

ورقة عمل حول

**دور القيادة في (إدارة وتنمية الموارد البشرية)،
وأثرها على: العدالة والالتزام التنظيمي.**

إعداد: الأستاذ/ محمد حمدي السيد أبو مصبح

م. القانوني/ وزارة التخطيط

المدير التنفيذي للدائرة القانونية والإدارية

سلطة النقد، سابقاً

ملخص الدراسة

منذ ثمانينات القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات والهيئات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين، والتعرف المبكر على المواهب القيادية؛ وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم، وبالتالي: على تحقيق الأهداف بشكل مباشر من خلال حث الهمم واستنهاض العزائم، وإثارة الكامن في النفوس؛ لاستمرار الجهد المبذول في: التدريب و التعليم وتحقيق القائد الناجح في أنفسنا وزيادة المعرفة وربط العلوم السلوكية و الإدارية بأدلتها الشرعية؛ لتكون العقول والقلوب أكثر اطمئناناً وقبولاً وتحقيقاً للنجاح.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفائتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين فيها، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة يعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة (الموارد البشرية) فتستطيع أن تحقق أهدافها، ومن هنا كان لزاماً إبراز دور القيادة التي تشتق اسمها من الفعل (قاد) أي قام بعمل؛ للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة هي علاقة بين قائد ومقودين فالقائد يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الاهداف التي يسعون إليها لذلك فالقيادة عملية رشيدة ذات طرفين، إحداهما: يوجه ويرشد، وثانيهما: يستقبل التوجيه والإرشاد؛ لتحقيق أهداف معينة. وأن نفرق بين القيادة بمفهومها العام التي تُبنى على العواطف، والقيادة الإدارية التي تركز على المنطق وتعرف بـ (القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم؛ لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم؛ لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله؛ لإنجاز أهداف محددة).

ومن خلال ذلك كله تتبين أهمية القيادة الإدارية وأنواعها وله أكانت الإدارية الرسمية أم غير الرسمية، وكذلك إبراز صفات القائد: الشخصية والإدارية، ومهامه الرسمية وغير الرسمية، ومنهجية إعداد وصناعة القادة وطرق اكتشافهم ودورهم في تنمية الموارد البشرية.

وكذلك إبراز نظريات القيادة وسمات القادة الإداريين: (القائد الإداري الاتقراطي ، القائد الإداري المتسلط ، القائد الإداري النفعي، القائد الإداري الاستشاري، القائد الإداري المشارك، القائد الإداري الميال للإنجاز، والقائد الإداري الفعال) وأثر ذلك على الموارد البشرية.

وكذلك فإن الدراسة قد تناولت فنون القيادة ، مزالقتها، والفرق بين القائد في الإسلام والنظم الديكتاتورية، وواجبات القيادة لتكون فعالة يقيمة وتحقق الاستقرار والأهداف المنشودة بالتطبيق على الوزراء تو المؤسسات الفلسطينية ونمط القيادة فيها.

إن هذه الدراسة تبرز واجبات القائد الإداري من حيث تحفيز الآخرين داخل المنظمة بالاحترام وعندها سيحقق كل طرف رغباته، فالمدبر الذي يدعم المرؤوسين ويشجعهم ويثني عليهم ويمدحهم يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم إلى المزيد من العطاء وبالتالي يكون أثره عليهم أكثر من غيره وعندئذٍ يثور السؤال التالي:-

(كيف تملك حب موظفيك للعمل؟) وللإجابة عن هذا السؤال علينا أن نبحت كيفية تعامل رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم، مع الصحابة رضوان الله عليهم وعن حبهم للرسول صلى الله عليه وسلم، وقصة الصحابي الجليل (خبيب بن عدي) رضي الله عنه تدل على ذلك، حيث أظهرت مدى الحب والولاء والانتماء الذي يتمتع به القائد الناجح بتفاعله مع مرؤوسيه؛ مما يشكل دافعاً نحو إدارة كافة المستويات الإدارية وتنمية أداء أفرادها لتعمل بكفاءة وفعالية خدمة لأهداف المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه.

المقدمة

لا تصلح المجتمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى لتنمية مصالح تابعيها؛ جلباً للخير والمكارم؛ ودفعاً للشر والردائل من غير استئذان أو ظلم أو إهمال، لذلك نتججه الجهود اليوم نحو التنمية الإدارية لقطاعات العمل والتي تعتبر الموارد البشرية في مختلف مستوياتها الإدارية ومختلف اختصاصاتها الداعم الحقيقي الذي يستند إليها المنظمات.

ويمثل المورد البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة؛ إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء، باعتبار أن الإنسان هو مصدر: الفكر والتطوير والإبداع.

ولذلك اهتمت دول العالم اليوم بصناعة المدراء والقادة الإداريين وتلك سمة العصر الحالي؛ باعتبارها الشغل الشاغل لرواد المؤسسات التي تسعى أن تكون في الصدارة حيث غالباً ما يكون إخفاق المنظمات راجعاً إلى افتقاد قادتها إلى الكفاءة حيث يؤثر نمط السلوك القيادي تأثيراً جوهرياً على أداء المنظمات ورضا منسوبيها.

لذلك اهتم علماء النفس الاجتماعي وعلماء الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة سواء أكانت من حيث وضع تحفيزات أم مداخل لتفسير ظاهرة القيادة. والوصول إلى الأنموذج الفعال لها؛ نظراً للأهمية التي تقوم عليها القيادة والتي تفرض على شاغلها مسؤولية عظيمة لإنجاح أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها من خلال القائد الإداري الذي يعمل نحو إثارة اهتمام مرؤوسيه بدفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل رغبتهم.

ولما كانت الشخصية الإنسانية متعددة، باختلاف البيئة والثقافة فمن الطبيعي أن تنتوع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم، وبالتالي: تقع على عاتق القيادات الإدارية مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات وتنمية الولاء نحوها وهنا تبرز مهارة القيادة في اختيار النمط المناسب لإنجاح العملية الإدارية.

ومن الظواهر الشائعة في كثير من منظمات العمل، تدمير الموظفين وقلقهم من أسلوب تعامل مديرهم معهم، وعجز أولئك الموظفين عن مواجهة ذلك المدير أو التعبير عن إحساسهم بالإحترق النفسي والشعور بالظلم وعدم تحقيق العدالة، لتستمر الأوضاع في تلك المؤسسات على حالها وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق؛ مما يفقد العاملين إحساسهم بالالتزام التنظيمي وتكون النتيجة بالتالي داءً قاصراً، لا تتوافر فيه مقومات الجودة وحسن العطاء وأنسب علاج لتلك المشكلة هو توعية القائد الإداري بحقيقة دورة ومسئولياته في التعامل مع مرؤوسيه ومعالجة نواحي القصور وتنمية العلاقات بين الطرفين بشكل يضمن روح التعاون وتحقيق الأداء الجيد في إطار بيئة عمل يسودها: الشعور بالأمان والولاء والالتزام التنظيمي.

لذلك يأتي الاهتمام بدراسة أنماط القيادة والشعور بالعدالة التنظيمية وارتباطها بمجموعة متنوعة من العوامل التي تبرز أسلوب المدير (القائد) في التعامل ومدى قدرته على بناء: أجواء الثقة والصراحة والتواصل التي تسمح بتبادل الآراء ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح.

إضافة إلى تأثير ذلك على العدالة التنظيمية؛ باعتبارها إحدى محددات السلوك التنظيمي؛ نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية؛ لأن تلك العدالة تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

لذلك كان من الطبيعي وجود استراتيجية للموارد البشرية داخل المؤسسة، تعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي من حيث: دراسة واقع الأفراد، والتعرف على حاجاتهم والسعي لتلبيتها والتي تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية حول زيادة الإنتاج وتحسين الأداء وتحقيق هدف المؤسسة وتطويرها.

لذلك تأتي هذه الدراسة؛ للوقوف على دور القيادة والإدارة وواجباتها في تنمية الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة

أكدت الدراسات التي تناولت النظام الإداري في القطاع الحكومي إلى ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم؛ مما يؤدي بها إلى ممارسة أنماط قيادية غير ملائمة لنضج المرؤوسين و التي تؤثر بدورها على مستوى الرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي لديهم وشيوع مظاهر عدم الرضا، وانخفاض مستوى الولاء وهجرة الكفاءات، والتمارض وكثرة الإجازات والشعور بالإحترق النفسي وانخفاض مستوى الدافعية التي تعد أهم العوامل التي تؤثر سلباً في تطوير الموارد البشرية؛ مما تسبب في هدر المال العام ، والترهل الوظيفي وتداخل اختصاصات القادة الإداريين، وهذا أد د إلى: قصور الأداء، وهجرة الكفاءات وعدم الرضا الوظيفي وبناء مؤسسى غير سليم.

وبناءً عليه عملت هذه الدراسة على التعرف على دور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال الوقوف على العلاقة بين معييرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية في أنماط القيادة في تلك الوزارات و أثر تلك الأنماط على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين و شعورهم بالعدالة .

الدراسات السابقة:

- 1- رسالة ماجستير تحت عنوان علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية.
- 2- رسالة ماجستير تحت عنوان أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية،دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

لذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:-

- 1- ما هي الأنماط القيادية السائدة في الوزارات في قطاع غزة؟
- 2- ما مدى دور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية وأثرها على العدالة والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي الفلسطيني؟

**أهدا ف المبحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته فإنه يهدف إلى التالي:-

- 1- التعرف على أنماط القيادة السائدة في الوزارات والمؤسسات الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية على أداء الموارد البشرية.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأماط القيادية والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- 5- التقدم بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية والحد من الجوانب السلبية في الوزارات الفلسطينية والتي يمكن أن تشكل سندا علمياً لأصحاب القرار.

**** هيكل الدراسة:**

المبحث الأول - القيادة ودورها في تنمية الموارد البشرية:-

- 1- مقدمة.
- 2- متطلبات القيادة (القيادة الفعالة).
- 3- الفرق بين القيادة والإدارة.
- 4- نظريات القيادة وأنماطها.
- 5- واجبات القيادة.
- 6- اكتشاف عناصر القيادة (صفات القائد الإداري وواجباته).
- 7- فنون القيادة .
- 8- مزلق القيادة.
- 9- النمط القيادي.

المبحث الثاني - الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:-

- 1- الالتزام التنظيمي.
- 2- خصائص الالتزام التنظيمي.
- 3- مراحل تطور الالتزام التنظيمي.
- 4- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث - العدالة وأبعادها التنظيمية:-

- 1- العدالة التنظيمية.
- 2- أبعاد العدالة التنظيمية: (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، و عدالة التعامل).

المبحث الرابع - الإطار التطبيقي لدور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في قطاع غزة:-

- القيادة في المؤسسات الفلسطينية في قطاع غزة.

النتائج والتوصيات:

المبحث الأول : القيادة وأثرها في تنمية الموارد البشرية:

مفهوم القيادة الإدارية

هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون. (عليوة 2001 ص 46).

1- القيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أى: اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة و تحدد سلطات وصلاحيات القائد ومركزه الوظيفي.

2- القيادة غير الرسمية: هي التي يمارسها الأفراد وفقا لقدراتهم وواجباتهم القيادية وليس مركزهم ووصفهم الوظيفي. فقد يكون البعض منهم في مستوي الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن موهبة القيادة وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع تجعل منه قائداً ناجحاً .

فهناك الكثير من القياديين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية شكلت قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات, فخلقت منهم قادة ناجحين لذا القيادة الرسمية وغير الرسمية ضروريتان لا غني عنهما للمنظمة وهما متعاونتان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

القيادة الفاعلة.

هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم , والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق الأهدا ف. وفقا لما قاله كل من: (وارين فيبس , وبيرت نامونس) فإن المدراء يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة.

وبالتالي يتمثل دور القائد في:-

- 1- انجاز المهمة ولذلك تتواجد مجموعتهم, ويضمن القادة الوفاء بهدف المجموعة وفي حالة عدم الوفاء؛ فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة الأمل وربما في النهاية تتفكك المجموعة
- 2- الحفاظ على العلاقة الفعالة بين أنفسهم وأعضاء جماعتهم وبين الأفراد داخل المنظمة وتلك العلاقة ستكون فعالة إذا ما ساهمت في انجاز المهمة ويمكن تقسيمها على المعنيين داخل الفريق وروحه المعنوية والإحساس بوحدة الهدف ,وعلى أولئك المعنيين بالأفراد وكيفية تحفيزهم. (المنيف، إبراهيم بن عبد الله ، تطور الفكر المعاصر، 1999، ص 151)

وبالتالي، فإن متطلبات القيادة هي:-

- التأثير: القدرة على إحداث تغيير و قناعة ما.
- النفوذ:القدرة على إحداث أمر ومنعه, وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- السلطة القانونية:وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

ومنه تبرز عناصر القيادةوهي:-

- 1- وجود مجموعة من الأفراد.
 - 2- الاتفاق على الأهداف لمجموعة تسعى في الوصول إليها.
 - 3- وجود قائد من المجموعة: ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الايجابي في سلوك المجموعة.
- (يوسف، سمير محمد (السلوك التنظيمي) ص 287)

الفرق بين القيادة والإدارة .

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من الإدارة التي تركز على أربع عمليات: (التخطيط, التنظيم, التوجيه والإشراف, والرقابة).

(درويش، عبد الكريم، ص 56-57)

وتتناول القيادة ثلاث عمليات رئيسية هي:-

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- حشد القوي تحت تلك الراية.
- التحفيز وحشد الهمم.

(المنيف، إبراهيم بن عبد الله ص 430-431)

صفات القائد الإداري:-

قام كلٌ من (داني كوكس DANNY COX ، وجوهن هوفر) بدراسة علي مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات،

استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات (كوكس و هوفر) ،هي:-

1- المثل العليا والأخلاق : لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة، أحدهما: في حياته العامة (الشخصية) والأخرى: في العمل.

2- النشاط العالي : وهي أن يرتفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية.

3- الانجاز : فالقائد الفعال تكو لديه القدرة على انجاز الأولويات.

4- امتلاك الشجاعة: فالشخص الجريء يعمل على انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك على عكس الشخص المسالم.

5- العمل بدافع الإبداع : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار زنين الهاتف من أجل البدء بالعمل فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة علي طلب الإذن.

6- العمل الجاد بتفان والتزام : فالقادة الفعالون يقومون بانجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7- تحديد الهدف: جميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8- الحماس: وذلك بأن يبقى القائد كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى موقدة على الدوام فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة؛ لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

9- امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10- مساعدة الآخرين في النمو.

وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التفاهات؛ يتم حينها تبادل الأفكار بحرية؛ مما يؤدي إلى التعاون ومن خلال ذلك التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ معززين طريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

الصفات الشخصية:

(عليون، 2001)

هناك العديد من الصفات الشخصية والقيادية التي يتصف بها القائد، وهي:-

1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرار.

- 3- القوة البدنية .
- 4- المرونة وسعة الأفق .
- 5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
- 6- المظهر الحسن .
- 7- احترام نفسه واحترام الغير .
- 8- الإيجابية في العمل .
- 9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف .
- 10- أن تتم علاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون .

الصفات القيادية:

- إضافة إلى الصفات الشخصية هناك العديد من الصفات القيادية أهمها:
1. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
 2. الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
 3. القدرة على اكتشاف الأخطاء مع تقليل النقد .
 4. القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
 5. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في اختصاصه مع كسب ثقة الغير .
 6. الحزم وسرعة البت مع تجنب الاندفاع والتهور .
 7. الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي والسلطة .
 8. القدرة على خلق جو لطيف ملائم لحسن سير العمل .
 9. المواظبة؛ كي يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه .
 10. سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة .
 11. توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
 12. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم .

وعليه يمكن حصر أهم أسس القيادة الإدارية فيما يلي:

- 1- إعطاء المرؤوسين قدرا اكبر من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف .
- 2- الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها .
- 3- القيادة المتمركزة حول الجماعة .

(الموسوعة الحرة)

اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تتم عملية اختيار القادة الإداريين وفق القواعد التالية: (عليوة، 2001 ص55).

أولاً: قواعد ومعايير عامة.

تقدم الوزارات والأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بالأقدمية علي أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية :-
أ - توفر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.

ب- الكفاءات في العمل والقدرة علي الإنتاج.

ج- أن تكون التقارير الذي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير خالية من الانحراف.

د- أن يكون سلوكه خارج مجمع الوظيفة سلوكا سليما.

ز- أن يكون مارس عمل القيادة في مستوي الإشراف الأول بنجاح.

و- أن يكون الاختبار النهائي مبني علي نتائج التدريب.

ع- توفر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها .

ثانياً : وجود فترة تسمح بالاختبار والتقييم

أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية لفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة لإجراء عملية الاختيار .

ثالثاً : العوامل المؤثرة في الاختيار :

(علوية 2001 ص 56)

- أ. حجم المنظمة ونوعها ، موقع المنظمة ، ونوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائدو المناخ المناسب لظهور القائد مع القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله.
- ب. نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلاتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدراتهم علي صنع القيادة بتأييدها والالتفاف حولها وحمائتها من الضغوط التي تقع عليها والذي قد يتوقعها.
- ت. المناخ المناسب لظهور القائد مع القدرة علي الاستمرار في الوقوف من حوله فالمناخ الديمقراطي يساعد علي ظهور القيادات كما يعاونها علي الحركة.
- أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر والبطش فلا يساعد علي ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.
- ث. الوقت المناسب.
- ج. مقدار الوقت المتاح

رابعاً : الأخطاء الرئيسة في عملية الاختيار والتقييم.

عندما لا تتوفر معلومات دقيقة ومتكاملة حول عملية التقييم؛ فإن ذلك قد يؤدي إلى العديد من الأخطاء عند تقييم المرشحين، ومن الأخطاء الرئيسة: (النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص) مثل:-

- 1- المهارات في العمل كعضو في الفريق: يفضل كبار المدربين الأشخاص الذين يديرون إدارتهم أو أقسامهم بسلاسه ودون مشاكل مع العاملين، ومثل أولئك الأشخاص عادة ما يصعدون السلام الوظيفية بسرعة؛ بسبب الخاصية المتمثلة في أن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين: مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم وأولئك لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين لأن القادة ليسوا لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يصل الآخرون كفريق في حين أنهم يريدون الشعارات المؤيدة للفريق، ولكن يتطلب الأمر اتخاذ قرار هام؛ لأنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع.
- 2- التدريب الشخصي : من الاعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن أن يطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون اختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص؛ لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والاستفادة من أخطائهم .
- 3- البراعة في الأعمال التشغيلية : كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات؛ لأنهم يسهلون وييسرون عليهم العمل , وعلى الرغم من أن مثل أولئك قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم إلا أنهم غالباً لا يكونون قادة فاعلين حيث يُعتبر أولئك المديرون الفنيون والمختصون بشكل رئيسي على الأنظمة

والسياسات والإجراءات فيكون هناك صعوبةً تماماً؛ لذا فإنهم يعتقدون انه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة فأولئك يمكن أن ينسجموا في منظماتهم وان يصلوا إلى ارفع المراكز لكن ذلك الأمر قد يؤدي إلى اغتراب وانعزال الآخرين في المنظمة والحد من إبداعهم .

4- الخطابة الفعالة: إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كيفية الظهور أمام الناس , وبشكل خاص يركزون على مهارات الالتقاء مع أن تلك المهارات مهمة إلا انه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف .

5- الطموح الواضح: بسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة، ولسوء الحظ فان كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد يكون معبراً عنه .

6- التشابه والانسجام : كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب وصفات تشبههم وفي بعض الأحيان فان المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم؛ بسبب الاختلاف في: العرق، الجنس، الخلفية الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، الأكاديمية، الجغرافية، أو لسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة .

نظريات القيادة وأنماطها:

هنالك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ومن تلك النظريات:- (الفياض، 1995، ص 27_35)

أولاً : نظرية التأثير على المرؤوسين:

وتعتمد على الأساليب والأسباب التي تمكن القائد من التأثير على مرؤوسيه بغض النظر عن فعاليته كقائد وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها :

1- السمات القيادية : وهي صفات شخصية يمتلكها القائد مثل القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقبلون به قائلاً وقوة.

2- القدوة: حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجاً لتصرفهم وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة؛ فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه

3- الحزم والإصرار: يستجيب المرؤوسون لقائدهم نتيجة حزمه لطلبه وإصراره عليه ويكون ذلك القائد عادة صريحاً واضحاً في طلبه.

4- التبرير المنطقي : القائد يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويفه لهم

5- التودد للمرؤوسين والثناء عليهم: بعد ذلك يطلب منهم ما يراؤه وأداؤه وذلك أسلوب تبعية كل قائد لا يثق بنفسه

ثانياً : نظريات سلوك القائد وقدراته:

تطورت هذه النظرية عن سابقتها حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب وإنما المهم هو فعالية ذلك الأداء ومن تلك النظريات:

(الحناوي محمد، السلوك التنظيمي، ص 22)

1- القائد السلطوي: وهو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على سلوك وتفكير مرؤوسيه وكما يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة.

2- القائد الميال للإنجاز: الشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره.

3- القائد القادر على حل المشاكل: هو القائد الفعال القادر على حل المشاكل ومثل ذلك يكون قادراً على وضع الخطط والاستراتيجيات ووضع القرارات الفعالة.

- 4- القائد القادر على المبادرة: هو القائد الفعال القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه ويعتبر ذلك القائد ممن يثق بنفسه ولديه القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل.
- 5- القائد صاحب القدرة الفنية: يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ويكون أكثر كفاءة وأكثر فاعلية.
- 6- القائد الذي يدعم المرؤوسين: فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعتهم لمزيد من العطاء يكون أكثر فاعلية من غيره حيث يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.
- 7- التغذية الراجعة: هي خاصة مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالاً كما تمكن المرؤوسين من معرفة مواقعهم وتعددهم للأهداف التي يسعون لتحقيقها كما أنها تمكنهم من معرفة أدائهم الفعال وفي ذلك تعزيز ايجابي لهم.

ثالثاً : النمط القيادي:

تصف النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات و التنبؤ بسلوكه مع مرؤوسيه بمجرد أن تعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالاً أو غير فعال ومن تلك النظريات:

(الحناوي/محمد السلوك التنظيمي ص 22)

أولاً : أنماط استخدام السلطة أ ي: مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار وهناك العديد من النماذج التي وضحت تلك الأنماط ومنها:

أ- أنموذج (وايت ولييب) ويتضمن:-

- السلطوي/اللاتوقراطي (حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة).
- النمط المشارك: وهو النمط الفعال في ذلك الأنموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار ومن صور ذلك النمط ما يسمى (الإدارة بالتحويل) حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ثم يتخذ في ذلك النمط قراره بأسلوبين هما:

1) القرار بالإجماع، حيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ثم بعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف ذات علاقة.

2) القرار الديمقراطي ويحتاج موافقة الأغلبية عليه.

- النمط المتسبب وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات ثم بعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه.

ب- أنموذج (نتيوم وسميث) ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة) ويشمل على صيغة:-

1- أنماط قيادية هي:-

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها.
- يتخذ القرار لوحده ثم يبرره للمرؤوسين.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ثم لا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار، وقد ينفذ بعض اقتراحاتهم.
- مناقشة القرار بجو ديمقراطي ثم يتخذ القرار؛ بناءً على رأي الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

ج- أنموذج ليكرت): حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:-

1- المتسلط الاستغلالي يتخذ القرار ثم يلزم المرؤوسين بتنفيذه

2- المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه

3- الاستشاري: يستشير مرؤوسيه بموضوع القرار ثم يسمح بمشاركتهم في بعض جوانبه

د- الجماعي المشارك: يتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذه بالأغلبية وقد دعا (ليكرت) لاستخدام هذا الأسلوب القيادي؛ لاعتقاده بفعاليته؛ وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار.

هـ- نمط الإدارة السلبية (المتساهلة) impoverished management.

أ ن ذلك النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا للأفراد والإنتاج علي حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهدا ف إنتاجية، وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وجدانهم التنظيمي وينعكس ذلك بطبيعة الحال علي علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات.

2- نمط الإدارة العلمية (السلطوية) scientific management.

يعبر ذلك النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة.

3- النمط الإداري الاجتماعي.

يعكس ذلك النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ، ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم لأهدا ف إنتاجية هم مطالبون بتحقيقها.

4- النمط الإدارة المتأرجحة.

يشبه ذلك النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التآرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فلا يثبت عند وضع معين. وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتعاب من جانب العاملين إذا هدأت حالة العمال قد يلجئون إلى النمط (الإدارة السلطوية) فيضغطون على العاملين، من أجل الإنتاج ، وكثيراً ما يؤمن أولئك القادة بأسلوب منتصف الطريق.

5- نمط الإدارة الجماعية إدارة الفريق.

أ ن القادة الذين ينتمون إلى ذلك النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بُ عدي الإنتاج والعاملين ، فمثلاً أولئك القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة ويبنى ذلك علي إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لد أولئك القادة وبالتالي: يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهدا ف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهدا ف المطلوب تحقيقها وبمثل ذلك الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة كما تسود علاقات الإخاء والود بين القادة والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض.

6 - نمط الإدارة الأبوية.

يتكون ذلك النمط من مزيج من النمطين: (إدارة النادي، الإدارة السلطوية) للتمييز عن إدارة الفريق وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من النمط الاجتماعي.

مع الجانب النفسي من نمط الإدارة السلطوية معاً فنجمع بين نقطتين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج فالقائد هو كالأب الذي يعطف علي أولاده ولكنه صارما معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان ، حيث يعتبرهم أقل منه معرفة إدراكاً للأمر.

7- نمط الإدارة المتقلبة :

وتتكون تلك الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة , حيث يستخدم القائد احد الأنماط الستة أو مزيج منها, مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها, ويمكن لذلك القائد أن يهدد المرؤوسين أو يقدم لهم منفعة شخصية بالمقابل أو يستغلهم.

(فنون القيادة)

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب التعامل معها من قبل القائد الناجح أهمها:

- 1- هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره (صلاحيات لأولئك الأشخاص)
 - الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم وليست الغاية منه استعراضية أو نفسية.
 - عين الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مع تحديد الوقت المتاح وتحديد المساعدين والموارد.
 - ليكن أمرك واضحاً , كاملاً, موجزاً , دقيقاً , ولكن واثقاً من نفسك عند إصداره.
- 2- فن الاتصال.

نحن أحوج ما نكون إلى برنامج موسع عند فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة ومن أهم مهارات الاتصال: الإنصات: حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق؛ لإغلاق فجوة الالتزام وجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات، حيث تضمنت احدي الدراسات الحديثة قواعد الاتصال الناجح وقد أدرجتها تحت الكلمة الانجليزية.

(Human Touch)	أي اللمسة الأخيرة
(Hear Him)	1.استمع إليهم
(Under stand his feeling)	2. احترم شعوره
(Motivate his desire)	3.حرك رغبته
(Appreciate his effort's)	4.قدر مجهوده
(News Hi)	5.مدة الإخبار
(Train Him)	6.دربه
(Open His Eyes)	7. أرشده
(Understand His Uniqueness)	8. تفهم تفرده
(Contact Him)	9. اتصل بـ
(Hon our Him)	10.أكرمه

مزالق القيادة:

الاستبداد ، التفريط ، الكبر ورفض النقد، غياب الهدف، وبعثرة الأولويات ، مخالفة الفعل للقول ، الاستهتار بأي دور للأفراد، تعيين نائب ضعيف ، وضياع معالم القدرة من شخصية القائد.

واجبات القادة (المهام الأساسية للقائد المدير)

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات ولا تأتي بالمال أيضا , بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر ومهارات رائعة , حيث يمسك القائد بزمام الأمور بثقة واقتدار حتى يصبح القائد في ذلك المقام .

وتقسم مهام القائد المدير الي قسمين :-

أولاً : مهام رسمية تنظيمية: وتتلخص في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية وبرز تلك المهام هي :-

أ- **التخطيط أي:** رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات ثم تحديد الأهداف البعيدة والقريبة ثم وضع الخطط الموصلة إليها مع تحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية.

ب- **التنظيم أي:** تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب: الكفاءات والجدارات والقدرات والطموحات بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بمراعاة الخبرة والاختصاص والقدرة الفاعلة ولعل أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس: اللجان والهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح ويبقى للمدير دور الاستشارة؛ لأنه في ذلك يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، لذلك الأسلوب يؤدي قدراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف، وبذلك يكفي نفسه المزيد من: الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.

ت- **التنسيق بين أطراف العمل:** ويتمثل في توجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهناك لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه وذلك يتطلب منه الاتصال مع العاملين وشرح أهداف المنظمة وتذكيرهم بها باستمرار؛ لحشد هممهم، وتحفيزهم للتعاون؛ لخلق روح الفريق المتكامل المتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

ث- **تشكيل شبكة من الاتصالات لعمودية والأفقية وذلك لنقل:** المعلومات والأفكار والقرارات والاطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها؛ ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

ج- **المتابعة والإشراف.** تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم أو التطوير وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات؛ لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الانجاز وتحقيقاً للنجاحات.

ثانياً مهام غير رسمية. وهي تعتمد على شخصية القائدو آفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين إلا أنها لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن تلك المهام :-

- **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية.** وهي الجماعات التي تتكون بشكل طبيعي، وترتبطها مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري، فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي لجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهناك يتوجب على القائد الاهتمام بتلك الجماعات مع إقامة اتصالات جيدة معهم؛ وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف إلى مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل؛ لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

- **الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة.** بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم؛ وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء ذلك الخلاف وبذلك يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

- ١- **المشاركة.** قد بات أنموذج الإدارة بالمشاركة حقيقة مفروضة على واقع المنظمات في المجالات المختلفة وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطبيعية بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه فينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبذلك يمنع من وجود فلأد يسبحون خارج فناء المنظمة ولأن وجد منهم فإنه أسلوب الحكيم ذلك من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم الي الأجواء .
- ٢- **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية** وذلك ببحث مشكلات العمل ومعالجتها ثم وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شان المدير القائد بل الروح الجماعية المنفتحة ترفع من شأن المدير فتعطيه قوة كبيرة كما تضيف عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من ابرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها .
- ٣- **درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه: القيم والمثل الإنسانية والقيم الأخلاقية في التعامل.** كقيمة الوفاء والستر على: النواقص والقدرات والعفو والصلح والسماحة والكرم وغيرها من الصفات الإنسانية النبيلة التي تجعله قوة وأسوة يحتذى بها الجميع، وبذلك يحول المدير منظمته الي مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .
- ٤- **مهارة تبصر الأهدا في العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية** في إطار الأعرا في العامة يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة وتفهم كافٍ للاتجاهات السياسية وتبصرها مع القدرة على التعامل معها بحكمة؛ ليكون اقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة مع إعطاء الأهمية للصالح العام .
- ٥- **المهارات في تنظيم الوقت وادارته:** وذلك من خلال تحديد المهارات المطلوب انجازها وتحديد الأولويات ومتابعتها ثم انجازها على مراحل من خلال خطة زمنية .

المبحث الثاني

الالتزام التنظيمي والامل اؤثرة فيه

يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الأهمية من حيث الآثار المترتبة عليه: للفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المستوى التنظيمي، وكلما ازداد الالتزام التنظيمي؛ قل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب عن الدوام، وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي.

شعر الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

وانعكس الأمر على الدخل القومي، ويعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسة لقياس مدى التوافق بين الأفراد والمنظمة، فالأفراد ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع يميلون إلي بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، والتي تأييد قيم المنظمة والبقاء فيها ويرتبط الالتزام بعلاقة العمل بين الرئيس وتابعية، وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة، في عدم التزام الموظف أو ضعف علاقته بوظيفته ومنظمتها.

وبالنتيجة: فإن الالتزام التنظيمي يتأثر بجملة العوامل التنظيمية الداخلية أي: السياسات التنظيمية، نمط القيادة: خصائص المرؤوسين، الدافعية، والمناخ التنظيمي، والعوامل الخارجية (البيئية) أ ي: محدودية فرص العمل، قوانين العمل، والثقافة المجتمعية السائدة.

نظم التعليم الجامعي التي لا تتلاءم مخرجاتها من الخريجين مع متطلبات المنظمات في سوق العمل، وان أدت إلي الالتزام البقائي فإنها لا تحقق مستوى الأداء المطلوب بل تزيد من عجز ميزانية الدولة لذلك نظرا لأهمية الموضوع وآثاره على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي والقومي فان التطرق لهذا الموضوع بمختلف مظاهره وابعادة من شأنه تحقيق الفائدة المرجوة في مؤسسات القطاعين العام والخاص على السواء.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي :-

عرفه (هيجان) : هو قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها.(هيجان،عبد الرحمن أحمد،الولاء التنظيمي للمعيد السعودي سنة 1999) وهو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:-

- 1- التوافق : وهو درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمة
- 2- الانهماك (الاستغراق)، أ ي: انهماك الفرد وانغماسه بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها .
- 3- الإخلاص والوفاء:و هو الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يشعر بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته .

وبالتالي يتجسد الالتزام التنظيمي في ثلاثة عناصر هي :-

- أ- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها .
- ب- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم .
- ت- الرغبة الجامحة للبقاء عضوا في التنظيم .

ثانياً : خصائص الالتزام التنظيمي: (المدهون، موسى توفيق، تحليل السلوك التنظيمي/المركز العربي للخدمات الطلابية، سنة 1995، ص 508)

يمتاز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص منها :

- 1- انه حالة غير ملموسة يستدل عليها من: ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم .
- 2- انه حصيلة تفاعل العديد من: العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .
- 3- انه يفتقد خاصية الثبات , بمعنى: أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
- 4- انه متعدد الأبعاد , ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد تلك الأبعاد , ولكن تلك الأبعاد تؤثر في بعضها البعض الآخر . ويمكن تحديد أسباب التعدد في تلك الأبعاد كما يلي :-
- إن المنظمة مكونه من عدة فئات ولكل منها أهدافه الخاصة وليس من الضرورة اشتراك تلك الفئات في هدف واحد .
- عادة توجد داخل كل منظمة كتلات , أ ي: مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام وكل تكتل من تلك التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين .
- ونظرا لوجود التكتلات والفئات فان ولاء الأفراد والتكتلات لتلك الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبيا .

ثالثاً مراحل تطور الالتزام التنظيمي مرحلتان هما :-

- 1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل ها .
 - 2- مرحلة الالتزام التنظيمي وهي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها .
- وهناك من يرى أنها تحتاج إلي مرحلة ثالثة هي :

- 1- الازعان أو الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة , وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه في حين يرى البعض أنها تتمثل في:-
 - مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة، حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين , وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛ لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها .
 - مرحلة التبنى حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمتها مطابقة لأهدافه وقيمه , وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم .
- (اللوزي، موسى- التطور التنظيمي أساليب ومفاهيم- حديثة سنة 1999 ص 113)

وقد رأ د المعاني (1996) أن لاللتزام التنظيمي ثلاث مراحل :-

- 1- مرحلة التجربة وهي:المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد، ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة , حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد , والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، إدراك ما يتوقع منه وإظهار حداثة ومهاراته في أدائه .
- 2- مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح مدة تلك المرحلة ما بين عاميين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة , يسعى الفرد خلالها إلي تأكيد مفهومه للانجاز , حيث يتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة .
- 3- مرحلة الثقة بالتنظيم: وهي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة إلي ما بعد ذلك , حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم فينتقل إلي مرحلة النضج .

رابعاً أهمية الالتزام التنظيمي :

- 1- يعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع أولئك الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز .

2- ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل .

3- ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة . (هيجان)

4- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات؛ كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات؛ لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها .

5- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها .

خامساً : أبعاد الالتزام التنظيمي وطرق قياسه :-

يعتبر (بورتر) Porter (1969) رائداً في هذا المجال؛ من خلال إسهامه في تحديد (بعدين) هما :-

1- التطابق .

2- الارتباط بالمنظمة .

وقد حدد مارش ومانري Marsh & Mannari (1977) تسمية كل من: الولاء والمسؤولية والرغبة في العمل ، الإيمان بالمنظمة، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي، أما بوتلي وزملاؤه Putti (1989) فقد اعتمدوا التطابق والارتباط بالمنظمة بعدين عبروا بهما عن الالتزام التنظيمي .

وهناك مجموعتان تمثلان مدخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته هما: -

أولاً مدخلات الالتزام التنظيمي:

1- الخصائص الشخصية: (الحاجة للإنجاز، التعلم، النمو، وتحديد الدور)

2- خصائص العمل: (التحدي في العمل ، الرضا عن العمل ، فرصة التفاعلات الاجتماعية و التغذية المرتدة)

3- خبرات العمل: (طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين ، اتجاهات العاملين، وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).

(المعاني، ص 30-32، سنة 1999)

ثانياً : مخرجات الالتزام التنظيمي :-

1- الرغبة والميل للبقاء في التنظيم .

2- انخفاض نسبة الدوران في العمل .

3- الميل للعمل طواعية؛ لتحقيق أهداف التنظيم .

4- الميل لبذل جهد؛ لتحقيق انجاز اكبر .

(المعاني، ص 30-32، سنة 1999)

ثالثاً العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :-

1- السياسات التنظيمية : وهي جملة الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ، وتلعب تلك السياسات دوراً ناجحاً في توحيد أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من خلال تبني سياسات وإجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، إذ من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي الذي يعتمد سواء أكان في إيجابياته أم سلبياته على قدرة القائد على إشباع تلك الحاجات والتي تؤدي بالضرورة في حال إشباعها إلى نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج من: مساندة التنظيم للفرد والشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي فخصائص العمل تعطي نوعاً من الإشباع لحاجات الفرد ورغباته حيث يقوم بالأداء

المطلوب ويحقق الإنتاجية المتوقعة منه؛ لأن الالتزام التنظيمي يزداد من خلال سعي المنظمة إلي العمل على إشباع تلك الحاجات الإنسانية للعاملين لديها و العكس صحيح .

2- وضوح الأهداف والأدوار: وذلك يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين , فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ازدادت عملية إدراك وفهم الأفراد للمهام المنوطة بهم والمعايير المقررة لها, مما يؤدي إلي إحساس الفرد بالالتزام التنظيمي الذي يتأثر بالفهم والفلسفة والكفاءات الإدارية .

3- مشاركة العاملين في التنظيم : تساعد تلك المشاركة بصورة ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم, وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل, فقد عرفت المشاركة بأنها: اندماج الفرد عقليا وعاطفيا في عمل الجماعة بعدما تتيح الجماعة لذلك الفرد فرصة المساهمة بالأهداف والمشاركة في المسؤوليات وتقوم عملية المشاركة على ثلاثة أسس ومحاور تتمثل فيما يلي :-

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة
- أنها تعمل على زيادة حافزيه الأفراد حيث تدفعهم للعمل من خلال الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات الراقية إلي تحقيق الأهداف .

- أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في: العمل وتقبل المسؤولية وزيادة الالتزام التنظيمي، والارتباط ببيئة العمل بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات إنما هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم , الأمر الذي يؤدي إلي تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية كما أنها نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي، وانها نقطة النجاح الأولى للمنظمة كما توفر لها العائد المناسب مقابل مساهمتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على التزامهم التنظيمي .

4- المناخ التنظيمي: وهو مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها: فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم ومن المفترض أن المنظمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلي بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين , وقد بينت الأبحاث في هذا المجال: أن المنظمات ذات البيئات المتسلطة والمثبثة لمعنويات العاملين , والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الالتزام التنظيمي؛ لذا من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين

5- الحوافز: الحوافز هي ذلك الأسلوب أو الوسيلة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة وتركز نظرية الحوافز بلعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمنظمات أو بقائهم فيها .

لذا فإن توافرت أنظمة مناسبة من الحوافز مادية ومعنوية فذلك يؤدي إلي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

6- العمل على بناء ثقافة المؤسسة: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحده يرسخ معايير أداء متميز لأفرادها ويعمل على توفير درجة كبيرة من المشاركة في اتخاذ القرارات؛ مما يترتب عليه زيادة تماسك المنظمة وازدياد الالتزام التنظيمي والولاء لها .

7- الثقافة التنظيمية: هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي؛ لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة للوصول إلي فهم أبعادها وعناصرها، إذ أن الثقافة التنظيمية هي: منظومة المعاني والحضور والمعتقدات والممارسات التي طُور ت مع الزمن وأصبحت سنة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق منها أساسيات بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء

فيه لك أن للثقافات في المجتمعات تأثيراً واضحاً على السلوك خارج المنظمات وداخلها، حيث تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وتحديد أنماط السلوك والاتجاهات نحو المنظمقواءً . تعلق الأمر بالمدير أم بمرؤوسيه .

8- **نمط القيادة** : يجب على الإدارة أن تفنح الآخرين في جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .

وتجدر الإشارة هنا: أن النمط القيادي يؤثر تأثيراً بالغاً على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات التي يفقدها الكثير من العاملين ، ممن يعتقدون أن الوساطة الاجتماعية هي السبيل الوحيد؛ للحصول على الوظيفة المناسبة، كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة والتزامهم التنظيمي في تحقيق شعورهم بعدالة الأجور والحوافز ومزايا العمل والأمن الوظيفي.

وبناءً على ما توصلنا إليه من هذه الدراسة في نظريات القيادة وأنماطها، فإن النمط الديمقراطي في القيادة مثلاً الذي يتيح للمرؤوسين قدراً كبيراً من حرية المشاركة من اتخاذ القرارات والتعبير عن الآراء واعتماد سياسة الباب المفتوح والسعي إلى تلبية حاجات المرؤوسين، هو النمط الأمثل في القيادة خلافاً للنمط الاستبدادي الذي ينفرد بالصلاحيات الرسمية المفتوحة له، والذي يركز على الإنتاج وحدة دون اعتبارات للعوامل الإنسانية والعلاقات الاجتماعية، والذي يجعل المرؤوسين يكرهون العمل معه ولا يعملون بانضباط فيه؛ مما يؤدي إلى تدني كل من الأداء ومستوى الالتزام التنظيمي فالفرد الذي يشعر بأنه يعمل تحت إمرة رئيس لا يقدر آدميته ويحول كيانه إلى آلة ويحتكر طاقته لخدمة أهداف المؤسسة؛ يصاب بحالة من الإخفاق النفسي والتي تطال حسده وتصيبه بنوع من الأمراض الجسدية التي تخلق لديه أحياناً رغبة الانتقام من رئيسه ومؤسسته كشكل من أشكال الدفاع عن الذات وحمايتها.

9- **الخصائص الشخصية للفرد**: يتأثر الالتزام التنظيمي بجملة الخصائص الشخصية للفرد مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة، الراتب و المستوى الوظيفي.

• **العمر**: ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي فلقد اثبت (لوثانز وتايولور Luthans & Taylor 1989): وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي ، وان كبار السن أكثر التزاماً بالمنظمة من نظرائهم صغار السن ، بينما توصل باحثون آخرون إلى وجود علاقة ضعيفة بين هذين المتغيرين ، في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي، ورغم تباين الدراسات السابقة فيما يختص بالعلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي إلا أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين.

• **عدد سنوات الخبرة**: اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات حول العلاقة بين عدد سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي ، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي ، إلا أن (بوشانان Buchanan 1994) توصل إلى أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقيادته المباشرة من جهة ثانية.

ويمكن القول: إن وجود ارتباط موجب ما بين الخدمة والالتزام التنظيمي يرجع إلى أسباب عديدة منها ، انه مع تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال، ويكسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض امتيازات وظيفية أخرى سواء أمعنوية كانت أم مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة.

• الراتب : وهو العائد الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام، وهو يمثل أهم المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي، ذلك أن المتقدم لشغل وظيفة ما يسعى غالبا أن يفى راتبه بالتزاماته المادية، وهو يتوقع أن يسفر جهده وإخلاصه العمل عن بعض الفوائد أو النواتج المرغوبة، ولئن كان المديرون هم ممثلو المنظمة في مكافأة الرؤوسين ، فإن الموظف يتوقع من مديره نوعا من رد الفعل الايجابي نحووه المتمثل في الراتب ، فإن تحقيق ذلك التوقع أدى إلى نوع من الالتزام التنظيمي عامة، أما إذا لم يتحقق ذلك التوقع وبقي الموظف مستمرا في عمله فإن التزامه يكون في الغالب بقائياً . ومن الملاحظ ندرة الدراسات التي تناولت تأثير الراتب على الالتزام التنظيمي والتي منها دراسة زايد التي توصلت: إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الالتزام العاطفي والالتزام المستمر والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره احد مصادر الدخل.

• الجنس والحالة الاجتماعية : تعددت الدراسات الإدارية التي تفحصت أثر الجنس (الذكور والإناث) كمتغير أساسي ، إلا أنها في سعيها لتكوين الكيان المعرفي في مجال الإدارة، لم تقدم نظرية خاصة بالمرأة ، بل كانت معظم الصياغات عامة وغير محددة للنوع غير أن النظرة إلى المرأة العاملة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد تغير عبر الزمن ، والشاهد على ذلك أن العديد من مجالات العمل التي كانت مناطق عمل مخصصة للرجال فقط في وقت ما، أصبحت الآن مفتوحة على مصراعها أمام المرأة ، وان مناصب إدارية معينة كانت حكرا على الرجال أصبح للمرأة العاملة فيها نصيب كبير ، وقد توصلت العديد من نتائج الدراسات: على تأكيد نوع أو جنس الموظف على الالتزام التنظيمي ، فقد توصلت نتائج دراسة (هالر وروزما Haller & Rosenmay 1971) إلى وجود ارتباط موجب فيما بين المرأة العاملة والالتزام التنظيمي شريطة أن تتمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستقرة وطويلة وعلى العكس جاءت نتائج (اندروساني و شابيرو Andrisani & Shapiro 1978) ويرى بعض الباحثين أن النوع و الجنس لا علاقة لهما بالاستقرار والالتزام التنظيمي ، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤشر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي، إلا أن عددا من الباحثين يؤكد انه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة، ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديها.

• المؤهل العلمي: هناك تباين لدراسات حول العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي، وان كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي؛ وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع: معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي ، في حين وجد الفنيون انه كلما ارتفع معدل عمر الفرد وارتفع تأهيله العلمي؛ ارتفع معدل التزامه التنظيمي .

• المستوى الوظيفي للفرد: تباينت نتائج الدراسات حيث وجد الفنيون وجود علاقة ايجابية بين متوسط الالتزام للفرد والمستوى الوظيفي له ، وأكد العظمي علاقة سلبية بين متوسط الالتزام للفرد والمستوى الوظيفي له إذ انه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع متوسط التزامه ، ولعل السبب في ذلك هو أن الموظف يكتشف مع تقدمه في المراكز الوظيفية، وجود معايير ربما لا تتصف بالموضوعية خاصة فيما يتعلق بنظام الترقية لمراكز اعلى وتوزيع المكافآت وتزايد الأمور تعقيدا بالنسبة لشاغلي المواقع القيادية بدرجة مدير إدارة ، حيث تكاد تكون الطوابق شبه مغلقة أمام العديد من أولئك نتيجة وجود معايير أخرى لا علاقة لها بجودة الأداء لشغل المواقع الأعلى ، خاصة على مستوى وكيل وزارة مما يتوقع أن يعكس سلبا على اتجاهاتهم نحو العمل والتنظيم .

رابعا آثار الالتزام التنظيمي :

يؤدي إلى نتائج ايجابية عموما وسلبية أحيانا إذا ما وصل درجة المبالغة ويمكن انجاز تلك الآثار على النحو التالي :-

أ- الآثار الايجابية :-

- تعزيز رغبة الفرد في الاستمرار في العمل , الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي فيجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه فيسعى جاهدا لتحقيق تلك الأهداف وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوير الالتزام التنظيمي خاصة في المراحل الأولى من التوظيف
- خلق حالة من الرضا النفسي للفرد؛ نتيجة المنافع والمزايا التي يحصل عليها؛ مما يؤدي إلي امتداد ذلك التأثير إلي علاقاته العائلية وضمان استقرارها وتوازنها
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها, واستقرار العمالة والانتظام في العمل , مع العمل بروح الفريق.
- زيادة الجهد والطاقة المبذولة؛ مما يؤثر على: انخفاض بكلفة العمل , وانخفاض في معدل الدوران في العمل ونسبة الغياب والتأخير واللامبالاة وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة .

ب- الآثار السلبية :-

- العزلة الاجتماعية، وسيطرة هموم العمل على تفكير الفرد خارج أوقات الدوام .
- وخلاصة القول: إن طبيعة الالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هو التزام أخلاقي بقائي.

المبحث الثالث

العدالة التنظيمية

العدالة والاطمئنان إحدى القيم التي انبثقت عن العقيدة الإسلامية فهي حق للجميع في مجتمع الإسلام؛ عملا بقوله تعالى { واذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل } وهي الأساس الذي يعتمد عليه أي: تخطيط أو إستراتيجية أو تكتيك لا يمكن أن يتخطاه في أبعاده: السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وان الإعراض عن هذا المبدأ يعد أمرا مرفوضا إسلاميا وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساسا للأداء المميز للمنظمات، وتحقيقا لرضي الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف والأجور المتكافئة، مما أدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكلة الاجتماعية والنفسية للمنظمة حيث تعتبر العدالة قيمة اجتماعية يؤدي غيابها إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً، حيث أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.

وهناك العديد من الأسباب التي تفرض وجود العدالة من أبرزها :-

- الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية، ونظرا لأهمية العدالة، تجري الآن الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات ولقد لاقى محاولات تطبيق العدالة نجاحا محدودا؛ لتغير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية اهتماما متصاعدا بالعدالة التنظيمية؛ بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجا إلى الشعور بالانكفاء النفسي المادي ورغم أن مفهوم العدالة والمساواة يعدان من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة الحكومية. فان اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية أنصب بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي، و إذا كانت أدبيات إدارة الأعمال في العالم الغربي لم تعط متغير العدالة التنظيمية ما يستحقه من بحث في القطاع الحكومي، فان واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضا لم يبتعد كثيرا عن تلك الحالة مما يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بالعدالة التنظيمية؛ باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيرا جوهريا في السلوك التنظيمي خاصة أن العديد من الدراسات العربية قد أثبتت وجود عدة سلبيات في القطاعات الحكومية العربية ناتجة عن تراجع درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية ولعل من أبرز تلك السلبيات: ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع الالتزام التنظيمي.

والوزارات الفلسطينية التي تعد مؤسسات حديثة النشأة اضطلعت بمسؤولية النهوض بخطة السلطة الفلسطينية وواجهت العديد من التحديات، هي أحوج ما تكون إلى تحقيق العدالة التنظيمية؛ لأنها السبيل الوحيد إلى تنمية الالتزام التنظيمي؛ لتوجيه الجهود نحو التحرر والفكر المقاوم في فلسطين.

(خليفة، عبد اللطيف، محدودات السلوك التطوعي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض

أولاً : مفهوم العدل

هو اسم من أسماء الله الحسنى، والعدل مصدر للعدالة والاعتدال والاستقامة ، وهو الميل إلي الحق ويأتي اسم العدل في صورة المصدر من الاسم (العادل) ويعني الاسم الذي لا يفعل إلا ما ينبغي له فعله وما يليق به سبحانه وتعالى، (بالعدل) قامت السموات والأرض وفي هذا إشارة واضحة، أي: أن اختلال العلاقة بين الأركان الأساسية للكون تؤدي حتماً إلي استحالة انتظام الكون ويسبق اسم (العدل) في ترتيب أسماء الله الحسنى اسم (الحكم) ثم يليه اسم (اللطيف) وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة ، فالحكم الذي لا مرد لقضائه ولا معقب على حكمة لا بد أن تكون صفته الأساسية للعدالة وفي ذلك إشارة واضحة إلي وجوب تحقيق العدالة من خلال حكم عادل .

ثانياً : مفهوم العدالة التنظيمية

هي : مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد الموظفين على أنه إجراء متميز غير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الإقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على انه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التمييز، ويعكس هذا الفكر مفهوم حساسية العدالة الذي يأخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف والقرارات التنظيمية ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها ، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم أي: أن الإفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة .

وعليه يمكن القول: إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلي حقيقة أن تلك العدالة هي احد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر؛ وكفي يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل، وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل: قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء الخدمات وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخطيط مساحات المكاتب في مكان العمل (وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر .

ثالثاً : أبعاد العدالة التنظيمية :-

يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة التنظيمية إلي ثلاثة أبعاد هي:-

أ- عدالة التوزيع (Distributive Justice).

ب- عدالة الإجراءات (Procedural Justice).

ت- عدالة التعامل (International Justice).

1- عدالة التوزيع هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي: أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت كما تتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا الطبيعية أو الترقية ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنطقة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنا مع جهود زملائه ويمكن لإحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارنة بما بذلوه من جهد انه يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين من جهة ، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، ولفهم اثر عدالة، لتوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل؛ يجب تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، فان زادت تلك الأهمية لدى العاملين؛ فان الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم . أما في الحالات

التي تطغي فيه القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فان الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون اقل أهمية في التأثير على سلوكهم، وعليه يتضح إن عدالة التوزيع جانبين أساسيين هما :-

- جانب مادي (هيكل التوزيعات) حيث يعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .
- جانب اجتماعي، ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

2- **عدالة الإجراءات** : هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج وهي المحدد الأساسي لأدراك العاملين للعدالة التنظيمية، أي: الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلي مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات فعندما يجري العاملون تقيماً لعدالة القرارات الصادرة من الإدارة فان تركيزهم ينصب على كل من المخرجات الناتجة، أ ي: ما إذا كان تقييم الأداء الذي تم تحديده عادلاً وعلى كيفية اتخاذ القرار، أ ي: ما المعايير المستخدمة في عملية التقييم وتمثل عدالة الإجراءات انعكاساً لمدى " إحساس العاملين بـعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات " وتعكس عدالة التوزيع أيضاً مدى إدراك أو إحساس العاملين بان الإجراءات المنبثقة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة حيث تعكس في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المنبثقة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد ويتحقق ذلك النوع من العدالة عندما تتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه .

ويمكن تعريف عدالة الإجراءات بأنها " الإجراءات الرسمية العادلة، أ ي: الإجراءات التي جرى تعميمها؛ لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة؛ لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وكذلك قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء إضافة إلي ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين ولذا فان الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة ، لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما :-

أ- أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (العاملون) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءً عليها صياغة تلك الإجراءات .

ب- على الطرف الأول (لإدارة) تزويد الطرف الثاني (العاملون) بالمعلومات الكافية عن تطبيق تلك الإجراءات وبنا عليه يمكن القول: إن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي :-

- 1- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات .
- 2- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار .
- 3- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار .

ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق الإجراءات إلي تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية ، لذا فان مسؤولية ردم تلك الفجوة تقع إلي حد كبير على عاتق المدير المباشر الذي وان لم يكن غير مسئول عن صياغة الإجراءات التنظيمية ، إلا انه يبقى المسئول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ وهنا يكمن مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها .

إضافة إلي ذلك يتضح وجود علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وإحساس العاملين بـعدالة التوزيع مرتبط إلي حد كبير بإحساسهم بان قرارات التوزيع تحدث، طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة، والإجراءات تعكس إحساس العاملين بـعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج ونلاحظ أن العدالة الإجرائية تشمل على جانبين هما :-

الجانب الأول: هو الجانب الهيكلي الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل، والترقية، و..... .

الجانب الثاني: هو الجانب الاجتماعي الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وقد تم تسمية هذا الجانب (عدالة التعاملات) .

- ويعكس الجانب الأول أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات والمتمثلة في :-
- قاعدة الاستئناف : وتعني بوجود فرص لتعديل القرارات ومثال ذلك تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده عند ارتفاع الأسعار أو غلاء المعيشة .
 - القاعدة الأخلاقية: وجوب توزيع المصادر وفقا لمعايير الأخلاقية السائدة .
 - قاعدة التمثيل: وجوب استيعاب عملية اتخاذ القرار لوجهات نظر أصحاب العلاقة وتشير تلك القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التطبيقية التي يمكن أن تؤثر عليهم .
 - قاعدة عدم الانحياز: وجوب تغيب المصلحة الشخصية عن التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار , حيث إن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية .
 - قاعدة الدقة: وجوب اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة، سليمة، ودقيقة، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت منظمة تحقيق درجة عالية من العدالة .
 - قاعدة الانسجام: وجوب انسجام الإجراءات وتوزيع الجزاءات والمكافئات على جميع الأفراد .
- علماً بأن تلك القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في اغلب الأحوال, بل أن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف، لذا اقتراح مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية أهمها:
- أ- تقدير واحترام وجهة نظر الموظف.
 - ب- الابتعاد عن التمييز الشخصي .
 - ت- إعمال القاعدة القانونية بمفهوم تطبيق متناسق المعايير على الجميع .
 - ث- مساعدة الموظف في تفسير القرار، بإعطائه القدر المناسب من المعلومات وهناك مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات هي :
- ثبات الإجراءات , عدم التمييز , دقة الإجراءات , صحة الإجراءات , واقعية الإجراءات وأخلاقياتها .
- 3- عدالة التعامل :- إن عدالة التعامل تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلا , كما أنها تعكس مقدار الاحترام ومكانة الخلق التي يبذلها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار، كما تعكس أيضا مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار وتعكس أيضاً تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة وتتضمن عدالة التعامل جانبيين هما :-
- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء .
 - تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها فالتبرير المقبول او المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها؛ يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين .
- وبالنتيجة: فإن الأبعاد السابقة مجتمعة تساعد بشكل كبير في تفهم طبيعة عدالة التعامل , إضافة إلى أنها تلقي الضوء على تأثير القيادة الإدارية على تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثية .

المبحث الرابع

الإطار التطبيقي لدور القادة في إدارة المواهب في قطاع غزة

من خلال دراسة قام بها أحد الباحثين في قطاع غزة تم التعرف على أنماط القيادة السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وعلى تأثير المتغيرات الشخصية: (العمر، المؤهل الدراسي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، والراتب) على الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي تلك الوزارات وعلى طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، وكذلك على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية.

أولاً - بالنسبة للعمر: كانت الغالبية العظمى من أفراد العينة من جيل الشباب.

ثانياً - بالنسبة للمؤهل الدراسي: كانت أعلى نسبة من أفراد العينة من حملة البكالوريوس.

ثالثاً - بالنسبة للجنس: بلغ عدد الذكور ضعفي عدد الإناث تقريباً.

رابعاً - بالنسبة لعدد سنوات الخبرة: أعلى نسبة للموظفين 34.8% هم ذوو خبرة أقل من (5) سنوات، بينما بلغت أدنى نسبة للموظفين 13% ممن لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات بمعنى: أن الغالبية العظمى من أفراد العينة قليلو الخبرة وغير مؤهلين لقيادة العمل الجماعي وصنع القرار.

خامساً - بالنسبة للحالة الاجتماعية: الغالبية العظمى من عينة الدراسة متزوجون بنسبة 78.2%، و8% هم مطلوقون، بمعنى الغالبية العظمى "متزوجون" ولديهم التزامات أسرية ومسئوليات مادية.

سادساً - بالنسبة للراتب: الغالبية العظمى من عينة الدراسة والتي بلغت نسبتها 56.2% تراوحت مرتباتهم ما بين (1500) إلى أقل من (2500) شيكل، وأن أدنى نسبة من عينة الدراسة والتي بلغت 1.4% تراوحت مرتباتهم (5000) شيكل فما فوق؛ مما يشير ضمناً أن الغالبية العظمى من المبحوثين (وفقاً لقانون الخدمة المدنية) هي رؤساء شعب ورؤساء أقسام.

علاقة المتغيرات الشخصية بالالتزام التنظيمي:

1- بالنسبة لمتغير العمر: وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والعمر؛ لأن الموظف يزداد التزاماً بمؤسسته مع مرافاته على فرص الترقى، وتأمين مستقبله ولكن ذلك الالتزام قد يتراجع عندما يدرك الموظف استحالة تحقيق مرافاته أو عدم تطابق قيمة مع القيم السائدة في المؤسسة وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة كل من حنون: 2005، والفخامة 1997.

2- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: وجود علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي والمؤهل العلمي، وذلك لأن الموظفين ذوي المستويات التعليمية الأعلى قد يدركون فرصاً بديلة أكبر للتوظيف مقارنة بزملائهم ذوي المستويات التعليمية الأقل؛ مما يؤثر عكسياً على الالتزام التنظيمي وأن بزيادة مستويات التعليم تزداد توقعات الموظفين ومستويات تفكيرهم التي غالباً ما تعجز المؤسسة عن تلبيتها وإشباعها، ولأن الموظفين من حملة المؤهل العلمي الأقل (حملة الثانوية العامة) يشعرون بقلّة فرص العمل المتاحة أمامهم؛ نظراً لمحدودية قدراتهم الوظيفية من جهة، وحاجتهم الماسة إلى مورد مالي معيشي من جهة أخرى وهذه النتيجة تتفق مع دراسات العضاية 1995.

3- بالنسبة لمتغير الجنس: وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والجنس لصالح الذكور وذلك يعود إلى خصوصية المجتمع الفلسطيني الذي يتحمل فيه الرجل مسؤوليات الأسرة والتزاماتها المالية وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسات كل من أبي رمضان 2004، المعاني 1999، والطعامنة 1997.

4- بالنسبة لعدد سنوات الخبرة: وجود علاقة سلبية بين الالتزام التنظيمي وعدد سنوات الخبرة بمعنى أنه كلما قل عدد سنوات الخبرة؛ زاد الالتزام التنظيمي، ولعل السبب في ذلك أن الفئة الأدنى خبرة تشعر بالحاجة إلى تنمية مهاراتها إضافة إلى محدودية فرص العمل المتاحة أمامها وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة العضلي 1997.

5- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية: وجود علاقة إيجابية بين الحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين والالتزام التنظيمي ولعل السبب في ذلك إحساسهم بأن العمل هو مصدر الدخل الأساسي للوفاء بالالتزامات الأسرية وهذه نتيجة دراسات الطعمنة 1997.

6- بالنسبة لمتغير الراتب: وجود علاقة سلبية بين الراتب والالتزام التنظيمي بمعنى أنه كلما انخفض الراتب زاد مستوى الالتزام التنظيمي ولعل السبب في ذلك أن الموظفين ذوي الراتب الأقل بحاجة إلى زيادة التزامهم التنظيمي لزيادة راتبهم من خلال فرص الترقى للنجاح في بناء حياتهم الشخصية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسات كل من: محيسن 2004، أبي رمضان 2004، وريان في الالتزام الوجداني 2004.

ثانياً - فيما يتعلق بالأنماط القيادية الإدارية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة:-

1- النمط الإخباري: يوجد ذلك النمط في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من حيث التركيز على العمل أساساً، ويؤمّن ذلك النمط بدرجة متوسطة بلغ الوزن النسبي لجميع فقراته 63%.

2- النمط الإقناعي: الوزن النسبي لجميع فقرات ذلك النمط يساوي 72%، بما يعني وجود النمط الإقناعي في الوزارات الفلسطينية وممارسته بدرجة متوسطة متقدمة.

3- النمط المشارك: الوزن النسبي لجميع فقرات النمط المشارك 74%، وذلك يعني: وجود النمط المشارك بدرجة متوسطة ومتقدمة عن الأنماط الأخرى.

4- النمط التفويضي: الوزن النسبي لجميع فقرات النمط التفويضي يساوي 68% بما يعني وجود ذلك النمط في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بدرجة متوسطة.

وبالتالي: فإن الأنماط الإدارية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي الأنماط الإدارية الأربعة الموجودة في نموذج (هيرسي وبلشارد) المذكور أعلاه حيث يتضح أن النمط المشارك هو أكثر الأنماط شيوعاً في الوزارات الفلسطينية، وهناك أنماط أخرى ظهرت ولكن بصورة أقل ومنها النمط المتسلط وبناءً عليه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يكون الأفضل دائماً حيث النمط القيادي يرتبط بالموقف دائماً.

ثالثاً - فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة:

1- الولاء في الالتزام التنظيمي جاء بنسبة 64% بمعنى: جاء بدرجة متوسطة بمعنى أن إحساس الفرد في العينة مرتبط بأهدافه بأهداف الوزارة وقيمتها والدور الذي يقوم به لتحقيق تلك الأهداف جاء متوسطاً.

2- تحمل المسؤولية جاء بنسبة 75% أي بدرجة متوسطة بمعنى تحمل أفراد العينة للأعباء الملقاة على عاتقهم.

3- الرغبة في العمل تساوي 74% وذلك يعني: أن هناك رغبة في العمل بصورة متوسطة تهدف أساساً إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم من خلال القدرة على أداء مهام العمل والتي تعتبر محصلة المعرفة والمهارات ووضوح الدور.

4- الإيمان بالعمل بمعنى: مطابقة أهداف العاملين مع أهداف الوزارة وقيمتها حيث جاء بدرجة متوسطة بنسبة 65%.

وبالتالي: فإن جميع مجالات الالتزام التنظيمي مجتمعة جاءت بنسبة 68%، ما يعني وجود متوسط من الالتزام.

وجود علاقة إيجابية بين الرضا عن القوانين واللوائح الحكومية (قانون الخدمة المدنية) المنظمة للحوافز والرواتب والترقيات وبين الالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة إلا أن هناك عوامل سلبية مؤثرة على الالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:-

1- البيئة الخارجية الحكومية التي تنظم القوانين واللوائح المتعلقة بالحوافز والمكافآت وفرص الترقية.

2- قصور دور إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

3- عدم وفاء الوزارة في توفير نظام داخلي خاص بالإجراءات الرسمية المتخذ وطرق تنفيذها وضبط الصلاحيات وإجراء الثواب والعقاب، وفي استيفاء الحقوق الوظيفية للموظفين مع الجهات المختصة (ديوان الموظفين) لتوفير فرص الترقى أمامهم بما يساعد على النهوض بهم مادياً ومعنوياً وتمكينهم من الوفاء بالتزاماتهم الأسرية.

رابعاً - فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية في الوزارات في قطاع غزة:

1- الوزن النسبي لجميع فقرات العدالة التوزيعية الخاصة بالأجور والمكافآت يساوي 64%، مما يعني: وجود العدالة التوزيعية بدرجة متوسطة في الوزارات الفلسطينية.

2- العدالة التوزيعية الخاصة بالتزام المنظمة بالوفاء بجملة التزامات وتعهدات بين الموظفين وبين الوزارة جاءت بدرجة متوسطة وينسبة 62%.

3- العدالة التوزيعية الخاصة بالثقة بالمشرف جاءت بنسبه 66% تقريباً؛ وذلك يعني: شعور أفراد العينة بأن مكائهم الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتهم الشخصية مع مدرائهم.

4- إن الوزن النسبي لجميع فقرات العدالة التوزيعية الخاصة بعدالة الأجور والمكافآت والتزام المنظمة بالوفاء بالتزاماتها، والثقة في المشرف جاء بنسبة 62% تقريباً، مما يعني: وجود عدالة توزيعية بدرجة متوسطة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة إلى أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها جاءت بدرجة متوسطة؛ لأنهم يشعرون أن ما يحصلون عليه من مكافآت لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهود مقارنة بجهود زملائهم.

5- بالنسبة لجميع فقرات عدالة الإجراءات بلغت النسبة 62%، وذلك يعني: وجود قدرة على التحكم بعملة وضع القرار بدرجة متوسطة في الوزارات الفلسطينية.

6- عدالة الإجراءات الخاصة بالتحكم في القرارات في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت 58% وهو أقل من الوزن النسبي لفقرات التحكم في العملية البالغ 62%.

7- الوزن النسبي لجميع فقرات عدالة الإجراءات كافة يساوي 59.20%، مما يعني: أن آراء أفراد العينة محايدة أي أن أفراد العينة لم يتمكنوا من تكوين رأي محايد تجاه عدالة الإجراءات، وأن آراء العينة بقضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة.

8- الوزن النسبي لجميع فقرات عدالة التعامل الخاصة بالتفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية يساوي 56% وهو أقل من 60%؛ مما يعني: أن آراء أفراد العينة سلبية أي: أنه لا توجد تفسيرات أو محاسبة اجتماعية كافية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها؛ وذلك يسبب غياب نظام داخلي (لوائح داخلية) في الوزارات يحدد أسس التعامل بين الرئيس (المدير) والمرؤوسين.

9- الوزن النسبي لجميع الفقرات الخاصة بعدالة التعامل يساوي 57.20% بمعنى أن آراء أفراد العينة سلبية أي: لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صائغى القرارات عند وضع الإجراءات، كما تمثل عدالة المعاملة التي يحصلون عليها لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير تلك الإجراءات.

10- وجود عدالة توزيعية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بدرجة متوسطة حيث إن الوزن النسبي لمجال العدالة التوزيعية يساوي 62% بمعنى: أنه جاء بدرجة متوسطة.

11- وجود عدالة إجراءات ضعيفة بدرجة دون المتوسطة، حيث إن الوزن النسبي لها يساوي 59.50% وهو أقل من المتوسط بقليل وبالتالي لا توجد عدالة في التعامل في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة حيث الفرق النسبي لها يساوي 57.20% بدرجة دون المتوسط.

12- إن الوزن النسبي لجميع فترات مجال العدالة التنظيمية يساوي 59.59؛ مما يعني: وجود عدالة تنظيمية ضعيفة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وذلك للأسباب التالية:

- أ- وجود خلل في قانون الخدمة المدنية وتطبيقه فيما يخص نظم الحوافز والامتيازات.
- ب- وجود خلل في السياسات التنظيمية للوزارة وقصور دور إدارة الموارد البشرية في وضع الخطط والقرارات والإستراتيجية وتنفيذها واستيفاء حقوق الموظفين مع الجهات المعنية (ديوان الموظفين).
- ت- غياب نظام داخلي يشمل على القوانين واللوائح الداخلية التي تنظم العمل وتحدد المهام والصلاحيات وإجراءات الثواب والعقاب لتحقيق الأمان و الاستقرار الوظيفي للمرؤوسين.
- ث- عدم التزام الوزارات واهتمامها الكافي لحل مشاكل المرؤوسين.
- ج- سيطرة العلاقات الشخصية و غلبتها وتأثيرها على المكانة الوظيفية للمرؤوسين.
- ح- اقتصار إشراك المرؤوسين في صنع القرار لصالح العمل وتحقيق أهدافه.

علاقة المتغيرات الشخصية بالعدالة التنظيمية:

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية و العدالة التنظيمية على النحو التالي:-

- 1- بالنسبة لمتغير العمر: وجود علاقة إيجابية بين العمر والشعور بالعدالة ويعزى ذلك إلى الرضا الذي يشعر به المرؤوسون؛ نتيجة المركز الوظيفي المكتسب؛ بسبب تقادم العمر وزيادة سنوات الخبرة في العمل وبالتالي زيادة الراتب والامتيازات الوظيفية مقارنة بأقرانهم من الفئات العمرية الأدنى (بمعنى: أن العوائد التي تحققها فئات العمر الأكبر تكون أعلى من تلك التي تحققها الفئات صغيرة العمر وبالتالي يكون فئة كبار العمر أكثر شعوراً بالعدالة التنظيمية)، ولكن ذلك لا يعني: أنه في مرحلة معينة قد يتدنى الشعور بالعدالة التنظيمية نتيجة فشل التوقعات الشخصية من المؤسسة، الأمر الذي أثبتته تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، لدى الفئة العمرية من (50) سنة فأكثر وهذا للنتيجة تتفق مع نتيجة دراسة محارمة 2000.
- 2- بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي: وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والشعور بالعدالة التنظيمية بمعنى أنه كلما قل المؤهل؛ زاد الشعور بالعدالة التنظيمية، وذلك ما أثبتته نتائج التحليل من أن حملة الثانوية العامة والدبلوم أكثر شعوراً بالعدالة التنظيمية من أقرانهم من حملة البكالوريوس والدراسات العليا ولعل السبب في ذلك هو إدراكهم لمحدودية فرص العمل المتاحة أمامهم والناجئة عن قلة المهارات الوظيفية من جهة كما أنه بزيادة مستويات التعلم تزداد توقعات الموظفين ومستويات تفكيرهم التي غالباً ما تعجز المؤسسة عن تلبيتها وإشباعها مما يترتب عليها تدني شعورهم بالعدالة التنظيمية وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة محارمة 2000.
- 3- بالنسبة لمتغير الجنس: وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والجنس لصالح الإناث، بمعنى: أن الإناث أكثر شعوراً بالعدالة التنظيمية من الذكور ولعل السبب في ذلك هو طبيعة الثقافة الذكورية السائدة في المجتمعات العربية عموماً، التي تعتبر بأن عمل المرأة هو حاجة ثانوية مكتملة لعمل الرجل الذي تقع عليه المسؤولية الأكبر في تحمل الالتزامات الأسرية. وهذه النتيجة جاءت خلافاً لنتيجة دراسة محارمة 2000.
- 4- بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة: وجود علاقة سلبية بين عدد سنوات الخبرة والشعور بالعدالة التنظيمية ولعل السبب في ذلك وأدلل الخبرة ثمناً في بيئة العمل، وكذلك اختلاف متطلبات الموظفين وتوقعاتهم وقيمهم في المرحلة الأولى من حياتهم العملية عن الموظفين الذين أمضوا سنوات طويلة في العمل وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة محارمة 2000.

- 5- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية: وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين والأرامل ولعل السبب في ذلك هو ارتفاع مستوى الالتزامات الأسرية للمتزوجين وحساسية الوضع النفسي للأرامل علماً بأنه لا توجد دراسة خاصة بالعلاقة التنظيمية والحالة الاجتماعية.
- 6- بالنسبة لمتغير الراتب: لا توجد فروق بين عينة الدراسة والشعور بالعدالة التنظيمية لمتغير الراتب.

ثالثاً - العلاقة بين الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة

- أثبتت النتائج وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية وذلك من خلال وجود عوامل تنظيمية مشتركة مؤثرة على مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية يمكن إيجازها على النحو التالي:-
- 1- وجود خلل في قانون الخدمة المدنية وإجراءات تطبيقية (اللوائح التنفيذية) واللوائح المتعلقة بالحوافز والمكافآت وفرص الترقية.
 - 2- وجود خلل في السياسات التنظيمية للوزارات وغياب نظام داخلي خاص: بالإجراءات الرسمية المتخذة وطرق تنفيذها وضبط الصلاحيات وإجراءات الثواب والعقاب وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة حارمة.
 - 3- غموض الدور وتداخل الصلاحيات.
 - 4- عدم مناسبة العوائد مع الجهد المبذول، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة محيسن والعجمي.
 - 5- قصور في إدارة الموارد البشرية في تعريف كل موظف بشروط الوظيفة وبنودها من جهة، وتحديد الأهداف وإجراءاتها بدقة، وتحديد المسار الوظيفي ونظم شغل الوظائف، والتعويضات، والحوافز، وبرامج التنمية البشرية، واستيفاء حقوق الموظف مع الجهات المعنية (ديوان الموظفين).
 - 6- تأثر المكانة الوظيفية وطبيعة العلاقات الشخصية مع المدراء.
 - 7- اقتصار إشراك المرؤوسين في صنع القرار لصالح العمل وتحقيق أهدافه فقط.
 - 8- عدم التزام الوزارة بالوفاء والاهتمام الكافي لحل مشاكل المرؤوسين.

رابعاً - العلاقة بين النمط القيادي وكل من الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

أثبتت النتائج ما يلي :-

- 1- وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة يعود إلى تأثير مستوى الالتزام التنظيمي الذي بلغ درجة متوسطة بالأنماط القيادية لأنموذج (هيرسي وبلاتشا) على النحو التالي:-
- 1- بالنسبة للنمط المشاركون الذي عُدَّ الأكثر شيوعاً في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والذي يهدف إلى إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، عدم ملائمة ذلك النمط (حسب أنموذج هيرسي، وبلاتشارد) مع الخصائص الفنية من حيث: العمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل وعدد الدورات التدريبية والراتب وتعتبر الغالبية العظمى من العينة موظفين جدد في المرحلة الأولى من حياتهم العملية والذين لم تكن لديهم بعد مشاعر إيجابية قوية اتجاه الوزارة رغم أنهم حققوا أعلى نسبة في الالتزام التنظيمي وبالتالي: فإن الالتزام التنظيمي في الوزارة الفلسطينية في قطاع غزة هو التزام بقائي.

2+3 - بالنسبة للنمط الإخباري والنمط الإقناعي:

هذان النمطان أكثر ملائمة لخصائص العينة بالنظر إلى محدودية قدراتهم ومهاراتهم في تنفيذ المهام ومحدودية إحساسهم بالمسئولية تجاه العمل؛ مما أدى إلى بلوغ مستوى الالتزام التنظيمي درجة متوسطة .

4- بالنسبة للنمط التفويضي: يعتبر ذلك النمط (حسب نموذج هيرسي، وبلاشارد 1984) الذي يتيح قدراً أكبر من المشاركة في صلاحيات صنع القرار من حيث المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، ونطاق الإشراف، هو أكثر الأنماط ملائمة للفئة العمرية من (40) سنة فما فوق هي الأكثر شعوراً بالعدالة التنظيمية؛ مما يعني: أن ممارسة ذلك النمط ملائم مع تلك الفئة وقد بينت الدراسات فيما يخص العلاقة بين النمط القيادي المستخدم والشعور بالعدالة التنظيمية تدني إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية عموماً وتعود أسباب ذلك الانخفاض إلى تدني مستوى عدالة الإجراءات التي أكدت تفرد الإدارة العليا وعدم إتاحتها قدراً كافياً من مشاركة المرؤوسين في القرارات المنظمة للعمل والمحقة لاحتياجاتهم ومشاكلهم الخاصة وتتفق مع دراسة محارمة سنة 2000؛ مما يعني: وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لكن علاقة النمط القيادي بالالتزام التنظيمي أكبر من علاقة النمط القيادي بالشعور بالعدالة التنظيمية.

النمط القيادي المثالي في الإسلام.

لقد وفر لنا ديننا الإسلامي الحنيف مجموعة من الأسس والمبادئ التي تجعل القادة الإدارية قادرين على استثمار طاقات البشر بما يعود بالخير والنفع على الإنسانية جمعاء ومن أهمها:-

1- دُسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل والبحث عن الإنسان ذي: الموصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم "إن خير من استأجرت القوي الأمين".

2- التعليم والتدريب والتهيئة للعمل وإبداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وإشكال الثواب والعقاب.

قال الإمام علي بن أبي طالب في وصيته (لمالك الأشر) حين ولاة على مصر: "وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللفظ بهم، ولا تكونن عليهم يفاً ضارياً تغتتم أكلهم، فإنهم صنفان، إما أخ لك في الدين وإنما نظير لك في الخلق".

3- الحفز والتشجيع والقيادة والتوجيه والمساندة والرعاية لتجنيبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أدائه، وتقديره لمواطن القوة والتميز، قال الإمام علي في وصيته المشار إليها:

"فافسح في آمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم، وتقدير ما أبلى ذوو البلاء، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم؛ تهز الشجاع وتحرض الناكل".

4- التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل، قال الإمام علي بن أبي طالب في وصيته: ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضد من بلاء امرئ إلى غيره ولا تقصرن به دون غاية بلائه ما كان صغيراً ولا ضعه امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيماً.

5- التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله ومكافأته مالياً ومغوبياً عن إنجازاته فور تحقيقها. قال الحديث الشريف "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" وكما جاء في وصية الإمام علي: "ثم أسبغ عليهم الأرزاق؛ فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك".

ولكي تتحقق فعالية القيادة الإدارية في التأثير على العاملين؛ لا بد للقادة التمسك بمبادئ الإسلام والتخلي بأخلاقه والتي يكتمل بها إيمان المسلم وأهمها:

- الصدق: قال تعالى: "أليها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً"

- الوفاء: قال الله تعالى: "ويعهد الله أوفوا دلكم وصدّاكم به لعلكم تذكرون.

- الأمانة: قال الرسول -عليه السلام-: "من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضي الله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين".

- الإخلاص: قال الرسول -عليه السلام-: "أخلص دينك؛ يكفك العمل القليل إن الله لا ينظر إلى أجسامكم، ولا إلى أصولكم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم".
- القوة: قال الرسول -عليه السلام-: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز، فإن أصابك شيء فلا تقل: لو أني فعلت كذا لكان كذا ولكن قل قدر الله وما شاء فعل فإن لو تفتح عمل الشيطان".
- التكاثر والعمل في جماعة: المسلم جزء من جماعة المسلمين، ويزكي الإسلام العمل الجماعي ويجعله مفضلاً على العمل الفردي حتى في العبادات فانه تعالى يخاطب عباده دائماً في صيغة الجمع "يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم، وافعلوا الخير؛ لعلكم تفلحون وجاهدوا في الله حق جهاده".
- إعمال العقل واستثمار العلم: قال العقاد: "التفكير فريضة إسلامية"، والإسلام يأمرنا بالتعقل والتفكير والتدبر حتى في أمور العقيدة؛ لكي يكون الإيمان السليم مؤسساً على العقل والاعتدال ولقد كان الأمر الإلهي لرسول الله "اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم".
- الانتفاع بالوقت: الإسلام دين يعي هذه الحقيقة ويسير على هذا؛ لتحقيق الفوز والتميز بإذن الله قال عز وجل "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً"، وقال الرسول -عليه السلام-: "الحج أشهر معلومات".

نأمل أن تسير القيادة الإدارية في فلسطين وفق هذه المفاهيم أو أن تكون قريبة منها لتحقيق القائد الإداري الذي يبني ولا يهدم، والذي يسير وفق منهج علمي وإسلامي حيث يبني عمله على طهارة اليد واللسان وذلك لبناء نظام مؤسسي سليم.

"النتائج"

من خلال ما سبق يمكن صياغة النتائج التالية:-

- 1- وجود علاقة بين النمط القيادي وتنمية الموارد البشرية في قطاع غزة.
 - 2- تأثير تدني مستوى الشعور بالعدالة في الوزارات الفلسطينية على تنمية الموارد البشرية.
 - 3- تأثير النمط القيادي بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية وخاصة النمط المتسلط وهنا أشير إلى أن بعض المؤسسات قد غادرت أكثر من 40% من الكفاءات والخبرات، نظراً لتأثير القادة المتسلطين، وكان ذلك سلبياً على تنمية الموارد البشرية والبناء المؤسسي.
 - 4- هناك أثر إيجابي لبعض القادة الإداريين على أداء الموارد البشرية.
 - 5- وجود خلل في أساليب وطرق اتخاذ القرار.
 - 6- عدم تناسب طبيعة ومهام وولجبات الوظائف التي يشغلها العاملون (القادة) مع المؤهلات العلمية والاختصاصات الحاصلين عليها.
 - 7- غالبية القادة الإداريين تم اختيارهم في السنوات السابقة وفق مفاهيم لا قانونية تخدم المصلحة الخاصة دون النظر إلى المصلحة العامة.
- لا يوجد القائد الفعال لدرجة عالية في الوقت الذي يوجد فيه القائد المتسلط.

وأخيراً : يجب الاهتمام بإعداد القادة الإداريين وتأهيلهم من خلال الدورات واعداد برنامج وطني لذلك كي لا يستمر الواقع المرير الذي عاصرناه خلال السنوات الماضية من قيادات قد لا تبدي الاهتمام بالعنصر البشري على أساس أنه الحلقة الأضعف في أي نجاح... قيادات تبحث عن نجاحات محدودة... أو إكمال دور بالحد الأدنى... قيادات قد تكون غير مؤهلة أو إنها تخشى التغيير... قيادات متسلطة ومنفعة، قيادات سببت في هدر المال العام... لذلك فالفرصة اليوم قد تكون قائمة خصوصاً وإن هناك توجهات لإعمال الفكر الإسلامي لغالبية القيادات والتقريب بين ما هو موجود وبين الوضع الأمثل ليبدأ التغيير بخطوات جادة نحو تطوير الموارد البشرية ثم تحويلها إلى أداة مميزة بالمفاهيم والمهام الجديدة ووضعها في مكانة متميزة في الهياكل التنظيمية؛ ليكون العطاء أكبر والبناء المؤسسي حقيقي والاستقرار الوظيفي يتناسب مع العدالة التنظيمية.

التوصيات

من خلال نتائج الدراسة، يمكن إبراز التوصيات التالية:

- 1- توفير نظام للبيانات والمعلومات يساعد إدارة الموارد البشرية الحكومية (ديوان الموظفين) في عملية دقة اختيار القيادات الإدارية.
- 2- توفير الظروف المناسبة لإدارة الموارد البشرية؛ لتكون قادرة على الاضطلاع بمسئولياتها، ومهامها الوظيفية على النحو الأمثل.
- 3- توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل وقياسي مع العمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف، يحدد مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد الراتب بناءً على صعوبة تلك المهام والواجبات وليس فقط على أساس المؤهل العلمي.
- 4- إعادة النظر في نظم: الحوافز والترقيات وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لتلك النظم مع العمل على توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحملة المؤهلات العليا في المنظمات الحكومية للاستفادة من إمكانياتهم من جهة ورفع درجات الالتزام الوظيفي لديهم من جهة أخرى.
- 5- مساعدة الموظفين على تحقيق مطالبهم المشروعة وإشاعة جو من الرضا والعدالة بين الجميع.
- 6- ضرورة الاهتمام بظروف العمل الخاصة بالمرأة والتشريعات الخاصة بتعويضات الخدمة المدنية؛ لضمان درجات الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لديها.
- 7- أهمية بناء علاقات عمل إيجابية بين الرئيس والمرؤوسين؛ لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء والإنتاج.
- 8- ضرورة توفير نظام أخلي للوزارات، ينظم الصلاحيات وإجراءات التعامل (الثواب والعقاب) والترقيات.
- 9- إنشاء صندوق للحوافز يتم تمويله من استثمارات القطاع الخالص.
- 10- العمل على زيادة الشعور بالعدالة التنظيمية؛ باعتبارها من أهم المحددات التي تزيد من الإنتاجية، والأداء ويمكن تنفيذ ذلك التوجيه من خلال الآليات التالية:-
الالتزام القادة نمطاً سلوكياً متطوراً ومرناً يتوافق مع المواقف المختلفة ويتعدل حسب اختلاف أطراف العلاقة.
- تدريب المرؤوسين؛ بهدف زيادة مهاراتهم مع عدم المغالاة في التوقعات وزيادة القدرة على التكيف مع ظروف العمل في الوزارة و المؤسسات.
- 11- اعتماد معايير لتقييم الأداء، وتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- 12- الاقتداء بمبادئ الفكر الإسلامي وبالنموذج القيادي لنبيينا الكريم صلى الله عليه وسلم الذي اتسم بالعدل والرحمة والاستفادة من التقدم الهائل في العصور الحديثة في مجالات علوم الإدارة والقيادة.
- 13- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار وذلك بإشراك العاملين في تلك العملية والتوجه نحو اللامركزية بتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية العليا بما يحقق أهداف الوزارة مع الوقوف على العوامل التي تؤدي إلى توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي مع التغلب عليها.
- 14- البحث عن القائد الإداري الفعال.

****المراجع :**

- 1- عليوة السيد، 2001 (تنمية المهارات القيادية للمدير الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة).
- 2- كلاله ، طاهر في 1999 ، لاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.
- 3- العمري إبراهيم، 1979، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية
- 4- العياض، محمود، 1995، اثر النمط القيادي علي الإبداع الإداري للشركات الصناعية في الجامعات الأردنية المساهمة العامة الأوروبية، رسالة ماجستير .
- 5- أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- 6- علاقة المتغيرات الشخصية بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية.
- 7- العجمي -تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة ، معهد الإدارة العامة.
- 8- العضايلة ، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية.
- 9- العضلي ، العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض لمتغيرات التنظيمية والديمقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت.
- 10- محارمة ،"مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في الكرك ومعان بالعدالة التنظيمية.
- 11- هيجان، عبد الرحمن حمد، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي" رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف الدين للعلوم الأمنية، 1998.
- 12- مهارات القيادة وصفات القائد ، إعداد: أحمد بن عبد المحسن العساف.
- 13- مقال بعنوان العنصر البشري ، الحلقة الأقوى ، بقلم: عماد الحاج.

هنا، والله اعلم