

عنوان البحث

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/ابراهيم فهد السماعيل

الرقم الجامعي /251001203

إشراف/

د فايز جراد

د الفيصل عبد الحميد حسن

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يعد الإنسان محور الارتكاز الأمم لأي نشاط بشري على وجه الأرض، وفي عالم الأعمال تمر الفلسفة النظرية الحديثة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، كونه الأكثر أهمية من باقي عناصر العمل الأخرى المال المعلومات (...)، فالإنسان هو المحرك للأموال والأعمال، فلا على عنه حتى في عصرنا الرقمي عصر التحكم الإلكتروني والتكنولوجي، وبالاقترب أكثر إلى قضايبك عالم الأعمال تتراء أن سيار النجاح الأساس للمنظمات والمؤسسات يقاس بعدي اهتمامها بمكونها البشري، وبالتالي فإن المنظمات التي هي جزء من المنظومة البشرية تجمد اهتمامها أكثر بالعنصر البشري من خلال تخصيص إدارة أو قسم يكون أكثر اهتماماً بالفرد العامل فيها، وبناء على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى أهم الإدارات في منظمات ومنشآت الأعمال ولسنا بمنأى عن الصواب إن قلنا أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الأهم في أي منظمة كانت فهي السود الفقري للمنظمة لأن أي نشاط وعلى أي وجه كان (اقتصادي، معرفي. خدمي) نقطة ارتكازه في العنصر البشري، الأمر الذي يقتضي أن تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية أكثر لارتباطها بالمحرك الأساسي للنشاط فكل سياسات وممارسات هذه الإدارة تخاطب الموظف، ونتجه بشكل كامل نحو الاهتمام به.

وإذا اتجهنا في عالم الأعمال نحو مجال أكثر تخصصاً، وهو القطاع الخدمي فإن إدارة الموارد البشرية من المفترض أن تحظى بأهمية إستراتيجية أكثر من الإدارات الأخرى، وذلك لأنه من أبجديات صناعة وإنتاج الخدمة، في جميع مراحلها يكون الاعتماد بشكل أساسي على الإنسان، ويعتبر العنصر البشري هو الأساس في المؤسسات المختلفة والتي أيضاً يحتاجها الإنسان في جميع مراحل العمرية، لارتباطها بعافيته وصحته، وهي حاجة أساسية يسعى لإشباعها على الدوام؛ الأمر الذي أكسب هذا القطاع حيوية ونشاطاً كبيرين، ولا يمكن أن يستغنى عنه في أي بقعة من بقاع العالم. وبما أن الموظف هو العنصر الأهم لأي منظمة، فإن نجاح المنظمة يتوقف على الالتزام الذي يبديه ذلك الموظف تجاه منظمته والالتزام في لغة الإدارة هو الالتزام التنظيمي بمعناه الواسع الذي حظي بالكثير من الدراسات والأبحاث، وإذا كان العنصر البشري أكثر أهمية في القطاع الخدمي وي فإن من حق أي مجتمع أن يحظى بقطاع صحي يتمتع موظفوه بالالتزام التنظيمي مرتفع ، وبما أن إدارة الموارد البشرية هي الأكثر التصاقاً بالموظف، فهي إذن الأجدر بتحمل مسؤولية الاهتمام بتحقيق ذلك، ولأن هذه الإدارة في سياساتها وممارساتها تتوجه نحو العنصر البشري؛ فهل بالإمكان أن تؤثر تلك الممارسات على الالتزام التنظيمي ؟ هذا ما تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه.

يعرف (عبد الوهاب وخطاب، 2022، ص58) الالتزام التنظيمي بأنه: استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية. كما يعرفه (الغامدي، 2022، ص 58) أيضاً بأنه: عملية تتم بقبول الفرد لأهداف

المؤسسة وقيمها، بذل الفرد أقصى طاقة من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقيمها، ورغبة الفرد القوية للبقاء في المؤسسة واستمراره عضواً فيها.

وتبرز أهمية الالتزام التنظيمي في أنه يرتبط بكل من المناخ التنظيمي (الوزان، خالد محمد أحمد، 2016)، العدالة الاجتماعية (محمد، عادل ريان، 2021)، والثقة في الإدارة (حواس، 2023)، والنمط القيادي (جودة والياقي، 2016)، والرضا الوظيفي (فلمبان، 2023)، كما أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، الأداء المتميز، انتظام العاملين (الغامدي، 2019) هذا فضلاً عن استقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبالتالي انخفاض مع دوران العمل، ومن ثم انخفاض تكلفة العمل وتحقيق مزيد من الإنتاج والنمو بالنسبة للمنظمة وغيرها.

ويميز البعض بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي:

الالتزام الاستمراري Continuanace Commitment: ويشير إلى قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير.

الالتزام الأخلاقي (المعياري) Normative Commitment: ويقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة.

الالتزام الاتجاهي Attitudinal Commitment: ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، حيث يوافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق هذه لأهداف (نصار، حمدي جابر محمد، 2018).

وقد تعددت البحوث المتعلقة بالالتزام التنظيمي، وتعددت المتغيرات المرتبطة به، ففي إطار العلاقة بين الالتزام التنظيمي وصوت الموظفين، فقد توصل (Frandle et al., 2011) إلى أهمية الثقة في المشرف كوسيط جزئي في العلاقة بين صوت الموظفين والالتزام التنظيمي. أما في إطار العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية فقد توصل (محمد، عادل ريان، 2021) إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية تؤثران جوهرياً على الالتزام التنظيمي الوجداني لدى المرؤوسين، وأن هناك تأثيراً معنوياً لإدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التوزيعية والإجرائية من جهة، والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

وقد أسفرت نتائج بحث (حواس، 2023) عن تدعيم الأثر الوسيط لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية. أما (Perry, 2004) فتوصل إلى أن الثقة في المشرف كانت تلعب دوراً هاماً في تحقيق الالتزام التنظيمي. فالمصداقية، المشاركة في القرارات، والتمكن كان لها تأثير معنوي على الثقة في المشرف. فالثقة في المشرف يمكن أن تعطي تفسيرات هامة لنوايا المنظمة، وتؤكد على هيكل القيم المرغوبة فيها.

ومن ناحية أخرى تواجه المؤسسات الحكومية تحديات كبيرة في الحفاظ على مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي بين موظفيها، وهو ما يؤثر على جودة الخدمات العامة، وتُعد إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من ارتباط الموظف بمؤسسته، ومن هذا المنطلق، تتناول هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز

الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع الحكومي السعودي، في ظل التحولات الإدارية ورؤية المملكة 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة الأجهزة الحكومية وتحقيق التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

إذا كان الإنسان هو المحرك لأي نشاط بشري، فإن نجاح منظمات الأعمال مرهون في المقام الأول بتوجهات وسلوكيات موردها البشري؛ وفي الوقت الحاضر يتم التركيز على الطريقة التي يكون فيها موظفي المنظمة قادرين على أن يشكلوا مجتمعين مصدراً مميزاً للتنافس الذي لا يمكن أن تقلده المنظمات المنافسة، وأن الالتزام التنظيمي يعد من أهم الموضوعات ذات العلاقة بدراسة سلوك الموظف داخل المنظمة، وهو عامل مهم للنجاح بالمنظمة حيث أن الالتزام يعد أمراً طوعياً وديناميكياً يرتبط بعلاقة تبادلية مع ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق مخرجات محددة . كما ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الالتزام التنظيمي ،وتتمثل متغيرات الدراسة في اعتبار المتغير المستقل هو ابراز دور إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع الحكومي السعودي،حيث انه على الرغم من ان هناك تطور سياسات الموارد البشرية في المملكة، تظل بعض الجهات الحكومية تواجه عدم انتظام الموظف وهو ما ينعكس على الأداء وبالتالي، تكون مشكلة الدراسة هي بمعنى: هل تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي القطاع الحكومي السعودي؟

أهمية الدراسة:

اولا : الاهمية النظرية

1/ استكشاف العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام الوظيفي:

2/ تزويد صانعي القرار في القطاع الحكومي بتوصيات ملائمة.

ثانيا : الأهمية العلمية

1/ إثراء الأدبيات العربية بدراسة حديثة لأحد بيئات التنظيم منسجمة مع توجهات المملكة للارتقاء بفاعلية القطاع العام.

2/ ندرة الدراسات والكتابات العربية التي تناولت موضوع صوت الموظفين، فمازال هذا المفهوم مغيباً في أدبيات الإدارة العربية، وبالتالي من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين .

3/ إن البحث الحالي يعد محاولة لاقتراح نموذج يأخذ في الاعتبار الالتزام التنظيمي وعلاقته بممارسات إدارة الموارد البشرية عليها.

4/ العمل على الاستفادة من النتائج والتوصيات التي سيتوصل إليها هذا البحث وتطبيقها في الواقع العملي في المنظمات المختلفة.

أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف البحث في الهدف الرئيسي التالي :

تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع الحكومي السعودي.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية :

التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني،

والالتزام الاستمراري، والالتزام المعيارى) في القطاع الحكومي السعودي بوزارة الصحة..

العمل على زيادة وعي الإدارات في القطاع الحكومي السعودي بوزارة الصحة. والمهتمين بهذا القطاع والمجال نحو

أهمية التوجه إلى فعالية وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الإدارات.

التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي للموظف العام وبشكل خاص في وزارة التربية والتعليم من خلال التركيز على أهم

العوامل التي تسهم في بقاءه والتزامه وتنميته وزيادة عطاءه.

تقديم مجموعة من المقترحات والتوجيهات، والتي من الممكن أن تساهم في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية

وبالتالي تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي بوزارة الصحة.

تساؤلات الدراسة

1/ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي؟

2/ ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بإجراءات التوظيف على تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع

الحكومي السعودي؟

3/ ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بالتدريب والتطوير تقييم الأداء على تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين

في القطاع الحكومي السعودي؟

4/ ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بالمكافآت والتعويضات على تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين في

القطاع الحكومي السعودي؟

5/ ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بالتمكين على تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع

الحكومي السعودي؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

ومستوى الالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي السعودي بوزارة الصحة".

وتتكون هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية وعلى النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الاستقطاب والتعيين والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تقييم الأداء والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التمكين والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)".

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة على النظرية التنظيمية ونظرية الموارد البشرية الحديثة التي تشمل أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعوامل نفسية وتنظيمية وسلوكية مثل العدالة التنظيمية ، والرضا الوظيفي، والتمكين.

أولاً : النظرية التنظيمية :

يُعد التنظيم Organization نسقاً اجتماعياً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة، ويتضمن هذا النسق عناصر تدعم توازنه وتكامله واستقراره لكي يتمكن من أداء وظائفه، وعناصر أخرى تثير الصراع بين جماعاته المختلفة لتلك الجماعات التي لديها مصالح واهتمامات متباينة، وبالتالي فالتنظيم مزيج من أبعاد بنائية ومتغيرات اجتماعية .

ويشتمل تعريف التنظيم على شكلين أساسيين من العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية، أي أن التنظيم يتكون من تنظيمين متفاعلين بداخله التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .

هناك تباينات كثيرة حول تعريف التنظيم Organization ، نتيجة لاختلاف الرؤى الفكرية لدى أصحاب هذه التعريفات، ومن ثم فقد تم تصنيف تعريفات التنظيم إلى أربعة تصورات وهي:

التصور الماركسي للتنظيم:

بالرغم من أن مفهوم التنظيم البيروقراطي لم يحتل مكانة أساسية في فكر ماركس Marx إلا أن وجهة نظره في التنظيمات وعلاقتها ببناء القوة في المجتمع تعد وجهة نظر حاسمة وموجهة، وهنا لابد من الإشارة إلى أن ماركس قد استخدم مفهوم البيروقراطية في سياق محدد للإشارة إلى إدارة الدولة، ومن المؤكد أن ماركس قد أوضح تصوره للتنظيم البيروقراطي من

خلال دراسته ونقده لفلسفة هيجل عن الدولة، تلك الفلسفة التي تنظر إلى الإدارة العامة بوصفها حلقة وصل بين الدولة والمجتمع المدني .

إن التنظيمات البيروقراطية عند ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة وعلى الرغم من أن هذه التنظيمات لا تشكل طبقة اجتماعية، إلا أن وجودها مرتبط بتقسيم المجتمع إلى طبقات، ومن ثم فالتنظيمات البيروقراطية شأنها شأن الدولة لا تعدو أن تكون أداة تمارس الطبقة الحاكمة من خلالها سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى . (عاشوري، 2015، 66) .

تصور المدخل التفاعلي للتنظيم:

لقد تأثرت أفكار المدخل التفاعلي بإسهامات إلتون مايو ونتائج تجارب هوثورن، إضافة لإسهامات مدرسة علم النفس في دراسة التنظيم، فعلماء هذا المدخل يتفقون على أن دراسة التنظيم تتطلب مزيداً من الاهتمام بدراسة مشاعر أفرادهم وعواطفهم، وأنه يجب تحليل التنظيم بدلالة التفاعل Interaction والأنشطة أو المهام Tasks في مجال العمل وعواطف الأفراد، وأن المتغيرات الثلاثة يؤثر كل منها في الآخر، كما تتأثر في مجموعها ببيئة التنظيم The Environment of Organization التي تتضمن التقنية كأحد عواملها الأساسية .

تصور ماكس فيبر للتنظيم:

إن التنظيم البيروقراطي يطلق عليه عدة مسميات فمن تلك المسميات، أنه تنظيم رسمي منظم يحقق أهدافاً محددة من خلال إجراءات واضحة ومقننة ولقد صاغ ماكس فيبر النمط المثالي للبيروقراطية، حيث أن التنظيم البيروقراطي شكل من أشكال التنظيم العقلاني ويتسم بالخصائص الآتية:

تنظيم مستمر للوظائف الرسمية المحددة بالقواعد.

نطاق اختصاص محدد يشتمل على:

وجود التزامات Obligation واضحة لأداء وظائف معينة استناداً إلى تقسيم العمل.

تزويد شاغل الوظيفة بالسلطة الضرورية لممارسة وظيفته.

التحديد الواضح لوسائل الالتزام الضرورية واستخدامها للظروف المحددة لها .

يستند تنظيم المكاتب على مبدأ التدرج الهرمي للسلطة بمعنى خضوع المكتب الأدنى (المنصب) للمنصب الأعلى عبر مستويات متدرجة للسلطة تأخذ الشكل الهرمي.

وجود قواعد مكتوبة تحكم السلوك التنظيمي للأعضاء.

عدم الأحقية في احتكار الوظيفة أو تملك المكتب ومقتنياته.

تدوين وكتابة جميع القرارات والقواعد التنظيمية بما في ذلك ما قد يدور من مناقشات شفاهية حول قاعدة من القواعد الرسمية.

الفصل بين المهام الرسمية للعضو داخل التنظيم وحياته الشخصية.

العلاقات غير الشخصية بين أعضاء التنظيم وبينهم وبين العملاء ومعاملتهم كحالات، وتأخذ العلاقات بينها الشكل الرسمي. (جودة، واليافي، 2016، 50).

تصور تالكوت بارسونز للتنظيم:

لقد حلل بارسونز Parsons النسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ثقافية، تعد نقطة الانطلاق في تحليله لقيم الطابع النظامي الذي يتخذ في سياق أداء الوظائف. واعتبر بارسونز التنظيمات مجتمعات صغيرة الحجم، أن هناك خصائص كثيرة للنسق الاجتماعي تبدو شديدة الوضوح على مستوى التنظيمات، وهي تتضح في التنظيمات أكثر مما تتضح على مستوى المجتمع ككل، فالتنظيمات عكس المجتمعات لها أهداف محددة، ولقد أشار بارسونز إلى أنه كي يحقق التنظيم - كنسق اجتماعي - وظائفه وأهدافه فإنه لابد من تحقيق أربعة متطلبات أساسية : تحقيق الهدف، التكامل Integration ، الكمون - Latency أي احتواء التوترات بالبيئة الداخلية للنسق - والتكيف أو المواءمة Adaptation مع البيئة الخارجية . وتأسيساً لما سبق، فإن التنظيم - كعملية - عبارة عن وضع نظام للعلاقات بين الأفراد منسقا إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك، وبالتالي فالتنظيم يجب أن يؤدي إلى الإقلال من الصراعات والإقلال من أثر السلوك الإنساني الذي يبتعد عن القيم التي قررتها المنظمة واعتبرتها مهمة، ومن ثم يتطلب ذلك بوجود عدة عناصر هي :

أ - البدء بالأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها، فالتنظيم ليس نهاية في ذاته، وإنما أداة لتحقيق نتائج مثله مثل أي شيء آخر.

ب- تقسيم العمل إلى أجزاء بحيث يكون من السهل إسناده إلى أشخاص، بحيث يتم التمييز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشورة وأعمال المساعدة.

ج- تجميع الأجزاء مرة أخرى بشكل يحقق الإشراف الفعال على الأجزاء وتظهر هنا مشكلة نطاق الإشراف وحجم الهرم.

د - تحديد مسؤوليات الأجزاء (المناصب الإدارية) عن النتائج المتوقعة وربطها بالنتائج المطلوبة من كل الأجزاء في

مجموعها ويتم الربط بعمل مصفوفة النتائج. Results Matrix

هـ- تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء بعد أن تحددت الأجزاء نفسها (المناصب الإدارية) وبعد أن تحددت

مسؤوليات كل منصب إداري بالنسبة للنتائج المتوقعة، ومن ثم يكون مفهوم العلاقات هنا علاقات عضوية Organic وليس علاقات رئاسية.

و - اختيار القادة الملائمين للمناصب وتطويرهم. (علام ، 2020 ، 29).

ثانيا : نظرية الموارد البشرية الحديثة

تُقدم نظريات الموارد البشرية مجتمعةً فهماً شاملاً لإدارة الموارد البشرية، مُقدمةً رؤىً ثاقبةً حول كيفية استفادة المؤسسات من قواها العاملة وإدارتها بفعالية. هناك تسعة أنواع من نظريات الموارد البشرية، وقد ناقشناها بالتفصيل أدناه.

1/ نظرية سلوك المنظمة

تُركز نظرية سلوك المنظمة (OB) على فهم سلوك الأفراد في البيئات التنظيمية، فهي تُساعد قسم الموارد البشرية وجميع الموظفين على توقع الأحداث التنظيمية والتعرف عليها ومراقبتها. تتجاوز هذه النظرية المهام التي يقوم بها الموظفون، مُركزةً على أسباب وكيفية سلوكهم. تُساعد دراسة سلوك الموظفين المؤسسات على تقييم وإدارة الديناميكيات والتواصل والثقافة داخل مكان العمل.

2/ نظرية التحفيز

تهدف نظرية التحفيز إلى بثّ الحماس بين الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة. وتُعالج الاحتياجات الفردية لتحسين الإنتاجية، وتستكشف ما يدفع الموظفين إلى الأداء الجيد. والأهم من ذلك، أنها تُدرك أن الموظفين المُحفّزين هم أكثر قدرة على المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

3/ نظرية AMO (القدرة، الدافع، الفرصة)

تتكون نظرية AMO من العناصر (القدرة، الدافع، الفرصة) التي تُشكل سمات الموظف. وتؤكد على أن هذه العناصر تُؤدي إلى نجاح المنظمة.

تؤكد النظرية على أن نجاح الموظف يعتمد على امتلاك المهارات (القدرة) المناسبة، والدافع، والفرصة (الفرصة) لاستخدامها، وتؤكد النظرية على أن التكامل التام بين هذه العناصر في أي موظف يُمكن أن يُبرز إمكاناته الحقيقية. (المرسي، 2023، 66).

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف و تحليل العلاقات بين المتغيرات و نوعية علاقتها، وسيتم تطبيق أداة جمع البيانات من خلال الاستبانة من عينة عشوائية من الموظفين العاملين بالقطاع الحكومي. وسوف نقوم بالجمع بين كل من الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، حيث تهدف الدراسة المكتبية إلى جمع المادة العلمية المرتبطة بالموضوع محل البحث عن طريق الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية، أما الدراسة الميدانية فتهدف إلى تحليل نتائج الاستبيان .

أدوات الدراسة :

تتمثل أداة البحث في استبانة موزعة على عينة من الموظفين لجمع البيانات ، تتكون الأداة من محاور هي عبارة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب و التطوير ، التقويم و التحفيز) و مستوى الالتزام التنظيمي و سيتم خلال الدراسة توجيه جميع الأسئلة نحو البعد الثاني المعتمد على الاجوبة بالمقياس لمدى تأييد الموظفين لممارسات ادارة الموارد البشرية.

برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية.

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من المبحوثين تمهيداً لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ستة أجزاء كما هو موضح في الجدول التالي:

المتغيرات والعبارات الواردة بالاستبيان

م	المتغيرات موضع البحث	العبارات
1-	المتغير الخاص بالتوظيف	1-6
2-	المتغير الخاص بالتدريب	7-11
3-	المتغير الخاص بالتمكين	12-17
4-	المتغير الخاص بالاداء	18-21
5-	المتغير الخاص بالتعويضات	22-26
6-	البيانات الشخصية	

وقد صممت قائمة الاستبيان على أساس مقياس "ليكرت Likert" الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) ويقابل غير موافق تماماً، وأعلاها (5) ويقابل موافق تماماً.

صدق مقاييس أداة الدراسة وثباتها:

تم استخدام طريقتين للتأكد من صدق محتوى الاستبيان هما:

الصدق الظاهري Face Validity: وفيه تم التأكد من صدق قائمة الاستبيان ظاهرياً بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال إدارة الأعمال، وبناء على مرئيات هؤلاء المحكمين فقد قام الباحث بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبيان.

الصدق البنائي Contrast Validity: تم استخدام اختبار "كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)" لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة "ألفا" للاستبيان ككل (26 عبارة) (0,737) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة إحصائياً، حيث تتراوح قيمته بين (صفر، 1)، حيث إن انخفاض قيمته عن (0,6) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

حدود الدراسة :

مكانية: تقتصر على مؤسسات الحكومية المختارة في المملكة العربية السعودية.

زمانية الدراسة: العام الدراسي 2025.

موضوعية: تركز على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي فقط.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة : وزارة الصحة السعودية

عينة الدراسة : 50 من العاملين بوزارة الصحة السعودية

تقسيمات الدراسة :

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي.

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية.

لقد ارتبط ظهور الادارة وقيام التنظيمات نتيجة وعي الانسان بأن قدراته محدودة مقارنة مع احتياجاته الكثيرة ووعيه بزيادة تعقد الأمور المحيطة به، وكنتيجة لذلك ذهب الانسان بوعيه وجهوده وإدراكه إلى العمل على إقامة التنظيمات الادارية التي تخدم أهدافه ورغباته الجماعية و الفردية ،والادارة كهيكمل موجود على مستوى التنظيمات أو المؤسسات ،وقد اختلفت المفاهيم التي قدمت للتنظيم أو المنظمة باختلاف الجانب الذي تركز عليه ،فالمنظمة تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود معينة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

أهمية الإدارة:

تهدف الإدارة إلى إقامة كيان اجتماعي تعاوني مستمر ذو هدف وغاية، كما أن لها أهمية كبيرة جدا ، والادارة كعلم اجتماعي حضاري معاصر وانساني له أهمية كذلك في بناء الحضارة والتقدم وخدمة المجتمع المحلي والعالمي ، ومنه: الادارة في الشركات والمنظمات من ضروريات البقاء وبناء وتطور الانسان والمجتمع. تساعد الادارة في قيام حضارة متطورة.

الادارة المتطورة ضرورية لقيام مؤسسات معتمدة طويلة الأمد.

المنظمات والمؤسسات ومن خلال إدارتها ضرورة أساسية لبقاء الجماعات في العصر الحديث . (البقي ، 2012، 30).

مبادئ الإدارة:

من بين المبادئ نجد ما يلي:

حافظ على أن تكون نتائج الأداء الهدف الأساسي لتغيير السلوك والمهارة.

أعمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تغيير أنفسهم.

تأكد بأن كل فرد يعرف باستمرار ما يعنيه ادائه و تغييره إلى غرض ونتائج المنظمة ككل.

ضع الأفراد في وضع يساعدهم على التعلم عن طريق الفعل ووفر لهم المعلومات والتدعيم اللازمين في الوقت

المناسب للأداء.

أوجد وركز الطاقة و اللغة ذات الدلالة لأنها تمثل الموارد النادرة أثناء فترات التغيير .

ويجمع الفقه الإداري على أن للإدارة العامة طابعا مزدوجا ، أي تجمع بين العلم والفن في نفس الوقت. والتوصل لهذه

الفكرة تم عن طريق دراسة التطور الذي وصلت إليه الادارة ، فعلم الادارة له مبادئه وأساليبه في الدراسة والبحث ، أما

التطبيق فهو فن يقوم على قدرات أو مهارات شخصية يتحلى بها من يتولى الادارة ، هذا بالنسبة للادارة بصفة عامة أما

بالنسبة لبحثنا هذا فنحن نخص إدارة الموارد البشرية التي تطورت مع الوقت سواء كجهاز أو كوظيفة ، ومن التسميات

التي أعطيت لهذه الوظيفة منذ ظهورها بعد الحرب العالمية الثانية على مستوى المنظمات هي:

مدير الأفراد والعلاقات الانسانية.

مدير الأفراد وعلاقات العمل.

مدير الأفراد و العلاقات الصناعية.

مدير الأفراد و الشؤون الاجتماعية.

مدير الأفراد و الموارد البشرية.

والتسمية التي تتماشى وتطور الوظيفة اليوم هي مدير إدارة الموارد البشرية . (الشمري ، 2020 ، 43).

ويتلخص بصفة عامة دور إدارة الموارد البشرية في ما يلي:

مساعدة الادارة العليا.

مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

دعم الادارة العليا والتنفيذية، في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية.

تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها و طبيعتها .

الأعمال التي يقوم بها مدير الموارد البشرية : يتفق معظم المهتمين بالموارد البشرية أن أداء مدراء الموارد يتركز على الوظائف التالية:

-التخطيط : تحديد الأهداف والمعايير وتطوير الأنظمة والاجراءات وتطوير الخطط والتنبؤات.

-التنظيم: إعطاء كل مرؤوس مهمة محددة وتحديد الدوائر والأقسام وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتحديد قنوات الاتصال لتنسيق العمل بين المرؤوسين.

-التوظيف : تحديد أي نوع من الناس يصلح للتعيين، وتعيين الموظفين المحتملين ، ووضع معايير الأداء ، وتأمين التعويضات الخاصة بالعاملين وتقديم المشورة للعاملين وتقييم الأداء وتدريب وتطوير العاملين.

-القيادة : تنسيق جهود الآخرين للقيام بالعمل ورفع معنوياتهم وتحفيزهم.

-الرقابة : وضع المعايير الخاصة بحصص المبيعات ومعايير الجودة ومقابلة المنجز بالمخطط وتصويب الانحراف عند الحاجة.

أهم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية :

إن الانسان هو أهم عنصر في مكونات المنظمة ، كما أن السلوك الانساني هو الضامن لأي نجاح وتطور للمؤسسة أو عكس ذلك.

فالموارد البشرية بما تملكه من معارف ومهارات تميزها بالليونة و الابداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المنظمة من تحقيق ما تصبو إليه ، بالتالي فهي القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة ، وعلى هذا الأساس تعتبر وظيفة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحسين درجة الملاءمة بين الأفراد والوظائف ، الوظيفة الأكثر أهمية داخل المنظمة ،لقد تطورت وظيفة الموارد البشرية قصد الزيادة في تنمية المنظمة و الموارد البشرية العاملة بها. ولعل أهم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية ما يلي :

الاستقطاب وهو جذب الأفراد لشغل مناصب عمل محددة بالمنشأة.

الاختيار والتعيين إثر عملية الانتقاء وترسيم الأفراد العاملين.

التكوين و التدريب : أي العمل على تدريبهم وتكوينهم في مجال عملهم لتحسين قدراتهم ومردوديتهم.

التصميم وإدارة البرامج : وهي أهم حلقات وظائف إدارة الموارد البشرية. (عبد الوهاب ، علي ، 2022 ، 60).

التقييم لأداء الأفراد.

هيكلية الأجور :

ظهور إدارة الأفراد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة من الفعاليات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين للجهاز الحكومي واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم ،وفقا للنظم و التشريعات واللوائح المعدة .

ورغم وجود مثل هذه الإدارة كوظيفة أو ما يسمى بإدارة الرفاهة الاجتماعية، بدأ الظهور الفعلي لإدارة الأفراد كمجال تخصصي في بداية 1920 في الكثير من الشركات الكبيرة ، وكذلك المنظمات الحكومية،فقد تم إنشاء هذه الإدارات بهدف التنسيق بين أنشطة الأفراد بالمنظمة ، ولا يعني هذا الانتقاص من سلطة ومسؤولية المديرين ، وعمليا نجد أن هذه الإدارات ارتكبت بعض الأخطاء نتيجة تجاوز الأدوار المحددة لها، وقد ظل هذا الوضع سائدا في كثير من المنظمات في الوقت الحاضر.

دور خبير الموارد البشرية:

دور المهنيين ، على وجه الخصوص ، في كل وظيفة يمر بحالة من التغيير .ومع تحرك وظيفة الموارد البشرية من دور علاقات العمل لتصبح شريكا فعليا في عمل المنظمة، ومع حاجاتها إلى تحقيق التوازن بين مسؤولياتها اليومية وبين ضرورة أن تصبح شريكا إستراتيجيا في إدارة المنظمة قد أوجد وضعها في منتهى الحساسية.

تطلب هذا تزويد اختصاصي الموارد البشرية بمجموعة جديدة من القدرات . تقتض هذه القدرات الحاجة إلى التركيز على زيادة التفكير الاستراتيجي ومزيد من الاتصال الفعال مع العديد من العملاء . حيث أن وظيفة الموارد البشرية تواجه التحدي في أن تجذب،و تحتفظ وتنمي أفضل الكفاءات البشرية ، فيجب أن توضع في وضعها الاستراتيجي الصحيح.

طبيعة نظام الموارد البشرية في المؤسسة :

يتوقف نجاح الشعوب على قدرتها على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية ، من أجل ضمان إشباع الحاجات المادية والمعنوية لأفراد المجتمع ، وتحقيق الأهداف المرجوة ، وتتميز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنها تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط و كل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، دون أن تكون لها صلاحية تطبيق ذلك من تلقاء نفسها ،بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين ذوي سلطة القرار في المؤسسة ، على حساب مستوى القرار المناسب للمستوى الإداري الذي يتخذ فيه. إلا أن هذا لا يعني أن النظام المساند، وفي حالتنا إدارة الأفراد، ليس له تأثير على الإدارة التنفيذية ، بل يتزايد التأثير في القرارات بضيق هامش حرية الإدارة التنفيذية بنسب متفاوتة في مختلف المؤسسات ، وباختلاف الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد، لأنه ، وفي كل الحالات ، وخاصة في المؤسسات البيروقراطية، يكون هذا التأثير معتبرا ليصل أحيانا إلى حد التوازي أو الخلط بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية، وهي أعلى مستويات التأثير بين الجانبين. وإذا كانت الوظائف الإدارية الرئيسية للمؤسسة تقع على خط السلطة، وتساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية لها مباشرة، فإن الوظائف الاستشارية، هي الوظائف التي لا تتدخل مباشرة في تحقيق الأهداف الأساسية ، وإنما تقوم بذلك بشكل غير مباشر ، بإعداد الوسائل التقنية والقيام بأعمال مساعدة لوظائف خط السلطة في ممارسة صلاحياتها، وتحمل مسؤولياتها. كما أن إدارة الأفراد باعتبارها إدارة مساعدة ، ومتخصصة و مستقلة عن الإدارات الأخرى في المؤسسة ، تقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج و الخطط، التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة ، وهذا في مجالات التكوين والتشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة. (النويقة، 2013، 128).

أهمية الموارد البشرية في المؤسسة:

لقد ظهرت المنظمات في حياة المجتمع الانساني عندما بدأت الجماعات الأولية كالأسرة و القبيلة وتكمن علاقة المنظمات بالمجتمع الإنساني كالعلاقة العضوية قوامها مواجهة احتياجات المجتمع وتلبية رغباته ، وفي مقابلة هذا فإن المجتمع يتكفل بدعم و مساندة المنظمات التي تقوم بخدمته ، وذلك بتوفير ما تحتاجه من موارد مالية وبشرية ، وفي مقابل هذا الدعم والمساندة فإن المنظمات بدورها تتعهد بالالتزام بالقيم والتقاليد والعرف والقوانين التي تنظم حياة المجتمع ويرضى بها ، والمورد البشري هو المورد الفاعل في الكون وينقسم إلى بشر عاملين -بشر ممولين - بشر مفكرين - وفي تعاون كل هؤلاء يكون الأداء الأمثل لهذا المورد الأهم في العالم .

وتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية قاطبة ويرجع ذلك لكون الانسان هو المنتج وهو المستهلك ، والانسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكتشف المزيد من الموارد الطبيعية ويكتشف استخدامات ومناافع جديدة لها ويبتدع فنونا إنتاجية تطيل من عمر هذه الموارد وترفع من عمر هذه الموارد وترفع من إنتاجيتها فاكشاف البولستر والمخلفات

الصناعية أدى إلى إحداث توفير في استخدام القطن والكتان والصوف وترتب على ذلك تحويل مساحات كبيرة من الأرض الزراعية إلى زراعة الغلات الغذائية.

وكلما ارتفع المستوى المهاري والفني للموارد البشرية في بلد من البلدان كلما عوضها ذلك عن بعض الموارد الطبيعية وزاد حجم إنتاجها القومي ولعل خير مثال على ذلك اليابان، ولقد أدرك البنك الدولي أهمية الاستثمار في رأس المال البشري فعدل من سياساته الإقراضية ، بحيث أصبح يوجه موارد أكثر للاستثمارات البشرية سواء في مجال التعليم أو الصحة أو التغذية.

كما تنبع أهمية دور الفرد في المنشأة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة . فالمورد البشري أهم عنصر من عناصر الانتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل . (علام، 2020، 37).

أهمية دراسة الموارد البشرية :

يتضمن مفهوم إدارة الموارد البشرية مفهومين متلازمين هما الإدارة والموارد البشرية ، فالإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق غرض معين ، كما أنها ليست تنفيذاً للأعمال بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين أي الموارد البشرية. إذ تشكل الموارد البشرية أهم الثروات التي تمتلكها المجتمعات ، إذ قد تمتلك الموارد المالية الجيدة والتكنولوجية المتقدمة ، إلا أنها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة المطلوبة دون وجود موارد بشرية قادرة ، فالموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققها المجتمعات بمؤسساتها كافة ، وتتبع أهمية دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:

أولاً : تميز العنصر البشري:

كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة ، أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم أي يتم التعامل مع الفرد ككيان مستقل وليس سلعة.

ثانياً : العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء :

يرى الخبراء أن للمورد البشري دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية ، فمحور اهتمام الإدارة يجب ان تكون إدارة البشر و ليس إدارة الأشياء ، لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة.

ثالثاً : العنصر البشري كمتغير مركب:

تتنوع خصائص الأفراد من فترة لأخرى و من موقف لآخر بالإضافة إلى ذلك تتقل المنظمات من بيئة دائمة التغير معقدة التكوين متضاربة التأثير ، وهذا مؤثر ويتطلب تنوع المثيرات والنماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري ، ويتطلب ذلك الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الإدارة.

رابعاً : العنصر البشري كقيمة نهائية:

خلق الله جميع الأشياء من أجل الانسان ووجب على الانسان تكريم أخيه الانسان ومن مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه .

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة ، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الأفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات أفراد على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة إنتاجيتهم. وسوف نوجز فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الأفراد من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

المرحلة الأولى :ظهور الثورة الصناعية:

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية ، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم ، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها: التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال. ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل. تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع. إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

و من وجهة إدارة الأفراد ، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت .فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج وتراكم السلع و رأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور ، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الادارة على الآلة أكثر من اعتمادها

على العامل ، كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الانسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة .

اختلفت مسيرة الثورة الصناعية في الدول الأوروبية من بلد إلى آخر، مما أثر على تفاصيل التنظيمات التي تنامت فيها، إلا أن كل هذه التنظيمات اشتركت في ملامح أساسية تلخص ملامح التنظيم ،كما احتاجت كل هذه الدول لأن تجري تغييرات في مختلف أوجه الاقتصاد والتعليم وغيرها وباتجاهات متشابهة، على الرغم من الاختلافات الفرعية بينها. (علي ، سيد ، 2013 ، 171).

المرحلة الثانية : ظهور حركة الادارة العلمية:

من بين التطورات الهامة التي ساهت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية ، انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور . والذي لقب بأبي الإدارة.وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى. وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي: تطوير حقيقي في الادارة.

الاختيار العلمي للعاملين.

الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم.

التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية.

وبالرغم من أن تايلور قد اكد على معايير العمل ، وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز ، إلا أنه قوبل بهجوم و مقاومة عنيفة ، وتركز الهجوم على مطالبته العمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون أن يحصلوا على أجر مقابل ذلك بنفس الدرجة ، وإهماله للعنصر الإنساني.

المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول الصناعية ، وخصوصا في مجال المواصلات وصناعة المواد الثقيلة.

وقد حاولت النقابات العمل على زيادة الأجور وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل ، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال.

ويعتقد الكثير أن ظهور النقابات العمالية كان نتيجة لظهور حركة الإدارة العلمية ، التي كان يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل (الإدارة)

المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جيدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف ، ومن أمثلة هذه الاختبارات ألفا وبيتا ، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم . وفي خلال هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال ، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والاسكان ، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ، وكان معظم الموارد البشرية بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الانسانية والاجتماعية. في عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا على نحو ملائم ، وأنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الانسانية ، فقد أجريت تجارب الهاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة إلتون مايو وقد أُنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله و ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لقد تمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة ، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم ، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج تعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم ، وأيضا ترشيد العلاقات الانسانية وعلاقات العمل ، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث .

أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.

إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.

تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.

تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.

توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.

اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.

رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم.(الغامدي ،2022، 49).

لقد لخص كل من الأستاذين سعدون حمود جثير الربيعاوي والأستاذ حسين وليد حسين عباس في كتابهما رأس المال الفكري أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

هدف اجتماعي :

يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد المعوقين.

-هدف أخلاقي : ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.

-هدف اقتصادي : يتمثل في تحليل و تفسير كلف وإرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية.

-هدف تنظيمي : يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية.

-هدف وظيفي : يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل ،فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين و مدربين ومحفرين بشكل جيد.

-هدف شخصي :يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين.

-هدف صحي وأمني : يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها ، بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة.

-هدف عالمي : إن أحد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الانسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.

-هدف مستقبلي : إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على انجاز أهدافها المستقبلية ، وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.

قرارات إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من القرارات تختلف باختلاف اتجاهات وآراء الباحثين أهمها القرارات التنظيمية ، والقرارات الشخصية. كما صنف كل من شارييس وغون القرارات من حيث المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع وهي القرارات الاستراتيجية ، القرارات التشغيلية والقرارات التكتيكية.

ويتفق عدد من الباحثين على تصنيف آخر للقرارات وهو قرارات فردية وقرارات جماعية.

القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد بها المدير دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار.

القرارات الجماعية: هي ثمرة جهود المرؤوسين ومشاركتهم بوصفهم أعضاء في فرق أو جماعات صنع القرارات بغية ضمان التنفيذ الأمثل للقرارات التي تم التوصل إليها .

تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة:

تعتبر إدارة الأفراد من الأجهزة المساعدة للإدارات أو الأجهزة الأخرى بالمنشأة ، فهي التي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة ، ومن ثم لا بد أن يكون هناك تكامل بينهما ، وإذا حدث انفصال أو عدم تنسيق ، فإن النتيجة هي الفشل وتتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الأفراد أهدافها وخططها وسياساتها ونظم إجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المنشأة.

ويجب على إدارة المنشأة تحديد العلاقة بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى في المنشآت منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهما. وقد سبق القول أن أعمال إدارة الأفراد ترتبط بكافة إدارات وأقسام المنشأة. ولكن هذا الارتباط قد يخلق كثير من المشاكل بين مدير الأفراد وبين المديرين الآخرين في المنشأة ، فقد يصير هؤلاء المديرين على القيام بكافة وظائف الأفراد داخل إداراتهم ، فيطالبون مثلا بأن لهم حق اختيار الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم ، وأيضا تدريبهم وتقييم أدائهم.

وإذا حدث خلاف ذلك ، فإنهم دائما يحملون إدارة الأفراد مسؤولية فشل أو عدم قدرة وكفاية الأشخاص الذين سبق أن قامت باختيارهم للعمل بالمنشأة.

ومن ناحية أخرى قد تشكو إدارة الأفراد أن بعض اختصاصاتها قد سلبت منها ، أعطيت للمديرين الآخرين في المنشأة ، وفي هذه الحالة فإنه يحاول بكل السبل أن يثبت فشل السياسات التي يتبعها المديرين في الإشراف على العاملين تحت رئاستهم.

وإزاء هذا الموقف السلبي من كلا الطرفين ، لا بد أن تتدخل الإدارة العليا ، وتتخذ كافة الإجراءات لمنع أو تقليل التنازع بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى ، وهناك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المنشأة لتنظيم العلاقة بينهما .

ولكننا نميل إلى تفضيل الوسيلة التي تقوم على التمييز بين الأنشطة أو الأعمال في المنشأة . (فلمبان ، 2023 ، 93).

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعني الأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والمرتبات ، وعلاقات العاملين و تخطيط القوى العاملة وتظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي كوحدات مستقلة ضمن الأطر التالية: تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الانتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة.

تحديد مستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها .

الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي ، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة. وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع الإدارة ، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي: التوسع و التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.

ارتفاع مستويات التعليم و زيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين ، أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة ، وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً عن سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي . وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء و متخصصين في إدارة القوى العاملة ، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين. ارتفاع تكلفة العمل الانساني ،حيث تمثل الأجور نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الانتاج في جميع المنظمات ، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل و زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شئون العاملين.

اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل عن طريق إصدار قوانين والتشريعات العمالية .ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين و ترعى مصالحهم ، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين ، مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية ، ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية و يعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الانتاجية ، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة والاستعداد للعمل و العطاء ، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الانتاج و تحسين الانتاجية.(محمد ، 2021 ، 213).

عولمة إدارة الموارد البشرية:

أدى الاتجاه إلى العولمة ، وزيادة اتجاه منظمات الأعمال في الساحة الدولية ، إلى التأثير على جميع وظائف المشروع (إنتاج ، أفراد ، تمويل، وتسويق) وبصفة خاصة ، على وظيفة إدارة الموارد البشرية .ومن أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية ما يلي:

منظمة متعددة الجنسية حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم ، ويمتد نشاطها في دول أجنبية متعددة ومثال ذلك شركات مثل الكوكاكولا، فورد للسيارات.

وتتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ، نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم أو الأصلية للعمل بالخارج، تنمية سياسات وممارسات للعمليات الأجنبية الخارجية ، وعادة ما تطبق الشركة الأم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها مباشرة على فروعها الأجنبية، أو قد تدمج ممارستها المتعلقة بإدارة الأفراد مع تلك الخاصة بالبلد المضيفة. وكالات حكومية، ومنظمات لا تهدف إلى الربح. مثل الأمم المتحدة، و قوة الطوارئ الدولية.

توظيف مواطنين أجانب (حديثي الهجرة)

ووفقا لهذا الشكل من أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية يعمل مدير الموارد البشرية في منظمة محلية مثل مستشفى ، أو مزرعة أو مطعم و يوظف مواطنين أجانب ويتطلب تعيين هؤلاء الأفراد معرفة القوانين المحلية التي تحكم مثل هؤلاء العاملين.

وتخلق كل المواقف والأشكال السابقة لإدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي بعض الاهتمامات في هذا المجال . وتتمثل أهم المشاكل الأساسية في هذا المجال تدريب مديري الموارد البشرية ، حيث يجب أن تتوفر فيهم بعض الخصائص التي تزيد من قدرتهم على التفاعل والتعامل بمرونة وفاعلية مع أفراد ذوي ثقافات مختلفة ، وأيضاً تكون لديهم القدرة على تنمية الممارسات و سياسات لإدارة الموارد البشرية تتوافق مع بيئة وظروف العمل المختلفة ، و التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد ، وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية .وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة .(الوزان ،2016، 57).

إدارة الموارد البشرية الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات

التنافسية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في عصر العولمة:

أهمية الميزة التنافسية في عصر العولمة:

لقد طغت الدعوة لمجتمع الشركات والمال والأعمال للقيام بخطوة تنفيذية نحو فهم بيئته العالمية حتى يتمكن من التعامل معه، وذلك عبر تطوير إجراءاتها وعملياتها الهيكلية الحركية للتعرف على علامات وأعراض التغيير في عالم يسوده الغموض والتعقيد بدرجة كبيرة لم نشهدها من قبل . مع ضرورة التفرقة بين العلامات والأعراض الخطأ وبين التطورات الجادة، بحيث يمكن لقادة الشركات أن يتنبأوا ويستعدوا للتغيرات التي سيكون لها تأثير كبير على أعمالهم. ولتحقيق ذلك لابد من إطار عملي لفهم التغيرات التي تحدث حول العالم اجمع، مع تقديم سيناريوهات عديدة للشكل الذي سيتطور إليه، وكيفية التواءم معه. ويمكن تحديد هذا الإطار العملي بالمحركات الأساسية للتغيير وهي:

1/ ظاهرة العولمة :

وساعت عليها الاتصالات والتكنولوجيا وتطور عالم النقل، ما جعل العالم بحق قرية صغيرة، وربما مجرد شارع أو حي واحد. ونتج عن هذا التقارب الشديد تفاعلات وعلاقات جديدة وشديدة التعقيد. وانعكس ذلك على عالم الشركات، إذ أصبحت عمليات التوزيع والبيع والاستهلاك على مستوى العالم اجمع، وأصبحت السوق العالمية مفتوحة ومتاحة للجميع. ورغم أن ذلك يبدو تيسيرا، إلا انه بسبب إتاحتها للجميع أصبحت المنافسة أيضا أوسع دائرة وأكثر شراسة. والنتيجة الحتمية لذلك هي ضرورة التميز في السوق الأمر الذي يزيد من أهمية المهارات البشرية القادرة على إنتاج الميزة التنافسية للشركات.

2/ التوزيع السكاني :

يواجه العالم تحديات سكانية خطيرة بسبب ارتفاع العمر الافتراضي للإنسان . ويتنبأ خبراء البنك الدولي بانه بحلول عام 2030 سيصبح 16 في المائة من سكان العالم فوق الستين، وهم نحو مليار إنسان. وسيظهر ذلك بالطبع بشكل خاص في البلدان الغنية، مثل ألمانيا وكندا وفرنسا وبريطانيا والولايات المتحدة . هذا الواقع السكاني الحديدي يعني الحاجة إلى سياسات جديدة في إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

3-المستهلك الجديد :تتأثر أنماط الاستهلاك بشكل كبير بالقوة الشرائية. فالنمو الاقتصادي العالمي سيؤثر بشكل خاص على مستويات الثروة والقوة الشرائية بين دول عديدة، خاصة مع ازدياد الشراء الإلكتروني. وقد زادت هذه الأنماط الاستهلاكية من حدة المنافسة بين المنتجين مما فرض حاجة ماسة للتميز في المنتجات وطرق تسويقها، وبالتالي الحاجة لمهارات بشرية عالية الأداء.(خير الدين ،2010، 80).

4/ الموارد الطبيعية والبيئية :

يحصل 10% من سكان العالم على 90% من الموارد فيما يحصل 90% من السكان على 10% من الموارد وهذه النسب تزداد سوءا حيث تزداد نسب الذين يعانون من مشكلات مزمنة أو نقص دائم في الموارد والخدمات. ولكن هذا الوضع لن يستمر طويلا. ففي الطريق مشكلة مياه كبيرة ستتضمن العالم أجمع بدرجات مختلفة، ما لم تتجح محاولات إذابة جبال الجليد في القطبين. بالإضافة إلى وجود مشكلات في الطاقة، وغيرها من الموارد الطبيعية التي أصبحت سرعة تدهورها أكبر من سرعة العثور والتعرف على موارد جديدة، مما يهدد بأزمة طاحنة في المستقبل. كل ذلك يعني الحاجة الماس لخلق فرص عمل واستخدام أمثل للموارد ولن يتحقق ذلك دون سياسات رصينة لاستخدام وتنمية الموارد البشرية.

5/ المنظمات غير الحكومية :

بسبب تزايد الأحداث الإرهابية والجرائم المنظمة والجرائم الأمامية وجرائم الفساد، ارتفعت أهمية الأمن والأمان، ومن ثم انتشرت الجهات والهيئات غير الحكومية المدافعة عن حقوق الإنسان والمتابعة لتجاوزات الحكومات والمؤسسات والشركات المتعددة الجنسيات.

ويعمل كثير من الدول على تحسين حكوماتها حاليا وعلى جميع المستويات، خاصة من حيث الأداء الحكومي وتلبية احتياجات الجماهير، للاستمتاع ببعض الاستقرار النسبي.

ومن ناحية أخرى ازداد اعتماد الجهات غير الحكومية على نفسها بعيدا عن الحكومات، وظهر ناشطون في شتى المجالات يأخذون على عاتقهم مهمة التغيير، دون اللجوء إلى الحكومة. ولقد أصبحت أحداث اليوم تهز العالم كله هزا مختلفا تماما عن العهود السابقة، فها هي التكنولوجيا لا تقصر المسافات فحسب، بل تهدمها هدمًا، وتربط بين جميع أنحاء العالم بشكل لم تعرفه الجغرافيا ولا الاتصالات من قبل.

تأسيسا على ما تقدم باتت الاستراتيجية القائمة على التنظيم والمبادأة هي القادرة على توفير الميزة التنافسية للشركات وتمكنها من التعامل والتفاعل مع ظاهرة العولمة، والأهم:

اقتناص الفرص اللامتناهية التي تمنحها وتقدمها بسخاء شديد، ليس لمن يرغب، بل فقط لمن يعرف كيف يتعامل ويتواءم معها.

وبالتأكيد تكون استراتيجية المواد البشرية المدخل السليم والأكثر أهمية في تحقيق الاستراتيجيات القائمة على الميزة التنافسية. (محمد، 2021، 86).

استراتيجية الموارد البشرية وأسس التخطيط لتنميتها

تتولى إدارة الموارد البشرية تخطيط وتنظيم أعمالهم وتوجيههم نحو الأهداف المحددة للمنظمة وتحديد طبيعة أدائهم في وظائفهم ورؤية ورسم مسارهم الوظيفي في الوقت الحالي والمستقبلي على شكل نظام متكامل ومتناسق.

كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تطوير الأفراد العاملين في المنظمة ليكونوا قوة عمل فاعلة ومؤثرة ومنافسة وتمكينهم من الوصول إلى أقصى طاقاتهم الأدائية فرديا وجماعيا.

أما تخطيط الموارد البشرية فإنه يختلف عن إدارتها وهذا يتطلب أن نتعرف مسبقا على مفهوم التخطيط وكذلك الخطة ومستلزمات تنفيذها والتنبؤ بالأوضاع المستقبلية ووضع أهداف تتلاءم وأمال المخططين وفي حدود ما يمكن توفيره وأعداده من موارد.

فهي عملية حصر وحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة وتلك المحتملة وتنميتها بما يتلاءم وأهداف المنظمة وفق استراتيجية واضحة مبينة على أساس الفاعلية والكفاءة والأداء والكلفة ضمن حدود زمنية وتنظيمية. يركز تخطيط الموارد البشرية على:

*التفكير بالمستقبل والاستعداد له

*كيفية الوصول إلى النتائج

*تحديد الأهداف

*وضع البدائل واختيار البديل المناسب.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترشيد استخدام الأفراد :يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز من القوى العاملة.

تخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى اقل حد.

تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

تحليل قوى العمل المتاحة لمعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

الموازنة بين أنشطة الأفراد والأهداف المستقبلية للمنظمة بشكل كفء.

توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين ل خدمة أنشطة إدارة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية.

تحديد سليم للأجور والرواتب والمزايا.

معرفة الكفاءات وتوطينها في الوظائف التي تتلاءم وخصائصها.

منع الازدواجية والصراع بين الاختصاصات والوظائف.

منع تضخم القوى العاملة وخفض البطالة المقنعة.

وضع خطط وبرامج سليمة للتدريب والتطوير.

اختيار افضل الأساليب والبرامج لأداء العمل.(المرسي ،2023، 80).

أساسيات تخطيط الموارد البشرية:

1/ تحديد الأهداف والاستراتيجيات في ضوء الظروف البيئية المحيطة (البناء الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع) والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

2/ تقدير حجم العمل، وقيمة الإنتاج (سلع أم خدمات) السنوي للمنظمة، ومستلزماته المختلفة.

3/ تحديد أنواع الوظائف والأعمال الواجب توافرها، ومقارنتها بما هو موجود فعلا.

4/ تحليل وتوصيف تلك الوظائف والأعمال لتحديد شروط ومواصفات من يشغلها.

5/ تحليل قوة العمل الحالي في المنظمة من حيث الكفاءات والإعداد ومقارنتها بقوة العمل الواجب توافرها.

6/ استيعاب الظروف المؤثرة في حجم الطلب على القوى البشرية عموما وفي المنظمة. ويعتمد هذا على ما يلي:

أ- حجم المنظمة من حيث نطاق نشاطها، حيث أن ذلك يحدد حجم وتركيب قوة العمل.

ب- تغيير حجم القوى البشرية المطلوبة، نتيجة تغيير الإنتاج ذاته، أو تغيير نوعه أو تغيير أهدافه.

ج- تغيير كم ونوع القوى البشرية.

د- التطورات التقنية والفنية في وسائل ومعدات العمل (وسائل الإنتاج)

7/ الفاقد لأسباب: الوفاة، التقاعد، أو الاستقالات من العمل أو الترقية أو بسبب حوادث العمل.

و- الجهود التدريبية للمنظمة.

مراكز التقييم .. ودورها في اختيار العاملين وتنفيذ المسار الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شئون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها وحرصهم على تحقيق أهدافها. فعملية تقييم أداء الأفراد قديمة تاريخيا، ونحن نمارسها في حياتنا اليومية بصفة مستمرة، دون أن ندري أننا نقوم بتقييم الأشخاص الذين يتعاملون معنا، فقد يبدو الشخص أمامنا لبقا ومتحدثا ذكيا، فيكون الحكم عليه بأنه اجتماعي، وقد يبدو شخص آخر لا يتحدث كثيرا منطويا على نفسه لا يميل إلى الاختلاط، فنحكم عليه بأنه انضوائي، وبذلك نكون قد قيمنا الشخصين دون أن ندري أننا نقوم بعملية تقييم لهما. وإذا انتقلنا من مرحلة تقييم الأشخاص إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة تقييم المجموعات، حيث تزداد تفصيلا وفهما لأعمق الأمور، فيتم تقسيم الأشخاص إلى مجموعات مختلفة وفق مقاييس معينة أو معايير محددة، ثم نقوم بعد ذلك بعملية ترتيب للمجموعات والأشخاص طبقا لقدراتهم وإمكاناتهم ثم يزداد الاهتمام بهذه العملية في منظمات الأعمال وتصبح وظيفة متخصصة يقوم

بها ويمارسها أفراد متخصصون في وقتنا الحاضر في عدد كبير من الشركات والمؤسسات. ومن ناحية أخرى، فإن التقييم السليم للأداء يعتمد أيضا على كثير من البيانات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء الموظفين هو حلقة في سلسلة إدارة الموارد البشرية. (ادريس، 2021، 40).

تقييم أداء العاملين:

تسعى المنظمات بغض النظر عن أنواعها وأحجامها إلى تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، وبما أن الكفاءة الإنتاجية ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى إنتاجية الأفراد العاملين في المنظمة، لذا تعد عملية تقييم الأداء إحدى الوسائل الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمة في قياس فاعلية أداء الأفراد للأعمال الموكلة إليهم لتحديد طبيعة مساهمتهم في العملية الإنتاجية من خلال التعرف على المهارات الفنية والخصائص السلوكية لكل فرد ومدى مطابقتها لطبيعة العمل الذي يؤديه وذلك لتحديد مدى الحاجة إلى البرامج التدريبية لتحسين وتطوير المهارات الفنية وكذلك الحاجة إلى الحوافز والمكافآت لتحسين الاتجاهات نحو العمل.

وبناء عليه فإن تقييم الأداء يهدف إلى قياس إنتاجية الفرد وتحديد مدى صلاحياته للعمل الذي يؤديه، اعتمادا على تحليل أداء الأفراد بدنيا وذهنيا ونفسيا (أي طبيعة ممارسته للمهارات الفنية والسلوكية والفكرية) للتعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم وصولا إلى المعالجات التي تساهم في تجاوز السلبيات وتدعيم المزايا في أدائهم. وبما أن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المعنية بتأمين قوة عمل فاعلة ومستقرة للمنظمة، فهي التي تعد نظام خاص بتقييم الأداء ونقوم بمهمة الإشراف على تنفيذه وبالتعاون والتنسيق مع المدبرين والمشرفين، ومن ثم استلام نتائج التقييم وتحليلها والاحتفاظ بها في القاعدة بيانات النظام. واستعادتها وقت الحاجة إليها لإعداد التقارير الخاصة باستخدام الموارد البشرية بفاعلية وبما يؤدي إلى رفع مستوى أدائها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

مفهوم تقييم الأداء:

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين كما اسلفنا من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وبدونها لن يكون بإمكان الغدارة والمشرفين وإدارة الموارد البشرية التعرف على مدى تحقق مبدء وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أو تحقق مبدء الموائمة بين قوة العمل وبين هيكل الوظائف (أي بمعنى تطابق وصف الوظيفة مع مواصفاتها)، أو التعرف على كيفية معالجة المشكلات الناجمة عن أداء المتدني وتجاوزها وصولا إلى أداء أفضل واستقرار أعلى في العمل. وبغض النظر عن المسميات المرادفة مثل نظام تقييم العاملين أو نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقدير الكفاءة، يعرف تقييم الأداء على أنه نظام رسمي مصمم لغرض قياس وتقييم أداء الأفراد وسلوكهم أثناء أدائهم للعمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها ولفترات زمنية محددة ومعروفة، وذلك للوقوف على نشاط وسلوك الأفراد

وبالتالي كفاءة أداء كل فرد لأعماله وبشكل موضوعي ودون تحيز لتحديد المكافاة أو الترقية التي يستحقها على أداءه وإنتاجه، وكذلك تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها لتلافيها مستقبلا.

ويعتمد تقييم الأداء على المقارنة بين الأداء الفعلي المتحقق وبين الأداء المعياري المرغوب وصولا إلى تحديد مدى الفجوة في أداء الفرد ونوعها، أي تحديد طبيعة التبعادات عن مستوى الأداء المطلوب وتحديد أسبابها ومن ثم إنجاز الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

ورغم صعوبة الوصول إلى تحديد واضح وصريح لمفهوم تقييم الأداء، فإننا ستورد تعريفا له محاولين قدر المستطاع حصر المضامين التي تشمل عليها هذه العملية، وبناء عليه تقييم الأداء يعني - الملاحظة الدائمة والمستمرة للأفراد وجمع المعلومات عن كيفية أدائهم للأعمال الموكلة إليهم للتعرف على مدى تطابق مهاراتهم الفنية وقدراتهم العقلية والبدنية وخصائصهم السلوكية لطبيعة الأعمال التي يؤدونها وفقا لمؤشرات ومعايير موضوعية للأداء المعياري وصولا إلى مكامن القوة والضعف في أدائهم لتحديد نوعية البرامج التدريبية وطبيعة الحوافز والمكافآت التي يمكن اعتمادها لتطوير كفاءة الأداء على مستوى الأفراد والمنظمة على حد سواء. (البديري، 2022، 106).

أهداف تقييم الأداء:

أن كفاءة المديرين والمشرفين في تقييم أداء المرؤوسين (الأفراد) لا تتوقف على المعلومات التي يجمعونها عن الأداء الوظيفي فقط، بل وأيضا على الطرق والأساليب التي يستخدمونها للحصول على تلك المعلومات، ولهذا فإن أهمية قياس الأداء الوظيفي تكمن في مدى انعكاسها المباشر على إحساس الأفراد بالثقة في المعلومات التي يتم تجميعها، ومن ثم إحساسهم بعدالة تقييم الأداء بشكل خاص والعدالة التنظيمية بشكل عام، حيث أن إحساس الأفراد بعدالة التقييم ينعكس بشكل مباشر على أدائه الوظيفي بصفة خاصة من خلال ارتفاع الروح المعنوية ودرجة رضاهم الوظيفي، والأداء التنظيمي بصفة عامة من خلال انخفاض معدلات التغيب عن العمل ودورات العمل.

ويمكن عدالة التقييم في طبيعة النظام الذي تعتمد عليه إدارة المنظمة في إجراء عملية التقييم، فكلما اعتمد النظام على معايير موضوعية في القياس أدى ذلك إلى أبعاد عملية المديرين والمشرفين عن إصدار الأحكام الشخصية على طبيعة أداء الأفراد، ساهم في تحقيق المقارنة العادلة والموضوعية بين الأداء الفعلي المتحقق وبين الأداء المعياري المعتمد وفقا للمعايير المعتمدة .

ولابد من الإشارة إلى أن طبيعة المؤشرات والمعايير قد تختلف من وظيفة إلى أخرى (من عمل إلى آخر) وفقا لنوع وطبيعة كل عمل، فاعتماد بعض المؤشرات للحكم على أداء الفرد في أعمال معنية قد لا تصلح لأعمال أخرى تختلف عنها في نوعها وطبيعتها.

ومثال على ذلك فإن أسلوب التعامل مع الزبائن يصلح أن يكون مؤشرا للأداء في أعمال التسويق دون صلاحياته لأعمال الإنتاج. ومن جانب آخر فإن الهدف من تقييم الأداء هو الذي يرفع المعنيين إلى اختيار بعض المؤشرات للحكم من خلالها على أداء الفرد دون اختيارهم لمؤشرات أخرى، فمؤشرات كمية الإنتاج وجودته قد تكون كافية إذا كان الهدف من التقييم هو مجرد توزيع المكافآت أو حصة من الأرباح على الأفراد، أما إذا كان الهدف هو الترقية فإن المؤشرات تكون عديدة ومتنوعة وقد تختلف من مستوى وظيفي إلى مستوى آخر، حيث أن مؤشرات الأداء الوظيفي للوظائف التنفيذية قد تختلف عنها في الوظائف الإشرافية الخ.

ومن جانب آخر وبما أن الأفراد يتميزون بفروق فردية في مهاراتهم الفنية ومستوياتهم العلمية وخصائصهم السلوكية، فإن تقييم الأداء يهدف أيضا إلى الترف على مدى انعكاس هذه الفروق على كفاءة أداء الأفراد للأعمال الموكلة إليهم، وبالتالي معرفة مدى مساهمة كل فرد في الأداء التنظيمي والتي على أساسها تتحدد طبيعة الجزاءات والعقوبات كالنقل والترقية والحوافز والمكافآت وكذلك عدد ونوع الدورات التدريبية للأفراد الذين يتميزون بتدني أدائهم الوظيفي. (نقي، 2020، 19).

أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية تقييم الأداء في الثلاث اتجاهات وهي على مستوى المنظمة وعلى مستوى المديرين وعلى مستوى الأفراد:

أ- على مستوى المنظمة:

* الكشف عن مدى موضوعية تصميم الوظائف وسلامة أسس الاختبار ومدى فاعلية الاختيار في انتقاء الأفراد الأكفاء لأشغال الوظائف.

* الاستخدام الكفء لقوة العمل.

* إثارة روح المنافسة بين الأفراد لزيادة إنتاجيتهم ومن ثم إنتاجية المنظمة.

* اعتماد السياسات في مجال الأجور والحوافز والترقيات.

* وضع الخطط والبرامج التدريبية التي تساهم في تنمية مهارات الأفراد.

* تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد أثناء أدائهم للعمل.

ب- على مستوى المديرين والمشرفين:

* القدرة على بناء علاقات عمل سليمة مع المرؤوسين بما يكفل تفاعله معهم.

* تنمية قدرات ومهارات المديرين والمشرفين القيادية في مجالات الإشراف والتوجيه والاتصال والتحفيز.

* تعزيز المؤشرات التخطيطية للمديرين وبخاصة عند وضع الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بتطوير أداء الأفراد.

ج- على مستوى الأفراد:

* اكتشاف الأفراد لجوانب القوة والضعف في أدائهم بما يساعدهم على تجاوز السلبيات وتنمية الإيجابيات وتحسين مستوى أدائهم.

* وضوح علاقة الأفراد مع اطراف العمل المختلفة بما يساعد على بناء توقعات سليمة عن إنجازاتهم ومن ثم تحسين تفاعلهم مع متطلبات العمل.

* حفز الأفراد على تحسين مستوى أدائهم وتوجيههم نحو الإبداع والابتكار وصولاً إلى فرص وظيفية أعلى في المنظمة.

تقييم الأداء منظومة سلوكية حركية:

تعد عملية تقييم الأداء من المنظومات السلوكية الفريدة في نوعها كونها قائمة على التفاعل بين اطراف متعارضة الأهداف إلى جانب كونهم فريق واحد متكامل له هدف مشترك، الأمر الذي يجعل من عملية التقييم محركاً لكل العلاقات داخل فريق العمل وما ينجم عن هذه العلاقات الحركية من تذبذب في الأداء الفردي والأداء الجماعي للفريق. وسنتحدث عن هذه المنظومة باعتبارها جزءاً من منظومة إدارة الموارد البشرية والمنظمة بما تتضمنه مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

المدخلات: تضم مدخلات منظومة تقييم الأداء ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ- الأداء الفعلي المتحقق: يعد الأداء الفعلي المتحقق للفرد، الموضوع الرئيس والهدف المباشر لعمليات تقييم الأداء، ذلك أن إجراء عملية التقييم يستدعي أولاً وجود مادة للتقييم وهي بالضرورة أداء الفرد الخاضع لعملية التقييم.

ب- مؤشرات الأداء المعياري: أن عملية التقييم هي قياس للأداء الفعلي، هذا القياس يتطلب بالضرورة دون معايير للأداء يتم المقارنة بها، وبعبارة أخرى تكون عملية القياس غير منتظمة وغير دقيقة، لأنها تقتصر إلى أسس ثابتة وموحدة للمقارنة بين ما هو متحقق وبين ما هو مرغوب أو مطلوب تحقيقه.

ج- خبرات ومهارات التقييم وتقنياته: تتطلب عملية القياس للأداء البشري مهارات متخصصة في فهم وإدراك تصرفات الآخرين، وهي بالضرورة تحتاج إلى تقنيات متخصصة بقياس هذه التصرفات، وبالتأكيد فإن المهارات والتقنيات تخضع لتأثير الخبرات التي يحملها القائمون بالقياس وهم عادة (الرئيس المباشر) للفرد الخاضع لعملية التقييم. وتضم الخبرات عادة وجهين مختلفين (الأول) الخبرات السابقة المتراكمة من فعاليات التقييم. و(الثاني) الخبرات المتراكمة عن أداء الأفراد (المروسين) وما تؤدي إليه من مواقف وأحكام مسبقة. ومن الملاحظ أن هذه الخبرات والمهارات تتفاعل مع مؤشرات الأداء المعياري في قياس الأداء الفعلي وفهمه وإدراكه على نحو دقيق دون انحياز إلى مواقف وأحكام مسبقة. (التويجر، 2023، 68).

العمليات :

وهي المعالجات التي تحقق عملية التقييم، وتضم ثلاث فعاليات رئيسية هي:

أ- إعداد خطة التقييم: تشمل هذه الفعالية على توثيق وبرمجة خطوات عملية التقييم وذلك بتوفير الإطار الأساسي للبيانات المطلوبة لعملية القياس، وهي في الغالب تكون بصيغة جداول زمنية تحدد المواعيد الدورية لقياس أداء لأفراد. وتكون سنوية أو نصف سنوية ونادرا ما تكون اقل من ذلك. وتتضمن خطة التقييم أيضا تحديد التقنيات المعتمدة في القياس والتقييم وفقا لأهدافه والمستويات الوظيفية للأفراد المطلوب تقييم أدائهم.

ب- قياس الأداء الفعلي: وتشمل هذه الفعالية على إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي المتحقق وبين الأداء المعياري المرغوب (المحدد). إذ أن نجاح عملية القياس يعتمد جوهريا على:

-مدى صحة ودقة التوثيق للأداء الفعلي

-وجود أدوات قادرة على قياس الأداء وتوثيقه

-مهارات وخبرات كفوءة لدى القائمين بالقياس

ج- التحقق من دقة المقياس:

تهدف هذه الفعالية إلى التحقق من دقة القياس، ذلك أن عملية القياس تخضع لمدى كفاءة التوثيق للأداء الفعلي ومدى كفاءة التقنيات، وكذلك لمدى كفاءة مهارات المقيمين وخبراتهم وحيا ديتهم. وعليه تحتاج عملية القياس إلى فعاليات إضافية لضمان نجاحها، ومنها اشتراك الأطراف المعنية بعملية القياس (الرئيس والمرؤوسين) وكذلك استطلاع موقف الخاضع للتقييم عن نتائج قياس أدائه.

وهكذا تتكامل الفعاليات الثلاث في مقارنة مؤشرات الأداء الفعلي والأداء المعياري ضمن تطورات وقدرات القائمين بعملية التقييم وصولا إلى إدراك دقيق وسليم لمستوى الأداء والإنجاز الذي حققه المرؤوس وجوانب القوة والضعف وأسبابها وأهم عواملها. (جاء الله، 2022، 50).

المخرجات :

وهي النتائج المباشرة لعملية التقييم وتقع في ثلاثة مستويات هي:

أ- قرار التقييم: يعد قرار التقييم بمثابة المؤشر الإجمالي لتقدير مستوى الفرد الخاضع للتقييم والذي يتفاوت عادة بين الأداء الممتاز وبين الأداء الضعيف. وسواء كان هذا المؤشر الإجمالي إيجابيا أو سلبيا فإنه يتضمن بالضرورة تفاصيل عن نتائج قياس الأداء في مستوى المهارات البدنية والذهنية والنفسية وكذلك مستوى الإنجاز والتحقق بما يساعد على إدراك الأسباب والعوامل المحركة لمستوى الأداء والإنجاز؟

ب- توثيق المعالجة: لن تستطيع منظومة تقييم الأداء تحقيق أهدافها النهائية (غير المباشرة) دون تقديم البدائل العلاجية المناسبة لتجاوز سلبيات الأداء ودعم إيجابياته، على أن تكون ضمن قناعات الأطراف الأساسية المعنية بعملية التقييم (الرئيس المباشر والرئيس الأعلى ن والخاضع لعملية التقييم)

ج- توثيق وتحديث مؤشرات الأداء: لضمان الانتفاع الجيد من نتائج تقييم الأداء وتسهيلا لمتابعة البدائل العلاجية المقترحة، يكون من الضروري توثيق نتائج التقييم وتحديث مؤشرات مستوى أداء الرافد على ضوء ذلك. وقد يجد البعض في استمرار تقييم الأداء (تقارير الأداء) توثيقا كافيا، غير أن الأمر يتطلب بالضرورة تحديث مؤشرات مستوى أداء الفرد في كل سجلات التوثيق وذلك بإصدار قرار التقييم عن الجهة المخولة وتزويد القرار إلى الجهات المعني بتوثيق ومتابعة وتحسين أداء العاملين (الأفراد والإدارة التي يعمل فيها وإدارة التخطيط والتطوير). (حمودة، 2018، 93).

التغذية الراجعة:

وهي النتائج النهائية لعملية التقييم سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المدير (الرئيس المباشر) أو على مستوى المنظمة (الرئيس الأعلى) (وتفاوت التغذية الراجعة عادة بين نتائج موضوعية سليمة ودقيقة ونتائج غير موضوعية وغير دقيقة، وبالتالي فإن نتائج استخدامها قد تكون إيجابية أو سلبية. ويمكن عرض أهم تلك النتائج كآتي:

أ- تغيير مؤشرات الأداء إيجابيا (بما يؤدي إلى تطويرها) أو سلبيا (بما يؤدي إلى تخلفها أو فسادها). وانعكاس ذلك على خبرات ومهارات القائمين بالتقييم وكذلك على نظم العمل ولوائحه وسياسات الأفراد عموما، وبالتالي على أداء المنظمة ذاتها.

ب- تغيير عمليات تقييم إيجابيا (لتطور الخبرات والمهارات والمؤشرات) (أو سلبيا) (لاختلاف الخبرات والمهارات والمؤشرات) وبذلك تعاني عمليات القياس من التغيير الإيجابي أو السلبي. وما يعنيه ذلك من احتمالات في نتائج عمليات التقييم.

ج- تدعيم نظام التقييم بسبب وضوح النتائج المتحققة من التغذية الراجعة فهي تكشف بالضرورة جوانب الضعف والخلل في منظومة التقييم سواء على مستوى المدخلات أو المخرجات. ذلك أن مؤشرات التغذية الراجعة توفر لنا إدراكا متكاملا عن نتائج منظومة التقييم.

5- البيئة الخاصة:

وهي منظومة الأفراد التي تنتمي إليها منظومة تقييم الأداء. وذلك أن البيئة الطبيعية لظهور عمليات تقييم الأداء هي إدارة الموارد البشرية في المنظمة عبر مسألتين جوهريتين هما:

أ- تعد إدارة الموارد البشرية المصدر الأساسي لمعظم مدخلات تقييم الأداء وبخاصة نظم العمل ولوائحه وسياسات التعيين والرواتب والترقية والعلاوة والحفز والتدريب.

ب- يعد تقييم الأداء مصدرا جوهريا لكثير من البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية مثل مؤشرات أداء العاملين، ومؤشرات مواقف المشرفين واتجاهاتهم نحو أداء مرعوسيههم، بما يوفر لهذه الإدارة مؤشرات لمتطلبات نتيجة قوة العمل وإثارة الإبداع والابتكار فيها.

البيئة العامة:

وهي المنظمة التي تظم الأفراد الخاضعين لعملية تقييم الأداء وتقوم بتنظيم علاقاتها عبر التأثير المتبادل مع منظومة التقييم ومن خلال إدارة الموارد البشرية باتجاهين أساسيين هما:

أ- كونها مصدر لمدخلات إدارة الموارد البشرية ولمنظومة تقييم الأداء ومن تلك المدخلات القوانين والنظم الخاصة بحقوق وامتيازات، واجبات ومسؤوليات العاملين فيها، كذلك العاملون الذين تم تقييم أدائهم والمشرفون القائمون بعمليات تقييم الأداء.

ب- كونها مستقبل لمخرجات إدارة الموارد البشرية ولمنظومة تقييم الأداء ومن تلك المخرجات التأثير المباشر في المنظمة. تحسين أداء العاملين، وتنمية قوة العمل، والاستخدام الكفاء للموارد البشرية وتنمية المنظمة.

1/ مشكلات تقييم الأداء:

تعاني عملية تقييم الأداء كغيرها من العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من مجموعة من المشكلات التي قد تعيق هذه العملية وتحد من فعاليتها في تحقيق أهدافها على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء. ولما كان تحليلنا لهذه العملية مبنيًا على المدخل النظمي فإننا يتناول هذه المشكلات وفقا لهذا المدخل وكالاتي:

المشكلات الخاصة بالمدخلات:

تعد مدخلات منظومة تقييم الأداء الأرضية التي تركز عليها نجاح المنظومة برمتها، وأن أي مشكلة في المدخلات قد تنعكس أثارها على نحو سلبي على مكونات الأخرى للمنظومة مما يجعلها عقيمة الجدوى وغير ذي فائدة تذكر ومن هذه المشكلات:

أ- انخفاض المستوى المهاري لقوة العمل (رؤساء ومرؤوسين)

ب- عدم وضوح نظم العمل وسياسات الأفراد في المنظمة وغياب الاستراتيجيات التنظيمية.

ج- انخفاض المستوى المهاري للقائمين بعملية التقييم وافتقارهم إلى الخبرات المعرفية (العلمية والعملية)

2/ المشكلات الخاصة بالعمليات:

لنظومة تقييم الأداء مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي لا بد من ممارستها وصولا إلى النتائج المتوخاة منها. وعند مواجهة هذه الأنشطة لبعض المشكلات فإنها قد تنحرف عن مسارها الحقيقي وتجعلها غير فاعلة في تحقيق أهدافها، ومن هذه المشكلات:

أ- عدم وضوح أهداف التقييم / عدم تحديد الغرض من التقييم

ب- عدم الاعتماد على معايير دقيقة في عملية التقييم

ج- عدم الموضوعية في قياس الأداء/ التأثير بالمواقف الشخصية (الذاتية) (الزغبى ،2018، 38).

3/ المشكلات الخاصة بالمرجات:

تتجسد مخرجات منظومة تقييم الأداء بالنتائج التي تم التوصل إليها من قبل القائمين بعملية التقييم م وهذه النتائج قد لا تعكس للإدارة الصورة الحقيقية لهذه العملية وذلك بسبب بعض المشكلات ومنها:

أ- عدم كفاءة قرار التقييم: أي عدم إمكانية صياغة القرار النهائي بالشكل المطلوب وتبليغه إلى الأطراف المعنية.

ب- عدم فاعلية قرار التقييم: أي عدم شمولية القرار لجميع جوانب التقييم.

ج- عدم الثقة في توثيق واقع الأداء: أي أن توثيق واقع الأداء الفعلي قد لا يكون موضع الثقة بالنسبة للإدارة والأفراد الخاضعين لعملية التقييم.

4/ المشكلات الخاصة بالتغذية العكسية:

وتتجسد هذه المشكلات بعدم الاستفادة الكاملة من نتائج التقييم في تصحيح تقنيات التقييم وكذلك تصحيح عمليات التقييم بسبب عدم دقة المعلومات المرتدة إلى إدارة المنظمة.

الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء:

يمكن الاعتماد على المدخل التنظيمي لتحليل عمليات تقييم الأداء في تحديد أهم الصعوبات أو المحددات التي توجهها، سعياً في إيجاد المعالجات المناسبة لتحسين هذا النشاط المهم والضروري لأية منظمة. وفيما يلي أهم الصعوبات والمحددات التي تواجه عمليات تقييم الأفراد مصنفة حسب عناصر المدخل النظمي:

1/ الصعوبات الخاصة بالمدخلات:

يمكن القول بأن تقييم الأداء يعاني في مستلزماته (مدخلاته) من ثلاث صعوبات رئيسية هي:

أ- صعوبة تصميم معايير قادرة على تجاوز المعايير المتطرفة أو الوسطية.

ب- صعوبة تصميم معايير قادرة على قياس موحد لمستويات الأداء المتباينة والمتفاوتة والتأثر بالمعايير المتطرفة والوسطية.

ج- صعوبة تخلص المشرفين (القائمين بالتقييم) من خبراتهم السابقة (مواقفهم السابقة) في تقييم مرعوسهم، والتأثر بالمواقف المسبقة أو بمواقف الجماعات المرجعية المؤثرة في قراراتهم وكذلك النقص في مهارات التقييم وفي استخدام تقنياته. (سليم ، 2011 ، 67).

2/ الصعوبات الخاصة بالعمليات:

تواجه فعاليات وأنشطة تقييم الأداء من صعوبات ومحددات مؤثرة في تفانيها ومن ذلك:

- أ- عدم التخطيط أو البرمجة الدقيقة لفعاليات التقييم وعدم كفاءة التقنيات المعتمدة فيه.
- ب- التأثير بطرود عملية التقييم إذ يواجه المقيمون عادة متغيرات حاذبية كثيرة أثناء ممارستهم لقياس الأداء وبخاصة عدم كفاية البيانات أو عدم دقتها في التعبير عن الأداء وبخاصة عدم كفاية البيانات أو عدم دقتها في التعبير عن الأداء الفعلي، أو الخضوع لتأثيرات جانبية كرقابة الإدارة أو رقابة المقيمين الآخرين.
- ج- صعوبات التحقق من دقة القياس، خاصة عندما يتطلب ذلك إلغاء السرية أي اعتماد العلنية في التقييم. ذلك أن إشراك أطراف لا يمكن إغفال تأثيره في العملية.

3/ الصعوبات الخاصة بالمخرجات:

إذا كان الهدف من تقييم الأداء هو تحسين مستوى أداء الأفراد، فإن إشعار هؤلاء بنتائج تقييم أدائهم شرط ضروري لتحقيق هذا الهدف ولذلك تظهر مجموعة من الصعوبات أهمها:

- أ- صعوبة إقناع المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه وذلك لحساسية موقفه تجاه أدائه ولقناعاته الذاتية بمستواه الأدائي.
- ب- صعوبة إقناع المرؤوس بتنفيذ البدائل العلاجية إذا كانت غير متفقة مع مصالحه أو قناعاته، وهذا امر طبيعي ناجم عن الميل لرفض التغيير الصادر من الآخرين.
- ج- صعوبات توثيق نتائج التقييم وتحديثها في سجلات الأفراد وسجلات الإدارات المعنية لتقييم أداء الأفراد فمن النادر تبليغ جميع المعنيين بنتائج التقييم، ومن النادر تحديث البيانات في سجلات المعنيين بتقييم الأداء (الشمري، 2023، 139).

4/ الصعوبات الخاصة بالتغذية العكسية:

- إذا كانت التغذية الراجعة المدخل الحقيقي لتصويب نظام تقييم الأداء فإنها بالضرورة تعني متابعة النتائج المترتبة على التقييم في مستوى المدخلات أو العمليات أو المخرجات. وعادة ما تعاني تلك المتابعة من صعوبات أهمها:
- أ- صعوبة إقناع إدارة الموارد البشرية أو الإدارة العليا بتغيير مؤشرات التقييم أو تأهيل المقيمين وتقنياتهم وذلك لصعوبة تغيير نظام العمل وسياسات الأفراد، وكذلك صعوبة إقناع الإدارة بالبدائل العلاجية وتطبيقها لأنها بالضرورة تتطلب تغييرات في الأدوار والمواقع والتي قد تكون غير مستحبة من الإدارة.
 - ب- صعوبة إقناع إدارة الموارد البشرية والمشرفين (القائمين بالتقييم) على تغيير برامجهم وتقنياتهم في التخطيط للتقييم وفي قياس الأداء وفي التحقق من دقة القياس ذلك أن الصيغ والأساليب التي اعتمدها عي في الغالب تفق مع قناعاتهم فضلا عن أن التغيير يعرضهم لاحتتمالات الخطأ أو يفرض عليهم جهدا لتعلم التقنيات الجديدة.

ج- صعوبة تغيير / تطوير صيغ قرارات تقييم الأداء سواء في عرض النتائج أو في عرض المعالجات أو في التوثيق والتحديث، لان التغيير يتطلب عادة جهدا استثنائيا وهامشا من الأخطاء المحتملة

دور المدير في تحليل مشكلات العمل في تطوير الأداء:

يعد المدير المحرك الرئيس لكل فعاليات المنظمة الإدارية ن فهو المعني والمسئول عن الاستخدام الأمثل للموارد في تحقق الأهداف، وبالتالي تكون غدارة الموارد البشرية جزءا جوهريا من اختصاصاته ومسئوليته. وقد يفوض جزءا من صلاحياته في هذا الجانب غير أن مسؤولياته تبقى قائمة. وليس أول من ذلك مسؤولياته في المشاركة في اتخاذ القرارات التقييم لمرعوسيه غير المباشرين، ومن الجانب الآخر فإن مسؤوليات المدير تحتم عليه تطوير الأداء ومعالجة مشكلات العمل في المنظمة وكذلك إيلاء عناية خاصة بالمهارات البشرية لتجاوز جوانب الخلل في سماتها الأدائية والعمل على تطوير هذه السمات. لذا فإن نجاح دور المدير تتوفر له فرص معالجة مشكلات العمل في جميع أوجهها الفنية والإدارية والسلوكية، ذلك أن نتائج تقييم أداء العاملين توفر مؤشرات دقيقة عنة اهم عناصر العملية الإنتاجية (عنصر العمل)، وبالضرورة فإن أية مشكلة من مشكلات العمل والأداء على مستويين أساسيين لتشخيص جوانب العجز في أداء الأفراد (قوة العمل) .

أولا: تحديد الفجوة في الأداء الفردي:

ويتم ذلك بتحليل جوانب العجز الآتية:

أ- غير المؤهلين لوظائفهم: ويمكن اعتماد نتائج تقييم الأداء لكل فرد لتحديد مدى صلاحيته لممارسة وظيفته الحالية. وجوانب العجز في أدائه الناجمة عن قصور في مهاراته الفنية.

ب- غير الراغبين في العمل: وتعكس نتائج تقييم الأداء عادة مستوى اندفاع الفرد في عمله بتحديد مبادراته أو مدى التزامه بالدوام والأوامر والتوجيهات الصادرة إليه، كما تعبر هذه النتائج عن مستوى معنوياته ورضائه وولائه أو إحساسه بضغوط العمل والاعتزاز فيه.

ج- البطالة المقنعة: ويمكن أن تقدم نتائج التقييم الدوري تصورا عن حجم الإنجاز أو حجم الواجبات والمسؤوليات المنفذة من قبل الفرد، وفيما إذا كانت تلك الإنجازات والمهام دون المستوى المعياري المقبول وفقا لمؤهلات الفرد أو لمستوى وظيفته والحقوق والامتيازات المترتبة عليها.

د- كثافة العمل: وهي معكوس البطالة المقنعة، إذ نتائج التقييم الدوري مدى ارتفاع عبء العمل وتحميل الفرد بواجبات مسؤوليات إضافية إلى جانب وظيفته الأساسية.

5/ وكل ذلك يزيد من احتمالات الإرهاق والتوتر في العمل وينعكس بالضرورة على مستوى الأداء الفردي في البعد

المستقبلي كحد أدنى. (الصباغ، 2015، 70).

ثانيا :تحديد الفجوة في الأداء الجماعي:

ويتم ذلك بتحليل جوانب العجز على مستوى الجماعي لقوة العمل على النحو الآتي:

أ- القصور في سمات قوة العمل: وهو ناجم عن ارتفاع نسبة عدم التأهيل والرغبة في مستوى الأفراد، مثل وجود عدد كبير من الأفراد الذين لا يملكون المؤهلات الكافية لأشغال وظائفهم، أو عدد كبير من الأفراد الذين لا يحملون اتجاهات إيجابية نحو أعمالهم، ولذلك يكون من الضروري للمدير أن يكشف القصور الشمولي لهذا القصور بما يوفر مؤشرات دقيقة عن حجمه وأسبابه ومتطلبات معالجته.

ب- القصور في هيكل الوظائف: ويكون بسبب ارتفاع عدد الأفراد الذين يشغلون وظائف لا تتناسب حجم مهاراتهم مع الطاقة المتاحة للأفراد، وهذا يعني أن تصميم الوظائف لا يوفر فرص الاستثمار أو الاستخدام الكفاء للمهارات والطاقات البشرية المتاحة. ولذلك يكون المدير ملزما بإعداد تصور شمولي لهذه المشكلة على المستوى الجماعي وصولا إلى المعالجات المناسبة لها.

ج- الصراع التنظيمي: تؤدي جوانب القصور في كل من سمات قوة العمل وهيكل الوظائف إلى تزايد وتائر الصراعات بين جماعات العمل وهي تؤدي بالضرورة إلى خفض مستويات الأداء الكلي سواء في مراكز صنع القرارات أو في مراكز التنفيذ. ولذا يكون المدير بأمس الحاجة لفهم أبعاد الصراعات المنظمة وحركاتها وصولا إلى أفضل الصيغ لإدارة هذه الصراعات بعيدا عن مواجهة الصراعات ومحاولة إغائها.

د- دوران العمل: مازالت هناك صراعات منظميه ناجمة عن القصور في سمات قوة العمل أو القصور في هيكل الوظائف ن فإن قوة العمل ستعاني بالضرورة من عدم الاستقرار في العمل وقد يكون عدم الاستقرار هذا ناجم عن دعم التوافق بين الأفراد وبين وظائفهم وبالتالي رغبتهم بالانتقال من وظيفة أو من التشكيل الإداري أو من المنظمة، أو ناجم عن سعي المدير لمعالجة تلك المشكلات سواء عن طريق التعيين أو النقل الداخلي أو إنهاء الخدمة أو الترقية أو التنزيل إلى وظيفة أدنى من الوظيفة السابقة.

وهكذا يكون المدير قادرا على بناء تصورات دقيقة عن مشكلات العمل في إدارته من خلال ممارساته الدقيقة والموضوعية لتقييم أداء الأفراد، واستكمال المستوى الفردي في التقييم بالمستوى الجماعي لتقييم قوة العمل.

1/ سياسات إعادة هيكلة وتأهيل قوة العمل:

وتشمل السياسات النوعية الآتية.

أ- سياسات التدريب وإعادة التأهيل بهدف تحسين البناء المهاري لقوة العمل بما يرفع من قدراتهم الأدائية وحفزهم على الإبداع والابتكار في العمل.

- ب- سياسات الدافعية والحفز بهدف تحسين مستويات الرضا عن العمل والروح المعنوية والولاء المنظمي وبالتالي حفظ معدلات التوتر وضغوط العمل والاعتراب فيه، بما يؤدي إلى تحسين توجهاتهم نحو الوظيفة والإشراف والمنظمة.
- ج- سياسات إعادة توزيع الأفراد بهدف إدارة حالات دوران العمل إدارة كفاء تخلق المستوى المطلوب من الإستقرارية المطلوبة والتي تتوفر فيها الفرص المناسبة لحراك الأفراد. أي انتقالهم أفقيا وعموديا ضمن هيكل الوظائف (التعيين، أو التسريح، والنقل من الوظيفة أو القسم، والترقية لوظيفة اعلى أو التنزيل إلى وظيفة ادنى)
- د- سياسات التناوب الوظيفي: ويقصد بها تكليف العاملين بممارسة مهمات مهنية متنوعة وذلك بتدوير الوظائف أي عدم بقائهم في وظيفة مهني واحدة لمدة طويلة، وبذلك تتوفر للمدير فرص الاستخدام الجيد للمهارات البشرية التي يملكها وبخاصة في الأعمال الموسمية، وكذلك لتجاوز حالات النقص في قوة العمل سواء لأسباب الانتفاع أو ترك عمل أو لأسباب التدريب.(صبري ، 2011 ، 82).

2/ سياسات إعادة هيكلة وتأهيل الوظائف:

وتشمل السياسات الفرعية الآتية:

- أ -سياسات إغناء الوظيفة :أي تحميل بعض الوظائف اختصاصات ومسئوليات نوعية إضافية تزيد من المهارات المهنية والتقنيات المطلوبة لها وبما يحسن من مكانة الوظيفة في التدرج الهرمي ويفرض لها صلاحيات اعلى وامتيازات اكثر . ويساعد الإغناء الوظيفي على تجاوز مشكلات عدم الاستخدام الكامل للمهارات المهنية للأفراد وكذلك خلق الشعور بالأهمية والاعتراف.
- ب -سياسات توسيع الوظيفة :أي زيادة عدد المهمات الوظيفية التي تمارسها الوظيفة دون إضافة مهمات مهنية مختلفة، وبذلك يؤدي التوسيع إلى الاستخدام الكامل لطاقت الأفراد في أثناء يوم العمل، وكذلك معالجة مشكلات البطالة المقنعة، وفي الوقت ذاته تتيح للفرد فرص التطوير والإحساس بالأهمية والاعتراف.
- ج -سياسات تنويع الوظيفة :أي تحميل الوظيفة نوعين من المهمات والواجبات أحدهما أساسية والأخرى ثانوية وقد تكون موسمية أو دائمية، وذلك لتسهيل سياسات التناوب الوظيفي التي اشرنا إليها سابقا.
- د -سياسات تفتيت الوظيفة :وهي معكوس الإغناء والتوسيع في الوظيفة، إذ يفرض واقع المهارات البشرية المتاحة أو الطبيعية الصراعات المنظمة أحيانا تقليص المهارات أو المسؤوليات لوظيفية معينة بسبب عدم توفر الشخص المناسب في المكان المناسب لها، أو بسبب نمو حجم العمل في الوظيفة مدير المخازن والمشتريات بما يتطلب تفتيتها إلى وظيفتين هما مدير المخازن ومدير المشتريات.
- عموما يعتمد تصميم السياسات اعتمادا حواليا على مؤشرات أداء الأفراد، وبالتالي لن يكون قادرا على إصدار هذه السياسات دون ممارسة كفاءة لفعاليات تقييم الأداء.(الطجم ،1996، 108).

استراتيجيات التدريب والتدريب الموجه بالأداء وبالجودة:

استراتيجيات التدريب الموجه بالأداء:

ما هو التدريب؟

تم تعريف التدريب بصيغ مختلفة ندرج بعضها:

النشاط المعنى بإكساب الأفراد معرفة ومهارة في أداء عمل معين أو زيادة هذه المعرفة والمهارة، أو تعميقها وفقا لمتطلبات الوظيفة.

النشاط الذي يساهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط العمل وبرامجه الحالية والمستقبلية، وفقا لأسس عملية وعلمية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها.

عمليات إكساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول بأدائهم إلى المستوى المطلوب. النشاط المنظم والمبني على أسس علمية، والهادف إكساب أو زيادة أو تطوير مهارات ومعارف الأفراد وتعميمها وتحسين اتجاهاتهم ومواقفهم في العمل بما يزيد من كفاءة العمل ويرفع من إنتاجيته.

ومن الواضح أن التعريف الأخير هو الأكثر شمولاً وتعبيراً عن مضامين النشاط التدريبي وأهدافه وعلاقاتها بأهداف المنظمة والعمل.

لماذا التدريب؟

إذا كان تقييم أداء العاملين واحدة من المهمات الأساسية لإدارة الأفراد فإن الاستفادة من نتائج التقييم لن تتحقق دون معالجة لجوانب الضعف التي تكتشفها تلك النتائج في مهارات العاملين وقدراتهم. فمن واجب الإدارة وعلى نحو خاص إدارة الأفراد تحليل نتائج التقييم الدوري لأداء العاملين وصولاً إلى تحديد جوانب العجز والقصور في أدائهم، وتقرير حاجتهم للتدريب.

من الجانب الآخر تفرض التغيرات المحتملة في أهداف المنظمة تغيرات في أنشطتها وفعاليتها وفي هيكلها التنظيمي. وهذا يعني احتمالات عالية لظهور الحاجة إلى مهارات مهنية متخصصة في تلك الأنشطة والفعاليات الجديدة. الأمر الذي يتطلب توفير تلك المهارات إما عن طريق التعيين أو عن طريق النقل من مواقع ووظائف أخرى إلى الوظائف الجديدة ... وفي كلا الحالتين (النقل والتعيين) لابد من تدريب الأفراد على هذه الوظائف.

كذلك الحاجة لتحسين الأداء (تحسين إجراءات العمل وطرق تنفيذ المهمات الوظيفية)، بتغيير تقنيات العمل (تقليل الجهد البشري، وتقليل الخطأ والتلف والضياعات، واختصار الوقف). ومن ثم تكييف الأفراد العاملين لمتطلبات أداء هذه الوظائف، فتظهر الحاجة إلى تدريب الأفراد وتأهيلهم لأداء المهمات الوظيفية وفقاً للصيغ والإجراءات الجديدة.

وهكذا ندرك أهمية النشاط التدريبي وضرورته في المنظمات وذلك لضمان تحقق المواثمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، وبين متطلبات هيكل الوظائف وسمات القوى العاملة في المنظمة. فالنشاط التدريبي يهدف إلى، تأهيل الأفراد العاملين للوظائف التي يشغلونها مستقبلاً، سواء كانت حاجتهم للتأهيل ناجمة عن: قصور وعجز في مهاراتهم ضمن الوظيفة الحالية أو المستقبلية. تطوير أساليب العمل وإجراءاته وتغير وصف الوظائف ومواصفاتها. ظهور وظائف جديدة نتيجة التغير في أهداف المنظمة وهيكلها التنظيمي. (عبد الله، 2020، 227).

أهمية التدريب:

- 1/ -تحسين إنتاجية العمل وذلك من خلال تحسين أداء الأفراد العاملين بما يقلل من كلفة العمل بسبب تقليص وقت الإنجاز والأخطاء في العمل والهدر والتلف في استخدام المواد والأجهزة والمعدات.
- 2/ تقليل حوادث العمل وإصاباته، إذ يؤدي التدريب إلى تحسين مستويات الأداء وتكوين المهارات والالتزام الدقيق بتعليمات العمل وضوابطه وبذلك تتخفض حالات الخطأ والإهمال وتقلص حوادث العمل وإصاباته.
- 3/ تقليل الحاجة إلى الإشراف والتوجيه في العمل وكذلك الحاجة إلى الرقابة على الأداء، لأن تحسن مستوى مهارات الأفراد وإتقانهم لوظائفهم بخفض من أخطائهم ويزيد من دقتهم، بما يقلل من الحاجة إلى الإشراف والرقابة.
- 4/ تحسين معنويات العاملين ودوافعهم نحو العمل؛ فالتدريب يرفع من معنوياتهم لأنه يزيد من إحساسهم باهتمام الإدارة وعنايتها بهم ورغبتها بمنحهم فرص التطور والتقدم الوظيفي أو معالجة جوانب الضعف والخلل في أدائهم، كما أن التدريب الناجح وانعكاس نتائجه على أداء المتدربين يقود إلى تحسين موقفهم الوظيفي ومن ثم مكانتهم في المنظمة الأمر الذي يزيد من دوافعهم نحو العمل.
- 5/ زيادة الاستقرار الوظيفي ومستوى الولاء للمنظمة وللوظيفة، فالتدريب يتيح للفرد مرونة عالية في تغيير موقفه الوظيفي أفقياً وعمودياً وبذلك تزداد فرصته في الاستمرار بالعمل ويزداد إحساسه بالضمان والاستقرار فيه. وهكذا يزداد ولاءه وإحساسه بالانتماء لوظيفته وللمنظمة وتتنخفض معدلات الغياب وكذلك معدلات ترك العمل ودوران العمل.
- 6/ المرونة العالية في استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وتأهيلها لسد الاحتياجات المستقبلية في هيكل الوظائف مع تحقيق الإحساس بالاستقرار والضمان للأفراد العاملين.
- 7/ توفير القوى العاملة المطلوبة للمنظمة على المدى البعيد ومعالجة جوانب العجز والقصور في سمات القوى العاملة.
- 5/ حفز العاملين على الإبداع والابتكار وتطوير أساليبهم في العمل وتقديم مقترحاتهم لتطوير إجراءاته. وذلك لأن التدريب يثير اتجاهات جديدة لدى العاملين نحو أعمالهم والتقنيات المعتمدة فيها بما يدفعهم إلى أفكار جديدة وأحياناً إلى ابتكار وإبداعات متميزة.

وهكذا تفرض هذه الأهمية والمزايا في النشاط التدريبي اهتماما من إدارة الأفراد به واعتمادها الأساليب والأسس العلمية في تنفيذه، ذلك أن القصور في إدارة النشاط التدريبي يعني خسارة مزدوجة. فهو خسارة آنية ممثلة في كلفة النشاط التدريبي سواء كانت كلفة مباشرة كأجور أو نفقات العملية التدريبية أو كلفة غير مباشرة ناجمة عن تشغيل أشخاص آخرين في مواقع عمل المتدربين لمدة التدريب ودفع أجور إضافية لهم.

كما انه خسارة مستقبلية تتمثل في الحاجة إلى إعادة تدريب الأفراد أنفسهم أو أفرادا آخرين لضمان توفير المهارات المطلوبة.

إن المعالجة السليمة للنشاط التدريبي وإدارته بكفاءة وفعالية تفرض اهتمام إدارة الموارد البشرية بثلاثة محاور متكاملة في النشاط التدريبي وهي:

1/ تحديد الحاجات التدريبية وصولا إلى خطة تدريبية سليمة.

2/ تنفيذ الخطة التدريبية.

3/ تقييم نتائج الخطة التدريبية.

التخطيط الاستراتيجي للتدريب. (الشمري، 2023، 163).

ماذا يقصد به؟ وما هي فوائده ومقوماته؟

*رفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

*أن العنصر البشري على كافة المستويات هو مصدر الأفكار والأداة الفاعلة في مواجهة التحديات.

*العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء

*هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد.

*استراتيجية التدريب هي جزء من الاستراتيجية العامة للمنظمة.

*المساهمة في ترتيب أولويات تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها على المدى البعيد.

*استشراف الاحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

*مساعدة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات المعاصرة.

*وضع إطار عمل للتعلم المستمر داخل المنظمة.

*تعزيز ارتباط العاملين بالمنظمة التي يعملون بها.

*مؤشر على الاهتمام بالاستثمار البشري.

مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي للتدريب

*اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وحتمية التعامل معه استراتيجيا.

*المشاركة من جانب جميع المسؤولين في إعداد استراتيجية التدريب.

*توفير الاستعداد النفسي للمسؤولين عن التخطيط.

*إتقان المسؤولين للمهارات الإدارية اللازمة لإعداد استراتيجيات التدريب. (حمودة ن2018، 54).

مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي للتدريب

الخطوة الأولى: تبدأ بدراسة العوامل المؤثرة على المنظمة والمتغيرات المؤثرة على نشاط التدريب وتتضمن:

*تصنيف وحصر المتغيرات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة.

*تحديد درجة تأثير تلك العوامل.

*جمع المعلومات عن تلك العوامل.

*تحليل وتقييم هذه العوامل.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجية العامة للتدريب وتتضمن:

*تحديد مستوى التغيير المطلوب داخل المؤسسة.

*تحديد مستوى ونوعية المعارف والمهارات المطلوبة لمواجهة التغيير.

*تحديد الأهداف العامة للتدريب.

*التعرف على خطط الزمن والمسارات الوظيفية المستقبلية.

*وضع الاستراتيجية العامة للتدريب.

الخطوة الثالثة: وضع الاستراتيجيات التفصيلية للتدريب وتتضمن:

*وضع استراتيجيات تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها.

*تصميم البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية.

*وضع استراتيجيات تنفيذ الأنشطة التدريبية.

*وضع استراتيجية لتقييم الأنشطة وتحديد درجة نقل الأثر التدريبي.

الخطوة الرابعة: وضع الخطة المالية لاستراتيجية التدريب

الخطوة الخامسة: تطبيق استراتيجية التدريب وتتضمن:

*اختبار الأسلوب الأنسب لتطبيق الاستراتيجية

*وضع برامج العمل والجدول الزمنية لتطبيق الاستراتيجية.

*تحديد الأهداف التفصيلية والفرعية للأقسام والوحدات المعنية بالاستراتيجية.

الخطوة السادسة: تطبيق استراتيجية التدريب وتتضمن:

*قياس الأداء التدريبي.

*تقييم الأداء التدريبي.

*اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الأخطاء الشائعة في التخطيط الاستراتيجي للتدريب:

*الاعتقاد بأن التخطيط عملية منفصلة عن عملية الأداء ككل.

*عدم إعطاء الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الاستراتيجي عملية.

*عدم خلق الأجواء الملائمة لنجاح استراتيجية التدريب.

*وضع استراتيجيات طموحة لا تتفق وإمكانات المنظمة.

*تفويض مهام التخطيط الاستراتيجي للتدريب لإدارة التدريب وحدها.

*عدم دقة البيانات التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي للتدريب.

*عدم وجود الدعم والمساندة من جانب الإدارة العليا لعملية التخطيط.

*عدم الرقابة الدورية عمل تطبيق الخطة الاستراتيجية. (الدبري، 2022، 260).

المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء

تواجه المنظمات المعاصرة بيئات سريعة التغير في متطلباتها وفي مواردها، وبالتالي متغيرة في اتجاهاتها.

*إذ تجد تغيرا مستمرا في حجم الطلب وتنوع في مواصفاته ومنافسة متواترة في الأسواق.

*الأمر الذي فرض على المنظمات توجيهها لتطوير تقنياتها، وبالتالي مكوناتها لضمان القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة والأسواق.

*ولضمان تحقيق التطوير الناجح في المنظمات برزت أهمية تقويم الأداء المنظمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير.

*وهكذا تطورت وظيفة الرقابة في إدارة المنظمات لتواكب متطلبات السرعة والدقة والتكامل في قياس الأداء المنظمي، فطغت المفاهيم الرقابية الجديدة مثل؛

-الإدارة بالأهداف والنتائج MBO

-الرقابة الذاتية (السيبرنتيك cybernetics)

-الجودة الشاملة TQM

*ولتنفيذ هذه المفاهيم الجديدة في إدارة المنظمات، تم تطوير عند من المقاييس المتقدمة لتقويم الأداء المنظمي مثل:

-الفاعلية Effectiveness

-الكفاءة Efficiency

-الإنتاجية Productivity

وذلك تكاملا مع المقاييس التقليدية مثل:

-تقرير الميزانية ومؤشرات في التحليل المالي.

-تقارير الإفصاح المحاسبي والمسئولية الاجتماعية.

-مؤشرات الإسهام في الناتج الإجمالي.

-التقارير السنوية.

-تقارير أداء العاملين.

-الدراسات التقييمية المتخصصة.

* عموما لم تكن المقاييس والصيغ التقليدية لقياس الأداء المنظمي قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء وبالتالي برزت الضرورة لوضع اطر متكاملة لقياس الأداء المنظمي تستخدم فى صياغة وإعداد التقارير السنوية وتكون شاملة في مؤشراتها لكل جوانب الأداء الرسملة وغير الرسمية وكذلك الجوانب التطويرية.

* نسعى في هذه الورقة التعريف باهم مقاييس تقويم الأداء الرسمي وهي؛ الفاعلية والكفاءة والإنتاجية كونها إطارا متكاملًا للتقويم وهو ضروري لشاغلي المواقع القيادية إماما معرفيا وتطبيقا مهنيا. (سليم، 2011، 34).

أولا: مفهوم الفاعلية الإدارية Effectiveness

يتفق معظم الباحثون في الإدارة على تعريف الفاعلية أنها: (مدى قدرة المنظمة على إنجاز الأهداف المحددة في خططها) فتقويم أداء المنظمة يجب أن يبدأ بقياس فاعليتها أي مدى نجاحها في أداء الدور الوظيفي المقرر لها. وأفضل صيغة لقياس درجة النجاح ستكون بالتأكيد هي مدى تحقق النتائج المقرر الوصول إليها وهي ما يصطلح عليه في الخطط بالأهداف.

وإذا أخذنا بنظر الاعتبار كون الفاعلية مقياسا لتحديد مدى قدرة المنظمة على تعزيز العلاقة بين المنظمة وبيئتها، فإن قياس الفاعلية يجب أن يشمل مستويين هما:

*المستوى الإنتاجي/الداخلي: قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التخطيطية) ولأن هذا المستوى يعبر عن الفاعلية الداخلية فقط لذا يجب أن ينتقل القياس إلى:

*المستوى التسويقي/الخارجي: قدرة المنظمة على إقناع المستهدفين بالانتفاع مما تقدمه أو تتجزه المنظمة) وبالتأكيد لا أهمية للفاعلية في المستوى الإنتاجي أن لم نقترن بالمستوى، التسويقي ذلك أن المستوى التسويقي يعبر عن قبول البيئة (المستهلكون/ المستهدفون) للمنتجات المنجزة والمقدمة لهم بما يحقق عائدا للمنظمة، عموما ترتبط الفاعلية التسويقية

وكذلك الفاعلية الإنتاجية بمسألة جوهرية أخرى وهي البعد الكمي والنوعي في الأهداف المقررة في الخطة فالفاعلية لا تقتصر على الكمية المتحقق إنجازها فحسب بل يجب أن تشمل البعد النوعي أيضا ويقصد بذلك مدى مطابقة المنتوجات للمواصفات المحدد لها في الخطة أي أن الفاعلية تعتمد على معيارين أساسيين في القياس هما:

*المعيار الكمي :ويقيس مدى تحقق الأهداف من حيث عدد الوحدات المخطط إنتاجها أو بيعها.

*المعيار النوعي :ويقيس مدى تحقيق أهداف مطابقة في مواصفاتها للمواصفات لمخطط إنتاجها أو بيعها وتأسيسا على القضايا الأساسية أعلاه في التأهيل النظري لمفهوم الفاعلية مقياسا لإداء المنظمات.(التويجر ،2023، 46).

ثانيا :مفهوم الكفاءة الإدارية Efficiency

يعرف الباحثون في حقل الإدارة مفهوم الكفاءة بأنها: (مدى قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها في تحقيق الأهداف المخطط إنجازها) ذلك أن تقويم أداء المنظمة يجب أن يتجاوز تقويم المخرجات (الفاعلية) إلى تقويم المدخلات (الكفاءة).

فالمنظمة التي تنجح في تحقيق اهدافها كما ونوعا (الفاعلية) لن يكون اداءها ناجحا أن لم يقترن ذلك باستخدام معياري للمواد بعيدا عن الهدر والتلف فيها.

والكفاءة مثل الفاعلية تقع في مستويين:

*المستوى الإنتاجي(الداخلي): أي قدرة المنظمة على إنجاز اهدافها بكلفة مقاربة للكلفة المعيارية أو الكلفة التخطيطية.

*المستوى التسويقي (الخارجي): أي قدرة المنظمة على تحقيق افضل علاقة بين كلفة الوحدات المباعة وكلفة الوحدات المخطط بيعها.

ولا يمكن عادة للكفاءة الإنتاجية التعبير الصادق عن نجاح المنظمة في الاستخدام الأمثل لمواردها، فقد يحصل أن تقشل المنظمة في تسويق جميع المنتجات المخطط بيعها، الأمر الذي يجعل من الكلفة الحقيقية للمنتجات المباعة اعلى وذلك وفقا لنسبة الوحدات المتعطل بيعها.

ولا بد من التنويه هنا بان الكفاءة في المستويين الداخلي والخارجي تخضع للبعدين الكمي والنوعي. فالوحدات ذات المواصفات العالية تتطلب موارد عالية النوعية وبالتالي عالية الكلفة بعكس الوحدات المتدنية في مواصفاتها فهي تتطلب موارد متدنية في النوعية والكلفة.

وهكذا يمكن القول بان الكفاءة في مستوييها الإنتاجي والتسويقي تخضع لمعيارين اساسين في القياس هما:

*المعيار الكمي :ويقيس مدى تحقق الوحدات المنتجة بكلفة مقاربة لكلفة الوحدات المخطط إنتاجها وبيعها.

*المعيار النوعي :ويقيس مدي تحقق الوحدات المطابقة للمواصفات بكلفة مقاربة للكلف التخطيطية، وكذلك مدى تحقق بيع الوحدات المطابقة بكلفة مقاربة لكلفة الوحدات المطابقة المخطط بيعها.

الثقافة التنظيمية:

تتحقق الثقافة التنظيمية من سيادة مجموعة من قيم العمل بين العاملين وتأثيرها في خلق اتجاهات (إيجابية و/أو سلبية) نحو العمل، وما ينجم عن ذلك من أنماط سلوكية تحكم أفعال وتصرفات العاملين في المنظم. لذا يمكن قياس النتائج غير الرسمية لأداء العاملين بمجموعة من الاتجاهات السلوكية تحدد لنا أبعاد الثقافة التنظيمية وهي:

1/ الرضا التنظيمي: ويعبر عن مدى تحقق الأشباعاات الذاتية في العمل، ويقاس عادة في ثلاث مستويات:

* الرضا عن الوظيفة: لما توفره من مستحقات تحقق مصدرا للعيش الكريم للفرد و لأسرته.

* الرضا عن المهنة: لما توفره من فرص للمكانة والإنجاز والاعتراف من الآخرين.

* الرضا عن المنظمة لما توفره من فرص النمو والتقدم وتحقيق الذات وفرص الانتماء.

2/ الروح المعنوية: وهي تعبير عن مدى الاندفاع في العمل وتقع في ثلاث مستويات:

* المشاركة والإسهام الجاد والملتزم ضمن فريق العمل.

* المبادرة الذاتية والاندفاع في التميز بأداء العمل.

* الابتكار والإبداع في الأداء والإنجاز.

3/ الولاء التنظيمي: أي مدى الاندماج بفريق العمل والإحساس بالانتماء للمنظمة ويقع في المستويات الآتية:

* الولاء للوظيفة: أي الرغبة بالعمل ضمن دور وظيفي معين.

* الولاء المهني: الإحساس بالانتماء لتخصص مهني وفني معين.

* الولاء التنظيمي: الإحساس بالانتماء للمنظمة التي يعمل فيها.

4/ الاغتراب الوظيفي: مدى الإحساس بالأهمية والمكانة في المنظمة ويقع في المستويات الآتية:

* اغتراب السلطة أو القوة، الإحساس بغياب القدرة على التأثير أو المشاركة في صنع القرارات.

* اغتراب المعاني أو المفاهيم: الإحساس بغياب اللغة والمفاهيم المشتركة بين العاملين.

* اغتراب المعايير والقيم: الإحساس بغياب الثقافة المشتركة وعدم القدرة على توقع تصرفات وردود أفعال الآخرين أو فهمي.

* الاغتراب الاجتماعي: الإحساس بعدم الأهمية وعدم توفر فرص تحقيق الذات وبالتالي تبلور الشعور بالضيق أو فقدان الذات.

5/ الضغوط التنظيمية: أي الإحساس بالتوتر أو القلق أو الملل في العمل نتيجة عدم المواءمة في ثلاث مستويات:

* عدكم الموائمة الفسيولوجية: وينجم عنها التعب والإجهاد والإرهاق في العمل.

* عدم المواءمة الذهنية: وينجم عنها التششت وعدم التركيز وتكرار الأخطاء في العمل.

* عدم المواءمة النفسية :وينجم عنها الضجر والقلق والتوتر في العمل.(الطجم ،1996، 72).

التنظيمات غير الرسمية:

تعد التنظيمات غير الرسمية مصدرا للتنظيمات الرسمية وفي الوقت ذاته امتدادا ونتيجة لها في أن واحد. فلابد من حدوث التناقض أو التقاطع بين أهداف الأفراد والجماعات وبالتالي بين الأقسام التنظيمية، الأمر الذي يبلور تنظيمات غير رسمية تدافع عن تلك الأهداف غير الرسمية، وهكذا يظهر الصراع التنظيمي بما يباعد الثقافة التنظيمية عن الأنماط المعيارية المرغوبة. ولذا يصبح من الضروري فهم أسباب نشأة هذه التنظيمات غير الرسمية ثم عوامل قوتها وأخيرا كيفية قياس قوة تأثير واتجاه هذه التنظيمات.

1/ نشأة التنظيمات غير الرسمية :

تشكل الجماعات نتيجة لاستمرار التفاعل بين فرد أو أكثر واستهداف التفاعل تحقيق الأهداف المشتركة لأفراد الجماعة. وتنبولر الجماعات إلى تنظيمات غير رسمية عند ظهور القيادات فيها وقدرتها على تنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهدافها. وتقع تفسيرات أسباب نشأة الجماعات والتنظيمات غير الرسمية في اتجاهين:
*الاتجاه التوازني الذي يؤكد على عوامل التواجد والقرب المكاني سببا لظهور الجماعات.

*الاتجاه الصراعى ويؤكد على اختلاف المصالح والأهداف سببا للتكتل مع الآخرين لحماية المصالح والأهداف المشتركة وهذا الاختلاف ناجم عن أسباب اجتماعية أو نقابية أو سياسية . وبذلك يمكن أن تدرك احتمالات التنوع وعدم الاستقرار في الجماعات والتنظيمات غير الرسمية ضمن أية منظمة وبالتالي احتمالات الصراع بينها وكذلك مع الإدارة ، وما يعنيه ذلك من أهمية وضرورة فهم التنظيمات غير الرسمية في تحسين القدرة على أدراك أبعاد الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.(حواس 2023، 89).

2/ قوة التنظيمات غير الرسمية:

(فاعلية الجماعات) يتطلب فهم مدى واتجاه تأثير التنظيمات غير الرسمية، إدراك قوة هذه التنظيمات أو درجة تماسكها وقدرتها على تحقيق أهداف أعضائها وهكذا يكون من الضروري التعرض إلى وظائف التنظيمات غير الرسمية والعوامل المحددة لقدرتها في ممارسة تلك الوظائف:

أ -وظائف التنظيمات غير الرسمية :أكد الباحثون على الوظائف الآتية:

*إشباع حاجات الأعضاء وتحقيق أهدافهم من الانتماء للجماعة

*توجيه سلوك أفرادها لخلق المناخ التنظيمي الملائم لمصالحهم.

*تخفيف ضغوط التنظيم الرسمي وما ينجم عنها من مؤثرات ومشكلات.

*بلورة ثقافة غير رسمية توجه الأنماط السلوكية لصالح أهدافها.

*توفير فرص تحقيق الذات والمكانة والانتماء والاستقرار والأمن في المنظمة.

ب -متغيرات قوة التنظيمات غير الرسمية :ويتفق الباحثون حول هذه العوامل:

*العوامل الشخصية للأعضاء :التعليم والثقافة والعمر والجنس والدين والعرق والانتماء السياسي والتخصص المهني والمستوى المهاري.

*العوامل التنظيمية غير الرسمية :الروح الجماعية بين الأعضاء وكفاءة نظام الاتصالات في الجماعة غير الرسمية وكذلك درجة التماسك وشدة الانتماء والاستجابة بين الأعضاء فضلا عن كفاءة القيادة غير الرسمية.

*العوامل البيئية المحيطة: وهي نوعين:

-الداخلية :تتصل بفلسفة الإدارة واستراتيجياتها وسياساتها وطبيعة التصميم التنظيمي، ونظم الحفز والعمل وكذلك تنوع واتجاهات التنظيمات غير الرسمية الأخرى في المنظمة.

-الخارجية :مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والدينية، وتأثيرها في تغيير أهداف غير ومصالح الجماعات والتنظيمات غير الرسمية خاصة النقابية منها.(حمودة، 2018، 48)

3/ قياس العلاقات والجماعات غير الرسمية :

أدى أهمية تحديد التنظيمات غير الرسمية واستقصاء أهدافها وقوتها إلى بلورة مجموعة من التقنيات والمناهج البحثية المتخصصة بقياس ودراسة التنظيمات غير الرسمية، ومن أهمها منهج القياس الاجتماعي الذي أبتكره (مورينو) وطوره الباحثون من بعده . ويعتمد هذا المنهج على قياس بناء العلاقات الاجتماعية ودرجة التماسك في الجماعات والتنظيمات غير الرسمية وكذلك عرض النتائج بصيغة جداول ولوحات للقياس الاجتماعي (السوسيوكرام) فضلا عن استخدام الجداول والمقاييس الإحصائية لتقويم العلاقات الاجتماعية.

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول بان التنظيمات غير الرسمية محور مهم جدا في فهم المناخ التنظيمي وأدراك أبعاده واحتمالاته المستقبلية، وبالتالي القدرة على فهم خاصية المواءمة في الهيكل التنظيمي.

الصراع التنظيمي:

يسود الاعتقاد بأن الصراع التنظيمي حالة سلبية مرفوضة لابد من إلغائها أو احتوائها لتحقيق التوافق والانسجام والتناغم في أداء المنظمات، غير أن هذا الاعتقاد يجافي الحقائق الميدانية، فالصراع التنظيمي واقع قائم في المنظمات يقترن بواقعية وجود التنظيمات غير الرسمية وبواقعية تقاطع هذه التنظيمات وتناقض أهدافها ومصالحها. لذا أكد المدخل التكاملي في الفكر الإداري على أهمية استيعاب هذه الظاهرة (الصراع) والعمل على توظيفها لصالح حفز الأداء وتحسينه بتحويل الصراع إلى حالة منافسة لتحقيق أهداف المنظمة . وبالتأكيد تتطلب هذه المعالجة فهم أبعاد الصراعات القائمة في

المنظمة وتشخيص محركاتها، وصولاً إلى التحكم بها وتوجيهها إلى مستوى المنافسة النافعة، وبذلك نكون قادرين على إدارة الصراع بنجاح، بل يكون الصراع مطلباً وتقنية للإدارة الناجحة.

ويعد تقييم مستويات الصراع التنظيمي المفتاح الرئيس لإدارة الصراع بنجاح ولذا تتعاضد أهمية تقنيات تشخيص أبعاد الصراعات التنظيمية وتحديد محركاتها في الإدارة المعاصرة، خاصة في المؤسسات المتعددة الثقافات، حيث يكون المناخ التنظيمي مثقلاً بالجماعات الثقافية المتنوعة والمؤهلة لتقبل الصراع. الأمر الذي بلور مفهومًا ومصطلحًا جديدًا في الفكر الإداري هو ثقافة الصراع. (الزغبى، 2018، 28).

دور القيادات الإدارية في تفعيل وتحفيز الموارد البشرية -- القائد التحويلي أبعاد حديثة في القيادة

ما هي القيادة؟ يعتقد بعض الناس أن مصطلح القائد والمدير مترادفان، ولكنهما مختلفان، ووفقاً لرأى Fred E. Fiedler فإن القائد "هو الفرد في مجموعة والذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة" أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، و رغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محدودة في المنظمة، وأن مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمنظمة. ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة.

أولاً : القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية:

1/ القيادة الرسمية:

تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية، وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات والمهام - يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة، ونجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسئولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين، وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أن أداء المساعدين. (خير الدين، 2010، 107).

2/ القيادة غير الرسمية:

تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية، ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسئولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعيّنون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.

كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل، وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى، وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط

السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي، وذلك من المدير إلى التابعين، ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي، والمطلوب هو قوة اقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظرا لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية.

ثانيا : القيادة الفعالة والقيادة الناجحة

من المهم التمييز بين القيادة التي تحاول والقيادة الناجحة والقيادة الفعالة والأمثلة الآتية توضح هذه الأنماط:

1/ القيادة التي تحاول :الشخص (أ) يريد تغيير سلوك الشخص (ب)، ومن الملاحظ أنه يحاول تحقيق ذلك.

2/ القيادة الناجحة :الشخص (ب) يغير سلوكه كدالة لجهود الشخص (أ)

3/ القيادة الفعالة :كدالة لتغير سلوكه فإن الشخص (ب) سيكون أكثر رضاء وسيتم مكافاته بشكل مناسب، أو سيحقق

هدفا هاما.

ونجد أن معظم المديرين يعملون وفقا للنمط رقم (1) حيث يحاولون فقط التأثير على تغيير سلوك الموظف - ولسوء الحظ فإن هؤلاء المديرين ليس لديهم مهارة استخدام سلطاتهم الرسمية لتنسيق وتوجيه الموظف لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: النساء كقيادات إدارية:

ظل التقدم الإداري للنساء لفترات في الماضي مسدودا بسبب التقاليد التنظيمية، ولكن بالتدريج تم إزالة العقبات وتمهد الطريق أمامهن وأصبحت المرأة تحتل الكثير من المناصب في البنوك وفي القطاع الحكومي وفي الجامعات وفي قطاع الأعمال العام وفي القطاع الخاص ..الخ، ومنذ حقبتين من الزمان كان من الصعب دراسة أوجه التشابه وواجه الاختلاف بين قيادات الذكور والاناث حيث كانت الأقلية من النساء تحتل المناصب القيادية، ورغم أن النساء في الإدارة ظلن أقلية إلا أن مثل هذه الدراسات أصبحت أكثر شيوعا وأكثر إمكانية لإجرائها الآن عن ذي قبل.

وهناك سؤالين ينبغي توجيههما بشأن المناصب القيادية:

الأول :عن المهارات والمقدرات اللازمة للقيادة، هل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالناس؟ وهل القيادات من النساء أكثر أو أقل من القيادات من الرجال في الاهتمام بالعمل؟

الثاني :يتعلق باستجابة التابعين للقيادات من الرجال ومن النساء، وهل لا يسمح للنساء بالقيادة بسبب التعود والتغولب والتحيز من جانب العاملين الرجال؟

وهناك بعض البحوث التي تجيب عن السؤال الأول حيث أثبتت دراسات جامعة أوهايو أنه ليس هناك فروق في الاهتمام لكل من المجموعتين، وهناك باحثون آخرون طبقوا بحوثهم على 2000 مدير (950 نساء و 966 رجال) لمعرفة ما إذا كانا مختلفين عند ممارسة العملية الإدارية، وتبين أنه ليس هناك أية فروق بين القيادات من النساء والقيادات من الرجال.

أما الإجابة على السؤال الثاني فكانت من خلال دراسة قام بها كل من Vroom H. Victor G. Jago Arthur أن النساء كن ذوات توجه في المشاركة أكثر من الرجال، كما اكتشفوا أن النساء المتسلطات كان ينظر إليهن بشكل سلبي أكثر من الرجال المتسلطين، ولذا فينبغي على النساء أن يكن أكثر تساهلا وأقل تشددا وأكثر اهتماما بمشاعر الآخرين، ووفقا لهذه الدراسة نجد أن الرجال يلزم اهتمامهم بهذه البنود مثل النساء، كما وتوصلت دراسة أخرى أن القيادات من النساء والتي أخذت بالنمط الاستبدادي كن أقل فاعلية، أما بالنسبة للرجال فكانوا بصفة عامة أكثر قبولاً من المشرفات من النساء.

وعموماً فإن القيادات من النساء لسن مختلفات عن القيادات من الرجال، ولكن يتم فهمهن على نحو مختلف ولا شك أن القيادات من النساء المتعلمات - ومع زيادة عددهن - سوف يدعو بالتدريج إلى الفهم الصحيح لهن من جانب مرؤوسيهن، ولسوء الحظ فإن السيدات لا زلن يواجهن تمييزاً في المنافسة على الفرص الوظيفية في الإدارة. (الشمري، 2023، 71)

رابعاً: القيادة التحويلية:

هل يمكن لقائد ما أن يغير المنظمة كلها؟ والقادة التحويليون أو المروحيون يحاولون تغيير المنظمة ككل من "حالة أو من ثقافة" إلى أخرى، وهذه ترتبط بـ "كاريزما" القائد، حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه، وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث عدة تحويلات داخل ثقافة المنظمة.

خامساً: بدائل القادة والتفاعلات:

تم إعطاء اهتمام زائد إلى الإدارة بالمشاركة، وبالتالي إلى إدارة ذاتية للموظف، وذلك في السنوات الأخيرة، وباختصار فإن هناك اهتمام أقل للنموذج التقليدي حيث تدفق جميع التوجيهات من القائد إلى تابعيه، وتم إعطاء اهتمام أكبر إلى البدائل للقيادة، وهناك اهتمام حالي نحو نظرة تفاعل للقيادة، وتحدد هذه النظرة أن سلوك القائد يؤثر على سلوك مساعديه، أو بعد آخر وهو أن البديل للقيادة يجعل القائد غير لازم نسبياً أو يصبح لا ضرورة له، مثلاً قد نجد أن المساعدين المهنيين الذين يعرفون حق المعرفة كيف يؤدون واجباتهم ومهامهم لا يحتاجون إلى قائد يضع هيكل لهم أو يخبرهم بما ينبغي عمله.

سادساً : القوة والحصافة (السياسة)

يثور لدى القارئ تساؤل أليست القيادة في الحقيقة هي قوة وحصافة ولباقة وسياسة؟ والإجابة - كما في معظم الأسئلة المتعلقة بالإدارة - ليست قاطعة، ولكن مع ذلك فإن كل القوة والحصافة واللباقة ومرتبطة بشكل وثيق بالقيادة. (حمودة، 2018، 93).

1/ القوة : Power

تمثل القوة عنصراً مؤثراً على مخرجات المنظمة، والقوة يمكن أن تنشأ من عدة مصادر، ويرى بعض المفكرين أن هناك 5 أنواع من القوة، ويمكن باختصار الإشارة إليها:

*القوة الشرعية: وهي القوة الممنوحة بواسطة تسلسل خط السلطة.

*قوة المكافأة: وهي قوة منح أو إيقاف المكافآت.

*قوة القسر والإكراه: وهي قوة العقاب.

*قوة السند: وهي القوة من خلال التعريف أو التقليد أو الكاريزما.

*قوة الخبير: وهي القوة من خلال المعلومات و/ أو الخبرة.

كما أن هناك مدخل آخر يصنف القوة كأحد نوعين:

الأول: قوة المنصب.

الثاني: القوة الشخصية.

وقوة المنصب كامنة في المنصب نفسه بغض النظر عن شاغله، ووفقا لهذا الرأي فإن القوة الشرعية وقوة المكافأة وجانب من قوة القسر وقوة الخبير هي جميعا تدخل ضمن قوة المنصب، وقوة المنصب ترتبط تماما بالسلطة الرسمية في المنظمة. أما القوة الشخصية فهي كامنة في الشخص ذاته وليست مرتبطة بمنصبه في المنظمة، والقوة الشخصية يمكن تحقيقها من خلال قوة السند وكذا قوة الخبير والقسر والمكافأة، والأقناع عادة ما يستخدم لتحقيق القوة الشخصية، وعادة ما يتم مقارنة قوة المنصب والقوة الشخصية بأنواع القيادة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

2/ الحصافة واللباقة (السياسة)

نجد أن الحصافة واللباقة مرتبطة بالقوة، حيث يمكن تعريف الحصافة التنظيمية بأنها الأنشطة التي ينفذها الناس للحصول على - وزيادة - استخدام القوة وكذا الموارد الأخرى للحصول على أفضل المخرجات في الموقف، ولذا فإن السلوك الحصيف يقدم أدوات عامة يستطيع بها الناس استخدام القوة.

وقد اكدت دراسة علمية أن ثلث المستجوبين تقريبا يرون أن السلوك الحصيف أثر على قرارات الأجور في المنظمة، وأن 28 % منهم يعتقدون انه أثر على قرارات استئجار العمالة في المنظمة، كما يرى نفس المستجوبين أن السلوك الحصيف والسياسي يسود في المستويات الإدارية العالية في المنظمة أكثر من المستويات الدنيا.

ويرى أكثر من نصف المستجوبين أن الحصافة واللباقة قد تكون غير عادلة وغير صحيحة وغير رشيدة ولكن اغلب يرون أن المديرين الناجحين يكونوا اكثر حصافة ولباقة وسياسة، ويرى المسح كذلك أن المديرين يرون السلوك الحصيف والسياسي كأمر غير مرغوب ولكن لا يمكن تحاشيه في الحياة التنظيمية.

ومن المهم فهم أسباب السلوك السياسي والاستراتيجيات لإدارتها، وفيما يلي الاستراتيجيات المقترحة لكبح آثار السلوك السياسي:

1/ كن على دراية بأنه إذا لم تكن تصرفاتك ليست بدافعية سياسية فإن الآخرين يفترضون أنها كذلك.

2/ من خلال إعطاء المرؤوسين الاستقلالية، والمسئولية والتحدي والتغذية الراجعة فإن ذلك يقلل احتمالات السلوك السياسي من جانبهم.

3/ تحاشي استخدام القوة إذا كنت تريد تحاشي أعباء الدافعية السياسية.

4/ توضيح الخلافات وعدم الاتفاق بشكل علني مما يدعو إلى عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للسلوك السياسي.

5/ تعكس الأنشطة التي من وراء الكواليس النوايا السياسية حتى ولو لم تكن موجودة في حقيقة الأمر.

6/ إدارة الأداء لبناء التميز البشري والإبداع الفردي والمؤسسي. (جودة، 2016، 132).

إدارة الإبداع والخطط الخلاقة:

يمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المؤسسات - على اختلاف أنماطها وأنواعها - بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي أما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموه .

وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك. فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألفة أفكارا وأداء وأهدافا وبتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقة مبدعة. ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.

قد يمكننا تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، ولذا فإن عملية الإبداع تمر في الغالب بأربعة مراحل هي:

-الإعداد والاختيار والإلهام ومرحلة التحقق:

ولذلك نؤكد أنه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضا حتى يصح أن تكون فكرة خلقة وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة لأنها لاحظت الحدود المثلى للفكر والفكر يسمو ويتألق ولا يحدده مكان أو زمان أو طاقة أو

خبرة، بخلاف العمل والعملية فإنها مراحل يجب أن تتسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة.

لأن العمل محكوم بشرائط ذلك دون الفكر. فليس من المهارة دائما أن يحمل الإنسان أفكارا مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل افكارا مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق. وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل. (جودة، 2016، 42).

-التفكير الخلاق ..والآخر المنطقي:

إن كل عمل ناجح بحاجة إلى ثلاثة أصناف من الأفراد:

1/ المدراء.

2/ العاملون.

3/ المبدعون.

وما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف الثلاثة لا يأخذ العمل مسيره إلى التقدم والنجاح. فالأول والثاني يقومان بالعمل والثالث يميزه عن غيره بالخصائص والأوسمة.

ومن الواضح أن القرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل، وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية وفي الغالب فإن القرار العقلاني يحدد إما على أساس منطقي أو ابداعي خالق.

فالتفكير المنطقي يتدرج حسب قانون الأسباب خطوة فخطوة حتى يتوافق مع القواعد المنطقية، لذا فإنه لا يتجاوز الأعراف والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب، لأن المنطق يفرض على صاحبه مراعاة توازن الفكر مع العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل ونحو ذلك من موازنات ضرورية لسلامة الإدارة.

أما التفكير الإبداعي فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يخيف ويوقع المتعاشين معه بالحذر والارتباك كما هو المعروف في طبيعة البشر من تخوفهم من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلاق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص، حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين والأمر الذي بهون الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكل انتصارا كبيرا لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحل الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكرين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة. (الطجم، 1996، 21).

-اكتشاف العناصر المبدعة:

أن الابتكار والابداع شكل راق من النشاط والخلافية الإنسانية وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات، فبعد أن حثت الآلة في المصانع والإدارات والمؤسسات لم تعد الحاجة إلى العضلات البشرية بتلك الأهمية وإنما نحت الضرورة إلى الطاقة المفكرة الخلاقة، إذ تجاوزت تقنيات الآلة الزمان والمكان في السرعة على الإنجاز في المصانع والشركات الصناعية والتجارية فضلا عن الإتقان والجودة كما تجاوزت معرقات التواصل والارتباط ونقل المفاهيم والمؤثرات في المؤسسات البشرية والفكرية، بما جعل الاستغناء عن الكثير من الطاقات والكفاءات العضلية والوظيفية أمرا طبيعيا. وفي المقابل ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي الفذ فبات من الضروري على كل مؤسسة إيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تعينها على مواكبة التطور السريع كضرورة اهتمامها في تطوير القدرات المبدعة لبذل المزيد حتى تبقى في القمة دائما.

وهذا ما يدعو إلى اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة في كل تجمع وجماعة فإن كل جماعة لا تعدم أن توجد بين عناصرها العديد من الطاقات الخلاقة ولكن في مرحلة الولادة أو الكمون فتحتاج إلى الفرص المناسبة والرعاية الكافية حتى تولد وتنمو وتكبر وتأخذ موقعها في مجالات العمل المختلفة.

ومن هنا ينبغي - دائما - التوجه إلى صفات الأفراد وخصوصياتهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرما من العناية ولا نحرم العمل من فرص أفضل للتقدم، وتتمثل صفات المبدعين بجملة من المظاهر في السلوكيات والأنشطة اليومية في البيت ومكان العمل والشارع والنادي وغيرها من مواقع النشاط وقد حدد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدة مظاهر نذكر منها ما يلي:

1/ النهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي وفي التجمعات يميل المبدعون غالبا إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلبا للتجديد والتطوير.

2/ الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.

3/ القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.

4/ التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات.

أن العمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم وينزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم ومكانتهم فضلا عن تحقيق الأهداف، وهنا تكمن أبرز مظاهر الإبداع والخلافية. كما تكمن أهمية الرعاية والترشيد فإن الفرد المبدع عصامي يعتمد على قدراته وكفاءاته في تحقيق النجاحات لا عظاميا يعيش على عظمة الآخرين ويستفيد من جهودهم. لذلك فإن من حقه علينا أن نرعا ونرشده لكي يبدع وينتج.

5/ تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويتنزه الفرد المبدع في الغالب عن السلبية والتزلف والنفاق، لأنها مساوئ تتنافى مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل. لذلك فإن المبدعين في الغالب يتسمون بالصدق والبحث عن الحقيقة. فيرفضون موارثها أو تجاوزها فقد ينتقدون - المستويات الأعلى إذا وجدوا خلا في أدائهم أو سلوكهم كما يطرحون البدائل الإيجابية ويساهمون فيها فلا يكتفون بالنقد لمجرد النقد بلا تفاعل ومشاركة في تحسين الأوضاع.

كما لا يبتنون شيئا ويظهرون خلافه، لأن هذه صفات تنشأ من النقص والعجز وهو أمر يتنافى مع الإبداع نعم قد يتصف بعض المبدعين بعدم الحكمة أو الخلل في التدبير في مجالات العمل أحيانا لقلة التجربة ونحو ذلك، وهذا امر طبيعي ويمكن أن يقع في كل مؤسسة لذا فإن المنطق السليم يفرض على القائمين السعي الدائم لوضعهم في صور بعض الأعمال والاستفادة من آرائهم حتى ينضجوا كأفراد مبدعين كما نضمنهم كأصدقاء وعناصر إيجابية صادقة في العمل.

6/ قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حد الظاهرة من دون تحليل وتعمق. (الشمري، 2020، 80).

7/ الاستقلالية، إذ أن المبدعين يتميزون - في الغالب - بالتححر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حبا بالخروج عن المألوف دائما بل لتطلعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف ومن الواضح أن لبعض التقاليد والنمطية أهميتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها. وفي نفس الوقت قد تتحكم بعض النمطيات الجامدة في علاقات العمل فتشكل مانعا قويا أمام الطاقات الإبداعية، لذلك فإن الأفضل هو مراعاة الإبداع بمشاركته في الأدوار العملية حتى يختمر أكثر بالتجارب ويصبح أكثر إنتاجا وافضل ثمارا، فان للتجربة والخبرة الدور البارز في صياغة عقلية المبدعين الناجحين وإضفاء سلوكهم بالمزيد من التدبير والتوازن لكي لا يشطوا عن الأعراف الصحيحة والتقاليد القيمة.

وهذا هو الذي نقصده من الاستقلالية أي استقلالية إيجابية وبناءة تقود المجتمع إلى المزيد من التطور والرفي. أما الشذوذ عن الأعراف الصحيحة فهو خروج عن المألوف ولكن في بعده السلبي وهو مرفوض ويؤدي في الغالب إلى عزل أصحابه عن المجتمع ويصبح دورهم عديم التأثير، أن الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقادا لأنه إنسان قوي الشخصية متمرد في أغلب الأحيان على القيود الحديدية وعلى المعايير النمطية الجامدة للجماعة.

لذا قد يتسم بعدم النظامية وتجاوز المقررات وان كان في الواقع لا يريد لها أو يهتم لتغييرها إلا أن روحه المتطلعة وتفكيره المتفوق يحدوان به إلى الأسبقية في كل شيء. وحقا أن الفرد المبدع قد تضيقه اللوائح الجامدة والعلاقات الروتينية الصلبة، والإنصاف أن كلا النمطين من الأفراد صاحب حق في مجاله لأن الإداري يهتم للمزيد من النظام والتسلسل

المنطقي في العمل وهذا قد يخربه المبدع في تحرره ولكن في نفس الوقت فإن تقييد المبدع بروتين وقواعد ادارية مغلقة قد تكبت فيه المزيد من الطاقات والتطلعات وهذا خسارة للجميع. ولعل أفضل طريقة للجمع بين الأمرين هو تحرير الطاقات المبدعة في أعمال أكثر تحررا وانفتاحا من الأعمال والوظائف التي تقوم على قواعد العمل ونظام الإدارة فإن في هذا تسوية للمشاكل مع الأفراد الإداريين الذين اعتادوا على النمطية في إنجاز الأدوار. في نفس الوقت كسب المزيد من الإمكانيات والفوائد التي يعود عليها الفرد المبدع إلى العمل.

8/ القدرة العالية على تفهم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان، بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيدهم صلابة الأزمات تراجعاً ونكوصاً إلى الوراء أو شعوراً شديداً بالإحباط فينهزمون في ذواتهم أولاً ثم أمام خصومهم ومنافسيهم. بينما التطلع إلى الإصلاح وتغيير الأوضاع تفجر طاقات المبدعين فتجعلهم أكثر تفكيراً وتخطيطاً للمعالجة، لذا فإنهم يشعرون وكأنهم هم المسؤولون عن حل المشاكل، ونظراً لما يملكه المبدع من ثقة والتزام في حل المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له، فإنه سيكون مساهماً حقيقياً في الحلول .

9/ وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم. أن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الانتصارات وتنتظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيوداً عليها. إن بعض الأفراد يعيش في قيود الماضي وأزماته وآخرون يعيشون في قيود الحاضر وأزماته فينشغلوا في هموم اليوم متناسين آمال الغد وهذا خطأ كبير يعود عليهم بالفشل في آخر المطاف وكم من الأفراد المهمين الذين شعروا بمرارة الندم على فترات مهمة من حياتهم مرت، كان فيها المزيد من الفرص الثمينة لم يستثمروها وانشغلوا بالهوامش وتوافه الأمور ولكن الندم بعد فوات الأوان لا ينفع ولا يعود عليهم بالفرج من جديد، بينما الأفراد المبدعون ينظرون دائماً إلى الأمام ويعيشون الأولويات القصوى فيمسكون بها ومن بعد ذلك تحظى الأمور الأخرى ببعض العناية، وانت ترى أن مجمل هذه الصفات وغيرها تصوغ الشخصية الخلاقة والمبدعة القادرة على المساهمة في التطوير والرقى، ولعل شخصا واحداً مبدعاً ينفع المؤسسة ويساهم مساهمة فعالة في إيصالها إلى النجاح كما أن انعدامه قد يصيبها في الفشل خصوصاً في اوقات الأزمة.(صبري، 2011، 118).

اكتشاف المواهب وتعزيزها:

يعتبر التعرف على مواهب الأفراد واستخدامها أحد جوانب عمل المدير الأكثر إنتاجية، ولعل إيجاد الأفراد المتميزين ما هو إلا جزء من مهام مثل هذا المدير، وعلى الرغم من أن إدارة الأفراد الموهوبين قد تكون صعبة، إلا أن المجهودات التي تبذل في هذا الاتجاه مجهودات مثمرة تستحق العناء.

استقصاء المواهب:

*هل لديهم خبرات خاصة أو هل يمكن لهم تنميتها؟

*هل يمكنهم الجمع بين العديد من المواهب مثل: مواهب البحث ومواهب الإدارة.

*هل يظهرون دليلا على قدراتهم التنظيمية؟

*هل هم موفقون في فتح مجالات جديدة للعمل في المؤسسة؟

*هل يظهرون قدرات على قيادة الآخرين؟

علينا اعتبار فشل العاملين على أنها فرصة لتقديم عناصر تقوية وإثراء جديدة.

اكتشاف المواهب:

تعد المواهب الفردية في المؤسسات، وخاصة الكبيرة منها، في معظم الأحيان غير موظفة بالكامل، بل وغير ملحوظة أيضا، وعلينا البحث عن الارشادات التي تنم عن قدرات غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة بالكامل أو قد تكون غير مستغلة تماما وأن نجد طرقا يمكن من خلالها للأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسساتهم. وقد يكون الأفراد المعنيين المساهمة بشكل أكبر في تطوير مؤسساتهم. وقد يكون الأفراد الذين يشتغلون في أنشطة غير العمل، مثل: إدارة شركة أو نادي اجتماعي أو حتى إدارة احد المناسبات، مصادر للمواهب غير المستغلة، ولا يؤدي اكتشاف مثل هذه المواهب المقدمة إلى تطوير المستقبل المهني للفرد فحسب، بل يؤدي أيضا إلى تقوية قدرة المؤسسة على النجاح.

علينا ترقية جميع الأفراد الموهوبين إذا كانوا متميزين في وظائفهم الحالية.(الصباغ، 2018، 47).

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي.

- مفهوم الالتزام التنظيمي:

لغة : يعني العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم لشيء مداوم عليه ، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة .
اصطلاحا : هو : " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء ، ويمكن القول بان عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

وهو الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.
ويعرفه الباحث: هو جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر لجميع العاملين في المنظمة لتزيد من درجة ولائهم ، كما أن العامل الذي يشعر بالالتزام التنظيمي يتميز بالاعتقاد القوي والقبول بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة في الاستمرار في العمل بها.

و أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام قد يفسر بمعان مختلفة منها: الولاء والانتماء والإخلاص والحب والطاعة والانضباط، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ، وقبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية: حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة ، أما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، وهو القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به، كما عرف بأنه "أحد المفاهيم التي استعملت بطرق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة وهو الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام ومشترك وهو أن: "الالتزام يتصف بأنه إيمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله والقيام بها على أكمل وجه مع رغبته بالاستمرار في الأداء على مستوى عال من الجودة إن أمكن، وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد واختياره، وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية. (عبد الله، 2020، 76).

أنواع الالتزام التنظيمي:

حيث يرى بعض الباحثين أن هناك عدة أنواع مختلفة للالتزام التنظيمي، وليس نوعاً واحداً ولكنهم يختلفون في تحديد شكل وهوية هذه الأنواع والتي نذكر منها مايلي:

أ- الالتزام العاطفي:

اقترحه كل من الباحثين (آلين وماير) ، حيث يعتقد ان الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية ، وأهمية ومهارات مطلوبة ، ومدى قرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة ، فيكون الارتباط بين الأفراد والمنظمات على وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة .

ب - الالتزام المعياري:

ويقصد به كذلك إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه " بالارتباط الأخلاقي السامي" وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ويختلف الالتزام المعياري عن الالتزام العاطفي في أنه يعكس إحساس الفرد بالواجب تجاه المنظمة وليس بالضرورة الارتباط العاطفي بها، كما يختلف عن الالتزام الاستمراري في أنه ليس من الضروري أن يرتبط بالحسابات الخاصة بالتكلفة المتعلقة بترك العمل، ويمكن أن يتكون الالتزام المعياري للفرد نحو المنظمة نتيجة لاستثمارات المنظمة في ذلك الفرد مثل إشراكه في برامج تدريبية متميزة أو نتيجة للبرامج الاجتماعية التي تركز على قيم الالتزام تجاه المنظمة، وركز أغلب الباحثين على اختبار الالتزام العاطفي ، ولم يمنحوا الالتزام المعياري القدر الكافي من الاهتمام.

ج - الالتزام المستمر:

ويختلف هذا النوع من الالتزام التنظيمي عن سابقه إذ أنه قائم على الحاجات فالالتزام المستمر يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعكس الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج ، حيث أن العاملين الذين يظهرون التزاماً مستمراً يشعرون بالحاجة للبقاء في العمل مع التنظيم الحالي، ويشير الالتزام الاستمراري إلى الوعي بالتكاليف الناجمة على ترك المنظمة.

ويعكس الالتزام الاستمراري رغبة الفرد للبقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير ، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيكلفه الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت ، مثل الدخل الشهري ، خطط المعاشات الصداقة لبعض الأفراد وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور .

ومما سبق يمكن القول بأن الأشكال الثلاثة السابقة للالتزام التنظيمي تؤثر فيما بينها لتعبر عن رابطة مشتركة بينها ، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها ، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه التزاماً عاطفياً يبقى في المنظمة بدافع الرغبة ، أما الذي يتمتع بالالتزام معياري فيبقى بالمنظمة نتيجة شعوره بالواجب ، في حين أن الموظف الذي لديه التزام مستمر يبقى نتيجة المكاسب التي يحصل عليها وأنه بحاجة إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع منظمته ، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة. (جواب الله ، 2022، 60).

مظاهر الالتزام التنظيمي

يظهر الالتزام التنظيمي من خلال عدة مظاهر منها:

رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة التنظيم.
استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع التنظيم سواء في محنة أو لتحقيق هدف معين يساعد في تطوير المؤسسة.

انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل ، والتمارض وكذا انخفاض معدلات الشكاوى والتذمر.
احترام المنظمة والالتزام بالقوانين الداخلية ، وكذا بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
شعور الفرد بالاتساق بينه وبين أهداف منظمته ، واستعداد الدائم لتطوير قدراته الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات التنظيم.

نتائج الالتزام التنظيمي:

يُلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثيرات متعددة وعلى مستويات كثيرة، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب ، أما على مستوى جماعات العمل فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين ، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفعالية في الأداء.

أهمية الالتزام التنظيمي:

لقد أكدت الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي، بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي، حيث يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، وأكدت الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من

المنظمات وانخفاض درجات الرضا، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، ويشير الباحثين إلى أهمية الالتزام التنظيمي للحد من تلك الظواهر، ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم ما يلي:

يتمثل في ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.

إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا فيه من قبل المنظمات. يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.(التويجر ، 2023 ، 149).

أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، حيث هناك بعدين للالتزام التنظيمي هما:

الالتزام الاتجاهي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته، ناتجا من سلوكه السابق فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها .

وهو الالتزام في ثلاثة أبعاد تنجم عن متطلبات سلوكية يفرضها التنظيم على الأفراد، وهذه الأبعاد هي:

الالتزام المستمر: وهو حالة من التقاني والإخلاص نحو تنظيم معين ترجع إلى حاجة الفرد إلى البقاء في هذا التنظيم نتيجة لعامل الاستثمار السابق مما يجعل ترك العمل في ضوء عامل التكلفة عملية مستحيلة.

الالتزام التجانسي: ويشير إلى التقارب والتفاعل بين أفراد جماعة العمل، حيث يرتبط مستوى التجانس بمستوى الدافعية للبقاء في الجماعة.

الالتزام الرقابي: ويقصد به الارتباط بالمعايير التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، فالمعايير هي بمثابة توقعات مشتركة عن السلوك داخل العمل ويصبح الانحراف عنها مصدرا للإحباط والقلق.

وعلى الرغم من تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي إلا أن أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين تمثلت في ثلاثة أبعاد والأبعاد الثلاثة هي:

الالتزام العاطفي: وهو ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً، بينما هو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم".

الالتزام المستمر: ويقصد به التزام الفرد بالبقاء في المنظمة، طالما أنه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي، ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة .

الالتزام المعياري: ويقصد به شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، والقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد لها دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام . (تقي، 2011، 86).

أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

العدالة التنظيمية: أن مفهوم العدالة التنظيمية هي تصورات العاملين في الشركات نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات نظر ومشاعر العاملين لأنفسهم، وكذلك الطريقة التي يعامل بها العاملين من قبل شركاتهم، وتعرف العدالة التنظيمية من خلال العدالة والتبادل الاجتماعي على أنها نسبة العوائد للمدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة لشخص لآخر وإدراك العاملين للعدالة من خلال علاقتهم بالمنظمة أو بمديرهم المباشر من خلال أسلوب التعامل السائد. وأن هذا الإدراك يؤثر في النهاية على موافقتهم وسلوكياتهم في العمل، وإن العدالة التفاعلية تعد امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية. والتي تشير إلى طرق الإدارة تجاه العاملين، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع العاملين .

أبعاد العدالة التنظيمية :

العدالة التوزيعية: فهم العاملين للعدالة من خلال الربط بين حجم المكافئة وبين العاملين الذين حصلوا عليها.

العدالة الإجرائية: وتمثل فهم عدالة العملية المستخدمة لتحديد توزيع المكافآت وهناك عاملان مرتبطان بها، الأولى: التحكم في العمليات من حيث التحكم في العمليات أي الفرصة لعرض وجهة نظرك حول النتائج المرجوة لصناع القرار، والثانية: التفسيرات وهي الأسباب الواضحة التي تعطيها الإدارة لتبرير النتائج.

العدالة التفاعلية: وهي درجة إدراك العامل للمدى الذي تم معاملته بكرامة، واهتمام، واحترام.

و إدراك العدالة التنظيمية يمثل الاستجابات العاطفية للفرد، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل، حيث أن الشركات ستحتاج إلى وقت وتكاليف كبيرة في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية، إلا أن ذلك يعد إنفاقاً استثمارياً مبرراً مضمون مع زيادة فعالية الشركات وتحقيق تميزها في الأجل الطويل، وأن درجة إدراك العاملين للدعم التنظيمي تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الإدارات لهم، ولهذا تتكون لدى العاملين معتقدات بخصوص مدى اهتمام الشركات بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم، ويظهر نتائج ذلك من خلال زيادة جهودهم بالعمل وإنجازهم للأهداف التي تعود عليهم بالمكافئة والتقدير المادي والمعنوي من قبل الشركات.

الالتزام التنظيمي: يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية الشركات ودرجة إنجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو الشركة. ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه شركائهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للشركات الأخرى وعرف الالتزام التنظيمي بأنه الارتباط القوي بين العامل والشركة التي يعمل بها. عندما تتوافق قيم وأهداف الشركة مع قيمة وأهدافه، مما يجعله يبذل جهداً مميزاً بهدف نجاح الشركة وتقدمها، وذلك لشعوره الداخلي بأنه جزء لا يتجزأ من العمل داخل الشركة، ومدى انعكاس ذلك على رغبته بالابتكار والإبداع وإبراز المواهب لتحقيق التكامل في الإنجاز، وإضافة قيمة لعمله لتدعيم إنجازات الشركة بلوغاً لتحقيق أهدافها والتميز في سوق العمل. وهذا بحد ذاته يمثل مصدراً لقوة الشركة يمكنها من مجاراة المنافسين. (البقي، 2012، 206).

الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية

د المورد البشري العنصر الاستراتيجي الذي تعتمد عليه المنظمات لتحقيق أهدافها، فهو القوة الفاعلة في منظومة القوى المؤثرة على سير العمل داخل المنظمات، الأمر الذي يتطلب الحفاظ عليه وتنميته وتطويره وذلك من خلال اهتمام المديرين بدراسة كافة الظواهر والمتغيرات السلوكية المتعلقة بالعنصر البشري حتى يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

ولقد تعاضد الاهتمام بالثقة التنظيمية نتيجة لما تشهده بيئة الأعمال الحالية من تطورات وتغيرات متلاحقة جعلت من الثقة التنظيمية بين القائد ومروسيه أحد مقومات بقاء واستمرار المنظمات في مجال الأعمال.

مفاهيم وأهمية العدالة التنظيمية:

يعتبر المورد البشري هو العنصر الاستراتيجي الأكثر أهمية في المنظمات، ولذا حاز اهتمام الكثير من علماء الإدارة، وتعد العدالة وإدارتها إحدى الاحتياجات الهامة والجوهرية في حياة الأفراد والتي تظهر عبر السلوكيات والتفاعلات الاجتماعية المختلفة للعنصر البشري، كما تعد العدالة أحد المؤشرات الهامة لنمو وتطور المجتمعات البشرية عبر التاريخ. أن العدالة التنظيمية تعبر عن المدى الذي يدرك فيه العاملون موضوعية وعدالة إجراءات العمل، والتعاملات، والمخرجات أو النتائج التي يحصلون عليها من المنظمة، وهي مصطلح عام يشير إلى إدراك الأفراد لعدالة عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة وتأثير ذلك على سلوكيات العاملين بها وأن العدالة التنظيمية تعكس تصورات أو إدراكات العاملون حول مدى إنصافهم من جنب المنظمة التي يعملون بها، وأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين وذلك على المستويين الإنساني والوظيفي.

وعن أهمية العدالة التنظيمية وإن العدالة التنظيمية هي أحد الخصائص الهامة التي يجب أن تتصف بها منظمات القرن الحادي والعشرين من أجل تحقيق الميزة التنافسية والفعالية التنظيمية، أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم مما يؤدي إلى نتائج سواء إيجابية أو سلبية على الأداء الوظيفي والتنظيمي، وأن أهمية دراسة العدالة التنظيمية ترجع إلى ثلاث أسباب رئيسية وهي: أن العدالة ظاهرة اجتماعية، وأنها تتضمن جوانب أو أبعاد اجتماعية وتنظيمية، وأن المورد البشري هو أهم أصول المنظمة، وسوف تتحدد سلوكياته واتجاهاته وفقا لدرجة إدراكه للعدالة التنظيمية.

وأن العدالة التنظيمية سوف تحقق منافع للعاملين وللمنظمة معا مثل تحقيق مستويات مرتفعة من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تقليل مستويات الصراع التنظيمي. (ادريس، 2021، 117).

أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفق معظم الكتاب والباحثين في موضوع العدالة التنظيمية على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

العدالة التوزيعية Distributive Justice :

ترتبط العدالة التوزيعية بفكرة التوزيع العادل للموارد التنظيمية بين العاملين وتتمثل هذه الموارد التنظيمية في المرتبات، والمكافآت المادية، التقدير والاحترام، المكانة، ويتوقع العاملون الحصول على هذه الموارد في مقابل مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الجهد المبذول، والخبرات والمعارف التي يمتلكونها .

ويعتمد بناء العدالة التوزيعية داخل المنظمات على ثلاثة قواعد أساسية وهي المساواة، التكافؤ، الحاجة وتشير قاعدة المساواة (Equity) إلى ضرورة مراعاة الاتساق بين ما يحصل عليه الفرد من عوائد وبين ما يقوم به من مساهمات أو ببذله من جهد داخل المنظمة. أما قاعدة التكافؤ (Valence) فتشير إلى مراعاة تكافؤ الفرص بين جميع العاملين، وعدم التأثير ببعض الخصائص الفردية مثل العرق، الدين، الجنس عند توزيع الموارد التنظيمية بين العاملين وأخيرا تشير قاعدة الحاجة (need) إلى فكرة تقديم الأفراد دون الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي العناصر الأخرى .

العدالة الإجرائية :

هي تلك الطرق والأساليب التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بغرض ضمان العدالة والموضوعية، وتقليل مستوى التحيز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، وانعكاس الإجراءات ترتبط بعملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وإلى أي مدى تعتمد تلك العملية على معايير موضوعية، بمعنى آخر فأنها تشير إلى درجة تأكد العاملين من أن متخذ القرار سوف يراعي العدالة والموضوعية عند اتخاذ القرارات. ولا شك أن تحقيق ذلك يتطلب أن تكون الإجراءات متسقة، ودقيقة، وأخلاقية.

وهناك مجموعة من العناصر الأساسية لضمان عدالة الإجراءات، وهي: عدم التحيز، الثبات، الدقة، الواقعية. وحتى تكتسب الإجراءات صفة الموضوعية والعدالة يستلزم توافر شرطين وهما:

الاتفاق بين الإدارة والعاملين على الأسس الموضوعية التي يتم الاعتماد عليها في صياغة الإجراءات.

إمداد العاملين بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

أن عدالة الإجراءات تتضمن العناصر التالية:

القواعد والمعايير الرسمية لصياغة الإجراءات.

توضيح الإجراءات وعملية صنع القرار لكافة العاملين.

الاتصال الفعال بين متخذ القرار والمتأثرين بتلك القرارات. (تقرير، 2020، 70).

العدالة التفاعلية

تعد العدالة التفاعلية أحد الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية، وتعبر عن سلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع العاملين بها، ومدى شعور العاملين بعدالة المعاملة من جانب رؤسائهم. وأن العدالة التفاعلية تشير إلى طريقة تعامل أو تصرف الإدارة تجاه العاملين بالمنظمة، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين بشكل يتوافر فيه المصادقية، والاحترام، واللياقة.

أن عدالة التفاعلات تعبر عن اتجاهات وسلوكيات الرؤساء نحو مرؤوسيهـم وهي تمثل معتقدات الفرد بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من جانب متخذ القرار وذلك في مراحل وضع، وتنفيذ، وتفسير الإجراءات. وقد ركزت معظم الدراسات على أربعة مفاهيم أساسية تساهم في إدراك الأفراد للعدالة التفاعلية، وهي: الصدق، التبرير أو التوضيح، الاحترام، اللياقة وهي ولا شك أن هذه المفاهيم الأساسية تعد أساسية كونها تساهم في تنمية إحساس أو شعور العاملين أن التعامل معهم يتم باحترام وصدق، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إدراكهم العدالة التنظيمية .

وتشير الدراسات إلى أن عدالة التفاعلات تضم نوعين من العدالة وهما: عدالة العلاقات الشخصية، والتي تشير إلى مدى التقدير والاحترام الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه، وعدالة المعلومات، والتي تشير إلى التفسيرات والتوضيحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة، أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثق ومؤكد .

ثانياً: الثقة التنظيمية

لقد حاز موضوع الثقة التنظيمية على اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين خاصة في مجال دراسات السلوك التنظيمي، وذلك لدورها الهام في تشكيل وبناء البيئة التنظيمية الداعمة لنمو وتطور المنظمات، وأن الثقة هي إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة، وأن الثقة التنظيمية تمثل توقعات الأفراد أو الجماعة

بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة بالنسبة لهم ،و أن الثقة هي عبارة عن التوقع الإيجابي للفرد أو الجماعة عن السلوك الأخلاقي للآخرين والذي يتمثل في قراراتهم وتصرفاتهم. و الثقة التنظيمية بأنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون بها. والتي ترتبط بالتصرفات والممارسات الإدارية المطبقة بحيث يراعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يلحق الضرر بالمصالح المشتركة.

أن الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام.(البديري، 2022، 117).

أهمية الثقة التنظيمية:

إن الاتجاه نحو تدويل الأعمال وزيادة حجم المنظمات وتعدد أنشطتها وتشابك وتعقد عملياتها، بالإضافة إلى اتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة، واعتمادها على المعلومات والمعرفة بدلا من السيطرة والتحكم، سوف تزيد من أهمية الثقة التنظيمية كمتغير هام وحيوي في نمو وتطور تلك المنظمات، وأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار بين العاملين، بالإضافة إلى سهولة التنسيق وزيادة التعاون لإنجاز الأهداف المشتركة، كما أنها تساعد في التنبؤ بالسلوك الفردي، والتحكم فيه، وأن شعور العاملين بثقة الرئيس يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للمنظمة مما ينعكس بصورة إيجابية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، أن الثقة التنظيمية تقلل من الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المنظمة، حيث أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين الثقة التنظيمية ومعدل ترك العمل.

كما تعد الثقة التنظيمية أحد المكونات الأساسية اللازمة لتحقيق الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية للمنظمات بالإضافة إلى أهمية الثقة التنظيمية في زيادة فرص النجاح والنمو التنظيمي وزيادة الالتزام وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

محددات الثقة التنظيمية:

هناك ثلاثة عوامل أساسية تساهم في بناء الثقة في الرؤساء، وهي: القدرة، والمودة، والنزاهة. حيث تشير القدرة Ability إلى قدرة الرئيس على تحقيق توقعات المرؤوسين بما يمتلكه من مهارات ودرجة تحكمه في الموارد التنظيمية أما المودة benevolence فتشير إلى قيام الرؤساء بالرعاية الحقيقية للعاملين والاهتمام بهم، وإقامة علاقات قوية معهم أما النزاهة Integrity فتعني درجة التزام الرؤساء بمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تعد مقبولة من جانب العاملين أن الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والأتباع تتعلق بتوافر أربعة عناصر أساسية هي: الاهتمام، والجدارة، والانفتاح، والثقة في الآخرين. حيث أن حصول العاملون على المخرجات والإجراءات والتفاعلات التنظيمية بشكل أكثر عدالة يزيد من شعورهم بالأمان وزيادة مستويات الثقة في رؤسائهم والمنظمة التي يعملون بها.

وهي بناء علاقة قوية بين القادة والأتباع بشكل ينتج عنه تنفيذ المهام والأنشطة المطلوبة على أحسن وجه، بالإضافة إلى ذلك فقد قام بتطوير نموذج لقياس الثقة التنظيمية يعتمد على أربعة محددات أساسية، وهي:

المصداقية: Credibility وتعنى التطابق بين القول والفعل، وبمعنى آخر الالتزام والوفاء بالوعود المتفق عليها بين الطرفين.

الاعتمادية: Reliability وتعني اعتقاد الأفراد بأن القائد لديه الكفاءة اللازم لمساعدتهم في حل مشكلات العمل.

المودة: Intimacy وتعنى قدرة القائد على بناء علاقة قوية مع المرؤوسين تقوم على الود والألفة.

المنفعة الذاتية: Self- Interst وتعني تحقيق التوازن بين المنفعة الخاصة (الأهداف الشخصية) والمنفعة العامة (أهداف المنظمة). (سليم، 201، 120).

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي.

أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي

ان ثقافة المنظمة هي مجموعة من افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد، كما أنها تمثل فهماً مشتركاً بين أفراد التنظيم وهي بذلك تميز منظمة عن غيرها.

وثقافة المنظمة بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك.

أن ثقافة المنظمة هي مجموعة من الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة.

وعلى ذلك يتضح أنه لا يوجد اتفاق موحد على تعريف ثقافة المنظمة فالبعض عرفها من خلال وظائفها، والبعض الآخر ركز على مكوناتها وأثر تلك المكونات في سلوك أفراد المنظمة.

و يمكن تعريف ثقافة المنظمة من خلال الجمع بين وجهات النظر المختلفة، بحيث يمكن تعريفها على أنها نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.

ويتضح من التعريف السابق ما يلي:

إن الثقافة تشمل قيم ومعتقدات وافتراضات أساسية يشترك فيها أعضاء التنظيم.

إن ثقافة المنظمة هي التي تحدد شكل التصرف أو السلوك فهي تمثل أسلوب ونسق تعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية.

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وقد تكون هذه الثقافة إيجابية إذا حققت أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لأهداف المنظمة.

قد تتعدد الثقافات الفرعية Sub-Cultures داخل الثقافة العامة بحيث تعكس هذه الثقافات التباين أو الاختلاف بين إدارات أو أقسام المنظمة وذلك في حالة زيادة مدة هذه الثقافات الفرعية وقوة نفوذها.

تهتم ثقافة المنظمة بوصف كيفية إدراك الأفراد لخصائص هذه الثقافة، وبالتالي

فهي مجرد تعبير وصفي لا يهتم بقياس مدى حب أو كراهية الأفراد لتلك الخصائص، وبهذا تختلف ثقافة المنظمة عن الرضا الوظيفي حيث تهتم بقياس رؤية الأفراد لمنظمتهم في حين يقيس الرضا الوظيفي مشاعر الأفراد تجاه وظائفهم، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك بعض التداخل في خصائص كل من ثقافة المنظمة والرضا الوظيفي، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن لفظ الثقافة التنظيمية هو لفظ وصفي في حين أن الرضا الوظيفي لفظ تقييمي.

أن ثقافة المنظمة هي إطار إدراكي يحتوي على المواقف ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة من أعضاء المنظمة.

وأخيراً يعرف ثقافة المنظمة بأنها نموذج للقيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم وظيفتهم وتوجه معايير السلوك بداخلها. (الشمري، 2023، 175).

أهمية دراسة ثقافة المنظمة:

يزداد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال؛ لما لها من تأثير بالغ الأهمية في أداء الأفراد وأداء المنظمة ككل، وإن هناك بعض الأساليب التي مهدت الطريق لظهور مدرسة الثقافة التنظيمية، وهذه الأسباب هي:

أثر الثقافات القومية في الأداء، من خلال دراسة التجربة اليابانية في الإدارة.

فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين في الشركات المندمجة، الأمر الذي لفت النظر لضرورة دراسة ثقافة المنظمة.

البحوث السابقة في مجال المناخ التنظيمي، من خلال دراسة بعض القيم التنظيمية والحاجة إلى مدخل أكثر شمولاً يساعد في تفسير جوانب التنظيم المختلفة.

تفسير الأداء التنظيمي: نظراً لفشل المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف مستويات الأداء بين المنظمات المتشابهة في الهياكل والعلاقات البيئية، مما لفت الأنظار إلى دراسة ثقافة المنظمة باعتبارها أساس يمكن من خلاله تفسير اختلاف الأداء بين المنظمات.

التراث العلمي لإدارة الموارد البشرية: حيث تزامن تطوير مدخل الثقافة التنظيمية مع الدعوى إلى أن يشمل دور إدارة الموارد البشرية بناء قوة عمل تحمل قيم ومعتقدات المنظمة أي تحمل ثقافة المنظمة .

إن ثقافة المنظمة تؤدي عدداً من الوظائف منها:

تؤدي الثقافة المبنية على تلبية احتياجات العاملين إلى زيادة إحساسهم بالذاتية والهوية.

تساعد ثقافة المنظمة في إيجاد الالتزام الجماعي بين العاملين.

تدعم ثقافة المنظمة استقرارها كنظام اجتماعي.

تعمل ثقافة المنظمة كإطار مرجعي للعاملين للاستعانة بها في إعطاء معنى لنشاط المنظمة وأيضاً استخدامها كمرشد للسلوك المناسب.

تحدد ثقافة المنظمة أسلوب استجابة أفرادها لحركة المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها. (التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية)

تؤدي ثقافة المنظم دوراً بارزاً في تصميم الإستراتيجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

تساعد الثقافة التنظيمية على خلق مناخ تنظيمي يساعد على الابتكار والتميز.

تساعد الثقافة التنظيمية على خلق نوع من الانسجام والانتماء بين الفرد وعمله.

تعمل ثقافة المنظمة على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

تساعد الثقافة التنظيمية الواضحة على تدعيم نظام الاتصالات.

تساعد الثقافة التنظيمية الواضحة على زيادة الاتفاق الجماعي بين أعضاء المنظمة على:

الأهداف العامة للمنظمة.

سبل تحقيق هذه الأهداف. (صبري، 2011، 84).

دور كل فرد في تحقيق هذه الأهداف.

أن دراسة ثقافة المنظمة تساعد على تفهم سلوك الأفراد العاملين وإمكانية التنبؤ به، وبذلك فهي تمثل ضابطاً أو ضاغطاً على الأفراد حتى يسلوكوا السلوك المتوقع منهم وإلا تعرضوا لكثير من ضغوط المنظمة التي ينتمون إليها، وأن ثقافة المنظمة تلقي بظلالها على أنماط السلوك حيث تؤدي دوراً فعالاً في تحديد سلوك الأفراد والتأثير في مشاعرهم ودوافعهم للعمل . (صبري، 2011، 84).

الدراسات السابقة :

- 1/ دراسة (عاشوري، 2015) وكانت بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
- وهدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الديوان محل الدراسة والثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية، أما بالنسبة للنتائج النظرية فتعتبر ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة، وأما بالنسبة للنتائج الميدانية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- 2/ -دراسة (النويقة، 2013) وكانت بعنوان أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف.
- وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة.
- 3/دراسة (أحمد، 2013) وكانت بعنوان علاقة الخصائص الديموغرافية للعاملين بالالتزام التنظيمي، "دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة".
- وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية للعاملين على الالتزام التنظيمي.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية على الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة، وتم ترتيب الخصائص الديموغرافية تنازليا وفقا لأهميتها النسبية في التأثير على الالتزام التنظيمي (السن-الحالة الاجتماعية-النوع-محل الإقامة) على التوالي.
- 4/دراسة (البقي، 2012) وكانت بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.
- وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بجوازات مكة وعلاقته بأدائهم الوظيفي.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع نسبيا من الالتزام التنظيمي ومن الأداء الوظيفي أيضا لدى العاملين بجوازات مكة، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي وبين أداء العاملين.

5/دراسة (خيرالدين والنجار، 2010) وكانت بعنوان أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية مجتمعة ومنفردة على مستوى الالتزام التنظيمي، وأظهرت هذه الدراسة أيضا وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي بين مجتمع الدراسة وكان ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي تنازليا (العاطفي، المستمر، المعياري) على التوالي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يرى الباحث حداثة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع الحكومي السعودي وقلة المصادر والكتب التي تتحدث عن هذا الموضوع، وكذلك لا توجد أي دراسة -في حدود علم الباحث- تناولت العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين في القطاع الحكومي السعودي ، مما نتج عن ذلك فجوة بحثية يسعى الباحث في الدراسة الحالية لتغطيتها، بما يخدم مجال تطبيق الدراسة الحالية وتضاف للمكتبة العربية. استخدم الباحثين في الدراسات السابقة بعض أبعاد الالتزام التنظيمي دون الآخر بما يخدم أهداف بحوثهم وبيئات تطبيقها وتخصصاتهم المختلفة، ولكن على الرغم من تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي إلا أن أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين تمثلت في مقياس بورتر المكون من ثلاثة أبعاد وردت في دراسة كلا من (النويقة، 2013)، (أحمد، 2013)، (البقي، 2013)، (خيرالدين والنجار، 2010)، (عاشوري، 2015) والأبعاد الثلاثة هي الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والالتزام المعياري .

المنهجية :

قياس متغيرات الدراسة

من خلال نتائج الجدول رقم (1) يتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعد (الاستقطاب والتعيين) لمفردات عينة البحث بلغ (3.20) ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الاستقطاب والتعيين بشكل عام هو بدرجة متوسطة، وبنسبة (55%)؛ ويتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعد (تقييم الأداء) لمفردات عينة البحث بلغ (2.89) هو بدرجة متوسطة تقريباً، وبنسبة (69%).

و قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعد (تدريب وتنمية الموارد البشرية) لمفردات عينة البحث بلغ (3.11)، وأن هناك اهتماماً لعملية تدريب وتنمية العاملين بدرجة متوسطة، وبنسبة (53%)؛ ويتبين أيضاً أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعد (نظام الحوافز والمكافآت) لمفردات عينة البحث بلغ (2.31)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى نظام الحوافز والمكافآت بشكل عام هو بدرجة ضعيفة، وبنسبة (33%)؛ وإن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعد (التمكين) لمفردات عينة البحث بلغ (2.94)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى التمكين بشكل عام هو بدرجة متوسطة وبنسبة (49%).

جدول (1) تقييم أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

البعد	المتوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى التقييم
الاستقطاب والتعيين	3.2	55%	متوسط
تقييم الأداء	2.89	47%	متوسط
التدريب والتنمية	3.11	53%	متوسط
الحوافز والمكافآت	2.31	33%	ضعيف
التمكين	2.94	49%	متوسط
الاجمالي	2.89	47%	متوسط

ويتبين أيضاً من خلال جدول رقم (2) أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعد (الالتزام الوجداني) لمفردات عينة البحث بلغ (3.47)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الالتزام الوجداني بشكل عام هو بدرجة مرتفعة، وبنسبة (62%).

ويتبين أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعد (الالتزام استمراري) لمفردات عينة البحث بلغ (3.45)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الالتزام الاستمراري بشكل عام هو بدرجة جيدة،

وبنسبة (61%)؛ وقيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة ببعد (الالتزام المعياري) لمفردات عينة البحث بلغ (4.13)، ويدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الالتزام المعياري بشكل عام هو بدرجة مرتفعة، وبنسبة (78%).

جدول (2) تقييم أفراد العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي

البعد	المتوسط المرجح	الوزن النسبي	مستوى التقييم
الالتزام الوجداني	3.47	62%	مرتفع
الالتزام الاستمراري	3.45	61%	مرتفع
الالتزام المعياري	4.13	78%	مرتفع
الاجمالي	3.68	67%	مرتفع

خصائص عينة الدراسة

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة حيث تم تلخيص النتائج في الجدول رقم (3)، فيلاحظ أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور، حيث إن المهن المفضلة للإناث هي في المجال التعليمي و الصحي لذا تكون النسبة أعلى في التعليم والصحة وكذلك الصفوف الأساسية للبنين والبنات تدرس من قبل المعلمات، عدا عن أن هناك نقص في بعض التخصصات لدى مدارس الذكور؛ ويتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوات المؤهل الجامعي (البكالوريوس) وبنسبة (56%)، وذلك يعود إلى أن الوزارة تعتمد على الشهادة الجامعية الأولى للتدريس؛ وأظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة وبلغت (49%)، وهذا يشير إلى غلبة الفئة الشابة في هذه المديرية؛ ويتضح أيضا أن أعلى النسب كانت لمن كانت خبرتهم طويلة والتي تزيد عن (16) سنة فقد بلغت (51%)، يليهم ممن تتراوح خبرتهم بين (11-15) سنة وبنسبة (22%)، وأقل نسبة كانت لذوي الخبرة القليلة والتي تقل عن خمس سنوات والتي كانت (13%) فقط، مما يشير إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الصحة.

جدول (3) خصائص عينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	99	27.6
انثى	260	72.4
المجموع	359	100

		المؤهل العلمي
5.6	20	ثانوية عامة
9.5	34	دبلوم
55.7	200	بكالوريوس
29.2	105	دراسات عليا
100	359	المجموع
		العمر
13.4	48	30 سنة فأقل
48.7	175	31 - 40 سنة
33.1	119	41 - 50 سنة
4.7	17	51 سنة فأكثر
100	359	المجموع
		سنوات الخبرة
12.5	45	5 سنوات فأقل
14.5	52	6 - 10 سنوات
22.3	80	11 - 15 سنة
50.7	182	16 سنة فأكثر
100	359	المجموع

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة الصحة "

ولغرض الإجابة عن الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، فتشير الإحصاءات الواردة في الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (54%) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة الصحة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

وأن هناك أثر للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر معنوياً في مستوى الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (146.97)، وهي دالة إحصائياً، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال قيم معامل التحديد (R^2) تفسر ما مقداره (30%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة (2.208)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (12.12) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) a

جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة *Sig	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة *Sig
الالتزام التنظيمي	0.54	0.30	146.97	الانحدار	1	2.208	12.12	0.00
				البواقي	357			
				المجموع	358			

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

ومن الفرضية الرئيسية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية وعلى النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الاستقطاب والتعيين

والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)"

لغرض الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (5) يبين النتائج. فتشير

الإحصاءات الواردة في الجدول إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (40%) بين بعد الاستقطاب والتعيين ومستوى

الالتزام التنظيمي وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

وأن هناك أثر للمتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج

التحليل إلى أن جودة الاستقطاب والتعيين تؤثر معنوياً في مستوى الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F)

المحسوبة والبالغة (75.36) وهي دالة إحصائياً، وإن الاستقطاب والتعيين تفسر ما مقداره (17%) من التباين في

مستوى الالتزام التنظيمي من خلال قيم معامل التحديد (R^2) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استخدام الاستقطاب والتعيين يؤدي إلى زيادة التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة (0.36)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (8.68) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد الاستقطاب والتعيين ومستوى الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة *Sig	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة *Sig
الالتزام التنظيمي	0.42	0.17	75.36	الانحدار 1	0.00	0.36	8.68	0.00
				البواقي 357				
				المجموع 358				

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تقييم الأداء والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) تشير الإحصاءات الواردة في الجدول (6) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (44%) بين بعد تقييم الأداء ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة الصحة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وأن هناك أثر للمتغير المستقل (تقييم الأداء) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن تقييم الأداء يؤثر معنوياً في مستوى الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (87.21)، وهي دالة إحصائياً، وإن ممارسات تقييم الأداء في هذا النموذج تفسر ما مقداره (20%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال قيم معامل التحديد (R^2) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى استخدام تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة (0.32)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (9.33) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد تقييم الاداء ومستوى الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	درجات الحرية Df		مستوى الدلالة *Sig	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة *Sig
الالتزام التنظيمي	0.44	0.20	87.21	1	الانحدار	0.00	0.32	9.33	0.00
				357	البواقي				
				358	المجموع				

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين تدريب وتنمية الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر). فتشير الإحصاءات في الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (50%) بين بعد تدريب وتنمية الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وأن هناك أثر للمتغير المستقل (التدريب والتنمية) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن التدريب والتنمية تؤثر معنوياً في مستوى الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (121.18) وهي دالة إحصائياً، وأن تدريب وتنمية الموارد البشرية تفسر ما مقداره (25%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال قيم معامل التحديد (R2) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التدريب والتنمية يؤدي إلى زيادة التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة (0.39)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (11.03) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) a ، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد تدريب وتنمية الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة F	درجات الحرية Df		مستوى الدلالة *Sig	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة *Sig
الالتزام التنظيمي	0.50	0.25	121.18	1	الانحدار	0.00	0.39	11.03	0.00
				357	البواقي				
				358	المجموع				

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين نظام الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

تشير الإحصاءات الواردة في الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (36%) بين بعد الحوافز والمكافآت والالتزام التنظيمي في وزارة الصحة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

وأن هناك أثر للمتغير المستقل (الحوافز والمكافآت) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن الحوافز والمكافآت يؤثر معنوياً في الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (52.44) وهي دالة إحصائياً، وأن الحوافز والمكافآت تفسر ما مقداره (13%) من التباين في الالتزام التنظيمي من خلال قيم معامل التحديد (R^2) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الحوافز والمكافآت يؤدي إلى زيادة التأثير في الالتزام التنظيمي بقيمة (0.25)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (7.24) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) a ، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد نظام الحوافز والمكافآت ومستوى الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة Sig *	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة Sig *
الالتزام التنظيمي	0.36	0.13	52.44	1	0.00	0.25	7.24	0.00
				البواقي				
				المجموع				

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التمكين والالتزام

التنظيمي بأبعاده (الالتزام الوجداني، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

تشير الإحصاءات الواردة في الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (57%) بين بعد التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي في بوزارة الصحة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

وأن هناك أثر للمتغير المستقل (التمكين) في المتغير التابع (مستوى الالتزام التنظيمي)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن التمكين يؤثر معنوياً في مستوى الالتزام التنظيمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (168.41) وهي دالة إحصائياً، فإن التمكين في هذا النموذج تفسر ما مقداره (32%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال قيم معامل التحديد (R^2)، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، وهذا يعني أن الزيادة

بدرجة واحدة في مستوى التمكين يؤدي إلى زيادة التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي بقيمة (0.51)، وبدلالة قيمة (t) التي بلغت (12.97) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) α ، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين بعد التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة *Sig	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة *Sig
الالتزام التنظيمي	0.57	0.32	168.41	الانحدار 1	0.00	0.51	12.97	0.00
				البواقي 357				
				المجموع 358				

التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$

مناقشة النتائج

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة الصحة، حيث تشير هذه النتائج إلى الدور الهام والفعال بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي فيها، فبالإدارة الصحيحة تولد روح الولاء والانتماء والالتزام من موظفيها، كما وتساهم في تشجيع استقطاب أفراد جدد ذوي خبرات وكفاءات متميزة لهذه المديريات.

كما وتشير النتائج إلى وجود أثر للمتغير المستقل المتمثل بكل من (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث أشارت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر معنويًا في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث فسرت ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا بنسبة (30%) من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (42%) بين بعد الاستقطاب والتعيين ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة الصحة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، الأمر الذي يعزز فكرة الاهتمام بدور وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة، من ناحية أخرى تشير إلى وجود أثر لبُعد المتغير المستقل المتمثل بالاستقطاب والتعيين، مع البُعد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، فتشير نتائج التحليل إلى أن الاستقطاب والتعيين تؤثر معنويًا في مستوى الالتزام التنظيمي، وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (44%) بين بعد تقييم الأداء ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة الصحة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وتعزى هذه العلاقة إلى أهمية تقييم العاملين

والاهتمام بمكافئتهم وتدريبهم وتمييزهم واعتمادا على نتائج التقييم واطلاعهم عليها، كما وتشير إلى أن هناك أثر لبعد المتغير المستقل (تقييم الأداء) مع بُعد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، أي أن تقييم الأداء يؤثر معنويا في مستوى الالتزام التنظيمي حيث حققت هذه النتائج صحة الفرضية.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (50%) بين بعد تدريب وتنمية الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة الصحة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتحقق هذه النتائج صحة الفرضية، ولذلك يجب الاهتمام والتركيز على هذا الجانب.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (60.3 %) بين بعد نظام الحوافز والمكافآت ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة الصحة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) إلا أن الضعف في الاهتمام بهذا الجانب أدى إلى قصور في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، كما وتشير إلى وجود أثر لبعد المتغير المستقل (نظام الحوافز والمكافآت) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، أي أن نظام الحوافز والمكافآت يؤثر معنويا في مستوى الالتزام التنظيمي، حيث تحقق هذه النتائج صحة الفرضية.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت (57%) بين بعد التمكين ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة الصحة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، إذ تشير نتائج التحليل إلى أن التمكين يؤثر معنويا في مستوى الالتزام التنظيمي.

استناداً للمعلومات النظرية التي تم الاطلاع عليها من واقع الدراسات والأبحاث ذات العلاقة، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإنه يمكن استنتاج ما يلي:

هناك ارتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين) كممارسات لإدارة الموارد البشرية وبين الالتزام التنظيمي، وهذا يدل على أن وزارة الصحة تهتم بهذه الممارسات بشكل عام. أن الاعتماد على خطة استراتيجية للاستقطاب والتعيين لها أثر فعال على كفاءة الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الصحة.

أن الحوافز والمكافآت التي تقدمها وزارة الصحة لا تتناسب مع توقعات العاملين فيها، على الرغم من أنها حققت المرتبة الأولى في التأثير في الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

هناك اقتناع لدى العاملين بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار والاقتراحات يساهم في رفع روحهم المعنوية ومستوى انتمائهم والتزامهم التنظيمي في أماكن عملهم بوزارة الصحة .

الخاتمة :

إن كل منظمة في عالمنا اليوم لا يمكنها أن تحقق أي نجاح دون تركيزها على تمتلكه من موارد بشرية لأن هذه الموارد تعتبر قوة العمل في المنظمة وأهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل الآلات ، الأموال ، التكنولوجيا،المعدات وغيرها،فتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة وأهدافها التنظيمية بصفة خاصة لا يتحقق إلا بوجود موارد بشرية ،كما أن غياب الموارد البشرية يحول دون تحقيق أي شيء بالرغم من توفير البنايات والآلات وغيرها. ولقد أدرك المهتمين في هذا المجال أهمية المورد البشري ودوره في المنظمة ،فظهرت عدة دراسات واختلقت وجهات النظر خاصة لما يتعلق الأمر بالإدارة المسؤولة عن شؤون الموارد البشرية في المنظمة وحول تحديد مفهوم موحد لهذه الإدارة ،ويمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة ، بحيث يرى أصحاب الاتجاه التقليدي أن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تتعدى تسجيل غيابات العاملين وحضورهم وتحديد العطل والاجازات ، وحفظ الملفات والسجلات وغيرها من النواحي المتعلقة بهم.

ويرى أصحاب الاتجاه الحديث أن للمنظمة العديد من الوظائف أهمها الانتاج والتسويق والمحاسبة والتمويل وغيرها وأن إدارة الموارد البشرية هي كذلك وظيفة رئيسية في المنظمة مثلها مثل الوظائف الأخرى في المنظمة ، وذلك لأهمية دور المورد البشري فيها ، من خلال الدور المناط به والأعمال والمهام التي ينجزها في المنظمة.

والإدارة علم اجتماعي يدور حول الانسان كما تعتبر فنا ونشاطا وممارسة ، ولقد تطور هذا العلم في مراحل. فإدارة الموارد البشرية التي تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أحد العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة ، فإدارة الموارد البشرية إدارة تعنى بمجموعة من الوظائف منها تحليل العمل وتوصيفه ، استقطاب، اختيار وتعيين الموارد البشرية والعمل على تنميتها من خلال التدريب وصيانة هذه الموارد كما تعمل على تخطيط الموارد البشرية وتشجيعها من خلال أنظمة الأجور والحوافز.

وهذه الإدارة بشكلها الحديث هي وليدة تغيرات وتطورات عديدة وأخذت عدة مسميات فمن إدارة الأفراد إلى إدارة شؤون العاملين إلى إدارة المورد البشرية.

التوصيات :

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية:

يوصي الباحث مديري المستشفيات العامة موضع الدراسة بضرورة تبني الإطار المقترح لهذه الدراسة، حيث أثبتت النتائج تأثير الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال زيادة درجة إدراك العاملين للثقة التنظيمية.

تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة داخل المستشفيات موضع الدراسة وذلك من خلال تهيئة البيئة التنظيمية التي تركز على العدالة والمساواة، سواء في توزيع موارد وأعباء العمل وفق أسس ومعايير موضوعية، أو عدالة الإجراءات والأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات، وكذلك عدالة التعاملات مع كافة الأفراد، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وضع أسس ومعايير للتعامل بين الرئيس والمرؤوسين تعتمد على الشفافية المطلقة في التعامل، وتقديم كافة المعلومات والتفسيرات اللازمة للعمل وذلك بشكل عادل لكافة المرؤوسين على حد سواء، بالإضافة إلى الاحترام المتبادل والعلاقات الودية والاهتمام بمصلحة العامل بجانب الاهتمام بالعمل.

العمل على تنمية إدراك العاملين للثقة التنظيمية وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهما، وذلك من خلال عقد لقاءات دورية معهم سواء داخل أو خارج نطاق العمل للحد من الآثار السلبية للشائعات التي تؤثر على درجة إدراك العاملين للثقة التنظيمية، بالإضافة إلى فتح المجال للمرؤوسين لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية مما يزيد من التزامهم التنظيمي.

ضرورة الاهتمام بعمل قياس دوري لمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بهدف التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، وأسبابها واستخدام تلك النتائج في تصميم برامج تدريبية لرفع درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين. الاعتماد على الأساليب الإدارية والتنظيمية المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وذلك من خلال نظم الحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى قيام المسؤولين باستخدام إستراتيجية تمكين العاملين، وتعميق الإيمان بقيمة العمل وزيادة الوعي بأهمية الالتزام التنظيمي.

العمل على تنمية المهارات السلوكية لقادة المستشفيات، من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب هؤلاء المسؤولين المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية التي تساعد في التعامل مع المرؤوسين، والقدرة على تشخيص احتياجات العاملين وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لزيادة مستويات الالتزام التنظيمي.

نشر ثقافة واضحة للمنظمة معلنة لجميع العاملين بها، وذلك عن طريق توزيع دليل للمنظمة يحتوي على فكر المنظمة وثقافتها، مع إبراز توصيف كل وظيفة داخل المنظمة بما تشمله من واجبات ومسؤوليات ومهارات لازمة لأداء الوظيفة، كما يمكن نشر ثقافة المنظمة عن طريق إرسالها بالبريد الإلكتروني إلى جميع العاملين بها.

العمل على تبني النمط الديمقراطي في القيادة والذي يحمل في طياته احترام وتقدير المرؤوسين مع الاهتمام بمراحل العمل، وذلك بمساندة المرؤوسين وتبادل المعلومات معهم، وإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات، وذلك باستخدام أساليب التمكين الوظيفي، مع غرس روح المواطنة التنظيمية بين الأفراد العاملين.

يوصي الباحث الإدارة العليا بالمستشفيات الحكومية العامة والاستثمارية الخاصة بمدينة طنطا بالتركيز على التفاصيل والنتائج؛ إذ لا تحتل طبيعة العمل في المجال الطبي وجود أخطاء. ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة تفعيل نتائج تقييم أداء العاملين باعتبار ذلك أحد الأساليب الرقابية المانعة للأخطاء.

إفساح المجال للمرؤوسين ذوي القدرات الابتكارية لتنمية مهاراتهم الإبداعية ووضعها موضع التطبيق العملي مع توفير قاعدة نفسية يستطيع المرؤوس من خلالها أن ينطلق بأفكاره واقتراحاته دون خوف من تسلط القادة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد لقاءات دورية بين الرؤساء ومرؤوسيه لتبادل وجهات النظر، وإمكانية تبني الأفكار الإبداعية الجديدة.

الاهتمام بتوفير أو إنشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والتحديث والابتكار يوضح من خلالها مراحل العمل والنتائج المتوقعة، وتبدو أهمية هذه التوصية في ملاحظة القصور الواضح في هذا الجانب في قطاع الخدمات الصحية.

العمل على خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين وذلك بغرس روح المبادأة والابتكار وتحمل المسؤولية مع توافر فرص للتقدم والتقدم أمام العاملين، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق ربط الأفكار الإبداعية القابلة للتنفيذ لتصبح شرطاً للتقدم للمناصب العليا، على أن يكون ذلك معلناً لجميع العاملين بالمنظمة.

زيادة التركيز على فعالية وكفاءة وظيفة الاستقطاب والتعيين ضمن إطار استراتيجي لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين لديها من خلال الأخذ برأي الموظف في اختيار المكان المناسب له للعمل به، وأيضاً تشجيع الطلبة للدراسة في التخصصات الجامعية التي تحتاجها ضمن مناطقهم من خلال المنح والبعثات.

إعادة النظر في آلية التقييم الوظيفي بحيث يتم الأخذ بعوامل الظروف البيئية بعين الاعتبار في التقارير السنوية للموظف، وهذه العوامل تختلف طبيعتها من منظمة إلى أخرى ومن موظف إلى آخر حسب مكان الإقامة، فالمعلم في القرى النائية يعمل في ظروف بيئية أصعب من الذي يعمل في المدن والبلدات الحيوية.

زيادة التركيز على البرامج التدريبية للمعلمين والمشرفين، وخصوصا في مجال أساليب التدريس وتوجيهها للمعلمين العاملين في مدارس المناطق النائية، لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز، لتحقيق العدالة في توزيعها والأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية في مكان العمل والمناطق، والاهم من ذلك زيادة الحوافز والمكافآت لمن يزيد التزامه الوظيفي في تلك المديریات.

ضرورة إيلاء مزيدا من الثقة والتمكين للعاملين في جميع مديريات وزارة الصحة وخاصة المعلمين، من خلال زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتغيير السياسات، للمساهمة في تغيير أولوياتهم نحو الإبداع والتعلم والتنمية والالتزام التنظيمي في مديرياتهم.

المراجع :

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2021)، استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام تحليل المتغيرات المتعددة: دراسة تطبيقية لتقسيم سوق بعض منتجات الأكل السريع باستخدام أسلوب تحليل التمايز، مجلة أفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- البدرى، عبد القادر (2022)، دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي في ليبيا، مجلة الإدارة العامة، المجلد (2)، العدد (2).
- البقمي، سعد (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- تقي، عبد العزيز عبد المحسن (2020)، قياس مدي قدرة العوامل الديموغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوي الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الثلاثون، العدد الأول، ص 45-68.
- التوبجر، انس (2023)، القيم الشخصية التنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لقسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن.
- جاء الله، رفعت محمد (2022)، تأثيرات قيم العمل الإسلامية ومركز التحكيم وقوة الحاجة للنمو وربط المكافآت بالأداء، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد الرابع، ص 145-184.
- جودة، إيمان واليافي، رندة (2016). دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي، والالتزام التنظيمي، صراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديمجرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية. مجلة جامعة الملك سعود/م 19، العلوم الإدارية(1)، ص ص 83-126.
- حمودة، عبد الناصر (2018)، بناء نموذج انحداري متعدد المتغيرات والمراحل للتنبؤ بالالتزام التنظيمي وأثاره: دراسة ميدانية مطبقة علي بعض التنظيمات المصرية، المجلة العلمية بكلية التجارة، السنة الثالثة عشر، العدد التاسع، جامعة أسيوط، ص 64-118.
- حواس، أميرة محمد رفعت (2023) أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- خير الدين، موسى أحمد (2010). محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

الزغبى، خالد يوسف محمد (2018)، أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي لدي العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد (22)، العدد (1)، ص 3-59.

سليم، سلوي محمد (2011)، المناخ المدرسي وعلاقته بمستوي الالتزام التنظيمي لدي المعلمين في المدرسة الثانوية العامة، ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة.

الشمري، منور (2023)، فؤاد الشيخ، الالتزام التنظيمي والفعالية في قطاع البنوك في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد التاسع، العدد الثاني، ص 213.

الشمري، ناصر (2020) إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في " القطاع العام".

الصباغ، شوقي محمد (2015)، أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية علي الالتزام التنظيمي بالتطبيق علي مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة أفق جديدة، السنة السابعة عشر، العدد الأول والثاني، ص 242-273.

صبري، محمد نجيب (2011)، اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، السنة التاسعة عشرة، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، ص 349-394.

الطجم، عبد الله عبد الغني (1996)، قياس مدي قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوي الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد الرابع، العدد الأول، ص 103-125.

عاشوري، ابتسام (2015) . الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

عبد الله، نجلاء (2020)، القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

عبد الوهاب، على محمد وخطاب، عايدة السيد (٢٠٢٢) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: مكتبة عين شمس.

علام ، اعتماد (2020) . دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الأولى.

علي يونس إبراهيم سيد أحمد (2013). علاقة الخصائص الديموغرافية للعاملين بالالتزام التنظيمي، "دراسة تطبيقية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الأول، المجلد السابع والثلاثون.

الغامدي، سعيد بن محمد بن سعيد ال عاتق (2022) النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمدارس الحكومية محافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، كلية التربية، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية
فلمبان، إيناس فؤاد نواوي (2023) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية

محمد، عادل ريان (٢٠٢١). أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد الثاني والعشرون، العدد الأول، يناير، ص 131-159.

المرسي، جمال الدين (2023). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية .
النوبقة عطا الله (2013) أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الثاني، المجلد السابع والثلاثون.
الوزان، خالد محمد أحمد (٢٠١٦) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي: دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات وإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

17/ Albrecht, S.(2015). Employee engagement, human resource practices and organizational commitment” International Journal of Human Resource Management

18/ Dessler, G. (2021). Human Resource Management. Pearson

19/ Famdale Eline , Ruiten Joppe Van , Kelliher Clare, and Hope- Hailey Veronica, 2011. The Influence of Perceived Employee Voice on organizational commitment: An exchange Perspective, Human Resource Management, January-February, Vol. 50, No. 1, pp. 113 - 129

20/ Perry Ronald W., 2004. The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. Review of Public Personnel Administration, 24:133