الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢، ١ تمهيد:

تعد الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة من المداخل الإداريَّة الحديثة التي تسعى المنظمات بصفةٍ عامَّةٍ والمنظَّمات الحكوميَّة بصفةٍ خاصةٍ إلى تطبيقها؛ بوصفها مدخلًا إداريًّا متطوِّرًا، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها على تحقيق طفرات إداريَّة في أدائها، وذلك بحشد طاقاتها كافَّة؛ لتحقيق أهدافها وإنجازات إستراتيجيَّة، طبقًا للأولويات التي تضعها الإدارة. كما أن للإدارة الإستراتيجيَّة دورًا بالغَ الأهمية في تهيئة الحياة الوظيفيَّة؛ ممَّا يُسهِم في الاحتفاظ بالمواهب من الموظفين؛ ممَّا يعني تكوين رأس مال بشري كفء. (منصور، ٢٠١٨). كما أن تهيئة البيئة المحيطة بالعمليَّة الإنتاجيَّة أو الخدميَّة من العوامل مما بسهم بقدر كبير في إدارة رأس المال البشري لأي منظَّمة وتحسين جودته والحفاظ عليهم فالاحتفاظ بالعاملين الكفء هو احتفاظ براس مال بشري جيد يزيد من كفاءة المنظَّمة كلها (عبد الرؤف، ٢٠٢٠)

فإذا طبقت أي منظَّمة إدارة إستراتيجيَّة جيدة سينتج عن ذلك حياة وظيفيَّة جيدة، تسهم في تكوين رأس مال بشري للمنظَّمة على درجة عالية من الكفاءة؛ فالإدارة الحديثة تقوم على الاهتمام بكل ما يخص الموظف من خلال الأدوات وأماكن العمل، وحتى حياة الموظف الاجتماعيَّة؛ فهي توفر له تدريبًا ورعاية صحيَّة واجتماعيَّة، وهذا بالطبع يؤثِّر على انتماء وتحفيز الموظف؛ ممَّا يؤدِّي إلى زيادة كفاءة الموظف؛ ومن ثم تحسين رأس المال المنظَّمة بشريًّا.

٢، ٢ أداء رأس المال البشري:

أقر عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر ١٩٥٢ نظريتَه الخاصَّة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد حلَّل كثيرًا من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وتقوم نظريَّة الأداء البيئيّ على ضرورة إيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكِّن القائد من أن يدفع الأفرادَ العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يُصدره من تعليمات، بِغَضِّ النظرِ عن رغبتهم في مقاومتها، وتهدف هذه النظريَّة إلى توضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات؛ بحيث يُقبل الأفراد العاملون طواعية واختيار على تنفيذها، وتمتاز تلك النظريَّة بأن أسلوب إكساب الشرعيَّة لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات ينقسم إلى ثلاثة أقسام هي: (السلطة البطوليَّة– السلطة التقليديَّة– السلطة القانونيَّة الرشيدة)، ويعاب على تلك النظريَّة أنَّها اقتصرت على الموظفين والعاملين، وأهملت دور الأداء البيئيّ للقيادات الإداريَّة، كما لم توضح تلك النظريَّة الأداء البيئيَّ المطلوب توافرُه لتحقيق الأهداف التنظيميَّة للمؤسَّسات. تلك النظريَّة ما زالت تُستخدم في المؤسَّسات –وخاصة المؤسَّسات الحكوميَّة– التي تسير بخطوات ثابته نحو تحقيق أهداف تلك المؤسَّسات. ولقد تطورت افتراضات هذه النظريَّة بشكلٍ كبيرٍ؛ بحيث تُشير الفروض الجديدة إلى أن المؤسَّسات الحكوميَّة التي تخضع للعديد من اللوائح والقوانين تفرض على العاملين مراعاةَ معايير البيئة والعمل على الحرص بإخراج العمل متوافقًا للمعايير، ومن ناحية أخرى؛ فإن المؤسَّسات الخاصَّة أيضًا لديها تشديد كبير في مسألة مراعاة الإنتاج وَفقًا للقوانين واللوائح التي تفرضها السلطات الرسميَّة، حتى ولو اضطُر عديد من العاملين إلى العمل مددٍ إضافيَّة لإنجاز المهام المنوطة بهم؛ ومن ثَمَّ فإن العاملين في هذه الحالة يكونون مجبرين على ضبط واستخدام الأساليب البيئيَّة في الأوقات المحدَّدة بِغَضِّ النظرِ عن قدرة هؤلاء العاملين على عدم تجاوز هذه الأعمال بصورة كبيرة.

رأس المال البشـري أمر غير محسـوس أو ملموس، ولا يمكن ضـبطه أو إدارته بالطريقة التي تدير المنظمات بها الوظائف، المنتَجات والتكنولوجيات. كما أن أحد أسـباب هذا هو أن الموظفين هم مَن يمتلكون رأس المال البشـري الخاص بهم، وهذا ما لا تمتلكه المنظَّمة. فلو ترك الموظفون الكفء المنظَّمة، سـيأخذون معهم رأسَ مالهم البشـري، وسـوف تخسـر المنظَّمة أيَّ اسـتثمار اكتسـبوه من تدريب وتطوير هؤلاء الأفراد العاملين فيها (محمد، ٢٠٢٠).

٢، ٢، ١ مفهوم رأس المال البشري.

هناك عديد من الدراسات التي تناولت مفهوم رأس المال البشري؛ إذ يعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، وقد أثرى الباحثون في العلوم الإداريَّة هذا المفهوم بالبحث والدراسة، وأوردوا كثيرًا من التعاريف لتحديد مفهومه، وقد اختلفت هذه التعاريف من حيث النظر إلى رأس المال البشري؛ فبعضهم عدَّه جزءًا من عمل المنظَّمة، وآخرون ينظرون إليه على أنَّه يتضمن مجموعة مُكوِّنات ترتبط بالإنسان، ومجموعة ثالثة ترى بأنَّه يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة، فيما عده بعضهم يرتبط مباشرة بالعمل. (Ioana, 2013, et, al).

وفيما يأتي بعض التعريفات التي تناولته:

رأس المال البشري هو "مجموعة من الأصول التي يجلبها معه الفرد للمؤسَّسة من خبرات سابقة، أو تعليم، أو تدريب، أو كل الخبرات التي يحصل عليها من قِبل المنظَّمة وتسهم في زيادة إنتاجيته"، وعندما تحدث فجوة بين رأس المال البشري والأشكال الأخرى لرأس المال؛ فلا بدَّ أن ينصبَّ الاهتمام على البشر إعدادًا وتدريبًا زيادة للخبرة ودعمًا للقدرة الإداريَّة. (العبادي، ٢٠١٤).

ويعرِّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشـري بأنَّه: كل ما يزيد من إنتاجيَّة العمَّال والموظفين، من خلال المهارات المعرفيَّة والتقنيَّة التي يكتسبونها، أي: من خلال العلم والخبرة. ومن الواضح

أن رأس المال البشـري يختلف عن رأس المال الماديّ من ناحية أسـاسـيَّة هي أنَّه غير مادي بطبيعته، أي: ليس له مثل الآلات والمعدات والأبنية عرضًـا وارتفاعًا وكثافةً؛ فلا يمكن قياسـه ماديًّا مثلها على الرغم من الدور الكبير لرأس المال البشـري في زيادة الإنتاج الاقتصـاديّ من سـلع وخدمات؛ فمثلًا يمكن اعتبار المعرفة المتخصِّـصـة التي اكتسـبها الطبيب، أو الجراح، أو المهندس، أو المحامي رأس مال بشـري (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٣).

هو أصل من أصول المنظَّمة، وأنَّه أصل مادي غير ملموس (Intangible) لكنَّه فعَّال ومؤثِّر في تدعيم وزيادة الإنتاجيَّة للمنظَّمة، كما أنَّه يختلف من منظَّمة إلى أخرى؛ ومن ثم فهو يعدُّ شـكلًا من أشكال رأس المال للمنظَّمة. (Du-Plessis, 2005)

فيما يرى آخر أنَّ رأس المال البشري مجموعة المهارات الشخصيَّة والقدرات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الفرد، والتي اكتسـبها خلال الوقت ويُحصَـل على رأس المال البشـري من خلال مجموعة من الوسائل، تجارب الحياة، التدريب. (Peeters, 2013) ، ويرى آخر أن رأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين هما: جزء فطري، وجزء مكتسب؛ الجزء الفطري يعبّر عن الاستعدادات الجسميَّة والعقليَّة الفطرية التي تولد مع الفرد، أما الجزء المكتسَـب فهو الجزء الأهم في رأس المال البشـري فيعبِّر عن مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة. (منصور، ٢٠١٨)

وتُعرف عوامل إدارة الموارد البشريَّة بأنَّها: "عبارة عن مجموعة من العمليَّات الجزئيَّة، بدءًا من تخطيط هذه الموارد، ومرورًا بإعداد نُظُم التحليل، والوصف الوظيفيّ، وإعداد نُظُم الاختيار والتعيين، ونظم تقييم أداء الموظفين، ونظم الحوافز، وانتهاءً بوضع نظم التأديب، ونظم السلامة المهنيَّة؛ بما يحقق أهداف المنظَّمة" (أبو شيخه، ٢٠٠٠: ١٩). أيضًا تعرف بأنَّها "عمليَّة الاهتمام بكل ما يتعلَّق بالموارد البشريَّة، والإشراف

على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها؛ لتحقيق أهداف المنظَّمة، وتطويرها" (برنوطي، ٢٠٠١: ١٧).

أما في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشرين فقد برز مصطلح إدارة الموارد البشريَّة، الذي ركز جل اهتمامه في الحصول على المهارات الفرديَّة منها والجماعيَّة، وتمكينها من الإسهام في بناء وإنجاز وتحقيق أهداف المؤسَّسة بكفاءة وفعالية؛ لتصل اليوم إلى احتلال مكانة إستراتيجيَّة في المؤسَّسات؛ فبرز مصطلح الإدارة الإستراتيجيَّة للموارد البشريَّة؛ مؤكدًا بذلك التوجُّه الإستراتيجيَّ لهذه الأخيرة. ومن خلال التعريفات السابقة ترى الدراسة أن رأس المال البشري هو مجموعة المهارات والقدرات والمعارف والخبرات التي امتلكها الموظف من خلال مساره الوظيفيِّ طول تاريخه المِهْنِيِّ، والذي يعمل على زيادة إنتاجياتهم من خلال المهارات المعرفيَّة والتقنيَّة، وتنمية أفكارهم التي يكتسبونها، كما أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال الماديِّ؛ إذ إنَّه غير مادي بطبيعته، أي: ليس مثل الآلات والمعدات فلا يمكن قياسه.

٢، ٢، ٢ أهميَّة رأس المال البشري:

إن رأس المال البشري يُمثِّل الثروة الحقيقيَّة للمنظَّمة، وهو يعد أهم عوامل الإنتاج فيها، وتتجسَّد أهميَّة رأس المال البشري فيما يأتي (المصبح، ٢٠١٩)

١. يسهم بشكلٍ مباشِرٍ في التقدُّم التِّقَنيّ؛ إذ يعد مصدرًا مهمًّا من مصادر النمو المستدام.
٢. لن يؤدِّي هذا العنصر دورَه دون تعليم؛ إذ يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري.
٣. يؤثِّر رأس المال البشري على الإنتاجيَّة بصورة مباشِرة من خلال التأثير على الصحة؛ فقد أثبتت الدراسات أن الأُمِّيَّة والجهل يؤثران تأثيرًا فعَّالًا على مستويات الصحة الفرديَّة والعامَّة.
٤. يسهم بشكلٍ مباشِرٍ في رفع معدلات النمو المستديم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجيَّة.

٥. الاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب.

٢، ٢، ٣ خصائص رأس المال البشري الكفء:

يشير (Michael)وزملاؤه إلى أنه ليس كل الموارد لديها الإمكانات لأنْ تكون مصدرًا للمِيزة التنافسيَّة. وهناك خصائص لا بدَّ أن تتحقق لكي تمثل الموارد رأس مال بشري كفء؛ إذ يجب أن تكون الموارد ذات قيمة عالية، وهذه الموارد تسمح للمنظَّمة بالحصول على المزايا من الفُرَص، وتعمل على تجنُّب التهديدات في البيئة الخارجيَّة، ويجب أن تكون الموارد نادرة، وتكون الموارد نادرة عندما تمتلكها منظَّمات قليلة، منافسين محتملين وحاليين، كذلك يجب أن تكون الموارد صعبةَ التقليد، وتصبح صعبة التقليد عندما لا تتمكن الشركات الأخرى الحصول عليها أو تحصل عليها بتكلفة عالية مقارنة بالمنظمات التي تمتلكها مُسبَقًا. وأيضًا يجب أن تكون الموارد غير قابلة للاستبدال، أي: الموارد التي لا يوجد لها مكافئ إستراتيجي. (Michael A,. Hitt , 2007)

من خلال الدراسات السابقة فإن خصائص رأس المال البشري خاصٌّ بالفرد، لا يمكن فصله عن صاحبه؛ فهو يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله، كما أن رأس المال البشري ليس مُنتِجًا فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها أيضًا، ومن أهم خصائصه أنَّه يتعرض للتقادم، ويحتاج للتجديد، كما يحتاج لمصاريف صيانة واستهلاك (تجديد المعارف والكفاءات وتحديثه. ورأس المال البشري يتشابه مع رأس المال الماديّ في كونه استثمارًا، وتراكمًا، وسوقًا، ويختلف رأس المال البشري عن رأس المال الماديّ في كونه لا يمكن نقلُ حقوق ملكية رأس المال البشري. (عبد المنعم، ٢٠٢٠).

وكذلك نظريَّة رأس المال البشري، بالإضافة إلى نظريَّة كيركباتريك لتقييم الأداء، التي يعتمد عليهم الباحث في دراسته، وهي نظريات تساعد المنظمات إلى درجة عالية من درجات الجودة والدقة، باستخدام أدوات وتقنيات إحصائيَّة، ويعدُّ (سيجما ٦) منهجًا انتهجته المنظمات فيما يختص بعملياتها الأساسيَّة

وهيكلها؛ إذ يقوم هذا المنهج على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليوميَّة؛ طمعًا بالوصول لدرجة متقدمة من الجودة الشاملة، يقلَّص فيها الفاقد، وتُقلَّل فرص العيب في الأداء، وتعدُّ هذه النظريَّة وسيلة لتحسين العمليَّات تعتمد على الملاحظات وجمع البيانات وتقنيات التحليل لقيادة عمليات التحسين (عبد الله، ٢٠١٢، ص٢) فهي منهجيَّة علميَّة للتحسن المستمر.

فيما يعود تاريخ نظريَّة رأس المال البشري كموضوع للدراسة إلى الستينات؛ إذ افترضت الإسهامات التي قدمها الاقتصاديان Schultz (1960) وBecker (1962)، بموجب نظريَّة رأس المال البشري: أن الناس مصدر للتقدم الاقتصاديِّ والاجتماعيِّ؛ لذا فإن الاستثمار في تعليمهم ونمذجة المهارات والقدرات يُمثِّل فرصة لتنمية الاقتصاد والإنتاجيَّة.

يُوضِّح Schultz (١٩٦٠) أنَّ الاستثمار في التعليم يُسهِم في تحويل النتائج المستمَدَّة منه إلى رأس مال، خاصَّة فيما يتعلَّق برأس المال البشري؛ إذ إن ذكاء الموظفين وتدريبهم وَفقًا لهذه النظريَّة يمثلان موردًا ذا قيمة اقتصاديَّة عالية يُستثمر فيه. يجب أن يحصل ذلك؛ لأنَّه يضمن أنَّ مستقبل البلدان في أيدي التعلُّم والجودة المكتسبة من الناس. في ظل هذا الخط الفكري تحقق Becker (١٩٦٢) بعد سنوات إحصائيًّا من الافتراضات التي وضعها شولتز (١٩٦٠)، ومن خلال الصيغ الإحصائيَّة تمكن من تحديد المبلغ الذي يجب أن تستثمره الشركات في موظَّفِيها لزيادة أرباحها ومعدلات العائد. أشار بيكر (١٩٦٢) إلى أن تدريب الموظفين على معرفة محددة هو الإستراتيجيَّة الأكثر شيوعًا التي ترغب الشركات في دفعها؛ إذ إنَّها تحقق أرباحًا ملموسة أكثر من التدريب العام. من هذه الإسهامات يؤدِّي المؤلفون المهتمُّون بالموضوع إلى تحقيقات مختلفة تركز على تحليل آثار التعليم والتدريب والتعلُّم في أثناء العمل، وكثير من العوامل الأخرى التي عدُّوها ذات تأثير كبير على نمو الشركات والتنميَّة الاقتصاديَّة للمنظمات.

تشير الدراسات التي أجراها كل من (Agostini et al., 2017) و(Ahmed et al., 2020) إلى أنَّه كلما زادت إمكانات رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمات؛ زادت احتمالات تحقيق مستوى أعلى من التنافسيَّة والفعاليَّة التنظيميَّة؛ بسبب العَلاقة والتأثير الذي نشأ بين رأس المال البشري وأداء الموظفين والموارد البشريَّة. وترى الدراسة أنه وَفقًا للإسهامات المقدَّمة، يمكن أن تؤدِّي الممارَسات الجيدة التي تهدف إلى إدارة رأس المال البشري إلى تحسين نتائج المنظَّمة بشكلٍ كبيرٍ؛ لأنَّه إلى الحد الذي تزداد فيه معرفة المواهب البشريَّة، وتُشارك داخل الكيان؛ فإن الأمل في نجاح منظَّمة المنظَّمة سيزداد بالتأكيد بالتساوي.

٢، ٢، ٤ تصنيف رأس المال البشري:

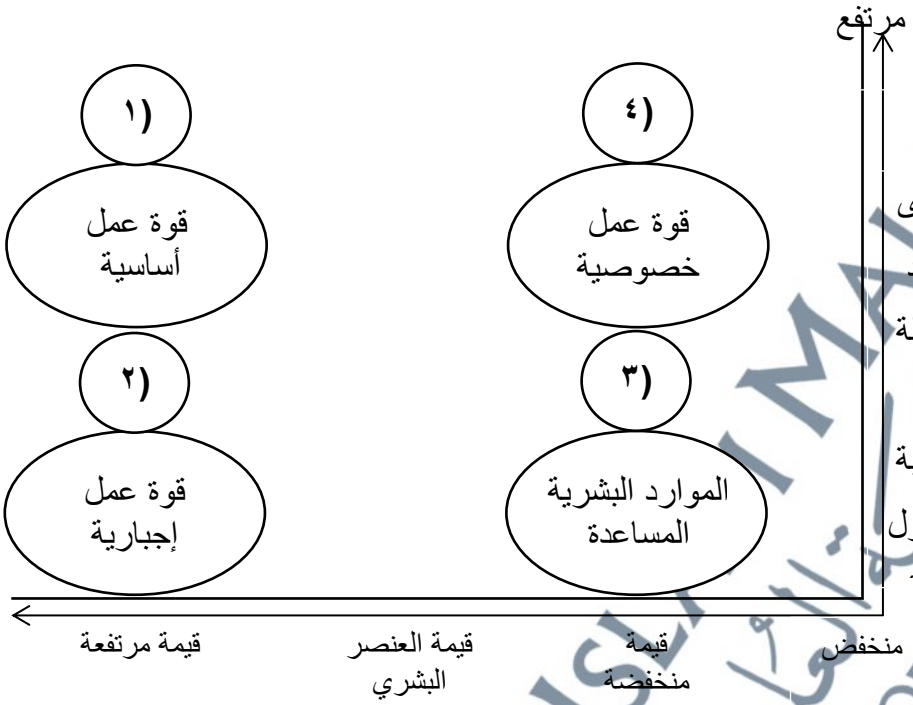
يشير مجموعة من الباحثين إلى أن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشريَّة تختلف باختلاف مُكوِّنات رأس المال البشري بالمؤسَّسة، بمعنى آخر: تؤثر مُكوِّنات رأس المال البشري داخل المؤسَّسة على ممارَسة منظومة إدارة الموارد البشريَّة. (العبادي، ٢٠١٤). كما تؤثر مُكوِّنات رأس المال البشري داخلَ المؤسَّسة على ممارَسة منظومة إدارة الموارد البشريَّة. هذا ويتطلَّب التعرُّف على تأثير مُكوِّنات رأس المال البشري على ممارَسة منظومة الموارد البشريَّة ضرورةَ التعرُّف على مفهوم ومكونات العنصر البشري داخل المؤسَّسة، ثم تأثير المكوِّنات على تصميم وممارَسة منظومة إدارة الموارد البشريَّة.

يُقصد بتكوين الموارد البشريَّة عناصر الموارد البشريَّة مصنفة حسب:

١. مستوى التفرد (سهولة أو صعوبة الحصول عليه).
٢. القيمة التي يضيفها العنصر البشري (Aluko,2012).

ويوضح الشكل الآتي تصنيف رأس المال البشري حسب مستوى تفردها وقيمة الموارد البشريَّة:

الشكل ٢، ١: تصنيف رأس المال البشري حسب التفرد



المصدر (إبراهيم، ٢٠٢٠)

هذا، ويمكن تحديد خصائص الفئات التي يوضحها الشكل (٢، ١)؛ إذ تتمثَّل أهم خصائص الفئة الأولى (قوة العمل الأساسيَّة والجوهرية) في أن العاملين في تلك الفئة يتميَّزون بالمعرفة الجوهريَّة، كما تتميز هذه النوعيَّة من العاملين أيضًا بالمهارات المتخصِّصة، والتي ترتبط مباشرة بإستراتيجية المؤسَّسة، مثال ذلك: العلماء في البحوث والتطوير، العلماء في مجال تقييم برامج الحاسب الآلي؛ وكذلك فإن العاملين من تلك الفئة يعملون في مجال العمل المعرفيِّ، والذي يستلزم الاستقلاليَّة، وحرية التصرف، وهذه الفئة ذات قيمة عالية، وفي نفس الوقت فريدة في نوعيتها؛ ومِن ثَمَّ يصعب الحصول عليها، يُطلق على الموارد البشريَّة في تلك الخلية: الموارد البشريَّة الأساسيَّة.

ومن بين أبرز خصـــائص الفئة الثانية (قوة العمل الإجبارية) تميُّز العاملين في تلك الفئة بالمهارات العالية، ولكنَّها بـــــنفس الوقت ليســت فريدة من نوعها، مثال ذلك: رجال البيع، العاملون في خدمة العملاء،

العاملون في البحوث والتطوير، كما تمثل قوة عمل ضـروريَّة (إجبارية) يُطلق على الموارد البشـريَّة في هذه الخلية: الموارد البشـريَّة الإجبارية، والتي لا يمكن الاسـتغناء عنها. (عبد المنعم، ٢٠٢٠)، وتتمثل أهم خصائص الفئة الثالثة (الموارد البشريَّة المساعدة) في أنَّه لا يتوافر لدى العاملين بتلك الفئة مهارات مرتفعة القيمة الإستراتيجيَّة، وغالبًا ما يمكن الحصول عليها بسهولة بالنسبة لجميع المؤسَّسات، مثال ذلك: عمال الصيانة، العمَّال، العاملون في الحسابات والموارد البشريَّة، وغالبًا ما يركز عملهم على القواعد والإجراءات، كما يُمثِّل قوة عمل مساعِدة لهم؛ ولذا يُطلق على الموارد البشريَّة في تلك الخلية: الموارد البشريَّة المساعدة، وتتمثل أهم خصـائص الفئة الرابعة (قوة العمل الخصـوصـيَّة) في صـعوبة الحصـول عليهم؛ حيث يكونون متفردين؛ ومِن ثَمَّ يصـعب الحصـول عليهم، كما أنه غالبًا لا يكون لهم عَلاقة مباشـرة بجوهر إسـتراتيجيَّة المؤسَّسة، مثال ذلك: الاستشاريون، العلماء؛ وكذلك فإن هذه الفئة لديها مهارات متخصِّصة، ولكنَّها ليس متاحة لجميع المؤسَّسـات، وبالتبعية تتجه المؤسَّسـات إلى إنشـاء عَلاقات شـراكة معهم بُنيت على عَلاقات تبادل التعلُّم؛ من ثم فإن هناك اسـتثمارًا ملاحَظًا ناتجًا من تبادل المعلومات والمعرفة، وتمثل هذه الفئة قوة عمل ذات طبيعة تخصـصـيَّة؛ ومِن ثَمَّ يُطلق على الموارد البشـريَّة في تلك الخلية: الموارد البشـريَّة ذات الخصوصيَّة. (إبراهيم، ٢٠٢٠)

٢، ٢، ٥ مُكوِّنات رأس المال البشري:

اختلف الباحثون في تحديد مُكوِّنات رأس المال البشـري؛ فمنهم من حدده بثلاثة مُكوِّنات هي: الابتكار، المقدرة الحرفية، المقدرة الاجتماعيَّة؛ كما أشـير إلى أن أهم مُكوِّنات رأس المال البشـري هي: المعرفة، والقدرة، والمهارة. (Chaudhry & Roomi,2010)

والآتي شرح لكل مكوَّن من هذه المكوِّنات:

١. المعرفة:

ينظر للمعرفة بأنَّها "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرا رات صائبة؛ فالمعرفة هي قوة وثروة في آنٍ واحدٍ، قوة بوصفها الأكثر أهميَّة ضمن مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة، وأنها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، أنَّها لا تعاني من مشكلة النُّدرة باعتبارها المورد الوحيد الفريد الذي يُبنى بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بكلفة أقل، أو بدون تكلفة إضافيَّة (الكبيسي، ٢٠١٠)

وقد أشار (Perez وآخرون) إلى أهميَّة معرفة رأس المال البشري في خلق الإبداع والتميُّز التنافُسيّ؛ إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفيَّة التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسيَّة، وأفصحًا عن أن المنظمات تبدع وتتنافس في مناطق معقَّدة وديناميكية في ظل الاقتصاد الجديد؛ ولذلك فإن قيمة وتميز قاعدة معرفة المنظَّمة من المحتمل أن تتغير أيضًا، وعندها يمكن أن تتعقد مهمة إدارة قاعدة معرفتها. (Perez& Pablos, 2012)

ب- القدرة:

إن القدرات التي يتمتع بها المورد البشري -والذي من المتوقَّع أن يشغل مديرو الموارد البشريَّة دورًا قياديًّا في إستراتيجيَّة المنظَّمة العامَّة، فإن عديدًا من هذه المنظمات ستحتاج إلى مديرين يمتازون بمجموعة من القدرات يمكن تلخيصها فيما يأتي:

١- براعة إجادة الأعمال: يجب أن يعرف مديرو الموارد البشريَّة معرفة مليئة بأعمال منظماتهم، وهذا يتطلب فهمًا لاقتصـــاد المنظَّمة، وقدرتها الماليَّة؛ لكي يتمكنوا من الالتحاق بفريق مديري العمل، وكذلك يتطلب منهم تطوير المهارات في العَلاقات الخارجيَّة التي تؤثر على عملائهم. (فهمي، ٢٠١٥)

٢- براعة الموارد البشريَّة: يعد مديرو الموارد البشريَّة خبراءَ بالعلم السلوكيِّ في المنظَّمة؛ ففي مجالات التوظيف والتطوير والتقييم والمكافآت وبناء الفريق والاتصـــالات يجب على هؤلاء المديرين أن يطوِّروا من كفاءاتهم مُواكَبةً مع التغييرات الجديدة. (إبراهيم، ٢٠٢٠)

٣- براعة التغيير: يجب عليهم أن يكونوا قادرين على إدارة تغيير العمليَّات؛ لكي تُنجَز فعالِيَات الموارد البشـــريَّة بصـــورة فعَّالة؛ وَفقًا لاحتياجات العمل في المنظَّمة، وهذا يشـــمل حل المشـــكلات الشخصيَّة والمهارات، وكذلك الإبداع والتطوير.

٤- المصداقيَّة الشخصيَّة: يجب أن يتمتع مديرو الموارد البشريَّة بمكانة عالية من الصدق في عيون المســـتهلكين؛ إذ إن عمليَّة الوثوق بالذات والتأثير على الآخَرين يمكن أن تُكتســـب نتيجة تطوير العَلاقات الشخصيَّة مع الزبائن؛ وذلك بواسطة توضيح قيم المنظَّمة، ورسم المعتقَدات الشخصيَّة، والعدالة في التعامُل مع الآخَرين.

ت- المهارات:

الشـركات العريقة بكِبَرها وتقدُّمها وتطويرها الأصـيل على يد أكبر العقول، تبقى في حاجةٍ ماسَّـةٍ ودائمة إلى اسـتقطاب دائم للأفراد الموهوبين الذين يملكون ما يمكن أن يُطلق عليهم بالمهارات فوق العادة، لأهمية تكليفهم بمهمات خاصَّة على مستوى الأنشطة التصنيعية، والإداريَّة، والتسويقية،

والماليَّة. وعلى الرغم من أن مهارات العاملين المحدَّدة قد تعطي الشركات مِيزةً على الشركات المنافسة فإن هذه المهارات غير قابلة للتحويل إلى شـــركات أخرى، وحجم التواصُـــل المحدود والتفاعل داخل الشـــركة المرتبطة بهذه المهارات يجعل هذا النوع من رأس المال البشـــري ذو تأثير محدود على مســـتوى النشاط المبتكر ضمن منطقة أو مجتمع أوسع. (العنزي، ٢٠١٤).

٦،٢،٢ عوامل إدارة الموارد البشريَّة:

يعد المورد البشري أهم عوامل نجاح المؤسَّسات؛ إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية؛ ومن ثَم تحقيق الأهداف المحدَّدة، هذا ما يمكن ترجمته في سعيها إلى اكتساب أفضلها؛ إذ تقدَّم بعض التعاريف الخاصَّة بالموارد البشريَّة؛ وعليه فإن الموارد البشريَّة تتشكل في القوى العاملة التي تنتمي للمؤسَّسة بما فيها الجامعات، حاملة مسؤولية تعبئة وتسيير باقي الموارد فيها بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجَيِّد لوظائفها، وبما يضمن تحقيق أهداف وسياسات وإستراتيجيَّات تلك المؤسَّسة (عقيلي، ٢٠٠٥). وبينت كاتو (2009) المسارات المؤدية لتنمية الموارد البشريَّة والأداء المنظمي، باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية؛ إذ تشير كاتو (٢٠٠٩) إلى أن الآليات التي تؤدِّي من خلالها تنمية الموارد البشريَّة إلى الأداء المنظمي لا تزال غير مستكشَفة. فقد استخدمت نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار إطار عمل بحثي مكوَّن من مجموعة من العَلاقات السببيَّة بين الأداء المنظمي والمتغيرات الأخرى، (التوريد وتنمية الموارد البشريَّة، المهارات والمواقف والسلوك، والأداء المؤسَّسيّ) عن طريق استخدام بيانات من منظَّمات تعمل في قطاع التصنيع الإغريقي؛ فقد بيَّنت النتائجُ: أن تأثير تنمية الموارد البشريَّة على الأداء المنظمي إيجابيٌّ، ويحدث بالوساطة المتسلسلة للمهارات والمواقف والسلوك، وتحت إشراف التوريد والسياق التنظيميّ والمتغيرات الأخرى (2009 Katou,).

وعليه؛ فإدارة الموارد البشريَّة بمفهومها الضيق تهتم بتوفير احتياجات المؤسَّسة من القوى العاملة والحفاظ عليها، وحث رغبتها في العمل، وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك؛ فتتشكل بذلك يدٌ عاملة محفزة، راضية ومنتجة. أما بمفهومها الواسع فهي تهتم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشريَّة بجميع مستوياتها التنظيميَّة المؤسَّسيَّة. وقد جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشريَّة وتسيير شؤونهم متأخرًا، نتيجة للنقص الكبير في اليد العاملة، الذي كان من أهم مخلفات الحرب العالميَّة، بالإضافة إلى تعاليم الإدارة العِلميَّة التي خلقت مواقف وصعوبات خطيرة زادت من ارتفاع مستوى الغياب، والإضرابات، والإتلاف في المنتَجات كردة فعل طبيعيَّة لعدم رضا الموظفين عن مكانتهم، ومعاملتهم واعتبارهم مجرد آلات أحكمت إنتاجيتها بالحركة والزمن (سبرينة، ٢٠١٥).

ولعل من أهم أسباب الاهتمام الواسع والملحوظ بإدارة الموارد البشريَّة، التي أشار إليها عبد النبي (٢٠١٠)، تتمثَّل في الآتي:

١. التوسع والتطوُّر الصناعي في العصر الحديث، الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظَّمة؛ إذ بدأت المشكلات بين الإدارة والموارد البشريَّة؛ ممَّا أدَّى إلى الحاجة لإدارة متخصِّصة ترعى وتحل مشكلات الموارد البشريَّة في المؤسَّسة.

٢. التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام الموظفين؛ ممَّا أدَّى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافيّ والتعليميّ، وهذا خلق الحاجةَ إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشريَّة، ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشريَّة.

٣. زيادة التدخُّل الحكوميّ في العَلاقات بين العمَّال وأصحاب العمل، بإصدار قوانين وتشريعات عمالية؛ ممَّا أدَّى إلى ضرورة وجود إدارة متخصِّصة، تحافظ على تطبيق القوانين لتجنُّب وقوع المؤسَّسة في مشكلات مع الحكومة.

٤. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشريَّة؛ مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية.

٧,٢,٢ أهداف تنمية الموارد البشريَّة:

تُعنى إدارة الموارد البشريَّة بالأفراد وقضاياهم داخل المؤسَّسة، من خلال مجموعة من الوظائف الآتية:

١. تصميم الهيكل التنظيميّ للمنظَّمة.

٢. الحصول على الموظفين المناسبين.

٣. تدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم وصقلها.

٤. تحفيز الموظفين من أجل رفع مستوى الأداء.

٥. الاهتمام بالموظفين، والرفع من ولائهم للمؤسَّسة؛ بما يضمن الاحتفاظ بهم وصيانتهم.

٦. الاهتمام بمقترَحات الموظفين وتطبيق المناسب منها.

٧. بناء مسار مهنيّ سليم للموظفين.

٨. تحقيق أهداف المؤسَّسة.

٩. تحقيق العدل بين الأفراد (زهرة، ٢٠١٧)، (تيم، ٢٠١٤).

كما يمكن إدراج مجموعة من الأهداف الآتية، والتي قسمت حسب نوعيتها إلى: (الوليد، ٢٠٠٩)

١. **الأهداف التنظيميَّة**: تُسهِم إدارة الموارد البشريَّة في تحقيق الفعاليَّة التنظيميَّة؛ إذ تعمل على ابتكار الطُّرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيهم كلًّا في تخصُّصه؛ إذ وجدت إدارة الموارد البشريَّة لمساندة المديرين، ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسَّسة.

٢. **الأهداف الوظيفيَّة:** لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسِبة لمتطلَّبات المؤسَّسة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشريَّة باحتياجاتها الكَمِّيَّة والنوعيَّة من الأفراد؛ فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها، وسيتأثر، تشغيلها والاستفادة منها، إذا لم تقم إدارة الموارد البشريَّة بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.

٣. **الأهداف الاجتماعيَّة:** تعمل إدارة الموارد البشريَّة على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعيَّة والأخلاقيَّة، استجابة للمُتطلَّبات والاحتياجات والتحدِّيات الاجتماعيَّة؛ إذ تسعى إلى تقليص الآثار السلبيَّة والمعوِّقات البيئيَّة التي تواجه المؤسَّسة.

٤. **الأهداف الشخصيَّة:** تعمل إدارة الموارد البشريَّة على تحقيق الأهداف الشخصيَّة للعاملين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم، وتنمية قدراتهم، وبقائهم، وتحفيزهم للعمل؛ إذ إن إشباع حاجات الموظفين الشخصيَّة، وتحقيق الرضا الوظيفيّ، ومتابعة المسارات الوظيفيَّة لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من الاهتمام بهم؛ ومن ثَم تحقيق الأهداف المرسومة لذلك (الوليد، ٢٠٠٩).

تشير فيرونيكا (٢٠١١) إلى أن عديدًا من المشكلات الداخليَّة في المنظمات، المتعلِّقة عادة بضعف إدارة الشركات، تكون ناتجة عن عدم كفاءة الإدارة وقيود في الميزانيَّة والتكنولوجيا وعدد الموظفين الماهرين؛ ومن ثَم تواجه إدارة الموارد البشريَّة –باعتبارها أحد العوامل الرئيسة في الشركات– بعض المشكلات، مثل: نقص الموارد البشريَّة ذات المهارة، والمهنيَّة المطلوبة في الجوانب التكنولوجيَّة والإداريَّة؛ وعليه يجب الاهتمام بتوفير الحلول للمشكلات التي تحدث في إدارة الموارد البشريَّة؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Veronika, 2011).

إن التأثير العميق الذي أحدثته التغيرات، والتطورات والتوجهات العالميَّة في مفاهيم الفكر الإداريّ، هو توجيه اهتمام المؤسَّسات المعاصرة بالمورد البشري، واعتباره أحد أهم ملامح نجاحها، أي: أصبح العنوان

الأول في توجهاتها نحو النهوض بمستوياتها المختلفة، ومجابهة التحدِّيات والتطورات الحاصلة، وتتمثل أهم الأُسُس التي تبرز مكانة الموارد البشريَّة في رفع مستوى أداء الموظفين فيما يأتي:

٥. المورد البشري هو طاقة ذهنيَّة، وقدرة فكريَّة، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل، وقادر على المشارَكة الإيجابيَّة.

٦. إن المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته؛ فإنَّه يكفي بَعد ذلك توجيهه عن بُعْدٍ وبشكل غير مباشر.

٧. إن العنصر البشري يزيد عطاءه، وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معًا في تحمُّل مسؤوليات العمل، وتحقيق نتائج محددة.

أدت هذه الأُسُس بطبيعة الحال إلى توسيع دائرة الاهتمام بالموارد البشريَّة؛ لدرجة ولادة مفاهيم حديثة تُعنى بقضايا الاستثمار في تنمية الموارد البشريَّة، سواء من منظور شامل، أي: ما يلقى على عاتق الدولة من مسؤوليات حول النهوض بمواردها البشريَّة، ومن منظور جزئيّ. ولعل من أهم أسباب الاهتمام الواسع والملحوظ بإدارة الموارد البشريَّة، التي أشار إليها عبد النبي (٢٠١٠)، تتمثَّل في الآتي:

٨. التوسع والتطوُّر الصناعي في العصر الحديث، الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظَّمة؛ إذ بدأت المشكلات بين الإدارة والموارد البشريَّة؛ ممَّا أدَّى إلى الحاجة لإدارة متخصِّصة ترعى وتحل مشكلات الموارد البشريَّة في المؤسَّسة.

٩. التوسع الكبير في التعليم، وفرص الثقافة أمام الموظفين؛ ممَّا أدَّى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافيّ والتعليميّ، وهذا خلق الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشريَّة، ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشريَّة.

١٠. زيادة التدخُّل الحكوميّ في العَلاقات بين العمَّال وأصحاب العمل، بإصدار قوانين وتشريعات عمالية؛ ممَّا أدَّى إلى ضرورة وجود إدارة متخصِّصة، تحافظ على تطبيق القوانين؛ لتجنُّب وقوع المؤسَّسة في مشكلات مع الحكومة.

١١. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشريَّة؛ مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية.

١٢. فعالية القرارات الإداريَّة بشكل قوي؛ اعتمادًا على البيانات والحقائق والأرقام، بدلًا من التخمينات؛ ومن ثَم تقلل التكاليف مع تضافر الجهود بين العاملين.

١٣. زيادة فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، خصوصًا الاحتياجات الحرجة والملحة، وهذه من الخصائص ذات الأهمية في قياس الخدمة المقدَّمة للمستفيدين، والسعي في جلب رضائهم وانتمائهم للمؤسَّسة.

١٤. الموثوقيَّة والفعاليَّة في العمليَّات والخدمات والأنشطة الداخليَّة؛ ممَّا يُسهِم في خدمة الأطراف كافَّة ذات العَلاقة بالمؤسَّسة.

١٥. تحسن المعرفة عبر استخدام المؤسَّسة مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسهم في حل المشكلات التي تؤدى إلى خلق نوع من الرضا الوظيفيّ للعاملين.

١٦. انخفاض عدد العمليَّات غير المهمة من خلال التخلص منها بأسلوب علمي منهجي؛ ممَّا يؤدِّي إلى تقديم الخدمات بشكل أسرع من ذي قبلُ.

١٧. تقليل التبايُن في أداء الخدمات بالمؤسَّسة؛ ممَّا يؤدِّي إلى مستوى مرتفع لتوقُّعات المستفِيدينَ؛ ومن ثَم ثبات في تقديم الخدمات المعلومات المقدَّمة لهم.

٨,٢,٢ مهام وأهداف إدارة تنمية الموارد البشريَّة:

تؤدِّي إدارة تنمية الموارد البشريَّة جملة من المهام التي تسعى المؤسَّسة من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، فيما يأتي تقديم لبعض مهام وأهداف هذه الأخيرة التي أِشار إليها خطاب (٢٠٠٣) في الآتي:

١٨. دراسة العوامل البيئيَّة العامَّة المحيطة بالمؤسَّسة وبنظام الموارد البشريَّة.

١٩. وضع أهداف نظام الموارد البشريَّة بما يدعم الأهداف العامَّة للمؤسَّسة، ويعمل على تحقيقها.

٢٠. وضع الإستراتيجيَّة الخاصَّة بالموارد البشريَّة، والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجيَّة العامَّة للمؤسَّسة.

٢١. وضع الخطط الوظيفيَّة والسياسات والبرامج الزمنيَّة الخاصَّة بنظام الموارد البشريَّة.

٢٢. تقييم إستراتيجيَّة الموارد البشريَّة والخطط والسياسات الخاصَّة بها، وبمستوى الخدمة، ورضا المستفِيدين منها.

أولًا: كفاءة تنفيذ أعمال الموارد البشريَّة:

٢٣. أكد عديد من علماء الإدارة والمختصِّين بدراسة الموارد البشريَّة أنَّ كفاءة تنفيذ الأعمال من أبرز الأساليب الإداريَّة التي يمكن من خلالها وصف مضمون محتويات الوظائف داخل المؤسَّسة. وأشار عيسى (٢٠١٤) أنَّ كفاءة تنفيذ الأعمال هي المهام التي تلقيها المؤسَّسة على عاتق العاملين بشكلٍ مباشِرٍ، ومن خلال تلك المهام الوظيفيَّة التي يؤديها الموظفون داخل المؤسَّسة يحصل العاملون على الأجر الملائم نظير القيام بتلك الأعمال. وأشار العبد الله (٢٠١٨) أن المهام الوظيفيَّة تنقسم إلى ثلاثة أقسام: مهام اختصاصية، ومهام إداريَّة، ومهام استشاريَّة. ويمكن التعرُّف على كل نوع بشكل مفصل كما يأتي:

١. أعمال اختصاصية

تعرف الأعمال الاختصاصية بأنَّها تلك المهام الوظيفيَّة التي تشير إلى الوظائف التخصُّصيَّة داخل المؤسَّسة، مثل وظائف التدقيق والمراجعة، وإدارة التكاليف، وغيرها من التخصُّصات المهنيَّة الاختصاصية (عيسى، ٢٠١٤). وأشار طاها (٢٠١٧) أن المؤسَّسات غالبًا ما تحدد وجود أماكن شاغره لتلك المهام الاختصاصية من عدمه، وكذلك فإن المؤسَّسات الحكوميَّة أو الخاصَّة هي من تحدد المعايير الواجب توافرها فيمن يصلح لشغل تلك النوعيَّة من المناصب. وأكد جونكسو (٢٠١٧) أن المؤسَّسات في الغالب لا يمكن أن توافق على إسناد المهام الاختصاصية للعاملين دون اختبارهم لتولي تلك المناصب؛ فمن يجتاز تلك الاختبارات هو من يفوز بالمناصب الاختصاصية، وأكد ماثوس (٢٠١٥) أنَّ المؤسَّسات تمنح رواتب ومهايا وعطايا لأصحاب المهام الاختصاصية، فضلًا عن بروز أسمائهم في كشوف الترقي والمنح والعلاوات. غير أن عيسى (٢٠١٤) قد أشار إلى أن الوظائف التخصُّصيَّة تشمل الوظائف الشاغرة داخل المؤسَّسات، إلا أنَّه أغفل أن عديدًا من المؤسَّسات في الوقت الحالي تعاني من البطالة الهيكلية، والتي تعني وجود عديد من الكفاءات والمهام الاختصاصية داخل المؤسَّسات، ولكن تلك المهام الاختصاصية غير مستغَلة الاستغلال الأمثل؛ فعلى سبيل المثال: قد تجد عاملًا في الأرشيف لديه درجة علميَّة في التدقيق والمراجعة، أو في العَلاقات العامَّة، وهو ما يعني أن الخلل الموجود في المؤسَّسات يجب معالجته أولًا قبل شغل تلك الوظائف في المؤسَّسات. ولا يتفق الباحث مع جونكسو (٢٠١٧) الذي أشار إلى أن المهام الاختصاصية هي أول من تمنحها المؤسَّسات الحوافز والأجور والمهايا، إلا أنَّه تناسى أن المؤسَّسات على اختلاف طبيعتها تعاني من سوء التوظيف، وتدني إنتاجيَّة العاملين الموجودين بالفعل داخل المؤسَّسات، وهو ما يعني أن تلك المؤسَّسات سوف تواجه مشكلات كبيرة في استقدام عمالة جديدة أخرى على العمالة الموجودة بالفعل داخل المؤسَّسات.

٢. أعمال إداريَّة

أشار عيسى (٢٠١٤) أن المهام الإداريَّة هي تلك الأعمال الإداريَّة المتعلِّقة بإدارة شؤون العاملين، وإدارة شؤون الأفراد، والتي تختص بتنظيم وتنسيق وترتيب الشؤون الإداريَّة داخل المؤسَّسات. وتجدُر الإشارةُ إلى أن الوظائف الإداريَّة يمكن ممارستها في عديد من المؤسَّسات الحكوميَّة، والخاصَّة، والتجاريَّة، والصناعيَّة. وأكد طاها (٢٠١٧) أن ممارسة المهام الإداريَّة ليس مقصورًا على أصحاب التخصُّصات الإداريَّة فقط؛ فعديد من الخبرات الاختصاصية قد يمارس الوظائف الإداريَّة جنبًا إلى جنب مع وظائفهم التخصُّصيَّة. وأكد جونكسو (٢٠١٧) أن المؤسَّسات في الوقت الراهن أصبحت لا تستقدم أصحاب التخصُّصات الإداريَّة إلا قليلًا؛ إذ إن الشؤون الإداريَّة والمهام الإداريَّة أصبحت ميسَّرة داخل أنظمة المؤسَّسات الإداريَّة؛ ومن ثَمَ يمكن لأية فئة القيام بها بسهولةٍ ويُسْرٍ. ولا تتفق الباحثة مع جونكسو (٢٠١٧)؛ إذ ترى أن المؤسَّسات في الوقت الراهن أصحبت تستقدم أصحاب التخصُّصات الإداريَّة من أجل تفعيل نظم المؤسَّسة الإداريَّة إلكترونيًّا، ويرى الباحث أن المهام الإداريَّة يمكن لأصحاب المهام الاختصاصية القيام بها بشكل سريع؛ طالما أن المؤسَّسات تمتلك نظم معلومات إداريَّة حديثة تمكن العاملين من التعرُّف عليها في أقصرِ وقتٍ ممكنٍ.

٣. الأعمال الاستشاريَّة:

الأعمال الاستشاريَّة هي تلك المهام التي تقوم على تقديم النصح والمشورة للعاملين خلال العمل، كما تقدم النصح والمشورة للإدارة العليا عن كيفيَّة تفادي الأزمات التي قد تمر بها المؤسَّسة خلال دورة العمل (القرشي، ٢٠١٤). وأكد طاها (٢٠١٧) أن تلك الأعمال الاستشاريَّة يمكن القيام بها للعاملين ذوي الخبرة الكبيرة في مجال التخصُّص، كما يمكنهم أن يوفروا الدعم اللازم للمدير المباشر في حالة تعثر الاتصال الإداريّ مع إحدى الجهات؛ تفاديًا لتعطيل سير العمل. ويتفق الباحث مع طاها (٢٠١٧) أن أصحاب الأعمال الاستشاريَّة لديهم خبرة واسعة في مجال التخصُّص، إلا أن المؤسَّسات

تعاني في الوقت الراهن من أن أصحاب تلك الأعمال الاستشاريَّة قد تجاوزوا سن التقاعد، وأن وجودهم بالمؤسَّسات أصبح عبئًا على موازنة تلك المؤسَّسات؛ مما يستلزم إتاحة الفرصة للوجوه الجديدة لإدارة تلك المؤسَّسات؛ ومن ثَم فإن الباحث يرى أنَّه يستلزم للمؤسَّسات الاستغناء عن الأعمال الاستشاريَّة لتلك الفئة التي تجاوزت سن التقاعد، ومنح الفرصة للخبرات الصاعدة من تولي تلك المناصب الاستشاريَّة.

ثانيًا: كفاءة تخطيط الأعمال:

أشار ماضي (٢٠١٤) أن كفاءة تخطيط الأعمال هي بمثابة مركز العاملين داخل المؤسَّسة وموقعه الاجتماعيّ من التنظيم. وأكد عيسى (٢٠١٤) أن الأدوار هي بروز مراكز العاملين داخل المؤسَّسة ومناصبهم، وهو من بين أنماط السلوك التي تنتظره المؤسَّسة من أفرادها. وأكد طاها (٢٠١٧) أن الأدوار هي أحد أبرز الأساليب الإداريَّة التي تشير إلى معرفة الموظفين داخل التنظيم بحدودهم الوظيفيَّة، ومراكزهم في التنظيم. وأشار تومي (٢٠١٤) أن كفاءة تخطيط الأعمال تسهم في التعرُّف على مركز الفرد داخل المؤسَّسة وحدوده التنظيميَّة، والوظيفيَّة بشكلٍ واضحٍ وملموس. غير أن تومي (٢٠١٤) الذي أشار إلى أن كفاءة تخطيط الأعمال هي بمثابة مركز العاملين داخل المؤسَّسة إلا أنَّه أغفل أن هذا المفهوم عام وليس شاملًا؛ فكل العاملين لديهم مراكز اجتماعيَّة داخل المؤسَّسة، وأن هناك عوامل لم تُذكَر استكمالًا لهذا المفهوم. كما أن عيسى (٢٠١٤) لم يشر بشكل كامل إلى طبيعة المناصب، وأنواع وأنماط السلوك داخل تلك المؤسَّسات. وبالرغم من أن مفهوم طاها (٢٠١٧) هو الأقرب إلى الصواب فإنَّه لم يشر إلى نوعيَّة الأساليب الإداريَّة المستخدَمة لمعرفة الموظفين لحدود عملهم في المنظَّمة. ويرى الباحث أن الأدوار هي معرفة وإدراك الموظف لحدود مهنته الإداريَّة؛ بما يمكنه من أن يكون فردًا مُسهمًا في التنظيم. ويتصف هذا المفهوم بالشموليَّة والمرونة؛ إذ يشمل الموظفين كافَّة الذين يعملون داخل المؤسَّسة، كما يرى الباحث أن كفاءة

تخطيط الأعمال هي المميزات التي يُعرف بها العاملون حدود عملهم داخل المؤسَّسة، وأن سلوك الفرد داخل المؤسَّسة يعد من أبرز محددات تكيُّفه مع البيئة الداخليَّة والخارجيَّة للمنظَّمة، والجدير بالذِّكْر أن هذا المفهوم استخدم فكرة الإدراك الإداريّ والوعي الحسِّيّ بأهمية دوره وموقعه داخل المؤسَّسة. وتجدُر الإشارةُ إلى المسلمي (٢٠١٧) قد أشار إلى أن هناك عديدًا من عناصر الأدوار، من بينها أن الأدوار تخضع لقواعد سلوكيَّة منظَّمة لتلك المناصب في المجتمع. كما أشار ماثوس (٢٠١٥) أن الأدوار تتمتع بقدرة الموظف على تحقيق التقدُّم المهنيّ والتِّقنيّ؛ من خلال التعرُّف على أبعاد وحدود وظيفته تنظيميًّا. ويتفق الباحث مع المسلمي (٢٠١٧) الذي أشار إلى خصائص وعناصر الدور داخل التنظيم، إلا أن ماثوس (٢٠١٥) لم يشير إلى أن جوهر الأدوار هو الموظف نفسه، وأن فكرة إدراك الموظف لأبعاد حدود مهنته الوظيفيَّة داخل التنظيم ومركزه الاجتماعيّ تتطلَّب منه أن يكون مدركًا لتوقعاته وسلوكياته وفقًا لموقعه في المنظَّمة.

٩,٢,٢ أسس تنمية الموارد البشريَّة:

تشير فيرونيكا (٢٠١١) إلى أن عديدًا من المشكلات الداخليَّة في المنظمات، المتعلِّقة عادة بضعف إدارة الشركات، تكون ناتجة عن عدم كفاءة الإدارة، وقيود في الميزانيَّة، والتكنولوجيا، وعدد الموظفين الماهرين؛ ومن ثَم تواجه إدارة الموارد البشريَّة، باعتبارها أحدَ العوامل الرئيسة في الشركات، بعض المشكلات مثل نقص الموارد البشريَّة ذات المهارة والمهنيَّة المطلوبة في الجوانب التكنولوجيَّة والإداريَّة، وعليه يجب الاهتمام بتوفير الحلول للمشكلات التي تحدث في إدارة الموارد البشريَّة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (2011 Veronika,).

إنَّ التأثير العميق الذي أحدثته التغيرات، والتطورات والتوجهات العالميَّة في مفاهيم الفكر الإداريّ، هو توجيه اهتمام المؤسَّسات المعاصرة بالمورد البشري، واعتباره أحد أهم ملامح نجاحها، أي: أصبح العنوان

الأول في توجهاتها نحو النهوض بمستوياتها المختلفة، ومجابهة التحدِّيات والتطورات الحاصلة. وتتمثل أهم الأُسُس التي تبرز مكانة الموارد البشريَّة في رفع مستوى أداء الموظفين فيما يأتي:

٢٤. المورد البشري هو طاقة ذهنيَّة وقدرة فكريَّة ومصدرًا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشارَكة الإيجابيَّة.

٢٥. أن المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وإسناده العمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته؛ فإنَّه يكفي بُعْد ذلك توجيهه عن بُعْدٍ وبشكل غير مباشر.

٢٦. أن العنصر البشري يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معًا في تحمُّل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وترى الدراسة أن هذه الأُسُس أدت بطبيعة الحال إلى توسيع دائرة الاهتمام بالموارد البشريَّة؛ لدرجة ولادة مفاهيم حديثة تُعنى بقضايا الاستثمار في تنمية الموارد البشريَّة، سواء من منظور شامل، أي: ما يلقى على عاتق الدولة من مسؤوليات حول النهوض بمواردها البشريَّة ومن منظور جزئيٍّ.

٢، ٢، ١٠ مصادر رأس المال البشري:

من خلال تعريف رأس المال البشري، حدد (الحناوي، ٢٠٠٦) مصادر رأس المال البشري، وهي:

١. التعليم والتعلُّم من خلال العمل:

إذ يؤدي التعليم والتعلُّم من خلال العمل أدوارًا لا تنفصل، كمصادرَ لرأس المال البشري، فمن ناحية ينبغي دائمًا استكمال ما يدرس المدرسة بالممارسة العَمليَّة؛ إذ يُحدِث التعلُّم من خلال العمل أثره، ومن ناحية أخرى تتطور العَمليَّة ذاتها باستيعاب كل المهارات والمعارف المهمة التي قد تظهر بشكلٍ مستقلٍّ أثناء التعلُّم من خلال العمل، ولا ينبغي التقليل من أهميَّة هذا الاستيعاب؛

فالحقيقة أن كثيرًا من المهارات الجديدة تنشأ في السوق قبل أن تُحلَّل وتصنَّف وتُدخَل في النهاية في النظام التعليميّ. (عبد المنعم، ٢٠٢٠)

٢. الهجرة الداخليَّة:

لم تقدِّم كتابات رأس المال البشري سوى إضافاتٍ قليلة إلى دراسات الهجرة التي تتميز بالثراء، وهي إضافات تتعلَّق بالسؤال القديم عمَّا إذا كان المهاجرون يحققون كسبًا أم لا نتيجةً للهجرة، وقد كان هذا السؤال الرئيس لكتاب رأس المال البشري، أما الحصيلة فلم تكن عظيمةَ الأثر؛ لأن العَلاقة بين الهجرة وبين رأس المال البشري باعتباره المهارة والمعرفة بقيت غامضةً إلى حدٍّ كبير. (الكبيسي، ٢٠١٢)

٣. المصادر الأُخرى:

أحد المصـــادر التي لا يمكن تجاهلُها هو المعدات الرأسماليَّة المتقدِّمة، ومثل هذه المعدات تؤدي دور معمل دراســـي؛ إذ تنقُل مزيدًا من المعرفة التكنولوجيَّة إلى أولئك الذين يســـتخدمونها، ويعدُّ هذا المصدر مهمًّا جِدًّا في الدول النامية، متمثلًا في التكنولوجيَّة المستوردة، وإذا استُخدم بطريقة رشيدة؛ فمن الممكن أن يصبح شديد الفعاليَّة، ومن الممكن استخدامُها كمعمل لتدريب التكنولوجيين المحليين، وإتقان المعرفة التكنولوجيَّة المحليَّة. (عبد المنعم، ٢٠٢٠)

يُوضِّح Schultz (١٩٦٠) أن الاستثمار في التعليم يُسهِم في تحويل النتائج المستمَدَّة منه إلى رأس مال، خاصَّة فيما يتعلَّق برأس المال البشري؛ إذ إن ذكاء الموظفين وتدريبهم وَفقًا لهذه النظريَّة يمثلان موردًا ذا قيمة اقتصاديَّة عالية يُستثمر فيه. يجب أن يحصل ذلك؛ لأنَّه يضمن أن مستقبل البلدان في أيدي التعلُّم والجودة المكتسبة من الناس. في ظل هذا الخط الفكري تحقق Becker (١٩٦٢) بعد سنوات إحصائيًّا من الافتراضات التي وضعها شولتز (١٩٦٠) ومن خلال الصيغ الإحصائيَّة تمكن من تحديد المبلغ

الذي يجب أن تستثمره الشركات في موظَّفِيها لزيادة أرباحها ومعدلات العائد. أشار بيكر (١٩٦٢) إلى أن تدريب الموظفين على معرفة محددة هو الإستراتيجيَّة الأكثر شيوعًا التي ترغب الشركات في دفعها؛ إذ إنَّها تحقق أرباحًا ملموسة أكثر من التدريب العام؛ من هذه الإسهامات يؤدِّي المؤلفون المهتمُّون بالموضوع إلى تحقيقات مختلفة تركز على تحليل آثار التعليم والتدريب، والتعلُّم في أثناء العمل وعديد من العوامل الأخرى التي عدوها ذات تأثير كبير على نمو الشركات والتنميَّة الاقتصاديَّة للمنظمات.

تشير الدراسات التي أجراها كل من (Agostini et al., 2017) و(Ahmed et al., 2020) إلى أنَّه كلما زادت إمكانات رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمات، زادت احتمالات تحقيق مستوى أعلى من التنافسيَّة والفعاليَّة التنظيميَّة؛ بسبب العَلاقة والتأثير الذي نشأ بين رأس المال البشري وأداء الموظفين والموارد البشريَّة. وَفقًا للإسهامات المقدَّمة، يمكن أن تؤدِّي الممارَسات الجيدة التي تهدف إلى إدارة رأس المال البشري إلى تحسين نتائج المنظَّمة بشكلٍ كبيرٍ؛ لأنَّه إلى الحد الذي تزداد فيه معرفة المواهب البشريَّة وتشارك داخل الكيان؛ فإن الأمل في نجاح منظَّمة المنظَّمة سيزداد بالتأكيد بالتساوي.

ونظرية سجما ستة (Six Sigma) التي ظهرت في الثمانينات الميلاديَّة من خلال الإستراتيجيَّة التي تبنتها شركة موتوريلا (Motorola)، ونتيجة لفاعلية هذه الإستراتيجيَّة فقد شاعت في السنوات الأخيرة، وتبنتها شركات عديدة في أنحاء المعمورة في حل المشكلات وتقليل الأخطاء، وتأتي تسمية هذه الإستراتيجيَّة وارتبط هذا المفهوم بكروسكي وأول من أطلق عليه هذا الاسم هو العالم الياباني شنجو، وقد سمَّاه بوكا يوك (Poka-yoke)، وهو مصطلح يهدف لحل المشكلات، وإلى تقليل الأخطاء وصولًا ليكون منعدمًا أو أقل من مرتبة ٣,٤ عيب في كل مليون فرصة. ويعرفه الخبراء بأنَّه "إستراتيجيَّة لتطوير الأعمال تسعى لزيادة المنافع والتقليل من الهدر، وتقليل كلفة الجودة، وتعزيز فاعليَّة وكفاءة العمليَّات؛

لتحقيق حاجات وتطلعات العملاء، وهي طريقة تعتمد على جمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق من أجل تسليط الضوء على مكامن الخطأ ومِن ثَمَّ العمل على إزالتها" (الجضعي، ٢٠٠٥).

يعد ذلك أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسَّسات الأكاديميَّة في ضوء التطورات الماديَّة والإداريَّة، وزيادة حدة المنافسة، وعدم قدرة وتفرغ الإدارة للقيام بالوظائف الرقابيَّة والتدقيقية المنوطة بها (الراوي، ٢٠١١) وهو نفس الهدف الأساسيُّ لمنهجيَّة سيجما ستة؛ فقد بين كل من النعيمي وصويص (٢٠١٠) أن الهدف يتمثَّل في تفعيل دور الرقابة على مجالات المنظَّمة كافَّة؛ لتتمكن من مواجهة الاحتياجات المتغيرة للعملاء، والسوق والتكنولوجيا من أجل منفعة الموظفين والعملاء والمسهمين ومصلحتهم؛ فالقطاع الأكاديميُّ يُمثِّل الشِّريان الرئيسَ الذي له دور في دعم الاقتصاد؛ إذ يحتل الصدارة بين القطاعات الأخرى؛ إذ ترفد الجامعات سوق العمل بالعمالة اللازمة؛ ومن ثَمَّ فمن وجهة نظر الباحث يرى أن القطاع الجامعيّ يُمثِّل مرآة الدولة، وفي سلطنة عُمَان عديد من الجامعات الحكوميَّة والخاصَّة التي تشهد نموًّا من حيث الكم والنوع، ومنها جامعة صحار. وانطلاقًا من هذا الدور وبعد تطبيق أسلوب ومنهجيَّة (٦ سيجما) في الثمانينات من القرن العشرين على المؤسَّسات الصناعيَّة والإنتاجيَّة، بدأت دراسات متخصِّصة في العقد الأخير من نفس القرن تشير إلى ظهور ٦ سيجما (Six Sigma) على الساحة الإداريَّة داخل المؤسَّسات الأكاديميَّة والمعلوماتيَّة، كمجال التدريب، ورفع مستوى أداء الموظفين كالجامعات، وبدا ذلك جليًّا في عديد من الدراسات الأجنبيَّة لخلق فرص جديدة لتحسين العمليَّات والإجراءات والخدمات التي تقدمها هذه المؤسَّسات الأكاديميَّة، ليس فقط لتلبية احتياجات المستفِيدينَ الحاليَّة بل لتلبي توقعاتهم المستقبليَّة (Obaid, 2015).

وتأسيسًا على ما سبق يمكن القولُ أن سيجما ٦ هي:

١. فلسفة إداريَّة (Management Philosophy).

٢. طريقة علميَّة (Scientific Method).

٣. منهج عملي (Practical Approach).

٤. عمليات تستخدم الأدوات الإحصائيَّة (Statistical Tools).

٥. رمز للجودة (Quality Symbol).

٦. تقنيَّة لحل المشكلات (Problem-Solving Technology). (Van,2007)

هناك أبعاد مختلفة للأداء تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكنها يمكن أن تتفق في أمور متعددة، فهذه الأبعاد تحدد الاتجاه للأداء والمسار المراد له تحقيقه في المنظَّمة، ومن خلال الدراسة حُدِّدت ثلاثة أبعاد في الدراسة الحاليَّة وهي: (المهام، والأدوار، تحقيق الأهداف).

أولًا: المهام:

يتمثَّل تحليل المهام الوظيفيَّة في تلك العَمليَّة التي تستخدم في تحديد ووصف محتوى (مضمون) الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة، وما يؤدَّى من خلالها، وإيجاد نوع من الفَهْم بذلك، وتوصيله إلى أي شخص قد يكون في حاجة إلى مثل هذه المعلومات من أجل أغراض إداريَّة. ويُطلَق هذا المصطلح على بيان مكتوب على مضمون أي وظيفة معينة، ويتوصَّل إلى هذا البيان من خلال تحليل هذه الوظيفة. بينما يُوصَف من خلال مواصفات الوظائف محتوى أي وظيفة معينة؛ فإن مواصفات الفرد أو الشخص تصف السِّمات المطلوب توافرها في الشخص حتى يتمكن من القيام بالعمل الذي وُصف بمستوى معين يُرضي صاحب العمل. هناك كثير من الأسباب التي تؤدِّي إلى تحليل المهام الوظيفيَّة، وتتمثل المهام الرئيسة الخاصَّة بالمؤسَّسة فيما يأتي:

١- المهام الاختصاصية: وهي الممارَسات التي تضطلع بها الموارد البشريَّة في الشركات التابعة للقطاع الحكوميّ، أو تلك التابعة للقطاع الخاصِّ، مثل التوظيف، وتخطيط الموارد البشريَّة، وتحليل وتقييم الوظائف،

وبالرغم من أن العزاوي وجواد (٢٠١٠) قد أكدا على أن الممارَسات الاختصاصية هي من صُلب إدارة الموارد البشريَّة فإنهم قد أغفلوا أن بعض الشركات والمنظمات الحديثة قد خلَطوا بين ممارسات إدارة الموارد البشريَّة وبين إدارة شؤون الأفراد أو المهام الوظيفيَّة لإدارة شؤون الموظفين؛ الأمر الذي يلزم معه تحديد الأنماط الوظيفيَّة التي يمكن من خلالها تحديد الاختصاصات، والتعرُّف بدِقَّة على الأماكن الشاغرة والتخطيط لإدارة الموارد البشريَّة بشكلٍ سليمٍ.

ومن الجدير بالذِّكْر أن العزاوي وجواد (٢٠١٠) لم يوضِّحوا طبيعة الممارَسات الاختصاصية التي يمكن من خلالها أن تمارس إدارة الموارد البشريَّة أعمالَها بسهولة؛ فالممارسات الاختصاصية للمؤسَّسات الصناعيَّة تختلف عن الممارَسات الاختصاصية للشركات الخدميَّة والشركات التجاريَّة، وكذلك فإن الممارَسات الاختصاصية لشركات القطاع العامِّ تختلف بشكلٍ كبيرٍ عن الممارَسات الاختصاصية لشركات القطاع الخاصِّ، ومن خلال الممارَسات الاختصاصية قد تظهر عديد من التصنيفات الأخرى لممارسات الموارد البشريَّة التي يمكن الاعتماد عليها في تغيير مسار إستراتيجيَّة الموارد البشريَّة، وتحقيق أهداف المنظَّمة بشكل طبيعيٍّ.

وترى الدراسة إن الممارَسات الاختصاصية التي تمارسها الموارد البشريَّة يمكن من خلالها أيضًا التفريق بين المهام الموكَلَة لإدارة الموارد البشريَّة في القطاع العامِّ، والتي تختلف بشكل جذري عن المهام الوظيفيَّة لتلك الإدارة في القطاع الخاصِّ؛ فإدارة الموارد البشريَّة في القطاع العامِّ والقطاع الحكوميِّ يمكن من خلالها التعرُّف على القواعد والمعايير المطبَّقة في معظم المؤسَّسات الحكوميَّة مع وجود اختلافات طفيفة في طرق ومجالات العمل، أما الممارَسات الاختصاصية في القطاع الخاصِّ فيمكن من خلالها التعرُّف على مدى سيطرة أصحاب رأس المال على القرار الإداريِّ في المؤسَّسة، ومدى تدخلهم في الممارَسات الاختصاصية لإدارة الموارد البشريَّة.

٢– المهام الإداريَّة: وهي تلك الممارَسات المتعلِّقة بوظائف وأعمال الموارد البشريَّة، مثل التدريب والحوافز، وبالرغم من أن العزاوي وجواد (٢٠١٠) قد أشاروا إلى أهميَّة وجود الممارَسَات الإداريَّة فإنهم أغفلوا أن تلك الممارَسَات الإداريَّة قد لا تكون موجودة على أرض الواقع أو بعبارة أخرى فقد لا تكون مطبَّقة في المؤسَّسات العامَّة أو المؤسَّسات الخاصَّة، وحيث إن معظم الشركات والمؤسَّسات تفضِّل استقطاب العمالة المدرَّبة عن البحث عن الاحتياجات التدريبيَّة.

وكذلك فإن كثيرًا من المؤسَّسات غالبًا تعاني من مشكلات ماديَّة كبيرة، وخاصة بعد أحداث الأزمة الماليَّة العالميَّة؛ مما يدفع أغلب الشركات إلى التعاقد مع العاملين المدربين ذوي الخبرة والمهارة في المجالات كافَّة، وبالرغم من أن الباحث يميل إلى قيام المؤسَّسات بالبرامج التدريبيَّة المختلفة للعاملين فيها فإن هذا قد يدفع الشركات المنافسة للتعاقد مع العاملين بأجور أعلى، الأمر الذي يؤكد أن التدريب يمكن التخلي عنه كممارسة إداريَّة للموارد البشريَّة، ومن جهة أخرى فإن العزاوي وجواد (٢٠١٠) لم يوضحا إلى أي مدى يمكن لإدارة الموارد البشريَّة أن تمارس دورَها في تحديد الحوافز، وحيث إن معظم المؤسَّسات والشركات الحكوميَّة لديها عديد من المعايير واللوائح التي تنظِّم حصول العاملين على الحوافز المختلفة؛ ومن ثَمَّ يكون دور إدارة الموارد البشريَّة تنفيذ اللوائح فقط.

أما الشركات الخاصَّة فأغلبها يكون خاضعًا لسيطرة صاحب رأس المال الذي عليه أن يحدِّد طبيعة الممارَسات الإداريَّة داخل المؤسَّسة، وأن يحدد المعايير والشروط التي يمكن من خلالها حصول العاملين على الحوافز، مع الأخذ في الاعتبار أن مؤسَّسات القطاع الخاصِّ يضع صاحب المؤسَّسة أو الشركاء المعايير ويضبط الممارَسَات الإداريَّة في المؤسَّسة؛ ومن ثَم لا يكون هناك فرصة للعاملين في إدارة الموارد البشريَّة لإحداث أي نوع من التغيير في الممارَسَات الإداريَّة.

٣- المهام الاستشاريَّة: وهي تلك الممارَسات المتعلِّقة بتقديم النصح والمشورة للعاملين في المنظَّمة في النواحي الفنيَّة والقانونيَّة وتطوير التعليمات، والأنظمة المتعلِّقة بشؤون العاملين، مثل أنظمة ظروف العمل والحوافز والخدمات المقدَّمة لهم وغيرها، واختلف عديد من الباحثين في تحديد ما إذا كانت إدارة الموارد البشريَّة تضطلع بالممارَسات الاستشاريَّة من عدمه؛ إذ إن القطاع الخاصَّ يمارس دورًا استشاريًّا من خلال عديد من الخبراء قد يكونون من خارج المؤسَّسة، إما القطاع العامُّ وإما الحكوميُّ، وينبني على أساس فكرة اتباع اللوائح والقوانين والمعايير الواجب توافرها، ومن الجدير بالذكر أن العزاوي وجواد (٢٠١٠) قد أغفلا أن الممارَسات الاستشاريَّة في الأغلب لا يمارسها إلا مستوى مديري العموم؛ ومن ثَم لا يكون للموظفين أي إسهام تذكر؛ إذ تحتزل القيادات أيَّ إنجازات إداريَّة أو استشاريَّة بأسمائهم.

وبالرغم من أن العزاوي وجواد (٢٠١٠) قد أوضحا أن الممارَسات الاستشاريَّة يمكن أن تمارَس من خلال النواحي الفنيَّة فإنَّه لم يبين أن تقديم الاستشارات الفنيَّة قد تطلب قدرًا عاليًا من الخبرة، وهو ما لا يتوفر في مؤسَّسات القطاع الخاصّ، وكذلك فإن العزاوي وجواد (٢٠١٠) لم يُوضِّحا كيف تكون الممارَسات الاستشاريَّة في المنظمات في الوقت الراهن. ومن جهة أخرى فإن العزاوي وجواد (٢٠١٠) لم يبينَا كيف يمكن تقديم المشورة القانونيَّة في ظل وجود إدارة تمارس الشؤون القانونيَّة؛ مما قد يؤدى إلى تداخُل المهام الوظيفيَّة بين الإدارات داخل المؤسَّسة.

ويُطلق عليها مجموعة من المفكرين الإداريين مسمَّى: وظائف إدارة الموارد البشريَّة، وهي مجموعة الأنشطة التي توضع من خلالها إستراتيجيَّات الموارد البشريَّة موضع التنفيذ والتطبيق، بحيث تكون موجَّهة لتحسين الأداء، وتعزيز جدارة الموارد البشريَّة ومهارتها ومعرفتها من أجل تحقيق الإستراتيجيّ (هانمان، ٢٠١١)، وقد أشار أرمسترونغ (٢٠٠٦) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشريَّة هي التي تهتم بتطوير إستراتيجيَّات الموارد البشريَّة والسياسات والممارَسات التي تؤثر في جميع جوانب الموارد البشريَّة، والمديرين المسؤولين عن العمل.

وبيَّن برناردان (٢٠٠٧) أن ممارسات إدارة الموارد البشريَّة تتضمَّن: (تخطيط الموارد البشريَّة، وتحليل وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء).

وبالرغم من أن هانمان (٢٠١١) قد أشار إلى أن وظائف إدارة الموارد البشريَّة من شأنها أن تضع أهدافَ المؤسَّسة موضعَ التنفيذ، فإنه قد أغفل أن المؤسَّسات قد تتعرض لعديد من المؤثِّرات الخارجيَّة والداخلية الأمر الذي قد يؤثِّر بصورة سلبية على تعاطي تلك المؤسَّسات؛ لتحقيق أهداف الموارد البشريَّة وكذلك تؤثر بصورة كبيرة على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشريَّة ودورها في المنظَّمة، ولقد أكد أرمسترونغ (٢٠٠٦) أن ممارسات إدارة الموارد البشريَّة تهتم بصورة كبيرة بالسياسات التي تؤثر في تحقيق أهداف الموارد البشريَّة إلا أن أرمسترونغ (٢٠٠٦) لم يُوضِّح بشكلٍ مباشِرٍ عن مدى تأثير تلك السياسات والإستراتيجيات على العاملين والموظفين، وكذلك مدى تأثير تلك الإستراتيجيَّات على قدرة إدارة الموارد البشريَّة على ممارَسة الدور الوظيفيِّ الخاص بها.

وعلى أن برناردان (٢٠٠٧) قد أوضح أن ممارسات إدارة الموارد البشريَّة تتضمَّن تخطيط الموارد البشريَّة، لكنَّه لم يُوضِّح مدى الصلاحيات الممنوحة لهذه الإدارة في تعديل الإستراتيجيَّات والسياسات، وقدرة بعض المؤسَّسات على تحليل وتصميم العمل، والسماح لهم بممارسة التوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، وفي الواقع؛ فإن إدارة الموارد البشريَّة في الوقت الراهن لا يمكنها أن تمارس دورًا استشاريًّا إلا على نطاق محدود، وبما تسمح به اللوائح والقوانين في المنظَّمات الحكوميَّة أو شركات القطاع العامِّ، أما في القطاع الخاصِّ فإن ممارسة الدور الاستشاري لا يمكن لإدارة الموارد البشريَّة عمله إلا بعد موافقة صاحب العمل أو مجلس إدارة المؤسَّسة في القطاع الخاصِّ.

وكذلك فإن إدارة الموارد البشريَّة في المؤسَّسات الحكوميَّة تعاني من التهميش المتعمَّد بصفة دائمة؛ إذ يختزل أداء تلك الإدارة في الإجراءات الإداريَّة الروتينيَّة اليوميَّة، وتجدُر الإشارةُ إلى أن أغلب الدول النامية لا

تُعطى أهميَّة قصوى لإدارة الموارد البشريَّة، وخاصة لدورها الاستشاري؛ إذ يقع على عبء هذه الإدارة مهمة تنفيذ الأوامر الإداريَّة بصورة كاملة وسريعة؛ إذ تلتزم إدارة الموارد البشريَّة بتنفيذ اللوائح والقوانين، وتطبيق الخصومات والحوافز؛ طبقًا للَّوائح المقرَّرة، ومتابعة إجراءات الحضور والانصراف، والغياب، وتسجيل العاملين في الإجازات المرَضية، ويمكن أيضًا لإدارة الموارد البشريَّة أن توضِّح احتياجات العمالة في الإدارات والتخصصات كافَّة المطلوبة، وحصرها، ورفع تقاريرها للإدارة العليا، والتعامل مع الموظفين عبر المستندات الموثقة والمعتمدة. وترى الدراسة تأييد كل ما ذُكر سابقًا، ويضيف: أن ممارسات إدارة الموارد البشريَّة هي كيفيَّة استخدام الإجراءات والطرق والأساليب الإداريَّة والفنيَّة والعمليَّة للإدارة الموارد البشريَّة، في التعامُل مع العناصر البشريَّة في المنظمات، وكيفية توجيهها والاستفادة من كل الطاقات الكامنة لديها لتحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمات.

ثانيًا: الأدوار:

أشار الدحلة (٢٠٠٩) أن هناك عديدًا من الأبعاد التي يمكن الأخذ بها في استعراض أداء العاملين، ومن بين أبرز تلك العوامل التي تؤثر في الأداء: الأدوار، إلا أن الدحلة لم يُشر إلى مفهوم الأدوار؛ إذ إنها تعني المهامَّ التي يتطلَّب من العاملين أداءها في المؤسَّسات، وهذه الأدوار هي الأساس التي يتقاضَون عليه أجورهم، ومن الجدير بالذِّكْر أن المهام تختلف من مؤسَّسة لأخرى، والمهام ذات طبيعة مختلفة؛ فهناك عديد من العاملين ما يؤدون بمهام الموظف والمدير في وقت واحد، كما أن الدحلة (٢٠٠٩) قد أشار إلى أن نتيجة الأدوار أن يعرف الموظفون النتائج المتوقَّعة لكل منهم، إلا أن الدحلة (٢٠٠٩) أغفل أن هناك عديدًا من المؤسَّسات لا يعرف العاملون بهذه الأدوار التي من المفترض عليهم أداؤها، وهو ما يشير إلى حالة الفوضى الإداريَّة في تلك المؤسَّسات.

١. مفهوم الأدوار:

عرف ليفي أن الدور بمثابة مركز متميز في نطاق بنيان اجتماعي معيَّن، وعرف بارسونز أن الدور هو ما يفعله الفاعل الاجتماعيُّ في علاقته مع الآخَرين، وكما عرف ميريل أن الدور يعدُّ نموذجًا من السلوك المتوقَّع والمرتبط بموقع معين في مجتمع معين، وعرف أحمد عزت الدور على أنه: نمط السلوك الذي تنتظره الجماعة، وتتطلَّبه من فرد له مركز معيَّن فيها، وهو سلوك يُميِّز الفرد عن غيره ممن يشغلون مراكزَ أخرى، وعرَّف بيدل مفهوم الدور على أنه يُمثِّل تلك الممارَسات السلوكيَّة المميزة لواحد أو أكثر من الأشخاص في إطار معين. وعرف درة (٢٠٠٨) الدور بأنَّه مجموعة من الصفات التي تحدد تصرفات الشخص في وظيفة معينة، ويخلص بعض الباحثين بأن الدور هو حجر الأساس في الأنظمة الاجتماعيَّة، وهو عبارة عن مجموعة من المتطلَّبات الذي يفرضها التنظيم على الموظف، الدحلة (٢٠٠٩)، وتعمل الأدوار كحدود بين الفرد الموظف والمنظَّمة؛ إذ تمثل الأدوار مجموعة من التوقُّعات من قِبل الفرد والمنظمة؛ ولذلك تعمل الأدوار على ربط الفرد بالمنظَّمة والعكس.

عناصر الأدوار:

وهناك من يعرِّف الدور عبر تمييزه إلى عناصر هي (المالكي، ٢٠٠٣):

١– توقُّعات الدور: وهي القواعد التي تنظم الأفعال السياسيَّة، أي: الأفعال التي تتضمَّن التأثير وصُنْع القرار، والتوزيع السلطوي للقيم، وتشير هذه التوقُّعات إلى مطالب المجتمع من الأفراد الذين يشغلون مناصب متشابهة.

٢– توجهات الدور: وهي الأفكار الخاصَّة بالفرد شاغل الدور؛ كالسلوك الذي يجب أن يسلكه عندما يكون في وضع معين، وتظهر هذه الأفكار القواعد التي يضعها المجتمع، وخاصية القائم بالدور، وإدراكه لمطالب وتوقُّعات من حوله.

٣- سلوك الدور: وهو عبارة عن الأفعال التي ينجزها الفرد الذي يشغل منصبًا معينًا؛ إذ يركَّز هنا على الفعل كما حدَث لا كما يجب أن يكون.

كما يرتبط مفهوم الدور بعدد من المفاهيم المتميزة عنه، ولكنَّها مهمة لفهم جوهره من هذه المفاهيم (المالكي، ٢٠٠٣):-

١- مفهوم المركز: أحيانًا ما يختلط المركز بالدور، وفي حقيقة الأمر فكثير من المراكز أدوار، والعكس بالعكس، ولكن المراكز تعد تصنيفات للكائنات الإنسانيَّة بينما تعد الأدوار تصنيفات للسلوك.

٢- مفهوم النشاط: يُمثِّل الدور تلك السلوكيَّاتِ المميزةَ للأشخاص في إطار معين، بينما يعرَّف النشاط بأنَّه ذلك التفاعل المؤقَّت -ولكنه متميِّز- لعدد من الأدوار التي يكون بينها اعتماد متبادَل.

٣- مفهوم النَّسَق الاجتماعيّ والسياسيّ: النَّسَق يتضمن مجموعةً من العناصر السلوكيَّة أو الأدوار ذات الاعتماد المتبادَل.

٤- مفهوم الوظيفة: هو مفهوم يتداخل في أحيان كثيرة مع مفهوم الدور إلا أنَّه لا يتطابق معه ذلك؛ لأن الدور غير الوظيفة إذ يشمل الممارَسة.

وترى الدراسة أن الأدوار هي الصفات التي تحدِّد لدى الفرد في أداء عمله؛ إذ توضح كيف يكون السلوك الذي يجب اتخاذه في العمل من حيث دوره، ومهامه، وكيف يتعامل مع المحيط البيئيّ به من خلال عمله.

ج- افتراضيات نظريَّة الدور:

وتنبني نظريَّة الدور على خمسة افتراضات أساسيَّة عليها اتفاق عام بين العلوم الاجتماعيَّة المختلفة، وهي: (المالكي، ٢٠٠٣):-

١- أن بعض أنماط السلوك تعد صفةً مميِّزة لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين.

٢- أن الأدوار غالبًا ما ترتبط بعدد معيَّن من الأفراد الذين يشتركون في هُويَّة واحدة.

٣- أن الأفراد غالبًا ما يكونون مدرِكين للدور الذين يؤدونه، وإلى حد معين فإن الأدوار يتحكَّم فيها حقيقة الإدراك بها.

٤- أن الأدوار تستمر بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية، وبسبب ارتباطها بسياق نُظُم اجتماعيَّة أكثر اتساعًا من ناحية أخرى.

٥- أن الأفراد يجب تأهيلهم للأدوار التي يؤدونها.

ولقد أشار ليفي إلى أن الدور له مكانة متميِّزة، إلا أن ليفي لم يشر إلى أن الأدوار في المؤسَّسات الحكوميَّة تتميز بنفس المكانة؛ إذ تخضع لقوانين ولوائح واحدة بِغَضِّ النظرِ عن المسمَّى الوظيفيِّ لتلك الأدوار، وأكد بارسونز أن الدور هو التفاعل الاجتماعيِّ مع الآخَرين، إلا أنَّه لم يُوضِّح التأثيرات الإيجابيَّة والسلبية من وراء هذا التفاعل، كما أكد ميريل على أن الدور هو نموذج ينتج عن تفاعل فرد معين مع مجتمع معين، إلا أنَّه لم يبين إذا كان هذا التفاعل يؤثِّر في الأداء من عدمه، ويرى أحمد عزت أن الأداء هو نمط من أنماط السلوك يتميز به الفرد عن الجماعة، إلا أنَّه قد أغفل أن المؤسَّسات الحكوميَّة أو المؤسَّسات الخاصَّة لا تعمل في الوقت الراهن على انتظار الأداء المتميِّز للعاملين، بل إنَّها تعمل على تميز الأداء؛ إذ إنَّها تعمل على وجود لوائح وقوانين ملزمه للعمل؛ ومن ثم فإن تدنِّي الأداء قد يؤدي إلى الوقوع تحت طائلة تلك اللوائح والقوانين.

وأشار الكساسبة (٢٠١٣) إلى أن الأدوار هي عبارة عن ممارسات سلوكيَّة تسعى إلى تمييز الفرد عن الجماعة، إلا أن الكساسبة (٢٠١٣) لم يُوضِّح كيف يمكن ممارسة هذه السلوكيَّات في ظل مؤسَّسات لا تعترف بتمييز سلوك الفرد حين يبدع ويبتكر، أو أنَّه مميَّز عن الآخَرين في أدائه الوظيفيِّ، وأشار الكساسبة (٢٠١٣) إلى أن الدور عبارة عن مجموعة من الصفات التي يمكن من خلالها تحديد تصرفات الفرد، وحصرها في وظائف محددة، إلا أن الكساسبة (٢٠١٣) قد أغفل أهميَّة إبداع وابتكار العاملين الأمر الذي

يجعل معايير وضعِهم في وظائف محددة غير دقيق علميًّا، وأكد الكساسبة (٢٠١٣) أيضًا على أن الأدوار تعمل بمثابة الحد الفاصل بين الفرد والمؤسسة، إلا أنهم أغفلوا أنَّه من المفترض أن تعتمد المنظَّمة على الفرد ومؤهلاته وقدراته وكفاءته العِلميَّة في تحديد الأدوار الملائمة له، ولا يمكن أن تكون حدًّا فاصلًا بينه وبين المؤسَّسة.

ولقد أوضح القاضي (٢٠١٢) أن مفهوم الأدوار يتميز بعديد من المميزات من بينها التوقُّعات بالدور، أو بعبارة أخرى القواعد التي تحكم الأدوار، إلا أن القاضي (٢٠١٢) قد أغفل أن تلك التوقُّعات من شأنها توزيع السلطات والمهام بشكل عشوائي على العاملين بدون وجود أساس علمي يرتكز عليه، وكما أن توجهات تلك الأدوار والسُّلوكيَّات التي يمكن ممارستها سوف تبين من وجهة نظره توقُّعات لمطالب من يؤدي الأدوار مستقبلًا، إلا أن القاضي (٢٠١٢) أغفل أن سلوكيات الفرد وأفكاره الخاصَّة غير مطالب بها في العمل، وخاصة إذا كان العمل في المؤسَّسات الحكوميَّة عملًا نمطيًّا دون إبداع؛ ومن ثَم فإنه في هذه الحالة يمكن إدراك تلك التوقُّعات مستقبلًا، أما إذا كان العمل يتطلب مزيدًا من الابتكار والإبداع؛ فإنَّه يصعب التعرُّف على توجُّهات الأدوار خاصَّة إذا كان الموظف يجتهد بشدة لإنجاز الأعمال في أقصرِ وقتٍ ممكنٍ.

ولقد ركز العزاوي (٢٠٠٩) على سلوكيات الأدوار، وهي عبارة عن الأفعال التي يؤديها الفرد الذي يشغل منصبًا معينًا، إلا أن العزاوي (٢٠٠٩) قد أغفل أن هناك حدودًا لعدم التدخُّل في سلوكيات الأفراد، أو من يمارسون أدوارًا رفيعة؛ مما قد يُضعف من ضرورة التركيز على سلوكيات مَن يمارسون أدوارًا رفيعة في المجتمع، وأوضح العزاوي (٢٠٠٩) أن مفهوم الأدوار يرتبط بعديد من المفاهيم الأخرى، من بينها: مفهوم المركز، وهنا ينبغي الإشارة إلى أنه لشَغلِ المراكز يزَكَّى أحد الأفراد ويُراقب بعناية نتيجة اضطلاعه بالدور بشكل متميز خلال مدة خدمته بالمؤسَّسة؛ مما يجعله مرشحًا لنيل المركز؛ ومن ثم فإن الأدوار تسبق المركز،

وليس العكس، كما أن العزاوي (٢٠٠٩) قد أكد على أن الأدوار تختلف عن السلوكيَّات المميّزة للأشخاص في إطار معين، والتي تُعرف بمفهوم النشاط إلا أن العكش (٢٠٠٧) لم يُشر إلى أن تلك السلوكيَّات لا يمكن التدخُّل بها طالما لم تخالف القوانين واللوائح المعمول بها في المؤسَّسات؛ ومن ثَم فإن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم النشاط الذي يعتمد على تلك السلوكيَّات بشكلٍ كبيرٍ.

ومن ناحية أخرى فإن العكش (٢٠٠٧) قد أوضح أن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم النَّسَق الاجتماعيّ والسياسيّ، إلا أن العكش (٢٠٠٧) لم يُشِر إلى أن كلا المفهومين يعتمد على بعضُهما على بعضٍ؛ إذ إن الأدوار تقع فيه المسؤولية على موظف بعينه، أما مفهوم النَّسَق الاجتماعيّ والسياسيّ فهو يعتمد على تبادُل الأدوار، ويرى العكش (٢٠٠٧) أن مفهوم الأدوار يختلف عن مفهوم الوظيفة؛ إذ إن الوظيفة هي ممارسة الدور، أما الأدوار هي وقوع مسؤولية نشاط معين أو مهامَّ معيَّنة على موظف بعينه.

ويرى العكش (٢٠٠٧) أن نظريَّة الدور تعتمد على فروض أساسيَّة، من بينها: أن بعض أنماط السلوك تعدُّ صفة مميّزة لأداء الأفراد الذين يعملون داخل إطار معين، إلا أنَّه أغفل عدمَ القدرة على تتبُّع تلك الأنماط السلوكيَّة من مدة لأخرى للحكم على ما إذا كان الفرد مؤهَّلًا للقيام بالأدوار والمهام المسندة إليه من عدمه، كما أن العكش (٢٠٠٧) قد أشار إلى أن الأدوار غالبًا ما ترتبط بعدد معيَّن من الأفراد الذين يشتركون في هُويَّة واحدة، إلا أن الدحلة (٢٠٠٩) قد أغفل أنَّ الأمر مرهون بطبيعة المؤسَّسات التي تتعامل مع كثير من المؤسَّسات، وتشترك في عملها مع الأفراد كافَّة داخل المؤسَّسة، ويرى الدحلة (٢٠٠٩) أن الأفراد غالبًا ما يكونون مدركين للدور الذين يؤدونه، وإلى حد معين الأدوار يتحكَّم حقيقة الإدراك بها، إلا أن أغلب المؤسَّسات الخاصَّة والحكومية قد تجد أن عديدًا من الموظفين يقع عليهم عبء أدوار معينة، ويجمعون بين عديدٍ من الأدوار.

ويؤكد الدحلة (٢٠٠٩) أن الأدوار تستمر بسبب ما يترتب عليها من نتائج من ناحية، وبسبب ارتباطها بسياق نُظُم اجتماعيَّة أكثر اتساعًا من ناحية أخرى، إلا أن الدحلة (٢٠٠٩) قد أغفل أنَّه لا يمكن ضبط معايير خاصَّة بالأدوار؛ بسبب اختلاف النُّظُم الاجتماعيَّة، وبسبب وجود نُظُم أخرى تتأثر بها الأدوار، مثل النظم الاقتصاديَّة والسياسيَّة التي تسير عليها المؤسَّسات، وبالرغم من أن الدحلة (٢٠٠٩) قد شدد على أن الأفراد يجب تأهيلهم للأدوار التي يؤدونها فإنَّه أغفل مشكلة محدودية الموارد التي تمر بها معظم المؤسَّسات الحكوميَّة؛ ومن ثَم فإن قرار التوسع في التدريب، وتأهيل جيل جديد ليتحمل الدور المنوط به يصعب تنفيذه بسبب قِلَّة الموارد الماليَّة.

وترى الدراسة أن الأدوار بصفةٍ عامَّةٍ تحدَّد من خلال الأعمال المنوطة للأفراد في المنظمات؛ إذ يحدَّد دور كل فرد في العمل، والأدوار المفروض اتباعها في المنظمات؛ حتى يقاس أداء العاملين على أدوارهم، وهكذا تكون الأدوار واضحةً للعاملين والمنظمة.

ثالثًا: تحقيق الأهداف:

إن عمليَّة تحقيق الأهداف تكون من خلال تغيير شيء من حال إلى حال أفضل، مع التعرُّف على سبب الضَّعْف، ومحاولة الوصول إلى طرق معالجته، وعمليَّة تحقيق الأهداف تحدِّد الأداء الجيِّد، وتقوم على تحفيز صاحبه من خلال ترقيته وتشجيعه، وتعتمد هذه العَمليَّة على مجموعة من الخطوات، التي تبدأ بقياس الأداء الفعليّ؛ ومِن ثَمَّ مقارنته مع الأداء المرغوب، وتحديد مستوى الانحراف الموجود والفجوة بين الأداء المفترض باستخدام تغذية عكسيَّة دقيقة عن مستوى الأداء، وبعدها تقوم على تعريف العاملين بمستوى أدائهم من أجل إجراءات تصحيحية لأي انحراف، والقضاء على الفجوة الموجودة باستخدام مُدخَلات خاصَّة لتحسين الأداء (الدعمة، ٢٠٠٨).

تقوم عمليَّة تحقيق الأهداف على تحسين وتنمية قدرات الأفراد العاملين؛ من خلال التركيز على تطوير مهاراتهم المهنيَّة وتزويدهم بكل ما هو جيد وجديد في مجال عملهم، إن عمليَّة تحقيق الأهداف وتحسين الأداء لها أيضًا أثر مهم في تحسين سمعة المنظَّمة، وزيادة ثقة العملاء فيها، وتعزيز مكانتهم لديها، والحفاظ على موقعها التنافُسيِّ، وتعزيز أداء الموارد البشريَّة، والتأكيد على أهميَّة العمل كفريق واحد (الجساسي، ٢٠١٠). وتحسين الأداء يقصد به استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرَجات وإنتاجيَّة العمليَّات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثْلى، ويتطلَّب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثَّل في الجودة، والإنتاجيَّة، والتكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقُّعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسَّسة قد أُخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

إن إجراءات تحقيق الأهداف تكون من خلال الخطوات الآتية:

١- تحديد الأسباب الرئيسة لمشكلات الأداء: لا بدَّ من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياريِّ؛ إذ إن تحديد الأسباب ذو أهميَّة لكل من الإدارة والعاملين؛ فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفيَّة تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العمليَّة قد تمت بموضوعيَّة، وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين، أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسُ.

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

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

تقسَّم –حسب رأي علماء الإدارة– عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يأتي:–

١– التوجيه: وهو يُمثِّل الإستراتيجيَّة التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبليَّة، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود؛ لتحسين عَلاقات العمل الرئيسة في المؤسَّسة.

٢– المفاهيم الأساسيَّة: وهي تتميز بأنَّها تضع المؤسَّسة أمام منهجيَّات التحسين الأساسيَّة التي تتكامل مع الأنشطة العاديَّة لأداء الأعمال.

٣– عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتَج أو الخدمة التي تجعل المؤسَّسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيُّف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

٤– التأثير التنظيميّ: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيميِّ للمؤسَّسة.

٥– المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت، والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز الماليَّة وغير الماليَّة؛ بهدف دعم أهميَّة المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ويرى الدعمة (٢٠٠٨) أن عمليَّة تحسين الأداء تكون من خلال تغيير من وضع إلى وَضْع أفضل مع التعرُّف على سبب تدنِّي الأداء، وبالرغم من أن عمليَّة تحسين أداء العاملين تعتمد في المقام الأول على الخطوات الفعليَّة التي يمكن اتخاذها من أجل ضبط وتحسين الأداء فإن الدعمة (٢٠٠٨) أغفل ما قد يتعرض له العاملون من رِدَّة فعل من وراء التعرُّف على تقاريرهم السلبيَّة؛ ممَّا يُشِير إلى ضرورة وضع خطة عمل من أجل الارتقاء بأداء أصحاب التقارير، والمؤشرات السلبيَّة، وعدم التفريط بها، والبحث في سبل تضييق الفجوة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم؛ مما يؤثر في الارتقاء بأدائهم، أما الجساسي (٢٠١٠) فقد أشار إلى أن تحسين الأداء من تحسين سمعة المنظَّمة، إلا أنَّه أغفل أن تحسين سمعة المنظَّمة مرهونة بالنجاح في احتواء العاملين الذين صدرت بحقهم تقارير سلبيَّة، والتعرُّف على مصدر الخلل وسرعة معالجته.

وأما الدعمة (٢٠٠٨) فقد أشار إلى أن تحسين الأداء يُقصَد به استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرَجات، وتحقيق التكامل بين عناصر التكنولوجيا الصحيحة التي توظِّف رأس المال بالطريقة المثْلى، والنجاح في تحقيق توازن مجموعة من العناصر التي تتمثَّل في الجودة، والإنتاجيَّة، والتكنولوجيا، والتكلفة، على أن يؤكد توازن هذه العناصر على أن توقُّعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسَّسة قد أُخذت بعين الاعتبار، إلا أن الدعمة (٢٠٠٨) قد أغفل أنَّ الأمرَ مرهون بوجود إرادة لدى كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها من أجل تحقيق هذا التوظيف الكامل بين التكنولوجيا الحديثة، وبين العناصر كافَّة التي من شأنها أن تحسين الجودة؛ من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاجيَّة.

وأشار الدعمة (٢٠٠٨) أن إجراءات تحسين مستوى الأداء يمكن أن تتم من خلال تحديد الأسباب الرئيسة لمشكلات الأداء، إلا أن الدعمة (٢٠٠٨) قد أغفل أن المؤسَّسات الحكوميَّة تحكمها لوائح، وأن العبرة برضا المدير المباشر؛ ومن ثَم فإنَّه لا يمكن أن تتم إجراءات تحسين الأداء بموضوعيَّة، وكذلك فإن الدعمة (٢٠٠٨) قد أشار إلى أن تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول من بين أبرز الإجراءات المتَّبَعة لتحسين مستوى الأداء، إلا أنَّه أغفل أن الخبراء والمستشارين يكلِّفون المؤسَّسة مبالغَ طائلة؛ ومن ثَم فإن وجود قانون ولائحة تقر بالخصم على العاملين دون النظر في المؤثِّرات التي يتعرض لها في عمله أفضل من أن تتكبَّد المؤسَّسة مبالغ طائلة من استقطاب الخبراء والمستشارين.

ويؤكد حنفي (٢٠٠٢) أن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهميَّة في تحسين الأداء، إلا أن كثيرًا من المؤسَّسات لا تسمح لكثير من المستويات الإداريَّة بالتواصل مع المشرفين والخبراء؛ ممَّا يُضعِف من مستوى أداء العاملين، وأشار حنفي (٢٠٠٢) أن المكافآت والاعتراف بالفضل من أبرز الطُّرق التي يمكن من خلالها تحسين الأداء، إلا أن المؤسَّسات في الوقت الراهن لا تعترف بفضل العاملين، بل يعملون وَفقًا للَّائحة الموجودة في المؤسَّسة بالفعل، وكذلك فإن وجود مكافآت وتوزيعها على مستحقيها يعد تقدُّمًا نحو

تحسين مستوى الأداء، ويرى حنفي (٢٠٠٢) أن التأثير التنظيميَّ ووضْعَ مقاييس خاصَّة بالهيكل التنظيميّ في المؤسَّسة، والتركيز على عمليات تحفيز المنتَجات أو الخدمة يكون أضعف ما يكون في مؤسَّسات القطاع الخاصّ التي تعتمد على مرتكَزات أخرى لدعم وضبط الأداء من خلال ربط الأجور بالإنتاجية.

ويشير حنفي (٢٠٠٢) أن عمليَّة التوجيه وتعديل الإستراتيجيَّات يمكنها أن تحدد اتجاهات التحسين المستقبليَّة، إلا أن الخزامي (١٩٩٩) قد أغفل أهميَّة وضوح الرؤى والأهداف؛ حتى يمكن تعديل الإستراتيجيَّات، وحتى يمكن حشد الجهود لتحسين أداء العاملين من خلال تحسين العَلاقات في المؤسَّسة، وأكد حنفي (٢٠٠٢) أنه يجب مراعاة المفاهيم الرئيسة التي تتكامل مع بعضها من أجل ضبط الأداء، إلا أن حنفي (٢٠٠٢) قد أغفل أن وضوح المنهجيَّة سوف يسهم في تحسين الأداء بطريقةٍ مباشرةٍ إذا ما رُوعيت أنشطة العمل الرئيسة.

٢، ٢، ١١ رأس المال البشري من منظور إسلامي:

إن العَلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو العامل وصـــاحب العمل قد حظِيت بعناية الفكر الإداريّ الإســلامي؛ وذلك ضــماناً لحقوق وواجبات الطرفين كليهما؛ حتى يتمكن رأس المال البشــري من تقديم وتفجير طاقاته والإبداع في جو محفِّز وبيئة تُشعره بالرضا.

وقد حث القرآن الإنســـان على العمل؛ إذ قال تعالى: ﴿**هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ**﴾ [الملك: ١٥].

وفيما يأتي نتعرف على حقوق وواجبات العنصر البشري.

١.حقوق رأس المال البشري (العامل) في الإسلام.

هناك عديد من الحقوق التي يجب أن تتوافر لتكوين رأس مال بشـري كفء كفلها الإسـلام لأي عامل، وهي كما يأتي:

١. الحق في أجر عادل يضمن قوت العامل ويناسب مستواه.

٢. الحق في أجر يتناسب مع الجَهْد المبذول؛ فقد كان رسول الله يحدد أجور العاملين بنفسه بما يتناسب وأعباء الوظيفة، وحجم العمل، والظروف الاجتماعيَّة، والبيئة المحيطة، كما حدد الشرع الإسلامي أصول ومبادئ عامَّة للأجور والحوافز، منها ما يأتي:

٣. تحديد الأجر مقدمًا: إذ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «مَنِ استأجَر أجيرًا فليُسَمِّ له أجرتَه»؛ ممَّا يُسهِم في تحفيز العامل، وإثارة دوافع العمل لديه.

٤. السرعة في دفع الأجر المستحق: إذ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «أَعطُوا الأجيرَ حقَّه قبل أن يجف عرقُه».

٥. تحديد الأجر على أساس تقييم العمل؛ حيث يقول الله تعالى: ﴿**وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ**﴾ [الأحقاف: ١٩].

٦. حق العامل في الراحة: فلا يصح لصاحب العمل أن يُرهِقَه؛ لقول النبي صلى الله عليه وسلم: «للمَملوك طَعامُه وكُسوتُه، ولا يُكَلَّفُ منَ العمَلِ إلَّا ما يُطيق».

٧. الحق في الترقيات المختلفة في العمل إذا كان كفؤًا لذلك.

٢. واجبات العنصر البشري في الإسلام.

إن على العنصر البشري واجباتٍ كما له حقوق ألزمه الإسلام بها تجاهَ المكان الذي يعمل فيه، وهي:

٨. إتقان العمل، وعدم استغلال الوظيفة ليجُرَّ منفعةً ما خاصَّة به.

٩. الشعور بالمسؤولية تجاهَ العمل الذي كُلف به.

١٠. إضافة إلى الأمانة وكتمان أسرار العمل، والمحافظة على معدات العمل وآلاته من سيارات وهواتف وحواسب.

٣. اختيار وتدريب وتحفيز العنصر البشري في الإسلام.

ومن أساسيات تكوين رأس مال بشري لأي منظَّمة هو اختيار العنصر البشري الكفء، وتدريبه، وتحفيزه، ولقد حث الإسلام على ذلك، كما يأتي:

١١. الاختيار والتعيين في الإسلام: فلقد وجه الإسلام إلى إسناد الأمر إلى مَن يمكنه تقديم الأفضل بقوله تعالى ﴿**إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ**﴾ [القصص: ٢٦]، وقوله تعالى: ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ [يوسف: ٥٥]؛ فالقدرة والأمانة والمعرفة هي أسس الاختيار الجيد لرأس المال البشري.

١٢. تنمية القدرات والتدريب: في إجراء منظَّم، من خلاله يتسلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلِّقة بغرض محدد، والهدف منه هو الوصول إلى تحقيق تغير في سلوك هؤلاء المتدربين، كاكتسابهم المهارات اليدويَّة، والمعرفة الفنيَّة، والمقدرة على حل المشكلات التي تواجههم، ولقد وجه الإسلام بتدريب وتنمية العنصر البشري؛ إذ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «إذا كلَّفتموهم فأعينوهم». (رواه الشيخان).

١٣. التحفيز والترقية في الإسلام: تشير الترقية إلى الانتقال لمركز أفضلَ بالنسبة للعنصر البشري، وهذه عمليَّة تحفيز للعنصر البشري على العلم والتعلُّم واكتساب المهارات؛ إذ قال عز وجل: ﴿هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [الزمر: ٩]، وهي تُشعر الفرد بالثقة بالنفس، وبأهميته، وقدرته على تقديم الأفضل.

من القِيَم الخُلقيَّة المهمَّة في مجال العمل والإنتاج: إحسانُ العمل وإتقانُه؛ ذلك أنَّ الإسلام يَحُضُّ على إتقان العمل وزِيادة الإنتاج، ويعدُّ ذلك أمانة ومسؤوليَّة، فليس المطلوب في الإسلام مجرَّد القيام بالعمل، بل لا بُدَّ من الإحسان والإجادة فيه، وأدائه بمهارة وإحكام؛ فذلك مَدْعاة لنَيْل محبَّة الله ومرضاته سبحانه، يقول

النبي صلَّى الله عليه وسلَّم: «إنَّ اللهَ تعالى يُحِبُّ إذا عمِلَ أحدُكم عملًا أنْ يُتقِنَهُ» (الحديث: الألباني. صحيح الجامع: ١٨٨٠)، ومن إتقان العمل: شعورُ العامل بالمسؤولية تجاهَ ما يُوكَل إليه من عمل، وحُسن رعايته لعمله، وتطويره، والإسراع في إنجازه، وبذْل الوُسع والطاقة في اجتِناب الوقوع في الأخطاء في أداء العمل وإنتاجه، وألَّا يفرِّق بين عمله في قطاع حكوميٍّ أو مؤسَّسة خاصَّة وعمله لخاصَّة نفسه؛ فهو مُطالَب بإتقان العمل وإجادته وإحسانه سواءٌ كان له أو لغيره، وممَّا يُعِين على إتقان العمل (القوسي، ٢٠٠٨):

١. أنْ يختار العمل الذي يُناسِبه ويستطيع أداءَه بكفاءة ومقدرة، فمن غير المناسب أنْ يختار عملًا لم يُؤَهَّل له ولا يستطيع أداءَه.

٢. أنْ يعرف العامل متطلَّبات العمل ومستلزماته؛ كي يَتمَكَّن من الوَفاء بها على الوجه الأمثل.

٣. إنَّ إتقان العمل وأداءَه بصدقٍ وإخلاص إنما يَزِيد من الإنتاج ويُنمِّي الاقتصاد، وهذا يَعُود بالنَّفع والفائدة على العامل نفسه، وعلى ربِّ العمل، وعلى المجتمع كذلك.

وقد قرر الإسلام مبدأ مسؤولية الشخص عن أعماله في الحياة الدنيا، وفي ضوء هذه المسؤوليَّة يوجهنا الله سبحانه وتعالى إلى إجراء متابعةٍ إنجاز العاملين بمعرفتنا دنيويًّا، وهذا ما أشار إليه قوله تعالى: ﴿وَقُلِ اعمَلوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُم وَرَسولُهُ وَالمؤمِنونَ وَسَتُرَدّونَ إِلى عالِمِ الغَيبِ وَالشَّهادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِما كُنتُم تَعمَلونَ﴾ (التوبة: ١٠٥]، وكما يشير إليه ضمنيًّا قولُه سبحانه وتعالى: ﴿وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (٣٩) وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى﴾ (النجم: ٣٩، ٤٠]؛ فما دام عمل الإنسان وسعيه في هذه الحياة هو مصدر قيمته ومناط مسؤولية فإنَّه يتعيَّن رؤية هذا العمل بواسطة الآخَرين باتباع وسائلَ مختلفة عن طريق الإشراف، وما يتطلبه من مهارات قياديَّة، أو تقييم الأداء بموجب تقاريرِ نشاط دوريَّة، وممارَسة التفتيش، والرقابة على اختلاف أنواعها، وأجهزتها (حكيم، ٢٠٠٩). ترتكز أخلاق العمل والأداء في الإسلام على عنصرين أساسيين هما: (الحنيطي، ٢٠١٦):

١– الأمانة: يعدُّ مفهوم الأمانة في الإسلام شاملًا ومتعدد الجوانب؛ من حيث أمانة المال، والجهد، والوقت، والفكر، والسلوك؛ فالأمانة من كمال الإيمان، وحسن الإسلام، وعليها يقوم أمر السموات والأرض، وبالأمانة يُحفظ الدين، والأعراض، والأموال، والأجسام، والعلوم، والولاية، والقضاء والكتابة، وهي من أعظم الصفات الخلقية التي وصف الله بها عباده المؤمنين بقوله عز وجل: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ [المؤمنون: ٨]؛ لذلك فإن الأمانة لا تتحقَّق إلا بخشية الله، وإدراك المسؤوليَّة عند تولِّي الوظيفة العامَّة، ولا يكتفي المسؤول عند اختياره للعاملين بميكانيكية التعيين والاختيار فقط، وإنَّما يستوجب الأمر بذْلَ العناية والحرص، ولو أدَّى ذلك إلى إغضاب الآخَرين.

٢– القوة: وتعني الكفاءة في الأداء والإتقان في العمل، ولقد ربطت القوة بالقدرة، ومن الإتقان أن يكون الشخص متخصصًا في عمله، وما يُرى في الوقت الحاضر من الاهتمام بأساليب الجودة ودوائرها الكليَّة، هو تطبيق عملي لِما دعا إليه الإسلام من ضرورة الإتقان في العمل قال تعالى: ﴿وَاذْكُرْ عَبْدَنَا دَاوُودَ ذَا الْأَيْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ﴾ [ص: ١٧]، وفُسرت الأيد في الآية أنَّها القوة والإتقان في العمل.

بالرغم من أن الإسلام قد حث على العمل والدفع نحو الإنتاج وتحسين الأداء فإن هناك عديدًا من الأدلة الشرعيَّة من الكتاب والسُّنَّة النبويَّة المطهَّرة التي حثَّت على أهميَّة تحسين أداء العاملين، ولقد أكد القرآن الكريم على أن الإتقان في العمل من أبرز الأساليب التي يمكن الاعتمادُ عليها في وضع تقنينٍ للعمل لحث العمَّال على الإتقان، ولعل حديثَ الألباني عن الإتقان في العمل يكفي لحسم القضية، ويمكن القولُ: إنَّ الإسلام أمر بضرورة الإتقان في الإعمال، وتجنب الغش، وهو ما دفع الخلفاء الراشدين إلى وَضْع كثير من المراقبين للأسواق لاكتشاف الغش، وعدم الإتقان في العمل.

ولقد أبرز القوسي (٢٠٠٨) أن الإتقان في العمل يجب أن يكونَ في شتَّى مناحي الحياة، وخاصة في المؤسَّسات الحكوميَّة، والمؤسَّسات العامَّة والخاصَّة، وأنَّه يجب إنجاز الأعمال بدِقَّة، إلا أن الواقع يفرض

كثيرًا من المتغيّرات؛ فالعمال والموظفون في تلك المؤسَّسات العامَّة لا يكفيهم ما يحصُلون عليه من رواتب، وكثير من تلك الرواتب نتيجةَ عجز الإستراتيجيَّات الموضوعة من مساواة العاملين كافَّة في تلك القطاعات، فضلًا عن أن الرواتب لا تكفي ما تمر به الدول من متغيّرات اقتصاديَّة، وخاصة من ارتفاع المستوى العامّ في الأسعار، وتدني القدرة الشرائية للعاملين والموظفين؛ الأمر الذي يجعلهم يُقبلون على شراء ما يكفي لسد احتياجاتهم الأساسيَّة، وفي كثير من الأحيان قد لا يستطيع الموظف أو العامل سدَّ حاجاته الرئيسة؛ الأمر الذي يدفعه إلى البحث عن عمل إضافي، ومحاولة الهروب من أوقات معينة من العمل الحكوميّ؛ حتى يتمكَّنَ من العمل لمدد أطولَ من أجل سدِّ حاجه الأسرة، والأمر الذي يدفع الموظفين إلى تدنِّي مستوى أدائهم، وانخفاض مستوى إنتاجيتهم.

ولقد أكد القوسي (٢٠٠٨) أن الإسلام أشار إلى أن يختار العامل العمل الذي يُناسِبه، ويستطيع أداءه بكفاءة ومقدرة، إلا أن الحقيقة تأتي بأشياء مغايرة للواقع؛ فالعاملون في المؤسَّسات الحكوميَّة أغلبهم عُينوا في وظائف قد لا تتلاءم مع مستوى إنتاجيتهم، ولقد أشار القوسي (٢٠٠٨) إلى أن العامل لا بدَّ أن يستوفيَ متطلَّبات العمل ومستلزماته، إلا أن القوسي (٢٠٠٨) قد أغفل أن المؤسَّسات الحكوميَّة أنشطتها الاقتصاديَّة أصبحت لا تتماشي مع متطلَّبات العصر الحديث، وطرق العمل فيها قديمة نسبيًّا؛ الأمر الذي يدفع العاملين إلى البحث عن أعمال في أوقات إضافيَّة، وبالرغم من أن إتقان العمل وأداءه بصدقٍ وإخلاص يَزِيد من الإنتاج ويُنمّي الاقتصاد فإن كثيرًا من أصحاب الأعمال الخاصَّة لا يهتمون إلا بتحقيق الأرباح والإيرادات، بِغَضّ النظرِ عمَّا يواجه العاملين من صعوبات نفسيه واقتصاديَّة واجتماعيَّة تدفعه إلى العمل إلى مدد أكثر؛ مما يؤثّر على صحته البدنيَّة، ومِن ثَمَّ فإن أداءه سوف يتأثر.

ولقد أكد حكيم (٢٠٠٩) على أن الإسلام شدَّد على ضرورة تحمل مسؤولية الأعمال التي نقوم بها في الدنيا، وأن الله سوف يسألنا يوم القيامة عمَّا قمنا به من أعمال في الآخرة، إلا أن حكيم (٢٠٠٩) لم

يُشِر إلى أن الله سوف يحاسب مَن يأكل أموال الناس بالباطل، وأن العامل المستأجَر لا بدَّ أن يستوفي أجره قبل أن يجف عرقه، وأن كثيرًا من المؤسَّسات العامَّة تتفنَّن في وضع القوانين واللوائح للعاملين لتضيِّق عليهم، وتخصم من أجورهم وأموالهم بدون وجه حق، وأن سياسة الأجور والرواتب يجب أن تتماشى مع السياسة العامَّة للدولة؛ فلا يُعقل أن يحصل العامل على أجر لا يستطيع أن يسد احتياجاته الرئيسة من الأجر الذي يتقاضاه.

ولقد أشار الحنيطي (٢٠١٦) أن الإسلام ركَّز بشكلٍ كبيرٍ على الأمانة، وأنها مرتبطة بكل نواحي الأعمال، وأنها تعدُّ من اكتمال عناصر الإيمان لدى المسلم، إلا أن الحنيطي (٢٠١٦) قد أغفل أنَّه ظهرت في الآونة الأخيرة بعض الشركات الخاصَّة التي تعيِّن العاملين مقابل إنهاء الأعمال المتراكمة لديهم بدون إعطائهم أجر ما يؤدونه، ويرى الباحث أن مفهوم الأمانة يجب أن يشمل الأطراف كافَّة، على أن تبدأ بصاحب العمل؛ الذي يجب أن يعطيَ العاملين أجورهم على أكمل وجه، في المقابل أن يؤديَ العاملون أعمالهم على أكمل وجه، وبالرغم من أن الحنيطي (٢٠١٦) قد أشار إلى أن القوة في الأداء من أبرز العناصر التي شدد عليها الإسلام، وأن الإسلام ربط بين القوة والقدرة على إنجاز الأعمال والإتقان في العمل فإن الحنيطي (٢٠١٦) قد أغفل أن الجودة معيار لا بدَّ أن يشمل أيضًا أصحاب الأعمال؛ فالقيام بتحديد الأوقات غير المناسِبَة للأعمال، والتي لا تتناسب مع حجم الأعمال من شأنه أن يُضعِف أداء العاملين؛ ومن ثَم لن يكون هناك إنجاز للأعمال طالما لم يكن هناك فرصة كبيرة متاحة من أجل ضبط الأداء.

وترى الدراسة أن أداء العاملين في الإسلام واجب شرعي، وأن هذا الواجب له طرفان: الطرف الأول يقع على عاتق صاحب العمل، أما الطرف الثاني فيقع على عاتق العاملين، كل طرف لا بدَّ أن يؤديَ ما له من واجبات وما عليه من حقوق تجاه الطرف الآخَر، على أن تتولَّى جهة محايدة أخرى التحكيمَ بين الطرفين إذا ما استمر الخلاف بينهما؛ بشرط عدم إهدار حقوق إحدى الطرفين؛ فالإسلام كما شدد على

العمل والإتقان في العمل والأمانة والإنجاز في الأعمال؛ فإنه شدد على ضرورة منح العاملين أجورَهم بما يتماشى مع القيمة السوقية للعاملين في السوق المحليّ، وأن يحصلوا على كامل مستحقاتهم من تعويضات، وحوافز، وإجازات رسميَّة، ومرضية، وخدمات تدريبيَّة، وطبيَّة؛ من أجل شعور العاملين بالرضا الوظيفيّ؛ مما يؤثِّر على أداء العاملين بصورة كبيرة، وكذلك يجب مراعاة الظروف الاستثنائيَّة التي يمر بها العاملون داخل أسرهم، ومنحهم الوقت الكافيَ ليشعر أن المؤسَّسة لم تتخلَّ عنه لظروفه الاجتماعيَّة، أو للظروف البيئيَّة التي يعيش فيها، وعدم التخلص من العامل إذا كانت صحته قد تأثَّرت، أو لا تسمح له بممارسة الأعمال كسابق عهده، وإسناد أعمال أخرى إليه تلائم ظروفَه الصحيَّة، وبالرغم من النظرة المثاليَّة للأداء في الإسلام فإن هناك عديدًا من المؤسَّسات لا تعمل بمبادئ وقِيَم الإسلام السمحة في التعامُل مع العاملين؛ تأثُّرًا بالرأسمالية أو النظم الاشتراكيَّة؛ مما قد يؤدي إلى تدنِّي مستوى الأداء في أغلب تلك المؤسَّسات؛ الأمر الذي يؤدِّي إلى عدم الرغبة في الإتقان في العمل.

وترى الدراسة أن أداء العاملين في الإسلام واجب شرعي قبل أن يكون واجبًا دنيويًّا، ويتحقَّق ذلك من خلال الخشية من الله في العمل وإدراك المسؤوليَّة، وهذا هو المنهج الذي يسلُكه المسلم في أداء العمل إن كان في عملٍ حكوميٍّ، أو قطاع خاص، أو عمل يؤديه لنفسه.

٢، ٣ جودة الحياة الوظيفيَّة:

لقد اهتمت عديد من الدراسات البحثيَّة في العالم –وخصوصًا في السنوات الأخيرة– بقياس جودة الحياة الوظيفيَّة في المصانع، والجامعات، والمدارس، والمنظَّمات الحكوميَّة وغير الحكوميَّة، تحت أبعادٍ متعددة، وتحديات جديدة، متعلِّقة بالتزام الموظفين، والمشارَكة في تحقيق الأهداف التنظيميَّة؛ فجودة الحياة الوظيفيَّة تسهم في تسهيل فرص التدريب للموظفين، ورفع درجة الرضا الوظيفيّ، وإيجاد بيئة عمل آمنة، وتنمية أداء العاملين جنبًا إلى جنب مع تنمية الأداء الكلي للمنظَّمة. (عبد المنعم، ٢٠٢١) وآخرون.

٢، ٣، ١ مفهوم جودة الحياة الوظيفيَّة:

فيما يأتي آراء لبعض المختصين لمفهوم جودة الحياة الوظيفيَّة:

عرف Harold وآخرون جودة الحياة الوظيفيَّة بأنها: توفير بيئة العمل المُرْضِيَة والمحبَّبة والآمنة لمكان العمل؛ بما يدعم رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت، وفرص النمو المناسبة. (Harold & Azril, 2010)

كما ذكر آخر أن جودة الحياة الوظيفيَّة هي مدخل أو فلسفة للتطوير التنظيميٍّ تستهدف تحقيقَ التنمية الشاملة للعاملين تنظيميًّا واجتماعيًّا وصحيًّا واقتصاديًّا، ورفع مستوى العاملين ماديًّا ومعنويًّا؛ مما يظهر أثره في النهاية على الولاء والالتزام للمنظَّمة والبقاء فيها؛ ومن ثَم تحسين مستوى الأداء والإنتاجيَّة والفاعليَّة التنظيميَّة. (عوض، ٢٠١٢)

كما تُعرَّف جودة الحياة الوظيفيَّة بأنَّها مجموعة من العمليَّات المتكاملة المخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفيَّة للعاملين وحياتهم الشخصيَّة أيضًا، والذي يُسهِم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجيَّة للمنظَّمة، والعاملين فيها، والمتعاملين معها. (جاد الرب، ٢٠٠٨)

بينما يرى آخر أن الجودة هي قدرة منتج أو خدمة على الوفاء المستمر لتوقُّعات المستهلك، ويرى العمل على أنَّه تطبيق حرية التصرف في حدود من أجل إنتاج نتيجة كأن يعبر عن حياة العمل في أنها لا تعني فقط التسهيلات المقدَّمة للموظفين خلال ساعات العمل، ولكنَّها تتألف من مجموعة المشاعر التي تسكن العقل في أثناء قيام الموظف بأداء عمله في المنظَّمة، سواء كنا في المكتب أو بعيدًا عنه. (R. Swamy. D, 2015)

في حين وصفت (المؤسَّسة الأوربية لتحسين الظروف المعيشية ٢٠١٢) جوده الحياة الوظيفيَّة بأنَّها بناء متعدد الأبعاد، ومكوَّن من مجموعة من العوامل المتداخلة التي تحتاج إلى اعتبارات خاصة، لكي تُصاغ مفاهيمه وقياسه، وهو مرتبط بمدى الرضا الوظيفيِّ والانغماس الوظيفيِّ، الدافعيَّة، الإنتاجيَّة، الصحة، الأمان، الاستقرار في الوظيفة، وإحداث التوافُق والانسجام بين الحياة الشخصيَّة للأفراد وحياتهم الشخصيَّة والعائلية.

٢، ٣، ٢ أهداف جودة الحياة الوظيفيَّة:

ومن أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشريَّة من خلال برامج تطوير جودة الحياة الوظيفيَّة هي:

١. إيجاد بيئة عمل تتناسب مع أهميَّة الموارد البشريَّة ودورها التفوقي النوعي على المنافسين. (السالم، ٢٠١٤)

٢. جعلُ بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين وولائهم، وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظَّمة، وأهدافها، وتقليل عدد الحوادث وحجمها ونوعها إلى أدنى مستوى ممكن. (عبد الرؤف، ٢٠٢٠)

٣. الإسهام في تعزيز الجودة والتعلُّم والإبداع. (السالم، ٢٠١٤)

٢، ٣، ٣ أبعاد جودة الحياة الوظيفيَّة:

اختلف العلماء والباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفيَّة حسبَ الأهداف التي أُنشئت من أجلها دراسة كلٍّ منهم، وبتناول آراء بعض العلماء والباحثين حول أبعاد جودة الحياة الوظيفيَّة نجد أن (Ivancevich & Skinner) يرى أن جودة الحياة الوظيفيَّة تتحقق من خلال توفُّر مجموعة من العوامل (تعويضات عادلة وكافية، ظروف عمل صحيَّة وآمنة، فرص تطوير القدرات البشريَّة، الأمان

الوظيفيُّ، مرونة المهام الوظيفيَّة، جداول العمل، الانتباه لعملية التصميم الوظيفيّ ومخطط السير، التعاون بين اتحادات العمَّال والإدارة، وتطوير فِرَق عمل فعَّالة (Dessler, 2015)

وفيما يأتي نذكر أبعادَ جودة الحياة الوظيفيَّة، وهي كالآتي:

أولًا: الإثراء الوظيفيُّ:

الإثراء الوظيفيُّ هو التعيير النوعي لوظيفة ما؛ ممَّا يزيد من درجة الاستقلاليَّة، والتغذية الراجعة وأهمية الوظيفة، كما أنَّه تضمين الوظيفيَّة أكثر ما يمكن من المهام والسماح للعامل بأن يؤديها بحرية وفق ما يراه مُناسِبًا، وبالتسلسل الذي يختاره.

ويشتمل الإثراء الوظيفيُّ على تعظيم الوظيفة من خلال زيادة نطاق وعمق الوظيفة، وهو يعني إضافة عنصر التحدّي إلى عدد من العمليَّات؛ ممَّا يترتَّب عليه مسؤوليات إضافيَّة تشجع الفرد، أو الموظف على النمو والتقدُّم الوظيفيُّ (Dessler, 2015)، ولتحقيق الإثراء الوظيفيِّ يمكن التركيز على عدة أساليب تُستخدم من أجل صالح الموظفين والمؤسَّسات على السواء، كما يأتي:

٤. **إستراتيجيَّة المؤسَّسة:** توضح الإستراتيجيَّة عادة التغييرات التنظيميَّة التي تنوي المؤسَّسة إدخالَها لمجالات العمل فيها؛ إذ يُمثِّل التغيير التحولَ من وضع إلى آخر، ولكل تغيير نطاقُ تأثير على عدد من المتغيِّرات التنظيميَّة الداخليَّة؛ إذ تمثِّل الموارد البشريَّة أكثر المتغيِّرات تأثُّرًا، وتحتاج إلى تغييرات جديدة في مهاراتها ومعارفها وسلوكياتها؛ لاحتواء التغييرات المراد إدخالها إلى المؤسَّسة، وتتطلَّبها إستراتيجيتها؛ فالتحول من العمل الفرديِّ إلى فِرَق العمل، ومن العمل اليدوي إلى اعتماد التكنولوجيات يتطلَّب إكسابَ الموارد البشريَّة مهارات ومعارف تمثل حاجات تنمية إستراتيجيَّة طويلة الأجل.

٥. **التحليل التنظيميّ:** هو مسحٌ لمختلِف مجالات العمل بالمنظَّمة، الذي من خلال تحليل المعلومات الناتجة عنه يكون بالإمكان تحديدُ جوانب الضَّعْف في هذه المجالات التي سببُها النقص في المعرفة

والمهارات لدى مواردها البشريَّة؛ إذ يكشف هذا التحليل عن وجود حاجات لمعارف ومهارات جديدة من شأنها الرفع في مستويات أدائها.

٦. **تحليل الأعمال**: تُعرَف حاجات التنمية من خلال مقارَنة نتائج توصيف الوظائف وما قد تحتاجه من مواصفات معينة، تؤديها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها؛ فعندما تكون مواصفاتهم أقل مما هو مطلوب، يعني ذلك أن هناك فجوة وحاجة للتنمية.

٧. **تقييم الأداء**: تزوِّد نتائج تقييم الأداء مختلف المؤسَّسات ببيانات واضحة تبيِّن مَن يحتاج إلى تنمية وتدريب من مواردها البشريَّة؛ من خلال معرفة نقاط الضَّعْف وعلاجها، أو تدعيم جوانب القوة لديه، ومعرفة مسبِّبات كل منهما، هذا يساعد في معرفة وتحديد طبيعة حاجات تنمية مواردها البشريَّة.

ثانيًا: الحوافز:

التحفيز هو القوة التي تستثير وتدفع الأفرادَ لأداء أفضل، فيما إذا تمكَّنت الإدارة من التحكم بهذه القوة، وتوجيهها في إثارة الدافعيَّة لبذل مجهود أكبر؛ وذلك عن طريق الربط وَفق آلية معينة بين الوضعية الخارجيَّة المتمثِّلة في الحوافز، والوضعية الداخليَّة التي تتعلَّق ببيئة العمل، وبالفرد وخصائصه الفسيولوجيَّة والثقافيَّة والمهاريَّة والمعرفيَّة في مواقف معينة فتجعل الموظفَ يصل إلى الشعور بالرضا الوظيفيِّ (Swamy, D, 2015).

وهو عبارة عن "مجموعة من الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء معيَّن، أو يطلق عليه: التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسانَ إلى سلوك أفضلَ أو تعمل على استمراره فيه" (جاد الرب، ٢٠٠٨)

كما أنَّه عبارة عن "مجموعة من الوسائل والمؤثرات الخارجيَّة تستخدمها المنظمات من أجل التأثير على سلوك العاملين؛ للوصول إلى الكفاية الممكنة في العمل، ومن أجل شحن طاقات العاملين كلما قدمت مع مرور الزمن. (ديوب، ٢٠١٤)

ثالثًا: ظروف العمل:

تسعى المؤسَّسات المعاصرة إلى إحداث نوع من التوازن بين حاجاتها وحاجات عُمَّالها؛ من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعلِ العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات، ولقد تعددت الأساليب المستخدَمة في التوفيق بين أهداف كل من المؤسَّسة والعمَّال، وتعدُّ تهيئة ظروف العمل من أبرز وأهم الأساليب المتَّبعة في تلبية احتياجات العمَّال، كما أن أهميَّة العمل في حياة الإنسان تحتِّم عليه الاحتكاك بعديد من المؤثِّرات في مكان العمل، وقد خصص هذا العنصر للتعريف بها والحديث عنها في ظل التطورات التي عرفها الفكر الإداريُّ. (السالم، ٢٠١٤)

وفيما يأتي بعض التعاريف لظروف العمل.

ظروف العمل ذات طبيعة ماديَّة؛ مثل: الإضاءة والضوضاء والحرارة، وكذلك طبيعة سيكولوجيَّة ومعنويَّة؛ كالعلاقات الأُفُقيَّة مع باقي العمل، والعَلاقات العمودية مع السلم الإداريِّ، وهي ذات طبيعة تنظيميَّة كمحتوي العمل وأهميته وطبيعته. (ديوب، ٢٠١٤)

فهي حالة ديناميكيَّة يواجه فيها الفرد فرصةً تتضمَّن مكاسبَ محتملة له، وقيودًا تَحُدُّ من قدرته على تحقيق ما يريده، ومطالبَ قد تتسبب في خسارته أو فقدِه لِما يرغب في تحقيقه

وترى الدراسة إن ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من عوامل فيزيائية، تنظيميَّة، اجتماعيَّة في مكان عمله؛ بحيث تؤثر في صحته النفسيَّة والجسديَّة وسلامته، وتوجه سلوكه اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها، وشعوره تجاه المؤسَّسة التي ينتمي إليها؛ مما يؤثر في فعالية أدائه.

رابعًا: المشاركة في صُنْع القرارات:

تبرُز أهميةُ المشـاركة في صُـنْع القرار من حيث جعلُ القرارات أكثر واقعيَّة وأكثر قَبولًا للتنفيذ لمن شـارك في صـنعها، وعن رغبة واقتناع، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشـارَكة في صُـنْع القرار تعدُّ إحدى الوسـائل التي تعين الإدارة على سـد الحاجات النفسـيَّة للموظفين والعاملين، وتعمل على تنمية قدراتهم والقدرة على تحمُّل المسؤولية.

فالاشـتراك في صُـنْع القرار يعطي العمل الشـعور بالأهمية؛ ممَّا يؤدِّي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء مصلحة المنظَّمة، والعمل على تحقيق أهدافها كما يؤدِّي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين تكون مدرَّبةً وذات خبرة في صُـنْع القرارات، هذا فضـلًا عن تحقيق مِيزة الثقة المتبادَلة بين الرؤساء والمرؤوسين. (السالم، ٢٠١٤)

إن الفكرة الأساسيَّة لمشاركة العاملين مُفادها أن هؤلاء العاملين هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعليَّة، وأن طلب المعلومات منهم وإشـراكهم فيما يتعلَّق بعملهم يمكن أن يعطي رؤية قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين، كما أن السعي الدائم لدعم عمليات مشاركة العاملين والتوسع فيها على مسـتوى المنظمات أو حتى الدولة له ما يبرره؛ نظرًا إلى مزايا وعوائد عمليَّة المشـاركة، ومن أهمِّها زيادة الإنتاجيَّة والأداء، وتخفيض معدلات الحوادث والتالف والفاقد، والحصـول على آراء واقتراحات وأفكار إبداعيَّة وابتكاريَّة، إضـافةً إلى بناء كوادر وظيفيَّة فعَّالة، وتأهيلها للترقي في المناصـب القياديَّة، وتحقيق الرضا الكامل لاحتياجات العملاء ورغباتهم وطموحاتهم.

نظرًا لوعي المؤسَّسات عمومًا على وجه أخص بأهمية اكتساب مواردها البشريَّة لمهارات، خبرات ومعارف جديدة، وبصفة مستمرَّة، أصبحت لا تكتفي باستقطاب الموارد البشريَّة ذات المهارات والكفاءات والمستوى التعليميِّ؛ إذ تؤكد الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة بوجهٍ عامٍّ –والإدارة الإستراتيجيَّة بوجه

خاص- على النظر إلى المؤسَّسات المعاصرة بأنَّها ليست وحسب مكانًا للعمل، بل أيضًا مكان للتعلُّم، واعتبار مسألة التنمية جزءًا من إستراتيجيتها، والتي تستمر باستمرارها، إذا تحولت إستراتيجيَّة الإدارة إلى نظام إستراتيجي مستمر، يتكون من العناصر الآتية التي ذكرها عقيلي، (٢٠٠٥) وهي:

٨. المدخَلات: تشتمل على متدربين من فئات ونوعيات مختلفة من الموارد البشريَّة، لديها حاجات تدريبيَّة متنوعة، يتطلبها أداء أعمال المؤسَّسة الحاليَّة، وحاجات تنمويَّة تحتاجها في إنجاز إستراتيجياتها المستقبليَّة، كما تشمل المدخَلات على برامج تنمية الموارد البشريَّة، وما تحتويه من مدربين، ومديرين، ومستلزمات تدريبيَّة وموارد ماليَّة.

٩. الأنشطة: تتمثَّل فيما يشارك فيه المدربون والمتدربون في البرامج التدريبيَّة من فعاليات وأنشطة تعلُّم؛ لتحقيق أهداف إستراتيجيَّة لتنمية الموارد البشريَّة؛ إذ يتعلمون كيف تؤدى الأعمال بشكلها الصحيح، كما يتعلمون الأشياء الجديدة.

١٠. المخرَجات: تمثل التطوُّر والتحسين في مهارات الموارد البشريَّة واكتسابها مهارات جديدة تمكنها من أداء مهام وأعمال مستقبليَّة جديدة.

١١. التغذية العكسيَّة: تمثل تقييم مدى الاستفادة من برامج تنمية الموارد البشريَّة، وتحديد الثغرات التي حدثت في تنفيذها؛ للاستفادة منها في البرامج القادمة.

١٢. تحديد احتياجات المستقبليَّة للمؤسَّسة من الكفاءات البشريَّة، والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، ذلك في ضوء التغيرات المستقبليَّة المراد إدخالها لمجالات العمل، والتي تخدم عادة رسالة وأهداف وإستراتيجية وثقافة المؤسَّسة.

١٣. في ضوء احتياجات ومتطلَّبات إستراتيجيَّة المؤسَّسة، تُصاغ أهداف إستراتيجيَّة تنمية الموارد البشريَّة، والتي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشريَّة قد لبت وغطت احتياجات المؤسَّسة من المهارات والكفاءات البشريَّة.

١٤. في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تصمم إدارة الموارد البشريَّة برامج التنمية المتنوِّعة، بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجيَّة.

١٥. وضع جدول زمني لتنفيذ البرامج التنمويَّة بشكل يحقق أهداف الإستراتيجيَّة تدريجيًّا، وبجدولة زمنيَّة تحدد أولويات تنفيذ هذه البرامج.

١٦. المباشرة بتنفيذ البرامج الموضوعة سابقًا حسب جدولتها الزمنيَّة والمتابَعة المستمرَّة لهذا التنفيذ، كذا رصد أي مشكلة تظهر لحلها مباشرة.

١٧. القيام بعملية التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي حققه البرنامج التنموي في تحقيق الأهداف وتشخيص الثغرات التي حدثت ومعرفة أسبابها.

١٨. تجميع نتائج تقييم البرامج، وتلخيصها، وتبويبها من أجل الوصول إلى تقييم عام وشامل لتنفيذ إستراتيجيَّة التنمية للموارد البشريَّة؛ ومن ثمَّ معرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

١٩. نتائج تقييم الإستراتيجيَّة يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضَّعْف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها؛ للعمل على تجنُّبها في الإستراتيجيَّة القادمة، كذلك تحليل جوانب القوة، ومعرفة أسبابها للاستفادة منها أيضًا في الإستراتيجيَّة المستقبليَّة التالية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

خامسًا: فرص الترقية والتقدُّم الوظيفيِّ:

إن الترقية من أهم الأبعاد في جودة الحياة الوظيفيَّة التي تُشبع إحدى الحاجات النفسيَّة التي تحرك العاملين، وتؤثر في سلوكهم؛ إذ يرغب هؤلاء العاملون في الانتقال إلى مستوى اجتماعي ووظيفي أعلى، ويتحقق ذلك من خلال الترقية، وعلى ذلك تعمل الترقية على تنمية العاملين. (Dessler, 2015)

كما أن فرص التقدُّم الوظيفيِّ والترقية هي حركة الموظف إلى أعلى في السلم الوظيفيِّ بالمنظَّمة التي يعمل بها، سواء كانت هذه الحركة إلى وظيفة أخرى تتطلَّب القيام بتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، وتوفر مركزًا أفضل، أو بالحركة من درجة أو رتبة أو مجموعة وظيفيَّة إلى أخرى مرتبها أفضل، وهي بذلك تتضمَّن تغييرًا في طبيعة العمل أو مسؤولياته وواجباته، أو في المكاسب الماديَّة والمعنويَّة التي يحصل عليها العامل. (أبو شمالة، ٢٠١٢)

هذا؛ وتهدف برامج الترقية والتقدُّم الوظيفيِّ إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها: أن تلك البرامج تهدف إلى توفير حافز إشباع رغبات الفرد؛ من الأمن، والتقدير، وإثبات الذات؛ بإتاحة فرص التقدُّم الوظيفيِّ، والترقية، بالإضافة إلى تحسين مستوى الأداء والإنتاجيَّة، عندما تؤدِّي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وعلى الجانب الآخر أحد أهداف برامج الترقية تحقيق التكامل بين طرق تخطيط القوي البشريَّة، وتخطيط المسار الوظيفيِّ في المنظَّمة، وتلبية حاجات المنظَّمة من الأفراد والعاملين من حيث الكم والنوع، ومن خلال نظام ترقية مخطط يعتمد على أُسُس ومعايير موضوعيَّة؛ ومن أهم المتغيِّرات لجودة الحياة الوظيفيَّة هي بيئة العمل الماديَّة والمعنويَّة، وفرص الترقية والتقدُّم الوظيفيّ، مناخ المنظَّمة، التدريب والتنميَّة الذاتيَّة، الضمان الوظيفيّ، عدالة نظم الأجور والحوافز الماديَّة والمعنويَّة. (Reddy, 2012).

٢، ٣، ٤ عوائق تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفيَّة

على الرغم من الأثر الإيجابيّ لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفيَّة فإن عديدًا من الأطراف في المنظَّمة لا يزالون يقاومون الخطط والإجراءات التي من شأنها تطوير جودة الحياة الوظيفيَّة، وتترجَم هذه العوائق في النقاط الرئيسة الآتية: (عبد الرؤوف، ٢٠٢٠)

١. مقاومة التغيير من جانب كل من الإدارة والموظفين.

٢. هناك تصور عام بأن تنفيذ جودة الحياة الوظيفيَّة سوف يكلِّف المنظَّمة كثيرًا من الأموال.

٣. التزايد المستمر في جودة الحياة الوظيفيَّة قد ينتج عنه انخفاض في الإنتاجيَّة.

٤. انتشار الشعور بعدم السعادة نتيجة المقارنة مع الزملاء في الرواتب والمكافآت.

٥. الظلم الإقليميُّ.

٦. انخفاض الثقة في الإدارة بخصوص نظام المكافآت ومعايير الترقية.

٢، ٣، ٥ جودة الحياة الوظيفيَّة من منظور إسلامي:

من أهم النواحي التي تناولتها الشـــريعة الإســـلاميَّة إتقان العمل، والعناية بالأفراد والعَلاقات الإنسـانيَّة فيما بينهم، ومن أهم الموضـوعات التي تناولتها الشـريعة الإسـلاميَّة في جودة الحياة الوظيفة فيما يأتي:

١. الشورى: الإدارة في الإسلام ليست تسليطًا أو تسخيرًا للبشر، وإنَّما مشاركة من جانب القائد، ومن جانب أعضـاء الفريق الإداريّ، وأسـاس المشـاركة بينهم شـورى؛ فالشـورى تمحِّص الرأي، وتسـدِّده، وتقوِّي العزيمة، وتشـــحذ الهمة، وتدفع إلى الإخلاص في القول والعمل، وحث القرآن عليه بقوله تعالى: ﴿وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨].

فالشورى ركن أساسي من أركان الإدارة الإسلاميَّة، والقائد عليه مشورة مَن يعملون معه، والأخذ بآرائهم، وله في النهاية حق إصدار القرار، فالشورى توفر حياة وظيفيَّة تتَّسِم بالتعاون بين القائد والعاملين يقدمون له المشورة بأمانة وصدق؛ ممَّا يحقِّق الرضا النفسيَّ للعاملين، ويزداد ولاؤهم وانتمائهم للمنظَّمة التي يعملون بها.

٢. بناء العَلاقات الإنسانيَّة: اهتم الإسلام ببناء العَلاقات الإنسانيَّة كأحد مُكوِّنات الحياة الوظيفيَّة في العمل اهتمامًا بالغًا، على أُسُس تتَّسِم بالحق والمصداقيَّة والعدل، وقد جاءت بعض الآيات والأحاديث لتنظم العَلاقات الإنسانيَّة في العمل، كما أمر الإسلام بعدم ظلم الناس وإحقاق الحق؛ إذ قال تعالى: ﴿يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ [المائدة: ٨]. كما أمر الإسلام بتقديم المساعَدة والنصح بين الناس بعضهم البعض؛ إذ قال تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة: ٧١] .

٣. الأجور: الأجر أو الراتب هو عطاء مادي يحصل عليه العامل أو الموظف مقابلَ عمل يؤديه، ويكون مقطوعًا إذا كان أجرًا، ومنتظمًا إذا كان مرتبًا، وهو حق من حقوق العامل أو الموظف، وفي ذلك يقول الله عز وجل: ﴿قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا﴾ [الكهف: ٢]، ويجب على صاحب العمل تحديد مقدار الأجر أو الراتب مُسبَقًا، وموافقة العامل عليه قبل تأديته للعمل؛ وذلك لكي يعرف ما سوف يَجنيه من عمله، ويطمئن على تحصيله من الجهة المنفقة دون نقص، كما يجب عدم المماطلة والتسويف في دفع الأجر؛ لقول الرسول عليه الصلاة والسلام: «أَعطُوا الأجيرَ حقَّه قبل أن يجفَّ عرقُه» (الألباني، رقم الحديث ١٠٥٥)،

كما يجب أن يكونَ الأجر أو المرتب عادلًا، وعلى قدر العمل الموكل إلى الشخص، ويتفق مع حالته الاجتماعيَّة، والظروف الاقتصاديَّة المحيطة به؛ امتثالًا لقوله تعالى: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾ [الأعراف: ٨٥] .

٢،٤ الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة:

ذكر عديد من الباحثين أن أي دولة تسعى إلى مستقبل أفضل لا بدَّ أن تعتمد على الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة؛ فهي أداة إداريَّة تستخدمها المؤسَّسة من أجل القيام بمهامها بصورة جيدة، ومن خلال تركيز طاقتها، والتأكد من أن جميع العاملين يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافةً إلى تقييم وتعديل اتجاه المؤسَّسة استجابة للتغيرات البيئيَّة. (خير الدين، ٢٠١٢) وآخرون.

٢، ٤، ١ مفهوم الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة:

الإدارة الإستراتيجيَّة هي أهداف تنظيميَّة تُنجَز من خلال الأفراد والموارد، باستخدام أساليب معينة، وذات جودة لتكوين إدارة ناجحة، وفيما يأتي نتعرض لمفهوم ونشأة الإدارة الإستراتيجيَّة.

نشأة مفهوم الإدارة الإستراتيجيَّة

في (قاموس المورد) عُرِّفت الإدارة الإستراتيجيَّة بأنَّها: فن الحرب، وإدارة العمليَّات العسكريَّة قبل وأثناء الحروب. (البعلبكي، ١٩٩٨)

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجيَّة بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال، وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنَّه وبسبب وجود الظروف البيئيَّة غير المؤكَّدة، وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيِّرات المواقف البيئيَّة التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفُرَص والتهديدات البيئيَّة الخارجيَّة، ولكى تخصص الموارد التنظيميَّة بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسة في المنظَّمة؛ فقد

أدَّى اهتمام الرواد والباحثين والإداريين بتأثير العوامل البيئيَّة ككل إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال إلى الإدارة الإستراتيجيَّة؛ نظرًا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعليَّة وكفاءة. (إبراهيم وآخرون، ٢٠١٤).

وهناك عديد من الدراسات التي وضَّحت مفهوم الإدارة الإستراتيجيَّة، وهي كما يأتي:

مفهوم الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة مفهوم قديم في الفكر البشريّ؛ إذ تعود جذور كلمة إستراتيجيَّة strategy إلى كلمة إستراتيقوس strategos، وهي كلمة يونانية الأصل تَعني فنون الحرب وإدارة المعارك. (المغربي، ٢٠١٦)

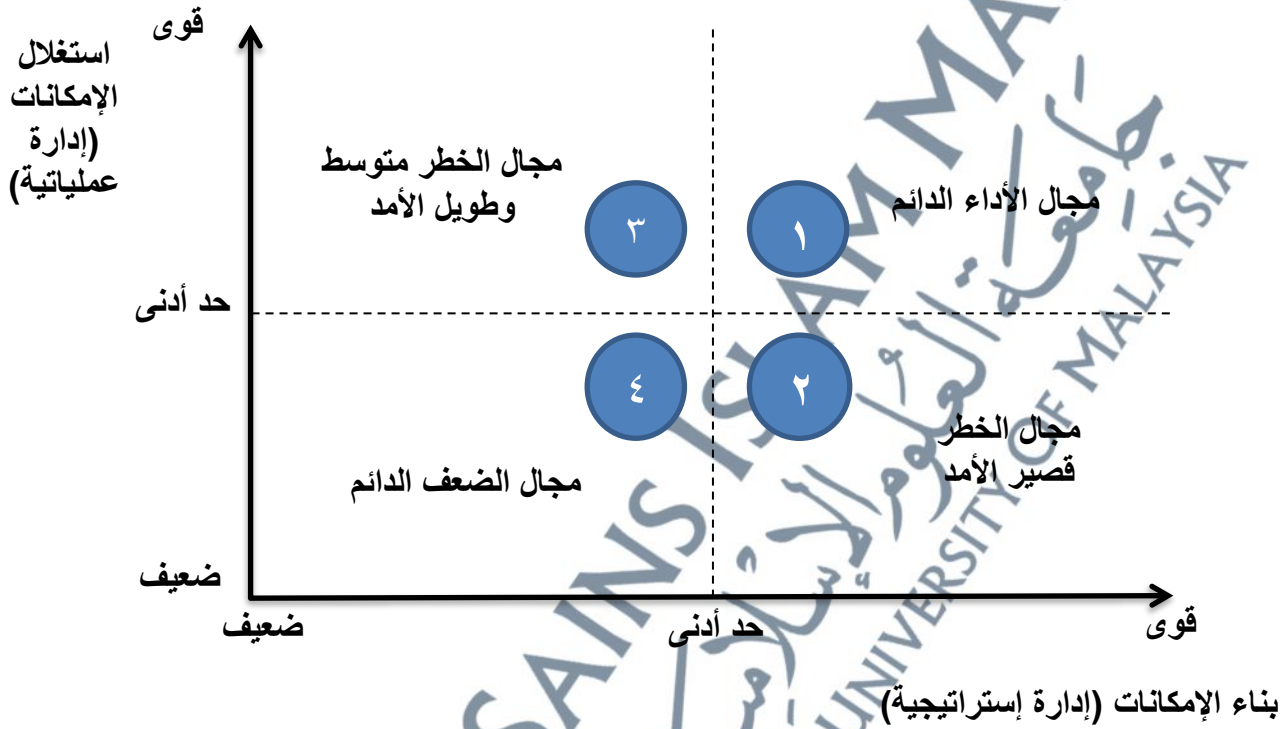
ولقد عرفها **أحمد** بأنَّها "أسلوب التحرك لتحقيق ميزة تنافسيَّة، ولمواجهة تهديدات أو فرص بيئيَّة، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضَّعْف الداخليَّة للمشروع؛ سعيًا لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظَّمة". (أحمد ماهر، ٢٠٠٨)

فيما يرى آخر أنَّه لكي يتحقق نجاح المنظَّمة؛ فإنَّه يجب أن يتوافر فيها ما هو أكثر من الحد المطلوب للتفكير الإستراتيجيّ والإدارة الإستراتيجيَّة، وكذلك توجد فيها إدارة عمليات قادرة على استغلال الإمكانات، واستخراج نتائج إيجابيَّة للعمل، وعادة ما تقع أغلب المنظمات في مواجَهة أحد الخطرين: (chandler, 2002)

الأول: يتمثَّل في عدم وجود إدارة إستراتيجيَّة فاعلة قادرة على بناء إمكانات المنظَّمة وتجديدها رغم توافر إدارة عملياتية أو تشغيليَّة، وتستغل بشكل جيد هذه الإمكانات، وأن النتائج على المدى القصير تشير إلى أداء جيد أو متميز.

الثاني: وجود إدارة إستراتيجيَّة قويَّة، دون استغلال جيد لإمكانات المنظَّمة، وتكون النتائج على المدى القصير غير جيدة.

ومن ثَم فلا غنى لأي منظَّمة عن الإدارتين الإستراتيجيَّة والعملياتية؛ إذ يجب أن يكون هناك انسجام بين الإدارة الإستراتيجيَّة والإدارات الأخرى، أي: إدارة إستراتيجيَّة تركز على بناء وتجديد الإمكانات وموارد المنظَّمة، كما يُوضِّح الشكل (٢، ٢)



الشكل ٢، ٢: الإدارة الإستراتيجيَّة

المصدر (Chandler, 2002)

وترى الدراسة إن الإدارة الإستراتيجيَّة هي عمليَّة اتخاذ وتنفيذ القرارات المتعلِّقة بالتخطيط، وتنفيذ ما ينتج عن ذلك من خطط؛ لتحقيق أهداف المنظَّمة من خلال التركيز على أمانات وموارد المنظَّمة عن طريق التفاعل بين الإدارة الإستراتيجيَّة والإدارات العملياتية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

٢، ٤، ٢ أنواع الإستراتيجيَّات:

ذكرت كثير من الدراسات أن هناك ثلاثة أنواع من الإستراتيجيَّات هي كالآتي (المغربي، ٢٠١٦)

١. **إستراتيجيَّة المؤسَّسة:** وهذه الإستراتيجيَّة تصف التوجُّهات العليا للمنظَّمة؛ بما يظهر اتجاهات المنظَّمة نحو النمو، وإدارة أعمالها، وخطط الإنتاج؛ لتحقيق التوازن في منتجاتها؛ فهي تتركز حول وصف التوجُّه العامّ للمنظَّمة من حيث الاتجاهات نحو الموارد وأساليب إدارة الأنشطة المتعدِّدة، وخطوط المنتَجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها، وتجلي نماذج القرارات فيما يتعلَّق بنوعية النشاط الذي يجب أن تفعله المنظَّمة.

٢. **إستراتيجيَّة الأعمال:** وهي إدارة وحدة العمل الإستراتيجيّ التي تمكن المنظَّمة من المنافَسة بفاعليَّة في مجالات الأعمال المختلفة، وهي إستراتيجيَّات تهدف إلى تحسين المركز التنافُسيّ؛ لتحقيق أقصى الأرباح، وتجري على مستوى الأقسام.

٣. **الإستراتيجيَّة الوظيفيَّة:** هذه الإستراتيجيَّة تهتم بالكفاءة؛ فهي تطور مستمر؛ إذ تضع الخطوط لتحسين الأداء في ظل القيود الداخليَّة. ويُقصَد بها تلك الوظائف التي تركز على المجالات الوظيفيَّة في المنظَّمة؛ حتى يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف المنظَّمة من خلال تعظيم إنتاجيَّة الموارد المستخدَمة؛ ومن ثَم فإنَّه لا يمكن وضع إستراتيجيَّة وظيفيَّة بدون المجالات الوظيفيَّة الأخرى، ومن أمثلتها إستراتيجيَّات الشراء، الإنتاج والعمليات، الإنتاجيَّة، التمويل، الموارد البشريَّة، التسويق، وأخيرًا إستراتيجيَّة نُظُم المعلومات.

٣، ٤، ٢ التخطيط الإستراتيجيُّ:

هناك عديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجيّ، ومنها ما يأتي:

١. هو عمليَّة إداريَّة خاصَّة بوضع واستمرار العَلاقة بين أهداف المؤسَّسة وتطلعاتها. وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح على النحو الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل.

(David Mckean, 2012)

٢. القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتيَّة للمؤسَّسة والفُرَص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجيَّة. (خير الدين، ٢٠١٢)

٣. التخطيط الإستراتيجيُّ هو اتخاذ القرارات فيما يتعلَّق بأهداف المؤسَّسة، واستخدام الموارد وتطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف. (الغالبي وإدريس، ٢٠١٤)

٤. وأشير إلى التخطيط الإستراتيجيِّ على أنَّه تخطيط طويل المدى، يأخذ في الاعتبار العوامل الداخليَّة والخارجيَّة، ويحدد المجالات والقطاعات وشرائح السوق المستهدَفة وطريقة المنافسة.

(Shields& Wright, 2017)

ممَّا سبَق يمكن القولُ: إن التخطيط الإستراتيجيَّ هو وسيلة المؤسَّسة للتطور والانتقال إلى مستوى إداريٍّ أفضل، وتحقيق الأهداف العامَّة للمؤسَّسة بكفاءة وفعالية.

إن التوجُّه الإستراتيجيَّ للإدارة الإستراتيجيَّة، كأحد أهم المؤسَّسات المعاصرة على الإطلاق، الذي يظهر النظرة الحديثة والعميقة والهامة لهذه الوظيفة، كان له تأثيره الواضح على أهدافها لتكتسي الطابع الإستراتيجيّ؛ إذ إن أهداف الموارد البشريَّة تتمثَّل في الحصول على الموظفين الأكْفاء للعمل، وفق معايير كَمِّيَّة ونوعيَّة محددة من قِبل المؤسَّسة، وزرع الولاء والانتماء لها عند الموظفين، والاهتمام بهم، وتدريبهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وأيضًا توفير البيئة المناسبة والآمنة للعمل، وتوفير الضمان الصحيّ والاجتماعي، وعلاوةً على ذلك توفير فرص الترقيات الوظيفيَّة بناءً على أُسُس ومعايير واضحة (السالم وصالح، ٢٠٠٩). ونجد أيضًا أن من أهداف تخطيط الموارد البشريَّة رفع مستوى قدرة المؤسَّسة على الاحتفاظ بالموظفين،

ونجاحها في جذب موظفين جدد ذوي مهارات متميّزة ومعرفة عالية، وجاهزية المؤسَّسة وقدرتها على التوقع والتصرف في مواجَهة التغيرات، والتحكم في التكاليف المستقبليَّة الخاصَّة بذلك (كشواي، ٢٠٠٦).

أمَّا فيما يتعلَّق بأنواع الكفاءات يمكن التمييز بين نوعين هما: الكفاءات الفرديَّة، والكفاءات الجماعيَّة، وهي بحسب محمد والشايب، (٢٠٠٤) كالآتي:

١. الكفاءات الفرديَّة:

مهما كان مستوى الموارد البشريَّة في الهيكل التنظيميّ للجامعة؛ فإن المناصب التي يشغلونها تتطلَّب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف الجامعة، نعرض فيما يأتي الكفاءات الستة عشر التي ينبغي توفرها في المورد البشري داخل الجامعة:

- أن يكون شخصًا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- أن يعمل ما يجب، ويكون مثابرًا وقادِرًا على العمل وحده، وتعلم أشياء أخرى عند الضرورة.
- التعلُّم السريع من خلال التحكم السريع في التقنيات المختلفة.
- لديه روح اتخاذ القرار.
- إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقةٍ فعَّالةٍ.
- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحدِّيات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
- جعل المرؤوسين في مواجَهة المشكلات.
- موجه نحو العمل الجماعيّ من خلال إنجاز أعماله بقيادة أعمال الآخَرين.
- توظيف أصحاب المواهب في جماعة العمل.
- إرساء عَلاقات جيدة مع الآخَرين.

– أن يكون إنسانيًّا وحساسًا حتى يظهر مصالح صادقة للآخرين وحساسية بالنسبة لحاجات مرؤوسيه.

– مواجهة المشكلات ببرودة أعصاب، ولا يوبخ الآخَرين لأسباب متعلقة بالأخطاء، كما يظهر قدراته في الخروج من الوضعيات الصعبة.

– إيجاد توازن بين العمل والحياة الخاصَّة، من خلال التوفيق بين أولويات العمل وأولويات الحياة الخاصَّة حتى لا يميل إحداها الأخرى.

– معرفة ذاته بتحديد نقاط قوته وضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة.

– وضع الموارد البشريَّة في وضعيات مريحة.

– العمل بطريقة مرنة من خلال إمكانية تبنّيه لبعض السلوكيَّات التي يعارضها، وألا يكون متصلبًا؛ إذ يجب أن يكون صلبًا أحيانًا، ومتساهلًا أحيانًا أخرى.

٢. **الكفاءات الجماعيَّة:**

تعدُّ الكفاءات الجماعيَّة انشغالًا متزايدًا للمؤسَّسات، خاصَّة إذا تعلق الأمر بالجامعة؛ نظرًا لطبيعة وظائفها، وخصوصية مواردها البشريَّة، ونوعية أنشطتها، التي تصب غالبًا في مخابر البحث التي تنشئ أفكار بحثها من تكاتف الكفاءات الجماعيَّة لديها في مختلف المجالات العِلميَّة؛ إذ تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون وتآزُر الكفاءات الفرديَّة، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشِّرات الاتصال الفعَّال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، أخيرًا هناك مؤشر التعلُّم الجماعيّ للتجارب؛ ذلك بتوفير وسائل لذلك؛ كتشغيل عمليات تمكين التطبيقات المهنيَّة، وترسيم استعمال النتائج، والعودة إلى التجارب...

٢، ٤، ٣، ١ أهميَّة التخطيط الإستراتيجيّ

فيما يأتي عرض لأهمية التخطيط الإستراتيجيّ:

١. يعدُّ التخطيط الإستراتيجيّ قاعدة أساسيَّة تهدف إلى صنع واتخاذ القرارات اللازمة، فبدونه تصبح عمليات اتخاذ القرارات، غير منتظِمة، ومن خلاله يتسنَّى للمنظَّمة مواجهة حالة عدم اليقين والتغلب على التنبُّؤ بالتطورات المستقبليَّة.

٢. يمكِّن المنظَّمة من التركيز على الغايات والأهداف، كما يدعم التخطيط الإستراتيجيُّ عمليَّة تحديد وتيسير وظيفة الرقابة، والتعرُّف على ما أُنجِز وما يجب أن يُنجَز.

٣. يسهم التخطيط الإستراتيجيُّ في رصد عوامل التغير التي قد تحدث في المستقبل، والاستفادة منها مستقبلًا، كما يسهم في التقليل من عدد الأخطاء مهما كان نوعها.

٤. عندما يكون التخطيط الإستراتيجيُّ سليمًا يؤدي إلى رفع الإنتاجيَّة، ويزيد من الإنتاج؛ من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة، كما يساعد التخطيط الإستراتيجيُّ على تسهيل مراقبة فعَّالة لمراحل التنفيذ كافَّة، بصورة من شأنها أن تضمن بلوغ الأهداف المرجُوَّة. (Karzner, 2019)

كما تتضح أهميَّة الإدارة الإستراتيجيَّة في أنَّها:

١. تسهم في تحديد خارطة الطريق للمؤسَّسة.

٢. تسهم في تحسين قدرة المؤسَّسة على منافسة المؤسَّسات التعليميَّة الأخرى.

٣. كما تسهم في منح المؤسَّسة ميزة تنافسيَّة مستمرَّة.

٤. تساعد المؤسَّسة التعليميَّة على استغلال ما لديها من موارد بطريقةٍ فعَّالةٍ.

٥. تسهم في توفير تجانس الفكر والممارَسَات الإداريَّة لدى مديري المؤسَّسات.

٦. تعمل على تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجيّ الخلاق لدى مديري المؤسَّسات (عبد الحميد. ٢٠١٠. ص. ٨٠-٨١)

وكما تتضح أهميَّة الإدارة الإستراتيجيَّة فيما يأتي:

١. توقع عديد من القضايا الإستراتيجيَّة أو التغيرات المحتملة في بيئة المؤسَّسة؛ وبذلك تتمكَّن الإدارة العليا من صياغة الإستراتيجيَّات اللازمة للتعامل مع التغيير.

٢. تساعد في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القياديَّة لهم.

٣. القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجيَّة على الموارد البشريَّة ذات التفكير الإيجابيّ، والقدرة على مواجَهة التحدِّيات والرغبة في تطوير واقع المؤسَّسة إلى الأفضل.

٤. تسهم باستمرار في تحسين المركز التنافس في للمؤسَّسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسيَّة؛ مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.

٥. تحديد خارطة طريق للمنظَّمة تحدد موقعها ضمن جغرافيَّة الأعمال في المستقبل.

٦. يُسهِم في زيادة قدرة المنظَّمة على مواجَهة المنافسة الشديدة المحليَّة منها والدوليَّة.

٧. يمنح المنظَّمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسيَّة مستمرَّة.

٨. يمكن المنظَّمة من استخدام الموارد استخدامًا فعَّالًا.

٩. يُنمِّي القدرة على التفكير الإستراتيجيّ الخلَّاق لدى المديرين، ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقِّين لها (التويجري. ٢٠١٧. ص. ١٠٣-١٠٤)

٢، ٤، ٣، ٢ مقومات التخطيط الإستراتيجيّ:

هناك مجموعة من المقوِّمات منها معرفيَّة ومهاريَّة للتخطيط الإستراتيجيّ القوى يمكن توضيحها كما يأتي: (Steiner, 2010)

١. **المقومات المعرفيَّة:** وتشير إلى الإلمام بطبيعة المعلومات، ومصادرها، وأنواعها التي تحتاجها عمليَّة التخطيط، والمعرفة الكاملة المتعلِّقة بتفاصيل وظروف الواقع، والإلمام بأولويات المنظَّمة.

٢. **المقومات المهاريَّة:** وتشـير إلى مقدرة المشـارِكينَ على تنفيذ التحليل والإبداع، كما تشـير إلى التمتُّع بالقدرة على تطبيق أسـاليب ونهج تحليل المعلومات واسـتقراء وإدراك بيئة المنظَّمة، ومن المقومات المهاريَّة: تحقيق التوازن النفسـيّ، والتفكير بإيجابية، والقدرة على التصـدي للغموض وتحمله.

٢، ٤، ٣، ٣ أنواع التخطيط الإستراتيجيّ:

هناك ثلاثة أنواع للتخطيط الإستراتيجيّ، وهي كما يأتي: (السكارتة، ٢٠١٢)

١. **الخطة الإسـتراتيجيَّة:** وهي خطة ائتمانية طويلة الأجل، يحدد فيها فلسـفة المنظَّمة، والأهداف التي تسـعى لتحقيقها، والبرامج الزمنيَّة لتحقيق هذه الأهداف، وتسـاعد الخطة الإسـتراتيجيَّة الإدارة الوصـول إلى قرارات مناسـبة لعديد من الجوانب؛ مثل: تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد اللازمة، احتياجات القوى البشـريَّة وغيرها، وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لمدد تتراوح بين ٥-١٥ سنة، وتتم في المستويات الإداريَّة العليا. ويجب أن تتميز بالمرونة. (Chandler, 2002)

٢. **الخطة التكتيكية متوسطة الأجل:** توضع هذه الخطط لأوجُه النشاط الرئيسة في المنظَّمة ؛كالإنتاج، والخدمات، والأفراد، والبحوث، والتجهيز؛ وذلك لتحقيق الاسـتخدام الأمثل للموارد في ضـوء الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي سبق وضعُها في الخطة. وتوضع هذه الخطط على مستوى الإدارة الوسطى لمدة تتراوح بين ٣-٥ سنوات، ونطاق هذه الخطط يكون محددًا بمجال وظيفيٍّ معين (إدريس، ٢٠١٤)

٣. **الخطط التكتيكية قصـيرة الأجل:** تتميز هذه الخطة بأنَّها تفصـيليَّة، وتوفر خطوطًا مرشـدة لأوجُه النشاط كافَّة في المدى القصير مثل خطط الموارد البشريَّة، وموازنات المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات، وبالنسـبة للمنشـآت التجاريَّة تشـمل هذه الخطط عمليات المبيعات، وجداول الإنتاج

وغيرها، وتتميز هذه الخطط بأنَّها قصيرة الأجل؛ إذ لا تزيد عن سنة واحدة، كما أنها تقتصر على نشاط معين. (السكارتة، ٢٠١٢).

٢، ٤، ٣، ٤ مراحل الإدارة الإستراتيجيَّة:

تتمثَّل مراحل الإدارة الإستراتيجيَّة في ثلاث مراحل؛ فالمرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجيَّة، والمرحلة الثانية: تطبيق الإستراتيجيَّة، المرحلة الثالثة: رقابة وتقييم الإستراتيجيَّة، وفيما يأتي عرض لتلك المراحل على نحو من التفصيل كما يوضحها كل من (سليمان. ٢٠١٣. ص. ٥٦٨-٥٧٢)

١. صياغة الإستراتيجيَّة Strategic Formulation

المقصود بصياغة الإستراتيجيَّة: توضيح الطُّرق الذي تسير فيها المؤسَّسة لتحقيق غاياتها، ويجري ذلك في ضوء الرؤية المستقبليَّة بعد تحديد رسالة المؤسَّسة؛ من خلال تحليل البيئة الداخليَّة والاستفادة من مَواطِن القوة، وتقليل نقاط الضَّعْف، وكذلك الاستفادة من الفُرَص الموجودة في البيئة الخارجيَّة، وتلافي التهديدات، ووضع الخطط طويلة الأجل، واختيار البديل الإستراتيجيّ المناسب بعد استقراء الإستراتيجيَّات البديلة المناسبة، وهذه المرحلة تشمل الأنشطة الآتية:

أ- رؤية المؤسَّسة ورسالتها:

تُصاغ رؤية المؤسَّسة في عبارة توضِّح ما يجب أن تكون عليه المؤسَّسة في المستقبل، وتعد الخطوة الأولى عند التخطيط الإستراتيجيّ، وتُعرَّف الرسالة على أنَّها "الإطار الرئيس المميِّز للمؤسَّسة عن غيرها من المؤسَّسات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها، وبيان السبب الجوهري لوجودها وهويتها وممارساتها ". وتحديد الرسالة في المؤسَّسة الناجحة يُمثِّل أهميَّة شاملة لها، وسببًا جوهريًّا لنجاحها واستمرارها، وتتضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجيَّة للمؤسَّسة، ومفهومها عن نفسها، وتصف قيم وأولويات المؤسَّسة، ويمكن أن يحدث تطوير وتغيير لرسالة المؤسَّسة نتيجة ظهور فرص أو تهديدات بيئيَّة.

ب– تحديد الأهداف طويلة الأجل:

تعد الأهداف هي النتائج طويلة الأجل التي تحاول المؤسَّسة إنجازها في إطار رسالتها الأساسيَّة، وهي ضروريَّة لنجاح المؤسَّسة؛ لأنَّها تحدد لها أُسُس التقييم، والتنسيق، والتخطيط الفعَّال، والتنظيم، وأنشطة الرقابة؛ ولذا يجب أن تكونَ الأهداف مُحدَّدة بدِقَّة وقابلة للقياس، واقعيَّة يمكن قياسها، واضحة ومتوافقة ومتناسقة مع رسالة المؤسَّسة، وتصاغ على مستوى المؤسَّسة ككل، وعلى مستوى كل قسم فيها؛ وبذلك تساعد الأهداف في إصدار القرارات الإستراتيجيَّة، وتبين أولويات وأهمية هذه القرارات.

ج– دراسة البيئة الداخليَّة لتحديد مَواطِن القوة ونقاط الضَّعْف:

تهتم المؤسَّسات بتحليل وتقييم العوامل الداخليَّة كافَّة فيها؛ بغرض بيان مَواطِن القوة ونقاط الضَّعْف،؛ ممَّا يُساعِد في التعرُّف على القدرات والإمكانات المتاحة الماديَّة (كالأموال، والمباني، والمعدات البشريَّة) وغيرها؛ من حيث توافر الكفاءات الإداريَّة كمًّا وكيفًا، والمعنويَّة التي تمثل مدى قوة العَلاقات بين الأفراد والجماعات، والاستفادة من بيان القوة، وتعزيزها وتدعيمها مستقبلًا، ومعرفة نقاط الضَّعْف والتغلب عليها ومعالجتها. ولأن المؤسَّسة تحصل على مدخلاتها (البشريَّة والماديَّة) من البيئة المحيطة بها، ثم تجري العمليَّات التحويليَّة والتشغيلية على هذه المدخَلات، وتتحول إلى مُدخَلات للبيئة بها مرة أخرى.

د– دراسة البيئة الخارجيَّة لتحديد الفُرَص والتهديدات:

يتوقَّف نجاح المؤسَّسة إلى حدٍّ كبيرٍ على دراستها للعوامل البيئيَّة المؤثِّرة؛ إذ تساعد دارسة وتقييم هذه العوامل الخارجيَّة في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، والموارد المتاحة (البشريَّة والماديَّة)، وكيفية الاستفادة منها، والمجالات منها، والمجالات المتاحة، بالإضافة إلى أنماط القيم والعادات والتقاليد، أي: توضيح سمات المجتمع. ولذا يجب على واضِعِي الإستراتيجيَّة عمل مسح ودراسة للبيئة الخارجيَّة؛ للتعرُّف على الفُرَص والتهديدات الموجودة فيها، وتكون على علم أيضًا بالمتغيرات البيئيَّة من القوى الاقتصاديَّة، والاجتماعيَّة، والحضاريَّة،

والتكنولوجيَّة، والسياسيَّة، والقانونيَّة؛ لأن هذه القوى تتفاعل مع بعضها باستمرار، وتؤثر وتتأثر بما يحدث داخل المؤسَّسة، وهذه العوامل تؤثر على المؤسَّسات كافَّة، ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسَّسة، وهناك مجموعة من العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسَّسة، ويختلف تأثيرها من مؤسَّسة إلى أخرى، وتستطيع الرقابة عليها والتأثير فيها مثل (العملاء، التشريعات والقوانين).

ويمكن الاستفادة من تحليل البيئة الخارجيَّة في حسن استغلال الفُرَص والتعرُّف عليها قبل أن تأتي، واقتناصها بمجرد ظهورها، والإدارة الإستراتيجيَّة الواعية يمكن أن تحوِّل التهديدات إلى فرص، وتحاول استثمارها. والفَهْم الصحيح للفرص والتهديدات المؤثِّرَة على المؤسَّسة يساعد على تحديد البدائل الموضوعيَّة للاختيار الإستراتيجيِّ، والتعرُّف على أفضل القطاعات التي يجب التركيز على خدمتها.

هـ- تحديد البدائل الإستراتيجيَّة:

بعد تحديد رسالة المؤسَّسة ورؤيتها، ووضع الأهداف المطلوب تحقيقها، ودراسة وتقييم العوامل البيئيَّة الداخليَّة والخارجيَّة؛ لمعرفة نواحي القوة والضَّعْف والفُرَص والتهديدات المحيطة بها؛ من الممكن بعد ذلك طرح بدائل إستراتيجيَّة والاختيار من بينها.

وعند المفاصلة بين تلك البدائل يوجد بعض العوامل التي يجب دراستها وتحليلها؛ لاختيار الإستراتيجيَّة المناسبة لظروف وإمكانات المؤسَّسة، منها: الأهداف المراد تحقيقها، والقيود الخاصَّة بالفرص والتهديدات، وكذلك القيود الخاصَّة بجوانب القوة والضَّعْف، بالإضافة إلى قيم الإدارة وأخلاقيَّات والمهارات الإداريَّة المتاحة؛ ممَّا يُساعِد الإدارة العليا في تحديد البدائل الموضوعيَّة للاختيار الإستراتيجيِّ.

و- اختيار الإستراتيجيَّة المناسبة:

بعد تقييم البدائل الإستراتيجيَّة تأتي مرحلة اختيار أنسب البدائل، وهي الإستراتيجيَّة، وتعني: الأهداف طويلة المدى، التي ستُنجَز، وتعد هي المسار الذي تختاره المؤسَّسة من بين المسارات البديلة المختلفة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، في ظل ظروف عدم التأكُّد والمخاطرة، وعلى ضوء توقُّعات المؤسَّسة لخطط ومسارات كل مَن تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم. ولكي تُختار الإستراتيجيَّة المناسبة يجب مراعاة المعايير الآتية:

١. دارسة الخبرة الماضية للمؤسَّسة والأفراد.

٢. عنصر الزمن.

٣. موارد المؤسَّسة البشريَّة والماديَّة.

٤. مستوى المخاطر التي يمكن قَبولها.

٥. معرفة اتجاهات ذوي النفوذ في المؤسَّسة سواء الإدارة العليا والوسطى.

هذه المرحلة توضح مدى تحقيق الفعاليَّة لِما تم في المرحلة السابقة (صياغة الإستراتيجيَّة)، ويتوقف عليها نجاح أو فشل الإستراتيجيَّة؛ لأنَّها عمليَّة وضع الإستراتيجيَّات والسياسات موضعَ التنفيذ؛ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات التي يجب القيام بها؛ لإنجاز برامج المؤسَّسة، وينفذها المستويات الإداريَّة الوسطى والتنفيذية، وتُراجع من قِبل المستويات الإداريَّة العليا، ويُطلق عليها: عمليَّة التخطيط التشغيليّ. ويعتمد نجاح تنفيذ الإستراتيجيَّة على توفر الهيكل التنظيميّ المناسب، وتخصيص الموارد المتاحة، ونظام الرواتب والحوافز، وكذلك نظام المعلومات والاتصالات، وثقافة المؤسَّسة، بالإضافة إلى رصد النتائج، ووضع أفضل الممارَسات والمعايير، وتقييم مدى كفاءة هذه العَمليَّة، وإجراء أي تعديلات إذا لزم الأمر. وتُجرى الممارَسَات الإداريَّة مِنْ قِبَل القيادات العليا عند تطبيق الإستراتيجيَّة؛ مثل: التنظيم، والتوجيه، والمتابَعة؛

لتحويل الخطط إلى أداء فعلي، وتوفير القوي العاملة الكافية لتنفيذ البرامج، وتوجيه الأنشطة حول تحقيق الأهداف المطلوبة. وهذه المرحلة تحتاج إلى قدرات ومهارات إداريَّة وفنيَّة متعددة الأبعاد؛ ولذلك تتطلَّب تنمية قدرات القيادات والكفاءات الإداريَّة، وبناء للهيكل التنظيميّ المناسب، وكذلك تهيئة المناخ التنظيميّ. يتوقف التنفيذ الجيد للإستراتيجية على دور عمليَّة التوجيه والقيادة في توفير القدر المناسب من الدافعيَّة والرغبة لدى الأفراد؛ فالمدير الإستراتيجيُّ الفعَّال يُحسِن فن التفويض للسُّلطة، ويجيد عمليَّة التنسيق بين الجهود المختلفة لتحقيق الأهداف، وكذلك يحسن استثارة الهِمَم والطاقات البشريَّة؛ لتحقيق مزيد من الإبداع والابتكار والإتقان في تطبيق الإستراتيجيَّة.

ولذلك تعد هذه المرحلة من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجيَّة؛ لأنَّها توضح مدى مسايرة عمليات التطبيق لِما وُضِع في مرحلة الصياغة، ويُبنى عليها متابعة أنشطة المؤسَّسة ونتائجها، ومقارنة الأداء الفعليّ مع الأداء المطلوب، ونتائج هذه المرحلة تساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحيَّة؛ لأنَّها تكشف نقاط الضَّعْف في الخطة الإستراتيجيَّة السابقة؛ ومِن ثَمَّ إعادة النظر في العَمليَّة بأكملها مرة أخرى. ولكي تتحقق الفعاليَّة لعملية الرقابة والتقييم لا بدَّ للمستويات الإداريَّة العليا أن يحصلوا على معلومات واضحة وشاملة وسريعة عن سير الأداء من الأفراد في المستويات الإداريَّة التنفيذيَّة؛ حتى تسرع من عمليَّة المقارَنة بين الأداء الفعليّ والمتوقع في مرحلة الإعداد للإستراتيجية؛ ممَّا يُساعِد على اكتشاف نقاط الضَّعْف، وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحيَّة لعملية التنفيذ.

إن عمليَّة المراجَعة الإستراتيجيَّة ذات أهميَّة بالغة؛ لأن العوامل البيئيَّة الداخليَّة والخارجيَّة ليست ثابتة على المدى البعيد؛ فالتغير سمة رئيسة لهذه العوامل؛ مما يؤثِّر بدوره على نقاط القوة والضَّعْف، والفُرَص، والتهديدات، وأثناء عمليَّة الرقابة يجب على القيادات الإداريَّة أن يعرفوا معلومات مهمة عن النظام، وكيفيَّة تطبيق النظام للإستراتيجية، وتعتمد الإدارة الإستراتيجيَّة في ممارَسة عمليَّة الرقابة والتقييم على التقارير الدوريَّة

التي توضح مؤشِّرات الأداء الرئيسة، واستخدامها يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة، وهناك خطوات رئيسة تُتَّبَع في عمليَّة الرقابة والتقييم، وهي:

١. وضع المعايير المطلوبة.

٢. مراجعة ما تم في التحليل البيئيِّ للعوامل الداخليَّة والخارجيَّة.

٣. قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيميّ يسير في الاتجاه الصحيح.

٤. الاهتمام برقابة الكَمِّ والكيف.

٥. مقارنة الأداء الفعليِّ بالمعايير الموضوعة سابقًا.

٦. اتخاذ القرار المناسب، وقبل تحديد القرار يجب على الإدارة تحديد أسباب الاحتراقات.

٧. توضيح الإجراء التصحيحي المناسب.

إن الإدارة الإستراتيجيَّة تشتمل على مجموعة من المهام والوظائف والعمليات الرئيسة، هي:

١. تحديد الرؤية المستقبليَّة للمنظَّمة، ورسالتها، وفلسفتها أو قيمها، وأهدافها.

٢. إجراء التحليل الداخليّ للمنظَّمة، والذي يُوضِّح ظروفها الداخليَّة وإمكاناتها.

٣. تقييم البيئة الخارجيَّة للمنظَّمة من حيث كلٍّ من بيئة التنافس، والظروف البيئيَّة العامَّة.

٤. تحليل البدائل الإستراتيجيَّة المحتملة نتيجةَ المطابقة بين الوضع الداخليِّ الخاص بالمؤسَّسة والبيئة الخارجيَّة.

٥. تحديد البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسَّسة.

٦. الاختيار الإستراتيجيِّ لمجموعة الإستراتيجيَّات الكليَّة المطلوبة لإنجاز رسالة المؤسَّسة.

٧. تنمية عدد من برامج العمل العامَّة وبرامج العمل المحددة، والتي تتوافق مع الإستراتيجيَّات الكليَّة للمنظَّمة.

٨. تنفيذ وتطبيق الخيارات الإستراتيجيَّة من خلال تخصيص الموارد، وإعداد الموازنات، وتحقيق التوافق بين الإستراتيجيَّة وكل من المهام- الأفراد- الهيكل التنظيميِّ- ثقافة المؤسَّسة- النُّظُم الإداريَّة (نظام الحوافز- نظام المعلومات- نظام التخطيط الإستراتيجيِّ- نظام الرقابة). مُراجَعة وتقييم ورقابة مدى نجاح العَمليَّة الإستراتيجيَّة (النفيعي. ٢٠١٧. ص. ٢٢).

ثالثًا: أبعاد الإدارة الإستراتيجيَّة:

تتكون الإدارة الإستراتيجيَّة من ثلاثة مستويات تتمثَّل في الآتي:

١. الإدارة الإستراتيجيَّة للمنظَّمة: في هذا المستوى تتولَّى الإدارة الإستراتيجيَّة عمليَّة تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظَّمة، وتحديد الأهداف الإستراتيجيَّة، وحشد الموارد اللازمة، وصياغة الخطة الإستراتيجيَّة.

٢. الإدارة الإستراتيجيَّة في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجيَّة: تتولَّى الإدارة الإستراتيجيَّة في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجيَّة الخاصَّة بكل وحدات الأعمال، يعني: تكون الإدارة الإستراتيجيَّة مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصَّة بالخطة الإستراتيجيَّة للوحدة، واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.

٣. الإدارة الإستراتيجيَّة في المستوى الوظيفيِّ: ويُقصَد به أنَّه يوجد خطة إستراتيجيَّة للتسويق، وخطة إستراتيجيَّة للأفراد، وخطة للإنتاج؛ إذ تتولَّى كل خطة عمليَّة تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصَّة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليوميَّة لهذه الوظائف. (عبد الحافظ. ٢٠١٤. ص. ٦٥-٦٦).

فالإدارة الإستراتيجيَّة هي عمليَّة مستمرَّة تتكون من أربع خطوات:

١. تحليل البيئة الداخليَّة والخارجيَّة، بما في ذلك تحليل الهيكل التنظيميِّ والأنظمة والإجراءات والموارد الإداريَّة.

٢. التخطيط الإستراتيجيّ: ويتألف من بيان الرؤية، وبيان المهمة، وتحديد الأهداف، والتطوير الإستراتيجيّ، وصياغة السياسات.

٣. التنفيذ الإستراتيجيّ: ويشمل المشاريع، والميزانيات، وإجراءات التنفيذ.

٤. التحكم الإستراتيجيّ: بما في ذلك وضع المعايير، وقياس الأداء، ومقارنة الأداء مع المعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحيَّة (manketuit. 2016. p22).

يعد نموذج جامعة هارفرد النموذج الأول زمنيًّا، والأكثر تأثيرًا على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجيَّة، ويدعو هذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لِما لدى المؤسَّسة الاقتصاديَّة من موارد وإمكانيات، وموازاتها مع ما في محيطها الخارجي من فُرَص وتهديدات؛ ممَّا يُتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الإستراتيجيّ بين ما في المحيط الخارجي من عوامل مشجِّعة أو مثبِّطة، وما لدى المؤسَّسة من عوامل قوة وضَعْف.

ولقد قسم هذا النموذج إلى مرحلتين؛ المرحلة الأولى: تضم مجموعة من القرارات ذات الصلة بما يجب أن يُجرى لمساعدة المؤسَّسة على صياغة رسالتها وأهدافها، سُميت هذه المرحلة بمرحلة بناء التوجُّه الإستراتيجيّ، أما المرحلة الثانية على مجموعة قرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة السابقة (الحربي. ٢٠١٠. ص. ٢).

حسب نموذج الأبعاد السبعة يمكن تحقيق النجاح في تنفيذ الإستراتيجيَّة، إذا كانت المتغيِّرات السبعة متوافقة مع الإستراتيجيَّة، أو مسانِدة لها على الأقل، وتتمثل المتغيِّرات السبعة لهذا النموذج في: الإستراتيجيَّة، الهيكل التنظيميّ، الأنظمة، الأسلوب الإداريّ، المهارات، الموارد البشريَّة والثقافة التنظيميَّة.

وفيما يأتي توضيح للأبعاد السبعة التي يتضمنها هذا النموذج:

١. **الإستراتيجيَّة:** تحديد الخيارات الإستراتيجيَّة مع أخذ المنافسة والبيئة بعين الاعتبار، كذا تحديد النشاطات التي ترغب المؤسَّسة الاقتصاديَّة في دخولها، وتحديد طبيعة وحدة هذه النشاطات.

٢. **الهيكل التنظيميُّ:** يُمثِّل مجموعة العَلاقات التنظيميَّة، المستويات التنظيميَّة المختلفة.

٣. **الأنظمة الإداريَّة:** تمثل مجموعة التصرفات، القواعد والإجراءات التنظيميَّة.

٤. **الأسلوب الإداريُّ:** يُوضِّح ثقافة، قيم وسلوكيات المديرين، الممارَسة من أجل بلوغ الأهداف.

٥. **الموارد البشريَّة:** تمثل الأفراد كافَّة المتواجدين في المؤسَّسة الاقتصاديَّة.

٦. **المهارات:** تتمثَّل في مجموع الكفاءات الموجودة في المؤسَّسة الاقتصاديَّة التي تميزها عن باقي المنافسين.

٧. **القيم المشتركة أو الثقافة التنظيميَّة:** وتمثل المبادئ، القيم، التطلعات والطموحات التي يشترك فيها أعضاء المؤسَّسة الاقتصاديَّة (بولخال. ٢٠١٢. ص. ١٩-٢٠)

هناك مجموعة من التحدِّيات والمعوِّقات التي تواجه التطبيق الفعليَّ للإدارة الإستراتيجيَّة منها ما يأتي:

١. عدم توافُرِ المواد المتاحة والكافية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجيَّة.

٢. لا تزال هناك مشكلة قائمة على وضع مفهوم محدَّد وواضح للإستراتيجية؛ مما أسهم في إحداث تعارض بين الأهداف والأغراض للإستراتيجية.

٣. هناك ضعف في نماذج الإدارة الإستراتيجيَّة في تقييم وتنفيذ الخطط الإستراتيجيَّة.

٤. ضعف الترابط والتكامل بين المخططين والمنفذين؛ مما نتج عن ذلك أن الصياغة تجرى في المستوى الأعلى بينما يجري التطبيق في المستوى الوسطي.

٥. عدم توافُرِ المرونة عند تنفيذ الإدارة الإستراتيجيَّة، بالإضافة إلى عدم قدرة إدارة المدرسة على استغلال جميع الفُرَص المتاحة، كما يمكن للإدارة أن تبالغ في الرسميات عند استخدام الإدارة الإستراتيجيَّة.

٦. عدم وجود مقاييس تساعد في قياس الأهداف والأداء عند تطبيق الإدارة الإستراتيجيَّة، بالإضافة إلى عدم وجود التزام أو نية لدى العاملين بالمدرسة في تطبيق الإدارة الإستراتيجيَّة (الشحنة. ٢٠١٧. ص. ٤٢١)

كما يذكر (العتيبي. ٢٠١٧. ص. ٤١٦-٤٢٠) أن هناك مجموعة من المعوِّقات التي تحول تطبيق الإدارة الإستراتيجيَّة في المؤسَّسات، وتتمثل تلك المعوِّقات فيما يأتي:

١. البيروقراطية المترهِّلة: ركَّزَت بعضُ القيادة الإداريَّة على تنمية وتوسيع نطاق سلطاتها وإمبراطورتيها الإداريَّة؛ حتى ترهلت، وأصبحت البيروقراطية تقف عثرة أمام كل قائد يريد أن يُحدث نوعًا من التغيير أو التحديث. بل وتعدُّه متطفلًا يجب مقاومته وإيقافه عند حده؛ إذ أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية هي هدف تلك الإدارات.

٢. الأنظمة واللوائح: تعيق القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المتراكمة تنظيم وتسيير شؤون المؤسَّسة التربويَّة؛ لذلك تعد من أكبر العوائق التي تواجه القادة الإداريين؛ لأنَّها تقلل المرونة، وتعاني من التقادم والازدواجية؛ إذ تعاني تلك الأنظمة:

١. الجمود بشكلٍ لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار.

٢. كثرة التعديلات وتفسيرات الأنظمة واللوائح.

٣. غموض بعض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها.

٤. المركزيَّة الشديدة وعدم التفويض: تمارس القيادة من المركزيَّة وعدم الرغبة في تفويض السلطة والاستحواذ على أكبر قدر منها؛ تعبيرًا عن الأهمية والمركز الاجتماعيّ؛ نتيجة الانقسامات السياسيَّة، والقوميَّة التي تقلل درجة اطمئنان القيادة فيتقلص التفويض.

٥. عدم الاستقرار الإداريّ: إن عدم استقرار القيادة والكوادر المتخصِّصة، وفقدان الأمن الوظيفيّ الناجم عن تهديدات الخصخصة، والتقاعد المبكِّر؛ قد يَحُول دونَ إمكانية إعداد وتأهيل إستراتيجيَّة تنزع إلى التفكير في المستقبل.

٦. نقل واستخدام التكنولوجيا: تخشى القيادة الإداريَّة التطوُّر التكنولوجيَّ، وتعتقد أنَّه من المستحيل نقل تلك التقنيات واللَّحاق بها، أو تطوير قدراتها على استخدام التقنيَّة الحديثة؛ لاعتقادهم أنَّها تتطلَّب تدريبًا شاقًّا ومستمرًّا؛ في ظل عدم توافُرِ الوقت، أو صعوبة العمل على هذه التقنيات.

٧. البيئة الماديَّة والتنميَّة الخرسانية: أصبحت سيطرة الماديات على الوضع القائم في المؤسَّسات التربويَّة من أعقد المشكلات التي تواجه القيادة والإدارة الإستراتيجيَّة؛ إذ تسعى القيادات الإداريَّة على الاهتمام بالوضع الماديّ؛ بدءًا من إعادة تأسيس المكتب والأثاث، وانتهاء بالسيارة والمنزل على حساب إستراتيجيَّات ورسالة المؤسَّسة.

٨. غياب المنافسة: غياب المنافسة بين المؤسَّسات الحكوميَّة وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن، ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها، طالما أنَّها في مأمن من المقارنة والمساءلة؛ ممَّا يُضعِف عمليَّة إيجاد قيادات إستراتيجيَّة قادرة على التطوير والتحديث في المؤسَّسات.

٩. القيم والانتماءات والضغوطات الاجتماعيَّة: تفرض العادات والتقاليد، والقِيَم، والانتماءات الاجتماعيَّة والحِزبيَّة بعضَ التصرفات على القادة الإداريين، قد لا تتفق مع متطلَّبات العصر الحاضر كالوساطات والمحسوبيات.

١٠. التخطيط غير السليم: عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صُنَّاع القرار في عمليَّة التنبُّؤ المستقبليِّ عند اتخاذ القرار؛ مما يُحدث فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه وبين الواقع العمليِّ.

١١. نقص الموارد الماديَّة: قد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنويَّة التي تضعها الأجهزة المركزيَّة لأي مؤسَّسة بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبليَّة لإعداد قيادات إستراتيجيَّة قادرة على التفكير في المستقبل.

١٢. الضغوط الداخليَّة والخارجيَّة: الضغوطات الداخليَّة والخارجيَّة التي يمارسها زملاء العمل والأهل والأقارب والقادة الآخرون، أو أصحاب النفوذ والسلطة في البلاد؛ لتحقيق مصالح أو منافع معينة، قد تدفع القيادة إلى مراعاة المصالح تلك الأطراف عند اتخاذ أي قرار.

١٣. ضَعْف كفاءة القيادة الإداريَّة: تعد أسباب عدم كفاءة القيادة والإدارة الإستراتيجيَّة، ومنها ما يأتي:

١. ضَعْف التأهيل العلميِّ للقيادة الإداريَّة. فكثير من القياديين الإستراتيجيَّة لم يحظوا بالمستوى التعليميِّ المناسب.

٢. ضَعْف مستوى التدريب. إذ لا تعتمد القيادة على التعليم فحسب، بل يمثل التدريب رافدًا مهمًّا في تكوين شخصيتها القياديَّة.

٣. ضَعْف مستوى الخبرة. قد تعيق القبضة البيروقراطية الاستفادة من الخبرات ومن القادة الذين ابتُعثوا لرفع مستوى خبراتهم العَمليَّة بالخارج.

٤. الانحراف الإداريِّ والأخلاقيِّ: يسبب الانحراف الإداريُّ والأخلاقيُّ قلقًا رئيسًا للقيادة الإستراتيجيَّة نظرًا لانتقال العدوى إلى غالبية العاملين، ويؤدِّي إلى الإخلال بالثقة العامَّة والأمانة.

٥. العَلاقة مع المستشارين: قد يمثل الاستشاريون مشكلةً للقادة الإستراتيجيين للأسباب الآتية:

١. الاعتماد على الاستشاريين لمدة طويلة يَحُول دونَ تطوير مهارات وخبرات القادة الإستراتيجيين.

٢. نشأة بعض المشكلات بين المستشارين والتنفيذيين نتيجةَ عدم وضوح الفاصل بين مهام المستشارين والتنفيذيين.

١. ضجر الاستشاريين؛ لاعتقادهم أن التنفيذيين يمتلكون السلطة، ويمارسون النشاطات الرئيسة مع تهميش دورهم وإنكار جهودهم، وعدم حصولهم على التقدير الكافي.

٢. قِلَّة الاستفادة من التقدُّم التِّقنيّ في مجال الإدارة: يترتب على ذلك نوعين من المعوّقات هما:

٣. عوائق ناتجه عن نقص المعرفة، وتفشي الأُمِّيَّة ونقص الموارد، وندرة وجود سياسة علميَّة تقنيَّة.

٤. عوائق تتعلَّق بالدول المتقدّمة ناقلة التقنيَّة، والشركات متعددة الجنسيات ومدى استعدادها لنقل التقنيَّة في ضوء المتغيّرات السياسيَّة.

٥. استنزاف الوقت: قد يؤثِّر الوقت المنفق في عمليَّة الإدارة الإستراتيجيَّة على مسؤولياتها الوظيفيَّة؛ ومن ثَمَّ يجب أن يكون التدريب على كيفيَّة جدولة المهام؛ بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الإستراتيجيَّة.

٦. ضعف الالتزام بالتنفيذ: فقد يتنصل بعض المشارِكينَ من مسؤولية القرارات الإستراتيجيَّة التي تُوُصِّل إليها. الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة؛ إذ يجب أن يدرب المديرون على توقُّع حالات الإحباط، أو مشاعر اليأس التي قد تتسرب إلى نفوس المشارِكينَ في عمليات إعداد الإستراتيجيَّات، أو المنفذين لها، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.

رابعًا: أنماط الإدارة الإستراتيجيَّة:

تتمَحْوَر في عديد من الأنماط، من بينها:

أ. الإدارة التحويليَّة:

تعد الإدارة التحويليَّة نمطًا من أنماط الإدارة التي يُتبادل فيها بين المدير والموظفين في كثير من الأحيان في غياب العَلاقات الشخصيَّة. (carlyon.٢٠١٢. p٧٠)، وفيه يساعد المديرون التحويليون المؤسَّسات على التعامُل مع البيئات المتغيرة؛ من خلال تشجيع أتباعها على إيجاد حلول مبتكَرة للمشكلات المعقدة، وبذل المزيد من الجُهْد في أدائهم من خلال تحديد قيمهم ومعتقداتهم ومواقفهم، وقد دُرست الإدارة التحويليَّة في سياق التعليم مِنْ قِبَل الباحثينَ؛ فوجدوا أن الإدارة التحويليَّة تتكون من ثلاثة أبعاد، تتمثَّل في الآتي:

البُعْد الأول: إطلاق وتحديد الرؤية، يُسهِم المديرون التحويليون في تطوير الرؤية في المؤسَّسات؛ مما يمكن أن يزيد من التزام المعلِّمين بالمنظَّمة، وقد يؤدِّي إلى زيادة استعداد المعلِّمين لبذل المزيد من الجَهْد لتحقيق الأهداف التنظيميَّة.

البُعْد الثاني: الدعم الفرديُّ، يركز المديرون التحويليون على تطوير وتوجيه المعلِّمين؛ من خلال تفويض المهام الصعبة، وتقديم التغذية الراجعة، والاعتراف باحتياجات الموظفين واهتماماتهم.

البُعْد الثالث: التحفيز الفكري، يحفز المديرون التحويليون الإبداعَ والإبداع المهنيَّ؛ من خلال تشجيع المعلِّمين على التساؤل عن معتقداتهم وقيمهم، وتعزيز قدراتهم على حل المشكلات.

هذا؛ ويمكن تقسيم هذه الأبعاد الثلاثة السابقة إلى كاريزما المدير التحويليِّ؛ فالعنصر الكاريزمية (بَدْء وتحديد الرؤية) يشير إلى الإلهام والنفوذ من خلال التعبير عن المثُل العليا، وعنصر التمكين (الدعم الفرديِّ والتحفيز الفكري) يشير إلى الجانب التشاركيِّ في الإدارة التحويليَّة؛ من خلال تحفيز المجموعات على أن تكون خلَّاقة، وتعزيز قدراتهم الجماعيَّة لحل المشكلات. ويهدف هذا العنصر التمكين بصورة أكبر وضوحًا

إلى تحفيز التفاعلات في المجموعات أو الفرق أكثر من العنصر الكاريزما. ومن خلال التمكين يمكن للمديرين التحويليين أن يحفزوا أعضاءَ الفريق على تجاوُز اهتماماتهم الذاتيَّة، والاستثمار في فريقهم، ويمكنهم خلق مناخ تعلم في فرق تحفز تطور الفريق. (AKETCH. 2017. MC.p5- 6 CLESKEY. 2014. P120)

يرى الباحث أن نمط القيادة التحويليَّة من أحد الأنماط التي من شأنها أن تسهم في رفعة المدرسة، وتطورها، وضمان حسن سير العمليَّات المختلفة داخل الإدارة كالعملية الإداريَّة؛ وذلك لاهتمام المدير التحويليّ بتشجيع العاملين بالمدرسة على إيجاد حلول مبتكَرة للمشكلات المعقدة، وبذل المزيد من الجَهْد في أدائهم؛ من خلال تحديد قيمهم، ومعتقداتهم، ومواقفهم؛ ومن ثَم يُسهِم في بناء الثقة بالنفس، ورفع الروح المعنويَّة لدى الموظفين، كما يرى الباحث أن هذا النمط يقوم على الاحترام المتبادَل بين المدير والعاملين بالإدارة، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي من شأنه أن يُسهِم في المؤسَّسة وتميزها عن غيرها من المؤسَّسات.

ب. الإدارة الخادمة:

تعد الإدارة الخادمة نمطًا من أنماط الإدارة، والذي يدير فيه المدير العاملين بالمؤسَّسة الحكوميَّة من منظور وضع الغرض المؤسَّسيّ للمؤسَّسة الحكوميَّة، واحتياجات المؤسَّسة الحكوميَّة والعاملين بها، وتفضيلها على احتياجات ورغبة المدير. (woodruff. 2004)، ويتسم هذا النمط بمجموعة من الخصائص، والتي تتمثَّل في: الإشراف، التبصر، الإقناع، الالتزام، الوعي، التعاطف، الاستماع، الشفاء، وبناء المجتمع؛ فالمدير الذي يتَّسِم بهذا النمط هو المدير الذي يخدم أتباعه من خلال الوفاء بمتطلَّبات أتباعه، ومساعدتهم في القيام بعملهم بطريقة أكثر كفاءة. هذا وتعزز الإدارة الخادمة الثقة بالنفس، والإيثار، والأخلاق، والروحانية، والقِيَم الأخلاقيَّة، والمشارَكة في تحقيق الأهداف والغايات التنظيميَّة. والغرض الأساسيُّ من الإدارة الخادمة

خدمة الأفراد أولًا، بدلًا من قيادتهم، من خلال وضع احتياجات ومصالح وتطلعات أتباعهم فوق مصالحهم.

(238-236 P .2012 .STEWART .٢٥-24 P . 2014.GREEN)

١. يتَّسِم المدير الذي يتَّسِم بنمط الإدارة الخادمة بالخصائص الآتية:

٢. تقييم المعلِّمين من خلال الاستماع لهم والتعرُّف على احتياجاتهم.

٣. تنمية الموظفين من خلال توفير فرص التعلُّم، ونمذجة السلوك المناسِب وتشجيعهم.

٤. بناء عَلاقات ناجحة داخل بيئة العمل بالمؤسَّسة الحكوميَّة؛ من خلال بناء عَلاقات قويَّة مع الموظفين، والعمل بشكل تعاوُنيٍّ، وتقييم الفُرُوق الفرديَّة.

٥. إظهار النزاهة والثقة والانفتاح والمساءلة، والاستعداد للتعلُّم من الآخَرين.

٦. وضع تصوُّر مستقبلي للمؤسَّسة الحكوميَّة، والأخذ بزمام المبادرة وتوضيح الأهداف.

٧. تقاسم الإدارة من خلال خلق رؤية مشتركة معهم، وتقاسم صُنْع القرار الخاص بالمؤسَّسة. (cerit. ٢٠٠٩. p ٦٠٢).

ج. الإدارة التبادُليَّة:

تعد الإدارة التبادُليَّة أحد أنماط الإدارة التي يتبعها المدير في إدارة المؤسَّسة الحكوميَّة، وتعرف الإدارة التبادُليَّة على أنَّها تبادل بين المدير وأفراد المجموعة النتائج المرجُوَّة؛ من خلال تلبية توقُّعات المدير وتوقُّعات أفراد المجموعة، والذي ينطوي على وُعود أو التزامات كجزء لا يتجزأ من الاحترام والثقة، ويعرَّف المدير التحويليُّ على أنَّه قائد رائد نحو تحديد احتياجات وتطلعات أفراد مجموعته، وتظهر بوضوح طرق الوفاء بهذه الاحتياجات في مقابل أداء أتباعها. (paracha. ٢٠١٢. p ٥٦)، وتتضمن الإدارة التبادُليَّة ثلاثة عوامل أساسيَّة يمكن توضيحهم كما يأتي:

١. المكافأة الطارئة:

وهنا يفي المدير بتحقيق وعوده للعاملين بالمؤسَّسة الحكوميَّة بمكافأة محددة سابقًا، في مقابل الوفاء بالمتطلَّبات المطلوبة منهم؛ فالمدير هنا يحدد لأتباعه ما يجب القيام به، وكيفية الحصول على مكافأة؛ لاستكمال المهام المتَّفَق عليها؛ ومن ثَم يمكن القولُ: إن المكافآت الطارئة تعد أحد أنماط التعزيز الإيجابيّ الذي يستخدمه المدير مع أتباعه في المؤسَّسات الحكوميَّة.

٢.الاستثناء الإداريّ النَّشِط:

وهنا يراقب المدير أداء أتباعه، وإذا اكتشف عن أي إخفاقات أو أخطاء أو انحرافات عن المعايير؛ فإنَّه يتخذ إجراءات تصحيحية في أسرع وقت ممكن.

٣.الاستثناء الإداريُّ السلبي:

وتتمثل هنا ردود فعل سلبيَّة من قِبل المدير لأتباعه في المؤسَّسة الحكوميَّة، والتي تتمثَّل في النقد والتصحيح أو العقاب. (GREIMAN. ٢٠٠٩. P ٢٦٥-٢٦٨)

الإدارة الأوتوقراطية:

يعد النمط الأوتوقراطي أحد أنماط الإدارة الحكوميَّة، والذي يُعرف تحت عديد من المسمَّيات مثل النمط الاستبدادي، والنمط الديكتاتوري، والنمط السلطوي، ويتسم المدير في هذا النمط بعديد من الخصائص، والتي تتمثَّل فيما يأتي:

١. يهتم المدير الإداريُّ في هذا النمط بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالعاملين.

٢. كما يهتم بالاستحواذ على السلطة، وعدم السماح لمشاركة الآخَرين في اتخاذ القرارات.

٣. كذلك يؤمن بمركزية العمل، وعدم تفويض جزء من الصلاحيات للآخرين.

٤. بالإضافة إلى المحافظة على الانضباط لدرجة الشدة. (بطاح. ٢٠١٦. ص ٢٢).

وفي هذا النمط لا يستشير المدير المعلِّمين، ولا يسمح لهم بتقديم أي مُدخَلات، ويتوقع من المعلِّمين إطاعة الأوامر دون تلقي أي إيضاحات، تُنتَج بيئة الدافع في المؤسَّسة من خلال خلقِ مجموعة منظَّمة من المكافآت والعقوبات. وقد انتُقد هذا النمط من الإدارة بشكلٍ كبيرٍ خلال السنوات الثلاثين الماضية. وتقول بعض الدراسات: إن المؤسَّسات التي لديها عديد من المديرين الأوتوقراطيين لديها دوران أعلى، ونسبة تغيُّب مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى. (KHAN. ٢٠١٥. P ٨٧)

يرى الباحث أن هذا النمط يتَّسِم فيه القائد بالأنانية، والاقتصار على نفسه في اتخاذ القرارات الملائمة، هذا بالإضافة إلى أنَّه لا تربطه بأتباعه عَلاقات تعاوُنية متبادلة؛ مما يؤثِّر ذلك بالسلب في العاملين بالمؤسَّسة.

الإدارة الإستراتيجيَّة الديمقراطية:

يعتمد هذا النمط من أنماط الإدارة على مبدأ احترام الآخَرين، وفي هذا النمط يولي المدير أهميَّة للمعلِّمينَ كزملاء في العمل، مع احترام معارفهم، وآرائهم، واحتياجاتهم في تحديد أهداف المؤسَّسة، واختيار وإدخال الطلاب، وجمع الأموال، والمشارَكة في إعداد وتطوير المناهج، وطُرُق التدريس، وإثراء نتائج التعلُّم. (VICAN. ٢٠١٦. P ٨٨)

وتقوم الإدارة الديمقراطية على عديد من الأمور، منها:

١. الاهتمام بالعلاقات الإنسانيَّة داخل العمل؛ ممَّا يُساعِد على رفع الروح المعنويَّة.

٢. تشجيع الأفراد على المشارَكة الإيجابيَّة؛ طبقًا لمبدأ الإدارة الجماعيَّة.

٣. الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، بشكل جيد وفعَّال من خلال العمل الجماعيّ.

٤. الاهتمام بالنمو المهنيّ للموظفين، وذلك من خلال: تشجيعهم على الاطلاع على كل جديد في مجال عملهم، والاهتمام بحضور الدورات، وعقد اللقاءات الدوريَّة بين المعلِّمين من ذوي التخصُّص الواحد، وبين المشْرِف التربويّ؛ لكي يستفيد الجميع وخاصة المعلِّمين الجُدُد.

٥. مراعاة الفُرُوق الفرديَّة عند توزيع الواجبات والمسؤوليات، وبما يساعد على اكتشاف المواهب المختلفة، وتنميتها؛ من أجل استغلالها بما يعود بالفائدة على المدرسة والعاملين.

٦. تأكيد المصلحة العامَّة على المصلحة العامَّة على المصالح الشخصيَّة؛ إذ يكون الولاء للجماعة وليس للأفراد.

٧. الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداريّ، وذلك من خلال تفويض بعض العاملين بأعمال إداريَّة معينة؛ نتيجة لشعوره بكفاءتهم في العمل.

٨. الاهتمام بتوفير الاتصالات الجيدة داخل المؤسَّسة وتهيئة المناخ السليم.

٩. توثيق العَلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة والاهتمام بالعوامل الإنسانيَّة.

كما يمارس المدير نشاطه في الإدارة الديمقراطية من خلال الترغيب والحث والاستمالة؛ بعيدًا عن التخويف وفرض السلطة كما هو الحال في الإدارة التسلطية؛ إذ ينطلق المدير هنا من أنَّه عضو في فريق، ومن أن الأفراد في مؤسسته يعملون معه، ولا يعملون عنده؛ فهو يتلقَّى أفكارهم ومقترَحاتهم، بل ويشجعهم على المشارَكة خصوصًا فيما يتصل بأمورهم، كما يهتم كثيرًا بما لديهم من حاجات أساسيَّة من أجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنويَّة.

وقد زاد الاتجاه نحو إتباع النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسيَّة؛ نتيجة لعدة عوامل منها:

١. انتشار الفلسفة التربويَّة الديمقراطية وتطبيقاتها في المؤسَّسة الحكوميَّة.

٢. تقدم البحوث، وتعددها في مجال علم النفس الاجتماعيّ، والتي توصَّلت نتائجها إلى أن الأفراد يعملون بطريقة أفضل، وبفعالية عندما يشتركون في وضع القرار وفي طريقة تنفيذه.

ما أظهرته نتائج الدراسات في مجال ديوانيات الجماعة من أن الإدارة المفروضة على الجماعة من الخارج تؤدِّي دائمًا إلى تكوين اتجاهات مضادة في هذه الجماعة. (الأغا. ٢٠١٥. ص٢٢٧-٢٢٨).

ويرى الباحث أن نمط الإدارة الديمقراطي يعد من أفضل أنماط الإدارة الذي يمكن اتباعه داخل المدرسة؛ وذلك لاحترامه لآرائهم وأفكارهم، وتشجيعه على التعبير عن تلك الآراء والأفكار بحرية دون النقد أو السخرية منها، بالإضافة إلى اهتمامه بتشجيع العاملين بالمدرسة على المشارَكة في صُنْع القرار واتخاذه.

خامسًا: النظريات المفسِّرة للإدارة الإستراتيجيَّة:

تعددت النظريات التي اهتمت بتناول مفهوم الإدارة وتفسيرها، ومن تلك النظريات ما يأتي:

نظريَّة المسار-الهدف

نظريَّة المسار-الهدف هي نظريَّة تدور حول كيفيَّة تحفيز المدراء بالمؤسَّسة الحكوميَّة لتحقيق الأهداف المحدَّدة. وظهرت تلك النظريَّة لأول مرة في **مجال الإدارة في أوائل السبعينات في أعمال إيفان (Evans ١٩٧٠)، وهاوس (House ١٩٧١)**، وركزت تلك النظريَّة بصورة كبيرة على الأبحاث حول ما يحفز العاملين بالمؤسَّسة الحكوميَّة، والهدف المعلَن من نظريَّة المسار-الهدف هو تعزيز أداء العاملين الإستراتيجيّ؛ من خلال التركيز على تحفيز رأس المال البشري. وعلى النقيض من النظريَّة الموقفية **Situational Theory**، التي تشير إلى أن المدير يجب أن يتكيف مع مستوى التنمية مع المرؤوسين، وخلافًا لنظرية المواقف، والتي تؤكد على التطابق بين أسلوب المدير والمتغيرات الظرفيَّة المحددة، وتؤكد نظريَّة المسار-الهدف على العَلاقة بين المدير وخصائص الموظفين، ووضع العمل داخل المؤسَّسة الحكوميَّة.

إن الافتراض الأساسيَّ لنظرية المسار–الهدف مستمدة من نظريَّة التوقع؛ مما يوحي بأن الموظفين سيكونون متحمّسين إذا اعتقدوا أنهم قادرون على أداء عملهم، إذا كانوا يعتقدون أن جهودهم سوف تؤدّي إلى نتيجة معينة، وإذا كانوا يعتقدون أن المردود للقيام عملهم جديرة بالاهتمام. بالنسبة للمدير التربويّ؛ فإن التحدّيَ يتمثَّل في استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجيَّة الذي يلبي بصورة أفضلَ الاحتياجات التحفيزية الثانويَّة، وذلك عن طريق اختيار السلوكيَّات التي تكمِّل ما هو مفقود في وضع العمل داخل المؤسَّسة الحكوميَّة، وذلك من خلال توفير المدير الإستراتيجيّ للمعلومات أو المكافآت في بيئة العمل داخل المؤسَّسة الحكوميَّة؛ من أجل تحقيق الهدف.

من الناحية النظريَّة، تقترح نظريَّة المسار–الهدف أن المديرين التربويين بحاجة إلى اختيار أسلوب الإدارة الذي يناسب احتياجات المرؤوسين والعمل الذي يؤدونه، وتتنبأ تلك النظريَّة بأن أسلوب الإدارة الإستراتيجيّ هو الأفضل في الحالات التي يكون فيها المرؤوسون عقائديين وسلطويين، ومطالب المهمة غامضة، والقواعد والإجراءات التنظيميَّة غير واضحة. وفي هذه الحالة؛ تكمل الإدارة التوجيهيَّة العمل من خلال توفير التوجيه والهيكل النفسيّ للمرؤوسين. تولد الإدارة الدافعيَّة عندما تزيد من عدد وأنواع المكافآت التي يحصل عليها المرؤوسون من عملهم.

إنَّ نظريَّة المسار –الهدف لديها ثلاث نقاط قوة رئيسة تتمثَّل فيما يأتي:

١. أولًا: فإنَّها توفر إطارًا نظريًّا مفيدًا لفهم كيفيَّة وتوجيه، ودعم، ومشاركة، والتعرُّف على أساليب الإدارة التي تؤثر في الإنتاجيَّة ورضا من المرؤوسين.

٢. ثانيًا: نظريَّة المسار–الهدف هي فريدة من نوعها في أن تدمج مبادئ الدافع لنظرية التوقُّعات إلى نظريَّة الإدارة.

٣. ثالثًا: توفر نموذجًا عمليًّا يؤكد على الطُّرق المهمة التي تساعد بها المرؤوسين.

ويمكن استخدام مبادئ نظريَّة المسار–الهدف من قِبل القادة على جميع المستويات داخل المنظَّمة، وكذلك لجميع أنواع المهام. لتطبيق نظريَّة المسار–الهدف يجب على المدير أن يقيِّم مرؤوسيه أو مهامهم بعناية؛ ومِن ثَمَّ اختيار أسلوب الإدارة المناسبة لتتناسب مع تلك الخصائص. (POLSTON. 2013. P ١٥–١٦).

النظريَّة الموقفية:

تعود تلك النظريَّة إلى مؤسسها فليدر "**Fiedler, 1984**"، والذي يرى أن نجاح المدير يعتمد على مدى ملاءمة أسلوب المدير أو شخصيته للموقف، يُوضِّح فيدل في تلك النظريَّة أن النجاح يعتمد على التفاعل بين شخصيَّة الزعيم والموقف، وتشير تلك النظريَّة إلى أن نجاح المدير يعتمد على التوافُق بين الاحتياجات الثانويَّة التي تحفز سلوك المدير (النمط)، ومقدار القوة أو تأثير المدير على الموقف. تقاس فعالية الإدارة لدى المدير من خلال ما يأتي:

(أ) كيفيَّة تنظيم العمل بوضوح.

(ب) مقدار القوة الموضعية التي يمارسها القادة.

(ج) العَلاقة بين القادة والأتباع.

تفترض نظريَّة فيدلر الموقفية أنَّه لا توجد طريقة واحدة أفضل للقادة، فالموقف يملي على المدير أي أسلوب الإدارة الذي سوف يستخدمه. (MURAWSKI. 2011. P ٣٢)

نظريَّة تالبوت بارسونز:

يؤكد "**بارسونز**" أن على ضرورة تحقيق المنظمات الاجتماعيَّة ما يأتي:

١. **التكيُّف:** ويُقصَد به تكييف النظام الاجتماعيّ؛ لتلبية المطالب الحقيقيَّة للبيئة الخارجيَّة.

٢. **تحقيق الهدف:** ويُقصَد به تحقيق الأهداف، وتعبئة جميع الإمكانات والوسائل للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف.

٣. **التكامل:** ويُقصَد بها إرساء وتنظيم مجموعة من العَلاقات بين أعضاء المؤسَّسة؛ بحيث تضمن التنسيق بينهم وتوحيدهم في كل متكامل.

٤. **الكُمون:** ويُقصَد به أن تحافظ المؤسَّسة على الاستمرار في تقديم الحوافز مع المحافظة على الإطار الثقافيّ.

ومع هذا؛ فإن لكل مؤسَّسة إداريَّة وسائلها التي تساعدها على التكيُّف مع البيئة الخارجيَّة، وتجنيد مصادرها اللازمة لاستمرارها في أداء وظائفها، وتحقيق أهدافها. كما يميز "**بارسونز**" بين ثلاثة مستويات وظيفيَّة أساسيَّة للتركيب الهرمي للمؤسَّسات الرسميَّة الإداريَّة، هي:

١. **المستوى المهنيُّ:** وتتمثل مهام أعضاء هذا المستوى في أداء الواجبات والأعمال الفنيَّة أو المهنيَّة.

٢. **المستوى الإداريُّ:** وفيها يوجه المدير الأفراد من خلال التنسيق بين جهود جميع أقسام المؤسَّسة، وهو جميع ما يرتبط بالنظام الاجتماعيّ الخارجي (فليه. ٢٠٠٥. ص ٢١٥-٢١٦)

نظريَّة القوة والتأثير:

تعتمد القوة والتأثير على الطُّرق المختلفة التي يستخدم بها القادة قوتهم ونفوذهم لإنجاز الأمور، تدرس تلك النظريَّة أساليب الإدارة التي تظهر نتيجة لذلك. على سبيل المثال: يميل الناس إلى اتباع الآخرين الذين هم أقوى منهم. فعندما يتبع الآخرون هذا الشخص، فإن هذا الشخص يمتلك القوة، هذا وقد وصف جون فرينش John French وبيرترام رافينBertram Raven خمسة أشكال من القوة: القوة الشرعيَّة

Legitimate، وقوة المكافأة Reward، وقوة الخبرة Expert، والقوة المرجِعيَّة Referent، والقوة القسرية Coercive. فالسلطة الشرعيَّة تأتي من الاعتقاد بالتزام شخص ما بمساعدة شخص آخر من منطلق تُضفِي الشرعيَّة على الحق في توقع الامتثال، مثل الرئيس التنفيذيّ أو الرئيس، وتكون المكافأة عندما يكون لدى شخص ما القدرة على تعويض الآخَرين عن أفعالهم (أي: زيادة المرتبات والمكافأة وما إلى ذلك). وتأتي قوة الخبرة من المهارة أو المعرفة المتفوقة للشخص (أي: الخبرة المعترف بها). وتنتج القوة القسرية عندما يكون لدى شخص ما القدرة على معاقبة الآخَرين؛ فعندما يتعرف الشخص على مصدر للسُّلطة يكون قادرًا على قيادة أفضل النتائج. وتميل مصادر القوة الموضعية (أي: المشروعة، والمكافأة، والقسرية) إلى أن تكون أقل فعالية؛ إذ يمكن أن تفشل بسهولة، في حين أن مصادر القوة الشخصيَّة (أي: الخبرة والمرجعيَّة) تميل إلى أن تكون الأكثر فعالية (kibbe. 2015. P ٥١).

نظريَّة جولمان للذكاء العاطفيّ:

يشير الذكاء العاطفيُّ إلى قدرة الفرد على فَهْم وإدارة عواطفه، وكذلك فهم وإدارة عواطف الآخَرين. فالمدير الذي يتمتع بالذكاء العاطفيّ يتَّسِم بالهدوء، وبقدرته على السيطرة على الوضع أو الأزمة من حوله. فالمدير ذو الذكاء العاطفيّ قادر على التعرُّف على ما هو عليه وشعوره، وما تعنيه هذه المشاعر، وكيف يمكن لهذه المشاعر أن تؤثر على الآخَرين؛ فالذكاء العاطفيُّ طِبقًا جولمان يتكون من خمسة أبعاد وهم: (١) الوعي بالذات. (٢) التنظيم الذات. (٣) الدافعيَّة. (٤) التعاطف. و(٥) المهارات الاجتماعيَّة. فالمدير الفعَّال هو مَن يدرك كيف أن عواطفه وأفعاله تؤثر في الآخَرين، وقادر على إدارة كل العناصر الخمسة السابقة؛ إذن فالمدير الناجح هو من يمتلك درجة عالية من الذكاء العاطفيّ (kibbe. 2015. P ٥١)

يرى الباحث أن تلك النظريَّة تركز على أن المدير الناجح هو الذي يمتلك مهارات الذكاء الانفعاليّ التي حددها جولمان، والتي تتمثَّل (١) الوعي بالذات. (٢) التنظيم الذات. (٣) الدافعيَّة. (٤) التعاطف. و(٥)

المهارات الاجتماعيَّة. وتشير إلى أن المدير الذي يمتلك تلك المهارات قادر على إدارة المرؤوسين والمؤسَّسة بنجاح وفعالية، كما تؤكد تلك النظريَّة على أن مهارات الذكاء الانفعاليّ تساعد المدير على إدارة المواقف بحكمة، والابتعاد عن التعصب، وتعطيه القدرة على إدارة المواقف بنجاح، والعمل تحت المواقف الضاغطة. وترتبط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة، وخاصة جودة الحياة الوظيفيَّة؛ إذ إن الحياة الوظيفيَّة تتطلَّب عديدًا من العناصر، من بينها: تحقيق الرفاهية الاجتماعيَّة، الرفاهية الاجتماعيَّة ترتبط بإشباع الحاجات الأساسيَّة للأفراد والأسر والمجتمعات المحليَّة، سواء أكانت هذه الحاجات ماديَّة كالغذاء والكساء والسكن والطعام والنوم والراحة وأوقات الفراغ والعمل والأمن والاستقلال، أم أنشطة تتعلَّق بالصحة العامَّة والتربية والتغذية والعمالة والضمان الاجتماعيّ وغيرها، وهكذا ينظر بعض إلى الرفاهية الاجتماعيَّة على أنَّها غاية وهدف إلى معيشة من رغد والاستقرار في الحياة.

والرفاهية أو الرفاه من حيث النطق نفس المعنى، وعلى الرغم من كثرة الدراسات المتنوِّعة التي ركَّزَت على مفهوم الرفاه إلا أن هذا المفهوم لا يزال مجالًا خصبًا للبحث والدراسة؛ وذلك لاختلاف الأهداف المرتبطة به؛ إذ نجد تعريفًا للرفاهية الاقتصاديَّة، وآخر للرفاهية الاجتماعيَّة، وثالث للرفاهية العامَّة؛ ممَّا يتطلَّب ضرورة التفريق بين أجزائها، وأن التفريق بين الأجزاء من الصعوبة بمكان، بينما يرى آخرون أن بعضها يكون أساسًا لبعض، فيرى أن الرفاهية الاقتصاديَّة أساس الرفاهية الاجتماعيَّة.

الرفاهية توفير الحاجات الأساسيَّة للعيش، والحياة في أي مجتمع من غذاء وسكن وعلاج وأمن وأمان اجتماعي وتعليم ورعاية صحيَّة وتوظيف وغيرها من رعاية المواطن في أي دولة أو مجتمع (خيري، ١٩٩٦).

كما أن أي مجتمع محترم ما دام يوفر الرفاهية الأساسيَّة لمواطنيه من تعليم وصحة وأمان؛ فإن ذلك يرفع من معدلات التنمية والاستقرار، ويسهم في الوعي الاجتماعيّ.

ويرى العواملة (٢٠١٠) أن التعليم أحدَ مقومات عمليَّة التنمية البشريَّة التي يمكن من خلالها أن تَحُدَّ من الفقر، ولكنه لم يشر إلى أن تحقيق النمو الاقتصاديّ مرهون بتطبيق سياسة للضريبة التصاعدية بين أفراد المجتمع؛ فلا يعقل أن يؤخذ من الأغنياء مقدار من الضريبة ضئيل بالمقارنة بما يؤخذ من الطبقات الفقيرة. ومن ناحية أخرى فإن العواملة قد أقر بأن التعليم هو مجموعة من العوامل التي تؤدِّي إلى زيادة المعرفة؛ ومن ثَم تحقيق التنمية البشريَّة. ومن الجدير بالذِّكْر أن العواملة قد نجح في ربط مفهوم التعليم بالتنمية وأن النتيجة الطبيعيَّة للتعليم هي التنمية البشريَّة، ولكنه لم يبين أن مُخرَجات التعليم غالبًا ما تحدد مستوى التنمية الذي تحقق؛ إذ إن مُخرَجات التعليم تؤدِّي إلى وجود أفراد قادرين على العمل والابتكار والإبداع والاحتكاك بكل ما هو جديد.

أما سالم (١٩٩٨) فقد نجح أيضًا في ربط مفهوم التنمية بالتدريب، ولكنه تناسى أن التدريبَ يحتاج إلى كثير من الإنفاق والموارد الماليَّة حتى يؤتي ثماره، وأن التدريب يمر بعديد من المراحل؛ فالتدريب قد يكون مؤثرًا، فأصحاب المراكز الإداريَّة الأعلى قد يحصلون على برامج تدريبيَّة تختلف كثيرًا عن البرامج التدريبيَّة للطبقات الإداريَّة الأقل، وكذلك فإن التدريب أيضًا يختلف من حيث طبيعته؛ فالتدريب التِّقنيّ والمهنيّ يعد من التخصُّصات النادرة، وهو يختلف كثيرًا عن التخصُّصات الإداريَّة أو الماليَّة، وكذلك فإن التدريب يعد شاملًا للكثير من التخصُّصات منها ما هو طبي، ومنها ما هو تقني وإداري، وهو يعتمد على وجود شخص مرشح للحصول على هذا البرنامج التدريبيّ، وأن تتوافر فيه كثير وعديد من الخصائص والمقومات التي قد لا تتوافر في غيره.

أما الخليفات (٢٠١٠)؛ فقد أشار إلى قدرة التدريب على حل الأزمات، ولكنه أغفل أن معالجة الأزمات تحتاج إلى منهج علمي واضح ومدروس، وكذلك تحتاج إلى كثير من المواد التدريسيَّة والتطبيقيَّة عن معالجة الأزمات وقت حدوثها، وكيفية اتخاذها كنموذج يمكن من خلاله حل الأزمات بشكل جذري.

أما الدعجة (١٩٩٠) فقد أشار إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري مرتبط بشكلٍ مباشِرٍ بعملية التنمية البشريَّة، ولكنه لم يُوضِّح أن الاستثمار في رأس المال البشري أصبح من أبرز التوجُّهات التي يمكن للدولة أن تستفيد منها؛ من خلال تطبيق منهج علمي واضح، يُستثمر من خلاله في رأس المال البشري، وبالرغم من أن سعيد (٢٠٠٤) أكد أن الاستثمار في التنمية البشريَّة منوط باستخدام منهج علمي طِبقًا للدراسات والإحصائيات فإنَّه لم يُوضِّح المناهج العِلميَّة المستخدَمة من قِبل في تطوير الاستثمار في رأس المال البشري، وكذلك لم يذكر التجارب الناجحة التي مرت بها الدول في تطوير رأس المال البشري، وكذلك لم يذكر العوامل المستخدَمة في تطوير الاستثمار في رأس المال البشري.

أما خيري (١٩٩٦) فقد أكد على أن تحقيق الرفاهية مرهون بتحقق الضرورات الخمس في الشريعة الإسلاميَّة، وهي حفظ العقل، والنسل، وحق المسكن، والملبس، وحفظ المال، ولكنه لم يشرح أن هذه الحقوق هي من أبرز حقوق المواطَنة التي يجب على الدول أن تعمل جاهدةً على توفيرها لمواطنيها، أما تحقيق الرفاهية فهو الحصول على حقوق أخرى مكملة لهذه الحقوق الطبيعيَّة من بينها التوسع في العلم، والترقي الوظيفيّ، وحلم الثراء، وترى الدراسة أن تحقيق الرفاهية مرتبط بشكلٍ كبيرٍ بعديد من العناصر، أهمها: الجوانب الاقتصاديَّة، مقترنة بالجوانب السياسيَّة؛ فلا تتحقق رفاهية المجتمع إلا من خلال هذه العناصر مع بعضها بعض؛ لتحقيق التنمية البشريَّة المنشودة.

٤، ٤، ٢ الإبداع والابتكار:

سوف نتناول فيما يأتي مفهوم الإبداع، والابتكار، وأهمية الإبداع والابتكار.

أولًا: مفهوم الإبداع والابتكار:

وبالرغم من اختلاف علماء الإدارة في تحديد مفهوم محدد للإبداع الإداريّ فإن عديدًا من علماء الإدارة كانت لهم عديد من الإسهامات من أجل تحديد مفهوم واضح وشامل للإبداع الإداريّ. اليعربي (٢٠١٨)

قد أشار إلى أن الإبداع الإداريَّ هي عمليَّة شاملة تجمع بين الإجراءات والأفكار الرائعة، والأساليب والأنماط الوظيفيَّة التي يمكن استخدامها في رفع مستوى الأداء التنظيميِّ في المنظمات. وبالرغم من أن اليعربي (٢٠١٨) قد جمع بين الأساليب والإجراءات والأفكار الجديدة من أجل تحسين الأداء التنظيميّ فإنَّه لم يحدد بوضوح طريقة هذه الأساليب، وكيفية عملها، والإجراءات اللازم توافرها في تحسين الأداء التنظيميّ. ومن ناحية أخرى فإن اليعربي (٢٠١٨) لم يذكر مدى ملاءمة تلك الأفكار الجديدة لطبيعة المنظمات التي تعمل بها. أما الحارثي (٢٠١٤) فقد عرف الإبداع الإداريّ بأنَّه عمليَّة متكاملة يمكن من خلال الحصول على أفكار جديدة تستخدم من خلالها طُرُق جديدة في العمل. وبالرغم من أن الحارثي قد أكد في مفهومة بتكامل عمليَّة الإبداع الإداريِّ وارتباطها علميًّا وعمليًّا بالحصول على الأفكار الجديدة وإمكانية تطبيقها فإن الحارثي (٢٠١٤) لم يُشِر إلى الطُّرق والخطوات الواجب اتباعها لتنفيذ الإبداع الإداريِّ المنشود.

وأبرز الرشيدي (٢٠١٨) مفهوم الإبداع الإداريّ بأنَّه الوسيلة التي تمكِّن من رفع مستوى الكفاءة الإداريَّة من خلال اتباع أنماط وظيفيَّة لم تتبع مِن قَبلُ. ولقد سلط الرشيدي (٢٠١٨) الضوء على وجود مستوى مقبول من الإبداع الإداريِّ في المنظمات، ولكنه لم يشر إلى المستوى الذي يجب أن تحققه المنظَّمة من الإبداع الإداريِّ من أجل تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإداريَّة، وكذلك لم يشر إلى أي أنماط وظيفيَّة يجب اتباعها، أو أنواعها، أو مدى تأثير تلك الأنماط الوظيفيَّة على رفع مستوى الأداء التنظيميِّ في المنظَّمة. ومن ناحية أخرى فإن القشيشي (٢٠١٤) قد عرف الإبداع الإداريَّ على أنَّه عمليَّة تشمل ابتكار فكرة جديدة تُعرض على الإدارة العامَّة أو المدير المباشر لتتمكن المؤسَّسة من تطبيقها في العمل بصورة مباشرة؛ وذلك لاختصار خطوات العمل، وتحقيق أهداف المنظَّمة في الأجل القصير. وبالرغم من أن القشيشي (٢٠١٤) قد سلط الضوء على أهميَّة اقتران وجود أفكار إبداعيَّة جديدة وربطها بتحقيق أهداف المنظَّمة

فإنَّه ركز على نوع واحد فقط من المنظمات، ألا وهي المنظمات الشموليَّة التي تخضع للحكومة، دون التطرُّق إلى المنظمات الخاصَّة التي يكون التركيز فيها على تحقيق الإبداع الإداريِّ للعاملين في تلك القطاعات.

كما أن خير الله (٢٠١٥) قد عرَّف الإبداع الإداريَّ بأنَّه: مجموعة من التدابير والأساليب الإداريَّة الحديثة التي يتخذها العاملون، والتي تستخدم لتحقيق أهداف المنظَّمة في الأجل الطويل. وبالرغم من أن خير الله (٢٠١٥) قد أشار إلى أن هناك تدابيرَ إداريَّة حديثة يمكن تطبيقها في المنظمات وإمكانية ربطها بتحقيق أهداف المنظَّمة فإنَّه لم يُشِر إلى طبيعة تلك التدابير، وقدرتها على إبراز الإبداع الإداريِّ في المؤسَّسات، وقدرتها على تحقيق أهداف المنظَّمة.

كما أكد إسماعيل (٢٠١٧) على أن مفهوم الإبداع الإداريِّ هو مجموعة الأساليب والمعايير المبتكرة خصيصى لاختصار عديد من الخطوات الإداريَّة داخل العمل، ولتحقيق أهداف المنظَّمة بشكل سريع. ومن أبرز مُميِّزات ما أشار إليه إسماعيل (٢٠١٧) في مفهومه للإبداع الإداريّ: أنَّه استخدم الإبداع الإداريَّ للتخلُّص بصورة مباشِرة من الروتين والبيروقراطيَّة الشائع انتشارها في المؤسَّسات، ولكنه لم يُشِر إلى طرق مكافحة البيروقراطية وتحديث الأساليب والأنماط الإداريَّة المستخدَمة، وكذلك لم يُوضِّح كيف يمكن التخلص من الروتين والبيروقراطية في المؤسَّسات الحكوميَّة الشموليَّة. كما أنَّه لم يُوضِّح طرق استخدام الإبداع الإداريِّ التي قد تستخدم في المؤسَّسات الخاصَّة.

وبعد استعراض مفاهيم الباحثين عن الإبداع الإداريِّ، وبعد التعرُّف على جوانب القوة والضَّعْف في مفاهيم الباحثين؛ فإن الدراسة ترى أن مفهوم الإبداع الإداريِّ هو عمليَّة ديناميكيَّة شموليَّة متكاملة تتكون من أفكار جديدة وأساليب وأنماط إداريَّة حديثة تُستخدم في تحسين ورفع مستوى الأداء التنظيميِّ في المنظمات؛ من أجل تحقيق رؤية وأهداف المنظمات في أقصرِ وقتٍ ممكنٍ؟ ويتضح من هذا المفهوم أنه مفهوم عام

ينطبق على المنظمات كافَّة، ولا سيما المؤسَّسات التي لديها أهداف تربويَّة، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمات الأخرى. كما أن هذا المفهوم يتصف بأنَّه يصلح للتطبيق على المؤسَّسات كافَّة، ومِن بَينِها المؤسَّسات الحكوميَّة التجاريَّة والصناعيَّة والزراعيَّة. وكذلك فإن من أبرز مُمَيِّزات هذا المفهوم الإشارة إلى الأنماط القياديَّة والإداريَّة الحديثة التي تستخدم في رفع مستوى الأداء التنظيميّ في المنظمات. وأشار المفهوم إلى أن الإبداع الإداريّ يُسهِم في توضيح وتنفيذ رؤية المنظمات وأهدافها. ومن ثَم فإن من أبرز مبرِّرات استخدام هذا المفهوم في هذه الدراسة أنَّ العاملين القادرين على الإبداع الإداريّ يتابعون الأساليب والأنماط الإبداعيَّة الإداريَّة في أثناء تطبيقها إلى أن تتحَقَّق رؤية وأهداف المنظمات في أقصرِ وقتٍ ممكنٍ.

اختلف عديد من علماء الإدارة في تحديد مفهوم للدوافع؛ فمنهم من يرى أن الابتكار مجرد محفزات للموظفين لتأديتهم بالمهامِّ الوظيفيَّة الموكلة إليهم داخل التنظيم (عيسى، ٢٠١٤). وأكد طاها (٢٠١٧) أن الابتكار نزعة داخليَّة تتكون نتيجة تعرُّض الفرد لظروف معينة تؤدِّي تلك الظروف إلى استمرار تواجده داخل المؤسَّسة وتأدية واجباته الوظيفيَّة. وأكد باسر (٢٠١٧) أن الابتكار نوعان: دوافع إيجابيَّة تدفع الموظف إلى الاستمرار بالمؤسَّسة، ودوافع سلبية تدفعه نحو الانسحاب من المؤسَّسة. غير أن مفهوم الابتكار يجب أن يشير –من وجهة نظر الباحث– إلى عديد من الظروف والمتغيرات الداخليَّة والخارجيَّة التي يمر بها العاملون داخل التنظيم، فالظروف والمتغيرات الداخليَّة هي التي تدفع العاملين لتأدية واجباتهم الوظيفيَّة، مثل تحمل مسؤولية الأسرة، والأطفال، والرغبة في استئجار منزل، وغيره من الدوافع، كما أن وجود الدوافع الخارجيَّة من محاولة إثبات الذات، والتنافس مع العاملين، والوصول إلى منصب مرموق يدفع العاملين إلى لتأدية واجباتهم الوظيفيَّة. وبالرغم من عدم اتفاق الباحث مع مفهوم عيسى (٢٠١٤) وطاها (٢٠١٧) فإن الباحث يرى أن الدوافع مجموعة من المؤثِّرات الداخليَّة والخارجيَّة في البيئة المحيطة للعاملين، والتي غالبًا ما تدفع العاملين إلى الاستمرار في العمل، وتأدية واجباته الوظيفيَّة، أو الانسحاب من المؤسَّسة ككل،

والبحث عن فرص وظيفيَّة أخرى. ويشير مفهوم الدوافع لدى الباحث إلى أن الدوافع قد يتوافر فيها الجوانب الإيجابيَّة من حيث الاستمرار في المؤسَّسة، والمشارَكة بإيجابية في النشاط الاقتصاديّ للمؤسَّسة، أو فكرة وجود دوافع ومؤثرات سلبيَّة مثل عدم كفاية الرواتب والأجور، الأمر الذي يشير إلى ضرورة البحث عن فرص وظيفيَّة أخرى في مؤسَّسات أخرى.

ثانيًا: أهميَّة الإبداع والابتكار:

يُعد الإبداع والابتكار سمة من سمات المنظَّمات الحديثة في ظل المنافسة الشَّرسة، وكذلك ديناميكيَّة بيئة الأعمال، وما تحمله من فُرَص وتهديدات، وظهور التَّكتلات الاقتصاديَّة؛ ومن ثَم فهناك مجالات كثيرة للقيادة الإبداعيَّة، سواء في بناء الإستراتيجيَّات وفي ابتكار الأساليب والأنظمة، وفي تنظيم المهارات وقدرات العاملين، وفي الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات (آل عيد، ٢٠٠٨).

وعلى ذلك؛ فإنَّ أهم أسباب حاجة المنظَّمات للإبداع والابتكار ترجع إلى تزايد المشكلات الإداريَّة والتَّنظيميَّة داخلَ المنظَّمات الحديثة يفرض التَّغيير والتَّطوير الذي يتطلَّب الإبداع والابتكار في إحداثه، وكذلك تزايد حدَّة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى القيادة الإبداعيَّة المبتَكِرة؛ لزيادة القدرة التَّنافسيَّة، كما أن الحاجة إلى الإبداع تتمثَّل في تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت، وما تتيحه من قدرات غير مسبوقة نتج عنها عديد من المشكلات الَّتي تواجهها المنظَّمات الحديثة، الأمر الَّذي يتطلَّب إدارة إبداعيَّة لحل هذه المشكلات، وبروز العولمة، وكيفية التَّعامل معها يتطلَّب إدارة إبداعيَّة مبتكِرة، كما أن حاجة الدول النامية المستمرَّة إلى الإبداع والابتكار الإداريّ النابعة من كونها دولًا نامية تمكِّنها من مسايَرة ركب التَّطوُّر. ويعدُّ الإبداع وسيلة للتَّطوير والتَّجديد، وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداريّ

(أبو زيد، ٢٠١٠) الإبداع على المستوى الفرديّ، والذي يكون لدى الأفراد العاملين إبداعيَّة خلَّاقة؛ لتطوير المؤسَّسة، والرفع من كفاءتها، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتطويرها، وكذلك الإبداع على مستوى الجماعات؛ بحيث تكون هناك جماعات معينة داخل المنظَّمة تتشارك فيما بينها؛ لتطبّق الأفكار الآراء التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل، أما الإبداع على مستوى المنظمات، والذي يشير إلى أن هناك منظَّمات متعددة ومتميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبًا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي، ومثالي للمنظمات الأخرى؛ وحتى تصل المنظَّمة إلى الإبداع لا بدَّ من أن يقوم الفرد والجماعة على الإبداع، فضلًا عن دور القائد المبدع في المنظمات؛ إذ إن وجود قيادة مبدعة يُسهِم في الحفاظ على الموارد المتاحة للمنظَّمة، والاستغلال الأمثل لها وحُسْن استخدامها؛ ممَّا يؤدِّي إلى (العنزي، ٢٠١٤)، وأيضًا فإن تنمية وتراكم المهارات الشخصيَّة للعاملين، والاستفادة من قدراتهم يُسهِم في زيادة جودة القرارات التي تصنع لمعالجَة المشكلات، والمواقف على مستوى المنظَّمة، أو على مستوى قطاعاتها، وإداراتها في المجالات المختلفة الفنيَّة والإداريَّة والماليَّة، وتحسين الخدمات المقدَّمة للمستفيدين أو العملاء. وتظهر الحاجة للإبداع والابتكار نتيجةَ الظروف التي قد تمر بها المؤسَّسات مثل تغير أذواق المستهلكين، والتطورات التكنولوجيَّة الحديثة، أو عدم استقرار أداء المنظَّمة التنظيميّ؛ فالمؤسسات تحاول البحث عن عاملين تتوافر لديهم الإبداع الإداريُّ من أجل تحسين الأداء التنظيميّ للمؤسَّسة. وتعتمد المؤسَّسة بالاعتماد على الإبداع الإداريّ للعاملين من أَجْل مواجَهة التحدّيات كافَّة التي تواجه المؤسَّسة داخليًّا وخارجيًّا. وتجدُر الإشارةُ إلى أن المؤسَّسات لا تَعُدُّ الاعتماد على الإبداع والابتكار للموظفين هدفًا في حدِّ ذاتِه إنما ترتكز على تنمية إدراك العاملين؛ لاستخدام قدراتهم ومهاراتهم لخدمة أنفسهم ولخدمة المؤسَّسات التي يعملون بها. وتبرُز أهميةُ الإبداع الإداريّ من خلال حاجة المؤسَّسات إلى التطوير والإبداع والابتكار في المجالات كافَّة. وأشار خير الله (٢٠١٥)

أن المؤسَّسات تحتاج إلى الإبداع الإداريّ من خلال الأفراد المبدعين، فمن خلال وجودهم تظهر الأفكار الإبداعيَّة من خلال أدائهم الإداريّ. وأكدت محمدية (٢٠١٦) أن أهميَّة الإبداع الإداريّ تَكْمُن في مدى احتياج المؤسَّسات إلى الإبداع والابتكار لديها؛ فالأصل أن كل المؤسَّسات ترغب بتطبيق مستوى تكنولوجي جيد، كما أن كل المؤسَّسات ترغب في وجود طاقم إداريٍّ قادر على حل المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المؤسَّسة دون تحقيق قدر كبير من الخسائر. ويرى عياد (٢٠١٤) أنَّ الإبداع والابتكار في المؤسَّسات يجب العناية بهما واستمرار تقديم الدعم والاهتمام بهؤلاء الفئة من العاملين الذين تتوافر لديهم قدرات إبداعيَّة؛ من أجل مصلحة المؤسَّسات في وجود كادر علمي وتقني لديه قدرات ابتكاريَّة وإبداعية يستطيع من خلال تلك القدرات استخدامها في تحقيق أهداف المؤسَّسات، ورفع مستوى الأداء التنظيميّ. وأشار حميدة (٢٠١٤) أن الإبداع الإداريَّ يؤدي دورًا مهمًّا في تحديد نوعيَّة العاملين في المؤسَّسات؛ إذ إن أغلب المؤسَّسات تشترط على العاملين لديها توافر القدرة على العطاء في العمل، والعمل لساعات طويلة دون كلل أو ملل. وتشير أدبيَّات الدراسة إلى أن الإبداع الإداريَّ ليست مهمة فقط بالنسبة للمؤسَّسات؛ فالمؤسسات قد تستطيع إيجادَ قدرات إبداعيَّة مع الوقت، وبالخضوع لاختبارات المتقدمين للأعمال المختلفة، إنما يعدُّ الإبداع الإداريّ مفيدًا للعاملين والأفراد أيضًا؛ إذ إن توافر الإبداع الإداريّ في الأفراد يؤدِّي إلى تطلع هؤلاء الأفراد لمكان أفضل، ومكانة متميّزة في المؤسَّسات، الأمر الذي يعدُّ من أبرز التحدِّيات التي تواجه المؤسَّسات في الوقت الراهن؛ إذ إن العاملين الذين يتوافر لديهم قدرات إبداعيَّة لن يحصلوا على مرتبات وأجور عادية، بل إنهم قد يتركون العمل في المؤسَّسة بحثًا عن أماكن أخرى في مؤسَّسات أخرى، تراعي قدراتهم الإبداعيَّة، وتقدرها، دون الالتفات إلى المؤسَّسات التي لديها محدودية في الموازنة؛ ومِن ثَمَّ لا تستطيع الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعيَّة، وهو ما يحدث الآن في

المؤسَّسات الحكوميَّة كافَّة (اليعربي، ٢٠١٨). وأشار الرشيدي (٢٠١٨) إلى أن المؤسَّسات الحكوميَّة لديها عديد من الإبداع الإداريّ إلا أن وجود هؤلاء المبدعين في تلك المؤسَّسات واستمرارهم يحتاج إلى تذليل العقبات الإداريَّة الموجودة بالفعل داخل المؤسَّسات الحكوميَّة؛ فالإبداع الإداريُّ للعاملين يعدُّ عمليَّة ديناميكيَّة هدفها تطبيق وسائل إداريَّة حديثة مبتكرة من شأنها أن تحقق أهداف المؤسَّسات، ومن البديهي أن يحصل العاملون أصحاب الإبداع الإداريّ على أجور ومهايا يتميزون بها عن غيرهم من أصحاب القدرات النمطيَّة، وهو ما قد يسبِّب عديدًا من المشكلات الإداريَّة داخل المؤسَّسة الواحدة. وبالرغم من أن الدراسات تشير إلى أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يجب تقديره ماديًّا ومعنويًّا فإنَّ الباحث يرى أن تقدير العاملين مرتبط باللوائح والنُّظُم والقوانين المنظِّمة لتقدير وتكريم العاملين أصحاب الإبداع الإداريّ في أي مؤسَّسة. وأنَّه لا يمكن الخروج عن اللوائح، خاصَّة إذا كانت المؤسَّسات التي نحن بصددها حكوميَّة، وقد يرجع الأمر إلى أصحاب القرار الذين يرون في أصحاب الإبداع الإداريّ مستقبلًا قياديًّا في مواقع ومراكز المؤسَّسة.

وتجدُر الإشارةُ إلى أن أهميَّة الإبداع الإداريّ تبرز من خلال عدة نقاط يمكن إجمالها فيما يأتي: أكد خير الله (٢٠١٥) أنَّ الإبداع والابتكار للعاملين قادر على حل المشكلات والأزمات؛ من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإدراك المشكلات، ومحاصرتها، والتحكم بها، والسيطرة عليها، والتعلُّم من كيفيَّة إدارة تلك الأزمات وحل المشكلات في المستقبل. وأشار سركيس (٢٠١٨) إلى أن حل الأزمات أيضًا مرتبط بقدرة العاملين ذوي الإبداع الإداريّ على فَهْم مجريات الأحداث داخلَ المؤسَّسة، والإلمام بأدق التفاصيل من أجل حل تلك الأزمات والمشكلات. وتجدُر الإشارةُ إلى أن المشكلات الإداريَّة التي تنشأ داخل المؤسَّسات تتصف بأنَّها متجددة ودائمة وغالبًا ما تحدث، الأمر الذي يشير إلى أن القيادات داخل تلك المؤسَّسات تتوافر لديهم القدرة على اكتشاف المبدعين من

خلال قدرتهم على حل المشكلات الإداريَّة التي تحدث. كما يمكن لتلك القيادات التعلُّم من العاملين ذوي الإبداع الإداريّ من الحلول التي اتبعها هؤلاء العاملون في أثناء وجود الأزمات والمشكلات. كما أشـــار إسماعيل (٢٠١٧) إلى أنَّ العاملين قد تتوافر لهم عديد من الفُرَص من أجل إثبات مهاراتهم وقدراتهم الإبداعيَّة؛ من خلال حل المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المؤسَّسات.

وأكد القشيشي (٢٠١٤) أن المؤسَّسات المنافسة –ولا سيما القطاع الخاصَّ– قد يبحث عن عاملين لديهم قدرات إبداعيَّة قادرين على حل الأزمات المشكلات؛ فيلجأ العاملون إلى التخلي عن مؤسساتهم الإبداعيَّة في سبيل الحصول على امتيازات ماديَّة ومعنويَّة أفضل من أوضاعهم الحاليَّة. وبالرغم من أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يستطيع حل المشكلات والأزمات فإنَّ حل المشكلات الإداريَّة يتطلب التواصُل التنظيميّ مع الإدارة العليا؛ الأمر الذي يشير إلى بعض القيود والمعوِّقات التي تَحُدُّ من قدرة العاملين من حل المشـــكلات بطرق إبداعيَّة، كما أن اللوائح والنُّظُم أصـــبحت قديمة للغاية، ولا تواكب المؤسَّسات في الوقت الراهن، الأمر الذي يشير إلى ضرورة إصلاح تلك اللوائح بما يتيح للموظف أن يتحمل المســـؤوليَّة، وأن يكون لديه لا مركزية في اتخاذ القرار تمكِّنه من حل المشكلات والأزمات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر، أو الاتصال بالقيادات العليا. وترى الدراسة أن القيادات الإداريَّة لا بدَّ أن تمنح العاملين قدرًا من الحرية –وخاصة في المؤسَّسات الحكوميَّة– للتعرُّف على قدراتهم الإبداعيَّة، والاستفادة من تلك القدرات في تكليف عديد منهم بمناصب أعلى ووظائف أفضل، يمكن من خلالها أن يعرف العاملون قدراتهم بشكلٍ أفضلَ.

أكد خير الله (٢٠١٥) أن الإبداع والابتكار للعاملين يســاعدان المؤسَّســات على إدارة تغيير العاملين؛ فالمؤســســات تعتمد على الإبداع الإداريّ من أجل إيجاد طاقم عمل يســتطيع التأقلم مع المتغيّرات الخارجيَّة والداخلية التي تحيط بالمؤسَّسات. وأشار البرجاوي (٢٠١٥) إلى أنَّه بالرغم من أن

الإبداع الإداريَّ مهم جِدًّا للمؤسَّـــســـات، فإن جوهر عمليَّة التغيير هو توافر قدرات إبداعيَّة لدى العاملين، وأن هؤلاء العاملين يستطيعون من خلال حسن توزيعهم على الأماكن الإداريَّة المختلفة أن يكونوا إســهامًا حقيقيًّا للمؤسَّــسـات، خاصَّــة في وقت يندر فيه العاملون ذوو القدرات الإبداعيَّة، وتبذل عديد من المؤسَّــسـات جهودًا كبيرة في وضــع الشــروط العِلميَّة والأخلاقية والعمرية من أجل جذب مزيد من العاملين ذوي القدرات الإبداعيَّة. كما أن قيادات المؤسَّسات غالبًا ما يختبرون عديدًا من الأفراد لاكتشاف قدراتهم الإبداعيَّة، وخبراتهم الذاتيَّة، أو المهارات التي لديهم؛ لاتخاذ القرار الملائم بشأن ضمهم للعمل بشكل رسمي.

وتســاعد إدارة الموارد البشــريَّة وإدارة شــؤون الأفراد في تحديد الاحتياجات من العاملين المطلوب انضــمامهم للمؤسَّســة بشــكل رسمي؛ ومن ثَم فإن اللجوء إلى اســتقدام عاملين ذوي قدرات إبداعيَّة يخضــع لعملية منظَّمة، من خلال إعلان ما يســمى: إعلان وظائف خالية بالمؤسَّــســة، يُذكر فيه الشروط الواجب توافرها في العاملين، وسنوات خبراتهم، وقدراتهم الشخصيَّة، والإلمام باللغات الأجنبيَّة من عدمه، ثم تختبر اللجنة المخصــصــة باختيار العاملين المتقدمين، وتنظر في شــهاداتهم وخبراتهم؛ للوصول إلى قرار ملائم بضمهم إلى طاقم العمل داخل المؤسَّسة.

ولقد أغفل خير الله (٢٠١٥) أن العاملين ذوي الإبداع الإداريّ لا يمكنهم الإســهام في العمل، طالما أن هناك محدودية في موازنة الرواتب والأجور والتعويضــات؛ فالعاملون ذوو الإبداع الإداريِّ لديهم طموحات الاستمرار داخل مؤسَّسات ترقي لقدراتهم الفرديَّة. كما أغفل البرجاوي (٢٠١٥) أن المؤسَّــســات الحكوميَّة لا يمكنها تغيير فلســفتها في الأجور والمهايا من أجل وجود عاملين لديهم قدرات إبداعيَّة، الأمر الذي يؤثر ســلبًا في أداء العاملين، وإحســاســهم بالظلم وعدم التقدير. ولقد تناسى القشيشي (٢٠١٤) أن المشكلة ليست في الإبداع الإداريِّ للعاملين الجُدُد المطلوب ضمهم

داخل المؤسَّسة؛ فهؤلاء يخضعون لعديد من الاختبارات التي تمكِّن المتميزين من أن يلتحقوا بهذه الوظائف، ولكن المشكلة تَكْمُن في العاملين القدامى الذين تتدنَّى إنتاجيتهم بمرور الوقت، وأصبحوا عبئًا على المؤسَّسة، ولا تستطيع المؤسَّسات الحكوميَّة اتخاذ قرار بشأنهم.

ويرى الباحث أن اختلاط العاملين القدامى بالعاملين الجُدُد قد يخلق مشكلة إداريَّة كبيرة؛ فالعاملون القدامى يطالبون بتولي مناصب قياديَّة، والحصول على أجور ومكافآت أعلى من أقرانهم الجُدُد؛ ومن ثَم فإن الباحث يرى أن المؤسَّسات يجب أن تتحلى بالحكمة في التعامُل مع العاملين القدامى، كما يجب أن تسمح بتوسيع صلاحيات العاملين الجُدُد داخل المؤسَّسة بما يسمح بالتغيير المطلوب. كما أن الباحث يرى أن عديدًا من المؤسَّسات لجأت إلى منح الألقاب كتقدير معنويٍّ للعاملين القدامى على أدائهم وتوسيع صلاحيات العاملين الجُدُد، وإتاحة الفرصة لهم بالتعاون مع العاملين القدامى من أجل صالح المؤسَّسة.

أكد السودي (٢٠١٦) أن الإبداع والابتكار يسهمان في ضبط إستراتيجيَّات المؤسَّسات بصورة كبيرة؛ إذ تسهم في ضبط كفاءة التخطيط الإستراتيجي للمؤسَّسة، وإعادة رسم الأساليب الإداريَّة والإجراءات المطبَّقة إداريًّا، كما تسهم في إعادة النظر في كيفيَّة اختصار الأمور الإداريَّة الروتينية، واستبدالها بوسائل أكثر مرونة وأكثر حداثة. ومن ثَم فإن الإبداع الإداريَّ للعاملين يستطيع اختصار عديد من الإستراتيجيَّات التي تتبعها المؤسَّسات إداريًّا؛ فالمؤسسات قديمًا كانت ترسل المكاتَبات الإداريَّة للفروع عبر البريد العاديّ، ولكن في الوقت الراهن يمكن استخدام البريد الإلكترونيّ أو نُظُم المعلومات المطبَّقة بين الفروع والمراكز الرئيسة، كما أن المؤسَّسات سابقًا لم تكن تعرف إلا دفاتر الحضور والانصراف، أما الآن فيمكن استخدام البصمة الإلكترونيَّة لإثبات حضور العاملين داخل المؤسَّسات، كما أن العاملين لهم صفحات دائمة داخل نُظُم المعلومات مدون فيها الإنجازات الإداريَّة

كافَّة، والابتكارات والتدريب الذي اكتسبه العاملون خلال مدة عملهم بالمؤسَّسة. ومن ثَم فإنَّه يمكن تطويع الإبداع الإداريّ للعاملين لصالح إستراتيجيَّات المؤسَّسة. إلا أن هذا الرأي قد واجه عديدًا من الانتقادات؛ إذ إن البرجاوي (٢٠١٥) قد أغفل أن الإبداع الإداريَّ للعاملين لا يمكنه ضبط إستراتيجيَّات المؤسَّسة؛ فعديد من المؤسَّسات الحكوميَّة تضبط إستراتيجياتها مِنْ قِبَل أصحاب القرار، كما أن المؤسَّسات الخاصَّة أيضًا ترسم الإجراءات والأساليب الإداريَّة كافَّة، وتبرز الإبداع والابتكار للعاملين فقط من خلال ما يكتسبه هؤلاء العاملين من خبرات داخل المؤسَّسة. ويرى الباحث أن الإبداع والابتكار للموظفين قد يكشفان عن أحد جوانب النقص ومكامن الضَّعْف في إستراتيجيَّات المؤسَّسة؛ فتستغل الإدارة العليا وأصحاب القرار الفرصة لتعديل الإستراتيجيَّات المستخدَمة لسدِّ الثغرات في الإستراتيجيَّات المستخدَمة؛ ومن ثَم فإن الإبداع الإداريَّ للعاملين يُسهِم في ضبط إستراتيجيَّات المؤسَّسة بصورة كبيرة.

ثالثًا: عناصر الإبداع والابتكار:

أكد عديد من علماء الإدارة أن هناك عديدًا من عناصر الإبداع والابتكار، وبالرغم من وجود عديد من عناصر الإبداع الإداريِّ فإن الباحث يكتفي بذكر عناصر الإبداع الإداريِّ المتعلِّقة بالدراسة الحاليَّة؛ إذ إنَّها العناصر الأكثر ارتباطًا ببعضهما بعضٍ، والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

١- الاحتفاظ بالاتجاه:

ويُقصَد به تنمية وعي وإدراك العاملين للتنبُّؤ بالمشكلات التي قد تحدث في المؤسَّسة، سواء التنبُّؤ بها قبل وقوعها والتنبُّؤ بها في أثناء وقوعها؛ ومن ثَم فإن عمليَّة الإدراك الحسِّيِّ لوجود مشكلات في المؤسَّسة من أهم العناصر التي يضطلع بها الإبداع الإداريُّ للعاملين، وخاصة في المؤسَّسات (خير الله، ٢٠١٥). ولقد أكد اليعربي (٢٠١٨) أن قدرة الفرد ونجاحه في التعرُّف على المشكلة تبرز من خلال الإحاطة بجوانب

تلك المشكلة، والتعرُّف على نقاط الضَّعْف فيها، وقدرته على ابتكار فكرة جديدة من أجل القضاء على تلك المشكلة. وأشار الحارثي (٢٠١٤) أن القيادات المبدعة أيضًا لا بدَّ أن يكون لديها خبرة كبيرة في التنبُّؤ والتحسس بالمشكلات قبل وقوعها، والتعامل معها أثناء وقوعها، ومحاولة السيطرة على تلك المشكلات، ودراسة الآثار السلبيَّة التي قد تنجم عن وقوع المؤسَّسة في المشكلات. وبالرغم من أن خير الله (٢٠١٥) قد أكد أن التنبُّؤ بالمشكلات هو أهم عناصر الإبداع الإداريّ في المؤسَّسة فإنَّه تناسى ذِكر المعايير التي يمكن استخدامها في التنبُّؤ بتلك المشكلات التي تقع بها المؤسَّسة؛ فالخبرات السابقة، وقدرة العاملين على ابتكار حلول بناءً على خبراتهم السابقة قد يحل المشكلة، وقد يحد منها. ويرى الباحث أن الاعتماد على حل المشكلات بالاستعانة بالخبرات السابقة للعاملين قد لا يتحقق في كثير من المشكلات التي تمر بها المؤسَّسة؛ ومن ثَم فإن حتميَّة توافر فكرة إبداعيَّة وخصوصًا في المؤسَّسات لها تأييد وترحيب كبير من القيادات المبدعة التي سوف تدرس تلك الفكرة وآثارها الإيجابيَّة والسلبية يساعد على تحقيق أهداف المؤسَّسة ككلٍّ. كما أن الباحث يتفق مع اليعربي (٢٠١٨) في أن قدرة الفرد المبدع ونجاحه في التعرُّف على الأساليب والأنماط التي حدثت بها المشكلة سوف يؤدي إلى نجاحه في ابتكار فكرة إبداعيَّة خصيصى لتلك المشكلة، كما أن الباحث يتفق مع الحارثي (٢٠١٤) في ضرورة تحمل القيادات الإبداعيَّة للمسؤوليَّة ورعاية الإبداع الإداريّ للعاملين بما يسمح لهم بإيجاد حلول منطقيَّة للمشكلات القائمة في المؤسَّسة، وتوفير الوقت، والإمكانات، والموارد الماليَّة والمعنويَّة المخصصة لذلك. وتجدُر الإشارةُ إلى أن اكتشاف المشكلات وإدراك آثارها السلبيَّة يعد من أساسيات نجاح الإبداع الإداريّ للعاملين، كما تعد أيضًا من أولى خطوات إيجاد الحلول المختلفة لتلك المشكلة، كما أن قدرة المدير المبدع على رؤية كثير من الحلول من زوايا مختلفة يُسهِم بشكلٍ كبيرٍ في القضاء على تلك المشكلة. ومن ثَم فإن تحسُّس المشكلات يعدُّ من أهم عناصر الإبداع الإداريّ، وله الأولويَّة في ترتيب عناصر الإبداع الإداريّ للعاملين المبدعين. كما يرى الباحث أن

تكليف العاملين بمراقبة أوجُه القصور بعد انتهاء المشكلة سوف يؤدى إلى معالجَة المشكلات من جذورها، وأسباب حدوثها؛ وذلك بسد الثغرات الوظيفيَّة لمنع تكرارها والتعلُّم منها في المستقبل.

والطلاقة تعني قدرة العاملين على توليد عديد من الأفكار الإبداعيَّة في أقصر مدة ممكنة. ولقد ركز عديد من علماء الإدارة على أن مفهوم الطلاقة يخص المدير المبدع فقط دون العاملين، إلا أن اليعربي (٢٠١٨) يرى أن الطلاقة توافر أفكار إبداعيَّة متميِّزة يمكن من خلالها التوصل إلى حلول كثيرة لمشكلات كبيرة في أقصرِ وقتٍ ممكنٍ، على أن تكون تلك الحلول والأفكار الإبداعيَّة لديها تميز وإحاطة من الجوانب كافَّة. وأكد خير الله (٢٠١٥) أنَّ قدرة المدير المبدع على استيعاب وإدراك الأفكار الإبداعيَّة التي تتولد مِنْ قِبَل العاملين المبدعين، واختيار الفكرة الأكثر قابلية للتطبيق، يعد من أبرز أسس النجاح في المؤسَّسيِّ. وأشار الحارثي (٢٠١٤) إلى أنَّ هناك فروقًا وتفاوتًا كبير في الطلاقة ما بين العاملين، وخاصة في توليد الأفكار الإبداعيَّة، وأنَّه يجب مراعاة تلك الفُرُوق الفرديَّة بين العاملين. وأكد خير الله (٢٠١٥) أن الطلاقة تشمل عديدًا من الجوانب: طلاقة لفظيَّة، وطلاقة فكريَّة، وطلاقة في التعبير، والطلاقة اللفظيَّة تعني: قدرة العاملين الإبداعيَّة على استخدام الكلمات والجُمَل والعبارات ذات التأثير الإيجابيِّ، وحضور تلك الكلمات من أجل دعم الفكرة الإبداعيَّة. ويشير خير الله (٢٠١٥) أنَّ الطلاقة الفكريَّة تشمل توليد قدر أكبر من الأفكار الإبداعيَّة، والاعتماد على تلك الأفكار الإبداعيَّة في العمل. وأشار اليعربي (٢٠١٨) إلى أنَّ طلاقة التعبير تعني سهولة التعبير عن تلك الأفكار، وإعادة صياغتها بشكل يناسب المؤسَّسة تمامًا. وبالرغم من اتفاق الدراسة مع ما أشار به خير الله (٢٠١٥) واليعربي (٢٠١٨) والحارثي (٢٠١٤) فإنَّ الدراسة ترى أن تشجيع المؤسَّسة على طلاقة توليد الأفكار الإبداعيَّة أمر مرهون بمحاولة تطبيق تلك الأفكار الإبداعيَّة في المؤسَّسات، والاستفادة من تلك الأفكار بشكل إيجابيٍّ. كما أن طلاقة الأفكار الإبداعيَّة لا يمكن أن يكون لها اعتبار إلا إذا أتيح الوقت والجهد للقدرات الإبداعيَّة للعاملين.

ولقد اختلف علماء الإدارة في تحديد مفهوم واضح للإصالة؛ فاليعربي (٢٠١٨) أشار إلى أن الأصالة هي قدرة العاملين على إنتاج فكرة جديدة دون اللجوء إلى الأفكار التقليديَّة، وأكد خير الله (٢٠١٥) أن الأصالة هي الابتعاد عن النمطيَّة وعدم الرضا بالأمر الواقع الذي تمر به المؤسَّسات، وابتكار فكرة جديدة يمكن من خلالها التعرُّف على إسهامات وأساليب العاملين في حل المشكلات. وأشار الرشيدي (٢٠١٨) إلى أن الأصالة هي قدرة المدير المبدع على توليد أفكار إبداعيَّة جديدة، وعدم قَبول الطُّرق النمطيَّة، والرغبة في ابتكار فكرة جديدة. ويرى الباحث أنَّه لا يجب أن يقتصر مفهوم الأصالة على المدير المبدع وحده دون غيره، بل يجب أن يشمل أيضًا العاملين المبدعين كافَّة؛ ومن ثَم فإن الباحث لا يتفق مع الرشيدي (٢٠١٨)، فالأصالة –من وجهة نظر الباحث– هي قدرة العاملين على توليد فكرة إبداعيَّة جديدة، وعدم الرضا بالأعراف التقليديَّة داخل المؤسَّسات. ويؤكد الباحث أن الأصالة يجب أن تعتمدَ على مشاركة المدير المبدع مع العاملين المبدعين من أجل وضع حد للنمطية التي تسير عليها المؤسَّسات. كما أن الباحث يرى أن الأصالة من أعلى مستويات الإبداع الإداريّ لدى العاملين، كما أن العبرة ليست بكمية الأفكار الإبداعيَّة، ولكن العبرة في قدرة تلك المؤسَّسة على انتقاء الأفكار الإبداعيَّة الأكثر قابلية للتطبيق في المؤسَّسات. ويشير الباحث أيضًا إلى أن الأصالة تعبر عن عدم قابلية الفرد لتكرار أفكار الآخَرين، وعدم الرضا بفكرة الحلول الشائعة التي قد تستخدم في عديد من المؤسَّسات.

ويُقصد بالمرونة قدرة العاملين المبدعين على النظر للأمور بشكل مغاير مخالف للعادة؛ فتلك النظرة المغايرة سوف تسهم في إعادة تقييم تلك الفكرة الإبداعيَّة بشيء مختلف لِما كانت عليه المؤسَّسة (إسماعيل، ٢٠١٧). والمرونة هي نظرة غير تقليديَّة؛ ممَّا يعني رفض تكرار وجهة نظر الآخَرين في العمل، وأن لكل عامل مبدع نظرته ومرونته في التعامُل مع المشكلات، أو في التعامُل مع الأفكار والقضايا الإبداعيَّة (اليعربي، ٢٠١٨). وأشار الحارثي (٢٠١٤) إلى أن المرونة تعني أن نظرة غير تقليديَّة للأفكار الإبداعيَّة بما يسمح

لتلك الأفكار من ابتكار اختراع ليس له مثيل مِن قَبلُ. وأشار (عساف، ٢٠١٥) إلى أن المرونة لا تعني نظرة غير تقليديَّة للأمور كلها، إنما تعني نظرة غير تقليديَّة للإستراتيجيات المطبَّقة والمعايير والأُسُس والأهداف التي تسير عليها المؤسَّسة، ومحاولة تغيير تلك الأُسُس والمعايير وإحلال الفكرة الإبداعيَّة محل تلك الأساليب النمطيَّة القديمة. وأكد صوالجة (٢٠١٤) أن المرونة تنقسم إلى قسمين رئيسَين: أولهما: المرونة ذات الدرجة العالية من التكييف، والمرونة ذات الطابع التلقائي؛ فالمرونة ذات درجة عالية من التكييف يُقصَد بها قدرة الفرد المبدع والمدير المبدع من تغيير وجهة النظر وتغيير الصورة الذِّهنيَّة في حل مشكلة معينة. كما أكد السودي (٢٠١٦) أن المرونة ذات الطابع التلقائي تعني أن المرونة تتحرك لدى الفرد والمدير المبدع دون الحصول على إشارات مسبقة؛ ومن ثَم تتولد الأفكار الإبداعيَّة بطريقة تلقائيَّة وعفويَّة. وبالرغم من اتفاق الباحث مع الترحاوي (٢٠١٥) فإن المرونة تعدُّ من أبرز عناصر القدرات الإبداعيَّة؛ فمن خلال المرونة يمكن القولُ: إن المدير والعاملين ذوي الإبداع الإداريّ لديهم قدرة عالية في توليد، وابتكار أفكار إبداعيَّة من شأنها أن تغيِّر الصورة الذِّهنيَّة للأفكار الإبداعيَّة في أذهان المديرين والعاملين المبدعين، كما أن الأفكار الإبداعيَّة يمكنها أن تنشأ من العاملين والمديرين معًا، وليس كما أشار السودي (٢٠١٦) إلى أن توليد تلك الأفكار ورعايتها مسؤولية المدير المبدع وحده دون غيره، والجدير بالذِّكْر أن الدراسة ترى أن المؤسَّسات في أشد الحاجة للمرونة في الأفكار الإبداعيَّة، وتغيير تلك النظرة النمطيَّة التي عليها المؤسَّسات، وأن طريقة العمل في تلك المؤسَّسات تحتاج إلى مرونة كبيرة لتغيير الانطباع السائد لديها. كما أن المدير المبدع يقع عليه عاتقه تغيير الصورة الذِّهنيَّة للأفكار النمطيَّة في المؤسَّسات، وطَرْح فِكَرة إبداعيَّة بديلة يمكنها أن تحسن أحوال المؤسَّسة؛ فمن خلال تغيير الصورة الذِّهنيَّة يمكن تغيير الإستراتيجيَّات والأساليب والأنماط القديمة، على أن تتوافق تلك الفكرة مع المعايير التنظيميَّة، والأساليب التي تعمل بها المؤسَّسة دون إخلال بتلك المعايير.

رابعًا: خصائص الإبداع والابتكار:

يتصف الإبداع الإداريُّ ويتمحور في عدة من خصائص الإبداع الإداريّ، يمكن إجمالها فيما يأتي:

١- الوعي الخلاق للمبدعين: أشار اليعربي (٢٠١٨) إلى أن الوعي الخلاق هو قدرة العاملين على إيجاد بدائل حديثة وتصورات جديدة يمكن استخدامها كبديل لحل المشكلات التي تنشأ في المؤسَّسات. كما أشار غواص (٢٠١٤) إلى أن الوعي الخلاق لا يركز فقط على قدرة العاملين على إيجاد البدائل، بل يركز أيضًا على قدرة الإدارة العليا على قَبول تلك البدائل، واعتمادها كحلول نهائيَّة للمشكلات التي قد تنشأ في المؤسَّسات. وركز القشيشي (٢٠١٤) على أن الإبداع الإداريَّ للعاملين تحتاج إلى مزيدٍ من المعلومات عن المشكلات التي تنشأ؛ فالعاملون ذوو الإبداع الإداريّ سوف يستغرقون مزيدًا من الوقت والجهد من أجل إيجاد صيغة مناسبة لتطبيق لتلك التصورات والبدائل في أقل وقت ممكن. وأشار العواودة (٢٠١٧) إلى أنَّه يجب تجريب التطبيقات والحلول المبتكرة؛ حتى يمكن اعتمادها في المؤسَّسة. وبالرغم من أن الوعي الخلاق من أبرز خصائص الإبداع الإداريّ فإن فكرة استغراق العاملين ذوي الإبداع الإداريّ مزيدًا من الوقت سيؤدِّي إلى تشتيت هؤلاء المبدعين عن المهام الرئيسة لهم، كما أن استغراق مزيدٍ من الوقت والجهد من العاملين المبدعين يعوق تحقيق غايات وأهداف المؤسَّسة في الوقت المناسب. وترى الدراسة أن بذل العاملين لمزيدٍ من الجهْد، ومحاولة التجريب أكثر من مرة لإيجاد بدائل حديثة ومبتكرة يمكن تطبيقها في أوقات الأزمات والمشكلات يمكن قبوله، أما إذا استغرق الوعي الخلاق والإحاطة بمزيد من المعلومات حولَ المشكلات القائمة والأساليب الإداريَّة الخاطئة وقتًا طويلًا فقد يؤدِّي إلى تعطيل تحقيق أهداف المؤسَّسة.

٢- تمايز القدرات الإبداعيَّة: أكد الرشيدي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يتصف بالتمايز، أي: بقدرة العاملين على ابتكار أساليب وأنماط جديدة تستخدم في العمل لتحقيق أهداف المؤسَّسة. وأشار حميدة (٢٠١٤) أن تمايز الإبداع الإداريّ يشير إلى إمكانية إنتاج فكرة ذات قيمة كبيرة يمكن تطبيقها

كأحد أساليب التحديث في المؤسَّسة. وأكد عساف (٢٠١٥) أن تمايز الإبداع الإداريِّ يتطلب توافرَ الحاجات التي تؤدِّي إلى إنتاج وإبداع الأفكار الجديدة والقيمة. وأشار عياد (٢٠١٤) أن تمايز الإبداع الإداريِّ للعاملين ينشط في المؤسَّسات الصناعيَّة التي تحتاج إلى ابتكارات في الأساليب الإداريَّة من وقت لآخر. وبالرغم من أهميَّة تمايز الإبداع الإداريّ للعاملين فإن بعض المؤسَّسات قد لا تستطيع أن توفر الحاجات اللازمة لإنتاج وابتكار أساليب وأنماط جديدة في العمل؛ فالمؤسسات التي لديها محدودية في موازنتها الماليَّة قد لا تستطيع توفير الحاجات الماديَّة أو الحاجات اللازمة للإبداع. كما أن الرشيدي (٢٠١٨) قد أغفل أن تفاوت الفُرُوق الفرديَّة بين العاملين يعدُّ من أبرز معوِّقات تمايز القدرات الإبداعيَّة. وترى الدراسة أن تمايز الإبداع الإداريِّ قد لا يتطلب مزيدًا من الإمكانيات الماليَّة والماديَّة، بل قد يتطلَّب إرادة من أصحاب القرار، وإدراك العاملين لأهمية إنتاج شيء مميز تستفيد منه المؤسَّسة وقت الحاجة إليه. كما أن عياد (٢٠١٤) قد تناسى أن تمايز الإبداع الإداريّ للعاملين يصلح ليس فقط في المؤسَّسات الصناعيَّة، بل المؤسَّسات أيضًا التي تتطلع إلى إنتاج أساليب متميِّزة ومبتكرة في عرض المعلومات على الطلاب؛ حتى تتحقق أهداف تلك المؤسَّسات. وترى الدراسة أن تمايز الإبداع الإداريِّ للعاملين يمنح الفرصة لزيادة التنافس بين العاملين في إنتاج وابتكار كل ما هو مفيد للمؤسَّسة، كما ترى الدراسة أن تمايز الإبداع الإداريَّ للعاملين يعمق روح التعاون بين العاملين المبدعين لتبادُل الأفكار، والخروج بفكرة متكاملة دون وجود ثغرات.

٣- الإبداع والابتكار للعاملين المبدعين: أشار اليعربي (٢٠١٨) إلى أن المبدعين لا يجب أن يتسلط عليهم أحد الأفراد بما يحد من إبداعهم وإسهاماتهم الفكريَّة والإبداعيَّة، ويرى البرجاوي (٢٠١٥) أن فكرة المبدعين غالبًا يظهرون في ظل المؤسَّسات التي تنعم بتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار. وأكد محمدية (٢٠١٦) أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يتطلَّب أن يكون طاقم العمل داخل المؤسَّسة متناغمًا حتى يصدر منه أفكار

إبداعيَّة. إلا أن اليعربي (٢٠١٨) قد أغفل أن المؤسَّسات الحكوميَّة كافَّة على اختلاف أنواعها تخضع لسلطة الإدارة العليا، وتتوزع تلك السلطة وتتضاءل إلى أن تصل لسلطة المدير المباشر الذي قد يحد من الإبداع الإداريِّ للعاملين؛ ليطبق الصورة النمطيَّة في العمل من أجل كسب ود الإدارة العليا، الأمر الذي لا يخدم المؤسَّسة. كما أن إسماعيل (٢٠١٧) قد تناسى أن المؤسَّسات الحكوميَّة كافَّة تعمل بأسلوب المركزيَّة في اتخاذ القرارات الإداريَّة؛ ومن ثَم لا يمكن إصدار الأفكار الإبداعيَّة للعاملين الذين لا يتمتعون بقدر من الاستقلاليَّة. وبالرغم من أن عساف (٢٠١٥) قد أشار إلى أن الإبداع الإداريَّ للعاملين لا يمكن أن تبرز أفكاره الإبداعيَّة في ظل وجود طاقم عمل غير متناغم. فالحقيقة أن معظم الشركات والمؤسَّسات الحكوميَّة بها نسبة كبيرة من عدم التناغم، الأمر الذي يصعب من عمل المبدعين داخل تلك المؤسَّسات. وترى الدراسة أن المؤسَّسات الحكوميَّة من أبرز التحدِّيات التي تعرقل الإبداع الإداريَّ للعاملين؛ فالمبدعون يعملون في ظل نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات الإداريَّة، وتحمل المسؤوليَّة، والاتصال بالإدارات العليا في أيِّ وقت لصالح العمل، وهو ما يتناقض مع التقاليد والأعراف الوظيفيَّة في المؤسَّسات الحكوميَّة التي تتطلَّب الحصول على إذن من الرئيس المباشر إلى أن يصل إلى الإدارة العليا، وهو ما يضعف الإبداع الإداريَّ للعاملين؛ ومن ثَم فإن ندرة وجود الإبداع الإداريِّ للعاملين طبيعيٌّ في مؤسَّسات ما زالت تعمل بالطرق التقليديَّة وترفض الحداثة.

٤- الإبداع والابتكار الإداريِّ يسهمان في تعزيز الثقة بالنفس:

أكد (سركيس، ٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ يسهم بشكلٍ كبيرٍ في تمسك العاملين بآرائهم وأفكارهم الإبداعيَّة، وعدم قَبول الاستسلام للمشكلات، وأشار الحارثي (٢٠١٤) إلى أن الإبداع الإداريَّ يسهم بصورة كبيرة في استخدام الموارد المتاحة والفُرَص من أجل إثبات العاملين لذاتهم في المؤسَّسات، وأكد إسماعيل (٢٠١٧) أن المواقف المتغيِّرة داخل المؤسَّسة هي التي تزيد من تعزيز الإبداع الإداريِّ للعاملين؛

فالخبرات التي اكتسبها العاملين، سواء خبرات سابقة وخبرات حالية في حل المشكلات والأزمات هي الدافع الرئيس للثقة بالنفس، والعزم على السيطرة المهنيَّة على تلك المشكلات والأزمات، وإيجاد حلول تتلاءم مع الوضع الراهن في المؤسَّسة، وأشار سركيس (٢٠١٨) إلى أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يسمح لهم بمناقشة الأوامر والتعليمات، والاعتراض عليها، وإمكانية تعديلها أو إلغائها لِما لهم من خبرة سابقة في العمل الإداريِّ. غير أن سركيس (٢٠١٨) لم يركز على طبيعة بيئة العمل التي يعمل بها أصحاب الإبداع الإداريِّ من العاملين؛ فالمتغيرات الخارجيَّة قد تفرض على المبدعين اتباع نمط معين في الابتكار، كما أن سركيس (٢٠١٨) قد أغفل مشكلة محدودية الموازَنة العامَّة للمؤسَّسات؛ فالمبدعون من العاملين يستطيعون إيجاد وتوفير حلول مبتكرة، ولكنَّها قد تكون مكلِّفة فوق الحدود المسموح بها. كما أن الحارثي (٢٠١٤) قد تناسى أن المؤسَّسات الخاصَّة لديهم عاملون ذوو إبداع إداريٍّ كبير إلا أن تلك القطاعات دائمة التغيير، ولا يشعر العاملون بالأمان الوظيفيِّ، الأمر الذي يشير إلى انعدام ثقة العاملين في بعض المؤسَّسات أو بعض الأنشطة. كما أن اليعربي (٢٠١٨) تناسى أن المؤسَّسات الحكوميَّة تقوم على مبدأ تنفيذ الأوامر الإداريَّة دون مناقشة، أو تعديل، أو إبداء الآراء مِنْ قِبَل العاملين؛ ممَّا يُضعِف ثقة العاملين بأنفسهم، وترى الدراسة أنَّه مهما كانت ثقة العاملين بقدراتهم الإبداعيَّة فإنَّه ينبغي أن تستغل المؤسَّسة هذه الثقة لخدمة تحقيق أهداف تلك المؤسَّسات في الأجل الطويل بما يعزز من الأداء التنظيميّ.

٥- الإبداع والابتكار يتعاملان مع واقع المؤسَّسات:

أكد إسماعيل (٢٠١٧) أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يتعامل مع واقع المؤسَّسات؛ إذ يميل المبدعون إلى التبصر بحقيقة المؤسَّسات والتكييف مع أوضاعها الداخليَّة والخارجيَّة. كما أشار اليعربي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ للعاملين قد يستخدم أفكار إبداعيَّة قديمة، ويعمل على تطويرها لاستخدامها في المؤسَّسة بصورة مباشِرة، وأكد الحارثي (٢٠١٤) أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يمكنه توليف فكرة إبداعيَّة قديمة مع

أفكار إبداعيَّة جديدة وتطبيقها في المؤسَّسات. وأشار صوالجة (٢٠١٤) إلى أن الإبداع الإداريَّ للعاملين ليس بالضرورة أن يكون إبداعًا مكتملَ الأركان فقط، فيمكن أن يكون إبداعًا جزئيًّا يتحقق من خلاله تحسين واقع المؤسَّسات في ظل الأوضاع التي تمر بها المؤسَّسات. وأكد اليعربي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يمكنه تحقيق زيادة الإنتاج، وتحسين جودة مُخرَجات العمل الإداريِّ في المؤسَّسات، ومحاولة خفض تكاليف المتابعة الإداريَّة، وابتكار أساليب إداريَّة كليًّا أو جزئيًّا، وتطبيقات إداريَّة وأنماط جديدة في العمل؛ من أجل التعامُل مع واقع المؤسَّسات. غير أن الحارثي (٢٠١٤) قد أغفل أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يتعرض لمزيد من التحدِّيات؛ إذ إن العاملين المبدعين قد ينتجون منتَجات جديدة وحديثة، ولكن قد يُعتَرَض على تلك الابتكارات أو تعطَّل، كما أن فكرة إنتاج منتَجات بصورة جزئيَّة قد تتعرض أيضًا للرفض التام مِنْ قِبَل أصحاب القرار؛ فيصبح الابتكار بلا قيمة. كما أن اليعربي (٢٠١٨) تناسى أن الإبداع الإداريَّ للعاملين قد يتكيف مع الأوضاع الداخليَّة للمؤسَّسات، ولكنَّها تحتاج مزيدًا من الوقت والجهد للإلمام بالمتغيرات الخارجيَّة التي تحيط بالمؤسَّسات. ولم يتأكد صوالجة (٢٠١٤) من أن الإبداع الإداريَّ للعاملين قادر على إنتاج أساليب إداريَّة وأنماط إنتاجيَّة جديدة دون عقبات تنظيميَّة داخل المؤسَّسات؛ فمخرجات العمل الإداريِّ لا يمكنها أن تتطور إلا بعد إبراز قدرات العاملين.

خامسًا: أساليب الإبداع والابتكار:

أكد الحارثي (٢٠١٤) أن هناك عديدًا من أساليب الإبداع والابتكار الإداريِّ يمكن استخدامها في المؤسَّسات؛ إذ إن تلك الأساليب توضح بصورة كبيرة معالم الإبداع الإداريِّ، وطرق استخدامه تطبيقيًّا، ومن بين أبرز تلك الأساليب تصوُّر ملامح الإبداع الإداريِّ، ثم يأتي بعد ذلك تحديد واكتشاف المشكلات، وتسليط الضوء على الأفكار الإبداعيَّة وطرق إنتاجها، كما تركز أيضًا على تحليل الأفكار الإبداعيَّة، وتقييم هذه الأفكار، وتطبيق الأفكار الإبداعيَّة على المؤسَّسات ذات الأنشطة المختلفة.

١- تصور ملامح الإبداع والابتكار الإداريّ:

أشار محمدية (٢٠١٦) أن تصور ملامح الإبداع الإداريّ يبدأ من خلال التعرُّف على الحاجات اللازمة للإبداع، فالإبداع الإداريُّ للعاملين يمكنه أن يحدد تصورًا مبدئيًّا من أجل التعرُّف على احتياجات العمل، وتفهم احتياجات العمل للإبداع. كما أن الحارثي (٢٠١٤) قد أكد على أن ملامح الإبداع الإداريّ تختلف باختلاف طبيعة نشاط المؤسَّسات، غير أنَّها تتفق في الملامح الإبداعيَّة المطلوبة؛ إذ إن المؤسَّسات تتطلَّب سرعة في الأداء وابتكارًا في الأساليب الإداريَّة، وتنمية إدراك العاملين؛ لمنع وقوع المشكلات، والوصول إلى حلول واقعيَّة؛ لتحسين الأداء التنظيميّ. ويرى الباحث أن ملامح الإبداع الإداريّ تتضح من خلال المهام الوظيفيَّة الملقاة على عاتق العاملين؛ ومن ثَم يمكن أن يتضح الإبداع الإداريّ للعاملين بعد إلمام العاملين بالأدوار والمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم؛ ومِن ثَمَّ تبدأ عمليَّة وضع تصوُّر لملامح القدرات الإبداعيَّة.

٢-تحديد واكتشاف المشكلات:

أشار صوالجة (٢٠١٤) إلى أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يستطيع تحديد واكتشاف المشكلات قبل وقوعها، والتنبُّؤ بها من أجل مصلحة المؤسَّسة. وأكد أن الإبداع الإداريَّ للعاملين قد مر بعديد من الخبرات السابقة، واكتساب المهارات والمعرفة ببواطن الأمور الإداريَّة؛ مما يجعله أكثر قدرة على تجنُّب بعض الخطوات التي قد تؤدى إلى حدوث أزمات داخل العمل. وأشار الحارثي (٢٠١٤) إلى أن تحديد المشكلات أيضًا مرتبط بالإدراك الحسّيّ للعاملين، وقدرتهم على استخدام مهاراتهم للتنبُّؤ بالمشكلات قبل وقوعها، واستخدام قدراتهم الإبداعيَّة لتجنُّب الوقوع بالمشكلات؛ خوفًا من توقف الإنتاج، أو تعرض العمل لأزمات أكبر. وأكد غواص (٢٠١٤) أن المشكلات وتحديدها أيضًا ليست وظيفة العاملين فقط، بل هي من ضمن أساسيات ومسؤوليات القيادات الإداريَّة داخل المؤسَّسة؛ إذ إن تلك القيادات تتحمَّل مسؤوليةَ وقوع أي

مشكلة، ناهيك عن عدم اكتشاف تلك المشكلات، الأمر الذي يتطلب من القيادات الإداريَّة أن تكون أكثر احتياجًا للقدرات الإبداعيَّة للعاملين؛ لتجنُّب الوقوع في مثل هذه الأزمات. غير أن صوالجة (٢٠١٤) لم يذكر مراحل اكتشاف المشكلات وكيفية التنبُّؤ بها قبل وقوعها، والتأكد من أن تلك المشكلات عارضة وليست أزمة متكررة في المؤسَّسة، كما أن صوالجة (٢٠١٤) لم يذكر أيضًا كيف يمكن للعاملين استخدام ذلك الإبداع الإداريّ في ظل وجود سلطة المدير المباشر في المؤسَّسات العامَّة. وكذلك فإن الحارثي (٢٠١٤) قد أغفل ذِكر الطُّرق التي يمكن للعاملين عن طريقها اكتشاف وتحديد المشكلات، كما لم يذكر المعوِّقات والعقبات التي تعيق عمل الإبداع الإداريّ للعاملين في المؤسَّسات العامَّة والمؤسَّسات الخاصَّة.

وبالرغم من أن العواودة (٢٠١٧) قد أشار إلى أسباب عدم تحديد المشكلات وعدم اكتشافها تقع ضمن اختصاصات ومسؤوليات المدير المباشر والإدارة العليا في المؤسَّسة فإنَّه لم يحدد بشكل واقعيٍّ على عاتق من تقع مسؤولية تحديد المشكلات التي تقع في المؤسَّسة بصفةٍ عامَّةٍ، أو في الأقسام الإداريَّة. ويرى الباحث أن العاملين جميعهم بما فيهم الإدارة العليا والمدير المباشر مسؤولون عن تحديد واكتشاف المشكلات داخل المؤسَّسة؛ إذ إنَّه من المفترض أن المؤسَّسة تعمل كأنها وحدة واحدة؛ ومن ثَم فإن الاهتمام بإنزال المسؤوليَّة على فرد دون الآخَرين فيه تجاوز كبير، وهو ما يحدث غالبًا في المؤسَّسات ذات الطابع الشمولي، كما يرى الباحث أن الإبداع الإداريَّ للعاملين قادر على تحديد واكتشاف المشكلات، وأن اختلاف المؤسَّسات في طرق معالجة هذه المشكلات سوف يؤثِّر بدون شك على الأداء التنظيميّ، وكذلك فإن العبرة ليست باكتشاف المشكلات وتحديدها فقط، بل بتفعيل قدرات العاملين الإبداعيَّة لإنهاء تلك المشكلات، وتحويلها إلى دورس تستفيد منها الإدارات الأخرى في معالجتها للأزمات والمشكلات داخل المؤسَّسة الواحدة. كما يرى الباحث أن تحديد المشكلة واكتشافها أيضًا يعد أداءً غير مكتمل وغير مطلوب؛ إذ إن

تفعيل الإبداع الإداريّ للعاملين لإيجاد حلول منطقيَّة لتلك المشكلات تتناسب مع ظروف ومعطيات البيئة الداخليَّة والخارجيَّة للمؤسَّسة هو ما يطلق عليه توليد الأفكار الإبداعيَّة.

٣- توليد الأفكار الإبداعيَّة:

أشار الرشيدي (٢٠١٨) إلى أن مرحلة توليد الأفكار الإبداعيَّة تأتي دائمًا لمحاولة حل المشكلات التي تبرز في المؤسَّسات؛ إذ إن الأفكار الإبداعيَّة تنشأ نتيجة اهتمام العاملين بمشكلة ما، حينها تظهر تلك الأفكار الإبداعيَّة. وأشار إسماعيل (٢٠١٧) أن عديدًا من علماء الإدارة في العصر الحديث قد أطلق عليها: مرحلة إنتاج وتنمية الأفكار الإبداعيَّة، ويقصد بتنمية وتوليد الأفكار الإبداعيَّة الحالة التي تجد فيها الإبداع الإداريَّ للعاملين قادرًا على توليد وإنتاج أكبر كميَّة من الأفكار الإبداعيَّة القادرة على حل المشكلات في أقل مدة زمنيَّة ممكنة. وأشار الحارثي (٢٠١٤) إلى أن توليد الأفكار الإبداعيَّة يجري من خلال أفكار إبداعيَّة تستطيع التعامُل مع الأزمات من عدة جوانب، وأشار خير الله (٢٠١٥) إلى أن توليد الأفكار الإبداعيَّة للعاملين يضع في الاعتبار المدة الزمنيَّة للمشكلة، ومدى استمرارها، وطبيعة الأزمات التي تواجهها المؤسَّسة. كما أشار البرجاوي (٢٠١٥) أن توليد الأفكار الإبداعيَّة يجب أن يأخذ في الاعتبار طول المدة الزمنيَّة للمشكلة، ويجب أن يضع في الاعتبار أيضًا تكلفة الحصول على معلومات حولَ المشكلة؛ ومن ثَم فإن الإبداع الإداريَّ للعاملين لا يمكنه أن يحقق أي تقدم في ظل عدم توافُر معلومات عن طبيعة المشكلة، وإتاحة الفرصة للقدرات الإبداعيَّة للعاملين لتوليد الأفكار الإبداعيَّة لحل المشكلات. وأكد القشيشي (٢٠١٤) أن توليد الأفكار الإبداعيَّة لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توافرت لدى القائد والمدير الرغبة الكاملة في حل المشكلات، وأشار البرجاوي (٢٠١٥) أن المدير المبدع لا بدَّ أن يستخدم أساليب الإبداع الإداريّ للعاملين؛ مثل: الطلاقة، والمرونة؛ من أجل إتاحة الفرصة للقدرات الإبداعيَّة للعاملين أن تحقق أهدافها في توليد الأفكار الإبداعيَّة.

غير أن الرشيدي (٢٠١٨) قد أشار إلى العبرة بتوليد الأفكار الإبداعيَّة، وليس بقدرة تلك الأفكار على حل المشكلة في أسرع وقت ممكن، وبأقل تكاليف ممكنة؛ ومن ثَم فإن إنتاج وتوليد الأفكار الإبداعيَّة ليس هدفًا في حدِّ ذاتِه، إنما هو وسيلة يمكن من خلالها انتقاء الفكرة الإبداعيَّة الملائمة، وهو ما يشير إلى أن تلك العَمليَّة قد تتطلَّب وقتًا طويلًا حتى يمكن حل أزمات ومشكلات المؤسَّسة. كما أن الحارثي (٢٠١٤) قد أغفل أن استمرار الأزمات والمشكلات في المؤسَّسة قد يؤدِّي إلى توقُّف الإنتاج، أو تعطل العمل ككل؛ ومن ثَم فإن طول المدة الزمنيَّة حتى جمع المعلومات حولَ المشكلة قد يؤدِّي إلى نشأة أزمة أكبر في المؤسَّسة. كما أن البرجاوي (٢٠١٥) أهمل أن القائد لا يعمل بمفرده في المؤسَّسة؛ ومن ثَم فإن تحميل المسؤوليَّة للقائد المبدع لا يمكن أن يحدث دون تحميل المسؤوليَّة لطاقم العمل ككلٍّ. ويرى الباحث أن الإبداع الإداريَّ للعاملين قادر على توليد الأفكار الإبداعيَّة بقدر كبير، ولكن العبرة ليس بالعدد الوفير الذي يستطيع العامل أن يبتكره من تلك الأفكار، بل العبرة في قدرة الفكرة الإبداعيَّة على الوصول إلى صلب المشكلة، وإبطال مفعولها، وإعادة تحويل مسار العمل إلى ما كان عليه من قبل، أو إعادة مسار العمل إلى أفضل مما كان عليه سابقًا. وتتفق الدراسة مع رأى القشيشي (٢٠١٤) في أن القيادات الإبداعيَّة داخل المؤسَّسة عليها أن تتبع الأساليب الإبداعيَّة للوصول إلى الفكرة الإبداعيَّة التي تستطيع حل مشكلة المؤسَّسة في أقصرِ وقتٍ ممكنٍ، وبأقل تكاليف ممكنة.

٤- تحليل وتجربة الأفكار الإبداعيَّة:

أكد اليعربي (٢٠١٨) أن تحليل الأفكار الإبداعيَّة يقوم على فكرة تدقيق الأفكار الإبداعيَّة، وما قد يُتحصَّل عليه من أفكار إبداعيَّة، وحسن توظيف تلك الأفكار الإبداعيَّة بما يخدم مصلحة العمل في المؤسَّسة ككلٍّ. وأكد الحارثي (٢٠١٤) أن القيادات الإبداعيَّة في المؤسَّسات غالبًا ما تبحث عن مدى ارتباط الأفكار الإبداعيَّة كحلول يمكن ربطها مع المشكلات والأزمات التي تمر بها المؤسَّسات. وأشار

الرشيدي (٢٠١٨) أن البحث عن مدى ارتباط الأفكار الإبداعيَّة مع المشكلات والأزمات يجب أن يسبقَه تحليل العاملين والمديرين لتلك الأفكار الإبداعيَّة، وقياس مدى مواءمتها مع الظروف الحاليَّة. فالإبداع الإداريُّ للعاملين قادر على تحليل تلك الأفكار وَفقًا لِما تمر به المؤسَّسة من متغيِّرات داخليَّة وخارجيَّة، والتعرُّف على أنسب الأوقات لتطبيق تلك الأفكار الإبداعيَّة على أرض الواقع. وأكد القشيشي (٢٠١٤) أن تجربة الأفكار الإبداعيَّة تبرز أهميتها من خلال ما تواجهه المؤسَّسة من مشكلات؛ فتجربة الإبداع الإداريِّ يكون لها أثر كبير إذا كانت الفكرة الإبداعيَّة أكثر ملاءمة لظروف وطبيعة المشكلة المطلوب حلها. وأكد عساف (٢٠١٥) أنَّ تجربة الأفكار الإبداعيَّة بمثابة تقييم صوابية الفكرة الإبداعيَّة، وقدرتها على إيقاف تأثير المشكلة والسيطرة عليها؛ فمن خلال تجربة الفكرة الإبداعيَّة يمكن للقدرات الإبداعيَّة للعاملين متابعة الفكرة الإبداعيَّة، وتقييم إيجابيات وسلبيات الفكرة، والمؤثرات الداخليَّة والخارجيَّة التي تعرضت لها الفكرة الإبداعيَّة. وأكد السودي (٢٠١٦) أن تطبيق الأفكار الإبداعيَّة يتطلب من المدير المبدع أن يضع خطة زمنيَّة يمكن من خلالها تطبيق تلك الفكرة الإبداعيَّة، وقياس أثرها على العمل، أو اتخاذ القرار بشأن استبعاد تطبيق الفكرة الإبداعيَّة إذا زادت نسبة الضرر من تطبيق تلك الفكرة، أو استخدام أفكار إبداعيَّة بديلة أكثر قدرةً على حل المشكلات في أقصرِ وقتٍ ممكنٍ.

بالرغم من أن العواودة (٢٠١٧) قد أشار ضمنيًّا أنَّه يجب تحليل الأفكار الإبداعيَّة أولًا، ثم تحليل الأفكار الإبداعيَّة، فإنَّه لم يذكر كيفيَّة تجربة الأفكار الإبداعيَّة في حالة وجود أكثر من فكرة إبداعيَّة ملائمة للمؤسَّسة يمكن تنفيذها في نفس الوقت. كما أن اليعربي (٢٠١٨) قد أشار إلى أن تدقيق الأفكار الإبداعيَّة قد يتطلب وقتًا طويلًا حتى يمكن القولُ بأن الفكرة الإبداعيَّة ملائمة للتطبيق. وتتفق الدراسة مع رأي اليعربي (٢٠١٨) في أن تدقيق الأفكار الإبداعيَّة قد يتطلب وقتًا طويلًا، إلا أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يستطيع تحديد أي الحلول القابلة للتطبيق في ظل خبرة هؤلاء العاملين على التعرُّف على أنسب الأفكار الإبداعيَّة

للتطبيق، كما أن الدراسة لا تتفق مع عساف (٢٠١٥) الذي أكد على أهميَّة تجربة الأفكار الإبداعيَّة، الأمر الذي يشير إلى أن الأفكار الإبداعيَّة قد لا تصلح لبعض المشكلات، مهملًا الإبداع الإداريَّ للعاملين، وخبراتهم، ومهاراتهم السابقة في التعامُل مع الأزمات والمشكلات المختلفة؛ ومن ثَم فإن تحليل الفكرة الإبداعيَّة يعدُّ ضرورة للتعرُّف على إمكانية استخدامها، وصلاحية الظروف التي تعمل بها الفكرة الإبداعيَّة من عدمه، كما أن تجربة الفكرة الإبداعيَّة يستلزم النظر في الوقت المستغرَق لتطبيق الفكرة الإبداعيَّة، وفعالية الفكرة الإبداعيَّة من عدمه.

٥- تقييم الأفكار الإبداعيَّة:

أشار سركيس (٢٠١٨) إلى أنه بعد تطبيق واختبار وتجريب الفكرة الإبداعيَّة تأتي مرحلة تقييم الأفكار الإبداعيَّة المستخدَمة، وفي هذه المرحلة يمكن القولُ بأن الأفكار الإبداعيَّة تخضع لعملية تقييم مِنْ قِبَل العاملين بذكر إيجابيات الأفكار الإبداعيَّة المستخدَمة، وسلبيات الأفكار الإبداعيَّة المستخدَمة، والتعديلات والتحسينات التي أُدخلت على الأفكار الإبداعيَّة؛ حتى تكون ملائمة للتطبيق على الأجل الطويل، كما أن تقييم الأفكار الإبداعيَّة يشمل أيضًا تقييم تكلفة تلك الأفكار الإبداعية، وتقييم وقت التنفيذ، ومدى مراعاة المعايير التنظيميَّة في تلك الأفكار الإبداعيَّة، والمكاسب المحققة من تلك الأفكار الإبداعيَّة. وأكد الحارثي (٢٠١٤) أن عمليَّة تقييم الأفكار الإبداعيَّة قد يتطلَّب وقتًا طويلًا من حيث التوصل إلى القرار الأمثل بشأن تطبيق تلك الأفكار الإبداعيَّة في المستقبل، ومدى قدرة تلك الأفكار الإبداعيَّة على تغيير الأوضاع، ومعالجَة المشكلات، وإعادة أوضاع المؤسَّسة إلى ما كانت عليه قبل المشكلة. وأشار البرجاوي (٢٠١٥) إلى أن تقييم الأفكار الإبداعيَّة لا بدَّ أن يُجرى على مراحل، أو بعبارة أخرى فإن إسماعيل (٢٠١٧) يرى أنَّه يمكن إجراء عمليَّة التقييم للأفكار الإبداعيَّة في أثناء تطبيق تلك الأفكار الإبداعيَّة. وأكد إسماعيل (٢٠١٧) أن وجود فكرة تقييم الأفكار الإبداعيَّة يعني أنَّه لا يمكن الاستغناء عن تلك

الأفكار الإبداعيَّة، وأن تلك الأفكار لا بدَّ من إجراء حوار بشأن تطبيقها، واعتمادها، والتعرُّف على آثارها وَفقًا لِما تمر به المؤسَّسة من ظروف داخليَّة وخارجيَّة.

وبالرغم من أن سركيس (٢٠١٨) قد أشار إلى أنَّه يجب تقييم الأفكار الإبداعيَّة، وأنَّه لا يمكن الاستغناء عن الأفكار الإبداعيَّة فإنَّه لم يُشِر إلى الطُّرق الواجب اتباعها، أو المراحل التي يمكن الاستفادة بها خلال عمليَّة التقييم. كما أن البرجاوي (٢٠١٥) قد أغفل إن إجراء عمليَّة التقييم لا بدَّ أن يكون لها وقت محدَّد، وأنَّه لا يمكن إجراء تلك العمليَّة أثناء تطبيق الأفكار الإبداعيَّة؛ فالفكرة الإبداعيَّة قد تتضح معالم قَبولها على أرض الواقع لاحقًا؛ ومن ثَم فإن إجراء عمليَّة التقييم لا بدَّ أن يكون بعد تطبيق الفكرة الإبداعيَّة، وليس في أثناء تطبيق الفكرة الإبداعيَّة. كما يتفق الباحث مع رأي اليعربي (٢٠١٨) في أن الأفكار الإبداعيَّة لا بدَّ أن تراعي المعايير التنظيميَّة المستخدَمة في المؤسَّسة، كما يجب أن تراعي تكلفة التقييم، وضرورة تدوين الإيجابيَّات والسلبيات؛ حتى تكون منهجًا للعاملين إذا تكررت تلك المشكلات في المستقبل. كما أن الباحث يتفق مع الحارثي (٢٠١٤) في أنَّه لا ينبغي التعجل في تقييم الأفكار الإبداعيَّة، وأن تلك العَمليَّة تتطلَّب وقتًا وجهدًا كبيرًا من أجل تفعيل الأفكار الإبداعيَّة وتقييمها في المجتمع. كما أن الدراسة ترى أن تقييم الأفكار الإبداعيَّة سيؤدِّي إلى وجود حلول عديدة من أجل استخدامها وقت وقوع المؤسَّسة في المشكلات والأزمات، وأن استخدام الأساليب الإبداعيَّة سوف يسهم في تعديل تلك الأفكار بما يسمح بتطبيقها بكفاءة حين الحاجة إلى تطبيقها مرة أخرى. وتجدُر الإشارةُ إلى أن هذه المرحلة يجب فيها وضع قوائم بالخطوات اللازمة لعملية التقييم، والاستعانة بالعاملين ذوي الكفاءة والمهارات العالية لمتابعة تلك الخطوات، كما يجب التأكُّد من المعايير المطبَّقة في تلك الأفكار الإبداعيَّة، والتأكد أيضًا من مصادر التمويل اللازمة لتطبيق تلك الأفكار الإبداعيَّة، ومدى مناسبتها للمعضلات الموجودة في المؤسَّسة.

سادسًا: أنواع الإبداع والابتكار:

أشار عديد من علماء الإدارة إلى أن هناك عديدًا من أنواع القدرات الإبداعيَّة؛ فهناك تصنيفات عديدة للقدرات الإبداعيَّة؛ فمن وجهة نظر مدارس علم النفس يمكن تقسيم الإبداع الإداريّ إلى قسمين: أولهما: الإبداع الإداريِ السلوكيِ، وثانيهما: الإبداعات الشخصيَّة. ومن وجهة نظر مدارس علم الاجتماع يمكن تصنيف الإبداع الإداريِ إلى قسمين: الإبداع الإداريِ التنظيميِ، والإبداع الإداريِ الهيكلي. أما أصحاب وجهة النظر الاقتصاديَّة فيمكن الاقتصار على استخدام قسمين من الإبداع الإداريِ، وهما: الإبداع الإداريُّ التنافسيُّ لتحسين أساليب الإنتاج والمنافسة في الأسواق الخارجيَّة. والإبداع الإداريِ للمساومة في صراعات رأس المال والإنتاج. أما في علم الإدارة فقد اتفق علماء الإدارة أنَّه يمكن إجمالها في التقسيمات الآتية: التقسيم الأول من وجهة نظر العاملين، ويشمل ثلاثة فروع، من بينها: الإبداع الإداريُّ الجزئيُّ، والإبداع الإداريُّ الداخليُّ، والإبداع الإداريُّ التخصُّصيُّ.

١- الإبداع الإداريُّ الجزئيُّ:

أكد الرشيدي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ الجزئيَّ هو ما يظهر فيه الإبداع الإداريِ بصورة جزئية غير مكتملة الأركان؛ فعديد من المؤسَّسات لا تحاول أن تبتكر تكنولوجيا جديدة، وإنَّما تحاول أن تعرض المنتَجات بشيء من التكنولوجيا. وأشار العواودة (٢٠١٧) أن الإبداع الإداريَّ الجزئيَّة قد حققت في المؤسَّسات التجاريَّة والصناعيَّة والمؤسَّسات نجاحًا كبيرًا؛ فالإبداع الإداريِ للعاملين يمكنه أن يكون المحرك الرئيس لأنشطة المؤسَّسات. وأشار سركيس (٢٠١٨) إلى أن الإبداع الإداريَّ الجزئي بمثابة إسهام جزئيٍ في تطوير أنشطة المؤسَّسات، وقد تكون تلك المؤسَّسات تتصف بالطابع النمطي؛ ومن ثَم يكون الإبداع الإداريُّ الجزئيُّ الحلَّ الأمثل لمثل هذا النوع من المؤسَّسات. غير أن العواودة (٢٠١٧) لم يشر إلى إمكانية الإبداع الإداريِ الجزئيِ في إحداث تغييرات جوهريَّة في طرق وأداء عمل المؤسَّسات ذات الطابع النمطي، كما أنَّه لم يشر إلى طبيعة الإسهام الجزئيِ الذي يمكن أن يسهم به الإبداع الإداريُّ الجزئيُّ في المؤسَّسات.

ويرى الباحث أن الإبداع الإداريَّ الجزئيَّ ضروريٌّ في إضافة بعض اللمسات التكنولوجيَّة على الأعمال ذات الطابع النمطي؛ مما يضفي عليها طابع الحداثة والتطوُّر. كما أن الدراسة تتفق مع سركيس (٢٠١٨) في أن المؤسَّسات ذات الطابع النمطي في الأعمال يجب أن يُضاف إليها نوع من التطوُّر من خلال تحديث المستوى التكنولوجيّ ولو بصورة جزئيَّة؛ لضمان مُواكَبة هذه المؤسَّسات للتطورات الراهنة.

٢- الإبداع الإداريُّ الداخليُّ:

أكد الرشيدي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ الداخليَّ يعني استخدام وتطوير التكنولوجيا المستخدَمة والمطبقة حاليًّا في المؤسَّسة دون تغيير حقيقي في الهيكل التكنولوجيّ المستخدم. وأكد إسماعيل (٢٠١٧) أن الإبداع الإداريَّ الداخليَّ ما هو إلا محاولة لتحديث التكنولوجيا المستخدَمة والموجودة لدى المؤسَّسات. ومن الجدير بالذِّكْر أن المؤسَّسات لا يمكن أن تلجأ إلى هذا النوع من الإبداع الإداريّ إذا اكتفت فعليًّا بالمستوى التكنولوجيّ المستخدم، كما أن المؤسَّسات التي ترى أن اللجوء إلى مستوى تكنولوجي أعلى يمكن أن يُسهِم في تغيير المستوى التكنولوجيّ المستخدم، وهو غير مطلوب. غير أن الرشيدي (٢٠١٨) لم يُوضِّح الأسباب التي تجعل المؤسَّسات تحدِّث المستوى التكنولوجيّ بالكامل في المؤسَّسة، إذا كان ذلك في مصلحة المؤسَّسة ككلٍّ. ويتفق الباحث مع إسماعيل (٢٠١٧) في التأكيد على أن الإبداع الإداريَّ الداخليَّ يمكنه استخدام المستوى التكنولوجيّ الموجود بالفعل، ولكن القيادات الإبداعيَّة إذا أدركت أن المستوى التكنولوجيَّ المستخدم هو من أبرز المعوِّقات؛ فيمكن بعد دراسة تكلفة تحديث الأساليب والأنماط الإداريَّة والتكنولوجيَّة، تحديث نظم العمل في المؤسَّسة بما لا يخل بالمعايير التنظيميَّة التي تعمل عليها المؤسَّسة بالفعل. كما يرى الباحث أن هذا النوع من الإبداع الإداريّ لا يجب النظر إليه باعتباره وضعًا قديمًا يجب التخلص منه، بل يجب النظر إليه على أنه يمكن للمؤسَّسة أن تستعين بالإبداع الإداريّ الداخليّ لتحسين أوضاعه بإمكانياتها الحاليَّة دون الحاجة إلى إضافة مزيد من التكلفة.

٣- الإبداع الإداريُّ التخصُّصيُّ:

أكد الحارثي (٢٠١٤) أن فكرة الإبداع الإداريّ التخصُّصيّ تقوم على استخدام أساليب تكنولوجيَّة جديدة، وطرق إداريَّة حديثة تجعلها أكثر قدرة على الاهتمام بتغيير نمطية الأساليب الإداريَّة في العمل، والانطلاق نحو إنجاز العمل في أقصرِ وقتٍ ممكنٍ باستخدام تكنولوجيا متطورة تتناسب مع تطلُّعات وطموحات القيادات الإداريَّة المبدعة في المؤسَّسة. وأشار اليعربي (٢٠١٨) إلى أن الإبداع الإداريَّ التخصُّصيَّ يستعين بالعاملين الأَكْفاء من أجل تنفيذ تحقيق التغيير التكنولوجيّ المطلوب، وإجراء المتابعة اللازمة، ودراسة تكاليف التطوير المطلوبة. وأكد السودي (٢٠١٦) أن الإبداع الإداريَّ التخصُّصيَّ يشمل تغييرًا في إستراتيجيَّة المؤسَّسة ومواردها وأهدافها. كما أشار الحارثي (٢٠١٤) إلى أن هذا النوع من الإبداع الإداريّ التخصُّصيّ غالبًا ما يركز على ما مرت به المؤسَّسة من خبرات وتجارب سلبيَّة سابقة، وأن عمليَّة التحديث ليست مجرد تغيير أسلوب العمل، ولكن تشمل أيضًا تغييرًا في أهداف المنظَّمة ككلٍ. ويرى القشيشي (٢٠١٤) أن الإبداع الإداريَّ التخصُّصيَّ يحاول أن يضع خطة للتنمية، وتطوير الإبداع الإداريّ؛ حتى يمكنها قياس أثر تطبيق هذه الخطة على الإستراتيجيَّات المستخدَمة وتقييمها بالكامل، وأشار إسماعيل (٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ التخصُّصيَّ يراعي قواعد الأداء التنظيميّ المطلوبة في المؤسَّسة، كما أنَّها تحاول أن تراعي الموارد الماليَّة فضلًا عن قدرة ذلك الإبداع الإداريّ التخصُّصيّ على تنفيذ عمليَّة التغذية العكسيَّة التي تعمل على تحقيق الأهداف المتعلِّقة بالمؤسَّسة.

غير أن الحارثي (٢٠١٤) قد أكد أن الإبداع الإداريَّ التخصُّصيَّ يقوم على فكرة تغيير نمطية الأساليب الإداريَّة، ولم يُوضِّح فكرة الأساليب الإداريَّة الجديدة بعد تغيير النمط الإداريّ المستخدم، كما أن اليعربي (٢٠١٨) قد أغفل بصورة كبيرة أن المؤسَّسات تحاول ضمَّ الإبداع الإداريّ التخصُّصيّ، إلا أن ارتفاع أجورهم ومرتباتهم جعل عديدًا من المؤسَّسات تحاول التضحية بالموارد الماليَّة في سبيل استبدال العاملين برفع

المستوى التكنولوجيِّ الحالي، وهو ما يؤدِّي إلى وجود قدرات إبداعيَّة تخصصيَّة، ولكن لا يوجد لهم مكان بالمؤسَّسات الحاليَّة، وتتفق الدراسة مع ما أشار إليه السودي (٢٠١٦) من أنَّه يجب وضع خطط لتنمية الإبداع الإداريِّ التخصُّصيِّ، إلا أن ذلك الإبداع الإداريَّ التخصُّصيَّ لا يمكنه أن تحقق الأثر المطلوب دون وجود موارد ماليَّة كافية للقيام بهذا الغرض. وتتفق الدراسة مع القشيشي (٢٠١٤)؛ إذ إن المؤسَّسة لا بدَّ لها أن توفر الإمكانات الماديَّة المطلوبة من أجل تفعيل الإبداع الإداريِّ التخصُّصيِّ، كما أن الباحث فضل أن يكون لدى المؤسَّسات في سلطنة عُمَان هذا النوع من الإبداع الإداريِّ التخصُّصيِّ؛ إذ إن وجود الإبداع الإداريِّ التخصُّصيِّ سوف يسهل تحقيق أهداف المؤسَّسات، كما أنَّه سوف يُسهِم في تطوير الأداء التنظيميِّ المنشود.

٤- الإبداع الإداريُّ التكنولوجيُّ:

أشار الرشيدي (٢٠١٨) إلى أن الإبداع الإداريَّ التكنولوجيَّ هو ذلك النوع من الإبداع الإداريِّ الذي يركز على تطوير وتحسين الجوانب التكنولوجيَّة في المؤسَّسات؛ من خلال ابتكار أساليب تكنولوجيَّة في العمل؛ مما يؤثِّر على طبيعة المخرجات التي يحصل عليها القيادات الإبداعيَّة في هذا الشأن. ويشير العواودة (٢٠١٧) إلى أن الإبداع الإداريَّ التكنولوجيَّ قد يجبر المؤسَّسة على استقدام عاملين ذوي قدرات إبداعيَّة؛ حتى تتمكن المؤسَّسة من تحقيق أهدافها، وتحسين وتطوير الأداء التنظيميِّ. ويرى السودي (٢٠١٦) أن الإبداع الإداريَّ التكنولوجيَّ يتطلَّب موارد ماليَّة كافية كما تتطلَّب وقتًا حتى يمكن دراسة المرحلة السابقة، وطبيعة متطلَّبات المرحلة الحاليَّة. غير أن الرشيدي (٢٠١٨) قد أغفل أن المؤسَّسات قد لا تستطيع توفير الموارد الماليَّة للقدرات الإبداعيَّة التكنولوجيَّة نتيجةَ ما تتعرض له المؤسَّسات من ظروف ومتغيرات عالميَّة؛ فالأزمة الماليَّة العالميَّة قد أدت إلى تدهور المستوى العام للمنتَجات التكنولوجيَّة كافَّة، كما أنَّه استُغني عن عدد كبير من العاملين ذوي الإبداع الإداريِّ؛ مما يجعل الوضع أكثر تأزمًا. غير أن الدراسة لا تتفق مع

العواودة (٢٠١٧)؛ إذ إن المؤسَّسات تحتاج إلى الإبداع الإداريِّ التكنولوجيِّ؛ فتلك المؤسَّسات لديها أهداف لا بدَّ من تطبيقها، حتى لو ضُحِّي بقدر كبير من الموارد الماليَّة.

٥. الإبداع الإداريُّ:

أشار سركيس (٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ هو تلك القدرات التي تحاول تغيير النُّظُم الإداريَّة المطبَّقة في المؤسَّسة هيكليًّا؛ بحيث تؤدِّي تلك الإبداعات الإداريَّة مهامَّها الوظيفيَّة بكفاءة وفعالية؛ ومن ثَم فإن الأساليب الإداريَّة وهيكل الإدارة والأجور الحوافز والمرتبات وأنشطة المؤسَّسة سوف تتعرض لنوع من التغيير أو التحديث، أو نقل مهام إداريَّة من عامل إلى آخر. وأكد خير الله (٢٠١٥) أن تلك القدرات الإداريَّة الإبداعيَّة أدت إلى أن المؤسَّسة تحدِّث النُّظُم الإداريَّة، وتغيير الأساليب الإداريَّة، وتعديل الهيكل الوظيفيِّ للعاملين بما يسمح من تعديل أهداف المنظَّمة، وربطها بمدة زمنيَّة محدَّدة لتحقيق تلك الأهداف. وأشار حميدة (٢٠١٤) إلى أن الإبداع الإداريَّ للعاملين يكون أكثر دراية وخبرة على التعامُل مع المتغيِّرات الإداريَّة المحيطة بالمؤسَّسة. غير أن سركيس (٢٠١٨) أشار إلى أن الإبداع الإداريَّ يغيِّر الهيكل التنظيميِّ للمؤسَّسة بالكامل، إلا أنَّه لم يُوضِّح كيف للقدرات الإبداعيَّة الإداريَّة تستطيع أن تؤثر في كامل الهيكل الوظيفيِّ للمؤسَّسة ككل، دون صلاحيات حقيقيَّة للعاملين من ذوي الإبداع الإداريِّ. كما أن خير الله (٢٠١٥) قد أوضح أن الإبداع الإداريَّ يمكنه تغيير الأساليب الإداريَّة المتبعة في المؤسَّسة، إلا أنَّه لم يُوضِّح الطُّرق والإجراءات التي يمكن من خلالها تغيير الأساليب الإداريَّة المتَّبَعة. وترى الدراسة أن القيادات الإداريَّة الإبداعيَّة لها دور مؤثر ومباشر في المؤسَّسة؛ فمن خلال تلك القيادات الإداريَّة الإبداعيَّة يمكن للمؤسَّسة أن تعيد تقييم النُّظُم الإداريَّة المتَّبَعة في المؤسَّسة، وخاصة إذا كانت تلك المؤسَّسة مؤسَّسة تعليميَّة لها هدف خدمي واضح.

٦. الإبداع الإداريُّ المساعد:

أكد الرشيدي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ المساعد هو تلك القدرات التي تقدم مساعدات مع أطراف خارجيَّة أو منظَّمات أخرى، على أن يُقدَّم ذلك الإبداع الإداريُّ المساعد على في صورة مساعدات غير ربحية، مثل المنظَّمات غير الحكوميَّة، ومنظَّمات المجتمع المدني، وبرامج تعليم الكبار، والتعليم المستمر. وأشار السودي (٢٠٢٦) إلى أن الإبداع الإداريَّ المساعد يعمل على تحسين صورة المنظمات العاملة من خلال تعاون ذلك الإبداع الإداريِّ المساعد في تقديم يد العون لمنظمات المجتمع المدني والمساعدة في أوجه الخير. غير أن الرشيدي (٢٠١٨) أغفل أن تلك المؤسَّسات تستقدم المبدع الإداريَّ المساعد بأجور رمزيَّة، وأحيانًا بدون أجور مقابل اشتراكهم في أعمال خيريَّة. ويتفق الباحث مع السودي (٢٠١٦) في أن الإبداع الإداريَّ المساعد يحمل رسالة مهمة في المجتمع؛ إذ إن منظَّمات المجتمع المدني تشمل تقديمَ الخدمات للعديد من الفئات في المجتمع.

سابعًا: مراحل الإبداع والابتكار:

اختلف علماء الإدارة في تقسيم مراحل الإبداع الإداريِّ للعاملين؛ إذ إن مراحل الإبداع الإداريِّ تنقسم إلى خمسة أقسام رئيسة يمكن إجمالها كالآتي:

١– مرحلة إعداد الإبداع الإداريِّ:

أشار الحارثي (٢٠١٤) إلى أن هناك مرحلة يمكن من خلالها البَدْء في إعداد الإبداع الإداريِّ للعاملين، ومن خلال تلك المرحلة يمكن للعاملين ذوي الإبداع الإداريِّ التنبُّؤ بالمشكلة، واستنباطها، والتعرُّف على حدود تلك المشكلة. وأكد اليعربي (٢٠١٨) أن هذه المرحلة يُطلق عليها: مرحلة تحديد واكتشاف المشكلة. وأشار إسماعيل (٢٠١٧) إلى أنَّ هذه المرحلة تشمل اكتشاف المشكلة، ومحاولة تصغير وتفتيت تلك المشكلة إلى مشكلات صغيرة يمكن التعامُل معها وحلها بسهولةٍ ويُسْرٍ. وأكد حميدة (٢٠١٤) أنه في

مرحلة إعداد الإبداع الإداريّ يمكن جمع المعلومات الخاصَّة بالمشكلة التي تتعرض لها المؤسَّسة، كما يمكن التعرُّف على الأساليب المقترَحة لمعالجَة المشكلة، والتنبُّؤ بالقرارات الإداريَّة التي ستُتَّخذ لمعالجَة المشكلة، وعدم حدوثها في المستقبل. ويرى خير الله (٢٠١٥) أن مرحلة إعداد الإبداع الإداريّ ما هي إلا خطوه نحو إيجاد الحل المناسب لهذه المشكلة وَفقًا للظروف والمتغيرات التي تحيط بالمؤسَّسة في الوقت الراهن. غير أن الحارثي (٢٠١٤) لم يُشِر بشكلٍ واضحٍ إلى كيفيَّة اكتشاف العاملين ذوي الإبداع الإداريّ للمشكلة أو الأزمة التي تعرضت لها المؤسَّسة، كما أن اليعربي (٢٠١٨) لم يتأكد من قابلية المشكلة للتفتيت والتصغير؛ إذ إن بعض المعضِلات التي تحدث في المؤسَّسات لا يمكن تصغيرها كما حدَث في الأزمة الماليَّة العالميَّة. ولقد أغفل اليعربي (٢٠١٨) دور المدير المبدع في التمهيد لمرحلة إعداد الإبداع الإداريّ للعاملين. ويتفق الباحث مع إسماعيل (٢٠١٧) الذي أكد على أن مرحلة إعداد الإبداع الإداريّ تعدُّ مرحلة أوليَّة في طريق حل المشكلات والأزمات التي تتعرض لها المؤسَّسة، فضلًا عن جمع تلك المرحلة للمعلومات والمصادر المطلوبة من أجل حل المشكلات؛ وترى الدراسة أن المؤسَّسات في حاجةٍ ماسَّةٍ إلى تفعيل مراحل الإبداع الإداريّ، والتركيز على مرحلة إعداد الإبداع الإداريّ للعاملين؛ حتى يتمكن العاملون في تلك المؤسَّسات من بذل مزيد من الجهْد والوقت لحل المشكلات التي تتعرض لها المؤسَّسة.

٢- مرحلة التركيز في الحلول:

أشار اليعربي (٢٠١٨) أن هذه المرحلة تسمى: الاختمار أو الحضَّانة، والتي يختار فيها أنسب الحلول الملائمة لحل المشكلات والمعضلات في المؤسَّسة. وأشار عياد (٢٠١٤) إلى أن هذه المرحلة أيضًا تسمى مرحلة التفريخ؛ إذ إنه من خلال هذه المرحلة نتعرف على أنسب الأساليب الإبداعيَّة التي يجب أن تُتبع في حل المشكلات التي تواجه المؤسَّسة. وأشار غواص (٢٠١٤) أن تلك المرحلة تتصف بمجهودات المدير المبدع في تفعيل سلطاته من أجل إبراز الإبداع الإداريّ للعاملين في إيجاد الحلول الملائمة للمشكلة التي

تتعرض لها المؤسَّسة. وأكد عساف (٢٠١٥) أن هذه المرحلة تركز على كيفيَّة تواصل المدير المبدع مع المعلومات الخاصَّة بالمشكلة التي تتعرض لها المؤسَّسة. ويرى صوالجة (٢٠١٤) أن تلك المرحلة تتواءم مع توليد الأفكار الإبداعيَّة. غير أن اليعربي (٢٠١٨) لم يُوضِّح كيفيةَ اختيار الحلول الإبداعيَّة، وكيفية انتقاء الأفضل للمؤسَّسة. كما أن الحارثي (٢٠١٤) لم يحدد تلك الأساليب الإبداعيَّة التي يمكن الاستعانة بها في حل المشكلات في المؤسَّسة. كما أن عيادًا (٢٠١٤) قد أشار إلى أن تلك المرحلة تبرز بمجهودات المدير المبدع، إلا أنَّه لم يُوضِّح كيف يمكن للمدير المبدع أن يختار من الحلول الإبداعيَّة، كما لم يذكر الطُّرق والمعايير التي يستعين بها في اختيار الحلول المناسِبَة. ويتفق الباحث مع غواص (٢٠١٤) الذي أكد على أن تلك المرحلة يمكن من خلالها إبراز أهم الأهداف الإبداعيَّة. كما أن الباحث يرى أن تلك المرحلة يركَّز فيها على اختيار الحلول الأنسب للمشكلات التي تمر بها المؤسَّسة. وترى الدراسة أن المؤسَّسات تختلف بصورة كبيرة من حيث طريقة إعداد الحلول للمشكلات القائمة في المؤسَّسة؛ إذ إن المؤسَّسات لها هدف محدَّد ودور كبير في تعليم النشء؛ فهي مؤسَّسات خدميَّة؛ ومن ثَمَ فإنَّه ينبغي التركيز على إيجاد حلولٍ ملائمةٍ وتتوافق مع أهداف ومعايير تلك المؤسَّسات.

٣- مرحلة الوصول إلى الحل الأمثل:

أكد الحارثي (٢٠١٤) أن تلك المرحلة تسمى: مرحلة الاستشراق والإلهام بوجود حلول منطقيَّة لحل المشكلة التي تواجه المؤسَّسة. وأشار البرجاوي (٢٠١٥) أن عديدًا من العلماء اتفقوا أن تلك المرحلة تسمى مرحلة الإشراق، وتقضي هذه المرحلة بوجود حل إبداعي مناسب للمشكلة التي تتعرض لها المؤسَّسة. وأكد السودي (٢٠١٦) أن الوصول إلى الحل الأمثل يعني أن تكلفةَ الإبداع لهذا الحل ملائمة تمامًا لأوضاع المؤسَّسة الماليَّة، كما أن العواودة (٢٠١٧) قد أشار إلى أن هذه المرحلة تتصف بأنَّها المرحلة التي برز فيها الإبداع الإداريُّ للعاملين، واكتُشف في هذه المرحلة الحل الأمثل الذي يتناسب مع معايير المؤسَّسة. وأكد

الرشيدي (٢٠١٨) أن المدير الإبداعيَّ يستكمل في هذه المرحلة تفاصيل هذا الحل الأمثل، وأسلوب تطبيقه، والمنافع المحققة من تطبيق هذا الحل، والسلبيات التي قد تتعرض لها المؤسَّسة من وجود هذا الحل، كما يعمل المدير المبدع على تهيئة الحل الأمثل حتى يخرج في أفضل صورة إبداعيَّة. غير أن البرجاوي (٢٠١٥) قد أكد أن الإبداع الإداريَّ للعاملين هي المسؤولة عن تخريج، وبروز الحل الأمثل للمؤسَّسة، وللمدير المبدع، وليس كما أشار السودي (٢٠١٦)؛ إذ إن الإبداع الإداريَّ للعاملين هو وحده المسؤول عن البحث عن الحلول التي تتوافق مع المشكلات التي تتعرض لها المؤسَّسة. وتتفق الدراسة مع العواودة (٢٠١٧) في أنَّ الإبداع الإداريَّ للعاملين هو الذي يبتكر الحلول، إلَّا أن المدير المبدع هو أيضًا –بحكم مسؤوليته وبحكم موقعه في المؤسَّسة– مسؤول عن تخريج الحلول الإبداعيَّة دون القفز على تلك الحلول. وترى الدراسة أنَّ المؤسَّسات تعمل جاهدة للوصول للحلول المثلى التي تتطابق مع معايير المؤسَّسات، وأن المدير المبدع هو شريك في تخريج تلك الحلول الإبداعيَّة جنبًا إلى جنب مع العاملين ذوي القدرات الإبداعيَّة.

٤– مرحلة تحقيق الحلول الإبداعيَّة:

أشار إسماعيل (٢٠١٧) إلى أن تلك المرحلة يمكن من خلالها التحقُّق من أن الحلول الإبداعيَّة تتلاءم بصورة كبيرة مع المشكلات التي نشأت في المؤسَّسة، وأن تلك الحلول الإبداعيَّة يمكن إعادة النظر فيها للتأكُّد من أنَّها تتناغم مع المشكلة، وتسيطر عليها في أقصرِ وقتٍ ممكنٍ. وأكد حميدة (٢٠١٤) أن هذه المرحلة يمكن من خلال اختبار مصداقية الفكرة الإبداعيَّة، وأن إدراك العاملين المبدعين في محله. ويرى خير الله (٢٠١٥) أن في هذه المرحلة يمكن التعرُّف على الطريقة التي استخدمها العاملون المبدعون في ابتكار تلك الفكرة الإبداعيَّة. كما يمكن التأكُّد من أن هذا الحل مطابق لمشكلة ما داخل المؤسَّسة. غير أن إسماعيل (٢٠١٧) لم يشر إلى الإجراءات المتَّبَعة لاختبار الحلول الإبداعيَّة التي ابتكرها العاملين المبدعين داخل المؤسَّسة، كما أغفل حميدة (٢٠١٤) أن مرحلة تحقيق الحلول الإبداعيَّة لا يمكنها إدراك أهميَّة الفكرة

الإبداعيَّة إلا بعد تجريب هذه الفكرة واستخدامها مدة طويلة. ويتفق الباحث مع رأي خير الله (٢٠١٥) في استعراض الحلول الإبداعيَّة؛ إذ إن بعض المؤسَّسات تَعُدُّ أن تلك الحلول الإبداعيَّة جزءًا من إستراتيجيتها، وأنَّه لا يمكن طرح تلك الأفكار الإبداعيَّة على كل الفئات الإداريَّة داخل المؤسَّسة.

٥- مرحلة الاستبدال والتغيير :

أشار سركيس (٢٠١٨) إلى أن تلك المرحلة يمكنها استبدال وتغيير كل المعوِّقات التي تعوق تطبيق الحلول الإبداعيَّة، واستبعاد السلبيَّات التي تواجه المؤسَّسة والمشكلات القائمة، وإحلال الأفكار الإبداعيَّة محلها. وأكد عياد (٢٠١٤) أن عمليَّة إحلال الحلول الإبداعيَّة وتغييرها قد تستغرق بعض الوقت؛ إذ إنَّها تستلزم التعرُّف على الأهداف المحققة من وراء عمليَّة الاستبدال. كما أشار عساف (٢٠١٥) أن هذه المرحلة يجب أن تتغير فيها المواقف، وأن تزيد دوافع العاملين الإيجابية تجاه تحقيق تلك الحلول الإبداعيَّة في المجتمع. غير أن تلك الحلول الإبداعيَّة التي أشار إليها سركيس (٢٠١٨) لا يمكن إحلالها بسهولة؛ إذ إنه لا بدَّ أن يسبق هذه المرحلة تمهيدٌ للسماح للقدرات الإبداعيَّة للعاملين بمساندة تلك الحلول الإبداعيَّة، واستخدام خبراتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم في تفعيل تلك الحلول الإبداعيَّة، وتنفيذها بحرفية شديدة. وترى الدراسة مع رأي عساف (٢٠١٥)؛ إذ ترى أن الحلول الإبداعيَّة طالما اتفق العاملون المبدعون مع القيادات الإبداعيَّة؛ فإن ذلك يعني وجود اتفاق ضمنيٍّ على تجريب تلك الحلول الإبداعيَّة، ومطابقة المعايير والأساليب المستخدَمة في تلك الحلول بما لا يخل بأُطُر المؤسَّسة التي تعمل من خلالها.

١- مستوى الإبداع الإداريّ التعبيريّ:

لقد أكد الحارثي (٢٠١٤) أن مستوى الإبداع الإداريّ التعبيريّ يعني وجود فكرة عفويَّة تصدر بشكل تعبيري؛ فالمبدع يطور تلك الفكرة بشكل عفوي دون النظر إلى أهميَّة المجال المرغوب الإبداع فيه، أو إلى الإبداع الإداريّ للمبدع. وأكد العواودة (٢٠١٧) أن الإبداع من وجهة نظر المبدع أن يطور الفكرة بشكلٍ

تلقائيٍ بمجرد رغبته في تطوير الفكرة. ولقد تعرض أصحاب هذا الرأي إلى عديد من الانتقادات؛ إذ إن الإبداع الإداريَّ التعبيريَّ ليس كله عفويًّا، كما أن العَفويَّة في تطوير تكون في الأفكار الإبداعيَّة. وتتفق الدراسة في أن المؤسَّسة يمكنها الاستفادة من عفويَّة المبدعين بشكلٍ تلقائيٍ؛ إذ إن المؤسَّسات تحتاج إلى العَفويَّة والبساطة في الإبداع؛ فالعفوية في الإبداع أكثر إقناعًا للمدير المبدع.

٢- مستوى الإبداع الإداريِّ التِّقنيِّ:

أكد القشيشي (٢٠١٤) أن الإبداع الإداريَّ التِّقنيَّ قادر على إبراز قدرات العاملين، ومهاراتهم الفنيَّة والتكنولوجيَّة؛ بما يمكنه من إنتاج وتفعيل تقنيات جديدة من شأنها أن تحسن أساليب تقنيات العمل في المؤسَّسات. وأشار حميدة (٢٠١٤) أن ذلك الإبداع الإداريِّ التِّقنيِّ قادر على تطوير منتَجات وتقنيات العمل والأساليب الإداريَّة، ونظم الأداء بما يسمح بتغيير قناعات العاملين تجاه التكنولوجيا المستخدَمة. غير أن القشيشي (٢٠١٤) قد أغفل أن المؤسَّسات دائمًا ما تركز على جانب الإبداع الإداريِّ للتعليم والتحسين والتطوير. ولاتتفق الدراسة مع حميدة (٢٠١٤) الذي أشار إلى محدودية استعانة المؤسَّسات للإبداع الإداريِّ التِّقنيِّ؛ إذ أكد الباحث أن المؤسَّسات في حاجة شديدة لتطوير القدرات الفنيَّة؛ إذ إن العمل بحاجة ماسَّة لمواكبة تطورات العصر الحديث والتكنولوجيا المتطورة؛ ومن ثَم فإن تحديث الأساليب التي تعمل عليها المؤسَّسة من أهم أولوياتها ورغباتها.

٣- مستوى الإبداع الإداريِّ الابتكاريِّ:

قد أشار اليعربي (٢٠١٨) إلى أن مستوى الإبداع الإداريِّ الابتكاريِّ يبرز من خلال قدرة العاملين المبدعين على ابتكار فكرة جديدة بعفوية، ثم تطوير هؤلاء العاملين المبدعين لتلك الفكرة بشكل علمي، إلى أن يؤدِّي ذلك إلى ابتكار أساليب جديدة بشكل متطور. وأشار الحارثي (٢٠١٤) أن ثمة ارتباط بين مستوى

الإبداع الإداريِّ الابتكاريِّ، وبين الإبداع الإداريِّ التعبيريِّ؛ فالإبداع الإداريُّ الابتكاريُّ لا يمكنه أن يبتكر فكرة بدون وجود هذه الفكرة بطريقة عفويَّة. وأكد البرجاوي (٢٠١٥) أنَّه لا يوجد ارتباط بين استخدام الإبداع الإداريِّ الابتكاريِّ وبين الإبداع الإداريِّ التعبيريِّ؛ فالأولى من وجهة نظره اتباع أسلوب منهجي في تطوير الأفكار الإبداعيَّة، أما الثانية فلا تتلاءم مع وضع المؤسَّسات وبيئة الأعمال. ولاتتفق الدراسة مع رأى اليعربي (٢٠١٨) الذي يرى أن مستوى الإبداع الإداريِّ الابتكاريِّ من المفترض أن يعتمد على عفويَّة الفكرة الإبداعيَّة، وخاصة في المؤسَّسات التي قد تبحث عن فكرة إبداعيَّة بطريقة عفويَّة، ثم تبحث بعد ذلك عن طرق تطويرها بأسلوب منهجي وعلمي؛ حتى يمكن القولُ بأنَّها فكرة إبداعيَّة مكتملة الأركان.

٤- مستوى الإبداع الإداريِّ التجديديِّ:

أكد الحارثي (٢٠١٤) أن مستوى الإبداع الإداريِّ التجديدي هو قدرة المبدع على القيام بفكرة تجديدية، يمكن من خلالها الإضافة إلى المدارس الإبداعيَّة والنظريات العِلميَّة التي تحدثت عن الإبداع الإداريِّ للعاملين. وأكد اليعربي (٢٠١٨) أن عديدًا من المؤسَّسات لم يتمكنوا من إيجاد هذا النوع من القدرات التجديدية؛ إذ يتطلب هذا المستوى إلى تفرُّغ العاملين لإبراز قدراتهم الإبداعيَّة، وحصولهم على الموارد الماليَّة الكافية للتدريب، ومحاولة تحسين مخرَجات العمل الإداريِّ لهم. وأكد الرشيدي (٢٠١٨) أن المؤسَّسات التي لديها سمعة كبيرة في المجال التعليميِّ تركز على وجود عديد من العاملين الذين يتمتعون بقدرة فائقة على تجديد النظريات العِلميَّة للإبداع، من خلال ابتكاراتهم وإبداعاتهم المهنيَّة. ولاتتفق الدراسة مع الرشيدي (٢٠١٨)؛ إذ إن المؤسَّسات تنظر بشيء من الواقعيَّة؛ فالإبداع الإداريُّ للعاملين يمكن تنميته، ويمكن الاهتمام بالعاملين بصورة كبيرة إلا أن هذا المستوى يعدُّ من أعلى المستويات الأكاديميَّة التي من الممكن أن تظهر الإبداع الإداريَّ للعاملين، وفي حالة وجودها يكون ذلك الإبداع الإداريُّ للعاملين مرتفع الأجور، ولا تتناسب مع مستوى المؤسَّسات التي تحاول تعليم النشء تعليمًا أساسيًّا.

٥- الإبداع الإداريُّ التخيلي:

أكد الحارثي (٢٠١٤) أن الإبداع الإداريَّ التخيلي هو قمة الإبداع؛ فمن خلال الإبداع الإداريِّ التخيلي يمكن للقدرات الإبداعيَّة للعاملين الإسهام العلميِّ للإبداع بصفةٍ عامَّةٍ والإسهام في تأسيس نموذج رياضي للقدرات الإبداعيَّة، وأسس للقدرات الإبداعيَّة، ونظرية خاصَّة للقدرات الإبداعيَّة. وأكد اليعربي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ التخيلي ليس بعيدًا عن أحوال المؤسَّسات؛ فمن خلال الواقع التطبيقيِّ والعملي يمكن التعرُّف على مكامن وبواطن الإبداع الإداريِّ، والأساليب المنهجيَّة التي يمكن اشتقاقُ نظريَّة للإبداع الإداريِّ من خلالها. وأكد السودي (٢٠١٦) أن المبدعين يرون آفاقًا جديدة في الإبداع الإداريِّ يمكن الاستعانة بتلك الرؤى للتركيز على اشتقاق علمي يخص القدرات الإبداعيَّة. وتتفق الدراسة مع اليعربي (٢٠١٨) في أن الإبداع الإداريّ ما زال مجال البحث فيها يسمح بمزيد من التعمق في تلك القدرات، لاستقاء نظريَّة تخص القدرات الإبداعيَّة.

ثامنًا: أساليب تنمية الإبداع والابتكار:

أكد عديد من علماء الإدارة أن أساليب تنمية الإبداع الإداريِّ عديدة ومتنوعة، وقد تختلف باختلاف طبيعة النشاط الإداريِّ، وتختلف أيضًا من مؤسَّسة لمؤسسة أخرى، كما تختلف باختلاف الأساليب المتَّبَعة داخل المؤسَّسة. ومن بين أبرز الأساليب المتَّبَعة في تنمية الإبداع الإداريِّ ما يأتي:

١- أسلوب الإدارة بالأخلاق:

أكد الحارثي (٢٠١٤) أن أسلوب الإدارة بالأخلاق يقوم على فكرة تطبيق القيم داخل المؤسَّسات؛ مما يؤثر إيجابًا على أداء العاملين داخل المؤسَّسة. وأشار اليعربي (٢٠١٨) أن فكرة الإدارة بالأخلاق يدعمها المدير المبدع بشدة؛ إذ إن قدرة المدير المبدع على استخدام السلوك؛ ليكون أحد محفزات الإبداع الإداريِّ في المؤسَّسة. وأكد الرشيدي (٢٠١٨) أن الإبداع الإداريَّ للعاملين غالبًا ما ينشط في بيئة تنظيمية تتصف

بالقيم والأخلاق، ويسودها الود والاحترام بين العاملين. وأكد البرجاوي (٢٠١٥) أن مهمة المدير المبدع في هذا الصدد ليست بالأمر اليسير؛ إذ إن المدير المبدع لا بدَّ أن يتوافر لديه المقدرة للسيطرة على القيم، والدفع بالأخلاق لتكون الرادع لأي خروج عن القيم الأخلاقيَّة داخل المؤسَّسة. وبالرغم من اتفاق الدراسة مع الحارثي (٢٠١٤) في أن الإبداع الإداريَّ للعاملين ينشط بصورة كبيرة إذا كانت المؤسَّسة تهتم بالقيم والأخلاق والسلوك، وتنظر إلى ذلك كأحد المحفِّزات لرفع مستوى الأداء التنظيميِّ داخل المؤسَّسة، إلا أن الدراسة لاتتفق مع البرجاوي (٢٠١٥) الذي يرى أن المدير المبدع لديه عبء كبير، ومسؤولية للسيطرة على الأوضاع داخل المؤسَّسات؛ فالمدير المبدع إن كانت لدية مسؤولية للسيطرة على أنماط السلوك فمن يرسي تلك القواعد هو المؤسَّسة نفسها ممثَّلة في إدارتها العليا، وليس المدير المبدع نفسه؛ ومن ثَم فإن تفعيل قواعد السلوك الدفع بالقيم لتحفيز الإبداع الإداريّ هي من صميم عمل المدير المبدع.

٢-أسلوب الإدارة بالذكاء الوجدانيّ:

أكد الرشيدي (٢٠١٨) أن الإدارة بالذكاء الوجدانيّ هي قدرة المدير المبدع على التحكُّم في انفعالات العاملين، والتحكم في مشاعرهم، وانفعالاتهم تجاهَ العمل بما يحقّق أهداف المؤسَّسة. وأشار العواودة (٢٠١٧) أن الذكاء الوجدانيَّ هو أحد أبرز الأساليب الإداريَّة في الوقت الراهن؛ إذ إن المدير المبدع يتطلَّب أن يكون مُلِمًّا بانفعالات العاملين المبدعين، وأن يكون متفهمًا للمهارات كافة، والكفاءات التي لديه، وأن يستطيع أن يتحكَّم في تلك المهارات والكفاءات بما يحقق أهداف المؤسَّسة. وأشار السودي (٢٠١٦) أن أسلوب الإدارة بالذكاء الوجدانيّ يتطلب فهمًا عميقًا للقدرات الإبداعيَّة للعاملين كما يتطلب أن يكون المدير المبدع قريبًا من نفوس هؤلاء العاملين بصورة كبيرة. وتتفق الدراسة مع الرشيدي (٢٠١٨) في أن أسلوب الذكاء الوجدانيّ يُمثِّل تحديًا كبيرًا للمدير المبدع، وهو ما قد لا يتوافر في مهارات عديد من المديرين المبدعين؛ إذ يتطلب أن يكون قريبًا من العاملين المبدعين، وهو ما قد لا يتوافر في المؤسَّسات كافَّة، كما

أن المدير المبدع الذي استطاع أن يتحكَّم في انفعالات العاملين، وتوجيه مهاراتهم وقدراتهم الإبداعيَّة نحو العمل يؤثر ذلك في الأداء التنظيميِّ، ويحقق أهداف المؤسَّسات.

٣- أسلوب التدريب على حل المشكلات:

أكد اليعربي (٢٠١٨) أن أسلوب التدريب على حل المشكلات هو الأسلوب الأكثر اتباعًا في المؤسَّسات؛ إذ أشار اليعربي (٢٠١٨) أن العاملين لا بدَّ أن يحصلوا على التدريب الكافي لمواجهة المشكلات، والتنبُّؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وكيفية التعامُل مع المشكلات والأزمات التي تمر بها المؤسَّسة. وأشار الحارثي (٢٠١٤) أن أسلوب التدريب على حل المشكلات يفترض أيضًا قدرة العاملين المبدعين على محاصرة المشكلات والأزمات، وفرض السيطرة عليها، والتعلُّم من الأساليب والمعايير المتَّبَعة في القضاء على تلك المشكلات. وأكد البرجاوي (٢٠١٥) أن التدريب يتطلب توافر موارد ماليَّة كافية، كما يتطلب أيضًا توفير المستلزمات من الاحتياجات التدريبيَّة والمواد والمناهج التي يفترض الحصول عليها لمواجهة مثل هذه الأنواع من المشكلات. ويتفق الباحث مع اليعربي (٢٠١٨) والحارثي (٢٠١٤) في أن مواجهة الأزمات تتطلَّب الحصول على التدريب الكافي، إلا أن الدراسة لاتتفق مع البرجاوي (٢٠١٥)؛ إذ إنَّه يرى أن عمليَّة التدريب تتطلَّب موازنة ماليَّة مخصصة؛ فالمؤسسات غالبًا ما تلجأ إلى الدفع بالعاملين القدامى وأصحاب الخبرات الكبيرة لتعليم وتدريب العاملين المبدعين على حل المشكلات، وتدريبهم واختبارهم في التعامُل مع أزمات ومشكلات صغيرة قد تنشأ أثناء مدة التدريب.

٤- أسلوب الإدارة بالأهداف التنظيميَّة:

من أبرز الأساليب المتَّبَعة في تنمية الإبداع الإداريِّ أسلوب الإدارة بالأهداف التنظيميَّة. وأشار الحارثي (٢٠١٤) إلى أن الإدارة يجب أن تربط تنمية الإبداع الإداريِّ بالأهداف التنظيميَّة. وأشار حميدة (٢٠١٤) إلى أنَّ أسلوب الإدارة بالأهداف التنظيميَّة يحقق تنمية الإبداع الإداريِّ للعاملين؛ إذ إن الأهداف التنظيميَّة

تجعل العاملين أكثر اهتمامًا بتحقيق الأهداف التنظيميَّة للمؤسَّسة. وأشار محمدية (٢٠١٦) أن الأهداف التنظيميَّة يجب أن تكون واضحة ومحددة؛ حتى يمكن للعاملين فهم هذه الأهداف التنظيميَّة. ويتفق الدراسة مع محمدية (٢٠١٦) في أنَّ الأهداف التنظيميَّة للمؤسَّسات بصفةٍ خاصةٍ يجب أن تكون واضحة للعاملين المبدعين والمديرين المبدعين؛ حتى يمكنهم توليد الإبداع الإداريّ للعاملين المبدعين بضورة مباشرة؛ لتحقيق تلك الأهداف، ولرفع مستوى الأداء التنظيميّ.

٥- أسلوب العصف الذهنيّ:

يعدُّ أسلوب العصف الذهنيّ من أهم وأرقى أساليب تنمية الإبداع الإداريّ في الوقت الراهن؛ إذ أكد الحارثي (٢٠١٤) أن أسلوب العصف الذهنيّ يركز على استخدام طرق التفكير الإبداعيّ للعاملين، وإبراز طاقاتهم، والسماح لهم بتوليد أفكارٍ جديدةٍ مبتكره تكون الغاية من تلك الأفكار تطوير وتنمية الإبداع الإداريّ للعاملين. وأشار اليعربي (٢٠١٨) أن هناك خلافًا بين علماء الإدارة في آليات وأساليب العصف الذهنيّ المستخدَمة في المؤسَّسات؛ فمنهم مَن اختلف في أعداد المتدربين من العاملين المبدعين على أسلوب العصف الذهنيّ، ومنهم مَن يرى أن إعداد المتدربين على أسلوب العصف الذهنيّ لا بدَّ أن يقسموا على مجموعات؛ بحيث يسمح للمدير المبدع أن يجمع أفكار معلومات المجموعات، والوصول إلى نتائج مبتكرة. وأشار القشيشي (٢٠١٤) أن أسلوب العصف الذهنيّ يسمح للمدير المبدع بتطبيق أسلوب العصف الذهنيّ في أماكن العمل للحصول على نتائج حديثة ومبتكرة. وبالرغم من أن الدراسة تتفق مع القشيشي (٢٠١٤) في إمكانية استخدام أسلوب العصف الذهنيّ في أماكن العمل، فإن أسلوب العصف الذهنيّ يتطلب مهارات قد لا تتوافر في المديرين المبدعين، وخاصة في المؤسَّسات، الأمر الذي يتطلب تغيير النمط الذي يُستخدم به أسلوب العصف الذهنيّ في المؤسَّسات.

أكد خير الله (٢٠١٥) أن هناك عديدًا من متطلَّبات الإبداع الإداريِّ للعاملين، ومن بين أبرز هذه المتطلَّبات قدرة ربط الأشياء ذات الإثارة غير القريبة، ودمجها مع المتغيِّرات الموجودة في المؤسَّسة؛ لينتج عن ذلك فكرة إبداعيَّة جديدة يمكن استخدامها. وأشار اليعربي (٢٠١٨) أن من أبرز متطلَّبات الإبداع الإداريِّ للعاملين تفتُّح العقل، وقدرته على استقبال الأفكار الإبداعيَّة الجديدة. وأشار الحارثي (٢٠١٤) أن تفتُّح العقل لا يكفي وحده لإنتاج وقَبول فكرة إبداعيَّة، بل يجب أيضًا التطرُّق لأساليب جديدة وطُرُق جديدة حتى يمكن إتاحة الفرصة لتلك الأفكار الإبداعيَّة أن ترى النور. وأكد اليعربي (٢٠١٨) أن العبرة بقدرة المؤسَّسة على استيعاب الأفكار الإبداعيَّة غير التقليديَّة، وإتاحة الفرصة الكاملة لها لإحداث التطوير المطلوب في المؤسَّسات. وأشار خير الله (٢٠١٥) إلى أن الأفكار الإبداعيَّة تتطلَّب استيعابَ الآراء النقديَّة كافَّة؛ حتى يمكن لتلك المتطلَّبات أن تحقق أهدافها. وأكد خير الله (٢٠١٥) أن مَن يمارسون الأعمال التربويَّة في المؤسَّسات يتطلب أن تتوافر لديهم عديد من الخبرات والمهارات، ومن بين أبرز تلك المهارات مهارات فنيَّة تتمثَّل في قدرة العاملين الإبداعيَّة في الإلمام بالجوانب التكنولوجيَّة والمهارات التقنيَّة بما يسمح لتلك المهارات أن تؤدِّي غاياتها في المؤسَّسة بحرفية شديدة، بما يمكنها من تحمُّل المسؤوليَّة الكاملة، وفهم طُرُق وأساليب العمل داخل المؤسَّسة، والتأقلم على تنفيذ وتحقيق الأهداف. كما تشمل أيضًا تقييم المهارات الإنسانيَّة كافَّة المرتبطة بالمؤسَّسة، والتي تتمثَّل في دور القائد المبدع في التعامُل مع العاملين، وتدعيم دورهم الوظيفيِّ، ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم، والعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم. وأكد خير الله (٢٠١٥) أن من أبرز متطلَّبات الإبداع الإداريِّ: دعم وتنمية مهارات القائد المبدع في ترتيب أولويات التنظيم، وربط الأهداف، وتنفيذ الأوامر الإداريَّة بحرفية شديدة. وأشار اليعربي (٢٠١٨) أن هناك عديدًا من الصفات والمهارات الذاتيَّة التي يجب توافرها في الأفراد الذين لديهم قدرات إبداعيَّة، ومن بين تلك المهارات الذاتيَّة القوة الجسمانية والعقليَّة، وسرعة البديهة، وضبط النفس، وأن يكون متزنًا قادرًا على تقييم الأمور، وأن

يحافظ على الثبات الانفعاليّ، وألا ينزلق نحو الفوضى والعنف والتمرد. وأكد خير الله (٢٠١٥) أنَّه يجب أن يتوافر في العاملين أصحاب الإبداع الإداريّ عديد من الأمور من بينها الإقدام والجرأة والشجاعة في تناوُل الأمور، وسرعة البديهة، وحسن التصرف، وسلامة السريرة، ونقاء النيَّة مع ارتفاع مستوى الإدراك الحسِّيّ لدى العاملين. ويرى الباحث أنَّه بالرغم من أن متطلَّبات الإبداع الإداريّ قد أشارت إلى عديد من الصفات الذاتيَّة والجسمانية إلا أن تلك المتطلَّبات تعرضت للعديد من الانتقادات؛ فالمؤسسات لا تستطيع أن تستقدم عاملين ذوي قدرات إبداعيَّة بكل هذه الصفات، وأنَّه يصعب إيجاد عاملين تتوافر لديهم كل هذه الصفات. ومن ناحية أخرى فإنَّه إذا توافرت هذه الصفات في العاملين فإن تكلفة وجودهم في المؤسَّسة سيكون مكلفًا للغاية، أو أن أجورهم ومرتباتهم سوف تكون الأعلى بين أقرانهم من العاملين. ولذلك فإن الدراسة تتفق مع خير الله (٢٠١٥) واليعربي (٢٠١٨) والحارثي (٢٠١٤) إلا أنَّها تختلف معهم جميعًا في أنَّه لا يتطلب أن تتوافر الصفات والمتطلَّبات كافَّة في العاملين المبدعين، ويكتفي أن توجد صفات تتعلَّق بقدرة العاملين على إنجاز المهام الوظيفيَّة، والانتفاع من أدوارهم الوظيفيَّة مباشرة؛ لتحقيق أهداف المؤسَّسة، ولرفع مستوى الأداء التنظيميّ.

أشار خير الله (٢٠١٥) أن الإبداع الإداريَّ يتعرض للعديد من التحدّيات والمعوِّقات، ومن بين أبرز تلك المعوِّقات ما يتعلَّق بالنظم التي تُدار بها المؤسَّسات، والمركزية في اتخاذ القرار، وعدم القدرة على تطوير الإبداع الإداريّ، أو السعي لاستحداث وسائل عمل جديدة يمكن من خلالها التركيز على الإبداع الإداريّ للعاملين. وأكد اليعربي (٢٠١٨) أن المناخ الإبداعيَّ لا يتوافر في عديد من المؤسَّسات ذات الطابع الشمولي، كما أن تلك المؤسَّسات لا يمكنها أن توفر بيئة إبداعيَّة للعاملين؛ إذ تعمل بمبدأ تنفيذ الأوامر الإداريَّة، وعدم قدرة العاملين على التنقل مِن مكانٍ لآخَرَ في أثناء مدة العمل. وأشار الحارثي (٢٠١٤) أن هناك عديدًا من المعوِّقات الفكريَّة والإداريَّة التي توجد في تلك النوعيَّة من المؤسَّسات، ومِن بَينِها التحكم

الإداريِّ في العاملين، وعدم السماح لهم بالخروج على النمط التقليديِّ في العمل. وأشار البرجاوي (٢٠١٥) إلى أن هناك عديدًا من المعوِّقات تتعلَّق بطبيعة الفرد نفسه؛ إذ إن توافر الفرصة في الحصول على التدريب الملائم، وعدم الإلمام بالمتغيرات الداخليَّة والخارجيَّة في بيئة العمل يجعل منه عاملًا نمطيًّا، الأمر الذي يشير إلى تدنِّي مستوى الكفاءة الإنتاجيَّة لمثل هذا النوع من العاملين. وأكد خير الله (٢٠١٥) أن انطباعات سلبيَّة عند عديد من العاملين سوف يؤدِّي إلى وجود أحكام مسبقة من العاملين على نمط العمل في المؤسَّسات، الأمر الذي يُضعف الإبداع الإداريَّ للعاملين. وأكد الحارثي (٢٠١٤) أن ضعف ثقة العاملين بأنفسهم أيضًا قد يؤدِّي إلى إضعاف قدرة العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعيَّة، وأشار الحارثي (٢٠١٤) أن لجوء العاملين إلى التقليد الأعمى، ومجاراة المديرين، ومحاولة إرضائهم سوف يؤدِّي إلى انعدام الإبداع في مثل هذا النوع من المؤسَّسات. وأكد خير الله (٢٠١٥) أن عدم قدرة العاملين على تحمُّلِ المسؤوليَّة أيضًا يعدُّ من أبرز معوِّقات الإبداع الإداريِّ، كما أن خير الله (٢٠١٥) أشار إلى أن عدم قَبول العاملين أو المديرين على تقبُّل الأفكار الإبداعيَّة سوف يؤدِّي بلا شَكٍّ إلى تدنِّي الأداء التنظيميِّ، وانعدام وجود الإبداع في المؤسَّسة. وأكد البرجاوي (٢٠١٥) أن من أبرز التحدِّيات التي تواجه الإبداع الإداريَّ هو بروز المشكلات الاقتصاديَّة، وعدم القدرة على تحقيق متطلَّبات الفرد المبدع؛ إذ إن غلاء المعيشة وارتفاع المستوى العام للأسعار قد أثر سلبيًّا في الإبداع الإداريِّ للعاملين. وأشار إسماعيل (٢٠١٧) أن ارتفاع نسبة الأُمِّيَّة داخل الأسرة سوف يؤدِّي إلى إحجام الأفراد عن توليد أفكار إبداعيَّة، واللجوء إلى وسائل تقليديَّة يمكن من خلالها تعويض النقص في الدخل، بدلًا من اللجوء إلى الانفتاح على الأفكار الإبداعيَّة؛ لتحسين مستوى دخل الأسرة. وبالرغم من أن الدراسة تتفق مع اليعربي (٢٠١٨) والحارثي (٢٠١٤) وخير الله (٢٠١٥) فإنَّه يرى أن المؤسَّسات تفتقر إلى وجود الإبداع الإداريِّ للعاملين بشكل ملموس، وذلك لعديد من الأسباب، أهمها: أن المؤسَّسات في الدول العربيَّة والإسلاميَّة عامَّة تعاني من الجمود الفكري، وعدم

حداثة الإستراتيجيَّات التي تعمل عليها المؤسَّسات في الوطن العربيّ، كما أنَّه لا يوجد برامج رعاية خاصَّة بالموهوبين، وتوفير الإمكانيات كافَّة لهم، وبالمقابل فإن الدول الغربيَّة والمتقدِّمة تسخر الإمكانيات كافَّة للمبدعين، وتحاول أن توفر لهم بيئة صالحة للإبداع، فكما يستفيد المبدع من بيئة الأعمال والإمكانيات المتوفرة لديه فإن الدولة بمؤسساتها تستفيد أيضًا من الإبداع الإداريّ لدى العاملين المبدعين. ويشير الباحث أن مشكلة عدم التطوُّر في الأساليب المنهجيَّة قد أدَّى إلى أن تصبح العَمليَّة تقليديَّة بشكل ملحوظ؛ مما يعمق من مشكلة الإبداع في المؤسَّسات. كما يرى الباحث أن عدم التشجيع والتسلط الوظيفيَّ يعدَّان من أبرز الأسباب في تدنِّي الإبداع الإداريّ للعاملين في المؤسَّسات. ومن الجدير بالذِّكْر أن وجود فروق فرديَّة بين العاملين سوف يؤدِّي إلى تزايد الحقد الوظيفيّ، والإحساس بالظلم الوظيفيّ، وتعميق الشعور بالإهمال؛ مما سيؤثر في قدرات العاملين الإبداعيَّة كما أن وجود عديد من اللوائح والقوانين والنُّظُم الإداريَّة المعقدة داخل المؤسَّسات تزيد من حدة السلبيَّات التي تتعرض لها المؤسَّسة ماديًّا ومعنويًّا. ومن أبرز وأهم التحدِّيات التي تواجه الإبداع الإداريَّ للعاملين محاولة التمييز بين العاملين، سواء بالجنس واللون يزيد من إضعاف قدرات العاملين الإبداعيَّة، وكذلك فإن ممارسات الرؤساء تجاهَ المرؤوسين يؤدِّي إلى صرف النظر عن الإبداع. وتشير الدراسة إلى أن لجوء المؤسَّسات إلى تبنِّي وجهة نظر سياسيَّة معينة تخالف وجهة نظر العاملين المبدعين قد يؤدِّي إلى تردِّي أوضاع العاملين المبدعين، كما أن وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة أدت إلى تشويه صورة المبدعين، وأن العاملين والموظفين لا يمكنهم أن يحققوا ابتكارات وظيفيَّة طالما أن أعمالهم تتصف بالطابع النمطي. وتشير الدراسة أيضًا إلى أن الخوف من الفشل والتردد والالتزام النصي بالقوانين والأوامر الإداريَّة، وعدم وجود روح الإقدام والمخاطرة سوف يؤثر سلبًا في الإبداع الإداريّ للعاملين. كما أن المؤسَّسات التي لا تمنح العاملين الوقت الكافيَ لممارسة وتجريب الأفكار الإبداعيَّة سوف تفشل في وجود عاملين لديهم قدرات إبداعيَّة مع مرور الوقت.

٥، ٤، ٢ المرونة التنظيميَّة:

تبين المرونة التنظيميَّة القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة، وتؤكِّد الدراساتُ والأبحاث على أهميَّة المرونة داخل المنظَّمة؛ إذ إنَّها تعدُّ مصدرًا مهمًّا للحصول على ميزة تنافسيَّة، وهي بمثابة أداة لإدارة حالات التغير السريع، والقدرة على تغيير الأوضاع داخل بيئة المنظَّمة، وتعدُّ المرونة إحدى السِّمات الضروريَّة في عمليَّة الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة، وعاملًا حاسمًا لتكييف الخطط الإستراتيجيَّة لبيئة تنافسيَّة تتَّسِم بالتغيير المستمر، ويجب على مديري المنظَّمة تحديد وتحليل، وتقييم المتغيِّرات بشكل منهجي داخل البيئة التنظيميَّة، واعتبار المرونة قاعدة أساسيَّة في بناء المنظمات.

(Grant et al., 2013)

١، ٥، ٤، ٢ مفهوم المرونة التنظيميَّة:

هناك عديد من الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة التنظيميَّة؛ إذ تعرَّف المرونة على أنَّها وصف لقدرة عمل ما أو نظام معيَّن على العودة إلى التوازن بعد الانحدار أو التدهور.

(Alexander, 2013)

ويرى آخر أن المرونة التنظيميَّة تتمثَّل في السعي وراء تحقيق النجاح الذي يتطلب وجود قدرة عالية وفائقة للمنظَّمة؛ لإجراء التغيير باستمرار والتخفيف من حدة المخاطر، والمشكلات والأزمات.

(Yeo, 2002)

كما أوضحت البحوث والدراسات أن المرونة التنظيميَّة هي توفير نظرة ثاقبة لخصائص المنظَّمة التي تجعل من السهل الوقوف على أي خطر مباشر أو غير مباشر من المحتمل أن يضر بالمنظَّمة وعمليَّة التصدي له قبل حدوثه. (Baker et al, 2008)

كما تعرف المرونة التنظيميَّة على أنَّها القدرة على الاستجابة للتغير مع الظروف البيئيَّة،

(Vladimir et al, 2012)

وممَّا ســـبَق ومن دراســـات أخرى يمكن القولُ: إن المرونة التنظيميَّة هي القدرة على التكيُّف، والأســـاس المنطقيّ للتغيير التنظيميّ، وهي القدرة الرئيســـة التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات البيئيَّة؛ لأنَّها تجعل المنظَّمة أكثر استجابة للتغيير.

٢، ٥، ٤، ٢ أهميَّة المرونة التنظيميَّة:

يمكن توضيح أهميَّة المرونة التنظيميَّة كما يأتي:

٣. المرونة التنظيميَّة شـرط لزيادة قدرة المنظَّمة على مواجَهة التغيرات البيئيَّة المهمة والسـريعة بكفاءة وفاعليَّة، وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف.

٤. تعمل المرونة التنظيميَّة على الحفاظ على فعالية المنظَّمة؛ من خلال وضـع إسـتراتيجيَّات تتكيف مع تغيُّرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة.

٥. تعزز المرونة التنظيميَّة قابلية المنظَّمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة.

٦. جمود عمليَّة التخطيط يمكن أن يسبب على المستوى المتوسط أو البعيد أعطالًا للمنظَّمة؛ وعليه فإن المرونة التنظيميَّة تعمل على إكســـاب المنظمات صـــفة المطاوعة للتغلُّب على الجمود؛ ممَّا يُساعِدها على المنافسة. (Dibrell, 2007)

٧. الإدارة الواعية المرنة صـاحبة الأفكار تتَّسِـم بالتجدد، وتتجه دومًا نحو الابتكار والإبداع؛ إذ إنَّها تتخذ من التغيير منهجًا لها، ما يؤثر في كفاءة إنتاجيتها وجودته.

٨. تســـهم المرونة التنظيميَّة بتطوير المهارات اللازمة لتنويع ثقافة العمل في المنظَّمة؛ إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيميَّة في المنظَّمة وفقًا لمتغيِّرات البيئة الداخليَّة والخارجيَّة.

(Dreyer & Gronhaug, 2004)

٣، ٥، ٤، ٢ أبعاد المرونة التنظيميَّة:

معظم الدراسات التي تناولت موضوع المرونة التنظيميَّة قد ركزت في دراستها على أبعاد معينة، وتتمثل تلك الأبعاد فيما يأتي:

٩. التوافُق: إذ يعد البُعْد القيمي من أهم عناصر النجاح، ويُقصد بالبُعد القيمي هنا مدى التوافُق بين قيم العاملين وقيم المنظَّمة؛ فقد أكدت معظم دراسات السلوك التنظيميِّ على أن من أهم مسبِّبات الرضا الوظيفيِّ توافُق قيم الأفراد مع قيم المنظمات؛ إذ يعمل الفرد في بيئة محفِّزة ترفع من روحه المعنويَّة، وتظهر آثارها على أدائه وعمله بشكلٍ عامٍّ.

(Yarbrough et al, 2011)

١٠. التنفيذ: هو تحقيق، أو إجراء عملي، لفكرة، أو خطة، أو نموذج، أو سياسة، وتتعدد مجالاته؛ فعندما يكون العامل على علم بأهدافه في الحياة التنظيميَّة، وكيف أن الرؤيا المستقبليَّة تُعطي حياته الهدف والمعنى؛ فيصبح تنفيذه هو بصمته في الحياة، ويستطيع أن يوازن بين الأدوار التي يلعبها بالحياة.

(Covey, 2017)

١١. ترتيب الأولويات: يُقصد بتحديد الأولويات هي تلك المهارة التي توضع عن طريقها الأشياء أو الأمور في ترتيب معين حسب أهميتها.

١٢. الأدوار والمسؤوليَّات: تعدُّ الأدوار ومواءمتها من أهم الأنشطة التي يمكن أن يؤديها الشخص لتحقيق أهدافه التنظيميَّة، كونَها وسيلة لتحقيق تلك الأهداف؛ فكل دور يحدَّد هو قيمة فريدة من نوعه، ويتوقع أن يقدمه الفرد سعيًا لتحقيق تلك الأهداف التي بدورها تقلل من الاحتكاك التنظيميِّ؛ فتوضيح ومواءمة الأدوار يمكن القادة من تسهيل التعاون عبر الوظائف، ومساعدة

مديري المنتَجات للتركيز على العوامل التي تخلق ميزة تنافسيَّة للمنظمات، وتكون المنظمات أكثر نجاحًا عندما يفهم الجميع أدوارهم في الفريق ومسؤولياتهم. (الشعار، ٢٠١٦)

١٣. القدرات القياديَّة: هي مجموعة من الإجراءات والقرارات والتصرفات الصائبة التي يتخذها القائد، والتي تؤدِّي لنتائج إيجابيَّة، وتنطلق هذه الأمور من موهبة شخصيَّة صُقلت بخبرة اكتسبها القائد بالممارسة العَمليَّة. (الشعار، ٢٠١٦)

٦، ٤، ٢ الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة من منظور إسلامي:

الإدارة في الإسلام ليست غاية، وإنَّما وسيلة لبلوغ غايات، واستخدام الوسيلة، والنجاح في الغاية مرهون بحسن معرفة أبعاده. والوظائف الإداريَّة في الإسلام رغم اتفاقها مع الوظائف الإداريَّة في الأنظمة الأخرى فإنها ذات طابع خاص.

فالعملية الإداريَّة تبدأ بالتخطيط العلميّ، ثم التنظيم، ثم الرقابة وحوكمة المؤسَّسة، وكل هذا لا بدَّ أن يجري من خلال قيادة ماهرة مبدعة، ومن خلال المنظور الإسلامي فإن الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة قد ركَّزَت على التخطيط الذي يحقق أهدافًا مستقبليَّة، ولقد ضرب الله لنا أروع الأمثال على لسان يوسف، وهذا في قوله تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾ [يوسف: ٤٧-٤٩]. واهتم الإسلام بالهيكل التنظيميّ القائم على التدرج حتى في الدعوة الإسلاميَّة نفسها، وتظهر في قول الرسول: «أتِمُّوا الصفَّ الأوَّلَ، فما كان من نقصٍ فيكون في الصفِّ المؤخَّرِ». (رواه أبو داود)، وقول الرسول: «إذا خرَج ثلاثةٌ في سفرٍ فليُؤمِّروا أحدهم». مُتَّفَق عليه، كما وجه الإسلام بالرقابة الإشراقية، ومن أمثلة ذلك حديث الرسول: «مَثَلُ القائم على حدودِ اللهِ والواقعِ فيها كمثَلِ قومٍ استَهَموا على سفينة، فأصاب بعضُهم أعلاها وبعضهم أسفلَها؛

فكان الذين أسفلها إذا استقَوا مرُّوا على مَن فوقهم، فقالوا: لو خرَقْنا في نصيبِنا خرقًا ولم نُؤذِ مَن فوقَنا فإن تركوهم وما أرادوا هلَكوا، وإن أخذوا على أيديهم نَجَوا ونَجَوا جميعًا» (رواه البخاري).

ويمكن القولُ: إنَّ الإدارة الإستراتيجيَّة في الإسلام تهدف إلى تحقيق أهداف السياسة الإسلاميَّة في حفظ الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال، في إطار عزة الإنسان وكرامته ورفاهيته، كما تهدف إلى تحقيق أهداف الترابط، والتكامل، والوحدة السياسيَّة والاقتصاديَّة والاجتماعيَّة، وبناء المشاريع والمؤسَّسات التكامليَّة، وربطها سياسيًّا واقتصاديًّا وإداريًّا ببعضها بعض. وكذلك فإن الالتزامَ بتحقيق احتياجات المجتمع السلعية والخدميَّة والضروريات، ثم الحاجات، فالتحسينات، والتكامليات يلزم اتباع أيسر السُّبُل وأفضلها لتحقيق الأهداف من حيث السهولة، وقلة التكاليف والتضحيات، وسرعة ضمان تحقيق الأهداف ما أمكن دون التضحية بشخص لصالح آخر، أو منظَّمة خاصَّة لصالح أخرى، ودون إسراف في الموارد. وكذلك فإن التعاون بين الأفراد والدولة -أي: بين القطاعين العامّ والخاصّ- في حدود ما تسمح به الإمكانيات لكل طرف؛ ومِن ثَمَّ وضع الخطط الإستراتيجيَّة لمؤسسات الدولة. كما أن قيام الإدارة الإستراتيجيَّة على أساس النظرة العلميَّة المستقبليَّة طويلة الأجل مع تجزئة الخطط الطويلة إلى خطط متوسطة، ثم سنويَّة يُسهِم في توفير الرقابة والمتابعة، لقوله تعالى: ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: ١٠٥]، ولقد قام سيدنا يوسف عليه السلام بتخطيط طويل الأجل، مدته أربعة عشر عامًا، وهذه المدد يحددها ظروف المجتمع، والاقتصاد، والبيئة الداخليَّة والخارجيَّة للمنظَّمة.

٢، ٥ العَلاقة بين متغيرات الدراسة:

هناك عديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيِّرات الدراسة؛ إذ إن هناك عَلاقة بين الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة وأداء رأس المال البشري، وكذلك فإن هناك عَلاقة بين الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة وجودة الحياة

الوظيفيَّة، كما أن هناك عَلاقة أخرى بين جودة الحياة الوظيفيَّة وأداء رأس المال البشري، وسوف نتناول فيما يأتي الدراسات السابقة بمزيد من التفصيل كما يأتي:

٢، ٥، ١ عَلاقة الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة وأداء رأس المال البشري:

هناك عديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود عَلاقة بين الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة وأداء رأس المال البشري؛ فدراسة (إبراهيم ٢٠٢٠؛ Ibrahim et al,. 2023a; Ibrahim 2021; Alzahmi & Ibrahim 2021)تناوَلَت الإدارة الإستراتيجيَّة وآليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة؛ إذ أوضحت نتائج الدراسة أن هناك عَلاقة إحصائيَّة بين الإدارة الإستراتيجيَّة وإعادة الهيكلة، وكذلك فقد تناولت دراسة الحارثي (٢٠١٩) دور القيادة الإستراتيجيَّة، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسيَّة بجامعة الطائف؛ إذ تناوَلَت الدراسةُ القيادة الإستراتيجيَّة متغيِّر التخطيط الإستراتيجيّ بشكلٍ واضحٍ. كما تناولت دراسة الزهراني (٢٠١٨) دور القيادة الإستراتيجيَّة بصورة أوسع، أما دراسة عبد العزيز (٢٠٢٠) فقد تناولت أثر التخطيط الإستراتيجيّ في النجاح الإستراتيجيّ؛ إذ استخدمت الدراسة الحاليَّة متغيِّر التخطيط الإستراتيجيّ كمتغير فرعي تابع من المتغيِّر المستقلّ: الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة، كما تناولت دراسة محمد (٢٠٢٠) العَلاقة بين رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفيّ؛ إذ استخدمت الدراسة الحاليَّة متغيِّر رأس المال البشري كمتغيِّر تابع، وهو ما يظهر استخدام الدراسات السابقة لمتغيِّر الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة، سواء كمتغيِّر مستقلّ ومتغيِّر، تابع وكذلك استخدام الدراسات السابقة لمتغيِّر أداء رأس المال البشري كمتغيِّر مستقلّ أو تابع؛ فإن هذا يثبت وجود عَلاقة بين الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة وأداء رأس المال البشري.

٢، ٥، ٢ العَلاقة بين الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة وجودة الحياة الوظيفيَّة:

هناك عديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى طبيعة العَلاقة بين الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة وجودة الحياة الوظيفيَّة؛ إذ استخدمت دراسة (النبوي ٢٠٢١c ,Ibrahim et al., 2023; Ibrahim & Ali 2021) جودة الحياة الوظيفيَّة كمتغيِّر مستقلٍّ في الدراسة، واستخدم النبوي (٢٠٢١) عديدًا من المتغيِّرات الفرعيَّة من بينها الإثراء الوظيفيّ، وظروف العمل والحوافز بشكلٍ كبيرٍ، ولقد اعتمدت الدراسة الحاليَّة على هذه الدراسة في التعرُّف على العَلاقة بين الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة وجودة الحياة الوظيفيَّة، كما أشارت الدراسات السابقة ومنها دراسة ماضي (٢٠١٦) إلى عَلاقة الممارَسات الإستراتيجيَّة بجودة الحياة الوظيفيَّة، ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك عَلاقة إحصائيَّة بين الممارَسات الإستراتيجيَّة وجودة الحياة الوظيفيَّة، ولقد استخدمت الدراسة متغيِّر التخطيط الإستراتيجيّ، ومتغير الإبداع والابتكار، ومتغير المرونة التنظيميَّة، كمتغيرات فرعيَّة مستقلة من المتغيِّر المستقلِّ، كما استخدمت الدراسة متغيِّر الإثراء الوظيفيّ، ومتغير الحوافز، ومتغير ظروف العمل كمتغيرات فرعيَّة من المتغيِّر التابع، واعتَمَدت الدراسةُ الحاليَّة على هذه الدراسة بشكلٍ كبيرٍ في المتغيِّرات الفرعيَّة للدراسة؛ ومن ثَم فإن هناك عَلاقة بين الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة وجودة الحياة الوظيفيَّة.

٢، ٥، ٣ العَلاقة بين جودة الحياة الوظيفيَّة وأداء رأس المال البشري:

هناك عديد من الدراسات السابقة التي تناولت عَلاقة جودة الحياة الوظيفيَّة وأداء رأس المال البشري مباشرة؛ إذ أوضحت دراسة المصبح (٢٠١٩) أن هناك عَلاقة بين دور رأس المال البشري وإنتاجيَّة العامل الكلي في تعزيز النمو الاقتصاديّ؛ إذ استخدمت الدراسة التخطيط الإستراتيجيّ كمتغير فرعي من المتغيِّر المستقلِّ، وكذلك استخدمت الدراسة الحاليَّة دراسة النبوي (٢٠٢١)، والتي أشارت إلى وجود عَلاقة بين دور جودة الحياة الوظيفيَّة والاحتفاظ بالمواهب؛ إذ استخدمت الدراسة متغيِّر جودة الحياة الوظيفيَّة كمتغيِّر مستقلٍّ،

كما استخدمت الدراسة متغيّر الإثراء الوظيفيّ، ومتغير الحوافز، ومتغير ظروف العمل كمتغيرات مستقله فرعيَّة، وكذلك فإن دراسة محمد (٢٠٢٠) قد سلطت الضوء على عَلاقة دور أداء رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفيّ، ولقد استخدمت دراسة محمد (٢٠٢٠) نفس المتغيّرات الفرعيَّة للمتغير التابع في الدراسة الحاليَّة المهارات والكفاءات والإنتاجيَّة، وهو ما يظهر أن هناك عَلاقة بين دور جودة الحياة الوظيفيَّة وأداء رأس المال البشري.

٢، ٦ النظريَّة التي اعتمد عليها الباحث:

هناك عديد من النظريات التي اعتمدت عليها الدراسة، من بينها نظريَّة الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة، ونظرية أداء رأس المال البشري، وسوف نتناول فيما يأتي كل نظريَّة بمزيد من التفصيل:

أولًا: نظريَّة الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة:

هناك عديد من النماذج النظريَّة للإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة مثل نموذج كل من (Wheelen & Hunger. 2006; Ibrahim et al., 2023b) والذي يقوم على الاهتمام بالبيئة الداخليَّة والخارجيَّة للمنظَّمة، كما أنَّ هناك مجموعة النماذج المعياريَّة، والتي تعتمد على تحليل أهداف وغايات المؤسَّسة، وتحديد الفُرَص والتهديدات الخارجيَّة للمنظَّمة أولًا، ثم التنفيذ لتحقيق هذه الأهداف، ثم الرقابة والتقييم. (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٤)

وسوف يعتمد الباحث على نظريَّة مجموعة النماذج المتوازنة، والتي تُجري عمليات متداخلة بين النماذج السابقة؛ لتكوين مراحل عمليات للإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة، مستفيدة من كلا المدخلين السابقين، وهما: التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا، وفي الوقت نفسه من الضروري أن ينطلق التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظَّمة الخارجيَّة وإمكانياتها الداخليَّة في الاتجاه نفسه، وفي ربط زمني واحد.

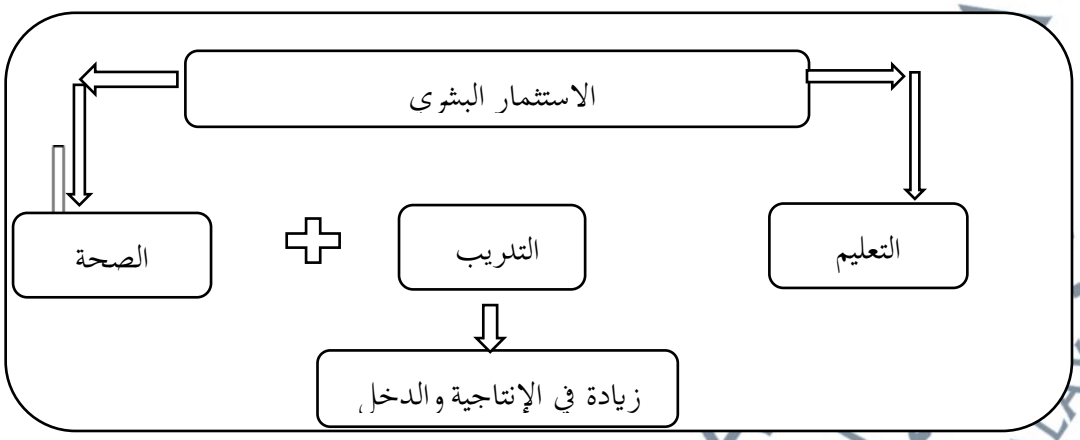
حيث ترى هذه النظريَّة أن الإدارة الإســـتراتيجيَّة الحديثة يجب أن تقوم على الخيال والواقع بنفس الأهمية لكل منهما؛ إذ يجب أن تكون الإدارة العليا حالمة، ولكن هذا الحلم يفترض أن يكون ذا مدلول واقعيٍّ وعلمي. وتحاول النظريَّة الموازَنة ما بين العموميَّة الواســـعة وغير الواضـــحة، وبين الواقعيَّة كثيرة التفاصيل وغير المبرَّرة. كما تحاول موازنة الأدوار بين الإدارة العليا وخبرتها السابقة، وبين دور المتخصصين والتشخيص والتنبُّؤ ببيئة عمل المنظَّمة الداخليَّة والخارجيَّة.

ثانيًا: نظريَّة أداء رأس المال البشري.

تقوم نظريَّة أداء رأس المال البشري على حقيقه مُفادها: أن الإنسان لم يُخلَق عبثًا، بل لعبادة الله وحده، والعمل الصالح، وتنمية المجتمع والأسرة، والتنميَّة البشريَّة قديمة منذ البداية البشريَّة، وقد عمل الإنسان على تنمية مهاراته في العمل، واكتساب مزيد من الخبرة، ومع تطوُّر الإنسان وانتقاله من جيلٍ إلى جيل اكتسب مزيدًا من المهارات، وظهرت مهن حديثة؛ مثل: النجار، والحداد، والخياط، والزارع، ثم تطور الإنسان، وظهرت القرى، وتزايد السكان، وظهرت المدن الكبيرة، وزاد البناء والعمران في عصرنا الحديث.

والنظريَّة لها مكانتها العِلميَّة في مجال علم الاقتصـاد، ونجد لها قبولًا كبيرًا، سـواء من رجال التربية والتعليم، أو من رجال الاقتصـاد؛ لأن وجود مثل هذه النظريَّة في ظل الظروف الاقتصـاديَّة الصـعبة التي تواجه دول العالَم مفيد لهذه الدول لتوجيه اســـتثماراتها أمثل توجيه، كذلك فإن وجود هذه النظريَّة لا يعني الحط من قيمة التعليم، بل هي عالجت جانبًا واحدًا من جوانب عوائد التعليم، وهو الجانب الاقتصـــاديُّ، أما بالنسبة لأساليب القياس التي استخدمتها فإنَّها لا تخرج عن كونها أساليبَ قياس للظواهر الإنسانيَّة، ولا شـكَّ أن هذه الأسـاليب كلها تتميز بعدم الدقة، ولكنَّها تعطي مؤشِّـرات معينة يمكن من خلالها إعطاء حكم معين على ظاهرة معينة؛ فنظرية الاســـتثمار في رأس المال البشـــري هي كغيرها من النظريات التي تفسر الظواهر الإنسانيَّة؛ فهي ليست من النظريات التي يمكن قياسها بدِقَّة متناهية كتلك التي في الظواهر

الطبيعيَّة والرياضـيَّة، ولكن على مَن يتبنَّى تلك النظريَّة أن يضـع في حسـاباته العوائد الأخرى للتعليم غير الاقتصاديَّة عند التخطيط للنظام التعليميِّ (حسن، ٢٠٠٢).



المصدر: القريشي (٢٠٠٧).

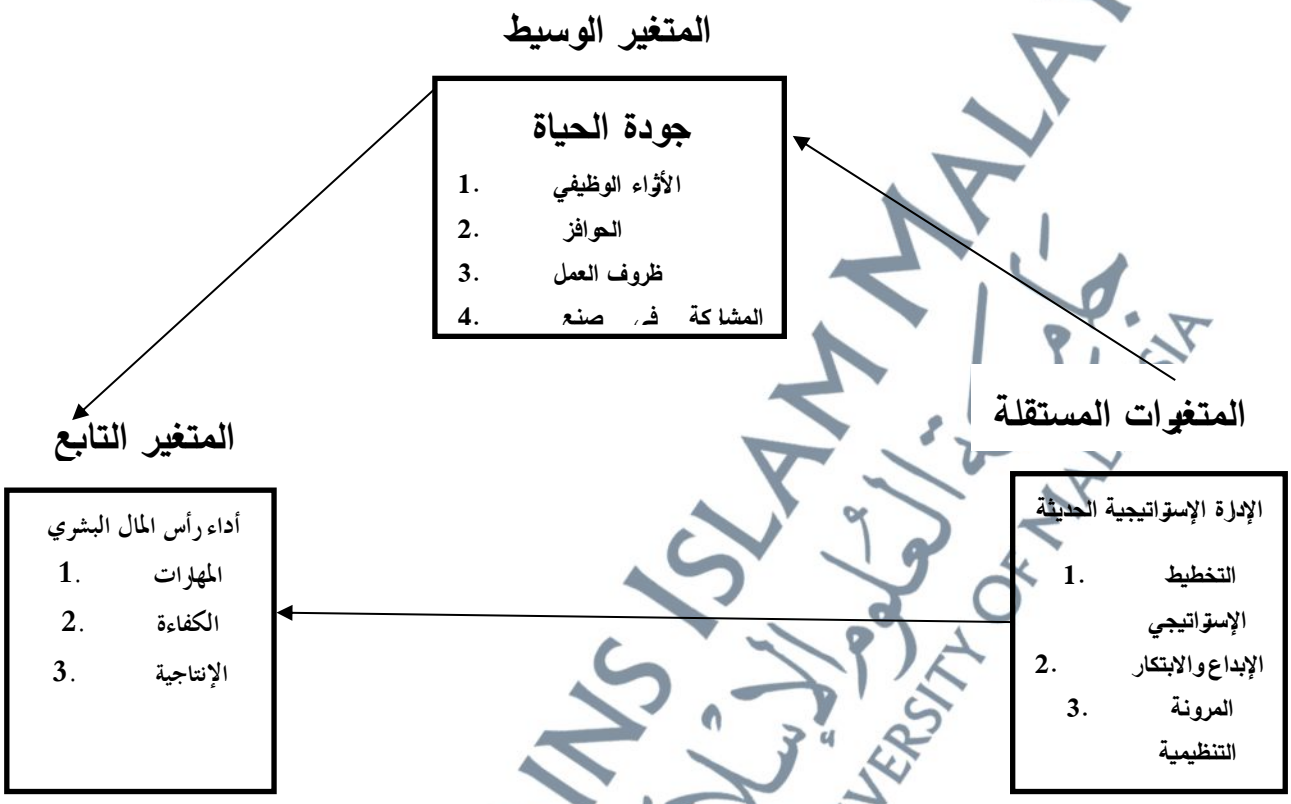
الشكل رقم ٢، ٣: الاستثمار البشري

ويتضح أن تحسين التعليم وتطوير التدريب والاهتمام بالصحة بصورة عامة يزيد من الإنتاج بشكلٍ عامٍّ، ويرفع نسبة الدخل للسكان، ويعدُّ استثمارًا مفيدًا جِدًّا للدول والمنظمات.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

٢، ٧ نموذج الدراسة

الشكل ٢، ٤:نموذج الدراسة



٢، ٨ فرضِيَّات الدراسة:

وهنا سيتناول الباحث فرضِيَّات الدراسة والنموذج الذي يمكن أن يعبر عن العَلاقة بين متغيِّرات الدراسة.

الفرضيَّة الأولي: هناك تأثير ذو دلالة إحصائيَّة للإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة على تحسين أداء رأس المال البشري في وزارة الداخليَّة بدولة الإمارات العربيَّة المتحدة.

الفرضيَّة الثانية: هناك تأثير ذو دلالة إحصائيَّة للإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة على تحسين جودة الحياة الوظيفيَّة بين موظفي وزارة الداخليَّة بدولة الإمارات العربيَّة المتحدة.

الفرضيَّة الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائيَّة لجودة الحياة الوظيفيَّة على تحسين أداء رأس المال البشري بين موظفي وزارة الداخليَّة بدولة الإمارات العربيَّة المتحدة.

الفرضيَّة الرابعة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائيَّة للإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة على تحسين أداء رأس المال البشري من خلال جودة الحياة الوظيفيَّة في وزارة الداخليَّة بدولة الإمارات العربيَّة.

٢، ٩ خلاصة الفصل الثاني:

تناول الفصل الثاني الدراساتِ السابقة عن دراسة أثر الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة وأداء رأس المال البشري باستخدام جودة الحياة الوظيفيَّة كمتغير وسيط بوزارة الداخليَّة بدولة الإمارات العربيَّة المتحدة، ولقد تناول الفصل الثاني الدراسات السابقة لجميع متغيِّرات الدراسة، كما تناول الإطار النظريَّ لمتغيِّرات الدراسة بصورة واضحة، وكذلك فقد تناول عديدًا من العَلاقات بين المتغيِّرات ونظريات الدراسة، ثم تناول الباحث موضوع الإدارة الإستراتيجيَّة الحديثة من حيث مفهوم الإدارة الإستراتيجيَّة نشأة مفهوم الإدارة الإستراتيجيَّة، أنواع الإستراتيجيَّات، ثم تناول الباحث الأبعاد الرئيسة للإدارة الإستراتيجيَّة بالتفصيل من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، ثم اختتم الموضوع بالإدارة الإستراتيجيَّة من منظور إسلامي. كما تناول الفصل نموذج الدراسة، وخلاصة الفصل الثاني.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA