

دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية

د. محمد محمد السيد الطوخي

أستاذ مشارك بأكاديمية العلوم الشرطية

الشارقة- الإمارات العربية المتحدة

مستخلص البحث

هدفت الدراسة لإلقاء الضوء على أهمية الكوادر البشرية وكونها العنصر الاستراتيجي والهام في كفاءة أي منظمة باعتباره العنصر الذي يصعب نسخه أو تقليده، وإذا كانت الإدارة العليا في أي منظمة هي العمود الفقري لتفعيل الكفاءات البشرية من العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة وتحليل المنظمات المعاصرة، ولما يتطلبه العمل المحترف من مواجهة التقدم والحداثة التي تعترى عالم اليوم، وما يتم استخدامه من هذا التقدم في علم الإدارة المعاصر، وضرورة قيام القائمين على رسالة الإدارة العليا إلا ان يواجهوا ديناميكية التطور بالأبداع الإداري الذي هو نتاج رأس المال المعرفي والبشرى من الكوادر البشرية العاملة مستفيدة من تحليل المشكلة ومستفيدة من الدراسات السابقة في هذا الشأن والمراجع العلمية المتعددة التي تناولت هذا الموضوع لاهميتها القصور في الإدارة المعاصرة.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج تبلورت في إن استراتيجية الدولة التي تسعى للتقدم والإنطلاق يجب أن تنصب على الاهتمام بالكوادر البشرية الوطنية، وإن التدريب المستمر والتعلم الدائم هو السبيل الوحيد لتطور الأداء وفاعليته.

وان الشخصية القيادية لكي يكتمل بناؤها تحتاج لكثير من التدريب والاهتمام والتعلم لاستكمال المهارات الشخصية الفطرية المتواجدة لديها.

كما إنتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تبلورت في عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات والمديرون لتطوير العلاقة بينهم وبين رؤوسهم، وكذلك وضع استراتيجيات متعددة على كافة المستويات للنهوض بالكوادر البشرية، وتحسين الأداء العام والنتائج القومي لهذه الكوادر، وربط عملية التفاعل التبادلي بين القيادات والكوادر البشرية العاملة معها بالاستراتيجية العامة للدولة للنهوض بالموارد البشرية وعلى كافة المستويات.

Abstract

The study aimed to shed light on the importance of human cadres and being the strategic and important element in the efficiency of any organization as the element that is difficult to copy or imitate, and if the higher management in any organization is the backbone of activating the human competencies of workers.

The study used the descriptive approach to study and analyze contemporary organizations, and what professional work requires in confronting progress and modernity in today's world, and what is being used from this progress in contemporary management science, and the necessity for those in charge of the higher management message unless they face the dynamism of development with administrative creativity that is a product of Knowledge and human capital from working human cadres benefiting from problem analysis and benefiting from previous studies in this regard and multiple scientific references that dealt with this topic due to its importance of deficiencies in contemporary management.

The study reached a number of results crystallized in that the state's strategy that seeks to advance and launch must focus on paying attention to national human cadres, and that continuous training and permanent learning is the only way to develop performance and its effectiveness.

And that the leadership personality, in order to be completed, needs a lot of training, attention and learning to complete the innate personal skills that it has.

The study also concluded with a set of recommendations crystallized in holding specialized training courses for leaders and managers to develop the relationship between them and their subordinates, as well as developing multiple strategies at all levels for the advancement of human cadres, improving the general performance and the national product of these cadres, and linking the process of mutual interaction between leaders and human cadres working with them With the state's general strategy for the advancement of human resources at all levels.

المقدمة

إن الأدبيات التي تركها لنا رواد فلسفة تنمية وإدارة الموارد البشرية أغنت المعرفة البشرية، وأبدعت مفاهيم إدارية جديدة للتعامل مع الكوادر البشرية العاملة فى أي منظمة بإعتبارها المحرك الأساسي والفعال للتغيير والتطوير فى أي منظمة للوصول بها لأعلى معدلات الإنتاجية الفاعلة.

وإذا كانت الكوادر البشرية هى العنصر الإستراتيجي والهام فى كفاءة أي منظمة بإعتبار العنصر الذي يصعب نسخة أو تقليده، وإذا كانت الإدارة العليا فى أي منظمة هى العمود الفقري لتفعيل الكفاءات البشرية من العاملين وخاصة المنظمات الخدمية.

فإن الإشارة الى المنظمة الإدارية اوجب فى شان هذا الموضوع، لما يتطلبه العمل الإداري المحترف من مواجهة التقدم والحداثة التي تعتري عالم اليوم، فما كان من القائمين على المنظمات الإدارية الا ان يواجهوا ديناميكية التغيير المستمر إلا بالإبداع الإداري الذي هو نتاج رأس المال المعرفى والبشرى من الكوادر البشرية العاملة والذي غالبا مالا يصب فى تحقيق الأهداف المرجوة لأي منظمة إلا طواعية.

ويعتبر العنصر البشري فى أي مؤسسة هو العنصر المحوري والإستراتيجي، إذ يعد المحرك الأساسي لجميع الممارسات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته، ومعرفته، وقدرته، وقابليته للتكيف مع حساسية الأعمال التي يمارسها فى ظل قيادات ومديرون يؤمنون بالفلسفات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وادارتها.

إذ أنه فى هذا الإطار لا مناص لنا ونحن نشير الى المنظمات العامة الا ان نعتمد على هذه الفلسفات حتى يتحقق للقائمين على تحقيق رسالة التميز الإداري السابق ولو بخطوات فى ظل التنافسية العالمية لجميع المنظمات العاملة.

ونظراً لكون الظروف المعاصرة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الأمر الذي يفرض على جميع المؤسسات إعادة النظر بعناية فى تركيبية الموارد البشرية المهنية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية ومدى الدور المؤثر والفعال للقيادات

في التأثير الإيجابي والفعال في الدفع بالموارد البشرية الامنية لأفاق الابداع والتقدم والتطور .

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسة وتطورها وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية ومنطقية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا . كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن تدريب الكفاءات المتميزة المؤهلة وتم التخطيط لها بعناية والإهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها .

ومما يتطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره . وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوافق والاتساق في نظم قيادة الموارد البشرية وفلسفة إدارتها العصرية لاسيما إذا كان المجال المبحوث يتعلق بتحقيق أقصى معدلات التميز والكفاءة في مجال من أهم مجالات الحياة الا وهي رسالة الإدارة الرشيدة .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية لتتحول الى تحد مؤثر يؤثر مباشرة على أداء الرسالة المنوط بتحقيقها كل المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في قدرة القيادات في صنع القرارات الرشيدة، وهو ما يتطلب منا بصعوبة ضرورة التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية ومدى العلاقة التبادلية ما بين منظومة أداء هذه القيادات وبين فاعلية أداء الموارد البشرية الأمنية ودرجات التاثر والتاثير فيما بينهما ومردود هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي

واستناداً لما ذكر، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال الأسئلة التالية:

١. ما مدى التأثير المباشر والغير مباشر للقيادة الرشيدة على فاعلية أداء الموارد البشرية والتميز المؤسسي؟
٢. مدى أثر الممارسات العصرية لإدارة الموارد البشرية فى المجال الإداري في تحقيق الرسالة الإدارية السامية؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

- ١- أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل في الغوص في افكار وثقافة البشر ومدى تقبل هذه الأفكار وتلك الثقافة للفلسفات الحديثة فى التعامل مع هذا العنصر الإستراتيجي الفعال إلا وهو الموارد البشرية العاملة.
- ٢- تبيان مدى مساهمة الكوادر القيادية في تحسين أداء ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.
- ٣- أهمية النتائج والتوصيات التي تسعى الدراسة إلى الوصول إليها فى ضوء المعطيات الأولية التي تطرحها الدراسة على مجال البحث والتدقيق.

أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المتوقع من فاعلية القيادة في تطوير الموارد البشرية ومردود ذلك على رسالة المنظمة وفعاليتها، وذلك من خلال الأهداف التالية:
١. التعرف على واقع الموارد البشرية داخل المنظمات وتقييم أساليب إدارتها والدور الذي تلعبه القيادة في فاعلية الدور القيادي فى ادارة الموارد البشرية.
 ٢. توضيح دور الكوادر البشرية القيادية في اتخاذ القرارات الرشيدة.
 ٣. استنباط أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير الاداء العام للعاملين من الكوادر البشرية.
 ٤. تحليل أثر الممارسات العصرية فى إدارة الموارد البشرية ودور القيادة في زيادة انتاجيتها.

منهج الدراسة:

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة وتحقيق أهداف البحث نتبع المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة موضوع القيادة وأثرها في إدارة الموارد البشرية. إذ يسمح للباحثين وصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه (إدارة الموارد البشرية والقيادة الرشيدة).

الدراسات السابقة:

من خلال البحث عن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، اتضح ندرة الدراسات الأمنية التي تناولت هذا الموضوع، وقد تحصل الباحث على الدراسات السابقة الآتية:-

١-دراسة (النفار، ٢٠١٨) بعنوان: ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات القيادة الإستراتيجية مجتمعة في الجامعات، وكانت طبيعة العلاقة طردية موجبة على تطبيق الجودة الشاملة باستثناء ممارستين هما (استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) فكانت طبيعة التأثير سلبية.

وأوصت الدراسة بالتوصل لإطار مقترح لدور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة بحيث يمكن من خلال تطبيق مراحلها المختلفة أن يسهم في تطوير العمل ورفع نسبة الجودة.

٢-دراسة (الشمري، ٢٠١٧) بعنوان: تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الإستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية.

وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء على جانبيين، جانب نظري خصص لدراسة الخيارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأهميتها وإدارتها وجانب تحليلي

لدراسة مستوى عمليات التدريب والتطوير كمتغير هام في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج التي تبلورت أهمها في تنوع استخدام خيار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بوصفها أسلوباً فكرياً يصلح لتحليل ودراسة مستوى المنظمات وأنشطة الإبداع والتغيير فيها.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات تبلور أهمها في تكليف القيادات الإدارية بإجراء بحوث ودراسات في موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإشراكهم في دورات تطويرية وتأهيلية مكثفة وسريعة بشأن هذا الموضوع.

٣-دراسة (عدنان، ياسين مصطفى، ٢٠١٦) بعنوان: التنمية البشرية المستدامة وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على موضوع النمو والتنمية المستدامة وتوضيح الدروس المشتركة التي يمكن إستخلاصها من موضوع التنمية البشرية المستدامة مع تقديم تحليلاً تفصيلياً للتنمية المستدامة بين التوجهات الدولية والمعضلات الوطنية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تبلورت أهمها في أن الإستراتيجيات ليست غاية في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق الغاية ولذا فإن تعبئة القدرات يتطلب ربط الاجندة الوطنية الخاصة ببناء القدرات مع الأهداف الوطنية الأخرى حيث ان الرؤية الوطنية المشتركة ليست محل غجماع لتوفير مبادرات التنمية البشرية.

وقد اوصت الدراسة مجموعة من التوصيات تبلور أهمها في ضرورة وضع وتنفيذ سياسات سليمة وإستراتيجيات فعالة وبرامج هادفة لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

٤-دراسة (ذكريا، لينا محمد، ٢٠١٦)

وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية الإهتمام بالعنصر البشري كمتطلب هام من متطلبات النجاح في المنظمات وضرورة تطوير الأفراد من خلال تزويدهم بمهارات لا يمكن أن تتحقق الاهداف المطلوبة بدون إتقانها وحسن ادائها.

وقد توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج تبلور أهمها في أن البرمجة اللغوية العصبية أصبحت من المهارات الفردية لخدمة النشاطات والأعمال التي يمارسها الإنسان في حياة اليومية.

وقد اوصت ادراسة بمجموعة من التوصيات تبلور أهمها ان تطوير الموارد البشرية وتنميتها من اولى اولويلا غهتمام كافة الجهات والتي يجب أن تزود مواردها البشرية بهارا متعددة كمهارة الإتصال والقيادة وفنون الإبداع والتفكير ومهارات توكيد الذات وسبل النجاح وطرائقة.

٥-دراسة (kim, 2010) بعنوان:

Strategic Human Practices Introducing Alterative for Organizational Performance Improvement in the public Sector،

هدفت إلى تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي. وهذه العوامل هي الرواتب؛ والمنافع؛ والفرص؛ والقواعد التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، تبلور أهمها في وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على مؤسستهم.

وقد اوصت الدراسة ببعض التوصيات تبلور أهمها الإهتمام ببرامج دعم وتحفيز العاملين لما لها من اثر إيجابي في تحسين عمليات الأداء المتميز.

٦-دراسة (Derain, 2010) بعنوان:

Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج تبلور أهمها في تماثل وتوافق وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها مع البعض الآخر لتحقيق التميز في إجمالي الأداء العام للموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

وقد اوصت الدراسة ببعض التوصيات كان أهمها ضرورة الإهتمام بممارسات الموارد البشرية كمنهاج عامل واليات للتنفيذ للوصول للاداء العصري الحديث والتميز مع ضرورة مراعاة متطلبات المنافسة المستمرة للإحتفاظ بمواقع الريادة الدائمة.

هيكل الدراسة:

المبحث الأول: ماهية القيادة.

المطلب الأول: مفهوم الشخصية القيادية.

المطلب الثاني: مهارات الشخصية القيادية.

المطلب الثالث: الدور القيادي في اتخاذ القرارات والتفويض فيها.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مقومات وخصائص ادارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مجالات ادارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: القيادة وأثرها في التميز المؤسسي بالاداء الفاعل للموارد

البشرية.

الخاتمة:

النتائج:

التوصيات:

المبحث الأول

ماهية القيادة

إن الغوص بالشخصية الإنسانية يتطلب منا كثيرا من التحليل والدراسة لما للشخصية الإنسانية من تباينات مختلفة وصفات متعددة وقدرات متفاوتة. وتتبلور هذه الصفات والتباينات والقدرات من خلال تأثيرات البيئة المحيطة لنشأة هذه الشخصية ومن علاقات التأثير والتأثير ما بين هذه الشخصية وبين كافة العلاقات

المتماصة معها والمتعاملة بصورة مباشرة أو غير مباشرة خلال رحلة الحياة الممتدة.

وتأتي تأثيرات النشأة والثقافة والنزعة مع الأسرة والمدرسة لتفعل علاقات تبادلية وتأثيرات متعددة لتتشكل بعد ذلك الشخصية الإنسانية وتتضح معالمها عما إذا كانت هذه الشخصية تتسم بروح القيادة والفاعلية من عدمه مع تشكيل المعالم الأساسية والمهارات المميزة لهذه الشخصية القيادية، والتي تكون قادرة على التعامل مع الموارد البشرية العاملة معها لتحسين أدائها والرقى بإمكانياتها وفعاليتها.

وسوف نتناول دراسة هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

أولاً: **المطلب الأول:** مفهوم الشخصية القيادية.

ثانياً: **المطلب الثاني:** مهارات الشخصية القيادية.

ثالثاً: **المطلب الثالث:** الدور القيادي في اتخاذ القرارات والتفويض فيها.

المطلب الأول

مفهوم الشخصية القيادية

ان من اكثر المفاهيم المحيرة على الاطلاق هو مفهوم الشخصية القيادية فقد اختلف على هذا المفهوم الكثير من علماء الإدارة وعلماء علم النفس لما في هذه الشخصية من اسرار ومصادر للقوة ومصادر للضعف الانساني والذاتي في نفس الوقت ولما تتأثر به هذه الشخصية من بيئة داخلية وبيئة ثقافية مع مقومات ذاتية للتغلب على الصعوبات او الإحباط الشخصي والذي يؤثر بدوره على السلوك العام للشخصية لكن المعيار الذي لا خلاف عليه هو مجموعة من مصادر القوة اذا تجلت في هذه الشخصية دفعت بها الى افاق التقدم وسوف نلقى الضوء على هذه المصادر كما يلي:

مصادر القوة القيادي:

١. قوة المعرفة.
٢. قوة التفكير.
٣. قوة الأداء.

٤. قوة السلوك.

٥. قوة الكلمة.

وتتبلور هذه المصادر حول محور المعرفة حيث تساعد إدارة المعرفة فى تركيز إهتمام المنظمة على إستيعاب وحفظ واستخدام المعرفة للأشياء مثل حل المشكلات، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات.

ولكن لماذا تكون القيادة مختلفة؟

إن القيادة باختصار تتضمن ثلاث عمليات رئيسية، هي:

(١) تشكيل الاتجاه عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بصناعة التغيير.

(٢) تنظيم الأفراد: عن طريق تكثيف الاتصال والتفويض مع التابعين.

(٣) التحفيز والتشجيع: عن طريق خلق الباعث، والتشجيع لدى التابعين. ولذلك فإن القائد الإستراتيجي هو القائد هو القائد الذى يمتلك عقلا إستراتيجيا، ويعيد تنظيم وترتيب مكونات الصور بطريقة تحليلية نظامية من أجل تحسين الأداء.

ومن صفات القائد الناجح مدى مهارته فى اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب.

والقائد الناجح هو الأول، هو الذى يصنع الأحداث، ولن يتسنى له صناعة الأحداث إن لم يعرف كيف يبادر لهذه الأحداث، وروح المبادرة عنده هي أساس أي عمل، وعناصر روح المبادرة لديه تدور - دائما - حول القيام بفعل شيء ما يتعدى ما جاء في توصيف الوظيفة الخاصة به.

وكلمة الإدارة (Management) تعني علم استخدام الطاقة البشرية، والإمكانات المادية المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.

لذلك فإن التناول المتشعب لموضوع القيادة أفرز عدیدا من التعاريف التي تعبر من وجهة نظرنا عن مضمون واحد، فيرى البعض أنها (توجيه سلوك الآخرين).

ويمكن تقسيم الأهداف التي يسعى إليها القائد- بصفة عامة- إلى أربع أهداف رئيسية على النحو التالي:

أ. أهداف المنظمة:

وهي الأهداف المحددة للمنظمة، التي يعمل من خلالها القائد والتابعين، سواء في سعيها لتحقيق أهداف اقتصادية، أو اجتماعية أو سياسية أو تنموية، أو غيرها.

ب. أهداف جماعة التابعين:

وهي مجموعة من الأهداف تسعى جماعة التابعين إلى تحقيقها، وغالبا ما تبرز هذه الأهداف في الجماعات غير الرسمية التي تسود المنظمات الإدارية، وغالبا ما تكون هذه الأهداف معنوية تتصل بتحقيق مزيد من الاستقرار أو الرعاية للجماعة بمختلف أنواعها.

ج. أهداف الفرد الخاصة:

لكل فرد حاجاته المختلفة التي يسعى إلى تحقيقها سواء كانت حاجة مادية أو أدبية أو معنوية، ويبرز دور القائد في محاولة الموازنة والمواءمة بين هذه الأهداف المتعارضة.

بحيث يحصل من التابع على أقصى طاقاته لتحقيق أهداف المنظمة، وأهدافه الخاصة، ويظهر جليا في هذه المواقف قوة وقيمة وتأثير القائد على الجماعة.

د. الأهداف الذاتية للقائد:

وقد يسعى القائد إلى تحقيق أهدافه الخاصة وقد يعلن عنها أو تظل في طي الكتمان وتظل فاعلية القائد في هذه الحالة مرهونة بقدرته على التأثير في التابعين تحقيقا لهذه الأهداف، ومثل هذا القائد يكون ذكيا وقادرا على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة.

وإذا ما نظرنا لعرض تطور الفكر الإداري في العصر الحديث الذي حظي بالعديد من النظريات الإدارية التي نمت وتشعبت في فترة وجيزة، لأمكننا التعرف على معنى الشخصية القيادية، وكيف تكون.

ولم تعد دراسة الشخصية الإنسانية بعد علما من العلوم ولكن بعض النظريات المتعددة حاولت الاجتهاد لتعريف معنى الشخصية ودراسة محدداتها، ومنها:

١. **الوعي واللاوعي:** يعد الوعي واللاوعي من أهم إسهامات فرويد في مجال دراسة الشخصية الإنسانية، فالعديد من النظريات تسلم جدلا بوجود اللاوعي، ليس كمكان لاختران ذكرياتنا ولكن كطريقة لمعرفة ما يؤثر في تصرفاتنا دون أن ندري.

٢. **المراحل:** تعد المراحل من أكثر الجوانب التي يناقشها دارسو نظريات الشخصية الإنسانية باستثناء فرويد وأريكسن وبياجت، وهذه المراحل هي: (الجنين، والطفل، والإنسان الناضج).

٣. **المزاج الشخصي:** المزاج هو ذلك الجزء من شخصياتنا وصفاتنا التي تتكون عن طريق الجينات.

٤. **التعلم:** يسلم معظم واضعي النظريات بأهمية التعلم، وينقسم التعلم لثلاثة أنواع:

أ. التعلم الأساسي.

ب. التعلم الاجتماعي.

ج. التعلم اللفظي.

٥. **الانفعالات:** كثيرا ما كانت الانفعالات أحد الجوانب المهمة في دراسة الشخصية الإنسانية، فعلى أدنى المستويات يوجد اللذة والألم والسعادة والتعاسة، والقلق، والإحساس بالذنب، والحزن، والغضب.

٦. **الدافعية:** تعد الدافعية هي المحور الرئيسي لغالبية نظريات دراسة الشخصية وهي تعتبر محور من محاور الذكاء الإستراتيجي للقائد باعتبارها احد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالغدر كالتفكير والتعلم.

ويمكن تقسيم الدوافع كما يلي:

أ. الدوافع البيولوجية.

ب. الدوافع الاجتماعية.

ت. الدوافع الشخصية.

٧. الاضطراب العصبي (العصاب): غالبية الصعوبات التي تواجه الكثير من الأشخاص تبدأ دائما بتجارب عاصروها في فترة الطفولة، إما من الإجهاد الجسدي أو التجاهل أو الفقر، بالإضافة إلى الأمراض أو وفاة أحد الوالدين. ويرى البعض الآخر بأن واقع القيادة وجوهرها يتمثل في تلك القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير على الآخرين، وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم همهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

مداخل القيادة:

١. مدخل سمات الشخصية.
 ٢. المدخل السلوكي.
 ٣. مدخل القوة والتأثير.
 ٤. مدخل القوة الموقفية.
 ٥. مدخل الدافعية.
 ٦. مدخل القيادة الكريزماتية.
 ٧. مدخل القيادة بالرؤية.
١. مدخل سمات الشخصية: ومع بداية الجزء الأول من القرن العشرين ظهرت أبحاث ودراسات إدارية اهتمت بتجميع نظرية محددة للقيادة، تركز على الخصائص الشخصية، والعادات الخاصة بالقائد.
- والافتراض القائم على الخصائص أن القادة يختلفون عن الأشخاص الآخرين بما لديهم من صفات وخصائص خاصة بهم، منها:
- أ. القوة الجسدية وقوة التحمل.
 - ب. الذكاء.
 - ج. الرغبة في قبول المسؤوليات.
 - د. الكفاءة في أداء العمل.
 - هـ. فهم التابعين ورغباتهم.
 - و. المهارة في التعامل مع الآخرين.
 - ط. الشجاعة والتصميم والثبات.
 - ي. القابلية للنفوذ.
 - ك. القابلية للإدارة، واتخاذ القرار.
 - ل. الثقة.
 - م. السطوة والسيطرة والتأكيد.
 - ن. التكيف والمرونة في التعامل.

- ومنهم من يرى أن القيادة هي المحور الأساسي لاتخاذ القرار والاتصال، وهي الموجه للجهد الجماعي في أي مؤسسة لتحقيق الأهداف.
٢. **المدخل السلوكي:** مع نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات بدأت تظهر دراسة النظرية السلوكية، وذلك في مجالات علم النفس وعلم الإدارة، موضحة النماذج السلوكية للقادة، ومنها التعسفية والديمقراطية والديكتاتورية.
٣. **مدخل القوة والتأثير:** إن هذا الاتجاه يبحث في كيفية القيادة الفعالة فيما يتعلق بكمية ونوع السلطة التي يملكها القائد، وكيفية ممارسته لها. وهو يدرس كيفية استخدام السلطة في حكم وإدارة الآخرين، ويمتد هذا لاتجاه ليشمل ليس فقط التابعين بوصفهم تابعين، ولكن ليصل إلى الزملاء أيضا والأفراد الآخرين داخل وخارج المنظمة.
٤. **مدخل القيادة الموقفية:** بمعنى أن الاتجاه الموقفي: هو افتراض قيادي يقوم على أن القيادة تتأثر بالضرورة بالمواقف التي تنتج عن ثقافة المؤسسة، والمؤثرات الناتجة عن الظروف، بالإضافة إلى صفات التابعين. وترتكز الاتجاهات الموقفية على عدة عناصر، منها: طبيعة العمل، ونوعية العمل، والظروف المحيطة، والضغط الداخلية والخارجية.
٥. **مدخل الدافعية:** هناك اتجاه قيادي آخر يتصل بنظرية الدافعية، فالكثير من الخبراء يعتقدون أن أفضل العوامل المرتبطة بالقيادة الفعالة هي المهارة أو القدرة على تحفيز التابعين.
- ومن صور تحفيز العاملين: تحقيق الذات، والتشجيع على الإبداع واعتراف الآخرين بالإنجازات، والانتماء، والاستقرار، وتحقيق الاحتياجات المادية.
٦. **مدخل القيادة الكريزماتية:** وهو ما يسمى بالقائد الخارق، أو اتجاه الرجل القوي، أو نموذج الصارم، وهو القائد الذي يشارك القوة مع تابعيه بشكل يساعد على أن يصبحوا مركزا للقيادة الذاتية، ولأفعال ذاتية الدفع.
٧. **مدخل القيادة بالرؤية:** القيادة بالرؤية في أبسط أشكالها هي: (تخيل أين يجب أن تكون المنظمة على المدى البعيد، وهو بذلك ينقل هذه الرؤية بأشكال عديدة للآخرين: كتحفيز الأفراد على المشاركة في هذه الرؤية، وتنظيم الموارد

والعمليات من أجل الوصول إلى تلك الرؤية، إن القيادة بالرؤية تهتم ليس فقط بالصفات الشخصية للقائد، ولا بسلوك القائد، أو بالقيادة الموقفية فقط، بل إنها تهتم بالثلاثة معا. ومنهم من يرى أن القيادة هي: القدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم على تحقيق أهداف معينة.

ولكي تصبح الرؤية كذلك، يجب أن يتوافر فيها السمات التالية:

١. الرؤية الصحيحة تجذب الارتباط، وتزيد من طاقة الأفراد.
٢. الرؤية الصحيحة تخلق معنى في حياة العاملين.
٣. الرؤية الصحيحة تنشئ قاعدة الكفاءة.
٤. الرؤية الصحيحة تعبر حاجز الحاضر والمستقبل.

وللرؤية الصحيحة سبعة معايير، تتمثل في:

١. الملاءمة.
٢. المثالية.
٣. الطموح.
٤. التحفيز والإثارة.
٥. التفرد والتميز.
٦. القابلية للفهم والاستيعاب.
٧. المعقولية، ووضوح الهدف.

أشكال القوة القيادية:

١. قوة منح الكفاءات.
٢. قوة الحضور الشخصي.
٣. قوة المعلومات.
٤. قوة المصاحبة.
٥. القوة الشرعية والقانونية.
٦. قوة الخبير.
٧. قوة القهر والإجبار.

ماهية القيادة الإدارية الفعالة:

تشكل القيادة بمفهومها العام مكانة بارزة في حياة الأمم والشعوب، نظرا لأن السلوك القيادي من السمات المميزة لتقدم المنظمات والمؤسسات والدول، كما انها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع المحلى والدولى معا. ومن ناحية أخرى فإن سمة القيادة تنمو وتتطور منذ مراحل النمو الأول للفرد. هذا وقد تطور مفهوم القيادة في التنظيمات الإدارية المختلفة، بحيث أصبحت هي قلب الإدارة النابض، إذ إن القادة هم المسؤولون عن تسيير العمل، وحفز الهمم، وبث روح الحماس والحيوية لدى الآخرين.

الرئاسة والإدارة والقيادة:

يمكن التمييز بين الرئاسة والقيادة من خلال عدة جوانب:

١. مصدر السلطة.
 ٢. الهدف.
 ٣. التفاعل الاجتماعي.
 ٤. الاختيار.
 ٥. أسلوب العمل.
- ولعلنا يمكن أن نفرق بين القيادة والرئاسة من خلال مفهوم مبسط وواضح ومباشر، فالقائد لديه القدرات والملكات التي تمكنه من التأثير في مرؤوسيه على تنفيذ أوامره وتعليماته. وبذلك فإن الرئيس ليس دائما قائدا، فالرئيس غالبا ما يعتمد على السلطة الرسمية التي تمنحها له الوظيفة التي يمارسها. وبالنسبة لمصدر السلطة، فنجد أن المصدر الحقيقي لقوة القائد تتبع من رضاء الجماعة الذين يشعرون بمدى تأثيره عليهم ورغبتهم في الإجابة والتميز في كل ما يكلفون به من أعمال، أما الرئيس فإن مصدر سلطته لا يخرج عن حدود الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة إليه من قبل المنظمة وقوانينها ولوائحها.

التمييز بين الإدارة والقيادة:

يمكن التمييز بين الإدارة والقيادة من خلال عدة جوانب:

١. الإدارة تساعد على استمرار العمل، بينما القيادة تقوم بالتجديد والتنمية والتطوير.
٢. الإدارة تعتمد على الهيمنة والسيطرة، في حين أن القيادة تعتمد على الثقة المتبادلة من خلال العمل بروح الفريق.
٣. الإدارة تركز على أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة، بينما تركز القيادة على ضرورة فعل الشيء الصحيح من أول مرة.

عناصر القيادة الإدارية

أولاً: التأثير على الآخرين:

حيث يمارس القائد الإداري أعماله وجهوده باستخدام أسلوب التأثير في توجيه المرؤوسين، هذا التأثير يتم من خلال الإقناع، وإبراز حججه ودوافعه الموضوعية، وقد يلجأ القائد إلى الحافز المادي أو المعنوي كوسيلة للتأثير على الالتزام بأوامره، والبعد عن نواهيه، ولكن في النهاية تظل قدرته على التأثير تمثل جوهر القيادة وعمادها.

ثانياً: توحيد وتوجيه جهود المرؤوسين:

وهي إحدى المهام الرئيسية للقائد الإداري، فالتنظيم عبارة عن تكوين اجتماعي يحتوي على مجموعة من الأفراد يتعاونون في جوانب نفسية واجتماعية عديدة.

ثالثاً: تحقيق الأهداف:

حيث يمارس القائد جهوده بالتأثير في المرؤوسين، بقصد الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية

أنواع القيادة الإدارية

أولاً: القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

وهي التي ينفرد فيها القائد بإقرار السياسات، وصياغة الأهداف وتحديد الوسائل والخطوات اللازمة للعمل، وعادة ما يحدد القائد نوع وكمية العمل لكل شخص، ولا يسمح بتفويض سلطاته.

ثانياً: القيادة الديمقراطية (الإقناعية):

وهي التي يطبق فيها القائد مركزية التخطيط، ولا مركزية التنفيذ، ولهذا فهو يوازن بين المركزية واللامركزية. وبالنسبة للاتصالات فهو يركز على الاتصالات ثلاثية الأبعاد: (الصاعدة، والهابطة، والأفقية).

ثالثا: القيادة الفوضوية:

وهي الدرجة التي يطبق فيها القائد اللامركزية بدرجة كبيرة للغاية وبدون اى محددات.

ويتأتى هنا خطورة وقدرة القيادة على إتباع أسلوب مرن ومتغير فى ظل تغير طبيعة الأعمال وطبيعة المهمة المكلف بها القائد وطبيعة النظام السائد فى المنظمة ولذلك يجب ان يتسق إختيار النمط المناسب لهذه النظم المتعددة مع تحقيق اهداف النظام الأكبر وهو تحقيق الهدف النهائى للمنظمة.

المواهب الشخصية للقائد:-

١. الاستعداد والتأهب المستمران: حيث يدرك القادة أن الوقت الذي يقضونه في التخطيط يمكنهم من توفيره بالقطع أثناء التنفيذ.
٢. التنظيم: فالقائد الناجح لديه قدرة عالية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٣. التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها بدقة: يثبت الواقع أنه لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف والأولويات، والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف والأولويات، وهو يخصص أغلب وقته للتخطيط.
٤. صنع القرار: يفرق القائد عادة بين صنع واتخاذ القرار، ويجب أن يكون مدبرا على كيفية صنع القرار وكذلك القدرة على اتخاذ.
٥. المخاطرة: القائد يجب ان يكون لديه روح المخاطرة المحسوبة للابداع والتطوير.

المطلب الثاني

مهارات الشخصية القيادية

المهارات التي يجب أن تتوافر في الشخصية القيادية.

١. مهارات الاتصال: يتحلى القائد دائما بمهارات اتصال ممتازة. ويجب أن يكون منصتا، يعرف متى يتكلم، وكيف يوصل أفكاره، وينقل رسالته.

٢. **مهارات إدارة التغيير:** عادة ما يرحب القائد بالتغيير، بل إن فإن سياسة التغيير يجب أن تعد جزءا من تصرفاته.
٣. **مهارات التحكم في التوتر وضغوط العمل:** يعيش القائد حياته وفقا لقاعدة هامة، وهي: العمل لذاته، وهو يحب عمله، ويستمتع به، وبذلك يتفهم خطر التوتر، والقائد مستعد لبذل الجهد للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل.
٤. **مهارات التفويض:** يؤمن القائد بالآخرين، ويؤمن أيضا بقيمة الوقت. وهو يثق في فريق عمله، كما أنه يعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بعملية التفويض.
٥. **مهارات الرؤية:** يتمتع القائد بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون. كما أنه مبدع، ومعروف بأفكاره النيرة. وبالرغم من النقد الذي قد يوجه لخياراته إلا أنه مع الوقت يستطيع الناس أخيرا أن يتفهموا (لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل).
٦. **مهارات التدريب والتعليم وبناء الفريق:** القائد مدرب يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه، وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق.
٧. **مهارة التحفيز الذاتي:** القائد شخص محفز ذاتيا (لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والانطلاق نحو الأهداف) وهو يفهم جذور التحفيز، لذا فهو يتصرف على أساس مجهودات كل شخص على حده داخل فريقه.
٨. **مهارة الثقة بالنفس:** يتمتع القائد بشخصية قوية، وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهة الأزمات.
٩. **مهارة المرونة والقابلية للتغيير:** إن القائد يتمتع بروح المرونة وتقبل التغيير، وهو يضع خططه في حيز التنفيذ، ولكنه يؤمن (بأن الخطط توضع لكي تعدل).
١٠. **مهارة الأمانة:** إن القائد يبدو عنيفا وقويا إذا لزم الأمر، لكنه مع ذلك عادل ومنصف. وهو شديد الإخلاص لمنظّمته ولفريقه، ويضرب بصدقه وأمانته المثل، ويمكن إجمال أهم الخصائص العامة للقادة، التي تسهم إسهاما مباشرا في تحقيق قوة تأثيره في تابعيه على النحو التالي:

- (١) **الذكاء**: ونعني به سرعة البديهة، وعمق الفهم للمواقف المختلفة التي يتصدى لها القائد، وقدرته على سرعة استيعاب المعلومات ومعالجتها، وربط العلاقات، والقدرة على التعبير في ظروف ومناخ وبيئة مناسبة لأداء العمل، وتحفيزهم الدائم.
- (٢) **الإدراك الواعي والموضوعي للأمر**: قد يكون الذكاء منفردا غير كاف لتحقيق قدرة القائد على التأثير على التابعين، فالأمر يتطلب الإدراك الدائم للأمر من خلال صنوف المعرفة المتعددة.
- (٣) **قوة الشخصية**: ونعني بقوة الشخصية قدرة القائد على جذب الآخرين إليه، وانصياعهم لتوجيهاته وأوامره، وان يكون لديه قدرة السيطرة المرغوبة على أتباعه، والنفاذ إليهم، خاصة في أوقات الأزمات أو الطوارئ، وان تكون لديه مقدرة الإقناع بسلامة وصحة آرائه واتجاهاته وميوله.
- (٤) **الثقة بالنفس**: والثقة بالنفس تبدأ من إقناع القائد الكامل بأهمية وجدوى القرارات والاتجاهات التي يتبناها لتسيير العمل. وبالتالي تصبح لديه القدرة على إقناع الآخرين بهذه الأهمية، وتبرز أهمية الثقة بالنفس في أنها تمكن القائد من الوقوف على قاعدة متماسكة تمكنه من التأثير في التابعين، وكسب طاعتهم.
- (٥) **الابتكار والمبادرة**: ونعني بهما قدرة القائد على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار المستحدثة والجديدة التي تسهم في تطوير العمل، وأن تكون لديه القدرة على السبق والمبادرة في طرح هذا التجديد، ومواجهة أحدث الأساليب والوسائل التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وفاعلية، بل ويستطيع أن يتوقع المشكلات، ويستعد لمواجهتها وحلها.
- (٦) **الموضوعية**: يجب أن يتصف القائد بالموضوعية والحيادة في التفكير، وذلك من خلال ضبط النفس، وعدم الانسياق وراء العواطف والمشاعر والتحكم الكامل فيهما.
- (٧) **التحمس والمثابرة على العمل**: من أهم ما يميز القائد الحماسة ونظرته التفاؤلية للأمر خاصة عند تعقدها... وقدرته على تحويل مواقف الفشل

وإحباطات العمل إلى منطلقات للتناؤل، وتحقيق الهدف عن صمود وقدرة على التحمل، وامتصاص انفعالات الآخرين، وقدرته على تحمل المسؤولية.

٨) **الخصائص البدنية والنفسية:** يتسم القائد بتلك الطاقة الكبيرة التي يوجهها لأداء عمله التي تجعله يبدو نشيطاً وحيوياً، وقد يؤدي ذلك إلى أدائه للعمل لأوقات أطول من تابعيه، يبحث عن مثالب العمل وأوجه قصوره، ويسعى لحل هذه المشكلات أولاً بأول، ولديه القدرة على الاستمرار والاحتفاظ باتجاهه عن إيمان كامل بأهدافه ومقاصده وبالتالي يملك قوة الإقناع.

ونلاحظ أن كل مهنة من المهن تظهر في واقعها العملي مجموعة من القيم والآداب تتقدم في الأولويات عن باقي القيم والمثل الأخرى، ونظراً لما تتسم به مهنة الشرطة من تشعب وتعقد واحتكاك بالجمهور في كافة مناحي الحياة فإن قيم هذه المهنة تمثل الإطار العام لقيم المجتمع ككل.

ويمكن تصنيف القيم التي تلتصق بمهنة الشرطة التي يجب غرسها لدى القادة الشرطيين باختلاف مستوياتهم الإشرافية إلى نوعين هما:

١. **القيم المهنية:** وهي المجموعة التي يحتاج إليها القائد الشرطي لأداء عماله بكفاية وفعالية ومن أهمها الانضباط وتأكيد سيادة القانون ومساندة العدالة والحفاظ على أسرار المواطنين التي يحميها القانون وعدم إفشائها، والولاء للقيم الوطنية، والاعتزاز بهيئة الشرطة، بالإضافة للقدرة على الابتكار والمبادأة والقدرة على التوقع والالتزام بالحيدة والعدالة.
 ٢. **القيم المسلكية:** وهي مجموعة من القيم يجب أن يتحلى بها القائد الأمني في حياته العامة والخاصة، منها: التفاني في العمل، وإنكار الذات والثقة بالنفس والتمسك بالسلوك والقوة وضرب المثل الصالح للأداء والعطاء، والتمسك بالقيم الفاضلة، والترفع عن العادات السيئة.
- وعدم استغلال المهنة بطرق غير مشروعة أو غير قانونية لأغراض أو مصالح شخصية واستبعاد الصالح العام للمنظمة التي يعمل بها للحصول - بغير حق - على مزايا شخصية، مع احتفاظه في كل تصرفاته بالشجاعة في مواجهة الموقف وحسن التصرف والحسم وضبط النفس وسعة الصدر.

وأن ينأى بحياته الخاصة عن كل ما يسئ إليها حتى يكون مثلاً يحتذى به البشر، وأن يستمسك بالهدوء والشجاعة في مواجهة الخطر، وأن يمارس ضبط النفس أن يكون حريصاً دائماً على رفاهية الغير، وأن يكون مثلاً يضرب في عفة الفكر وعفة العمل، سواء في الحياة الخاصة أو العامة، ومثلاً يضرب لاحترام قوانين البلاد التي يعمل في خدمتها، وأن يحتفظ بما يسمع أو يرى مما تكون له صفة السرية أو ما يعهد به الية بحكم وظيفته، سرا مكيناً، إلا إذا كانت إذاعته ضرورية لأداء الواجب، وان لا يفعل شيئاً بدافع الفضول وألا يكون مثيراً للعواطف أو الأحقاد أو الخلافات أو الصداقات الشخصية، فتصدر احكامه عنها، دون خوف أو مجاملة أو نكاية أو سوء قصد، وان لا يستخدم قوة ولا عنف لا مبرر له. وأن يبذل جهداً دائماً لتحقيق هذه الأهداف والمثل، مكرساً نفسه أمام الله للمهنة التي اختارها.

لا شك أن قبول الجماعة لقيادة فرد منهم يعكس إيمانهم بأن القائد قادر على إشباع حاجاتهم، وبالتالي تحقيق الفائدة المرجوة منه، وهو ما يمكن أن نطلق عليه لفظ (الرضا)، فدرجات رضا الجماعة بقائدهم هي الرصيد الحقيقي لقوة تأثيره عليهم، وكلما قلت درجات رضا الجماعة فقد القائد كثيراً من رصيده لدى الجماعة، وبالتالي قدرته على توجيه جماعته صوب المنشود.

المطلب الثالث

الدور القيادي في اتخاذ القرارات

القيادة واتخاذ القرارات:

يرى العديد من كتاب الإدارة والممارسين لها أن اتخاذ القرارات يعد جوهر العملية الإدارية باعتبار أن الإدارة في الممارسة والتطبيق ما هي إلا تصرف واتخاذ قرارات وتفكير ابتكاري، يستهدف مواجهة موقف معين. وتجدر الإشارة إلى أن أهمية القرار في المنظمة تزداد، ونطاق شموله يتسع كلما ارتفع مستوى السلطة الإدارية التي تتخذ القرار داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن الأهمية بمكان أن نفرق بين من يتخذ القرار وبين من يسهم في اتخاذ القرار، فمتخذ القرار يجب يملك السلطة الإدارية التي تعطيه الحق في اتخاذ قرارات في حدود معينة، بيد أن ذلك لا يعني أن ينفرد متخذ القرار في جميع الأحوال باتخاذ القرار، بل هناك الكثيرون في المنظمة من الممكن أن يساعده على اتخاذ القرار المناسب.

معنى القرار:

يقصد بالقرار: الاختيار بين عدة بدائل مطروحة، بقصد تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة، وبذلك يتضح أن العناصر التي يتكون منها القرار تشمل:

١. عملية الاختيار.
٢. وجود بديلين على الأقل.
٣. وجود هدف أو عدة أهداف

وبالنسبة لعنصر الاختيار فهو أمر ضروري لعملية اتخاذ القرارات، غير أن حرية الاختيار بين البدائل تعتبر عملية نسبية، فليست هناك حرية مطلقة للاختيار، إذ غالبا ما يتم الاختيار في ظل العديد من تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

أما بالنسبة للعنصر الثاني، وهو وجود بديلين على الأقل فهو جوهر عملية اتخاذ القرار، إذ ما لم توجد بدائل فلن يكون هناك اختيار، وبالتالي لن تكون هناك مشكلة في اتخاذ قرار.

أما بالنسبة للعنصر الثالث، وهو وجود هدف أو عدة أهداف، فإنه يمثل الحافز أو الباعث على اتخاذ القرارات، فما لم يوجد هدف يسعى الشخص لتحقيقه، فلن تكون هناك حاجة لاتخاذ القرارات، لذلك يجب أن يكون الهدف واضحا ومحددا أمام متخذ القرار.

أسباب اتخاذ القرار:

يكمن السبب الرئيسي في اتخاذ القرارات في ندرة الموارد وعدم كفايتها للوفاء بمختلف الرغبات والحاجات مع وجود أكثر من بديل لإشباع هذه الرغبات والحاجات بدرجات متفاوتة، الأمر الذي يتطلب ضرورة المفاضلة بين البدائل

لاختيار البديل الذي يحقق أفضل أو أحسن عائد لهذه المشكلة، ويزداد الأمر تعقيدا عندما يوجد عدد كبير من الأفراد وعدد كبير من البدائل.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم وظائف القائد الإداري، والقرار يمثل أمرا شفويا أو كتابيا يحدد القائد أو المدير بموجبه ما يجب عمله أو عدم عمله بعد التفكير والتروي في المسألة المعروضة، ويعرف (كينكي) و(وليامز) القرار بأنه: اختيار يتم من بين عدة بدائل متاحة، أما صنع القرار فهو العملية التي يتم بموجبها مناقشة وتحديد بديل عملي معين من بين عدة بدائل.

أنواع القرارات:

هناك العديد من التقسيمات لأنواع القرارات حسب أسس تصنيف القرارات:

- تبعا لهدفها.
- تبعا لطبيعة المشكلة.
- تبعا لمجال الاهتمام.
- تبعا لجهة إصدارها.
- تبعا لأهميتها.

تصنيف القرارات:

١. تصنيف القرارات حسب الهدف منها:

تقسم القرارات حسب الهدف منها إلى ثلاثة أنواع هي:

أ. القرارات الإستراتيجية:

وهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل، مثل حجمها، ومركزها التنافسي،... إلخ، وتقع مسئولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة العليا بالمنظمة.

ب. القرارات التكتيكية:

وهي القرارات التي تتخذ لتنفيذ الإستراتيجية طويلة الأجل، التي تضعها الإدارة العليا، ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ ليغطي فترة زمنية قصيرة، وعادة ما تكون سنة، وتقع مسئولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة الوسطى.

ث. القرارات التشغيلية:

وهي القرارات التي تتخذها الإدارة المباشرة (التنفيذية)، لتسيير الأمور العادية اليومية المتكررة.

٢. تصنيف القرارات حسب طبيعة المشكلة:

تقسم القرارات حسب طبيعة المشكلة ومدى تكرارها إلى نوعين.

أ. **القرارات المبرمجة:** ويقصد بها القرارات المخططة التي تستهدف حل المشكلات الروتينية المتكررة الحدوث.

ب. **القرارات المفاجئة:** ويقصد بها القرارات غير المبرمجة التي تعالج مشكلات جديدة غير متكررة الحدوث، مثال ذلك التصدي لمشكلات أمنية مستحدثة ومعاصرة و جديدة... وغير ذلك.

٣. تصنيف القرارات حسب مجال اهتمامها:

يمكن تصنيف القرارات حسب المجالات التي تغطيها إلى أربعة أنواع، هي:

أ. **القرارات الاقتصادية:** وهي تلك التي تختص بمعالجة المشكلات الاقتصادية.

ب. **القرارات السياسية:** وهي تلك التي تتعلق بالمشكلات السياسية للدولة.

ج. **القرارات الاجتماعية:** وهي تلك التي تختص بمعالجة المشكلات الاجتماعية في المنظمة أو المجتمع

٤. **تصنيف القرارات حسب جهة إصدارها:** تقسم القرارات حسب الجهة التي تصدرها إلى نوعين هما:

أ. **القرارات التنظيمية:** وهي تلك التي تتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها القائد في التنظيم الرسمي، وهي تعكس بالتالي السياسات الإدارية للمنظمة.

ب. **القرارات الشخصية:** وهي تلك القرارات التي يتخذها القائد وتعكس شخصيته وميوله وقيمه ومعتقداته وبالتالي لا يمكن تفويضها.

٥. **تصنيف القرارات حسب أهميتها:** طبقاً لأهمية القرارات يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين:

أ. القرارات الأساسية: وتعتبر عن القرارات طويلة الأجل التي تؤثر على مستقبل وأعمال المنظمة لفترة طويلة من الزمن، مثال ذلك: اختيار موقع أحد فروع المنظمة.

ب. القرارات الروتينية: وهي تعبر عن القرارات التي يتكرر إصدارها يوميا، ولا تتطلب وقتا وجهدا كبيرين لاتخاذها.

طرق اتخاذ القرارات

أولا: الاعتماد على خبرة الماضي:

تمثل هذه الطريقة أقدم الطرق التي استخدمت في صنع القرارات، ووفقا لها يتم اختيار القرارات استنادا على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار ومعاونيه. معتمدين على فرض مؤداه أن الاستعانة بخبرات الماضي يمكن أن تزود متخذي القرارات بأدوات ومؤشرات مفيدة، عند تحديد ما يجب عمله، وما لا يجب عمله بالمستقبل. وعلى الرغم من أهمية توافر الخبرة السابقة لدى متخذ القرارات إلا أنها يجب أن لا تكون الأساس الوحيد الذي يستند إليه في هذه الصدد، وذلك لأسباب عديدة، منها:

١. أن الخبرة تتعلق بالماضي، بينما يرتبط اتخاذ القرار بالمستقبل.
٢. الاعتماد على خبرة الماضي لا يتيح المجال للمبادأة والابتكار والتجديد.
٣. الاعتماد على خبرة الماضي لا يسمح لمتخذ القرار بالإحاطة بالتطورات المتلاحقة والمستمرة.
٤. التطور العلمي الكبير في مجال الإدارة أتاح طرقا وأدوات جديدة فعالة تساعد في اتخاذ القرارات بجانب الاستفادة من الخبرة والبيدهة. وعلى ذلك يرتكز تحقيق الأهداف الأمنية على أيدي مجموعة من قادة الأمن الإقليمية والفرعية الذين يسعون فحداث المواءمة الواجبة بين غايات المهنة وكل ما يصادفها من متغيرات ومستجدات قد تحول دون تحقيق أجهزة الأمن لغاياتها النهائية.

ثانيا: الطريقة العلمية:

تقوم هذه الطريقة على عدد من الخطوات المتفق عليها تمثل عملية اتخاذ القرارات.

وستتناول بإيجاز شديد كل مرحلة من هذه المراحل على حده، وذلك مع ضرورة ملاحظة أن هذه المراحل تمثل خطوات متتابعة ومتراصة ومتداخلة في التطبيق العلمي.

١. **تحديد المشكلة أو الهدف:** وتمثل هذه المرحلة أهم مراحل اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطيء للمشكلة سيؤدي إلى اتخاذ قرار خاطيء، كذلك تتطلب هذه المرحلة تحديد الهدف المراد الوصول إليه، الذي يمثل نتيجة مرغوب في تحقيقها، معبرا عنها في صورة كمية ونوعية وزمنية.

٢. **جمع البيانات:** يترتب على تشخيص المشكلة تحديد شكلها النهائي، هل هي مشكلة عادية بسيطة متكررة الحدوث، أم أنها مشكلة غير عادية طارئة أو خاصة ومعقدة ومركبة؟ وهذا يتطلب بدوره تحديد نوع القرار المطلوب لحلها، هل هو قرار نهائي أم مؤقت؟ أم مرحلي يستتبعه اتخاذ قرارات فرعية أخرى؟ وفي ضوء هذا يبدأ المدير بتحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها.

وهناك عدة تقسيمات لأنواع البيانات منها:

أ. **البيانات الأولية والبيانات الثانوية:** ويقصد بالبيانات الأولية التي تجمع خصيصا لغرض البحث الجاري من مصادرها الأولية.

ب. **البيانات التاريخية، والبيانات الجارية والبيانات المستقبلية.**

ج. **البيانات الكمية، والبيانات الوصفية.**

د. **البيانات الرسمية والبيانات غير الرسمية.**

٣. **تحليل البيانات.**

٤. **وضع البدائل الممكنة.**

٥. **تقييم البدائل.**

٦. **اختيار البديل الأنسب (القرار).**

ويعتبر تاتوم وزملاؤه (ET.AL 2003) إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل بدائل الحل، فالعملية في الحقيقة لا تتم بواسطة القائد وحده، ولكن بواسطة آخرين (المرووسين) وهؤلاء الآخرون في الحقيقة يحتاجون

إلى ترغيب وتحفيز مادي ومعنوي للتنفيذ الفعال، ويحتاجون على ما يشعرون بأن القرار هو قرارهم، ولن يتأتى ذلك غلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

٧. تنفيذ القرار.

٨. المتابعة والتقييم.

بعض القيود التي تؤثر على رشد القرارات.

١. المعرفة غير الكاملة للبيانات.

٢. صعوبة التنبؤ بالمستقبل.

٣. وجود خلافات بين الأطراف المشاركة في صنع القرار.

٤. عدم توافر البيانات في الوقت المناسب.

أسباب التردد في اتخاذ القرار؟

١. عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها، أو عدم قدرتك على تحديدها.

٢. عدم القدرة على تحديد النتائج والتكاليف المتوقعة من كل بديل.

٣. عدم القدرة على تحديد مزايا وعيوب كل بديل.

٤. ظهور بدائل جديدة لم تدرس في المرحلة الأخيرة لاتخاذ القرار.

٥. قلة الخبرة، والإعتقاد بأن القرار يجب أن يكون مثاليا ١٠٠%.

وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يمكن تحديدها من خلال دمج

الدراسات الإدارية بالدراسات السلوكية.

المبحث الثاني

ماهية تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة. ولقد اتسع مفهوم تنمية الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة على النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

وقد تناولنا في المبحث الأول القيادة ومواصفاتها ومحدداتها وفعاليتها ومدى ارتباط الصفات القيادية بشخصية القائد ومدى قدرته على التفاعل مع الاحداث ومدى قدرته على اتخاذ القرار الرشيد وسوف نحاول ان نلقى الضوء في هذا المبحث على مردود كل هذه الصفات والمزايا القيادية على تنشيط وتفعيل وتحفيز الموارد البشرية العاملة للوصول بادائها لاعلى درجات التميز.

إن غياب الاهتمام بالموارد البشرية في الثقافة التنظيمية المساندة والمدعمة للسلوك التنظيمي الذي يتكون من عناصر السلوك الفردي والجماعي غنما يؤثر على الأداء والرضا والروح المعنوية.

ومن هنا تأتي أهمية غدارة الموارد البشرية بشكل خاص في أي منظمة، حيث تعني إدارة الموارد البشرية بمجموعة أساسية من المهام التي من شأنها تجويد نوعية العمالة الموجودة داخل المنظمة من حيث الاستقطاب والاختيار والتعيين وأيضاً من حيث رفع الكفاءات للعمالة الموجودة فعلاً سواء بالتدريب أو بالتحفيز وخاصة في المؤسسة الأمنية التي تعتمد في الأساس على الكوادر البشرية المتميزة وسوف نتناول هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب على الوجه التالي:

- **المطلب الأول:** أهداف إدارة الموارد البشرية.
- **المطلب الثاني:** خصائص ومجالات إدارة الموارد البشرية.
- **المطلب الثالث:** القيادة ودورها في التميز المؤسسي وفعالية الموارد البشرية.

المطلب الأول

أهداف إدارة الموارد البشرية

الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

١. تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر.
٢. زيادة تحفيز الافراد والتزامهم وانغماسهم في العمل.
٣. تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المؤسسة.
٤. استقطاب وتعيين أفضل العناصر.
٥. تنمية الموارد البشرية.

٦. تحفيز العاملين ومكافأتهم على أعمالهم وإنجازاتهم.
٧. خلق مناخ يشجع على الانسجام والإنتاجية بين الإدارة والعاملين.
- ومن خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون بإمكان القيادة تجنب الكثير من المشكلات، مثل:

- تعيين الشخص غير المناسب للمنصب. المعاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
- عدم إقدام العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- تعرض المنظمة للمساءلة القانونية نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية خاصة لمجابهة الأخطار.
- عدم انتماء العاملين للرسالة السامية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي والمتخصص لتحقيق الفاعلية. وتعتبر التنمية البشرية محور هام من محاور المنظور القومي، وقد صدرت البيانات الصادرة عن لقاءات المفكرين والمؤتمرات التي تدعو لها منظمات دولية. وعلى الرغم من دخول التنمية البشرية قاموس العمل التنموي منذ فترة طويلة، فإن التعامل معها جرى حول محورين: الأول يركز على الاهتمام على البشر كعنصر إنتاج وهو ما ينطوي تحت عنوان الموارد البشرية كمحدد للتنمية من ناحية وكدافع لها من ناحية أخرى والثاني ينطلق من حقيقة أن المستهدف بالتنمية هو الإنسان إلا أن الظاهرة العامة التي تلفت النظر في معظم التجارب التنموية العربية هي عدم وضوح استراتيجيات بعيدة المدى يتم بمقتضاها تنظيم مسيرة التنمية.

وظائف إدارة تنمية الموارد البشرية:

١. تحليل الوظائف (لتحديد طبيعة وظيفة كل فرد في المؤسسة).
٢. تخطيط الاحتياجات من العاملين واستقطاب مرشحين للتوظيف.
٣. الاختيار من ضمن المرشحين للتوظيف.
٤. توجيه وتدريب العمالة الجديدة.

٥. إدارة نظم الحوافز والمزايا.

٦. تقييم الأداء.

٧. التدريب والتنمية.

٨. بناء التزام العاملين.

التخطيط لعملية التدريب والتطوير لتنمية الموارد البشرية:

ماهية التدريب والتطوير:

أولاً: هو تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفاعلية حتى يصبحوا من غير التقليديين الذين يرغبون في المساهمة بتطوير عملهم أو مؤسستهم لأي سبب كان.

ويقصد به تدريب العاملين والقائمين على إدارة الموارد البشرية لتزويدهم بالمعرفة والمهارات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بفاعلية وتميز.

ثانياً: كما أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبراء من خارج المنظمة.

ويقصد به تنمية مهارات ومعرفة العاملين بالمنشأة كلها وهذه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة التدريب، أو قسم التدريب أو إدارة التدريب أو الإدارة العامة للتدريب، وكلها تصب في صلب تنمية الموارد البشرية.

فإذا ما وضع إنسان ذو أداء جيد في بيئة عمل سيئة وليس لديها استراتيجية للتدريب، فإن هذه البيئة ستكون لها الغلبة والسيطرة في إفساد الأداء الجيد.

أهمية التدريب والتطوير

- أهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسبا ماليا يضاف إلى قائمة الأرباح وليس عبئا على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية.
- ومن مميزات التدريب أنه يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدرّبة، وأن كفاءة المتدرب وحبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية وبالتالي

صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالعمل وصقل خبرته، وخصوصا في المجالات الشرطية والأمنية. وفيما يتعلق بأساسيات التدريب والتطوير نرى أنه إذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فإن نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المؤسسة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوما بعد يوم، مع دعم الكفاءة والفاعلية باعتبارها ركيزة في أية ثقافة إدارية تستهدف التأكيد على القيم والاتجاهات الإيجابية، وذلك من خلال دعم قيم وحسن وترشيد استخدام الموارد المتاحة والإدارة بالأهداف أو النتائج.

ويكون دور إدارة الموارد البشرية هامشيا عندما تواجه المنظمة حالة من الانكماش المستمر عندما لا يتحقق معه أي نوع من أنواع الفاعلية أو النمو.

المطلب الثاني

خصائص ومجالات إدارة الموارد البشرية

خصائص إدارة تنمية الموارد البشرية.

- إن أخلاقيات العمل تفرض على المؤسسة الأمنية إعطاء إجابات صحيحة وموضوعية يتطلب منها ما يلي:
١. القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالنقل والفجائية.
 ٢. المرونة والقدرة على التخلص من أساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات الأمنية.
 ٣. التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعلمي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات متغيرة باستمرار.
 ٤. الاهتمام باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي تحتاجها المتطلبات الأمنية.
 ٥. قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة.

٦. تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية في التوجيه والإرشاد.
٧. قبول التنوع والتغير في أعضاء فرق العمل أو مجالات العمل وتحمل أعباء ذلك التنوع والتغير.
٨. الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل وعدم الركون إلى قبول ما تحقق من خبرات أو نجاحات أمنية.
٩. قبول التحديات الأمنية ومواجهة المهام الصعبة واعتبارها فرصا لإثبات الذات والقدرة على التعامل معها.
١٠. أهمية التدريب الفعال لتنمية الموارد البشرية باعتبارها العمود الفقري للمؤسسة الأمنية.

أولاً: المجالات الخاصة باجتذاب القوى البشرية وتتضمن:

١. تخطيط القوى البشرية.

٢. الاختيار والتوظيف.

٣. تحليل العمل.

٤. البحث عن القوى البشرية.

ثانياً: مجالات لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية وتتضمن.

١. العلاقات الإنسانية.

٢. التعاقد السيكلوجي.

٣. السلامة والصحة المهنية.

٤. الأمن الاقتصادي.

ثالثاً: مجالات لها علاقة بتطوير الموارد البشرية وتتضمن.

١. تقويم الأداء.

٢. التدريب.

٣. برنامج إدارة المسار والخط الوظيفي.

مسئوليات إدارة تنمية الموارد البشرية:

١. وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

٢. توجيه العاملين الجدد بالمؤسسة الأمنية.
٣. تدريب العاملين على أداء المهام الوظيفية التي تعهد إليهم.
٤. تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
٥. تفسير سياسات وإجراءات ورسالة المؤسسة للأفراد ضباطا أو أفرادا أو مجندين.
٦. التحكم في تكلفة القوى البشرية وتعظيم العائد منها.
٧. العمل على رفع معنويات كافة العاملين لخدمة الرسالة الأمنية.
٨. حماية صحة العاملين وسلامتهم المهنية.

رابعا: مقومات تنمية الموارد البشرية بالشرطة.

مفهوم تنمية رأس المال البشري

لم تعد قضية تنمية الموارد البشرية مدفوعة بدوافع تحكمها ظروف منظمة بذاتها أو مجتمع بعينه، حيث أصبحت هذه القضية عالمية الطابع. فلقد أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالقوى العاملة والنظر إلى هذه القوى باعتبارها عاملا تنافسيا رئيسيا تسعى المنظمات لجعله ميزة تنافسية.

إن أهمية العنصر البشري لا تقتصر على قطاع الإنتاج بل تمتد هذه الأهمية إلى قطاع الخدمات، وفي مقدمتها قطاع الشرطة الذي يقدم خدمة الأمن، والذي تتواجد أفراداه في كل مكان تدب فيه الحياة، وفي عمل مستمر على مدار اليوم كله.

إن أثر الثقافة التنظيمية في الشرطة من حيث دور البيئة الثقافية الإيجابية لتوفير الرضا عن العمل.

لهذا وجد أن الكثير من دول العالم الثالث تعاني إشكالية عدم قدرة القوى البشرية فيها على التنافس في جودة الأداء الا في بعض الدول القليلة وعلى راسها دولة الامارات العربية المتحدةالتي تهتم كثيرا بمعايير جودة الأداء بصفة عامة وجودة الأداء الامنى بصفة خاصة.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات. كما يقصد بتنمية الموارد البشرية تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات.

المتجددة عن طبيعة أعمالهم وإحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتهم وسلوكهم. ولعل السبب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية المساعدة في تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي لحاجات ومهارات وطموحات الأفراد مما ينعكس بصورة غير مباشرة على الأداء الأمني لهيئة الشرطة.

أهمية رأس المال البشري:

إن قوة المنظمات على التنافس يتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري فهو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل منظمة أخرى غير التي يعمل بها. وفي هذا العصر، أصبح من السهل على كل المنظمات أن تقوم بنسخ وتقليد برامج العمل والآلات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي منظمة أخرى، عدا العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد الغير قابل للنسخ أو التقليد، وباعتبار أن سلوك العنصر البشري هو نتاج تفاعله مع البيئة. وإذا كان الدافع هو الباعث الأصيل لسلوك الإنسان فإن الحافز يستهدف إثارة نوع خاص من السلوك البشري الاستثنائي المنفوق.

وعليه فإن تبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية أصبح أمراً ضرورياً، إن لم يكن واقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة، وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها والتقنية الملائمة والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل والتركيز على التحفيز كرافد أساسي من روافد التنمية البشرية للمرؤوسين والمديرين وخاصة لما يقابل العمل الأمني من مخاطر قد تصل إلى التضحية بالروح والدم.

وهنا قدم "هيث" توصياته للمدير بأن لا يحاول أن يخمن الحافز الحقيقي لكل موظف فقد يكون ما يحفز المدير ليس هو الذي يحفز الموظف.

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

أمام هذه التحديات لا بد من دراسة الواقع الأمني وتحليل متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية، وصياغة أهداف واضحة واستراتيجية واقعية طموحة تأخذ بعين الاعتبار الآتي:

١. إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم والتدريب ترتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للدولة، وحتى توضع هذه الاستراتيجية فلا بد من إعادة هيكلة النظام التعليمي والتدريبي لتلبية احتياجات بيئة العمل من الكوادر الأمنية العاملة المتخصصة والاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة.، ولذا عرف بعض الباحثين التدريب كونه نشاطا مخططا يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لاثقة للقيام بأعمالها، في ظل التحديات الأمنية المتسارعة والتي تواجه الوطن في صورة غير مسبوقة.
٢. إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية لزيادة المرونة والتأقلم مع التطور السريع وتخفيف البطء في اتخاذ القرارات ذات الصلة. والرقابة والتقييم النهائي بعد الانتهاء من إنجاز العمل.
٣. تطوير النظرة إلى التدريب على أنها عملية استراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية بالشرطة وعلى كافة المستويات القيادية.
٤. ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتمييزها.
٥. إن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل شخص وفي أي مجتمع، وأنه يمكن تمكين المهارات، لكنها تحتاج فقط إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها.
٦. إن التدريب أمر حتمي وضروري، فالكثاب الفرد المهارات الأساسية قد يكون كافيا في اغلب الأحيان في الدول المستقرة أمنيا ولكن هناك دائما حاجة إلى

- التدريب التخصصي لمواجهة أمنية متصاعدة لتأهيل أفراد ذوي مهارات نوعية تناسب الأعمال الموكلة إليهم.
٧. العمل على تحديث برامج التدريب لصل المهارات المطلوبة بما يتماشى مع التقنية الحديثة.
٨. تعلم اللغات وخاصة اللغة الإنجليزية كأساس للمتدرب والمدرّب حتى يمكن فهم واستيعاب التقنية على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطوير المناهج التعليمية والتدريبية وإعدادها بصورة تتفاعل مع الجديد في التقنية.
٩. تبني وتطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة.
١٠. التركيز على انتقاء قيادات إدارية وأمنية تنفيذية عصرية خلاقة وفعالة تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الإتقان وقيمة العمل الجماعي وقيمة المنافسة وقيمة الإيمان الواسع والعميق بالقدرات التي لا حد لها.
- وإن البحث عن طبيعة الإنسان الفرد نقطة انطلاق في التعامل معه وفهمه وتوجيهه، ونقطة الانطلاق بطبيعة الحال هي دراسة السلوك، ودراسة السلوك ترتبط بالأسباب والدوافع.
- كذلك أضحى التدريب عنصراً أساسياً يربط مختلف قطاعات العمل بالعناصر البشرية المدربة. بل ويعتبر الوسيلة المثلى لرفع الكفاءة للعاملين وتطويرها، ولم يضحى التدريب مجرد عملية روتينية بل هو عملية استراتيجية تستهدف شحذ الأعمال لوسائل الفكر.
- كما ان التدريب أيضاً نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

المطلب الثالث

القيادة ودورها في التميز المؤسسي

وفاعلية الموارد البشرية

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المؤسسات. وقد أجريت دراسات عديدة عن التميز في المجال الادارى، وخلصت في مجملها إلى أن التميز في الأداء يعود إلى عدة خصائص أهمها.

١. النزعة إلى الحركة والنشاط:

فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها. ومن هنا تتجلى أدوار القيادة في تحريك وتوحيد الجهود البشرية بكل كفاءاتها وفعاليتها الى الحركة والنشاط والابتكار والابداع في أداء الخدمة.

٢. الاقتراب من العميل:

إن نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمنظمة.. وهنا يأتى تاثير القيادة على الاهتمام أولاً بالعميل الداخلى بصفة المؤثر الفاعل في تقديم الخدمة الأمنية المتميزة للعميل الخارجى.

ويشكل التميز إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المؤسسات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة، وتنمية القدرات على التطوير والإبداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

ولم تتوقف جهود علماء الإدارة الرامية إلى تحديد مفاهيم ومعايير تميز الأداء منذ القدم. وانها مستمرة إلى الآن في محاولات لتحديد نموذج أمثل لتميز الأداء، ومن هذا المنطلق فإن تعدد المفاهيم الإدارية المرتبطة بتميز الأداء جاء ابرزها ليركز على تميز أداء العنصر البشرى الفاعل ولما كان هذا العنصر البشرى يخضع لبيئة أمنية تتجلى فيها تاثير القيادة على مرؤوسيهها من خلال نظام وبيئة

منضبطة لذا كانت نتائج تأثير القيادة على العاملين وتميز أدائهم كبيرة ومؤثرة للغاية.

ان نماذج الاداء الاداري تأخذ في الحسبان الظروف والمتغيرات التي تمر بها المؤسسات.

ففي بداية الدراسات العلمية للإدارة كان الهدف الأساسي لتمييز الإداء الإداري التي ظهرت في بدايات القرن العشرين أغفلت إلى حد كبير أثر القيادة والمتغيرات البيئية على معادلة التميز الإداري، مما سبق يتضح أن المحاولات الإدارية الأولى كانت موجهة نحو البحث عن تميز الإدارة، غير أن الفكر الحديث يحتاج إلى جانب ذلك لعملية أخرى مكملتها الا وهو فلسفة تأثير القادة على أداء الموارد البشرية، ألا وهي إدارة التميز.

وفيما يخص معايير الأداء الفردي في المجال الإداري فلا بد من توافر شروط معينة فيها سواء شروط خاصة بالعناصر أو شروط خاصة بمعدلات الأداء، وذلك كما يلي.

١. الشروط الخاصة بالعناصر:

أ. العمومية: أن يكون العنصر عاما شاملا أكبر عدد من العاملين، ومثال على ذلك عنصر الإخلاص، الأمانة، المواظبة على العمل.

ب. إمكانية الملاحظة: أن تكون الصفات سهلت الملاحظة، وذلك بهدف تسهيل مهمة القائم بالتقويم حتى لا تتطلب منه جهدا لقياسها، لذا يجب ألا تكون الصفات صعبة القياس مثل درجة الاستقرار العاطفي والهدوء النفسي.

ج. التنوع والتناسب والتميز: يجب أن تتنوع العناصر وتتناسب مع طبيعة كل وظيفة وظروفها، ومراعاة الفروق الفردية والتفرقة بين المستويات المختلفة للأداء.

د. التعريف بالعناصر: بمعنى شرح ماذا يقصد بكل عنصر؟ وماذا يعني؟ وإلى ما يهدف؟ ويكون ذلك بلغة سهلة غير غامضة، وأن يكون تعريفا موضوعيا لا شخصيا.

الخاتمة

إن أهمية تدريب وتأهيل القيادات والمديرون من الضرورة بمكان للوصول إلى المصدر الأساسي والسليم لتأهيل الكوادر البشرية بطريقة علمية ومدربة، لأن العنصر البشري هو العمود الفقري لتطور ونمو المجتمعات.

ان الكائن البشرى هو اهم واغلى مورد وقيمة في كافة ركائز التطور والرقى والانطلاق؛ وان راس المال المعرفى انما هو منحصر بنسبة كبيرة في نطاق الفكر والعقل الانسانى.

وان هذا الكنز المعرفى لا يبدع او يبتكر الا طواعية وان هذا السيل الهادر من المعرفة البشرية لن يكون مفيدا ابدا الا اذا ظهر للنور في شكل أفكار وخبرات معرفية بشرية.

وان كل النظريات الإدارية تؤكد انه ان لم يكن هناك قادة لديهم من القدرة والتاثير والموهبة الإنسانية لدفع الكوادر البشرية واستنطاق افكارها والاستفادة بمواهبها وابداعاتها فان كل ذلك هدر لا يجب ان نتجاهله ولذا ياتى أهمية الشخصية القيادية وحسن منطقتها من الاستفادة من هذه المعرفة البشرية باعتبارها امن قومى يحقق رفعة وتقدم الوطن.

ان المورد البشرى هو المورد الوحيد الذى لا يقبل ولا يمكن نسخة او تقليد لدا فعندما نتحدث عن الثروات القومية ونؤكد على اختلاف مقوماتها وركائزها فان الباحث يؤكد على ان الثروة البشرية هي من اعظم واغلى الثروات المتاحة للوطن. لذا فان مردود وتأثير الشخصية القيادية في التعامل مع الكوادر البشرية وتدريبها وتطويرها والاستفادة من خبراتها لهو العمود الفقري والمحرك الاساسى لنهضة الدولة وتقدمها.

وقد توصل الباحث في ختام هذا البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات
نجمها فيما يلي:

أولاً: النتائج:

١. إن استراتيجية الدولة التي تسعى للتقدم والإنطلاق يجب أن تنصب على الاهتمام بالكوادر البشرية الوطنية.

٢. إن التدريب المستمر والتعلم الدائم هو السبيل الوحيد لتطور الأداء وفاعليته.
 ٣. ان الشخصية القيادية لكي يكتمل بناؤها تحتاج لكثير من التدريب والاهتمام والتعلم لاستكمال المهارات الشخصية الفطرية المتواجدة لديها.
- ومن خلال هذه النتائج يوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كالتالى:

ثانياً: التوصيات:

١. عقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات والمديرون لتطوير العلاقة بينهم وبين مرؤوسيههم.
٢. وضع استراتيجيات متعددة على كافة المستويات للنهوض بالكوادر البشرية، وتحسين الأداء العام والنتائج القومي لهذه الكوادر.
٣. ربط عملية التفاعل التبادلي بين القيادات والكوادر البشرية العاملة معها بالاستراتيجية العامة للدولة للنهوض بالموارد البشرية وعلى كافة المستويات.
٤. نشر ثقافة اثر القيادات على النهوض بالموارد البشرية وتطويرها باعتبارها رافد من روافد الأمان القومي للبلاد عن طريق وضع خطط التطوير البشرية من قبل القيادات والمديرون مع تقييم هذه الخطط ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها واثارها.

تم بحمد الله؛

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. أبو بكر، مدحت، (٢٠١٦)، إدارة الجودة في الشرطة الشارقة، اكااديمية العلوم الشرطية.
٢. ابو شامة، عباس، (١٩٩٨)، الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
٣. الحراحشة، محمد أحمد، النقبي، سالم جروان، (٢٠١٠)، المدخل لإدارة الشرطة، الشارقة، اكااديمية العلوم الشرطية.

٤. الشحى، أحمد على، (٢٠١٩)، إدارة الموارد البشرية والأداء فى القطاع الحكومى بين الحاضر والمستقبل، القاهرة، النخبة للطباعة والنشر.
٥. النفار، حسام نعيم حسن، (٢٠١٨)، ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها فى تطبيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية، القاهرة، اطروحة دكتوراة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
٦. الشيمى، حسنى عبد الرحمن (٢٠١٠)، ادارة المعرفة الراسمالية، القاهرة، دار الفجر، مكتبة الاكاديمية.
٧. الغمري، إبراهيم (٢٠١٦)، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
٨. الشمري، مها صلاح عسكر (٢٠١٧)، تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الإستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.
٩. الشميلى، عائشة يوسف، (٢٠١٧)، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
١٠. الطوخي، محمد، (٢٠١٦)، إدارة الموارد البشرية، بالشارقة،اكاديمية العلوم الشرطية.
١١. المحاسنة، عماد بركات، (٢٠١٧)، اثر كفاءة النظم الخبيرة فى فاعلية عملية إتخاذ القرارات، عمان، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال، المجلد الثانى، العدد ١٣.
١٢. القهيوى، ليث عبدالله، (٢٠١٨)، استراتيجية غدارة المعرفة والاهداف التنظيمية، عمان، دار الحامد للنشر.
١٣. حجازى، محمد حافظ، (٢٠١٦)، دعم القرارات فى المنظمات، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر.
١٤. حريم، حسين، (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

١٥. درويش، عبد الكريم، (٢٠١٣)، ادارة الرأس مال البشرى على المستوى القومى، بالشارقة، مركز بحوث الشرطة.
١٦. درويش، عبد الكريم، ليلى تكلا (١٩٩٥) "أصول الإدارة العامة"، القاهرة، الناشر مكتبة الأنجلو المصرية.
١٧. علاوي، علي، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء الأمني، تونس، مطبوعات مجلس وزراء الداخلية العرب.
١٨. زايد، عادل محمد، (٢٠٠٢)، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٩. نكريا، لبنى محمد، (٢٠١٦) التنمية البشرية ومهارات تطوير الأداء والذات القاهرة، دار النشر والتوزيع.
٢٠. سويدان، طارق محمد، فيصل محمد عمر، (٢٠٠٣)، صناعة القائد، الكويت، مكتبة الإبداع، الطبعة الثانية.
٢١. صامويل هيز، وليم توماس (١٩٨٩)، تولي القيادة، فن القيادة العسكرية وعلمها، ترجمة سامي هاشم، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
٢٢. عبد العظيم، حمدي، (٢٠٠٨)، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الاسكندرية، الدار الجامعية.
٢٣. عبد الباري، إبراهيم درة، (١٩٩٥)، الإدارة بالأهداف نظرية تغير نمط الأداء في المؤسسات الشرطة العربية، الشارقة، دورية الفكر الشرطي، مركز البحوث والدراسات، المجلد ٣ العدد ٤.
٢٤. عبد الباري، إبراهيم درة، (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٢٥. عبد الهادي، حمدي أمين "الفكر الإداري الإسلامي المقارن" بدون سنة نشر.
٢٦. عودة، صالح على (٢٠١٦) الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

٢٧. ماهر، أحمد، (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
٢٨. محمود، محمد، (١٩٨٨)، دراسة نقدية للتجارب التنموية في الأقطار العربية، الكويت، ورقة مقدمة إلى مؤتمر اتحاد الاقتصاديين العرب المشاكل الاقتصادية المعاصرة ومستقبل التنمية العربية.
٢٩. مصطفى، سيد أحمد، (٢٠٠٠)، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الكتاب.
٣٠. مصطفى، عدنان ياسين، (٢٠١٦) التنمية البشرية المستدامة مخاضات التهميش وفرص التمكين، بغداد، دار أمجد للنشر والتوزيع.
٣١. منصورى، رقية، (٢٠١٨)، التخطيط الإستراتيجى لنظم المعلومات، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
٣٢. مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القريوطي، (١٩٨٦) مبادئ الإدارة: نظريات ووظائف، عمان، الجامعة الأردنية.
٣٣. ويلسن، ترجمة شفيق عصمت، (١٩٨٦)، إدارة الشرطة، القاهرة، أكاديمية الشرطة.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Kinicki, Angelo and williams Brian, K, (2006), Manogement; Apractical Introdution, Mc Grow Hill Irwwin. NY.
- Mathis, Robert L., Jackson, John, H. and Valentine, Sean R. (2013): Human Resource Management. Cengage Learning
- Struc- Charles Rswanson and others, (1988) police administration trues, processes and behavior, New york Macmillan publishing company,
- Tatum, K.E Platter, W.J. Belk J.A, Scanga and smith G.C, 2003, Effects of Repetitive use of Hormonal Implants on

- BeeF carcass quality, Tenserness and CustomerRating,
Vol. 51, No.4,
- United Nation Development; Human being is the engine of growth programme Development study programme and North south round table, ‘Amman statement on Human Development; Goal and strategiefor the year(2000).