجحة تساهم في خلق قيمة مميزة تلبي تطلعات واحتياجات المتعاملين والمتأثرين بها. هي جهة تعزز مبدأ المشاركة والتكامل بين كافة الأطراف المعنية لتقديم أفضل الخدمات والمخرجات بكفاءة وفعالية.

٧. التركيز على النتائج: الجهة الحكومية الرائدة، تؤمن بالنتائج والمخرجات، وتضمن وجود منظومة

مؤسسية لقياس ما يجب قياسه، هي جهة تركز على قياس فعالية وكفاءة برامجها ومشاريعها وخدماتها، وتجمع البيانات الملائمة لاستشرف المستقبل وتطوير السيناريوهات وخلق الفرص

والتعامل مع المخاطر، كما تركز على قياس جودة مخرجاتها والأثر النهائي على جودة حياة الأفراد والمجتمع ككل.

٨. القيمة النوعية: الجهة الحكومية الرائدة، تخلق القيمة النوعية من مهامها وبرامجها ومشاريعها وخدماتها، وتعظم العائد على الحكومة والمجتمع وكافة المعنيين من استثماراتها ومواردها البشرية وقدراتها المعرفية، وتراعي الموازنة بين الموارد المطلوبة من جهة والعائد المالي وغير المالي المتحقق على المستوى الوطني من جهة أخرى. هي جهة تعزز مبدأ المراجعة الدورية لقياس وتحسين القيمة المضافة لكافة الفئات المعنية. تركز القيمة النوعية بشكل رئيسي على تعزيز كفاءة ومرونة الحكومة وقدراتها الاستباقية في الاستجابة لاحتياجات وتطلعات المجتمع.

٩. الحكومة الرائدة: الجهة الحكومية الرائدة، تتبنى أعلى المعايير العالمية لتعزيز قدراتها التنافسية في مجال عملها ومهامها التخصصية، وتستثمر شراكاتها وتوظف التكنولوجيا والحلول المتقدمة لتعزيز كفاءتها المؤسسية وإبهار المتعاملين بجودة خدماتها ومخرجاتها، وتخلق ثقافة متكاملة من التعلم والتطوير يضمن الاستدامة والاستمرارية في خلق القيمة المضافة.

١٠. الفكر التحويلي والتغيير: الجهة الحكومية الرائدة، لديها قيادة تتبنى وتعزز القوة المؤسسية المحركة للتغيير والتطوير المستمر، تخلق الفرص الطموحة المحفزة والممكنة للموارد البشرية، وتقود علاقات الشراكة مع الأطراف المتأثرة بالتوجهات المؤسسية، وتؤمن بالتغيير البناء والتحول الشاملة وتركز على المستقبل لتعزيز الريادة المستدامة.

ج. محاور ومعايير منظومة التميز الحكومي GEM 2.0:

تتضمن منظومة التميز الحكومي ثلاثة محاور تشكل البنية الأساسية للمنظومة كالتالي (دليل

منظومة التميز الحكومي الإماراتي):

■ تحقيق الرؤية (٤٠٪).

■ القيمة المميزة (٣٥٪).

■ الممكنات (٢٥٪).

ويتكون كل محور من مجموعة من المعايير تشكل الدعائم الرئيسية التي تمكن الجهة الحكومية من تحقيق أداء متميز مستدام ومركز تنافسي ريادي تغطي المعايير كافة المجالات التي ينبغي على الجهة الحكومية أن تتفوق فيها لترجم مفاهيم التميز الحكومي على أرض الواقع ولتكون جهة رائدة، كما تشكل المرجعية التي يتم تقييم كافة الجهات الحكومية استناداً لها.

ويشتمل كل معيار على مجموعة من المبادئ التي توضح وتشرح المفهوم والمعنى العام للمعيار، تمثل المبادئ أمثلة ونقاطاً استرشادية عامة، مرتبطة بمفاهيم التميز الحكومي وتساعد الجهة الحكومية في فهم المعايير وكيفية تطبيقها، وإتاحة للجهة الحكومية المرونة في تفسير المبادئ وتحديد مبادئ إضافية أخرى بما تراه مناسباً لفهم المعايير وترجمة مفاهيم التميز على أرض الواقع.

المحور الأول (تحقيق الرؤية ٤٠٪):

يتكون المحور الأول من أربعة معايير تركز على الغاية الأسمى للحكومة والمتمثلة في تحسين جودة حياة المجتمع، وتسليط الضوء على أهمية وضع وتنفيذ استراتيجيات ومهام مرنة لتحقيق رؤية الدولة بعيدة المدى وأجندتها الوطنية، ورفع الجاهزية للمستقبل وتعزيز القدرة التنافسية.

• المعيار الأول: تحسين جودة الحياة (١٠٪).

• المعيار الثاني: الجاهزية للمستقبل (١٠٪).

• المعيار الثالث: التوجه الاستراتيجي والتنافسية (١٠٪).

• المعيار الرابع: المهام الرئيسية (١٠٪).

المحور الثاني (القيمة المميزة ٣٥٪):

يتكون المحور الثاني من ثلاثة معايير تركز بصورة رئيسية على أهمية تقديم القيمة النوعية المميزة من خلال توفير خدمات استباقية، مبتكرة، سلسلة ومتراصة، ذات طابع شخصي وتراعي احتياجات كافة فئات المتعاملين، ويتم تمكين هذا الجيل الجديد من الخدمات من خلال التوظيف الذكي للتحويل الرقمي، والاستفادة من الشراكات والاستثمار الأمثل للمواهب والإمكانيات الإبداعية لرأس المال البشري في تصميم وتقديم خدمات استثنائية تسعد المتعاملين وتحقق تنافسية الأداء.

• المعيار الخامس: الخدمات الاستباقية المترابطة (١٥٪).

• المعيار السادس: التمكين الذكي (١٠٪).

• المعيار السابع: المواهب المحترفة (١٠٪).

المحور الثالث (الممكنات ٢٥٪):

يتكون المحور الثالث من أربعة معايير تركز على أهمية التكامل والتعاون والشراكة في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة التي تشمل الجهة الحكومية وكافة فئات المعنيين، وذلك لتعزيز الاستفادة من كافة القدرات المتاحة في المنظومة داخل وخارج حدود الجهة الحكومية لتقديم القيمة المميزة المستدامة وتحقيق الأثر الإيجابي المرجو على جودة حياة المجتمع. إن العمل ضمن منظومة متكاملة يعدّ متطلباً حيوياً لضمان الإدارة الكفؤة والفعالة للقدرات والموارد الملموسة وغير الملموسة والتي تشمل البيانات والمعارف ورفع العائد من الاستثمار في الموارد على الحكومة ككل.

• المعيار الثامن: الموارد والممتلكات (٥٪).

• المعيار التاسع: إدارة البيانات والمعرفة (٥٪).

• المعيار العاشر: الشراكة والتكامل (١٠٪).

• المعيار الحادي عشر: الاتصال الحكومي (٥٪).

وعليه يمكن القول إن منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 قد انسجمت مع رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة وتطلعاتها الاستراتيجية بعيدة المدى، والتي جاءت بتوجيهات من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي "رعاه الله"، بهدف تطوير الخدمات الحكومية الذكية وبناء قدرات الابتكار واستشراف المستقبل في العمل الحكومي.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول أيا ما كانت نماذج ونظريات تميز الأداء التي يمكن الاسترشاد بها أو تطبيقها؛ فإن الهدف الأساسي لعملية إدارة الأداء هو تحديد مجموعة السلوكيات التي تفرق بين العاملين من أصحاب الأداء المتميز بما يؤدي إلى استحداث معايير وآليات للتطوير المستمر في أداء العاملين.

٢,٧ تطوير الفرضيات والعلاقة بين متغيرات الدراسة

الفروض Hypotheses هي علاقات متوقعة بين متغيرين أو أكثر، أو هي توقعات الباحث لنتائج دراسته وتعد الفروض حلولاً محتملة للمشكلة موضع الدراسة وتعتمد صياغة الفروض على النظريات أو البحوث السابقة أو كليهما، كما أنها تستخدم المصطلحات والمتغيرات التي حددها الباحث والفرض هو حل للمشكلة تؤيده بعض المعلومات أو الحقائق أو الأدلة النظرية أو الدراسات السابقة، ولكن صحته تعتمد على مدى تأييد الأدلة والشواهد والبيانات الفعلية للفرض.

٢,٧,١ تطوير الفرضية الخاصة بالعلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء العاملين

يُعد هدف تطوير الأداء من الأهداف الرئيسية لكافة المنظمات في العصر الحالي وما يمتلي به من أشكال متعددة من التقنيات وبرامجها والمعارف الفنية الحديثة وتنامي عدد وحجم المنظمات وأشكالها

ووجود أعداد متزايدة من المتعاملين، وتختلف أهداف تطوير الأداء من منظمة إلى أخرى في ضوء رؤيتها وطبيعة ما تتعرض له من مشكلات وما تمتلكه من إمكانيات وما تسعى للوصول إليه وما تحتاج إلى تغييره؛ وتحتاج قيادات المنظمات إلى التعرف على مدى نجاحها في إدارة وتطوير الأداء المؤسسي.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتطوير أداء العاملين، فقد هدفت دراسة الحمد (٢٠٢١) إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في دولة الكويت أثناء أزمة كورونا وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية مرتفعة بين نمط القيادة الإستراتيجية وبين تطوير الأداء الوظيفي.

وقد هدفت دراسة اللواتية وآخرون (٢٠٢١) إلى الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية، وذلك من خلال الوقوف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الأداء، من خلال أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، وهي؛ البعد التحويلي، والبعد الإداري، والبعد الأخلاقي، والبعد السياسي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الاستراتيجية عالية في جميع أبعاد الدراسة، ولها تأثير مرتفع في تطوير الأداء الوظيفي.

وأشارت دراسة النعيمي (٢٠٢٠) إلى طبيعة العلاقة بين القيادة وتحسين الأداء الأمني، وقياس أثر الأنماط القيادية في تحسين الأداء الأمني؛ وذلك لابتكار النموذج القيادي القادر على التأثير الإيجابي وتحسين الأداء الأمني، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات الواضحة التي تنطلق فيها الخطط والبرامج البعيدة والمتوسطة والقصيرة المدى، والتي تتيح للقيادات الأمنية الواعدة الفرص الملبية لاحتياجاتها لتطوير مهاراتها وقدراتها ومعارفها؛ بما يساهم في تحسين الأداء الأمني.

وأبرزت دراسة الزهراني (٢٠٢٠) دور القيادة الاستراتيجية وما تواجهه من تحديات وعقبات في ظل المتطلبات الحديثة التي يفرضها العصر الرقمي من أجل التكيف معه، وتوصلت الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها تنفيذ استراتيجيات القيادة الاستراتيجية المبنية على روح الإبداع والابتكار، وأهمية تعلم المهارات القيادية اللازمة لمواكبة متطلبات العصر الرقمي الحديث لتحقيق التميز.

وبحثت دراسة سمر الدين والقرشي (٢٠٢٠) في أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) على تحقيق التميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن للقيادة الإستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية) مجتمعة لها تأثير مرتفع على تحقيق التميز التنظيمي، وقدمت الدراسة عدة توصيات، من أهمها: حث القيادات الإستراتيجية على الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي قد تواجهها الوزارة، ووضع نظام خاص لاستقطاب الكوادر البشرية في الوزارة؛ حتى يتم تعيين العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة

واستعرضت دراسة العتيبي (٢٠١٩) واقع الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في وزارة الداخلية السعودية والتعرف إلى واقع التطوير التنظيمي وإمكانية مدى مساهمة الأنماط القيادية في التطوير التنظيمي وأهم المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي بوزارة الداخلية ومن وجهة نظر العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز المعوقات الإدارية التي تواجه التطوير التنظيمي عدم وضوح الرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة، وأهمية العمل على توضيح الرؤية والأهداف المستقبلية.

وحددت دراسة الأكلبي (٢٠١٨) خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية بغرض الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي، واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي وعناصر

دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها أن ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعة تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودورها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي، وكذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي.

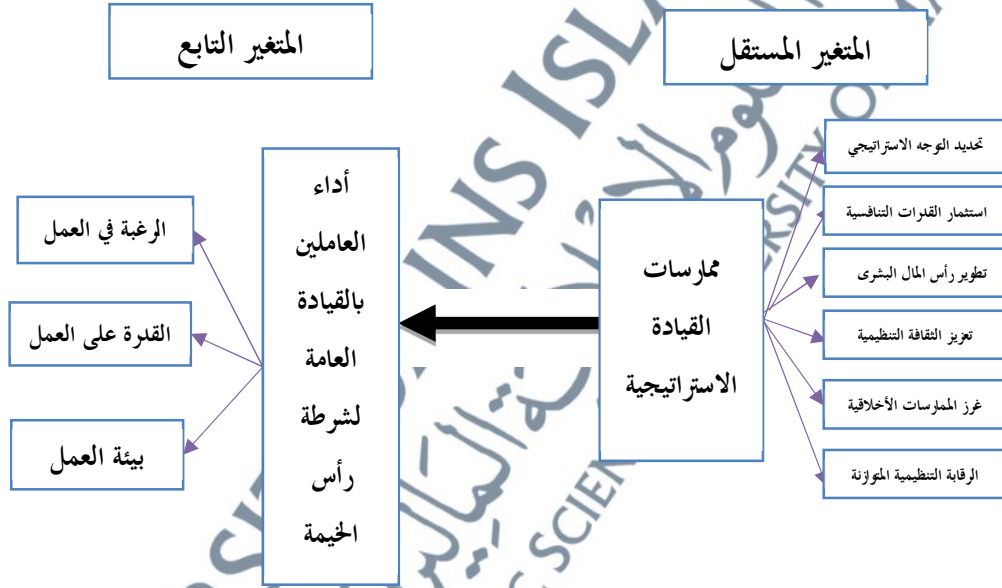
وعرضت دراسة المازمي (٢٠١٨) لكيفية إدارة رأس المال الفكري للارتقاء بالأداء الوظيفي للقيادات في دولة الإمارات، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تبني منظور شامل لإعداد القيادات المتميزة والمتابعة الانتقائية للكفاءات المميزة من شاغلي مختلف الوظائف على مستوى الإدارة الوسطى بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل، والذين تتوفر لديهم مؤهلات وقدرات إبداعية ورؤى مستقبلية؛ بما يساهم في تنمية رأس المال الفكري الداعم للارتقاء بالأداء الوظيفي لوزارات ومؤسسات الدولة.

وبينت دراسة عبده (٢٠١٧) ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة علي ممارسات القيادة الإستراتيجية لدي الإدارة العليا وتأثيرها علي تميز الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات علي تأسيس التميز وذلك من خلال تجذير معايير التميز في إجراءات العمل اليومية الإدارية والفنية والمالية وعلي كافة المستويات الإستراتيجية والتشغيلية بحيث تصبح هذه المعايير متأصلة في البناء المؤسسي.

وهدفت دراسة العصيمي (٢٠١٧) إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تطبيق الخطط الأمنية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم ممارسات القيادة الإدارية هي: توجيه رجال الأمن لحفظ الأمن والنظام، وتأهيل العسكريين على الالتزام والطاعة، وتعزيز علاقات التعاون مع الأجهزة الأمنية، وإن

أهم مساهمات القيادة الإدارية في تطبيق الخطط الأمنية بدرجة كبيرة هي: توزيع الموارد البشرية ضمن الخطط الأمنية بدرجة كافية لحماية المنشآت الحيوية، وتجديد الخطط الأمنية بما يواكب التغيرات المعاصرة. ويمكن للباحث إبراز العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء العاملين، في أن المنظمات تمتلئ بعقول وكفاءات بشرية وأن تطوير أداءهم ومعالجة القضايا والأمور الخاصة بهم، تحتاج إلى حساسية شديدة فهم يحتاجون إلى أنماط قيادية إستراتيجية تساهم في إدارة العقول البشرية المتميزة بكفاءة من خلال أدوات مناسبة وفعالة لتحفيز وتجميع واستخدام هؤلاء الأفراد وبالطريقة التي تؤدي إلى تطوير أدائهم والاستفادة من عقولهم وأفكارهم وبما يؤدي إلى تعظيم منفعة وقيمة المؤسسة على المدى الطويل.

ويمكن تصور العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وتطوير أداء العاملين في الشكل التالي:



شكل (٢,٣) العلاقة بين متغيري القيادة الإستراتيجية وأداء العاملين

وعليه يمكن تطوير الفرضية التالية للعلاقة بين القيادة الإستراتيجية وأداء العاملين كما يلي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بالقيادة العامة

لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة".

٢,٧,٢ تطوير الفرضية الخاصة بالعلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين

يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وإن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى، فكلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة زاد استعداده لبذل مزيد من الجهد لتطوير أدائهما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة.

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء، فقد هدفت دراسة نور الدين (٢٠٢١) إلى معرفة اتجاه العلاقة بين الولاء التنظيمي ببعديه (الأمن الوظيفي - الاحترام والتقدير) والأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها وجود أثر للولاء التنظيمي ببعديه المختلفين على العاملين.

وتطرت دراسة غيش (٢٠٢١) للأداء الوظيفي من خلال بعدي الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي، فلطالما شكل هذين البعدين أحد أهم البؤر في تحديد مدى أداء وجود العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن كلا من بعد الولاء التنظيم وارضى الوظيفي مجتمعين يؤثران بشكل كبير علي جودة الأداء.

وهدفت دراسة عبد الحكيم (٢٠١٨) إلى البحث في العلاقة بين الولاء التنظيمي وأثارة على أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يمتازون بولاء كبير للمنظمة تجدهم أكثر مع العمل وملتزم فيهم رضا عن الأداء المقدم من طرفهم ومستعدين لبذل مجهود أكبر لإنجاح المنظمة،

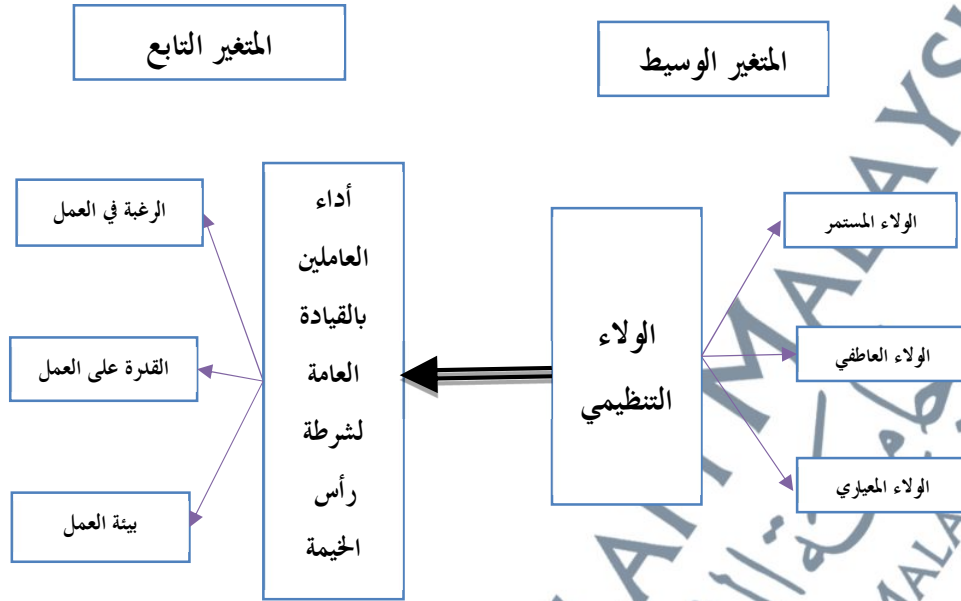
ويركزونا على أداء مهامهم كما يجب أي إعطاء المهمة حقها من الجهد والوقت اللازم ويربطونا بنجاحهم بنجاح المنظمة.

وهدفت دراسة فاضل (٢٠١٦) إلى التعرف على الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، والتعرف على العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي من جهة والأداء من جهة أخرى سواء من الناحية السلبية، وكذا من الناحية الإيجابية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، لعل من أهمها إن المؤسسة تلعب دور مهم في تجسيد روح الولاء والانتماء داخل الإدارة، فاتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترقيات كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق الولاء التنظيمي المسبب لتطوير الأداء.

وهدفت دراسة رضوان (٢٠١٦) إلى تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي للعاملين على مستويات أدائهم، وقياس تأثير المتغيرات الديموغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم، هذا بالإضافة إلى تحديد وقياس تأثير المتغيرات التنظيمية التالية (نوع النشاط، حجم المنظمة، ملكية المنظمة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة بالمنظمة) على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين، وبشكل أكثر تفصيلاً، فإن أداء العامل يرتفع عند تزايد إحساسه بالولاء تجاه منظمته.

ويمكن للباحث إبراز العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين، في أن الولاء التنظيمي لا يأتي من العدم وعلى المؤسسات خلال سعيها لتحقيق أهدافها أن تراعي أهداف العاملين وتشبع رغباتهم وترضى دوافعهم من أجل تعزيز ولائهم التنظيمي وحثهم على تطوير أدائهم باستمرار.

ويمكن تصور العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في الشكل التالي:



شكل (٢,٤) العلاقة بين متغيري الولاء التنظيمي وأداء العمالي

وعليه يمكن تطوير الفرضية التالية للعلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين كما يلي:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدعم الولاء التنظيمي في أداء العاملين بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة".

٢,٧,٣ تطوير الفرضية الخاصة بالعلاقة بين القيادة الإستراتيجية والولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي ومفهومه وطبيعته تركزه على اتجاه واحد يعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظم، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم الولاء التنظيمي في محاولة إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة المرتبطة بتحقيق الولاء التنظيمي، فقد استكشفت دراسة خضير ومحمد (٢٠٢٠) العلاقة بين القيادة الخادمة وولاء العاملين بما يمتلكه القائد من خصائص، وتوصلت الدراسة

إلى ضرورة تبني أسلوب القيادة الخادمة من قبل الإدارات في الشركة لما له من تأثير كبير في تعزيز مستوى ولاء العاملين لها.

وهدفت دراسة عطايي (٢٠٢٠) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء لسلوكيات القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة صنعاء تتوافر بدرجة عالية، وأوصت بضرورة الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء من خلال عقد دورات تدريبية في مجال القيادة الجامعية التحويلية، ومختلف المجالات التي من الممكن أن يكون لها دور في تطوير مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم.

وأوضحت دراسة الموسوي وعبود (٢٠٢٠) واقع القيادة الملهم وأثرها على ولاء الموظفين العاملين في الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، وبيان الدور الحقيقي للقيادة الملهم على ولاء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اهتمام القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة لجعل الموظفين يشعرون بالولاء المطلق لمنظمتهم من خلال اعتماد ممارسات القيادة الملهم، وتشجيع روح الفريق والاهتمام بفرق العمل كونها من الأساليب التي تزيد انغماس الموظف لمنظمتها وولائه لها.

وركزت دراسة القحطاني والمعمري (٢٠١٩) على تأثير أنماط القيادة في شركة الاتصالات السعودية على الولاء الوظيفي، والتعرف على الأنماط القيادية السائدة (المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الإنجاز)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن جميع الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) مطبقة في الشركة، ويملك العاملون ولاءً استمراريًا منخفضاً، بينما يملكون ولاءً عاطفياً ومعيارياً جيداً، وأوصت الدراسة بتعزيز النمط المساند

طالما أنه هو الأكثر تأثيراً في الولاء الوظيفي للموظفين، والاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لرفع الولاء الوظيفي، وتعزيز مشاركة العاملين في صنع القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية.

وبحثت دراسة لظفي (٢٠١٨) في العلاقة بين النمط القيادي للمديرين بالتعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية ومستوى الولاء التنظيمي لمعلميهم وفق نموذج "هيرسي وبلانشارد"، وكذلك البحث عن النمط القيادي السائد بالتعليم الثانوي العام من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين العاملين بالتعليم الثانوي العام، وعن مدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، الخبرة، العمر)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية (النمط المشارك، نمط الإبلاغ، النمط المفوض، النمط المسوق) الممارسة من طرف مديري مدارس التعليم الثانوي العام، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

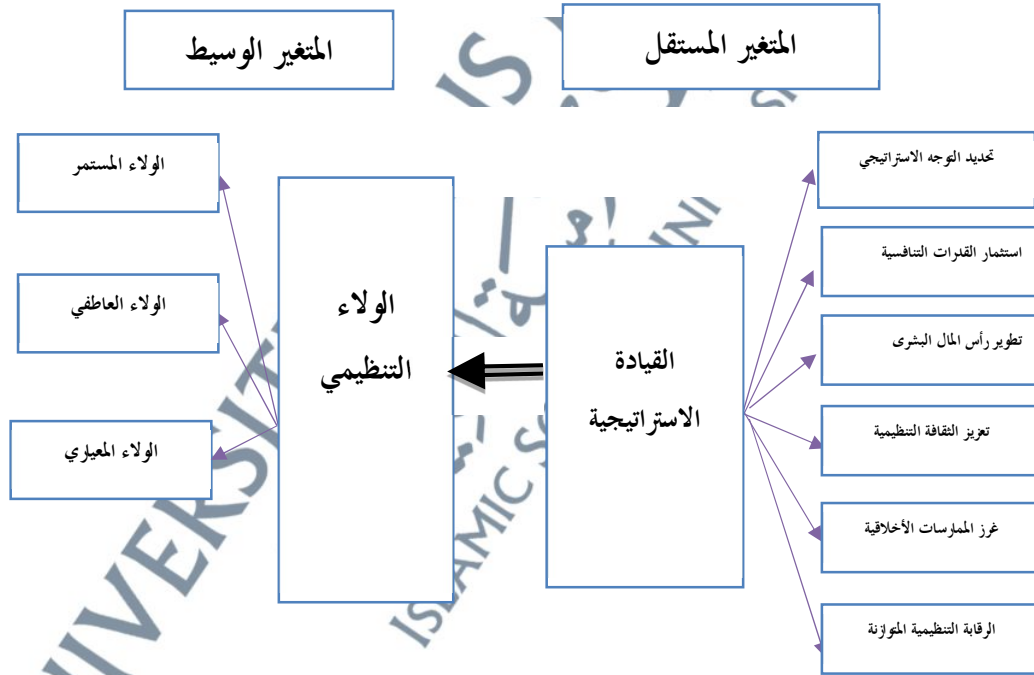
وقامت دراسة الموي وسلوار (٢٠١٧) بتحليل أثر نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على تنمية وإعداد العاملين لمواجهة التحديات المختلفة التي تواجه المنظمات في عالم اليوم، و تم التركيز على مجال تنمية الولاء المؤسسي ومجال تنمية الرضا الوظيفي للعاملين كمتغيرات تابعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود قدر من أنماط السلوك القيادي التحويلي والتبادلي لدى المديرين بنك أم درمان الوطني، وهناك قدر من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين بالبنك وأن هناك علاقة ارتباطية بين أنماط السلوك القيادي المتبع في البنك وكل من درجة الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.

وهدفت دراسة السقاف (٢٠١٥) إلى البحث في العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين ذات مستوي عالي، وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء

العاملين، ثم الولاء المعياري (الأخلاقي)، ثم الولاء المستمر، وتم طرح بعض التوصيات المهمة، مثل: قيام القيادات بعقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الولاء التنظيمي، وتعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين.

ويمكن للباحث إبراز العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والولاء التنظيمي، من خلال الدور الذي قوم به القائد الإستراتيجي في خلق روح التعاون بين العاملين بإدارته أو مؤسسته وجعلهم يعملون بروح الفريق الواحد ليتولد لديهم الشعور بالولاء التنظيمي لتحقيق الأهداف، وإشراكه للموظفين في اتخاذ القرارات بإبداء آرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور العاملين بتحقيق ذواتهم.

ويمكن تصور العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والولاء التنظيمي في الشكل التالي:



شكل (٢,٥) العلاقة بين متغيري القيادة الإستراتيجية والولاء التنظيمي

وعليه يمكن تطوير الفرضية التالية للعلاقة بين القيادة الإستراتيجية والولاء التنظيمي كما يلي:

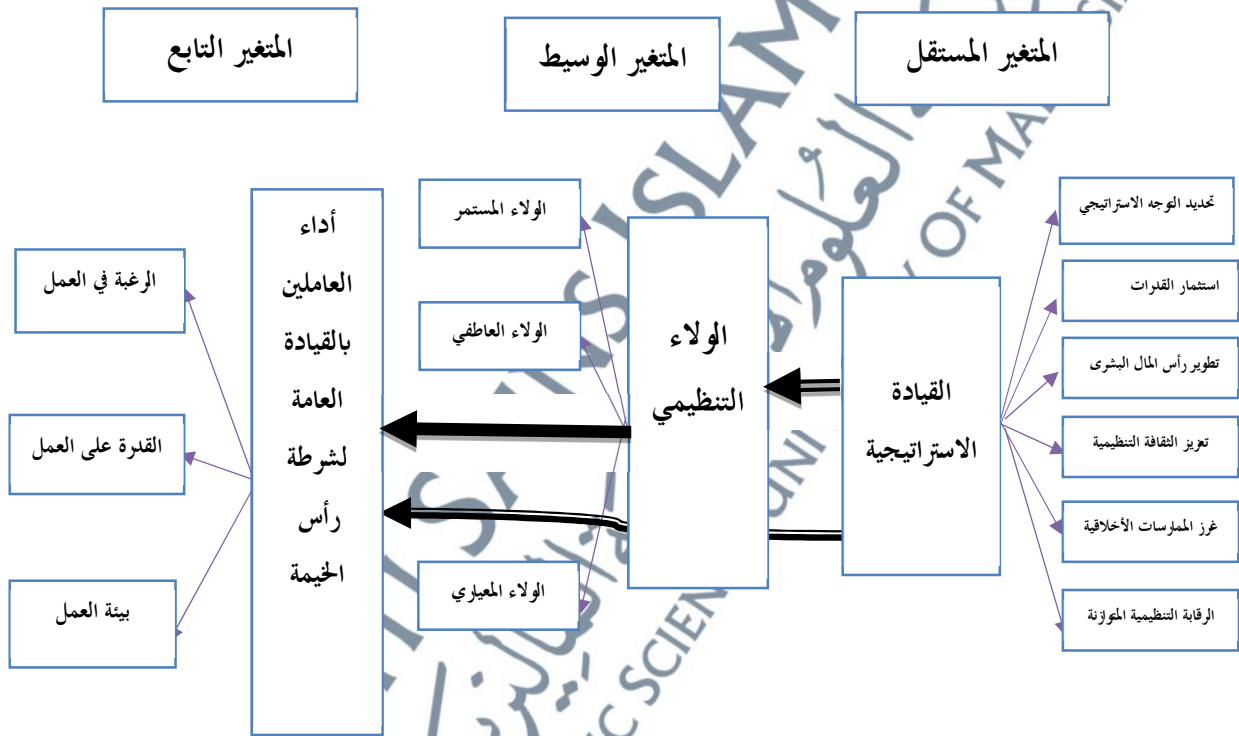
"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم الولاء التنظيمي للعاملين

بالقيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة".

٢,٨ النموذج المقترح للدراسة

من خلال عرض الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، يمكن

تطوير النموذج المقترح التالي للعلاقة بين متغيرات الدراسة:



شكل (٢,٦) النموذج المقترح للدراسة

من خلال النموذج المقترح يتضح ما يلي:

١- تمثل القيادة الإستراتيجية المتغير المستقل للدراسة: وأبعادها الفرعية المتمثلة في: تحديد التوجه

الإستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، تغيير الثقافة التنظيمية،

غرس الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة وفقاً لنموذج (Hitt et. al. 2001)، وهو

من أشهر النماذج استخداماً في البحوث التطبيقية لقياس أبعاد القيادة الإستراتيجية.

٢- **يمثل الولاء التنظيمي المتغير الوسيط للدراسة:** وأبعاده المتمثلة في: الولاء المستمر، والولاء

العاطفي، والولاء المعياري، وذلك وفقاً لنموذج (Allen & Meyer, 1999)، وهو من أهم

النماذج في قياس الولاء التنظيمي.

٣- **يمثل أداء العاملين المتغير التابع للنموذج:** وأبعاده الفرعية المتمثلة في: الرغبة في العمل، والقدرة

على العمل، وبيئة العمل وفقاً لنموذج (سيزلاجي ووالاس، ١٩٩١) والذي يعتبر أكثر النماذج

اعتمادية في قياس أداء العاملين.

٤- **يهدف النموذج إلى اختبار تأثير القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين بشرطة رأس الخيمة بوزارة**

الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٥- **يهدف النموذج إلى اختبار دور الولاء التنظيمي في أداء العاملين بشرطة رأس الخيمة بوزارة**

الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٦- **يهدف النموذج إلى اختبار دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بشرطة**

رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٧- **يهدف النموذج إلى التحقق من دور الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة**

الإستراتيجية وأداء العاملين بشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٢,٩ ملخص الفصل الثاني

تناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والإطار المفاهيمي، حيث بدأ الفصل بعرض مفهوم تطوير أداء العاملين وأبعاده حيث أنه محور الدراسة، وذلك من خلال تناول ماهية تطوير الموارد البشرية وعناصره، وكان من الأهمية بمكان التعرض لأبعاد تطوير أداء العاملين ومراحله، وحيث أن المجال التطبيقي للدراسة هو المجال الشرطي؛ فقد تم إبراز أداء العاملين وأهميته في المجال الشرطي، وحيث أن القيادة الإستراتيجية هي المتغير الحاكم للدراسة فقد تم عرض مفهوم القيادة وأنماطها وأبعادها وخصائصها وسماتها في المجال الشرطي. وبعده ذلك تم تناول الولاء التنظيمي لكونه المتغير الوسيط للدراسة، وذلك بالتعرض لمفهومه وأهميته، والأبعاد المكونة له ومراحله وأثاره واساليب تنميته بالمؤسسات الشرطية. واستكمالاً لتكوين الإطار المرجعي للدراسة فقد تم تناول النظريات المفسرة للأداء الوظيفي، ونماذج تميز الأداء الشرطي، مع عرض لبعض تطبيقات الأداء الوظيفي بدولة الإمارات العربية المتحدة، ثم بعد ذلك تم تطوير الفرضيات والعلاقات بين متغيرات الدراسة، ومن ثم تطوير النموذج المقترح للدراسة وتحليل عناصره تمهيداً لتناول الجانب الميداني للدراسة.