

المبحث الأول

خطة البحث

1.1.1 المقدمة:

يهف هذا الفصل إلى توضيح خطة البحث وتقديم نبذة عن نشأة وتطور القطاع المصرفي بالسودان، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، مجال البحث، وأخيراً تنظيم البحث.

2.1.1 تمهيد:

إن تنمية الموارد البشرية أصبحت من الأهمية بمكان خاصة وان الموارد البشرية تعتبر من أثنى وأعلى الموارد المتاحة للمنظمة. كما أن الإنتفاع بأى مورد من موارد المنظمة لا يمكن الاستفادة منه مالم يفكر الإنسان في الإستفادة من الموارد البشرية وادارته على الوجه الصحيح.

في الأونة الأخيرة واجهت إدارة الموارد البشرية كثير من التحديات أبرزها الثورة في مجال التكنولوجيا والمعلومات والعولمة. فقد كان لهذه الثورات تأثيراً كبيراً على إدارة الموارد البشرية أثرت في مهامها وعلاقاتها وفى تطلعاتها الشئ الذي دفع الكثير من المختصين للبحث عن طرق تساعد في مجابهة هذه المتغيرات وتقليل أثرها على المنظمات التي تسعى إلى التطور والتقدم. حيث كان الإهتمام بالعديد من الموضوعات منها المناخ التنظيمي والجوانب السلوكية خاصة ما يتعلق منها بإتخاذ القرارات، والإتصالات ومنهجية التفكير الإبتكارى وكيفية بناء فرق العمل الفعالة، وتمكين العاملين وإدراك الدعم التنظيمي وجودة حياة العمل. والعدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي وغيرها.

وقد كان التركيز على التطوير التنظيمي وذلك لدوره الكبير في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتيه خاصة في ظل المتغيرات البيئية المحيطة. بإعتبار أن العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الناجحة، وأن ما يبذل من جهد وكفاية وفعالية يساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية، فمصلحة أى تنظيم تقتضى زيادة الإهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجوئ المناسب، وخلق المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي الى زيادة في الرضا الوظيفي والإنتماء الوظيفي والإنتاجيه. ولذلك فإن تلبية إحتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي لتحقيقها ومن ثم فإن ذلك يدعم عملية تنمية الموارد البشرية الذي يقود الى تحقيق أهداف المنظمة المرسومه.

إن العنصر الأساسي في المنظمة والتنظيم على وجه الخصوص هو الإنسان بما يحمله من قيم وأعراف، واتجاهات وسلوك ومهارات وقدرات، فالإدارة الناجحة في التطوير هي التي تعتمد على مخاطبة الأفراد العاملين بما يؤمنون به من قيم وأفكار ومشاعر. وعملية تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية تسعى الى تحسين الأداء في كل من الأفراد والمنظمات من خلال الإعتماد على المنهجية العلمية والنظريات والمفاهيم السلوكية الرامية لإيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها أى تنظيم من خلال الدراسة، والتعاون مع المنظمة الإدارية والبحث في ثقافتها وكذلك ثقافة الأفراد العاملين فيها، لأن في مفهوم التطوير إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية الرامية لتوجيه المنظمات الى عمليات الإفتتاح مع البيئة الداخلية والخارجية

بشكل ينعكس على أعضاء التنظيم بصورة تحمل في معانيها إنفتاحاً و إخلاصاً و صدقاً يسعى إلى زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية المنظمة الإدارية.

3.1.1 القطاع المصرفي في السودان:

إن تركيبة الجهاز المصرفي في فترة الإستعمار إنحصرت في فروع البنوك الأجنبية المتمثلة في (البنك الأهلي المصري، بنك باركليز، البنك العثماني، بنك مصر، بنك كريدي ليونيه الفرنسي)¹. وفي العام 1956 بعد الإستقلال تم تكوين لجنة العملة للإطلاع بمهمة إصدار عملة سودانية موحدة تعكس التنوع الثقافي في السودان كما تم إنفتاح فرع للبنك العربي الأردني وفرع للبنك التجاري الأثيوبي في العام 1958م، وفي ذات العام تحول فرع بنك كريدي ليونيه إلى شركة سودانية تحمل إسم بنك النيلين.

خلال تلك الفترة تشكلت لجنة من خبراء أجنب للنظر في إمكانية قيام بنك مركزي في السودان والذي كانت مهامه موزعة على لجنة العملة والبنك الأهلي المصري بجانب وزارة المالية. حيث تم إنشاء بنك السودان ليعمل بنكاً مركزياً وذلك خلال العام 1959م وبأشر مهامه خلال العام 1960م، وصاحب ذلك إنفتاح أول بنك وطني هو البنك التجاري السوداني. وخلال الفترة من 1957م وحتى العام 1967م تم إنشاء بنوك تنموية لتطلع بمهام التمويل للقطاعات الزراعية والصناعية والعقارية هي (البنك الزراعي السوداني 1957م، البنك الصناعي السوداني 1961م، البنك العقاري السوداني 1967م).²

وفي العام 1970م تبنت حكومة مايو سياسة تأميم المصارف والتي كان نتائجها تأميم خمسة مصارف أجنبية عامله بالسودان خلال تلك الفترة. وفي العام 1973م تم تأسيس بنك الإدخار السوداني. وصاحبة خلال ذات العام دمج بنك جوبا التجاري في بنك امدرمان الوطني الذي أصبح لاحقاً بنك الوحدة، والذي تم دمج في تاريخ لاحق في بنك الخرطوم والذي جاء بناءً على تغيير إسم بنك الدولة للتجارة الخارجية خلال العام 1975م. كما تم خلال عام 1973م دمج بنك البحر الأحمر التجاري في بنك النيلين. وفي العام 1976م إنتهجت الدولة نهج الإنفتاح الإقتصادي المتمثل في إصدار قانون تشجيع الإستثمار مما قاد إلى التمدد الجغرافي للمصارف لتغطي كافة أقاليم البلاد.³

وفي عام 1984م كانت أولى إجراءات أسلمة القطاع المصرفي و تحويله من والنظام التقليدي إلي النظام الإسلامي حيث تم توجيه جميع البنوك العاملة بالتعامل بالصيغ الإسلامية وعدم التعامل بالفائدة أخذاً و عطاءً.⁴ ثم بعد ذلك تم توفيق الأوضاع تماشياً مع مقررات بازل (تعميق الأسمية وظهور بازل في عامي 1991م - 1992م)، حيث بدأت خطوات تعميق الأسمية كما شهدت هذه الفترة تطورات إقتصادية هامة تمثلت في الآتي:

* البرنامج الثلاثي للإتقاذ الإقتصادي 1990م - 1993م.

¹ محمد فرح عبد الحلیم، إدارة المنشآت المتخصصة، مقررات برنامج ماجستير إدارة الأعمال، غير منشورة، 2008م..
² تاج الدين ابراهيم حامد و محمد عثمان احمد محمد خير ، تاريخ العمل المصرفي في السودان للفترة 1903م - 1996م ، مجلة المصرفي ، العدد (11) يونيو 1997م، ص 28
³ محمد سعيد محمد الحسن ، مسيرة بنك السودان الملامح، الانتقرد، النهج، (الخرطوم: مطبعة نضر، دس)، ص 42
⁴ محمد فرح عبد الحلیم، مرجع السابق.

- * قانون تنظيم العمل المصرفي.
 - * تكوين الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية.
 - * مشروع توفيق الأوضاع .
 - * برنامج توفيق الأوضاع والسياسات المصرفية الشاملة لإعادة الهيكلة وتطوير القطاع المصرفي.
 - * تحرير التعامل بالنقد الأجنبي 1992م
 - * إنشاء سوق الخرطوم للأوراق المالية عام 1994 م .
 - * و يعمل القطاع المصرفي السوداني الآن بأكمله وفق النظام الإسلامي بما في ذلك البنك المركزي. وتعمل الآن عدد من المصارف يمكن وصفها في الجدول (1.1).
- جدول رقم (1.1) المصارف العاملة بالقطاع المصرفي السوداني.

البنك المركزي				
البنوك المتخصصة		البنوك التجارية		
حكومية	مشتركة	أجنبية	حكومية	مشتركة
الزراعي السوداني، الإدخار والتنمية الإجتماعية، مصرف التنمية.	الإستثمار المالي.	أبو ظبي الوطني، العقاري التجاري.	أيفوري، أدرمان الوطني.	بيلوس افريقيا، الثروة الحيوانية، التنمية الصناعية، الإستثمار المالي، التضامن الإسلامي، العمال الوطني، فيصل الإسلامي السوداني، الساحل والصحراء، السوداني المصري، الشمال الإسلامي، أيفوري، التنمية التعاوني (النيل) الاسلامي، البركة السوداني، السوداني الفرنسي، السعودي السوداني، النيل الازرق المشرق، النيلين، المزارع التجاري، الجزيرة السوداني الاردني، قطر الوطني الإسلامي، بنك المال المتحد، تنمية الصادرات، الأهلي السوداني، السلام، الأسرة، الخرطوم، الإسلامي السوداني، العربي السوداني، الأهلي المصري.

المصدر : 8 / سبتمبر / 2013م <http://www.cbos.gov.sd/node/3237>

4.1.1 مشكلة البحث:

إن تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وبما أن العنصر البشري هو أحد العناصر التي يؤدي التغيير في خصائصه وقدراته ومهارته وثقافته إلى التأثير على التنظيم بشكل عام. وباعتبار أن الفرد يمثل جزء رئيس في بيئة التنظيم، وسبل زيادة إنتاجية متعددة، ولذا لا تتم إلا عن طريق تطوير وتنمية مهاراته السلوكية وقدراته ومواهبه، وخلق مناخ وبيئة

عمل ملائمة للإبداع البشري. مع الوضع في الإعتبار جميع العوامل التي يؤدي التغيير في خصائصها إلى التأثير على النظام. كما أن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

وبما أن التطوير التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من المفاهيم والتقنيات، التي أنشئت في العلوم السلوكية وأختبرت في معامل منظمات العالم الحقيقي، لتحسين فاعلية وكفاءة المنظمات والأفراد، عن طريق تشخيص الفرص والمشاكل المتعلقة بإدارة ديناميكيات الإنسان في المنظمة وتقديم الحلول الفاعلة بما يساهم في تحقيق النجاح، بهدف زيادة الأداء المنظمي وتنشيط قدرات مواردها البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الإستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الإرتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة. كما أن تنمية الموارد البشرية قد تعني مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل أو البيئة المحيطة، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.

ولستناداً على ما ذكر أعلاه حاول الباحث الوصول إلى علاقة تربط بين السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، حيث إطلع على الدراسات السابقة لإيمانه القاطع بأن الدراسات السابقة ومعرفة الأساليب المتبعة في علاج الحالة والنتائج اللاحقة تدعم طرق التفكير المنهجي، كما أنها تبين للباحث أين إنتهى الآخرون. وقد تبين له أن هذا النوع من الدراسات (دراسة أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية)، حسب ما توصل إليه الباحث غير متوفرة بأبعادها الثلاثية، حيث وجد الباحث بعض الدراسات عن السلوك التنظيمي ودراسات عن التطوير التنظيمي وأخرى عن تنمية الموارد البشرية. وأن هذه الفجوة التي وجدها الباحث بعد إطلاعه على كثير من الدراسات السابقة، التي تمثلت في عدم وجود دراسة تربط بين محاور الدراسة: (السلوك التنظيمي، التطوير التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية).

لذلك تم صياغة مشكلة البحث من منطلق الفجوات التي وجدها الباحث في الدراسات السابقة في السؤال الرئيسي الآتي: ما هو أثر تطوير المهارات السلوكية: (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) والتطوير التنظيمي: (الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة) في تنمية الموارد البشرية: (تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء، تطوير آليات التعلم). وبشكل أكثر دقة يمكن إبراز المشكلة من خلال التساؤلات التالية:

أسئلة البحث:

1. إلى أي مدى يؤثر تطوير المهارات السلوكية في تنمية الموارد البشرية؟

2. هل يؤثر التطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية؟

3. هل هنالك علاقة بين السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي؟

4. هل يتوسط التطوير التنظيمي العلاقة بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية؟

5.1.1 أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموارد البشرية ودورها في تطوير المنظمات بجانبها البشري والتنظيمي، وأهمية السلوك الإيجابي الهادف إلي تحقيق الأهداف. بالإضافة إلى أهمية التطوير التنظيمي في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته. حيث أنه يسعى إلى عمليات التنمية الإدارية من خلال عمليات التحديث والتغيير. هذا بجانب أهمية التطوير بإعتباره الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير الإعتقادات والإتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم يساهم ويدعم تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

6.1.1 أهداف البحث:

- 1- إثراء البحث العلمي.
- 2- تسليط الضوء على أهمية تنمية الموارد البشرية بإعتبارها أهم العوامل الداعمة لتطوير وتحقيق أهداف المنظمات.
- 3- توضيح مفهومي التطوير التنظيمي والسلوك التنظيمي وبيان أثرهما في تنمية الموارد البشرية.
- 4- تبيان أثر تطوير المهارات السلوكية في تنمية الموارد البشرية.
- 5- توضيح أثر التطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية.
- 6- طرح واقتراح مجموعة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة تساعد في عملية تطوير المهارات السلوكية للأفراد العاملين بالمنظمات بالإضافة للتطوير التنظيمي وذلك من أجل تنمية مواردها البشرية.

7.1.1 فرضيات البحث:

- 1- هنالك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية.
- 2- هنالك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي.
- 3- هنالك علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية.
- 4- التطوير التنظيمي يتوسط العلاقة بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية.

8.1.1 منهجية البحث:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه: (طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة وممتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها).¹ هذا بجانب المنهج التاريخي وذلك من أجل تتبع سير الظاهرة خلال الفترة

¹ مدثر سعد أحمد سعد، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفاعلية إتخاذ القرارات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2013م، ص 126

التي يقطيها البحث. هذا بالإضافة إلى المنهج الإحصائي، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) **Statistical Package for Social Sciences**، لتحليل بيانات الدراسة.

9.1.1 حدود البحث

أ. الحدود المكانية: قطاع المصارف التجارية السودانية.

ب. الحدود الزمانية: الفترة من 2006م - 2013م.

ج. الحدود البشرية: جميع العاملين بقطاع المصارف التجارية السودانية.

10.1.1 مصطلحات البحث:

1/ السلوك التنظيمي: هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراد أو جماعات كوحده شاملة ومتكاملة وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية والمؤثرات والعوامل السياسية والإقتصادية والثقافية والحضارية مع سلوك الأفراد وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات.¹

2/ التطوير التنظيمي: عبارة عن جهود مخططة، ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها).²

3/ الأداء المتميز لتنمية الموارد البشرية: أداء يتميز بالكفاءة والفاعلية يسوده الابتكار والإبداع لمواجهة متغيرات البيئة المحيطة ويدعم تحقيق الأهداف المخططة.

4/ تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين: تنمية وتوجيه القيم والمشاعر والأحاسيس الداخلية للفرد، وتوجيه اتجاهاته (تهيئة الفرد وإستعداده للسلوك والتصرف المرغوب فيه).

5/ التفكير الإبتكاري: تطوير النشاط العقلي والتخلص من السياق العادي والإتيان بأفكار جديدة نتيجة لعامل الخبرة وتنمية روح المبادرة، مما يدعم تحقيق الأهداف بصورة أفضل من السابق

6/ المهارة Skill: تشير إلى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في مهام أو مجالات محددة. وقد يعبر عنها في شكل قدرات.³

7/ التطوير الإداري: هو عبارة عن جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري للأفراد.

8/ الإصلاح الإداري: هو عبارة عن جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة أُوخلل أو قصور محدود داخل البنك.

9/ إعادة الهيكلة: إعادة النظر في التقنية التي يعتمد عليها البنك لتغيير موقعة المالي والتجاري، لمواكبة التطور والبقاء والإستمرار، في عالم تسوده المنافسة.

¹ خالد سر الختم، مقرر السلوك التنظيمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، (محاضرات غير منشورة، 2002م).

² طاهر محسن الغالي، واحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، (عمان: دار وائل للنشر، 2010م)، ص37

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م)، ص430

10/ الولاء التنظيمي: هو إمتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.¹

11/ المتغير الوسيط: هو متغير يؤثر على متغير ثاني (الناتج) بطريقة مباشرة فقط من خلال عملية أو خطوة توسطية ومقدمة بمتغير ثالث.

11.1.1 تنظيم البحث:

يتكون هيكل البحث من الفصل (الأول الإطار العام للبحث) والذي يحتوي على مقدمة، نبذة عن القطاع المصرفي في السودان، مشكلة البحث وأسئلته، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث، وتنظيم البحث. هذا بالإضافة إلى الفصل الثاني (أدبيات البحث) ويضم ثلاثة مباحث: المبحث الأول يتناول تطوير المهارات السلوكية، والمبحث الثاني تطرق لموضوع التطوير التنظيمي، أما المبحث الثالث تناول تنمية الموارد البشرية. ثم الفصل الثالث كان بعنوان: أثر تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية في تنمية الموارد البشرية. والذي إحتوى على ثلاثة مباحث هي: المبحث الأول سلوك الأفراد بالمصارف، والمبحث الثاني التطوير التنظيمي بالمصارف، المبحث الثالث تنمية الموارد البشرية بالمصارف. والفصل الرابع: الدراسة الميدانية: المبحث الأول (منهجية الدراسة) ويصف المنهجية المتبعة للإجابة على تساؤلات البحث، هذا بالإضافة إلى نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة وفقاً للنموذج المقترح، أدوات جمع البيانات، أدوات التحليل، مجتمع وعينة البحث، والإختبار المبدئي لأداة الدراسة، والفصل الثاني تحليل بيانات الدراسة وإثبات صحة الفرضيات. الفصل الخامس (النتائج والتوصيات) حيث يحتوي على نتائج البحث، إسهامات البحث العلمية والنظرية، الدراسات المستقبلية، الخاتمة، وقائمة المراجع والملاحق.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (الاردن، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003م)، ص 118

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

1.2.1 الدراسات السابقة:

1/ أنجم احمد عثمان 2010م:¹

دراسة بعنوان: دور النظرية السلوكية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي بولاية الخرطوم. وهدفت الدراسة الي تعريف مفهوم السلوك التنظيمي عناصره، نتائج، وآثاره على الأداء، بجانب تنمية الوعي لدى العاملين والقيادة الإدارية بأهمية موضوع السلوك التنظيمي وآثاره الإقتصادية. وتمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي: حتمية دراسة وفهم السلوك التنظيمي والأنساني في مجال العمل حتى تتوفر للإدارة القدرة على تفسير السلوك ومن ثم التنبؤ به. وتمثلة فرضيات الدراسة فيما يلي: إدارات مؤسسات التعليم العالي الأهلي تهتم بالسلوك التنظيمي وتتجاوب مع متطلباته. ليست هنالك علاقة بين إهتمام الإدارة بحاجات ورغبات وطموحات العاملين وبين مستويات أدائهم. وكانت أبرز نتائج الدراسة تتمثل في الآتي: تستخدم كلمة السلوك للدلالة على كل شكل من اشكال وانماط الحركة الإنسانية. تتبع أهمية دراسة الشخصية من التنبؤ بالأنماط السلوكية للأفراد في المنظمات. يسعى السلوك التنظيمي لتحسين نوعية حياة الناس في أماكن العمل ويعترف بالطبيعة المتغيرة. إن تعزيز السلوك الإيجابي يقوية ويدفع الفرد لتكراره، ويمكن إستخدام هذه الفكرة في إحداث تعديلات في بعض أنواع السلوك في المنظمة من خلال إدارة جيدة تنظم التعزيز. يعتبر التطوير التنظيمي في المنظمات من أهم العمليات التي يجب على القادة فهمها ولدراستها وتبنيها كصمات أداء فعال وناجح. أما أبرز توصيات الدراسة هي: تبني أسلوب القيادة الديمقراطية التي تعمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة. الإهتمام بالإتصالات التنظيمية وخاصة الإتصالات الصاعدة بما تحمله من آراء ومقترحات مفيدة في العمل. توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين لما لذلك من أثر في زيادة إنتاجية الفرد.

2/ دراسة: Jeroen P.J. de Jong, and Deanne N. Den Hartog (2007م)²:

دراسة بعنوان: كيف يؤثر الموظفين القادة في السلوك الإبداعي. هدفت الدراسة لتوضيح دوار القائد في التأثير وتعزيز السلوك الإبداعي وتوليد الأفكار وتطبيقها للموظفين. وقد أجريت الدراسة في شركات الخدمات كثيفة المعرفة (على سبيل المثال الشركات الهندسية، وتكنولوجيا المعلومات، وشركات الإستشارات وأبحاث التسويق). واستخدمت المقاييس التالية في الدراسة: الإتصالات، الممارسات الإدارية (الرصد، والاستشارات، تمكين العاملين، وتفويض السلطة، تطوير القدرات، الإعتراف والمكافأة، دعم الإبتكار، الحفز ونشر المعرفة،

¹ أنجم أحمد عثمان، دور النظرية السلوكية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010م

² Jeroen P.J. de Jong, and Deanne N. Den Hartog, **How leaders influence employees' innovative behaviour**, European Journal of Innovation Management, 2007, Vol. 10 No. 1, 2007, pp. 41-64

وتعيين المهمة). وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة ذات الصلة بالسلوك المبتكر، هذا بالإضافة إلى أن الابتكار الفردي يساعد على تحقيق النجاح التنظيمي، وأن السلوك الإبداعي للموظفين يعتمد إلى حد كبير على التفاعل مع الآخرين في مكان العمل بشكل عام، ويكون القادة مصدراً قوياً للتأثير على سلوك عمل الموظفين والسلوك المبتكر.

3/ دراسة: André A. de Waal (2010):

دراسة بعنوان: دور العوامل السلوكية في التنفيذ الناجح 1 واستخدام نظم إدارة الأداء. الهدف من هذا الدراسة هو تحديد العوامل السلوكية التي تعتبر الأكثر أهمية بالنسبة لنجاح وتنفيذ والإستخدام المنتظم لنظام إدارة الأداء في تلك المنظمات. حيث بحثت الدراسة الدور الذي تلعبه العوامل السلوكية في التنفيذ الناجح وإستخدام نظم إدارة الأداء التي تعتمد على عوامل النجاح الحاسمة، ومؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقة الأداء المتوازن. تم إجراء الدراسة حالة بالتطبيق ثلاث منظمات هولندية: وهي منظمة غير ربحية، وشركة ربحية، ومنظمة غير ربحية كانت ربحية. وأشارت نتائج الدراسة بأهمية العوامل السلوكية لمرحلة الإستخدام المنتظم لنظام إدارة الأداء. أن أنظمة قياس الأداء والرقابة لا يمكن أن تكون مصممة دون الأخذ بعين الإعتبار السلوك البشري. كما أكدت بأن التنفيذ الناجح لقياس الأداء يعتمد قبل كل شيء على فهم وإستيعاب العنصر البشري. هذا بجانب التحقيق في ما إذا كانت العوامل الشخصية المتعلقة بالتفضيلات الفردية للخطر وعدم اليقين هي محددات هامة للسلوك الإداري وردود الفعل في المواقف لوضع الميزانية. وأن الإستجابات النفسية الفردية لتقييم الأداء ينبغي التحقيق منها، مع الأخذ بعين الإعتبار البحوث في مجالات علم النفس، والسلوك التنظيمي، والمحاسبة السلوكية، ونظرية النظم. وأبانت الدراسة أن مشروع تنفيذ نظام إدارة الأداء يتضمن ثلاث مراحل هي: مرحلة الانطلاق، مرحلة التطوير، ومرحلة الإستخدام. وإستخدمت الدراسة المقاييس التالية: (قدرات الأفراد لمعالجة المعلومات، العوامل السلوكية الفردية، مهارات الأفراد، الثقافة التنظيمية، الرقابة الإدارية، السلوك الإداري). وأوصت الدراسة بضرورة " صيانة " النظام، والإهتمام بالعوامل السلوكية بعد وضع نظام إدارة الأداء في الإستخدام من أجل التأكد من أن نظام إدارة الأداء لا يزال يشكل النجاح، هذا بجانب إجراء مزيد من الدراسة وإيلاء إهتمام خاص لدور نظام المكافأة في نظام الصيانة.

4/ دراسة: Johnny Sai-kwong Leung (2004م):²

دراسة بعنوان: تغيير سلوك عمل الموظفين الصينيين بإستخدام التعلم التنظيمي. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في سلوك الموظفين الصينيين في بيئة العمل، وقد تم إجراء الدراسة على شركة المصعد بالصين. تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية المحاولة لإحداث التغيير في عقلية وسلوك العمل للموظفين

André A. de Waal, **THE ROLE OF BEHAVIORAL FACTORS IN THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION AND USE OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS**, (Measuring Business Excellence, vol, 14 No 1, 2010), pp 79-95 1

Johnny Sai-kwong Leung, **Changing the work behaviour of Chinese employees using organisational learning**, (The journal of workplace learning vol, 16 No, 3, 2004), pp 167-178. 2

الصينيين النمطية من خلال أي استراتيجية أخرى. وأشار الدراسة إلى أن فلسفة الشركة تؤكد أهمية رضا العملاء من خلال جودة الخدمة. وأهمية التعلم للإجراءات واتخاذ مواقف أكثر إنفتاحاً لتعديل سلوك العمل المناسبة لتطوير عقلية جودة الخدمة. وخلق منظمة تعليمية تشجع الموظفين على تطوير إحساس حقيقي حول الرؤية والقيم، وذلك لتعزيز وتحسين ظروف جيدة للفريق العامل بطريقة ذاتية التعلم كأساس لعقلية جودة الخدمة وتحسين الأداء. مع وجوب تحسين فهم التأثيرات الثقافية على العمال الصينيين لتعزيز بيئة التعلم في مكان العمل. وقد استخدمت الدراسة المقاييس التالية: (سلوك الموظفين، وإدارة التغيير، قدرات الموظفين، التحسين المستمر، التعلم عن طريق العمل، فريق التعلم). وأظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من التقاليد الثقافية أن معظم الصينيين خاصة الأفراد ذوي الخبرة في وحدة العمل أثبتوا استعدادهم لإحتضان التفكير النشط والتعلم في مكان العمل. بالإضافة إلى قدرات الموظفين الصينيين في وضع خطط قابلة للتطبيق لتقييم حالة المصاعد والزبائن وتنفيذ خطط عمل لمعالجة المشاكل فضلاً عن روتين صيانة أكثر فعالية من ذي قبل. وبينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجيات إدارة الأفراد التي تركز على الدوافع وقدرات الموارد البشرية والتعلم كطليعة للتغيير. وأوصت الدراسة بوجود إتباع عملية التحسين المستمر ولستدامته من أجل تمكين الموظفين وجعل الأشياء تعمل بشكل أفضل.

1/5 دراسة: Jeffrey Pfeffer (2007م):¹

دراسة بعنوان: الموارد البشرية من منظور السلوك التنظيمي - وتوضيح بعض التناقضات: تم إجراء الدراسة على بعض الشركات الأمريكية والبريطانية. وهدفت إلى تبيان أثر السلوك المتناقض على الموارد البشرية بأماكن العمل. واستخدمت الدراسة المقاييس التالية: (الرضا الوظيفي، تطوير المهارات والمعرفة، نظام من الإلتزام المتبادل، والأمن الوظيفي، الإنصاف والعدالة، والأداء التنظيمي، التدريب، تخطيط القوى العاملة، العلاقات الإجتماعية). وتوصلت الدراسة إلى أن عدد من الموظفين يجربون إقتراحاتهم لتحسين كفاءة العمل من صاحب العمل العمال، وآخرون يفتقرون إلى الإلتزام بوظائفهم، وآخرون يعملون على تخريب بعض الجانب من جوانب الأعمال التجارية لصاحب العمل، هذا بجانب إنعدام ثقة الأفراد في إدارتهم حيث يقول الكثير من العمال القول بأن شركاتهم تكذب عليهم، ويقولون أن أبرز الأسباب هو تسريح العمال الوظيفي وإعادة الهيكلة الموظفين على جميع المستويات تقريباً يشعروهم بعدم الأمن الوظيفي، كما أكدت الدراسة أن كثير من الأفراد في العديد من المنظمات غير راضين ومرتابين من بعض المواقف، ويتبين ذلك من خلال مشاركة الموظفين، والسلوك والعمل، الغياب ودوران العمل. وأوصت الدراسة بضرورة مراعات مواقف الموظفين وسلوكهم لتوجيهه التوجيه الصحيح، وأكدت أن حسن إدارة الشركة هو يدعم نجاحها ويعزز قدرتها التنافسية، وأبانت أن نظرية التنظيم تقدم بعض وجهات النظر من خلال دوافع الأفراد والمنظمات

¹ Jeffrey Pfeffer, **Human Resources from an Organizational Behavior Perspective Some Paradoxes Explained**, (Journal of Economic Perspectives, Volume 21, Number 4, Fall 2007), pp 115–134

والمؤسسات الإجتماعية. الإنفتاح وفحص وقبول مختلف التصورات البديلة عن الأفراد والمنظمات قد يكون مثمراً في مجال فهم وإدارة الموارد البشرية. وأن التنبؤ بالسلوك البشري يساعد على خلق التوقعات والمعايير في مجال إدارة الموارد البشرية.

16 / دراسة: Benjamin Mwanzia Mulili and Peter Wong (2011م)¹

دراسة بعنوان: التطوير التنظيمي المستمر. هدفت إلى تبيان حاجة المنظمات إلى اعتماد برامج التطوير التنظيمي على أساس مستمر كوسيلة للتكيف مع بيئة عمل متغيرة من أجل البقاء والإستمرار. وإستخدمت الدراسة المقاييس التالية لقياس متغيرات: (تحسين العلاقات، والإتصالات، والتعاون، التدريب، دورة حياة المنظمة، تحسين الهيكل التنظيمي، تحسين العمليات التجارية، وإعادة الهندسة). وتم التركيز على التعلم التنظيمي نظراً لأهميته في تعزيز التغيير التنظيمي والتطوير. وقد دعت هذه الدراسة على ضرورة قيام المنظمات المعاصرة بتبني أنشطة التطوير التنظيمي على أساس مستمر ومنسق. مع الوضع في الإعتبار ضرورة إختيار إستراتيجيات التطوير التنظيمي بشكل أفضل من خلال إستبدال مفهوم نظم العمل عالية الأداء. هذا فضلاً عن إهتمام المنظمات ببرامج التعلم والتدريب من أجل التكيف مع البيئة المتغيرة. وهذا يؤكد على أهمية وجود التعلم التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية أو المزايا التنافسية المتعددة. كما أن تجاهل التعلم التنظيمي يمكن أن يضر ببقاء الشركة وإزدهارها. عند تنفيذ إستراتيجيات التطوير التنظيمي لا بد من وجود نظام إتصال فعال بالمنظمة.

17 / دراسة: Ian Campbell (1996م)²

دراسة بعنوان: إعادة هيكلة القطاع العام - للأبعاد البشرية. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على برامج إعادة الهيكلة للأبعاد البشرية بالمملكة المتحدة، ركزت الدراسة على دراسة الأبعاد البشرية والتكاليف، وتحديد كيف للشركات أن تساعد كلا من الموظفين والمنظمات من خلال خدمات التوظيف الخارجي. حيث تم الإعتداد على حلقات العمل، والتخطيط الوظيفي، المهارات الوظيفية / تحليل تجربة، ومرافق البحث عن الوظائف، والتفاوض مع النقابات العمالية، وتقديم المشورة العامة بشأن طائفة واسعة من القضايا، والإعداد للإنتقال إلى القطاع الخاص قطاع العمالة. وأوصت الورقة بضرورة عمل الإدارة بالحفاظ على المعنويات ومصداقيتها، وضرورة إستمرار القطاع العام في المملكة المتحدة خاصة في ظل الإضطرابات التي تتجم عن إعادة هيكلة الدوائر الحكومية. وقد تم إستخدام المقاييس التالية في الدراسة (التسبب الخارجي، المهارات الوظيفية، التخطيط الوظيفي، التفاوض).

¹ Benjamin Mwanzia Mulili and Peter Wong, **Continuous organizational development (COD)**, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, VOL. 43 NO. 6 2011, pp. 377-384

² Ian Campbell, **Public sector restructuring: The human dimensions**, (Management Development Review, Volume 9 · Number 4 · 1996), pp · 23-25

8/ دراسة: سليمان محمد الحاج سعد الحجاز، 2005م: ¹

عنوان الدراسة: التطوير التنظيمي وأثره على الأداء. هدفت الدراسة إلى تبيان مفاهيم التنمية الإدارية من خلال عمليات تطوير النظم الإدارية بالبلاد من أجل بلوغ الأهداف المرسومة. وكانت فرضيات الدراسة مايلي: التطوير و التحسين المستمر للهيكل التنظيمية وكذلك تحقيق فعالية القيادة التنظيمية أدت إلى تحسين الأداء الإداري. تحقيق التفويض التنظيمي الجيد وتحسين إدارة الوقت التنظيمي أدت إلى تحسين الأداء الإداري. زيادة وتقوية التعاون والولاء التنظيمي في بعض مراحل التطور أدى إلى تحسين الأداء الكلي فيها. وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في الآتي: أولاً: أهمية إستخدام أحدث الطرق العلمية في مجال التطوير التنظيمي. أهمية إتباع المنهجية العلمية في مجالات التطوير المستمر لهياكل وطرق العمل في المنظمات. أن التطوير التنظيمي يعتبر من الموضوعات المعقدة والمتجددة التي تتطلب تضافر جهود علماء الإدارة والتنظيم وعلماء الإقتصاد والإجتماع. يتوقف نجاح جهود التطوير التنظيمي على مدى تفهم واقتناع وتعاطف قيادات المنظمة بأهمية التطوير التنظيمي المستمر وأهمية مشاركة جميع العاملين بالمنظمة في جهود التطوير. أما أبرز التوصيات ما يأتي: ضرورة دراسة واقع العاملين من حيث الوضع النفسي والتأهيلي والوظيفي والإجتماعي بهدف مساعدتهم ليكونوا أعضاء فاعلين في تطوير العمل بالوزارة مع الحرص على العدل وتوزيع فرص التدريب و الترقى بينهم.. ضرورة إجراء دراسات مسح الوضع التنظيمي والإداري لجميع إدارات الوزارة وإدارات المؤسسات التابعة لها بغرض المساهمة في تطوير هياكلها ونظم إجراءاتها وتدريب العاملين فيها. من الضروري على قيادة الوزارة الإستمرار في مراقبة أداء العاملين بهادر مع تطوير أدائهم من خلال التدريب المستمر ومن خلال جذب الكوادر المتميزة للعملية بالوزارة مع توفير أفضلية شروطه الخدمة للعمل فيها.

9/ دراسة: محمود السر محمد طه، 2008م: ²

دراسة بعنوان: إدارة التغيير في الهياكل التنظيمية والممارسات وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. تمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي: (ضعف البناء التنظيمي وترهلة وطول الظل الإداري هذا بجانب ضعف الموارد البشرية ذات الكفاءة الضرورية لإدارة العمل البنكي). وكانت فرضيات الدراسة ما يلي: الهيكل التنظيمي في البنك طويل السلسلة والظل الإداري يفتقد لعنصر التفويض في الصلاحيات التي تمكن العاملين من الإستجابة لطلبات المستثمرين بالسرعة والكفاءة الشيء الذي يرسخ عنصر المقاومة للتغيير لملاسته مصلحة شاغلي المناصب القيادية بالبنك للتغيير. تتعرض البنوك للتغيير التكنولوجي وإستحداث الربط الشبكي للفروع المختلفة وبناء نظم المعلومات وقواعد البيانات بصورة مستمرة مما يتطلب تدعيم رأس المال

¹ سليمان محمد الحاج سعد الحجاز، التطوير التنظيمي وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2005 م

² محمود السر محمد طه، إدارة التغيير في الهياكل التنظيمية والممارسات وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2008م.

وبناء مجتمع المعلومات داخل البنوك لزيادة الكفاءة والفاعلية. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتطوير أداء الشركات والمصارف. هنالك علاقة وطيدة بين التدريب والتأهيل لتحقيق نتائج أفضل. وكانت أبرز النتائج ما يلي: الإهتمام بالفرد وسلوكه داخل البنك ساهم في رفع مستوى العلاقات الإنسانية. هنالك علاقة وطيدة بين التدريب والتأهيل لتحقيق نتائج أفضل. أم توصيات الدراسة تمثلت في الآتي: أولاً: لا بد من الإهتمام المستمر بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين في كافة المستويات وخصوصاً في الفروع للإطلاع على طريقة تفكيرهم وتعاملهم، وتطوير منهج القياس من فترة لأخرى. ثانياً: إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بعد إدخال التغيرات التقنية الحديثة وربط ذلك الإهتمام بنوعية الخدمات التي تقدمها مع مراعاة مستويات سلطة القرار فيها.

10/ دراسة: سعيد محمد حامد محمد، 2009م¹

دراسة بعنوان: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري. هدفت الدراسة إلى تناول التغيير في منظمات الأعمال الذي تفرضه عوامل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة. بجانب الإبداع الإداري الذي يعتبر من الأمور المهمة لخلق الميزة التنافسية للمنظمات. وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الأثر الذي تحدثه المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، وحصرت المتغيرات التنظيمية في (نمط السلطة والقيادة، الحوافز، الإتصالات التنظيمية، المناخ التنظيمي، التدريب، الهيكل التنظيمي). أما فروض الدراسة فكانت ما يلي: أولاً: إجراء تغييرات تنظيمية مخططة تؤدي إلى زيادة الإبداع الإداري. ثانياً: توجد علاقة موجبة بين المشاركة في عملية إجراء التغيرات وبين الإبداع الإداري للموظفين. ثالثاً: الإبداع الإداري صفة يمكن إكتسابها بتدريبات معينة ومخططة. وقد كانت أبرز النتائج ما يلي: الإدارة التي تعتمد على أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات وتمنح قدرًا من السلطة يوازئ مركز الوظيفة تبتث الثقة في موظفيها ويؤدي ذلك إلي رفع درجة الأداء الوظيفي. التغيير الذي يتم بالتعاون ومشاركة جميع العاملين بالمنظمة يجد درجة أعلى من القبول والتنفيذ. منح الحوافز حسب الأداء يؤدي إلى خلق نوع من التنافس بين العاملين وبالتالي رفع كفاءتهم وإبداعهم. تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يستوعب التقنيات الحديثة وسهولة الإتصال يزيد من درجة نجاح العملية الإبداعية. وتمثلت التوصيات في الآتي: ضرورة تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة ويشجع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلاً وإطمئناناً للنقد البناء. إعداد نظاماً مخططاً للإتصالات يسهل عملية وصول المعلومات ويعمل على سلامتها وحفظها، ويوضح الدور المطلوب من الموظفين. ضرورة خلق مناخاً تنظيمياً يقود العامل إلى الرقابة الذاتية. مراعاة الدرجات الوظيفية وسنوات الخبرة في عملية بناء الهرم التنظيمي.

¹ سعيد محمد حامد محمد، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2009م.

11/ دراسة: Arif Hassan (2007م):¹

دراسة بعنوان: تنمية الموارد البشرية والقيم التنظيمية. هدفت إلى توضيح دور تنمية الموارد البشرية والقيم التنظيمية، بإعتبار أن القيم مكوناً أساسياً من مكونات الثقافة التنظيمية، وتسهل سلوكيات العمل وتحقيق الأهداف المشتركة. كما أن غرس القيم يعتمد على الطريقة التي يعامل بها العاملين بالمنظمة. وحاولت الدراسة قياس فعالية ممارسات تطوير الموظفين والقيم التنظيمية. وقد أشارت الدراسة إلى أن تحقيق الأهداف الطموحة المتأصلة في تصريحات الرؤية التنظيمية يتطلب التفكير الجاد في قضايا إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن توضيح دور القيم التنظيمية في كافة المستويات وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين ممارسات تنمية الموارد البشرية (التخطيط الوظيفي، تقييم الأداء، وتعزيز التعلم والتدريب، والأداء، والتوجيه) والقيم التنظيمية. حيث يُعكس إيجاباً على تنمية روح التعاون والثقة والإبداع، وجودة الأداء، من خلال معاملتهم معاملة إنسانية. وأن المنظمات تحتاج لتعزيز هذه القيم، كما أن الإبتعاث والثقة والمبادرة والعمل الجماعي والتعاون والمعاملة الإنسانية للعامل، والإبداع، والجودة، والتمكين، والوفد وغيرها من أجل نتائج أفضل. وتم قياس متغيرات الدراسة كالتالي: القيم التنظيمية بما يلي: الانفتاح والثقة، المبادرة، والاستقلال الذاتي، والتعاون، والإبداع، والجودة، والمعاملة الإنسانية. وتم قياس النظام الوظيفي بما يلي: تخطيط القوى العاملة والتوظيف، تقييم الإمكانيات والترقية. أما تطوير النظام تم قياسه من خلال: التدريب والتعلم، توجيه الأداء والتطوير. وقد تم قياس موقف الموظف بإستخدام الإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وموازن العدالة التنظيمية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات هامة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعاملين والموقف. هذا بجانب وجود علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية وتخطيط القوى العاملة، تقييم الأداء، والتعلم والتدريب. حيث أن رضا الموظفين عن تخطيط القوى العاملة وممارسات التدريب ساهم إيجابياً في رفع مستوى الثقة، وعملت نظام تقييم الأداء على خلاف ذلك. وأبرزت هذه الدراسة أن هناك إختلافات في الإدراك الحسي لقوة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وشددت على أهمية معرف رأي العاملين في إدارة الموارد البشرية.

12/ دراسة: Anastasia A. Katou (2009م):

دراسة بعنوان: أثر تنمية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي،² تهدف الدراسة إلى دراسة المسارات التي تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية من خلال الأداء التنظيمي بإستخدام نموذج المعادلة الهيكلية على وجه التحديد، هذا فضلاً عن العوامل التي تعمل على تنمية الموارد البشرية (المهارات والمواقف والسلوك، والأداء

¹ Arif Hassan, **Human resource development and organizational values**, (Journal of European Industrial, Training, Vol. 31 No. 6, 2007), pp. 435-448

² Anastasia A. Katou, **The Impact of Human Resource Development on organizational Performance: Test of Causal Model**, (University of Macedonia, Greece, 2009), Institute of Behavioral and Applied Management, pp 335-356

التنظيمي) وذلك بالتطبيق على المنظمات العاملة في قطاع الصناعات التحويلية اليونانية. وأشار الدراسة إلى أن أثر تنمية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي هو إيجابي وذلك من خلال المهارات والمواقف والسلوك، وإدارة الموارد، والسياق التنظيمي والحالات الطارئة الأخرى، الشيء الذي ينعكس إيجاباً على أداء الشركة من خلال خلق قوة عمل ماهرة، ودوافع، وتمكينها. هذا بجانب أن البيئة الداخلية للمنظمة تؤثر على الموارد والتنمية، وتنمية الموارد البشرية (المهارات والمواقف وسلوك الموظفين)، والتي بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي. وقد تم استخدام المقاييس التالية في الدراسة: تنمية المهارات، المواقف، السلوك، أنشطة التوظيف والإختيار، تطوير وبناء التدريب، بناء السلوك، الأداء التنظيمي (الفعالية، التنمية، الرضا، الإبتكار، والجودة)، السمات التنظيمية (أسلوب الإدارة، والثقافة التنظيمية)، الميزات الأخرى للطوارئ (الحجم، مرحلة دورة الحياة، كثافة الإتحاد "النقابات").

13/ دراسة: Muhammad Tariq Khan and others (2012م):¹

دراسة بعنوان: المفهوم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج تنظيمي لتنمية الموارد البشرية التي تشمل جميع جوانب تنمية الموارد البشرية من الناحية التنظيمية. تم إجراء الدراسة على بعض الشركات الباكستانية. وأشارت الدراسة إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية من خلال النظر إليه من زاوية إجتماعية واقتصادية وإعطائها البعد الآخر مثل المادية، والتنمية الفكرية النفسية الإجتماعية والسياسية والأخلاقية والروحية. هذا فضلاً عن أنشطة التدريب والتعليم وبناء المهارات، وأنشطة التمكين، والتوعية، وبناء فريق العمل، وتنمية وتعبئة المجتمع، والتنمية المنظمة، وتنظيم المشاريع، تخطيط الموارد البشرية والسياسات. وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية من منظور تنظيمي وتركز بالمعنى الضيق من قبل وظيفتها على التعلم والتعليم والتدريب والتطوير للموارد البشرية، وأنها تساعد على تطوير الكفاءات الرئيسية التي تمكن الأفراد لأداء الوظائف الحالية أو المستقبلية مع التعلم الفردي المخطط إنجازه من خلال التدريب والتعلم على رأس العمل، والتدريب أو غيرها من الوسائل. وتم قياس متغيرات الدراسة من خلال: (تطوير المهارات، والمهارات السلوكية، والقدرات، والقيم، التمكين، والتطوير الوظيفي والتطوير التنظيمي، والتوعية، وتنمية روح المبادرة، وتخطيط الموارد البشرية والسياسات). وأوصت الدراسة إلى ضرورة توسيع نطاق تنمية الموارد البشرية من منظور تنظيمي ليمتد الى ما بعد التركيز الضيق على التدريب والتطوير ليشمل التنظيم والنظم على مستوى القضايا التي تؤثر على تطوير المهارات، والمهارات السلوكية، والقدرات، والمعارف المرتبطة بالتعلم في المجالات التقنية والإجتماعية والشخصية، واستراتيجية الشركة، والمسؤولية

Muhammad Tariq Khan and others, **The Organizational Concept for the Human Resource Development (HRD)**, Universal Journal of Management and Social Sciences Vol. 2, No.5; (May 2012).

الفردية عن التعلم، والإرشاد إلى فريق التعلم، وادماج التطوير الوظيفي، والتركيز على الإستشارات الداخلية، والتعلم التنظيمي وادارة المعرفة وتغذية رأس المال الفكري للمؤسسة، وأوصت بأن تنمية الموارد البشرية هي عملية تطوير تهدف إلى تحسين الفرد والفريق وسير العمل، وأداء التنظيم والنظام، لذلك يجب أن تسير جنباً إلى جنب مع التعليم والتدريب وأن تشمل أيضاً الأنشطة ذات الصلة، التمكين، والتوعية، وتعزيز المهارات وبناء فريق العمل، والتنمية وتعبئة المجتمع، وتنمية المنظمة وتنمية روح المبادرة، والتوعية، وتخطيط الموارد البشرية والسياسات. وأوصت بضرورة تطوير الكفاءات من الموارد البشرية من خلال تعزيز المعرفة وبناء المهارات، وتغيير المواقف والتدريس، والقيم، وتهيئة الظروف من خلال السياسات العامة والبرامج وغيرها من التدخلات الرامية إلى مساعدة الأفراد على تطبيق هذه الكفاءات لأنفسهم والفوائد للآخرين.

14/ دراسة: Jamaledin Tabibi and others (2011م):¹

دراسة بعنوان: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في مستشفيات الإيراني منظمة الأمن الاجتماعي. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية لتنمية الموارد البشرية بمستشفيات الضمان الاجتماعي الإيرانية، وقد تم إختيار المؤسسات الصحية في إيران كعينة بين جميع مراكز الرعاية الصحية الإيرانية. وقد تم استخدام المقاييس التالية: (تطوير الذات، تحسين القدرات، وعوامل إلتزام: "تطوير المنظمة، إلتزام الإدارة، نظام التوظيف". وعوامل التخطيط: "التطوير الوظيفي ومسار وخطة التعليم، مسار التنمية، وأنشطة تنمية الموارد البشرية"). وأكدت الدراسة أن تنمية الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء والفعالية التنظيمية، وأن تحديد عوامل تنمية الموارد البشرية والعلاقات الهيكلية المقدمة للمستشفيات ومنظمة الأمن الاجتماعي مناسبة، حيث أظهرت أن العوامل المقابلة من إلتزام (منظمة التنمية، وإلتزام الإدارة والتوظيف والنظام) لها صلة مباشرة لعامل التخطيط (مسار التطوير الوظيفي والخطة الرئيسية للتعليم)، هذا بجانب أن التغيير التنظيمي يعمل على تعظيم الفعالية التنظيمية، وحفز الطاقات البشرية، وتنمية الموارد البشرية بالمنظمة، وأن عوامل التطوير الوظيفي والخطة الرئيسية للتعليم لديها علاقة مباشرة مع تطوير أنشطة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بوجود تحسين أسلوب إدارة قدرات الأفراد والوقت والمواهب بالمنظمة، كما أوصت بأهمية تحسين أداء الأفراد وتطويره وتحديد العوامل المؤثرة على الأفراد وتعزيز مهاراتهم لزيادة الإنتاجية، هذا بالإضافة إلى إتباع أسلوب تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية تفضي للميزة التنافسية، من خلال الجودة لتحسين وتطوير العمليات، وتصميم نظام العمل، والإرشاد الوظيفي وتطوير الفعالية التنظيمية والتعليم التنظيمي.

Jamaledin Tabibi and others, **Factors Affecting Human Resource Development in the Iranian Social Security Organization's Hospitals**, (World Applied Sciences Journal 15 (2):, 2011), pp 164-173 ¹

15/ دراسة: حسين علي عبدالرسول و عبد الله كاظم (2009م):¹

دراسة بعنوان: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية. إستهدفت الدراسة تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الإستراتيجية والتشغيلية وكيفية تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق رضا المدراء التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية. وتمثلة مشكلة الدراسة في عدم الإهتمام الكافي بهذه الإدارة إذ أنها لم تظهر بشكل مستقل في الهيكل التنظيمي ولكنها تمارس أدوارها ضمن قسم الشؤون القانونية والإدارية. توصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وتم إلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية، هناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة، كم إتضح تباين مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب. وأوصت الدراسة بما يلي: إعادة النظر جزئيا بالهيكل التنظيمي للجامعة وذلك بإستحداث وحدة مستقلة خاصة بإدارة الموارد البشرية، ضرورة تهيئة كل ما يساعد على إنجاز الأعمال كتحسين وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية وإعتماد أساليب علمية لتقييم الأداء وربطها بسياسيات الترقيات والعلاوات بغية خلق المنافسة بين العاملين لتحسين أساليب أدائهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية وخلق روح الحماسة لديهم، ضرورة إستشعار أهمية ودور إدارة الموارد البشرية والعمل على تنميتها وتطوير إستراتيجياتها، إتزام فلسفة عامة تؤمن بالإنسان وقيمة كغاية ووسيلة لكل تغيير.

2.2.1 التعليق على الدراسات السابقة:

إطلع الباحث على الدراسات السابقة لإيمانه القاطع بأن الدراسات السابقة ومعرفة الأساليب المتبعة في علاج الحالة والنتائج اللاحقة تدعم طرق التفكير المنهجي، كما أنها تبين للباحث أين إنتهى الآخرون. وقد تبين للباحث أن هذا النوع من الدراسات (دراسة أثر تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية) حسب ما توصل إليه الباحث غير متوفرة بأبعادها الثلاثية، حيث وجد الباحث بعض الدراسات عن السلوك التنظيمي ودراسات عن التطوير التنظيمي وأخرى عن تنمية الموارد البشرية.

أوجه الشبة بين الدراسة ودراسة أنجم أحمد عثمان 2010م أن الدراساتين تطرقتا إلى الجانب السلوكي ودوره في الأداء بإعتبار أن السلوك يلعب دور كبير في المنظمات. أما نقطة الخلاف تبينت في أن الدراسة السابقة لم تتطرق لموضوع التطوير التنظيمي وأثر تطوير المهارات السلوكية في تنمية الموارد البشرية. دراسة Jeroen P.J. de Jong, and Deanne N. Den Hartog (2007م) إنتقت مع الدراسة الحالية في أن كلاهما تطرقت إلى جانب السلوك. ونقاط الخلاف بين الدراسات هي نفس النقاط المشار إليها في الدراسة السابقة لها. أما دراسة: André A. de Waal (200) فقد إنتقت مع الدراسة الحالية في أن كلاهما تناول بعض العوامل السلوكية وقد إشتراك مع سابقتها في نفس النقاط. وفي دراسة: Johnny Sai-kwong

¹ حسين علي عبدالرسول و عبد الله كاظم، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية

Leung (2004م) إنتقت الدراساتين في تغيير سلوك عمل الموظفين واختلقتا في هذه الدراسة أقتلت جانب التطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. أما دراسة: Jeffrey Pfeffer (2007م) تناولت الموارد البشرية من منظور السلوك التنظيمي وكان ذلك نقطة إنتقاء بين الدراساتين والخلاف تبين في أنها لم تتطرق لموضوع التطوير التنظيمي وتطوير المهارات السلوكية.

دراسة: Benjamin Mwanzia Mulili and Peter Wong (2011م) التي تناولت التطوير التنظيمي المستمر. ودراسة: Ian Campbell (1996م) تطرقت إلى إعادة هيكلة القطاع العام - للأبعاد البشرية. بالإضافة إلى دراسة: محمود السر محمد طه (2008م) والتي كانت عن إدارة التغيير في الهياكل التنظيمية والممارسات وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. ودراسة: سليمان محمد الحاج سعد الحجاز، 2005م، التي كانت بعنوان: التطوير التنظيمي وأثره على الأداء. هذا بجانب دراسة: سعيد محمد حامد محمد، 2009م، التي كانت بعنوان: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري. أوجه الشبهة بين الدراسات المذكورة سابقاً والدراسة الحالية تمثل في أن كل هذه الدراسات تناولت موضوع التطوير التنظيمي بمختلف مسمياته وأهدافه، وذلك للدور الذي يلعبه بالمنظمات. وقد وضح الخلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المشار إليها عاليه، في أن الدراسة الحالية درسة أثر تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية في تنمية الموارد البشرية بينما الدراسات السابق ركزت على موضوع التطوير التنظيمي فقط دون التطرق للمواضيع الأخرى.

أما دراسة: Arif Hassan (2007م)، التي كانت بعنوان: تنمية الموارد البشرية والقيم التنظيمية. ودراسة: Anastasia A. Katou (2009م)، التي تناولت أثر تنمية الموارد البشرية على الأداء التنظيمي. ودراسة: Muhammad Tariq Khan and others (2012م) تناولت المفهوم التنظيمي لتنمية الموارد البشرية. هذا بالإضافة إلى دراسة: Jamaledin Tabibi, and others (2011م) التي كانت عن العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية في مستشفيات الإيراني منظمة الأمن الاجتماعي. ودراسة: حسين علي عبدالرسول و عبد الله كاظم (2009م)، التي تناولت واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية. إن وجه الشبهة بين الدراسات السابق المشار إليها عالية والدراسة الحالية تمثلت في أن كل الدراسات تناول موضوع تنمية الموارد البشرية من مختلف الجوانب، وذلك للدور المتعاظم للموارد البشرية في حياة المنظمات. أما نقطة الإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة يتضح في أن الدراسات السابقة ركزت على تنمية الموارد البشرية ولم تدرس أثر تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

من خلال الدراسات السابق تبين للباحث عدم وجود دراسة تربط بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، لذا تم تناول الدراسات السابقة من منطلق ثلاثة محاور. المحور الأول: الدراسات التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي. المحور الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي. والمحور الثالث: الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية. ثم بعد ذلك حاولت الربط بينهما من أجل دعم التفكير المنهجي.

المبحث الأول

تطوير المهارات السلوكية

1.1.2 الشخصية والسلوك:

أولاً : الشخصية:

1. تمهيد:

تلعب الشخصية دوراً هاماً في إطار تحقيق المنظمات لأهدافها المبتغاة، حيث أن دراسة الشخصية والتأكد من الأبعاد التكوينية لها من شأنه أن يحقق المعرفة الواعية لطبيعة الأفراد بالمنظمة والتخطيط لهم والتنبؤ بسلوكهم إزاء المواقف المعينة، كما ينبغي التأكد من الصفات المميزة للأفراد العاملين في المنظمة خصوصاً في مجال التركيز على درجة الإستقرار والثبات في السمات الشخصية للأفراد وعلى التحقق من شمولية السلوك لكافة المواقف المختلفة التي يتطلبها الفرد في إتخاذ قراره إزاء السلوك الذي ينبغي من خلاله إشباع حاجاته المتباينة، فالمواقف التي يحقق من خلالها الفرد نجاحه في إشباع حاجاته بسهولة ويسر تؤدي به لتكوين أنماط سلوكية تشجعه على الثقة بالنفس أما تلك التي يفشل في تحقيق إشباعه للحاجات المستهدفة فإنها غالباً ما تقوده للإحباط وعدم تكرار إتخاذها في المواقف المماثلة ولذا فإن التحقق من الشخصية الإنسانية واعتمادها من قبل المدير يعد من أكثر العوامل تأثيراً على فاعلية وكفاءة الأداء في المنظمات المختلفة.

2. مفهوم الشخصية:

تناول المفكرون والباحثون والإختصاصيون الشخصية الإنسانية وما يقترن بها بخصائصها ومكوناتها وسماتها في بلورة السلوك الذاتي للفرد. خاصةً أن أغلب الباحثين في حقول علم النفس الإجتماعي يؤكدون على أن الشخصية تمثل نظاماً مفتوحاً ومتفاعلاً مع البيئة الخارجية بحيث أن الأنماط السلوكية للأفراد تتباين وفقاً المعطيات البيئية ومثيراتها السياسية والإقتصادية و الإجتماعية والتكنولوجية.. الخ.¹ ويمكن من خلال الشخصية الوصول لسبل التمييز بين الأفراد وتحديد الأنماط السلوكية لهم، ولذا فإن مفهوم الشخصية يمثل مجموعة الخصائص التي يتميز بها فرد معين عن غيره من الآخرين والتي يتم في ضوءها تحديد مدى إستعداده للتفاعل وممارسة السلوك المعين إزاء المواقف المختلفة التي يمر بها الفرد.²

¹ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, (New York: Mc Graw Hill, 2008), P 125

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م)، ص123

إن تعريف الشخصية يعد من أكثر مفاهيم علم النفس تعقيداً وتركيباً، حيث يشمل كافة الصفات الجسمية والعقلية والخلقية والوجدانية، في تفاعلها مع بعضها البعض وفي تكاملها في شخص معين يتفاعل مع بيئة إجتماعية معينة.¹

وتعرف الشخصية بأنها: "مجموعة الصفات الذاتية والعقلية والجسمية والخلقية التي يتوج بها الإنسان نفسه، وهي التنظيم التكاملي الحادث من تفاعل الصفات الجسمية والعقلية بشكل مستمر مع البيئة المحيطة بالشخص والذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلاليته، ولهذا لا يوجد لها شياً تماماً بين اثنين من الأفراد."²

ويعرف كيناكي وكروتز Kinaki & Kreutzer الشخصية بأنها: "مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية المتأصلة والتي تحدد للفرد هويته. وهذه الصفات تشتمل على مظهره الخارجي والكيفية التي يفكر ويتصرف ويشعر بها، حيث أنها جميعها محصلة التفاعل بين الجينات والبيئة."³

ويعرفها سerman بأنها: "السلوك المميز للفرد". بينما يرى دريفي Driver الشخصية بأنها: "التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية والخلقية والإجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الإجتماعية. وهي تشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة من الدوافع والميول والعواطف والمثل والآراء والمعتقدات والعادات كما تتضح من علاقات الفرد بوسطه الإجتماعي."⁴

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة للشخصية أنها تحتوى على المكونات التالية:

- 1- أن الشخصية تختلف من شخص إلى آخر من حيث الدوافع والميول والقيم والعادات والإتجاهات والقدرات... الخ.
- 2- تناسق وتكامل السمات العضوية والنفسية للشخص.
- 3- أن الشخصية تتطور وتتشكل من خلال عملية التفاعل الإجتماعي والتكيف مع البيئة.

3. طبيعة الشخصية:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أنماط الشخصية الإدارية وقياسها، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 12

² سالم عفيفي، السلوك التنظيمي والدين، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1983م)، ص 60

³ موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ط2، 2002م)، ص 155

⁴ ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995م)، ص 74

توجد ثلاثة أولويات مميزة للشخصية هي:¹

أ- الشخصية تعكس الاختلافات الفردية: لا يوجد شخصان لهما نفس الشخصية، وإنما قد توجد سمة معينة في شخص موجودة في شخص آخر، ولكن الأفراد مختلفون من حيث مكونات الشخصية مثل الذكاء، والميول والاتجاهات... الخ.

ب- عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبياً: تعتبر العناصر الدائمة نسبياً في خصائص الشخص وسماته وسلوكه هي عناصر الشخصية الرئيسية، بينما لا تعتبر الخصائص العابرة والمتغيرة بشكل سريع جزءاً من شخصية الفرد. وهذا لا يعني أن عناصر الشخصية ثابتة ولا تتغير، بل تتأثر بالمشورات المختلفة وقد تتغير ولكن بنسب متفاوتة من فرد لآخر.

ج- تغير الشخصية: تتغير شخصية الفرد من خلال تبدل ظروف الحياة مثل حالة الطلاق أو وفاة أحد أفراد الأسرة... الخ. فهذه الحوادث تغير من شخصية الفرد. وتجدر الإشارة إلى أن الشخصية لا تتغير نتيجة الحوادث المفاجئة فحسب، وإنما تتغير بشكل تدريجي من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.

4. أبعاد الشخصية: يمكن تحديد مصادر تكوين صفات وأبعاد شخصية الفرد والتي تؤثر على تشكيل السلوك أثناء تفاعل الفرد مع ظروف البيئة التي تحيط به وتفاعله مع الآخرين كما يلي:²

أ/ البعد الفسيولوجي: ويعني تركيبية جسم الإنسان كنظام متكامل يتصف به الفرد ويتفرع منه أنظمة فرعية مختلفة مثل نظام عمل الحواس، ونظام عمل عضلات الجسم، ونظام عمل الأنسجة، ونظام عمل الغدد. وبهذا فإن البعد الفسيولوجي يحدد مكونات جسم الإنسان مثل طول القامة أو قصرها ولون البشرة... الخ.

ب/ البعد الاجتماعي: ويقصد بذلك القيم والعادات التي يكتسبها الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه، ويشتمل هذا البعد على جوانب عقائدية وخلقية وحضارية... الخ.

ج/ البعد العقلي:

ويعني قدرة الفرد على التفكير واستخدام قواه العقلية في دراسته وتحليله وتفسيره للظواهر والمشاكل التي تواجهه خلال فترة حياته. ولهذا البعد علاقة بالذكاء والتعلم والثقافة.

د/ البعد العاطفي: ويعني الجانب الإنفعالي والوجداني والحالة المزاجية التي يتصف بها الفرد. إن كل فرد تطغى على سلوكه أحد هذه الأبعاد، فيتميز بها ويبرز سلوكه بحيث يحمل صفات هذا البعد. فالفرد الذي يطغى عليه البعد الفسيولوجي معظم سلوكه نابع من هذا البعد مثل سلوك الفرد في سن المراهقة، بحيث يتم التركيز على الجوانب الجمالية للجسم والمظهر الخارجي. أما إذا كان البعد الاجتماعي مسيطراً على سلوك الفرد، فإن سلوكه ينبع من البيئة الاجتماعية مثل الكرم، الصدق، التدين... الخ. وفي حالة سيطرة البعد

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2004م)، ص 124

² موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص 157

العقلي علي الفرد فإن سلوكه ينبع من قدرته علي إستخدام عقله بحيث تتسم قراراته بالعقلانية والرشد والإتزان وبعد النظر. أما إذا كُن البعد العاطفي مسيطراً علي الفرد، فإن سلوكه ينبع من إنفعالاته وعواطفه ومشاعره. وبالرغم من سيطرة أحد أبعاد الشخصية علي سلوك الفرد إلا أنه يمكن لهذا البعد المسيطر أن يختفي في ظرف معين ليحل محله بعد آخر من أبعاد الشخصية ليتماشى مع الظرف الجديد الذي يعيشه الفرد، وعندها يتحدد السلوك الفردي وفقاً لهذا البعد الجديد.¹

5. محددات الشخصية:

إن المحددات أو العوامل الأساسية التي تؤثر علي تطور شخصية الفرد ما يلي:²

أ- المحددات الوراثية Genetic Factors:

وهي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق العملية الجينية وتتمثل في التكوين الجسماني مثل الطول والقصر والبدانة والنحالة والنمو الجسمي الطبيعي والعاهات الجسمية....الخ. كما تشمل الأمور المعرفية مثل الذكاء والتذكير والقدرات العقلية، وكذلك الأمور المزاجية من عواطف وانفعالات وميول..الخ. وقد وجد أن إستجابة الأفراد للمؤثرات وقدراتهم علي التعلم وتركيباتهم العاطفية محددة بالعوامل الوراثية.

ب- المحددات البيئية Environmental Factors:

يكتسب الفرد سمات عديدة نتيجة إحتكاكه وتفاعله مع الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه، وبالحضارة والثقافة من حوله. فالعوامل البيئية لها تأثير قوي في تكوين وصياغة الفرد وبالتالي في سلوكه.

ج- المحددات الثقافية والإجتماعية Cultural Social Factors :

حيث تعتبر العوامل الثقافية والإجتماعية من العوامل البيئية المؤثرة في شخصية الفرد، وتعتبر العادات والتقاليد والأعراف والقيم الدينية أهم مكونات الثقافة في المجتمع، لذا فهي تحدد الصفات التي يهتدي بها السلوك الإنساني، ونتيجة لإختلاف السلوك والصفات الثقافية تختلف شخصيات الأفراد من مجتمع لآخر. كذلك تعتبر العناصر الإجتماعية كالعائلة والطبقة الإجتماعية وجماعات العمل والجماعات المرجعية والإنتماء الديني والأصل العرقي من العوامل المهمة في تطور الشخصية.

د- العوامل الموقفية Situational Factors

¹ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011م)، ص 157
² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، ط3، 2002م)، ص 105

تلعب الظروف المختلفة التي يعيشها الفرد دوراً مهماً في تكون وتشكيل شخصيته، ومنها الظروف الإقتصادية التي تعيشها الأسرة من حيث الغني والفقير، وكذلك الظروف المعيشية لأفراد الأسرة: هل أفراد الأسرة محرومين من الأب أو الأم أو من الإثنين كليهما؟ وهل أفراد الأسرة يعيشون معاً؟

6. نظريات الشخصية: Personality Theories

نتيجة للأبحاث والدراسات التي قام بها عدد كثير من علماء النفس ظهرت نظريات عديدة تحاول تفسير وتحليل سلوك الأفراد. ومن أهم نظريات الشخصية مايلي:¹

أ/ نظرية السمات: Traits Theories

تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات المميزة له والتي تجعله يختلف عن شخص آخر. وهذه السمات تتصف بالثبات النسبي وتمثل الركيزة في بناء الشخصية وتعتبر الدليل والمرشد للسلوك. ومن الأمثلة على هذه السمات على التكوين الجسماني والذكاء والشجاعة والتواضع والغرور والكآبة والقلق والقدرة على التداخل مع الآخرين، والعزلة.. الخ.

ب/ نظرية التحليل النفسي Psychoanalytic Theories

تعود هذه النظرية الى العالم سيجموند فرويد Sigmund Freud الذي يرى أن الشخصية الإنسانية تتألف من ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1- هذا (Id): وتمثل الجانب اللاشعوري من الشخصية. وتعتبر مخزون الطاقة الغريزية ومصدرها، وهي الصفات الموروثة في شخصية الفرد. ويعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية وبدون إعتبار إذا كان التصوف مقبولاً أم غير مقبول.

2- الانا (Ego): ويمثل رؤية الشخص للواقع المادي والإجتماعي، ويرمز للجانب الشعوري من الشخصية ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية. والهدف هو المحافظة على الشخصية والعمل على إشباع حاجات الشخصية بطريقة تتناسب مع الواقع.

4- الانا العليا (Super Ego): ويرمز إلى الجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل المثل والقيم الإجتماعية والإتجاهات الأخلاقية. وهذا الجانب يناظر الضمير ويعمل على إخماد وكبح الجانب اللاشعوري في الإنسان المتعلق في (Id). وتدور الفكرة الرئيسية في هذه النظرية حول وجود صراع بين الجانب اللاشعوري (Id) والجانب القيمي (Super Ego)، ويسعى الجانب الشعوري (Ego) إلى التوفيق بينهما وإرضائهما.

ج/ النظرية البيولوجية: Biologic Theories

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 130

تعود هذه النظرية إلى أفكار موربي Henry Murray الذي يعتقد أن التكوين العضوي يمثل أساساً لتفهم شخصية الفرد، حيث أن تطور الشخصية يتم من خلال تكوين الفرد البيولوجي وعلاقته بالبيئة التي يعيش فيها. وتتطور شخصية الفرد مع مراحل عمره الزمني حيث يمر الفرد بتطورات نفسية مختلفة تتأثر بعوامل الوراثة والخبرات التي يجنيها من عمليات التعلم الثقافي والاجتماعي.

د/ نظرية النضج: Maturity Theories

إن من أهم النظريات في دراسة الشخصية هي نظرية أرجرس Chris Argriss في النضج والتي تمثل الانتقال من حالة عدم النضج إلى النضج. وطبقاً لهذه النظرية فإن الشخصية الإنسانية تتحرك على خط متصل من عدم النضج في الطفولة إلى النضج في سن الرشد. وعند أي مرحلة من مراحل العمر يمكن أن يكون الشخص على نقطة ما على هذا الخط المتصل.

يؤكد أرجرس أن هذه النظرية لا تعني أن جميع الأفراد يصلون أو يحاولون الوصول في كل الأبعاد إلى أقصى حد للنضج في الخط المتصل. ولكنه يفترض أن شخصيات أعضاء التنظيم تقع على طرف النضج من الخطوط المتصلة. وبناءً على ذلك فلكي يتم الحصول على تعبير كامل عن هذه الشخصيات فلا بد أن يسمح التنظيم الرسمي بالأنشطة الإيجابية لا السلبية الإستقلالية وليس الإعتماد على الغير. والتطلعات طويلة الأجل، واحتلال مراكز أعلى في التنظيم والتعبير عن قدرات جذرية وهامة. ويقول أرجرس أنه كثيراً ما يحدث عكس ذلك في المنظمة بسبب هيكل التنظيم الرسمي والقيادة الموجهة ونظم الرقابة الإدارية، مما يترتب عليه شعور أعضاء التنظيم الناضجين بالأحباط والصراع مع التنظيم الرسمي. لذلك شدد أرجرس على أهمية ودور المنظمات من خلال تصميم هيكل تنظيمي مرن وقيادة ديمقراطية ورقابة ذاتية وقرارات بالمشاركة تهيئة للظروف والأسباب في إظهار وتطوير خصائص النضج.

هـ/ نظرية الأنماط: types theory

تعمل هذه النظرية على ربط مجموعة من الخصائص مع بعضها البعض في تصنيف معين لتكون طرازاً أو نمطاً. وقد اشتهر في هذا المجال ازينيك Eysenck الذي يرى أن هنالك عدة جوانب هامة من الشخصية يمكن فهمها من خلال ربطها أو جمعها في بعدين هما:

البعد الأول : متوازن (stable) - غير متوازن (unstable)

البعد الثاني : إنبساطي (extravert) - إنطوائي (introvert):

والمقصود بالشخص المتوازن هو ذلك الشخص المنضبط الذي لا تسهل إثارته، فهو هادئ بشكل عام، متوازن المزاج ويعتمد عليه. بينما الشخص غير المتوازن شخص متقلب ومزاجي، قلق ومتململ.

ومصطلح إنبساطي وإنطوائي تم إستخدامهما بشكل واسع من قبل عالم النفس السويسري كارل يونج (Carl Jung). ومن خصائص الشخص المنبسط أنه غالباً ما يكون إجتماعياً ينخرط في جماعته ويندمج ويتفانى في العمل معهما. أما الشخص المنطوي فهو يميل إلى الإنسحاب والإنطواء على نفسه ويفضل

العمل بمفرده. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن معظم الناس يتناوبون الطرازين الإنبساطي والإنبساطي، وهم لذلك أميل إلى الجمع بين خصائص كل من المنبسط والمنطوي معاً (ambverts).

ويرى وليم شيلدون Sheldon أن هناك عدداً من أنماط الشخصية التي تتعلق بالتكوين الجسمي للفرد وهذه بدورها تحدد سلوك الفرد. وأهم هذه الأنماط:

أ- النمط الدائري الذي يتعلق بالسمنة.

ب- النمط العضلي: الذي يميل فيه الجسم إلى الإستطالة والقوة.

ج- النمط النحيل: الذي يميل فيه الجسم إلى الهزال ويتصف فيه الفرد بالعصبية.

وقد بينت الدراسات التي أجراها شيلدون أن هناك علاقة بين المتغيرات المزاجية والمتغيرات المتعلقة ببنية الجسم، وأن هناك نوعاً من الترابط له دلالاته بين بنية الجسم والشخصية. ولكن يمكن القول بأن نظرية الأنماط لا يمكن الإعتداد بها بدرجة كبيرة حيث أنها تبسط الشخصية الإنسانية إلى درجة غير مقبولة. والواقع أنه من المشكوك فيه أنه يمكن التوصل إلى نظرية منطقية ومعقولة بإستخدام فكرة الأنماط لأنها تحاول أن تضع الشخصيات المختلفة في قوالب جامدة ومستقلة عن بعضها البعض وهذا أمر يستحيل تحقيقه من الناحية العملية.

و/ نظرية الذات self theory:

تمثل نظريات الشخصية الآتية الذكر المداخل التقليدية في تفسير الشخصية الإنسانية البالغة التعقيد. وقد حظيت نظرية الذات بالكثير من الإهتمام في الفترة الأخيرة، وتعتبر من أكثر النظريات إرتباطاً بالسلوك التنظيمي. وهي تحمل من الصفات الأولية ما يؤهلها لأن توحّد مستقبلاً جميع الآراء المتعارضة عن الشخصية الإنسانية في نظرية متكاملة ومنطقية، إذ تحاول هذه النظرية دمج الأجزاء المختلفة لهيكل الشخصية في وحدة ذات معنى¹. وطبقاً لهذه النظرية يمكن النظر إلى الذات من ناحيتين:

1- الذات الشخصية (personal self): وتعني الذات كما يراها الفرد نفسه، فالصور التي يحملها الفرد عن نفسه هي محصلة تفاعل عمليات عديدة ومنها الإدراك والدافعية والتعلم. ومع أن الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه قد لا تكون ممثلة تماماً للواقع والحقيقة إلا أن الفرد يميل لأن يكون سلوكه متوافقاً مع نظرتة لنفسه.

2- الذات الإجتماعية (socialself): وتعني كيفية تصور الآخرين للشخص من ناحية وما يعتقد الفرد نفسه حول نظرة الغير له.

ترى نظرية الذات أن أهم دافع لدى الإنسان هو تحقيق الذات أو إثبات الذات، كذلك أكدت هذه النظرية على أهمية قبول الذات، فتقبل الفرد لذاته وثقته بنفسه وبقدراته تدفعه لتحقيق المستوى المناسب من الإنجاز، في حين إذا نظر الفرد لنفسه وقدراته بصورة مختلفة فسيدفعه ذلك إلى التراجع والتراخي في العمل. ولكن ينبغي أن تكون صورة الفرد عن ذاته واقعية بعيدة عن التمييز والمبالغة أو التواضع في تقدير الإنسان لذاته وقدراته ومهاراته، لذلك إهتم أتباع هذه النظرية بالذات السليمة ذهنياً والناضجة عاطفياً.

¹ محمود سلمان العميان، المرجع سابق، ص 134

وعلى ضوء دراسة موضوع الشخصية وضح أن علماء السلوك التنظيمي يهتمون بمعرفة خصائص وسمات الشخصية ذات العلاقة المباشرة بالأداء في المنظمة مثل الرغبة في الإنجاز والسيطرة وتكوين علاقات إجتماعية وتحمل المخاطر والإستقلالية في العمل وأخذها في الأعتبار عند قرارات التعيين والترقية والنقل والحفز والتدريب..الخ

كذلك تتبع أهمية دراسة الشخصية من التنبؤ بالأنماط السلوكية للأفراد في المنظمة. فالأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة والسيطرة والتأثير في الآخرين يميلون إلى التصرف مع غيرهم بأسلوب مغاير عن الأفراد الذين لديهم رغبة في أن يكونوا مرؤسين. لذلك فإن المدير الفعال هو الذي يحاول معرفة طبيعة شخصية مرؤوسيه، لأن ذلك يتيح له التنبؤ بسلوكهم في مواقف عملية محددة. ولا تقتصر دراسة الشخصية على المديرين فحسب، ولما تهتم الباحثين أيضاً في مجال السلوك التنظيمي حيث تهدف دراساتهم إلى التنبؤ بالجهد ونوعية الأداء وكميته وقرار قبول وظيفة معينة وظاهرة الغياب ودوران العمل وذلك بالإعتماد على معلومات عن الشخصية.

ثانياً: السلوك الإنساني والتنظيمي:

1/ مفهوم السلوك الإنساني والتنظيمي:

إن السلوك الإنساني والتنظيمي يعني تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل). والسلوك الإنساني والتنظيمي هو عبارة عن محاولة شاملة لفهم سلوك الناس كوحدة متكاملة في المنظمة أو المنشأة التي يعملون بها سواء كانوا أفراد أو جماعات صغيرة أو جملة الأفراد العاملين بالمنظمة التي يعملون بها كوحدة شاملة ومتكاملة، كذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية (المؤثرات والعوامل السياسية، الإقتصادية، الدينية، الإجتماعية، الثقافية والحضارية) مع سلوك العاملين بها (الأفراد وما يحملونه من مواقف واتجاهات، ومشاعر، ودوافع، وتوقعات، وجهود وقدرات...الخ).¹

إن الهدف من دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي للعاملين وذلك لإنجاز الأهداف المرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها (سواء كانت منظمة عامة أو خاصة).

تطور مفهوم السلوك الإنساني والتنظيمي ومر بعدة مراحل. حيث كان يعرف في أوائل القرن العشرين 1913م بعلم النفس الصناعي، وكان علماء النفس الصناعي يهتمون بدراسة الفروق الفردية بين الافراد العاملين في المؤسسات والشركات والمؤثرات المادية المحيطة بالأفراد العاملين.

ثم ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية على يد (التون مايو) وزملاؤه، حيث إعتد الدارسون على العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها مع بعضها البعض وأثر ذلك على

¹ خالد سر الختم، مقرر السلوك التنظيمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، (محاضرات غير منشورة، 2002م).

الإنتاجية والرضا الوظيفي. أما في آخر الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي أخذت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي تهتم ليس بالعامل وجماعات العمل فحسب بل بتفاعل العاملين مع العمل نفسه في المنظمات التي يعملون بها. وهذا أدى إلى ظهور مدرسة السلوك التنظيمي. وأخيراً كانت مرحلة السلوك الإنساني والتنظيمي (السلوك التنظيمي) والتي تهتم بدراسة الفرد والجماعة مع المنظمة وبيئتها المحيطة بها ومعرفة التفاعل بين الإنسان والمنظمة التي يعمل بها.

12 تعريف السلوك التنظيمي:

عرف سيزلاقي و والاس السلوك التنظيمي بأنه: "ذلك العلم الذي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين وتأثير البيئة على المنظمة ومواردها البشرية واهدافها، وكذلك تأثير البيئة على المنظمة وفعاليتها".
وتعريف آخر هو: "أن السلوك الإنساني والتنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراد أو جماعات كوحده شاملة ومتكاملة وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية والمؤثرات والعوامل السياسية و الإقتصادية والثقافية والحضارية مع سلوك الأفراد وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات".

13 ميدان أو مجال السلوك¹:

بما أن المديرين يبحثون في مجال السلوك والذي يتكون من ثلاثة عوامل هي الفرد والجماعة والمنظمة، حيث أنهم يستفيدون من حقول متداخلة في العلوم السلوكية والإدارة، علم النفس، علم الاجتماع، علم السلالات، علم السياسة والإتصال ونظريات المنظمة. حيث تعمل متكاملة من أجل فهم السلوك بالنسبة للأفراد والجماعات وسلوك المنظمة.

14 مستويات التحليل للسلوك التنظيمي:

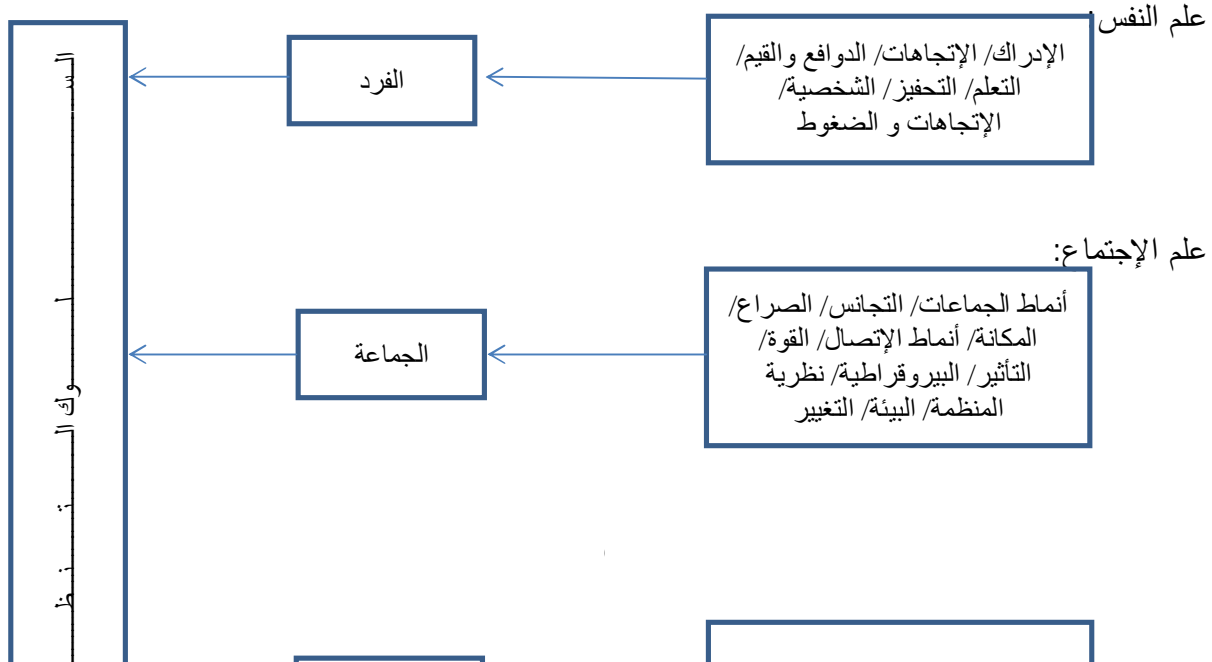
لدراسة مشكلة الإنتاج لأبد من النظر للأداء على ثلاثة مستويات متميزة هي الفرد والجماعة والتنظيم الرسمي.

أ- الفرد: وهنا يجب معرفة الخصائص الفردية التي يأتي بها الفرد إلى المنظمة، وما هي العوامل التي تؤثر على اتجاهات الفرد أو إدراكه أو دافعيته أو رضاه الوظيفي. ومجال آخر هو الشخصية وأثرها على السلوك والأداء في مكان العمل. حيث لا يمكن إبراز الصورة الكاملة للسلوك التنظيمي بدون دراسة ومعرفة الفرد.
ب- الجماعة: يلاحظ الباحثون أن جماعة العمل تكشف عن خصائص تختلف وتزيد عن مجموعة الخواص الشخصية لأعضائها، فاصبح من الضروري دراسة الجماعة دراسة مستقلة، فهي تفكر وتضع أهدافها ولها سلوكها وتصرفاتها وأفعالها.

¹ خالد سر الختم، مقرر السلوك التنظيمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، (محاضرات غير منشورة، 2002م).

ج- التنظيم الرسمي: تتكون المنظمات بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه وحجمها وشكلها وأفرادها وجماعاتها من تنظيمات رسمية، ومع ذلك فللمنظمات خصائصها المتميزة مثلما للأفراد والجماعات خصائص متفردة. ويمكن مقارنة المنظمات على أساس خصائص معينة مشتركة فيما بينها مثل: (حجم المنظمة، السياسات الرسمية، المستويات التنظيمية في هيكل المنظمة ودرجة المركزية ومركز إتخاذ القرارات، هذا بجانب البيئة التي تعمل فيها المنظمة).

شكل (1.2): العلوم السلوكية:



المصدر: خالد سر الختم، مقرر السلوك التنظيمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، (محاضرات غير منشورة، 2002م).

5/ المنظور الكلي والمنظور الجزئي للسلوك:

يشير بعض العلماء إلى أن إدارة المنظمات أخذت شكلين: المنظور الجزئي للسلوك: وتعتبر الطاقة البشرية في حد ذاتها موضوعاً للدراسة وبداية لها، حيث يحدد القادة الكيفية التي يحتمل أن يتجاوب بها الفرد في موقف معين ونوعية الإستراتيجيات القيادية التي يمكن تقود أن تقود السلوك الذي يرغبه القائد. أما المنظور الكلي: فيعتبر المنظمة هي الوحدة الأساسية في التحليل، ويهتم بالأهداف التنظيمية وبكيفية بناء المنظمة وبالتقنيات التي تستخدم وبالمؤثرات التي تؤثر فيها وتتأثر بها في بيئتها.

6/ عناصر السلوك:

السلوك يتكون من عدد من العناصر، يمكن توضيحها فيما يلي:

1. الهدف: حيث أن أي سلوك موجه لتحقيق هدف معين ويختلف من فرد لآخر.
2. الموقف: كل موقف يتطلب سلوك محدد، وهناك عدة بدائل يمكن أن يختار منها الفرد ما هو متوافق معه.
3. الإستعداد والتهيؤ: ويعني أن أي فرد قبل أن يسلك سلوكاً محدداً لابد أن يكون مستعداً ومهيئاً ولديه إمكانية القيام بهذا السلوك.
4. التفسير: حيث يقوم الفرد بتفسير الموقف قبل أن يسلكه أو يتصرف فيه.
5. الإستجابة: ويستجيب الفرد ويتصرف ويسلك الأسلوب الذي يعتقد أنه سيقوده إلى أكبر درجة من الأشياء.
6. النتائج: قد تأتي نتائج محققة ومشبعة للهدف، وفي هذه الحالة يرغب الفرد في تكرار مثل هذا السلوك والعكس صحيح.

7/ أهمية دراسة السلوك:

ظهرت أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة لعدة أسباب هي:

- 1- نجاح التحليل السلوكي في قرارات الإدارة نحو السلوك الإنساني.
- 2- لكي تحصل الإدارة على السلوك المرغوب يجب عليها دراسة سلوك البشر.

- 3- يعتبر السلوك البشري هو المحدد لمستوى كفاءة المنظمة.
- 4- العمل الإنساني هو مصدر كل القيم، وبالتالي يجب دراسته ومعرفة الأسباب التي من أجلها يعمل الفرد.
- 5- إن الدراسة العلمية للسلوك تمكن الإدارة من استخدام أساليب التحفيز المناسبة للعاملين مع حسن التوجيه.
- 6- إن الدراسة العلمية تمكن الإدارة من معرفة السلوك الشاذ والاتجاهات غير المرغوب فيها، ومن ثم التوجيه المناسب لتفاديه.
- 7- مع كبر حجم المنظمات والمشروعات وشدة المنافسة. كانت الحاجة إلى علوم السلوك للتنبؤ بسلوك المشتريين والموردين والمشروعات المنافسة.

8/ هل الدراسة العلمية للسلوك ممكنة؟

يشير البعض إلى صعوبة هذه الدراسة إن لم تكن مستحيلة. نظراً للتغير المستمر في السلوك الإنساني وتباين الخصائص الفردية بين الأفراد. وقد أشاروا إلى صعوبة التوصل إلى تعميمات عن محددات السلوك، وإنما فهم حالات فرديه. وهناك رأي آخر يرى إمكانية تطبيق البحث العلمي في التوصل إلى مفاهيم عامة عن مظاهر السلوك. وعلى هذا فإن دراسة السلوك وإن كانت ممكنة، إلا أنها ليست سهلة، وتتطلب من الباحث:

- أ- تحديد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد.
- ب- تحديد دور كل عامل وأهميته في تشكيل نمط السلوك المشاهد.
- ج- تحديد العلاقات التفاعلية بين العوامل واتجاهات التأثير عن هذه العلاقات.
- د- متابعة التغيير في هذه العوامل وأهميتها وعلاقتها.

2.1.2 الجوانب السلوكية في إتخاذ القرارات الإدارية:

أولاً : تمهيد:

القرار في الفكر الإداري يعد جوهر العملية الإدارية، وبالنظر لأهمية تحديد مفهوم القرار، فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين المختصين بالعلوم الإدارية وخاصة من تخصص منهم في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، والغرض من ذلك هو تحديد مفهوم علمي للقرار كما هو وارد أدناه:¹

❖ عرف سايمون (Simon) القرار بأنه: "إختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وهو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال".

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م)، ص49

❖ تعريف يونج (Yong) للقرار أنه: "الإستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة".

❖ أما تعريف برنارد (Barnard) للقرار بأنه: "ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير".

❖ وعرفه ريكز وكون (Riggs & Kohn) القرار بأنه: "عملية إختيار بديل معين من بين البدائل المتاحة".
القرارات تمثل جزءاً جوهرياً في حياة الفرد داخل وخارج بيئة العمل، والقرار هو عملية إختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل. وقد يصنع هذا القرار شخص أو عدة أشخاص من خلال عملية تتطوي على عدد من العناصر أهمها: التحديد والتحليل والتشخيص الدقيق للمشكلة، والتخطيط والأختيار والتقييم، واتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته.

إن القرارات التي يتخذها المديرون، قد تكون قرارات روتينية يعتاد المدير على إتخاذها في الظروف العادية المتكررة، وقد تكون قرارات طارئة ترتبط بأحداث ومتغيرات جديدة، كما قد يكون القرار إستراتيجي أو تكتيكي، حيث يهتم الأول بالأمور الجوهرية في حياة المنظمة والمدى الزمني الطويل، أما الآخر فيركز على الأمور التفصيلية ذات الأجل القصير.¹

ويعتقد العديد من كتاب الإدارة والمفكرين أن جوهر الإدارة هو إتخاذ القرارات، بل إن هناك مدرسة نظرية القرارات التي تقوم على أساس أن إتخاذ القرارات هو العمل الحقيقي للمدير وهو المعيار الذي يعتمد عليه في التفرقة بين المدير الناجح والمدير الفاشل.

وتظهر عملية إتخاذ القرارات أساساً لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إلي هذه الاهداف. وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد. وعلى هذا فإن عملية إتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المنشأة، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.²

لذا يجب تطوير قدرات المدير على إتخاذ القرارات بتدريبه المستمر بغرض توسيع نطاق إدراكه وفهمه للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة به.

ثانياً: خطوات عملية إتخاذ القرار:

يختلف كتاب الإدارة في تحديد خطوات أو مراحل عملية إتخاذ القرار. والكثير منهم يقتصر على ثلاثة خطوات وهي: تحديد البدائل، تقييم كل بديل، وإختيار أفضل بديل. ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية إتخاذ القرار بكاملها. ولكي تكون العملية كاملة ينبغي أن يمر القرار الرشيد بالخطوات الست الآتية:

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 29

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، (القاهرة: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية للنشر، 1997م)، ص 103

1- تحديد المشكلة:

يمكن النظر إلى المشكلة على اعتبار أنها موقف سيء به خلل ويحتاج تصحيح، أو أنه موقف غير مريح به نقص يحتاج إلى إستكمال أو تنافر يحتاج جهود للعودة إلى التناغم، أو أنه لغز يحتاج إلى حل، أو ربما عدم هو إرتياح أو ألم يحتاج علاج لكي يرتاح الشخص أو الإدارة. كما يمكن النظر إلى المشكلة باعتبارها وضع غير مرغوب، إنحراف، فرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون... الخ.¹

إن المهمة الأولى في عملية إتخاذ القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها. وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية. ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قراراً غير سليم لعدم ملائمة للمشكلة التي صدر بصددتها.

2- تحليل المشكلة:

إن الخطوة الثانية هي تحليل المشكلة، أي تصنيفها وتجميع الحقائق. ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار؟ ومن الذي يجب إستشارته عند إتخاذه؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟ وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب جداً تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال.

3- تنمية بدائل الحل Develop Alternatives:

يتضمن إتخاذ القرار في معظم المشكلة - الحل، ويمكن للمديرين أن يصلوا لإجابات عن هذه أو تلك بطرق عديدة، ومن ثم فعند تنمية بدائل الحل قد تجد عدة تساؤلات ولجابات تبنى أحياناً على حقائق ووقائع محددة، وأحياناً أخرى على حدس وبصيرة نافذة (مبنية على الخبرة) وقد يكون الحل على المدى القصير أو على المدى الطويل، هذا ومن الممكن أيضاً أن يكون حلاً وأضحاً جلياً للجميع وقد يكون غامضاً لا يظهر مختلف أبعاده وتأثيراته إلا بعد إختباره وتطبيقه كطرح منتج جديد في السوق والإنتظار للتعرف على تأثيره على الحصص السوقية.

إن التحديد الدقيق للمشكلة وتشخيصها بمنتهى الوضوح يسهم إلى حد كبير في تنمية بدائل الحل، ويجب على متخذ القرار أن يهتم بتلك المرحلة إهتماماً بالغاً فلا يفوته إدراج أحد البدائل تمهيداً لتقييمها واختيار أحدها.

4- تقييم البدائل evaluate Alternatives

تشير عملية تقييم البدائل إلى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه، قوته وضعفه، مما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات، ولا تتم هذه العملية دون الإعتماد على المقارنة بين البدائل ووجود المعايير الدقيقة والمحددة والواضحة والمتفق عليها.

وتتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعي والرؤية الثاقبة للأمور المستقبلية، فتطبيق الحل سيكون في المستقبل وستجني المنظمة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلاً، ومن ثم فالأمر يتطلب قدراً دقيقاً من التنبؤ والتوقع لما في هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات.

¹ احمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، (الإسكندرية: الدار الجامعية 2008م)، ص 20

5- إختيار أفضل البدائل (القرار) Make A choice

في هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلي إختيار أفضل البدائل Optimal ذلك الذي يتيح أكبر قدر من الفوائد والمزايا المحتملة ويقلص السلبيات والعيوب إلي أقل ما يمكن. ويلجأ معظم المديرين إلي إستخدام المعايير المالية والكمية عند إتخاذهم القرارات وذلك بغية الوصول إلي قرارات فعالة.

6- تطبيق القرار Implement the Decision

من خصائص القرار الإداري أنه ينفذ عن طريق جهود أفراد آخرين، فالمدير يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه فهو يحدد المشكلة والأهداف ويصنع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البدائل ويقيمها ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضلها، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين. إن تحويل القرار إلي عمل فعال يتطلب تفهم الأفراد للتغيير المتوقع في سلوكهم وتصرفاتهم والمطلوبه منهم حسب مراحل التنفيذ والإحتياجات والإمكانات الضرورية لتطبيق القرار.

7- متابعة التطبيق وتقييم القرار Evaluate and Adapt Decision Results

تهتم الخطوة الأخيرة في عملية إتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيق وتقييم النتائج أولاً بأول، حيث تبين الرقابة علي التنفيذ مدي جودة القرار ودوره في حل المشكلة موضوع القرار، هذا إلي جانب أن المتابعة تظهر مدي الإنحراف عن المخطط سعياً إلي السرعة والدقة في معالجة الإنحرافات السلبية والتعرف علي أسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات:

تتأثر عملية إتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يتم فيها إتخاذ القرار، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار، ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات علي النحو التالي:

أ/ **العوامل المتعلقة بالمشكلة:** تؤثر المشكلة علي عملية إتخاذ القرارات وذلك من حيث: نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعاني منها التنظيم.¹

ب/ **العوامل المتعلقة بالبيئة:** حيث تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها علي عملية إتخاذ القرارات، فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية، وظروف الوقت من حيث مدي إتساعه أو ضيقه لها تأثيرها البين علي القرار، كذلك مدي التأكد أو عدم التأكد والبيانات والمعلومات المتوافرة في تلك البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، كلها من العوامل البيئية المؤثرة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 48

ج/ العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار: هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وسن متخذ القرار وغيرها.

رابعاً: المشاركة في إتخاذ القرارات: تقتضي ظروف الموقف أحياناً تركيز سلطة إتخاذ القرارات في يد شخص واحد، و أحياناً أخرى يتم الإعتماد علي المشاركة في إتخاذ القرارات. ومن بين مزايا المركزية في إتخاذ القرارات الحسم في إتخاذ القرارات الجوهرية والحرجة ورسم السياسات الرئيسة للمنشأة وتسيير عملية الرقابة وسهولة التنسيق بين السياسات ومراعاة عوامل الوقت والسرية وغيرها من العوامل. أما من حيث مزايا المشاركة في إتخاذ القرار فهي عديدة ومن بينها شعور الأعضاء بالمكانة والأهمية، وتقبلهم لعمليات التغيير وسهولة إرشادهم وتوجيههم، وزيادة الكفاءة في الأداء وتحسين الإنتاجية والتوصل إلي قرارات فعالة نتيجة الإستفادة من خبرات العديد من الأفراد.¹

خامساً: إتخاذ القرار الرشيد والإبداعية Innovation في إتخاذ القرارات:

يقصد بالقرار الرشيد ذلك القرار الذي تتوفر فيه متطلبات العقلانية أو المعقولة في المضمون والمحتوى، وهو قائم على أساس علمي ومدروس ويؤدي إلى نتائج مثلى تتم عن ملامح الإبداع في مرحلة المختلفة. وقد ذهب البعض من المتخصصين في العلوم الإدارية إلى تفسير القرار الرشيد بأنه ذلك القرار الذي يقوم على مبدأ الرشد في التصرف، كما أن ترشيد القرار يعني إضفاء الحكمة والعقلانية على القرار. حيث أن كلمة (رشيد) تأتي صفة للإنسان للدلالة على الحكمة والعقل وحسن التصرف،² كما جاء في قوله تعالى: **وَلِجَاءِ قَوْمِهِ يُهْرَعُونَ إِلَيْهِ وَمَنْ قَبْلَ كَانُوا يَعْتَدُونَ السَّيِّئَاتِ قَالَ يَا قَوْمِ هَؤُلَاءِ بَدَأْتِي هُنَّ أَطَهَرُ لَكُمْ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَلَا تُخْزُونِ فِي ضَيْفِي أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَشِيدٌ {78}**. (سورة هود الآية 78).

وتتمثل فكرة الرشد **Rationality** في القرار الإداري في العهد الإسلامي بشكل واضح في الفترة التي تلت عهد الرسول (ص) والتي سميت بفترة الخلفاء الراشدين للإشارة إلى (الرشد) في إدارة أمور الرعية والعقلانية. ومن هذه الفترة يمكن الإستشهاد برسالة الإمام علي بن أبي طالب الموجهة إلى عامله مالك الأشتر النخعي عندما ولاه مصر، والتي جاء في مضمونها ما يدعوا إلى التصرف الرشيد وإتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وعلى وجه التحديد في إختيار الموظفين وتحفيزهم وتحديد القادة الإداريين وحثهم على الرشد في التصرف بأموال المسلمين، حيث جاء فيها: (أنظر في أجور عمالك فإستعملهم إختباراً ولا تولهم محاباة وأثراً، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء فإنهم أكرم أخلاقاً وأبلغ في عواقب الأمور نظراً... الخ).

3.1.2 تنمية الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو منظماتهم ووظائفهم:

أولاً: تمهيد:

¹ احمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، مرجع سابق، ص 143

² مؤيد عبد المحسن الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 59

يرى العلماء والباحثين أن القيم هي المرشد الأساسي في توجيه إتخاذ القرارات والتصرفات الأخرى، والتي تحدد إطاراً عاماً للممارسات الضرورية المرغوبة. وأنها في سبيل ذلك تؤدي الوظائف التالية: (تحديد بدائل التصرف الممكنة، تقييم بدائل التصرف، التصرف وفقاً لتوجيه قيمي معين، وتحديد ردود الفعل الفردية تجاه ما تم إتخاذه من تصرفات).

وينظر روكيش Rokeach إلى القيم باعتبارها إعتقاداً راسخاً بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من أى طريقة أخرى متاحة، وأن إتخاذ هدفاً أو غاية معينة يكون أفضل من إتخاذ أهدافاً أو غايات أخرى.¹ كما يؤكد سيشين Schein إلى أن القيم عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تؤدي عدة مهام منها:

- التأثير في توقعات الأفراد وأنماط سلوكهم تجاه المواقف المختلفة.
- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزمات التوافق بين أعضاء الجماعة.
- المساعدة في تحديد وفهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد والجماعة.
- تشكيل هيكل ثقافة الجماعة وأنماط السلوك الثقافي التي تميزها.
- تحقيق التكامل والإنسجام بين أهداف ومعايير كل من الأفراد والجماعات.

أما بنجستون Bengston فينظر إلى القيم على أنها مفهوم أو تصور للأشياء المرغوبة ويشعر بها الفرد من خلال الإلتزام أو الدافع لإختيار سلوك معين دون آخر، وأنها تمثل معايير لإصدار أحكام الفرد على مدى مناسبة السلوك وتحدد توجهاته نحو التصرف. وقد تكون القيم واضحة فيستدل عليها من خلال التعبير اللفظي وقد تكون كامنة فيستدل عليها من خلال سلوك الفرد وتصرفاته.

وتعرف القيمة بأنها: "إعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، أو أن إتخاذ هدفاً معيناً للحياة يكون أفضل من إتخاذ أي هدف آخر متاح".² في حين يرى كلوكهوين Kluckhoin أن القيم تمثل تصوراً صريحاً أو ضمناً يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه، ويؤثر في إختيار الطرق والأساليب والوسائل والأهداف الخاصة بالتصرف، وفكرة المرغوب فيه تحدها ثقافة الفرد والجماعة التي تعتبر حجر الزاوية في مفهوم القيم.

وبصفة عامة من خلال عرض الإتجاهات السابقة عن مفهوم القيم يمكن إستنتاج عدة حقائق هي:

1/ أن هناك إجماع من قبل العلماء والباحثين بأن القيم هي الموجه الأساسي للأنماط والسلوك والتصرفات واتخاذ القرارات.

2/ أن هناك شبه إتفاق بين العلماء والباحثين على ما للقيم من دور في تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للفرد، بالإضافة الى توافقه مع الجماعات المحيطة به والبيئة التي ينتمي إليها.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 64

² عبد الرازق سالم الرحاحلة وزكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011م)، ص 123

3/ إمكانية التصرف على أنماط القيم من خلال تحديد أنماط السلوك الفردي تجاه مواقف محددة، بحيث أن تكون تلك التصرفات والمواقف نابعة من الثقافة والبيئة التي ينتمي إليها الفرد.

4/ أن القيم تتطوي على أبعاد وجوانب متعددة منها ماهو معرفي وماهو وجداني وماهو سلوكي، وهذه الأبعاد تتدرج في قوتها وتأثيرها وتختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من فرد لآخر طبقاً لإختلاف البيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية.

5/ أن القيم موضوعات مرغوبة دائماً، وهو ما يعني بأن إتخاذ السلوك لنمط معين بناء على توجه قيمي محدد يجب أن يتم وفقاً لرغبة الفرد وارادته دون ضغط أو إزعان لأي مصدر خارجي.
ثانياً: أهمية القيم:

تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة سلوك الأفراد ويعود السبب في ذلك إلي أنها تشكل أساساً لفهم الإتجاهات والدوافع، وتؤثر علي إدراكات الأفراد، وكذلك ينظر إلي القيم كقوى محركة ومنظمة للسلوك. وتعتبر القيم كمييار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية وكعامل موحد للثقافة العامة، وأيضاً تعتبر كمحدد لأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم. كذلك تبرز القيم الإختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر علي السلوك التنظيمي بشكل واضح، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة أوامر المسؤولين، وبالتالي فإن من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك المتوقع من الأفراد.

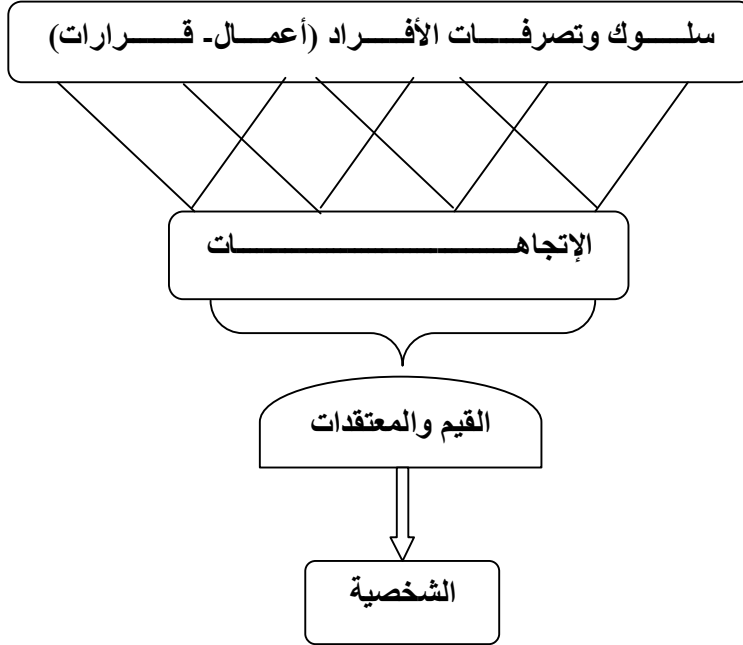
وفي مجال السلوك، تلعب القيم دوراً هاماً في خلق وتكوين إتجاهات الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء. ويشير العالم McMurry إلي أثر القيم في السلوك بالقول: "إن القيم تقوم بتحديث ما يعتقد الفرد صحيحاً وأخلاقياً". وتعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه اليومي. وهذه المعايير أو المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الإحتكام إليها في تقويم سلوكيات الفرد المختلفة، كذلك تلعب القيم دوراً في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم.

في الحقيقة هناك مجموعة من القيم يجب علي الأفراد العاملين الإتصاف بها وهي قيم إجتماعية تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء والإنتماء والكفاءة والفعالية، وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة.¹

وتبدو أهمية القيم في أنها تحدد الإطار الفكري للشخصية ذلك الذي يرسم الإتجاهات ويساعد في توجيه السلوك بعد ذلك. ولهذا فالقيم أكثر تاصيلًا وثباتًا ولستمرارًا من الإتجاهات، إذ أنها تمثل نتاج تفاعلات نفسية وبيولوجية داخل إطار بيئة معينة، ويوضح الشكل التالي جذور شجرة القيم وفروعها.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 109

شكل رقم (2.2): جذور شجرة القيم وفروعها:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية،
(المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 66

ثالثاً: تكوين القيم:

تعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية. والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب. وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وانشباع هذه

- الحاجات. ويؤكد مندل وجوردان أن قوة القيمة لدي الإنسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة، حيث يوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي:¹
- 1- القيم باقية وبشكل خاص في حالة تناسقها تاريخياً وأثرياً وجماعياً وثقافياً .
 - 2- عندما يكون الفرد متصلاً عاطفياً بموضوع ما، فإنه سيكون من الصعب إقناعه بتغيير قيمه.
 - 3- الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية تكون قيمهم متشابهة.
 - 4- الإختلاف في القيم يعود إلي إختلاف الفئة الإجتماعية والروابط العرقية.
 - 5- يسعى الفرد لتحقيق إنسجام والتناسق ما بين قيمه وقيم الجماعة التي ينتمي إليها.
 - 6- تكون القيم متشابهة إلي حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية أكثر انسجاماً .
 - 7- قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع في الأخلاق.
 - 8- تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة.

رابعاً: تغيير القيم:

تحدد القيم السلوك الإيجابي أو السلبي، لذلك لا بد للمنظمات من الإهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدي الأفراد العاملين، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الأفراد أنفسهم من جهة والمنظمة من جهة أخرى. فالمنظمات تعمل جاهدة علي إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين، فكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلي النجاح في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح.

يعتبر التطوير التنظيمي أحد الأسس الأساسية التي يتم من خلالها تغيير القيم السلبية للأفراد، التي تعرقل عمل المنظمة وتعمل علي خلق صراعات، إلي قيم إيجابية من شأنها توفير جو من الثقة والإطمئنان بين الأفراد العاملين وتعمل علي تشجيع التعاون بينهم.

أما بشأن مقارنة القيم بالإتجاهات من حيث التغيير يتبين أن القيم تمتاز بثبات نسبي بشكل أكبر من الإتجاهات، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الإتجاهات ويعود السبب في ذلك إلي أن القيم عبارة عن قناعات راسخة في أغلب الأحيان.

خامساً: تعريف الإتجاهات: Attitude

يعرف كامبل الإتجاهات بأنها تعبير عن درجة الإتساق في الإستجابة لموقف أو موضوع ما. ويعرف البورت الإتجاهات بأنها حالة إستعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية، تؤثر تأثيراً فعالاً على إستجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها.²

¹ ناصر العديلي، مرجع سابق، ص 130

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 66

ويرى العالم البورت Allport أن الإتجاهات هي: "إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه إستجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة". أما بروجدس Borgadus فيعرف الإتجاهات على أنها: "الميل نحو الإستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة"¹

والحقيقة أن معظم التعريفات المشهورة تشير إلى النواحي الأساسية في إصطلاح الإتجاهات على النحو التالي:

- 1/ الإتجاهات عبارة عن حالات من الإستعداد او التهيؤ للسلوك و التصرف.
- 2/ أن هذه الإستعدادات مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة أو التعلم.
- 3/ أنها منظمة تنظيم ديناميكي بمعنى أنها متصلة بعضها ببعض في التنظيم المعرفي للفرد.
- 4/ الإتجاهات عملية نفسية ذهنية معقدة ومركبة.
- 5/ أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الإجتماعية سواء كان مدفوعاً نحوها أو مدفوعاً عنها.
- 6/ أنها تتميز بالثبات والإستمرار.
- 7/ أنها قد تكون إيجابية ومرغوبة أو سلبية غير مرغوبة.

وفي ضوء ما سبق يمكن ملاحظة أن هناك فارقاً كبيراً بين إتجاه الفرد نحو موضوع أو موقف ما ومعلوماته عن هذا الموضوع أو الموقف، فالإتجاهات قوى دافعة موجهة في حين ان المعلومات قوى خاملة. أما الميول كما يراها البعض فتمثل إجاهاً نفسياً لكنه إجاهاً موجباً يعمل على حفز الفرد للعمل والتصرف بطريقة إيجابية.

سادساً: مكونات الإتجاهات:

تتضح مكونات الإتجاهات من التعريف الذى أورده تريانديس Traindis والذي يحتوى على معظم المفاهيم الأساسية التي وردت في مختلف التعريفات وهو أن الإتجاهات تمثل فكرة مشبعة بالعاطفة، وتميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك، نحو موقف أو موضوع معين. ومن خلال التعريف تتبين ثلاثة مكونات للإتجاهات هي:²

- 1/ **المكون الفكرى او المعرفى:** يعبر هذا الجانب عن مدركات ومعتقدات الفرد نحو موقف معين أو حدث ما، ويتشكل من معلومات وآراء الفرد عن موقف معين والتي تتأثر بالأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسيرات المنطقية للعلاقات الموجودة في البيئة المحيطة، وبالتالي فإنه لن يكون للفرد أية إتجاهات حيال أي موضوع إلا إذا كانت عنده أولاً وقبل كل شيء معرفة وان كانت صحيحة وغير دقيقة الا انها تمثل جزء ضرورى ومكون أساسى للإتجاهات.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 90

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المرجع سابق، ص 68

2/ المكون العاطفي أو الإنفعالي: يعبر هذا المكون عن شعور الفرد بالنسبة لموقف معين أو شيء ما، وقد يكون هذا الشعور إيجابياً أو سلبياً وقد يكون قوياً أو ضعيفاً، ويشير هذا المكون إلى مشاعر الفرد وعاطفته، وعادة يتم إكتسابه من مصادر مختلفة كالأُسرة والزملاء والجماعات. ويعنى ذلك أن الفكرة التي كونها الفرد عن موضوع ما يجب أن يرتبط بها شعور ما حيالها، وأن هذا الشعور لن يتكون إلا إذا تكونت الفكرة أولاً.¹ إن طبيعة الشعور الذي يتولد حيال موضوع ما يتوقف على طبيعة العلاقة بين هذا الموضوع وبين الأهداف الأخرى التي يراها الفرد هامة. لذلك فإن الشعور يصبح إيجابياً تجاه أي موضوع، إذا كان ذلك يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف أخرى، والعكس صحيح.

3/ المكون السلوكي: يعبر هذا المكون عن ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تجاه موقف محدد، ويعكس هذا الجانب محصلة الإتجاه الكلي للفرد لأنه يلاحظ من خلال مجموعة تصرفاته والتي تمثل سلوكه، ولذلك يجب التركيز على هذا الجانب عند قياس وتحديد الإتجاهات داخل المنظمات. وهكذا يشير المكون السلوكي الى أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما، ثم تلاها تولد شعور محدد (إيجابي أم سلبى) حيالها، فإنه يصبح أكثر ميلاً إلى أن يسلك سلوكاً محددًا تجاه هذا الموضوع.

سابعاً: خصائص الإتجاهات ومصادرها:

تتميز الإتجاهات بعدة خصائص من أهمها:

- 1/ الإتجاهات مكتسبة وليست وراثية: مرتبطة بمثيرات ومواقف إجتماعية ويشترك عدد من الأفراد أو الجماعات فيها.
 - 2/ الإتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائماً علاقة بين فرد وموضوع من موضوعات البيئة.
 - 3/ الإتجاهات تختلف وتتعدد حسب المثيرات التي ترتبط بها.
 - 4/ توضح الإتجاهات وجود علاقة بين الفرد وموضوع الإتجاهات ويغلب على الإتجاه الذاتية أكثر من الموضوعية.
 - 5/ الإتجاهات منها ماهو وأضح وظاهر ومنها ماهو غامض.
 - 6/ يقع الإتجاه بين طرفين مقابلين أحدهما موجب والآخر سالب أي التأييد المطلق أو المعارضة المطلقة.
 - 7/ الإتجاه له صفة الثبات النسبي ولكن من الممكن تعديله أو تغييره فإذا كان قوياً فيمكن التدخل لتخفيف حدته، ولذا كان ضعيفاً يمكن تنميته وتغييره ولكنه في كلتا الحالتين يحتاج لجهد كبير.
- أما بالنسبة لمصادر الإتجاهات فإن عوامل التنشئة الإجتماعية وعلى رأسها الأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام والجماعات المرجعية تلعب دوراً هاماً في تكوين الإتجاهات، فالوالدين والمربين ينقلون إلى الأطفال عن طريق عمليات التعلم والتقليد والتوحد وتبنى ميولهم واتجاهاتهم وتعصبهم ومطامحهم.
- كما تتبع الإتجاهات من الظروف الإجتماعية الإقتصادية والسياسية وتنمى مع مراحل التطور التي يجتازها الفرد، وتتكون الإتجاهات من خلال عملية التفاعل الإجتماعي وفي المواقف الإجتماعية ذات الأهمية

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي الجزء الأول، (القاهرة: المكتب العربي الحديث، 2009م)، ص 121

الخاصة بالنسبة للفرد والجماعة لذا تلعب العوامل والمؤثرات الثقافية والحضارية بما تشمله من النظم الدينية والأخلاقية والإقتصادية والسيسية دوراً هاماً فى تحديد إتجاهات الفرد، بالإضافة إلى ذلك تلعب التجارب الشخصية فى المواقف الإجتماعية دوراً هاماً فى تكوين الإتجاهات.

ثامناً: تغيير الإتجاهات وتعديلها:

إن عملية تغيير الإتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة، بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة ومنتصلة بشكل كبير فى نفسية الفرد العامل. ومن المعروف أن الأفراد قبل دخولهم للمنظمة يكون لديهم إتجاهات كثيرة ومتنوعة تجاه العديد من المواقف التي هي من ضمن محيطهم البيئي، حيث يكون لديهم أنماط سلوكية وتصرفات متعددة ومختلفة. وهذه الأنماط السلوكية المختلفة والمتنوعة لا تتوافق مع بيئة المنظمة التي سوف يعملون بها. إن لكل منظمة فلسفتها وثقافتها الخاصة بها وهي مختلفة عن ثقافة المنظمات الأخرى، ومن أجل ذلك يتعين على المنظمات القيام بالتعرف على طبيعة الإتجاهات الموجودة لدى العاملين لديها خاصة الأفراد العاملين الجدد، وبعدها القيام بتعديلها أو تغييرها بما يتوافق مع فلسفة المنظمة وأهدافها.

يتضح من ذلك ضرورة وأهمية تعديل أو تغيير الإتجاهات لدى الأفراد العاملين بما يتناسب مع أهداف وسياسة المنظمة فإذا ما أرادت المنظمة على سبيل المثال إتخاذ قرار معين كتغيير أو تعديل الهيكل التنظيمي فإنها ستواجه مقاومة الأفراد إذا ما كانت إتجاهات العاملين فيها متوافقة مع فلسفتها وأهدافها.¹

تاسعاً: أهم طرق تغيير الاتجاهات:

1/ تغيير الإطار المرجعي: يتأثر إتجاه الفرد بالإطار المرجعي (الذى يتضمن المعايير والقيم والمدرجات) لذا فإن تغيير الإتجاه يتطلب إحداث تغيير فى الإطار المرجعي للفرد.

2/ تغيير الجماعة المرجعية: إذا غير الفرد الجماعة المرجعية التي ينتمى إليها أو إنتمى إلى جماعة جديدة ذات إتجاهات مختلفة فإنه مع مضي الوقت يميل إلى تعديل وتغيير إتجاهاته القديمة.

3/ التغيير فى موضع الإتجاه: إذا حدث تغيير فى موضوع الإتجاه نفسه وإدراك الفرد ذلك فإن إتجاهه نحو الموضوع يتغير .

4/ الإتصال المباشر بموضوع الإتجاه: إن الإتصال بموضوع الإتجاه يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب جديدة مما يؤدي الى تغيير إتجاه الفرد نحوه. وفى معظم الأحوال يكون تغيير الإتجاه نتيجة الإتصال المباشر بموضوع الإتجاه إلى أفضل إذا تكشفت جوانب إيجابية، إلا أنه فى بعض الأحيان يتضح أن تغيير الإتجاه إلى أسوأ إذا كانت الجوانب التي تتكشف نتيجة للإتصال المباشر سيئة.

5/ تغيير الموقف: تتغير إتجاهات الفرد والجماعة بتغيير المواقف الإجتماعية فمثلاً إتجاهات رئيس القسم تتغير حينما يصبح مديراً , ومع إختلاف المستويات الإدارية التي يشغلها .

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 97

16/ التغيير القسرى فى السلوك: إذا حدث تغيير قسرى فى السلوك نتيجة لظروف إضطرارية فإن ذلك يصاحبه عادة تغيير مصاحب فى الإتجاهات إما إيجابى أو سلبى, خاصة مع الإستمرار على نفس السلوك لفترة طويلة.

4.1.2 تنمية مهارات التفكير الإبتكاري للعاملين:

أولاً : الأفراد والتفكير الإبداعي:

تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتميبتها لدى الأفراد العاملين في التنظيمات حتى تتمكن هذه التنظيمات من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، وذلك من خلال الإعتماد على كفاءتها وقدرتها الإبداعية في أفرادها للعمل على التوفيق بين المثالية والواقعية بأسلوب علمي يعتمد على قدرات أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل... إلخ، إن دور المنظمة في هذا السياق هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات الأفراد، ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي لعلها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من إحتياجات هذه البيئة، وذلك بالإضافة إلى العمل وبشكل إبداعي على إيجاد الحلول للمشكلات القائمة سواءً الداخلية منها أم الخارجية، ومن خلال توفير القادة القادرين على التأثير في الآخرين بشكل إيجابي.

حيث يقصد بالإبداع ولادة شيء غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق وأساليب جديدة¹، ويعرفه: Drucker² بأنه تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة.

أما السلوك الإبداعي فيعني تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتوجات جديدة³، في حين أن الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف.

يؤكد Spence⁴ بأن السلوك الإبداعي هو محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي

¹ محمد القربوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (عمان: دار الشروق، ط3، 2003م)، ص148.

² F. P. Drucker, **Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles**, Harper and Row, New York, 1985, p. 30

³ مؤيد سعيد السالم، "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، (مجلة الدراسات، مجلد 26، عدد1، 1994)، ص100.

⁴ W. R Spence, **Innovation: The Communication of Change in Ideas**, First edition, Chapman Hall, UK, 1994, p. 55

السلوك الإبداعي برفض فكرة معينه أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً والا عدّ سلوكاً إبداعياً .

كما يعرف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التعريف وحدة لا يحقق الإبداع مالم يتجسد في العمل، لذا يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع.¹

كما تم تعريف الإبداع "بأنه العمل المتميز بشكل يفوق ما هو عادي أو مألوف أو معروف، وقد يكون الإبداع إبداع أداء أو إبداع خلق". ويعرف الإبداع: "بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول، وأفكار ومفاهيم، وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة".²

ثانياً: تعريف التفكير:

التفكير هو النشاط العقلي الذي يعتمد على الرموز أي يستعيز عن الأشياء والأشخاص والمواقف والأحداث برموزها بدلاً عن معالجتها معالجة فعلية والرموز التي يستخدمها التفكير متعددة منها: الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام ومنها الذكريات والإشارات والتعبيرات والإيماءات.³

ثالثاً: تعريف الابتكار:

للإبتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، فيمكن تعريف الإبتكار بناءً على سمات الشخصية، أو إنتاج الشخص، أو العملية، أو الإبتكارية كإسلوب حياة في البيئة. وكنموذج لتعريف الإبتكار بناءً على سمات الشخصية، عرفة سيمبسون بأنه: "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير".

أما تعريف الإبتكار على أساس الإنتاج، يقدم روجرز تعريفاً جاء فيه: "أن الإبتكار ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد ومدة الخبرة". وكمثال آخر لهذا النوع هنالك تعريف إيلين بيرس عرفته: "بأن الإبتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه". أما النوع الثالث من التعريفات فيعرف الإبتكار على أنه عملية، ويمثلة تعريف ماكينون " الإبتكار عملية تمتد عبر الزمن وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقق".

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 53

² نيجل كنج ونيل أندرسون، تعريب - محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير - دليل أنتقادي للمنظمات، (الرياض:

دار المريخ للنشر، 2009م)، ص 42

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 108

ويعرفه تورانس بأنه: "عملية إدراك الثغرات والإختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الإتساق، الذي لا يوجد له حل متعلم، ثم البحث في الثغرات ووضع الفروض واختبارها، والربط بين النتائج، وإجراء التعديلات وإعادة إختبار الفروض، ثم نشر النتائج وتبادلها".¹

رابعاً: مبادئ أساليب الإبداع:

تعتمد معظم أساليب الإبداع على عدد من المبادئ:²

- 1/ المناخ: أي تهيئة الظروف التي تسمح بظهور التفكير في جو يتسم بالإلفة والمرح، مع السماح بتوفير المساحة والوقت اللازمين، حيث تحتاج طرق التفكير المختلفة إلى بعض الوقت كي تبدأ في الظهور.
- 2/ تحديد المشكلة أو الفرصة: فهم طبيعة المشكلات أو الفرص الحقيقية وطبيعة المحيط أو إطار العمل قبل البدء في تطبيق أحد الخيارات أو الحلول.
- 3/ عملية الفصل: أي الفصل بين المراحل الأساسية للعملية الواحدة.
- 4/ الموضوعية: في رؤية المشكلات والفرص.
- 5/ المرونة: رؤية المشكلات أو الفرص من عدة زوايا مختلفة، واستخدام كل أنماط التفكير كالمنطق والحدس.
- 6/ تشجيع المشاغبين: إشراك الأشخاص الذين يفتقرون إلى الخبرة (أو الموظفين الجدد) والأفراد من ذوي التخصصات المختلفة في العملية.
- 7/ ربط الأفكار: الإستعداد التام للإضافة إلى الأفكار المطروحة، وإستكشاف معانيها.
- 8/ المراجعة: التدريب على مراجعة الأفكار من أجل تحسين جودة الفكر قبل تحديد الإجراءات التي سيتم إتباعها.

خامساً: مهارات التفكير الإبداعي:

تفاوتت وجهات النظر حول مفهوم التفكير الإبداعي، فهناك من ينظر إليه على أنه وراثي أو فطري، وهناك من ينظر إليه على أنه مكتسب أي بالإمكان تنميته وتطويره بالتعليم والتدريب. حيث يرى البعض أن هناك علاقة طردية بين الذكاء والإستعداد للتفكير الإبداعي، ولكن الإستعداد أو التهيؤ لا يتحول بالضرورة إلى سلوك إبداعي، فقد يظهر الشخص المبدع في الشرائح العليا للمجتمع حيث مستوى الذكاء عال، ولكن ليس بالضرورة أن كل من يتمتع بمستوى عال من الذكاء هو مبدع، فهناك عدد قليل ممن يستطيع مواصلة التفكير الإبداعي أو القيام بتحويل التفكير الإبداعي إلى سلوك إبداعي.³

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 53

² بيتر كوك، ترجمة خالد العامر، إدارة الإبداع، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 327

³ سميره عبده، العلاقات المتبادلة بين العبقريّة والذكاء، (دمشق: دار الكتاب العرب، ط2، 2002م)، ص 108

ويرى كل من جيلفورد ووليم جوردن أن التفكير الإبداعي من الأنماط التعليمية، وأن العملية الإبداعية ليست أمراً غامضاً بل يمكن تدريب الناس مباشرة على زيادة قدراتهم الإبداعية لو تم تعليمهم عمل ذلك. ويرى يونج أن الإبداع يعود للشعور الجمعي الذي يعتبر مصدر الأعمال الفنية العظيمة، وأن أي إنسان لديه شعور بأهمية الجماعة وبتقديرها له ولإنتاجيته. كما تحتاج إلى خبرات عملية واطلاع واسع واهتمام بخبرات الآخرين وآرائهم، ويمكن تنميتها سواءً أكان ذلك بوساطة جهود شخصية أو بمساعدة الآخرين.¹

سادساً: عوامل التفكير الإبداعي:

هناك العديد من العوامل المساعدة على التفكير الإبداعي، وتعتبر هذه العوامل من القدرات الأساسية الإبداعية وهي:

- 1- عوامل الطلاقة، وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة. (طلاقة لفظية، طلاقة فكرية، طلاقة تعبيرية).
- 2- عوامل المرونة، وهي ما يتميز به بعض الأفراد المبدعين عن غير المبدعين في مجال القدرة على تغيير التفكير.
- 3- الإصالة، وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الإستجابات غير المباشرة والأفكار الطريفة غير الشائعة.
- 4- الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عده مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتفه نقص ما أو يحتاج إلى تغيير.
- 5- عملية التقييم، تحتاج عمليات الإبداع في إظهار الأفكار إلى تقييم النشاط الإبداعي وإفرازه وتبني الأفضل.

سابعاً: الخصائص السلوكية للشخصية الابتكارية:²

- 1- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد. والمثابرة وعدم الإستسلام بسهولة.
- 2- المرونة في أداء العمل. والتماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.
- 3- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- 4- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- 5- الإهتمام بما يحتمل الشك وبيعث على التنبؤ واعمال الحدس.
- 6- الأخذ بزمام المبادرة دائماً. وتقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
- 7- القدرة على فهم دوافع الآخرين. وسعة الأفق وعدم التعصب.
- 8- القدرة على تنظيم العمل. ومعاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم على حل المشكلات.
- 9- تعدد الميول والإهتمامات مع وجود التوازن الإنفعالي.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 297

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 113

10- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة. والقدرة علي التحليل والإستدلال. والتمعن في الأفكار الجديدة.

12- الرغبة في التفوق الأكاديمي وامتلاك درجة عالية من الذكاء. التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.

13- القدرة العالية علي تحمل المسؤوليات. وإدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين له.

14- الميل نحو العمل الفردي وعدم التكيف بسهولة مع الجماعة. وإنجاز الأعمال بطريقة إبتكارية.

15- مقاومة تدخل الآخرين في شؤونه. التمسك بالرأي إلي أبعد حد ممكن.

16- التمتع بروح المرح بصفة عامة.

ثامناً: معوقات التفكير الإبداعي:

تتعدد معوقات التفكير الإبداعي في التنظيمات الإدارية وتأخذ شكلين أساسيين: فهناك المعوقات التنظيمية المتمثلة باللوائح والتعليمات، وهناك المعوقات البشرية وهي مايمثلة العنصر البشري نتيجة للقصور في المهمات والتفكير والعلاقات... الخ.¹ وكلما إستطاعت المنظمة تحديد المعوقات كلما كانت هناك فرصة أكبر للإبداع والتفكير الإبداعي، ويمكن تحديد هذه المعوقات بما يلي:²

1. القيادة: أن النمط القيادي المتبع يشكل عبة أمام التفكير الإبداعي، فالقيادة الإستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرار أو لتبادل الآراء والمقترحات. بالإضافة إلى عدم ثقة المديرين بأنفسهم.

2. الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، حيث تشكل هذه الضغوطات حاجزاً أمام الإبداع والتفكير الإبداعي إذ تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم حلول أو آراء أو مقترحات جديدة.

3. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لإفئقادة العناصر التنظيمية الجيدة، مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد، أو عدم توافر معايير عدالة بين الأفراد.

4. عدم توافر الإستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع.

5. عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، يعتبر عائقاً يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

6. سوء عمليات الإتصال فيما يتعلق بنقل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

7. الإلتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح والقوانين.

8. القيم الإجتماعية السائدة والثقافة التنظيمية المستمرة.

9. القيود المتعلقة بضعف الإمكانية والقدرات التنظيمية.

¹ بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011م)، ص 240

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 302

تاسعاً : دور المدير في تنمية القدرات الإبتكارية لدي مرؤوسيه:

- 1- إعطاء الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أنفسهم.
- 2- توفير خبرات ومعلومات تجعل المرؤوسين أكثر حساسية للمؤثرات البيئية.
- 3- تهيئة السلوك والتصرفات الإيجابية تجاه المواقف والمعارف الجديدة.
- 4- توفير مجالات للتفكير والتخيل في النشاطات المختلفة.
- 5- تجنب التقويم المنكر أثناء قيام المرؤوسين بنشاط معين.
- 6- إستشارة الأصالة في تفكير المرؤوسين تجاه الممارسات المتعددة لوظائفهم.
- 7- إحترام أسئلتهم وآرائهم وعدم السخرية منها.
- 8- تشجيع التعليم بالمبادئ الذاتية.
- 9- تنمية مهارات النقد البناء.
- 10- جعل المرؤوسين أكثر حساسية للمشكلات والتعرف عليها وتشخيصها بدقة.
- 11- التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للإبتكار والإبداع.
- 12- السماح للمرؤوسين لبعض الوقت للتفكير وتطوير الأفكار الإبتكارية.
- 13- تدعيم الثقة بالنفس وبناء علاقات الصداقة والمحبة والتفاعل.
- 14- التأكيد علي منافذ الإتصال المفتوحة.
- 15- الحرص علي توفير أنماط متعددة من الشخصية داخل المنظمة.

عشرًا: الأساليب الأكثر استخداماً لتنمية التفكير الإبداعي:¹

أ/ طريقة Do IT

هي طريقة مبسطة للتعامل مع المشكلات بطريقة إبداعية وتتكون هذه الطريقة من أربع خطوات تمثل الحروف الإنجليزية الأربعة التي يتكون منها إسم الطريقة وهي كالآتي:

د. D : Define وتعني تعريف المشكلة بشكل محدد بحيث يتأكد الفرد من أنه يتعامل مع المشكلة الحقيقية.

• O : Open: وتعني أن يفتح الفرد عقله جيداً للتفكير في العديد من البدائل المحتملة لحل المشكلة. وأن لا يتعجل في قبول أول حل جيد يصل إليه. ومحاولة توليد أكبر عدد ممكن من البدائل دون أن يفكر في مدي جدواها أو جودتها. فالأفكار الرديئة قد تكون بذور لأفكار جيدة فيما بعد.

أ- I : Identify: وتشير هذه الكلمة إلي تحديد أفضل حل ممكن للمشكلة من البدائل التي قام الفرد بتنميتها في المرحلة السابقة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 120

- Transform : T : وتعني تحويل الفكرة إلي تصرف ملموس لحل المشكلة في الواقع العملي، وقد تحتاج هذه الخطوة إلي مزيد من الوقت والجهد والمثابرة. فقد ينجح الكثيرون في التوصل للأفكار ولكن يفشلون في تنفيذها. ولذلك يجب القيام بوضع خطة تنفيذية لعملية التحويل والحصول علي الموارد اللازمة لها وتنفيذها بكل عناية.
- شكل رقم (3.2): طريقة DO IT للتعامل مع المشكلة بطريقة إبداعية:

D	O	I	T
Define	Open	Identify	Transform
عرف المشكلة	أفتح عقلك	حدد أفضل الحلول	حول الفكرة إلي واقع

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 121

ب/ طريقة تنمية الذاكرة: يمكن تنمية الذاكرة في حفظ الأرقام عن طريق إستخدام "النظام الهاتفي" وفي هذه الطريقة يتم تحويل الأرقام إلي حروف ومن ثم إلي كلمات يسهل حفظها مما يساعد علي تذكر هذه الأرقام.

ج/ أسلوب زهرة اللوتس: يفيد هذا الأسلوب في توليد العديد من الأفكار المتعلقة بمشكلة معينة. ويتم ذلك عن طريق الإستعانة بجدول "زهرة اللوتس". ويعتمد هذا الأسلوب علي وضع المشكلة الأساسية في المربع الخالي في مركز الشكل. ثم وضع أكبر عدد من الأفكار في الدوائر المحيطة بها وعددها 8، بحيث تكون كل فكرة فيما بعد مشكلة رئيسة في حد ذاتها وتوضع الأفكار من حولها ... وهكذا.

د/ طريقة الخدم (الأمناء الستة): يقول أحد الحكماء "إنني أحتفظ بصحبتني ستة خدم أمناء طول الوقت. لقد علمني هؤلاء الخدم كل ما لدي من معرفة وعلم". - هل تعلم ما هي أسماء هؤلاء الخدم الستة؟
إنهم : 1- لماذا؟ 2- ماذا؟ 3- متى؟ 4- كيف؟ 5- أين؟ 6- من؟

واهم هؤلاء الخدم هو : لماذا؟. وعند حدوث أي مشكلة يجب التسؤال: لماذا حدثت المشكلة، ثم السؤال بعدها "لماذا" أربع مرات أخرى حتى الوصول إلي السبب الحقيقي للمشكلة. ومن ثم السؤال عن باقي الأسئلة الأخرى، حتى يمكن التقدم لحل فعال لها.

5.1.2 تنمية مهارات الاتصالات الادارية:

أولاً: تعريف الإتصالات communication وأهميتها:

الإتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات وهذا التبادل يكون بواسطة الحديث أو الكتابة من أجل إيجاد فهم مشترك بين الأفراد في المنظمة من حيث فهم سياسات المنظمة وأهدافها ومحاولة تطبيقها وتنفيذها

أيضاً. لا بد من إيجاد الثقة بين الأفراد في المنظمة حتى يتم التعاون وتبادل الافكار والمعلومات سواءً بالتحدث في سير العمل أو بالكتابة من حيث التقارير أو الخطابات أو النشرات.

كما يعرف الإتصال الإداري بأنة: "عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهما"، فهذه المعلومات تنقل من طرف إلى آخر من أجل تحقيق أهداف المنظمة حيث أن هذه الأهداف تحتاج إلى تعاون وتفاهم متبادل من الطرفين فيما بينهم حتى يتم تحقيقها وإنجازها.¹ إن الإتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية فهي في الأساس عملية إجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، فهي تشير إلى نقل المعاني والرموز فيما بين الأفراد ومن ثم فهي جوهر النظام الإجتماعي.

ثانياً: أهمية الإتصالات:

1/ تمثل الإتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين 75_95% من وقت المديرين.

2/ تتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الإتصالات التي يجريها المدير في عملة، ومن شأنها أن تؤثر على فعالية المدير في تحقيق الأهداف المطلوبة.

3/ تقود الأتصالات إلى ممارسة القوة والسلطة.

4/ تهتم الإتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم.

5/ تمثل الإتصالات الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك، والتغيير المستمر في فلسفة المنظمة وسياساتها.

6/ تعد الإتصالات وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب من إنجاز أهداف المنظمة ومن أجل إحداث هذا التأثير تتم عملية تناقل وتبادل المعلومات المختلفة من الخارج ومن داخل المنظمة... الخ.

ثالثاً: خصائص الإتصالات الفعالة:

إن عملية الإتصال في المنظمة تعتبر أو تمثل الجهاز العصبي أو الدورة الدموية للمنظمة ككيان حي، وأن الصحة التنظيمية أو العافية المؤسسية أو الجودة الإدارية" تتحدد بدرجة أساسية بكفاءة وعملية الإتصال، ومن ثم فإن العمر الافتراضي والإنتاجي للمنظمة يطول ويقصر بمدى جودة عملية الإتصال في المنظمة.² ومن أبرز خصائص الإتصالات الفعالة مايلي:

1. السرعة: الإتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأفضل سرعة بمراعاة الوقت المناسب قبل فوات الأوان.
2. الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير في مضمون الإتصال، وهذا العنصر مرتبط بالسرعة فإذا كان هنالك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة.
3. إنخفاض التكاليف: الإتصال الجيد هو الذي يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعي عنصر التكلفة المتمثل في الآلات والجهزة المستخدمة في الإتصال.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 169

² مصطفى محمد أبو بكر وعبدالله البريدي، الإتصال الفعال مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في العمل، (القاهرة: الدار الجامعية، 2008م)، ص 68

4. سهولة الإستخدام: تعمل الإتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال والأنشطة من خلال تناقل البيانات والمعلومات دون تعقيد.
5. الإقناع والتأثير: إذا كان هنالك إتصال ذا طابع فعال ولة رد إيجابي فإنه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.
6. الشمول: يشير إلى قدرة نظام الإتصال على تغطية المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الإتصالات الجيدة فنظام الإتصالات الفعال يستطيع أن يلم بكافة المعلومات المنظمة.
7. وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها: يعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الإتصالات بطريقة منظمة.
8. وضوح المعانى: يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل إليه وليس كما يراها المرسل، كما يجب أن تكون الكلمات واضحة لا تقبل التفسيرات العديدة والآراء المختلفة.
9. الإهتمام بالعوامل النفسية: يتم الإتصال الجيد عندما يكون المرؤوسين في حالة نفسية تؤهلهم لإستقبال المعلومات، فإذا كانوا في حالة نفسية جيدة بلا شك يؤهلهم لتقبل المعلومات أو الإدلاء بها للمستويات الأخرى بكل دقة.
10. مراعاة الإختلافات الفردية: تلعب الإختلافات والفروق الفردية دوراً هاماً في الإتصال. ويترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة وقد لا تحقق أهداف الإتصالات إذا لم يتم مراعاتها.

رابعاً: عناصر الإتصالات:

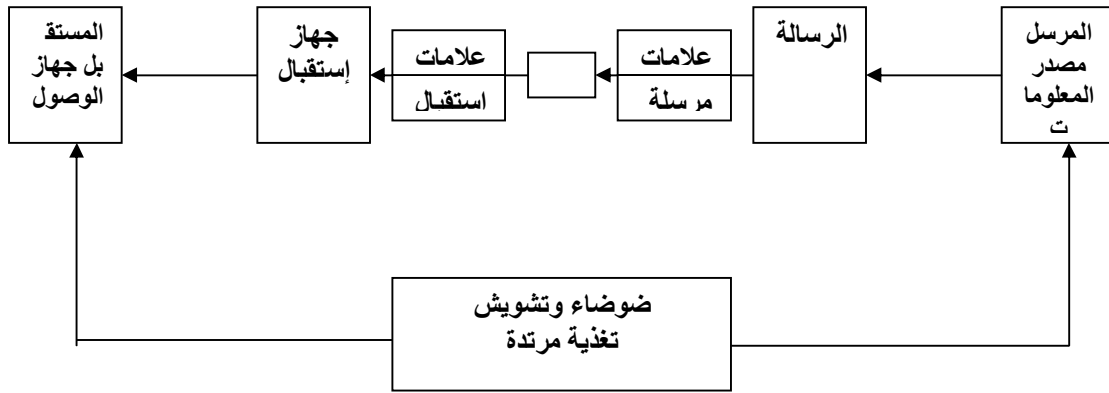
تتمثل عناصر الإتصال فيما يلي:¹

- 1- المرسل: وهو الذى يقوم بتوجيه الأوامر وتقديم المعلومات وابداء الإقتراحات والملاحظات، فقد يكون المرسل رئيساً يقوم بإصدار التعليمات والتوجيهات إلى مرؤوسيه، كما قد يكون المرسل هو المرؤوس وذلك بقصد إبلاغ رئيسه ما لديه من معلومات... الخ.
- 2- المستقبل: وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الإصال فقد يكون فرداً أو جماعة يبلغ أوامر أو توجيهات أو معلومات.
- 3- الرسالة: وهي عبارة عن الأفكار والمعاني والمفاهيم أو الأوامر والتوجيهات والمعلومات أو أي رمز أخرى يتم تداولها بين طرفي عملية الإتصال.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 172

- 4- الوسيلة: تمثل الأداء لنقل الأفكار والمعاني، ولقد تعددت وسائل الإتصال في الوقت الحاضر نتيجة للتقدم العلمي والتقني الذي يشهده العصر، فقد يكون الإتصال عن طريق التحدث مباشرة أو بالحديث التلفزيوني أو التلفوني، وقد يكون عن طريق كتابة (تقارير، مذكرات، إقتراحت، شكاوى، صحف، مجلات، منشورات، قرارات ادارية متنوعة... الخ).
- 5- الهدف: فأى إتصال لا بد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وأى إتصال لأغراض منه يعتبر مضيعة للجهد المبذول وهدار للوقت والتكاليف.
- 6- الوقت: أى أن أي اتصال يصل إلى المستقبل في زمن غير مناسب أى عندما يكون المستقبل غير مستعد ذهنياً ونفسياً لهذا الإتصال فإن هذا الإتصال لا يؤدي الغرض أو الهدف المطلوب إنجازة.
- 7- الأسلوب: وهو الطريقة أو الديباجة التي تتطرق أو تتحدث بها الرسالة بما يسهم في نفل محتوى هذه الرسالة وكذلك يفتتح بها ويهتم بها مستقبلها.
- 8- المكان: بالنسبة لمكان المرسل فهو عادة مقر عمله أو إقامته، بالنسبة لمكان المستقبل فإنه يختلف وفقاً لموضوع أهمية الرسالة فإذا كانت الرسالة مهمة فإنها تبلغ له في أي مكان.
- 9- التغذية العكسية: وهي عملية تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة ومدى تحقيقها للأهداف، وتختلف القنوات المستخدمة في الإتصال باختلاف طرق التغذية العكسية وذلك لمعرفة ردود فعلها حول ما يحدث داخل لمنظمة سلباً أو إيجاباً.

شكل (4.2): عناصر الإتصال



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 172

خامساً: أهداف الإتصالات الإدارية¹

¹ فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 381

- 1/ تعريف أعضاء الجماعة مجالات وأهداف المنشأة والسعي لتحقيقها.
- 2/ تداول المعلومات فيما بين القادة والمرؤوسين.
- 3/ التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
- 4/ التعرف على مشكلات العمل والعمل على مواجهتها وحلها.
- 5/ نقل آراء وجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة اليهم من القيادات المعينة بأمرهم.

6/ تكوين صورة ذهنية طيبة فيما يتصل بنشاط المنظمة لدى الأفراد.

7/ توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وحفزهم وتحميسهم.

8/ تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

9/ إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

سادساً: معوقات الإتصالات الإدارية:

- (1) معوقات تنظيمية: وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة والتخصيص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات، كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الإتصال.
- (2) معوقات إنسانية: وتتمثل في القيم والاتجاهات والسلوك الفردي والنزاعات الشخصية التي قد تنعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبدلة، والتحديد الضيق للمعلومات.
- (3) المعوقات اللغوية: وتبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الإتصال أو التعبير عنه بصورة شفوية وتظهر الصعوبات في هذا إذا إستخدم كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعابير غير واضحة، ويرجع الإختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات الدراسية والثقافية.
- (4) معوقات التخصص: قد يكون التخصص من معوقات الإتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة والنظر إليها دائماً من زاوية واحدة.
- (5) حجم المنظمة وموقعها الجغرافي: يؤثر حجم المنظمة على عملية الإتصال لان كبر حجم المنظمة يرتبط بالإننتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الإتصال الجيد والفعال. وتبدو هذه الظاهرة في المنظمات التي لها مركز رئيس وفروع أو مكاتب في مناطق أخرى.
- (6) معوقات تتعلق بكثرة المعلومات أو قلتها عن الحد المطلوب: فكثرة المعلومات قد تؤدي إلى فهم المستقبل لها وعدم إستيعابها، فالرسائل والمعلومات الزائدة عن المطلوب تؤدي إلى عرقلة الإتصالات وأخذ زمن طويل من وقت الرئيس، كما ان قلة المعلومات ونقصها في الرسالة تؤدي إلى عدم وصول الإتصال بالصورة المطلوبة.
- (7) معوقات خاصة بغياب المعلومات المرتدة: أي أن غياب المعلومات عن مدى الإستجابة لدى المستقبل وردود أفعاله تجاه الرسالة التي وصلته ومدى فهمه لكافة أبعادها.

(8) معوقات خاصة بالبيئة: وذلك من حيث مدى إستقرار البيئة أو ديناميكيتها، فالمنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة وشديدة التقلب تتطلب إتصال متجدد لمواكبة هذا التقلب والتغير .

سابعاً : المهارات الجوهرية للإتصالات الإدارية الفعالة:¹

أ. مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي:

من بين العوامل الواجب مراعاتها لإكتساب مهارة العرض والتقديم والتحدث بشكل فعال مايلي:²

1_ تحديد الهدف من الحديث: يجب إخبار الآخرين عن الهدف من الحديث بشكل واضح ومحدد يساعد في تقييم عملية الأتصال بعد ذلك.

2_ التعرف الجيد على المستمعين: على المتحدث أن يعرف عدد المستمعين وخصائصهم المختلفة من حيث التأهيل والوظائف والتعليم والنوع... وغيرها.

3_ تحديد محتوى الحديث: فيجب التحديد الدقيق للموضوع الذي يتم الحديث بصدده والإختيار المدروس لعناصره المختلفة منذ مقدمته وصلبه وخاتمته.

4_ التوقف عن الكلام لحظة وأخرى لإتاحة الفرصة للمستمع للمتابعة والإستفسار وجذب إنتباهه وإعطاءه فرصة للتفكير والإنتقال التدريجي بين عناصر الموضوع الذي يتم طرحه.

5_ متابعة ردود أفعال المستمعين وذلك من خلال تعبيراتهم غير اللفظية وحركاتهم لإكتشاف مدى إهتمامهم ومتابعتهم للحديث أو إنصرافهم وانشغالهم عن المتحدث.

6_ إختيار نبرة الصوت المناسبة ويتوقف ذلك بحسب أهمية الموضوع المطروح والحقائق والأرقام والدلالات التي يتم الحديث عنها.

7_ تفهم الحالة النفسية للمستمعين ومراعاة مستوى ثقافتهم، ويؤثر ذلك على إنتقاء الألفاظ والكلمات المعبرة والمسيرة لحالتهم وبما لا يؤثر على المعنى الأصلي للرسالة، كما يجب الإهتمام بالبعد الثقافي الذي ينعكس على أبعاد الحديث بكامله في الإنتاج وعرض الموضوع وشرح أبعاده وكذلك في ختام الموضوع.

8_ تحديد الشكل العام لعملية العرض والحديث والمكان المناسب.

9_ الإتصال الجيد لتعليقات وإستفسارات المستمعين فكلماً أتاحوا الفرص للمتحدث للتعبير يجب عليه هو الآخر أن يمنحهم الفرصة للتساؤل أو الإستفسار أو الإقتراح.

10_ التكيف مع الأنماط المختلفة للمستمعين والسعي لكسب ثقتهم والعمل على التعامل مع كل منهم من الزاوية التي تؤدي في النهاية لنجاح العرض وبلوغ الهدف المنشود.

ب. مهارات الإتصال الفعال:

من بين العناصر الواجب مراعاتها حتى يكون الإتصال فعالاً مايلي:

1/ التفرغ الكامل للمتحدث وتركيز الإنتباه على مايقوله.

¹ فتحي أحمد دياب عواد، المرجع السابق، ص 399

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 176

- 2/ إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول كل ما يريد وما يود التعبير عنه بأسلوبه وبطريقته ولا تقاطعه.
- 3/ الإنتباه إلى السلوك غير اللفظي وذلك من خلال التمعن في فهم إشارات وحركات وإيماءات ونظرات المتحدث.
- 4/ التركيز على الأفكار والموضوعات والعناصر الرئيسية حتى لا يضيع تماسك الموضوع بالتفصيلات التي يعرضها المتحدث.
- 5/ تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه ويتطلب ذلك عدم السرعة في إطلاق الأحكام أو تعميمها فالمتحدث له حرية في التعبير المتكامل للموضوع.
- 6/ عدم التأثير السلبي على عملية الإتصالات: يجب على المتلقي الا يسهم في التشويش على عملية الإتصال فلا ينشغل عن المتحدث أو ينصرف عنه أو يقاطعه أو يعبر برسائل غير لفظية عن مله وضجره.
- 7/ تشجيع المتحدث وتحفيزه على العرض والحديث وذلك بمنحه الفرصة للحديث واستخدام لغة الجسد وخاصة تعبيرات الوجه لإشعاره بمدى الإهتمام بالحديث والإنتباه لما يليقه.
- 8/ توجيه الأسئلة والإستفسارات في الوقت المناسب فالأسئلة تثير الحياة في عملية العرض وتسهم في الحصول على معلومات أكثر دقة ووضوحاً كما أنها تشجع المتحدث على الإسترسال وهي في نفس الوقت دليل على الإنصات.
- 9/ تقبل الإنتقاد والإنصات الجيد للإعتراض ومحاولة تحليله منطقياً دون إنفعال أو الإعتقاد في أن "الإختلاف في الراي لا يفسد للود قضية".
- 10/ الإعتقاد في قيمة الإنصات وأهميته وضرورته فلن يستطيع المتحدث التحدث مالم يتم الإنصات.
- ج. مهارات الكتابة والتحرير:**

- يقصد بمهارة الكتابة هنا الكتابة الإدارية وليست الكتابة الأدبية، ومن أهم خصائص وسمات الكتابة الإدارية أنها تتأثر بالإسلوب العلمي وتعد أكثر تحديداً وإختصاراً لتوصيل الفكرة والمعلومات للآخرين ولها صور محددة من الخطابات أو المذكرات أو التقارير، يجب أن توصل نفس الشئ للأفراد وفهمهم للمادة المكتوبة، ويلخص العلماء مبادئ الكتابة الإدارة في سبعة مبادئ جوهرية أطلقوا عليها Seven C's وتتمثل في: الإكتمال Completeness، الإختصار Conciseness، الإعتبارية Consideration، التماسك Coherence، الوضوح Clarity، الكياسة Courtesy، الدقة والصدق Correctness.
- 1/ الإكتمال Completeness: يجب أن تتميز الرسالة المكتوبة بالإكتمال، وبدل ذلك على إحتوائها على جميع الحقائق التي يحتاجها القارئ بما يمكنه من الإستجابة لما يريد الكاتب.
- 2/ الإختصار Conciseness: ويشير إلى التعبير عن المعنى المطلوب بأقل عدد من الكلمات والعبارات الواضحة دون أن يؤثر ذلك على الرسالة.
- 3/ الإعتبارية Consideration: وتعني التركيز على الإعتبارات التي ينتظرها القارئ من الرسالة ومراعاة مشاعره وإمكانته وظروفه المحيطة والفوائد التي تعود عليه من قراءتها .

4/ التماسك Concreteness: ويمثل التماسك في الكتابة التحديد والتناسق والترابط بين جزئياتها واستخدام الحقائق المحددة والإبتعاد عن الكلمات والعبارات غير المحددة مع التركيز على استخدام الكلمات والعبارات الحية.

5/ الوضوح Clarity: ويعنى وضوح المعانى والصيغة أمام القارئ ويتطلب ذلك استخدام الكلمات المحددة في المعنى المؤلف للقارئ واستخدام الجمل المؤثرة والمترابطة ومراعاة وحدة الكتابة.

6/ الكياسة Courtesy: تمثل جانب الإهتمام النفسي بالقارئ عند الكتابة والبعد عن العبارات العدوانية والمثيرة، والإلتزام بالصرحة في غير خدش لمشاعر القارئ وأحاسيسه.

7/ الدقة والصرحة Correctness: حتي تكون الكتابة صادقة ودقيقة يجب مراعات المستوى المناسب للتعبير اللغوي، مع الإعتماد علي الحقائق والأرقام والكلمات المحددة كلما أمكن، هذا إلى جانب تجنب الأخطاء اللغوية والهجائية.

د. مهارات القراءة:

تعد مهارات القراءة من بين مهارات الإتصال الضرورية وخاصة للمديرين في المستويات العليا، فغالباً ما يحتاج المدير إلى قراءة العديد من التقارير والمذكرات هذا بالإضافة إلى إعتماده للخطط والبرامج والعمليات، إلى جانب توقيعه على القرار والطلبات وكل ذلك يحتاج إلى قراءة وفهم واستيعاب حتى يمكن إتخاذ القرار المناسب وفي أقل وقت ممكن بما لا يبدد وقت المدير ويستنزفه في مجرد قراءة بيانات ومعلومات وخاصة إذا كانت إحصائيات وجداول ونسب وأرقام. (السرعة، الدقة، التفكير المنطقي والتحليل، الربط والأستنتاج، التفسير الموضوعي للمادة التي تم قراءتها، التذكير والتقييم).

هـ. مهارات التفاعل والتكيف النفسي والإجتماعي مع الآخرين:

تبنى مهارات التفاعل الإجتماعي مع الآخرين على أساس أن المعاني الخاصة برسالة معينة لا توجد في كلمات الرسالة فقط وإنما توجد في داخل الأفراد الذين يمثلون طرف عملية الإتصال، والمستقبل وما تعنيه الكلمات لها أكثر من إعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.

و. مهارات استخدام الإتصالات غير اللفظية:

هل يستطيع الفرد أن يقرأ مشاعر وأحاسيس الآخرين من حركاتهم وتعبيرهم؟ إن نقل المعاني عن طريق الإتصالات غير اللفظية له نفس التأثير الخاص بالإتصالات اللفظية أن لم يكن أكثر في بعض الأحيان.

إن المدير في منظمات الأعمال يجب أن يولى الإتصالات غير اللفظية أهمية كبيرة في مختلف المواقف والمعاملات مع رؤسائه ومرؤوسيه وعملائه وزملائه.

إن المدير الحصيف ذو الفراسة والرؤية الثاقبة يستطيع أن يتفاعل بنجاح مع مرؤوسية من خلال ملاحظته لسلوكهم ومتابعتة لتعبيراتهم غير اللفظية وذلك إعتماداً على قراءته لمشاعرهم وأحاسيسهم.

6.1.2 تمكين العاملين: الإتجاه الحديث لتنمية جدارات الموارد البشرية:

أولاً : تمهيد:

يشير تمكين العاملين في منظمات الأعمال إلى: القوى التي يكتسب الفرد من خلالها القدرة على التصرف، فتزويد ثقفتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى إبتنائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، ويمكنهم تحسين الأنشطة والعمليات وبتفاعلاون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه، بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه. والتمكين يعني نزع الفروق التحتية البيروقراطية التي تفصل بين قدرة العمال على المساعدة ورغبة العملاء في أن يجدوا المساعدة. كما يعني أن تنقل المراقبة إلى الصفوف الأمامية. لأن العوائق الموجودة في وسط المنظمة يمكن أن تحول دون هذه الحركات وتشجع السلوكيات القديمة.¹

ثانياً: مفهوم تمكين الموارد البشرية:

يتفق عدد كبير من الخبراء على أن التمكين Empowerment يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على التفكير بطريقة رجل الأعمال وليس بطريقة الموظفين، وتقوم بدعمهم عندما يفعلون ذلك. من أجل ممارسة تمكين العاملين فإنه لابد أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة: أولها أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم أو على حد التعبير الأمريكي "Walk the talk" فكل أفعالهم وأقوالهم لابد أن تؤيد سلوكيات تمكين العاملين بما يؤدي لزيادة المساحة المتاحة لهم للتصرف والعمل بصورة مستقلة.²

وهناك فرق كبير بين التفويض والتمكين، فالمقصود بالتفويض Delegation إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة في حالة التقصير في إنجازها. أما التمكين Empowerment فيحدث عندما يعطى الأشخاص الميزانيات والأموال وأي موارد أخرى (معايير معدلات) بجانب الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلى الحصول على موافقة من أعلى.

ويسمح التمكين في ظل هذا التصور بتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والإستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاء والفعالية الكلية، دون الرجوع إلى أعلى. فالإعتماد على الإدارة العليا والتفويض يعطي تغذية مرتدة. ولكن التمكين يتطلب ثقافة خاصة في المنظمة: مناخ يعتمد على ويسمح بأحداث جوهرية في النظر إلى الأمور، تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء وربما يتطلب التغيير في بعض المراكز والوظائف، وقد يتطلب الأمر أيضاً إعادة تنظيم المؤسسة والغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية، ولذلك فمن الحكمة دراسة معدل التغيير نحو التمكين.

ثالثاً: متطلبات تمكين العاملين:

1/ ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة يأتي دور العاملين في السعي الدؤوب لتحقيق هذه الرؤية والرسالة في الواقع العملي.

¹ جيمس شامبي، ترجمة- عبد الرحمن أحمد هيجان، إعادة هندسة الأعمال، (الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، 2003م)، ص 159

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 87

2/ توفر الثقة والتقدير، والإلتزام والإلتزام لدى العاملين. إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيداً متطلبات الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الإلتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية.

3/ الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية، حتى يتاح لهم القيام بواجباتهم الأساسية وهذا يتطلب المعرفة الفنية والخبرة، والفهم الجيد للصورة العامة لمنظمتهم.

4/ إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من إتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الإعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه، إلي جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهدافها.

5/ الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن إرتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

رابعاً: أهمية تمكين الموارد البشرية:

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الإهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب متعددة، منها:¹

أ- أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة:

أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من 50% من طاقتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا. وأن معظم هذا الضياع يكمن سبباً في دوافع الفرد للعمل، وبالتالي في إسهاماتهم والتزاماتهم.

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى 100% من طاقتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنسان. إن الإستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الافرد، فإدارة الموارد البشرية وليست الموارد المادية هي ما يجب أن يكون له الأولوية في إهتمام الإدارة.

ب- الأهتمام بجودة حياة العمل للإنسان:

كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، ومن ثم يجب ألا يعامل كعنصر من عناصر الإنتاج، يشتري ويستعمل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له، إن حياة العمل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة، قياساً بعدد الساعات التي يقضيها في العمل إلى عدد الساعات التي يقضيها في منزله.

إن الإهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن يكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمته، وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل:

1. أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المرجع سابق، ص 89

2. ظروف عمل صحية وتوفير الأمن.
3. فرص مباشرة لإستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.
4. فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
5. تكامل إجتماعي يظهر في مساندة المجموعة التي يعمل معها، في الدعم العاطفي الإجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمه كإنسان.
6. توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسئولة.
7. العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وعدم الإهتمام بالقيام بالدور في الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
8. القيمة الإجتماعية للإنسان بشك عام.

ج- الإختلافات الفردية تخدم الإدارة الفعالة للموارد البشرية:

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود إختلافات فردية بين البشر، ووجود إختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته.

فمن المعروف انه توجد إختلافات فردية بين البشر تجعل من الضروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الإختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائم لفرد آخر. والمجتمعات اليوم تمر بتغيرات جوهرية في المجالات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية والتعليمية، الأمر الذي يفرض ضرورة مراعاتها عند ممارسة النشاط التنظيمي.

خامساً: المزايا والمعوقات المترتبة على تمكين العاملين:

تتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالي:

- 1/ زيادة الإقبال على تعليم وتدريب الأفراد.
- 2/ مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- 3/ تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لإرتفاع القدرات الإبتكارية.
- 4/ توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- 5/ دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- 6/ زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظائفهم.
- 7/ تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤسين.
- 8/ تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
- 9/ تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا فيه.

وعلى الوجه الآخر هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

- 1- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- 2- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- 3- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيلة على نجاح الجماعة.
- 4- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- 5- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل الجان.
- 6- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- 7- زيادة الصراع وتقشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- 8- عدم تمكين بعض العاملين من المعرفة الكاملة لإتخاذ قرارات فعالة.
- 9- إتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

سادساً: مؤشرات قياس تمكين العاملين:

لقد تناول البعض التمكين اعتماداً على مدخل العلاقات The Relationship Approach، وتناوله آخريين اعتماداً على مدخل الدافعية The Motivational Approach، كما أوضح أحد الباحثين أن التمكين في التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي:¹

1. المشاركة في المعلومات Information Sharing.
2. توجيه العاملين نحو حل المشكلات Upward problem solving.
3. أستقلال المهام Task autonomy.
4. الشكل التكليفي Attitudinal shipping.
5. الإدارة الذاتية Self-management.

وهناك من إعتد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الجل، لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Testing the Climate for Empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه. ويغطي هذا القياس الأبعاد التي يجب أن يستشعرها ويدركها العاملين، والتي تتمثل فيما يلي:

أ- وضوح الغرض Clarity of purpose:

- أن يعرف الفرد جيداً أين موضع المنظمة الآن.
- أن يعرف الفرد بوضوح المطلوب والمتوقع منه.
- أن تحدد المهام والمسؤوليات لكل الأفراد بدقة ووضوح.
- تكون النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
- على الفرد الدراية التامة بالأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المرجع سابق، ص 92

ب- الأخلاقيات :Morales:

- الأفراد العاملين محل ثقة المسؤولين.
- السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
- أن يشعر الفرد بتقدير واحترام الآخرين.
- الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسؤولين بالمنظمة.
- أن يحب الفرد العمل في مكانه الحالي بالمنظمة.
- أن يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
- ضرورة وقوف الإدارة بجانب الفرد إذا واجهته مشكلة حتى تحل.

ج- العدالة والإنصاف والحيادية :Fairness:

- ضرورة موافقة الفرد على ما يجري بالمنظمة من أحداث وممارسات.
- أن يتسم الأفراد بالمنظمة بالعدالة والحيادية.
- ضرورة ثقة الفرد في القرارات التي تتخذها المنظمة.

د- الإعراف والتقدير :Recognition:

- الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.
- عندما يقوم الأفراد بعمل معين يتم ملاحظته وتقديره.
- أن تقدر المنظمة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبذونه من آراء ومعارف.
- أن تتوقع المنظمة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

هـ- العمل الجماعي :Team work:

- أن يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.
- يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم.
- يعتني الأفراد ببعضهم بعضاً.
- أن يهتم الأفراد ببعضهم كجماعة واحدة وليس كأفراد.

و- المشاركة :Participation:

- أن يسهم الأفراد بأرائهم عند اتخاذ القرارات.
- يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.
- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.

ح- الإتصالات الفعالة :Communication:

- أن يحتفظ الفرد بمعلومات وافية عن عمله وعما تريد المنظمة أن تصل إليه.
- الإتصالات واضحة وسريعة فيما بين الجماعات العمل والوحدات الإدارية بالمنظمة.

- أن يكون الفرد فاهم لطبيعة عمله وقادر على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.

ز - البيئة الصحية **Healthy Environment**:

- أن يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.
- أن يقوم الفرد بأداء عمله مهما تعددت المهام وكثر فيها التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.
- أن تتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.
- أن تحاط بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسين المستمر والتعلم الذاتي.
- ضرورة تعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.

المبحث الثاني

التطوير التنظيمي

1.2.2 مفهوم التطوير التنظيمي:

أ/ التنظيمات الإدارية:

أولاً : تمهيد:

يشكل التطوير التنظيمي الإمتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وأصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي

تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرت الأساس في العمليات الإنتاجية. وبالتالي فإن جميع تعريفات الكتاب إنصبت على نقطة أساسية تدور حول أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، ويعرف التطوير التنظيمي بأنه: (يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الإنفتاح والصدق).¹ ويعرف كذلك بأنه: (جهود مخططة، ومداخل منظمة للتغيير، تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاءه من الأفراد، تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها).²

أما مفهوم فرنش وبيبل وزوسكي للتطوير التنظيمي: (هو مجموعة قوية من المفاهيم والتقنيات، التي أنشئت في العلوم السلوكية وأختبرت في معامل منظمات العالم الحقيقي، لتحسين فاعلية وكفاءة المنظمات والأفراد، عن طريق تشخيص الفرص والمشاكل المتعلقة بإدارة ديناميكيات الإنسان في المنظمة وتقديم الحلول الفاعلة بما يساهم في تحقيق النجاح).³

كما يعرف التطوير التنظيمي بأنه: (نشاط منهجي طويل الأمد مستديم، يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير على المستوى الكلي للمنظمة، بهدف زيادة الأداء المنظمي وتنشيط قدرات مواردها البشرية).

كما عرف التطوير التنظيمي بأنه: "الخطة الإستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أدائها، والكيفية التي تعالج بها مشكلاتها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية والإعتماد على الجهود التعاوني بين الأداريين المنفذين للخطة، مع الوضع في الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية".⁴ إن المفاهيم السابقة للتطوير التنظيمي أكدت أنه منظور شمولي وليس آحادي الجانب، فهو حركة فكرية ذات مفاهيم وأسس نظرية من جهة، وخطط عملية يمكن تطبيقها وترجمتها على أرض الواقع من جهة أخرى، لأن التطوير التنظيمي ليس إسماءً ومفاهيم تعرف نظرياً بل هو فعل وممارسات حقيقية تنقل المنظمة من وضع إلى وضع أفضل من خلال برامج تغيير متكاملة ومستمرة.

ثانياً: مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي:

بدأ إهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة، مما أدى ذلك الإهتمام إلى ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية. وهنا لا بد من الإشارة إلى كل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي، حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة في منتصف القرن التاسع

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (الأردن، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003م)، ص 21

² طاهر محسن الغالي واحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، (عمان: دار وائل للنشر، 2010م)، ص 37

³ عبد العزيز جميل مخيمر، نظم ومهارات إستشارات تحسين الأداء المؤسسي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 200م)، ص 124

⁴ ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 54

عشر زيادة في حجم النمو الإقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة، التي صاحبها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة، فكان لابد للإدارة من إستخدام ثلاثة مبادئ إدارية تنظيمية وهي: التنظيم وتقييم العمل، والاتصالات، والمعلومات.

وشهدت وأخر القرن التاسع عشر نشاطاً فكرياً ساهم في إرساء قواعد علمية راسخة على أيدي مجموعة من الرواد كان أبرزهم (هنري تاون) الذي قال في عبارة صريحة: "أن الإدارة ميدان مميز عن جميع فنون التصرف الأخرى المستخدمة في الصناعة"¹ الذي قدم مساهمات كثيرة في مجال الإدارة، كالمطالبة بضرورة العمل على تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين وبين رجال الأعمال أنفسهم. وضرورة حساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصره. وقد سعت هذه المحاولة وغيرها من المحاولات إلى بلورة مفهوم الفكر الإداري وتطويره في القرن العشرين.²

الجدير بالذكر أن الأبحاث والدراسات لم تتوصل إلى بداية واضحة لمفهوم التطوير التنظيمي، وبالرغم من إمكانية النظر إلى هذا المفهوم كتكريس للمدارس السلوكية، إلا أن ذلك لايعني عدم ظهور بوادر في هذا الإتجاه قبل هذه المدارس، ففي ظل المدرسة التقليدية، (نظرية الإدارة العلمية) إنصب التركيز في التطوير التنظيمي على جهة واحدة هي الإنتاجية دون إعطاء أهمية لمفهوم البعد الإنساني. ولكن ذلك لم يكن مقصوداً، لان لكل مرحلة ظروفها الخاصة بها وبيئتها المختلفة. وقد إستمرت جهود هذه المدرسة بالتركيز على الإنتاجية كأحد عناصر التطوير التنظيمي إلى أن أدخلت متغيرات جديدة أدت إلى إحداث تغيير في الفكر الإداري الذي كان مسيطراً في تلك المرحلة، وتمثلت في التركيز على الجانب الإنساني وأهميته في العمليات الإنتاجية، وتضمنت هذه المرحلة محاولات عديدة منها تجارب (هوثورن) التي تناولت العمل الجماعي. وقد أثبتت هذه المحاولات الجديدة أن الإهتمام بالعنصر الإنساني سلباً أم إيجابياً يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي ما هو إلا تكريس لهذا المفهوم. ثم تواصلت الجهود في البحث والدراسة فكان هناك ليكرت عام 1961م وهيرزبيرج عام 1966م ثم ماسلو عام 1970م. وأظهرت كل هذه المحاولات أهمية العنصر الإنساني في التطوير التنظيمي من خلال السعي إلى تحقيق أهدافها في إحداث تغيير في سلوك المنظمات الإدارية وكذلك الأفراد وكنتيجة لجهودها كان لمساهمات التدريب المعلمي في المنظمات الصناعية واسلوب التغذية الراجعة الأثر الأكبر في بلورة المفهوم السابق من حيث أهمية العنصر الإنساني في التطوير، ولا يمكن نسيان مساهمات النظرية الإدارية والبيروقراطية في محاولة إيجاد تنظيم إداري مثالي يقوم على أساس تقييم العمل الإداري والمكتبي وكيفية تأثير ذلك على المهام والسلوك، حيث ركزت هذه المرحلة على ضروره تقسيم العمل وفقاً للوائح والتعليمات دون إعطاء أي اعتبار للجوانب أو العوامل الشخصية، فقد كانت نظرية الإدارة تحاول إيجاد مبادئ يستطيع الإداري من خلالها وضع هيكل رسمي يساعد على تسهيل القيام بالمهام والواجبات بدلاً من الإعتماد على الحدس والتخمين في إدارة الأمور.

¹ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، دس)، ص 343

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 22

وقد قدم رواد هذه المرحلة إسهامات كبيرة حيث دعا (فايول) إلى ضرورة قيام الإدارة بخمس وظائف رئيسية هي:¹ التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة بالإضافة إلى ضرورة التركيز على تطبيق القواعد المتمثلة في تقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية، والإنضباط، ووحدة القيادة، ووحدة التوجيه، وتعويض الموظفين، والمركزية، والتسلسل الإداري، والنظام، والعدالة، والإستقرار الوظيفي، والمبادرة، والروح الجماعية.

واستمراراً للجهود المبذولة من أجل تطوير المنظمات الإدارية ظهر ما يعرف بإسلوب تدريب الحساسة على أيدي مجموعة من الرواد منهم (دوغلاس ماكروجر) و(هربرت بيرد) حيث شارك هؤلاء في محاولات إيجاد حلول للمشكلات التي واجهت جهود التطوير التنظيمي من خلال التأكيد على ضرورة إشراك الإدارة العليا وأفراد التنظيم في عمليات صنع القرار، وضرورة تطبيق الدراسات والتجارب العلمية على المنظمات الإدارية في الموضوعات المختلفة. وظهر نتيجة لهذه الجهود ما يعرف بالتطوير التنظيمي الذي قام على أسس أهمها البحث الموجه والتغذية الراجعة والتدريب المعلمي. وقد إنتشر تطبيق هذا التطوير في عدة دول في أوروبا وأمريكا، وتمثل ذلك بالتدريب المعلمي، والإثراء الوظيفي، وبناء الفرق، والعمل على ضرورة فهم ديناميكية الجماعة وتفاعلها داخل المنظمات الإدارية، والإستعانة بعلم النفس الإجتماعي. وتم تركيز الجهود على ضرورة إستخدام المنهجية العلمية في تطوير أساليب العمل.

وكان للعلاقات الإنسانية دورها في هذا المجال حيث ركزت على المحددات الرئيسة لتطوير جماعة العمل والتعرف على خصائص الجماعات غير الرسمية بإعتبار المنظمة مجتمعاً إنسانياً، وتعتمد الإدارة فيها على العلاقات الإنسانية في محاولاتها التنسيق بين جهود الأفراد لخلق جو عمل ملائم يحفز الأفراد على العمل بشكل تعاوني بهدف تحقيق أهداف التنظيم من ناحية وإشباع رغبات الأفراد من ناحية أخرى.

وقد رأى (سايمون) أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول إتخاذ القرارات الإدارية وأن التطوير التنظيمي ما هو إلا نتيجة لإتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يتطلب معرفة كيفية إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.²

وأصدر كل من (موني ورايلي) كتاباً بعنوان (مبادئ التنظيم)، تم التركيز فيه على ضرورة معرفة التدرج الوظيفي كجزء من محاولتهما الشاملة لدراسة التنظيمات. كما أن ظهور الإدارة كعلم يعتبر حديث النشأة، ولكن كيفية التعامل مع منظمات إدارية معقدة والعمل على إدارتها قد لا يكون حديثاً فالنظريات الإدارية لم يبدأ ظهورها في مجال الإدارة بهدف وضع أسس سليمة يسير عليها علم الإدارة إلا في بداية القرن العشرين.

ثالثاً: التطوير التنظيمي والمصطلحات الأخرى ذات الصلة:

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة- أسس ومفاهيم، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م)، ص 69

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 25

إنطلاقاً من المثل القائل: الحكمة تبدأ بتسمية الأشياء بأسمائها الصحيحة، ولأن مصطلح التطوير التنظيمي ترافقه عدداً من المصطلحات الأخرى أثناء المناقشات النظرية أو الممارسات الميدانية، فإن الضرورة العلمية تحتم عرضها ومناقشتها لسببين إثنين:¹

أولهما: تحديد معنى ومضامين وأبعاد و مرامي كل منها، حتى تسهم في تكوين رؤية واضحة وتأسيس فهم مشترك لفك الإشتباك والتداخل وسرعة التميز بينها وبين التطوير التنظيمي.

ثانيهما: تشخيص علاقة هذه المصطلحات بالتطوير التنظيمي، من حيث التفاعل والتبادل والتكامل وآليات تناغمها لتحقيق الهدف الأقوى لتميز المنظمة ومواردها البشرية.

وهذه المصطلحات هي:

1/ التغيير التنظيمي (بالإساءة الواحدة) Organization Spontaneous Change

ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات، وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية) قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. الزمن كفيل بإحداث تغير في كل شيء، والمنظمة كنظام مفتوح تتعامل مع بيئات يحدث فيها تغير، فإن هذا يحدث على حصول تغير في المنظمات بمختلف الأشكال.

2/ التغيير التنظيمي (بالإيائين) Organization Deliberate Change

هو تلك العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل زيادة فاعليتها. وإحداث التغيير المذكور تحتاج المنظمة إلى إدارة للتغيير Change Management، وهذه الإدارة قد يكون دورها محدود بمتابعة حالات التغيير الحاصل في حالات معينة، وقد تكون مبادرة بإحداث التغيير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع ورؤية مستقبلية أفضل، فإدارة التغيير هي عمليات فكرية وممارسات عملية تتجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المنظمة لتنفيذ التطوير التنظيمي أو التغيير التنظيمي.

3/ التطوير الإداري Managerial Development

هو عبارة عن جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الإتجاهات وتحسين المستوى المهاري، عبر تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة وتقويم مستوى أداء المديرين، وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية.²

وهنا يجب الإشارة إلى مصطلح أو مفهوم Administrative Development، والذي يمثل تطوير في أجهزة الإدارة العامة (الحكومية)، وجاء مكملاً لجهود الإصلاح والتطوير والتنمية في المجالات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية. كما أن هناك ما يشير إلى أن Administrative Development

¹ طاهر محسن الغالبي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 41

² جاري ديسلر، تعريب: محمد سعيد أحمد وعبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009م)، ص 302

تعني التطوير على مستوى الإدارة العليا في المؤسسات والأجهزة الحكومية وليس التطوير الإداري بمعناه الواسع والذي يشمل الإدارات و المستويات الإدارية كافة.

والتطوير الإداري (MD) يبقى محدوداً قياساً بالتطوير التنظيمي (OD) حتى لو شمل هذا التطوير الإداري جميع الموارد البشرية في المنظمة بإعتباره أحد المهام والوظائف العملية لإدارة الموارد البشرية.

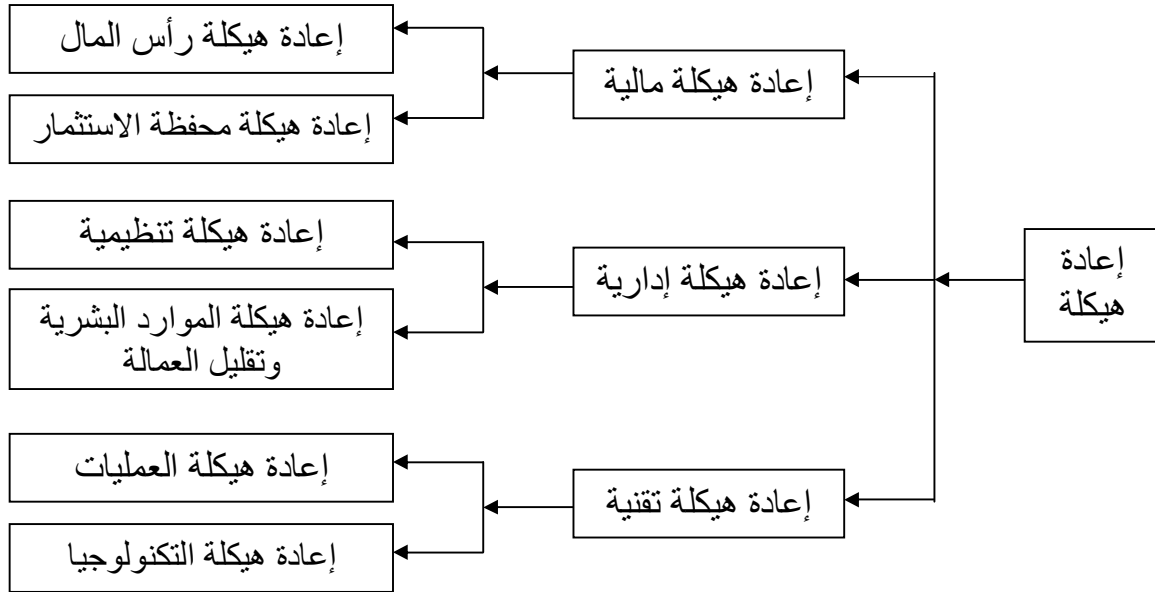
4/ الإصلاح الإداري (Managerial Reform (Reparation)

يعني ترميم وبناء على ما موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره، لذلك فالإصلاح الإداري عبارة عن جهود جزئية ترميمية محدودة، لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل المنظمة، وإذا إتمتدت المنظمة على جهود الإصلاح الإداري لوحدها فإن حالها سيؤول إلي تراكم القصور و بالتالي تدهور الوضع، في حين إذا جاءت جهود الإصلاح الإداري مؤطرة ضمن منظور شامل ومتكامل للتطوير التنظيمي فإنها مفيدة وتساهم في ترقية بعض الجوانب المتأخرة عن حالات النهوض و الرقي في الجوانب الأخرى من حياة و عمل المنظمة.

5/ إعادة الهيكلة Restructure

التقنية التي تعتمدها المنظمة لتغيير موقعها المالي والتجاري تتكون من آليات: (تقليص الحجم، وتقليص المدى، والشراء المدفوع مالياً). ورغم أن إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات يتشابهان بكونهما إعادة تصميم أجزاء في المنظمة وتصحيح جوهر في المسار، إلا أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلية للمنظمة ووظائفها الأساسية، في حين تركز إعادة هندسة العمليات (الهندرة) على الجوانب التنفيذية كالعمليات والمهام و الإجراءات الخاصة بالعمل. وتأخذ إعادة الهيكلة أشكال عديدة كما يبين الشكل (5.2) التالي:

شكل (5.2) نموذج لإعادة الهيكلة:



المصدر: طاهر محسن الغالبي، وأحمد علي صالح، **التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي**، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م) ص43

6/ إعادة التنظيم Re Organizing

هي عبارة عن الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر بتوزيع الإختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الإختصاصات والحيلولة دون الإزدواجية في العمل.

7/ إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) Business Reengineering

تعرف على أنها: (المتغير الوسيط في السعي لإحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي والعمليات، وهو الأمر الذي لا بد وأن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق الربحية والبقاء والتميز).

لذلك فهي تمثل تقنية إدارية متقدمة تعالج الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية والسلوكية، بل تتجاوز المدخل التطويري الأحدث، مثل الجودة والإدارة بالأهداف والمعلوماتية والمعرفية، كما أنها تمثل إعادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري بالعمليات والمراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والتكلفة والسرعة والمرونة، ولذا فإن الهندرة تعني:

- إعادة تغيير أساس في مستوى العمليات.
- تغيير جذري في الأساليب والإجراءات.
- إعادة تصميم العمليات ذات الصلة بالإنتاجية.
- تحسينات فائقة في تقديم المنتجات.

8/ الهدم الخلاق Creative Destruction

عبارة عن عملية إحلال مجموعة من العناصر والمنتجات الجديدة التي تتحدى أنماط التنظيم والإنتاج القديمة، لتحقيق التفوق على المنافسين. وفي إطار هذا النهج من الهدم الخلاق يتم ترك المنظمة تهدم نفسها بنفسها، لكي يتم البدء بصفحة بيضاء جديدة، حيث يعاد بناء المنظمة من جديد، وقد يتداخل هذا المفهوم في بعض الجوانب مع إعادة الهيكلة وإعادة هندسة الأعمال من قبيل السعي للتطوير الجزري وترك الممارسات القديمة، إلا أن هناك أسس وخطوات ومنظور كل تقنية من هذه التقنيات.¹

إن التمعن في المفاهيم السابقة وتحليل مضامينها، يؤشر إلى وجود علاقة بينها، وهذا هو الثابت، لكن طبيعة هذه العلاقة مختلفة مع كل واحد منهم وهذا هو المتغير، وتأسيساً على الإستنباط السابق يمكن تأطير علاقة التطوير التنظيمي بالمصطلحات الأخرى على النحو الآتي:

علاقة (التغيير - ياء واحدة) بالتطوير التنظيمي: صورة هذه العلاقة هي علاقة (السبب بالنتيجة) أو (التابع بالمستقل)، فالتغيير يمثل (نتيجة) والتطوير يمثل (سبب)، أي لو لا وجود التطوير لما حدث التغيير.

¹ طاهر محسن الغالبي و أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص 44

2.2.2 القوة والصراع في التنظيمات الإدارية:

أولاً : مفهوم القوة:

إن موضوع القوة والصراع من المواضيع الشائكة، فلكل منهما إمتدادة وتفرعاته ومصادره وآثاره، فالقوة هي: (القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الأفراد الآخرين، أو هي قدرة أحد الأطراف في التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف).

وكذلك تعرف القوة بأنها: (القدرة التي يملكها الشخص أ للتأثير في سلوك الشخص ب، ولهذا فإن الشخص ب يقوم بأفعال وأنماط سلوكية لا يمكنه القيام بها دون ذلك التأثير).

وعرفة القوة بأنها: (قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، حيث أن الفرد قد يملك سلطة ولكنه لا يملك القوة، أو يملك القوة ولكنه لا يملك السلطة، وقد يملكهما معاً)¹

ثانياً: مصادر القوة في التنظيم:

لا تأتي القوة من فراغ بل لها مصادر، ولو لا هذه المصادر لما ظهرت القوة ولما شعر بوجودها الناس. ويتفق الباحثون على أن هناك ثلاثة مصادر للقوة هي:

1. **المركز الوظيفي:** فالفرد العامل في المنظمات الإدارية يستمد قوته من وظيفته في المنظمة، فهناك وظائف تتمتع بمركزية كبيرة تعطي شاغرها قوة تأثير على غيره من الناس.

2. **الصفات الشخصية:** وهذه القوة تعتمد على قدرات الفرد في تطوير علاقاته مع الآخرين داخل التنظيم بشكل يعطيه قوة للتأثير على سلوكهم، وهناك من يتمتع بقوة نتيجة للخبرة أو للمعرفة في مجال عمله بالإضافة إلى تمتع بعض الأفراد بخصائص شخصية تؤدي إلى التأثير على سلوك الآخرين.

القوة الناتجة عن السيطرة على مصادر المعلومات: تعتبر عمليات الوصول إلى مصادر المعلومات من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد أو المنظمات وهناك من يرى أن للقوة مصادر منها: (المركز الوظيفي، قوة الشخصية، الخبرة، إغتمام الفرص في الوقت المناسب والمكان المناسب).

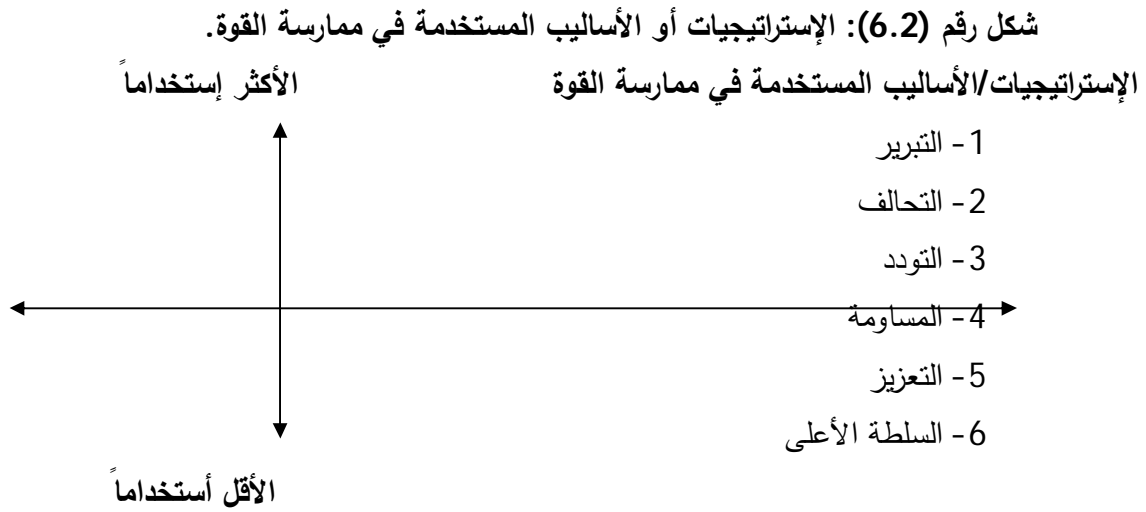
ثالثاً: درجات القوة:

من الأمور الطبيعية لإستمرار حياة الأفراد والمنظمات أن يسعى كل منهما للحصول على القوة، ولكن عملية الحصول على القوة تواجهها بعض الصعوبات التي يصعب تحديد العوامل المساعدة في زيادة القوة بناء عليها. ولمعرفة هذه العوامل المساعدة لا بد من دراسة وتحليل ما قدمه Arnold عام 1968م بخصوص مفهوم القوة في منظمات الأعمال. حيث أشار إلى قوة وتأثير كل مستوى إداري داخل التنظيم على السلطة. كما يلاحظ أن المراكز المتمثلة بالإدارة العليا والمكاتب الرئيسية وكذلك مجالس الإدارة تتمتع

بقدر ليس بالبسيط من القوة، وينظر كذلك إلى رئيس القسم أو الوحدة على أنه يتمتع بدرجة كبيرة من القوة. وهكذا يقل تمتع الوحدات بالقوة كلما تم التوجه إلى أسفل الهرم التنظيمي في المنظمة الإدارية.¹

خامساً: أساليب استخدام القوة (إستراتيجيات القوة):

هي تلك الأساليب والأدوات التي يمارسها المديرون على المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن هذه الإستراتيجيات كما مبين في الشكل (6.2):



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003م)، ص 71

كما يلاحظ فإن هذه الأساليب أو الإستراتيجيات تتراوح من الأساليب الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من قبل الإدارات، وبناءً على ما سبق فإن أساليب التبرير والتحالف والتودد هي من أكثر الأساليب استخداماً في ممارسة القوة.

ويقصد بالتبرير إظهار الحقائق والمعلومات لإضفاء المنطقية على ما يتم عرضه، أما التحالف فهو محاولات الأفراد أو الوحدات الحصول على دعم الآخرين لغايات تحقيق الأهداف، أم التودد فهو إظهار

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق، ص70

اللبونة وإظهار الصداقة قبل إصدار الأوامر، وأما المساومة فهي إستخدامات التفاوض لتبادل المنافع، وأما التعزيز فهو إستخدام المكافأة أو الطلب مباشرةً من الأفراد للقيام ببعض الأعمال التي سبق أن تم طلبها. ويلاحظ من خلال الإستخدامات لهذه الإستراتيجيات، أن المديرين لا يلجئون إلى إستخدام إستراتيجية العقوبات أو المكافآت بصورة متكررة لكون هذين الأسلوبين خارج ناطق سلطاتهم في بعض المواقف أو الأوقات.

ب/ الصراع التنظيمي مفهومة وطبيعية:

أولاً : تمهيد:

إن الصراع والخلاف في المؤسسات حقيقة واقعة ومن الإستحالة تجنبها, لإختلاف الشخصيات المتعاملة وإختلاف طبيعة البشر والخلافات موجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة, والصراع أمر حتمي سواء كان في التنظيمات السياسية، أو الإجتماعية، أو الإقتصادية، وقد يوجد الصراع داخل الفرد نفسه، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والإجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية أخرى. وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها, وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع.

وإذا استطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعاً جديداً للأداء المتميز، فوضا الفرد عن عمله يحدث توافقاً نفسياً واجتماعياً لديه لإرتباطه بالنجاح في العمل، والإدارة الفعالة للصراع تتعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشارك والمنافسة الإيجابية, لذا فإنه يمكن إن يؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة.

وقد أشار معظم علماء الإدارة إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية. ويؤدي وجود الصراع بين العاملين داخل المنظمات إلى عدم إستقرار بالنسبة لهذه المنظمات، وخاصة إن هذه المنظمات تتألف في عضويتها من أفراد المجتمع، كما أنها تتعامل مع فئات المجتمع في ذات الوقت، مما يؤدي إلى تنافر أو تعارض مصالح هؤلاء الأفراد في بعض الأحيان لأسباب مختلفة، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمات الإدارية.¹

إن التناقضات تعتبر صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات، ومن الأمثلة على ذلك العلاقة الممكنة نشوءها بين الجهات صاحبة الحق في إتخاذ القرارات وبين أعضاء الأجهزة الإستشارية، والإتصالات غير التعاونية بين المرؤسين والتعارض بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين.

ثانياً: مفهوم الصراع التنظيمي:

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق، ص75

يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواءً من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة.

ويعرف الصراع التنظيمي بأنه: (كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم).¹

كما يعرف الصراع بأنه: (إرباك وتعطيل لوسائل إتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والإختيار بين البدائل، وتختلف هذه التناقضات في التنظيمات، فقد تقتصر على حد الإختلاف بالراي وتعدد البدائل وهو امر حتمي يقود إلى الإبداع والإبتكار والتغيير عوضاً عن الجمود الإلتزام بالموقف الراهن).

و يعرف أيضاً بأنه: (ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود أو تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي أو في المدرسة وينتج كصدى لإختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي).²

ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل او سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليه دورة حياة الصراع، وليس هنالك إتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج بوندي Pandy. الذي يرى أن الصراع يمر بخمس مراحل هي (مرحلة الصراع الضمني، مرحلة الصراع المدرك، مرحلة الشعور بالصراع، مرحلة الصراع العلني، مرحلة ما بعد الصراع العلني).

بالتأكيد يمر الصراع التنظيمي في المنظمة عبر اطوار وسلاسل متعددة ولا يظهر فجأة دون أية مقدمات، وإن كان الصراع يظهر أحياناً وكأنه قد نشأ من العدم.

رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي:

ميز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي هي:³

1- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي: يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى إتفاق حول هدف أو موضوع ما.

2- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه إختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004م)، ص 363
² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 312
³ موسى اللوزي، مرجع السابق، ص 78

3- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي: يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود إختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى إستنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية.

4- الصراع بين الجماعات: يكاد يظهر هذا النوع كسابقة عندما يكون هناك إختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في اليات العمل.

5- الصراع على مستوى المنظمة: يأخذ هذا النوع من الصراعات أحد الاشكال التالية:

أ/ الصراع الأفقي: Horizontal Conflict ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
ب/ الصراع العمودي: Vertical Conflict ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفوقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.

ج/ الصراع بين الموظفين والإستشاريين: Line/staff Conflict ويحدث بين الموظفين والإستشاريين حول الموارد أو المشاركة في إتخاذ القرارات.

د/ صراع الأدوار: Role Conflict ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص ادواراً متعددة في مجال عمله.
هـ/ الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين.

ففي حالة الصراع على مستوى الفرد داخل التنظيم، يلجأ معظم الأفراد الذين يواجهون ذلك إلى استخدام الوسائل التالية لمواجهة الصراع ويطلق على هذا الوسائل الوسائل الإيجابية وهي:

1. السمو: يقوم الفرد بتغيير دوافعة السلبية إلى دوافع إيجابية كأن ينعكس ذلك على زيادة في العمل.

2. التعويض: وهنا يحاول الفرد أن يعوض النقص في قدراته ومهاراته من مجال إلى مجال آخر.

أما الوسائل السلبية لمواجهة الصراع التي يطورها عادة الأفراد فتتمثل بما يلي:

1. الانسحاب: أي تجنب كل مصادر الصراع داخل المنظمة.

2. الإسقاط: أي إلقاء اللوم على غيره من الأفراد.

أما الصراع على مستوى التنظيم فيقسم إلى قسمين:

أ- صراع مؤسسي، ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى، مثل الصراع حول إقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية.¹

ب- صراع طارئ، يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحياناً أو للإفتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى أحد المرؤوسين أن لديه إماماً ومعرفة بالأمور أكثر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفة.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)، ص260

² موسى اللوزي، مرجع السابق، ص81

خامساً: خصائص الصراع:

تتمثل خصائص الصراع بما يلي:¹

- 1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى اطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الاطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الهدف (المصلحة المشتركة).
- 2- يعتبر التوتر Tension بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- 3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- 4- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.
- 5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.

سابعاً: أسباب الصراع التنظيمي:

بشكل أكثر تحديداً، يمكن القول بأن التناقضات صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات. ومن الأمثلة على ذلك العلاقة الممكن نشوءها بين الجهات صاحبة الحق إتخاذ القرارات Line People وبين أعضاء الأجهزة الإستشارية Staff People، والإتصالات غير التعاونية بين المرؤوسين، والتعارض بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين. فتلك تناقضات يمكن أن تبدأ وتتطور لتكون صحية تتمخض عن التعرف على الآراء والإتجاهات المختلفة والإستفادة منها إيجابياً بدلاً من أن تتفجر وتقضي على الهدف الذي من أجله قامت المؤسسة. أو يساء التعامل معها فتكون ضارة ومدمرة للتنظيم. وتتعدد أسباب ظهور التناقضات التي تستدعي الحاجة للتسويق، ومن هذه الأسباب:²

1- وجود مواقف يتحتم فيها إتخاذ قرارات مشتركة Joint Decision Making: إن إعتداد إتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل إمكانيات التناقض أكبر نظراً لإختلاف الآراء والمفاهيم حول كثير من الأمور، أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي ودون الإعتداد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات تكون أقل. وكذلك فإن إختلال التوازن في السلطات الممنوحة للفرقاء المعنيين بإصدار قرار معين يزيد من ظهور التناقضات.

2- إختلاف الأهداف والقيم Differences in Objectives and Values: فوجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقضات الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح

¹ ناجي معلا، التفاوض: الإستراتيجية والأساليب - مدخل في الحوار الإقناعي، (عمان: مطابع الفنار، ط2، 2000م)، ص 82

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، المرجع السابق، ص 324

العامّة. وكذلك فإنّ الإزدواجية العضوية بمعنى أنّه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافهما أو يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانيات التعارض.

3- إختلاف الإدراك Differences in Perceptions: إن إختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة وذلك لصلة المدركات بالأهداف والقيم.

4- غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات Loose-Lying Power Role Ambiguity: إن عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها من شأنه أو توقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف ويثيرون بالتالي التناقضات مع زملاء العمل بدلاً من ان يتعاونوا معهم.

5- ندرة الموارد ومحدوديتها، فكلما كانت الموارد محدودة كلما احتدم النزاع وكانت فرصة الصراعات أكبر والعكس صحيح.

6- طبيعة بعض الأشخاص ذوو النزاعات العدوانية وغير التعاونية -Aggressive and Conflict- Prone Personalities: فهناك أشخاص بطبيعتهم ميالون للعدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ويمتازون بمراسهم الصعب الحاد الأمر الذي يجعل التعاون معهم أمراً صعباً ويزد من احتمال ظهور التناقضات.

7- عدم الرضا عن العمل Job Dissatisfaction: فعدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل التغيب عن العمل، وعدم الإلتقان للمهام المطلوبة، وإلى عدم التعاون مع الآخرين، مما يؤدي إلى ترك العمل وإلى تطورا التناقض إلى درجة يصعب معها الإستمرار في العمل.

ثامناً: مصادر الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور كبير في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة الإدارية، كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين اقسام متعددة، ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها. أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:¹

1/ معوقات أو مشكلات الإتصالات الإدارية.

2/ معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي.

3/ معوقات أو مشكلات تسببها البيئة.

إن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم.

تاسعاً: إدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعديماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.¹

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2002م)، ص 242

عاشراً: إستراتيجيات إدارة الصراعات:

من وجهة النظر الحديثة فإن الخطوة الأولى في إدارة الصراعات بشكل يجعل آثارها إيجابية هو تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيس لحدوثها والمستوى الذي تحصل عليه فردي، أو تنظيمي أو على مستوى التنظيمات المختلفة. ومن ثم يجب التعرف على حدة الصراع . وبعد هذا التشخيص الذي لا بد منه يتم بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع.

ويحدد مارش و سايمون March and Simon أربع عمليات أساسية يمكن أن يدار من خلالها

الصراع وهي:

1- إقناع الأطراف المختلفة بالوصول لحل وسط Compromises فالحل هنا يقوم على محاولة حل التناقضات من خلال إقناع الأطراف المعنية بجدوى حل الصراع. حيث يتم التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف، بحيث لا يكسب كل ما يزيد ولا يخسر كل ما يراه حقه بل يتم الوصول إلى حلول وسط يجد فيها كل طرف من أطراف الصراع فائدة متحققة من حل الصراعات.

2- المكاشفة Confrontation: يتمثل هذا الإسلوب بجمع أطراف النزاع ليقدم كل منهم ما يراه من مشاكل للطرف الآخر، بحيث تتم المكاشفة بشكل صريح يظهر المشاكل للسطح بدل إخفائها. ولا شك أن هذا الأسلوب ليس دافعاً دائماً . إذ يستلزم وجود مدير جيد يضع شروط واضحة للمناقشة مما يحول دون إستفزاز الطرف لآخر مما قد يؤدي إلى تفاقم الأمور بشكل أكبر. من هنا تظهر أهمية دور المدير، ولذا لا ينصح دائماً باللجوء لهذا الأسلوب إلا إذا كان هناك مدير قادر على الإشراف على الوضع.

3- محاولة الوصول إلى حلول نهائية: ترضي جميع الأطراف وتلاقي الإجماع Consensus وهذا أمر يتطلب الأمر الوصول إلى حلول مرضية لكافة الأطراف بحيث يحقق كل طرف مطالبته بشكل كامل.

4- وضع أهداف عليا تلزم أطراف النزاع بإعطائها أولوية على أهدافها الفرعية مما يعني تحويل مسار النزاع من تحقيق الأهداف الخاصة إلى الهدف العامة.

ثانياً : ويمكن للرئيس الإداري كأحد السبل التقليدية لحل الصراعات أو على الأقل التقليل منها إتخاذ الخطوات التالية:

3.2.2 التوتر التنظيمي والتطوير:

أولاً : تمهيد:

يعتبر التوتر التنظيمي من أبرز الموضوعات التي لقيت إهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في موضوع السلوك التنظيمي كتاباً وإداريين لما له من أهمية كبيرة في مجال التنظيم والسلوك والأداء، وتوجهت جهود الباحثين بداية إلى دراسة مفهوم التوتر وأهميته وأسبابه وطبيعته ونتائجه، والعمل على مواجهته وإدارته، ثم

أصبحت لاحقاً محاولة لدراسته والإهتمام به للتعرف على آثاره السلبية على حياة الأفراد البدنية والعقلية مثل أمراض القلب، وارتفاع ضغط الدم، والشعور بالإحباط، بالإضافة لدراسة آثاره على الإنتاجية والأداء. وبالرغم من الكتابات الكثيرة في هذا الموضوع، إلا أن تعريفاً محدداً وواضحاً لمفهوم التوتر التنظيمي لم يتم التوصل إليه وذلك لارتباط هذا المفهوم بمفردات مختلفة ذات مضامين متباعدة شكلت غموضاً كبيراً في عملية البحث عن تعريف واضح ومحدد له، وكان ذلك من الأسباب التي دفعت معظم الباحثين إلى الابتعاد عن إعطاء تعريف واحد لمفهوم التوتر التنظيمي، فهناك من يصف حالة التوتر بأنها حالة من القلق والضجر والكآبة، والكدر، والانفعال والانتزاع والخوف، فهذه المفردات ذات العلاقات الوثيقة الصلة فيما بينها ترتبط بشكل واضح مع مفهوم التوتر التنظيمي.¹

لذا يجب التعامل مع الموضوع بشكل كلي لا جزئي، وقد قدم ويليامز Williams في هذا السياق تعريفاً للتوتر التنظيمي بأنه "رد الفعل النفسي والبدني لحالات داخلية وبيئية مطولة تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية في مقابل الفعلية"²

و يتضمن مفهوم التوتر التنظيمي جانبين مهمين و هما: الظروف البيئية التي يوجد بها الفرد، والتي تشكل تفاعلاتها وعناصرها مصدر الضيق والتوتر، هذا بالإضافة إلى ردود الفعل النفسية بما تحمله من مشاعر بالحزن الموجود داخل نفسية الأفراد.

ثانياً: خصائص التوتر التنظيمي:

- 1- أن التوتر عملية إدراكية.
- 2- أن التوتر المدرك يربط بين وجهة نظر الفرد وما يمتلكه من قدرات وبين متطلبات الموقف.
- 3- أن التوتر محصلة لمدى أهمية الموقف وفقاً للإدراكات الذاتية للفرد.
- 4- أن التوتر هو عملية تكيف قدرات الفرد مع متطلبات موقف معين.

يمكن مما سبق استخلاص مفهوم للتوتر التنظيمي هو أنه عبارة عن ردود الأفعال التي يبديها الأفراد نتيجة تعرضهم لعوامل بيئية أو ذاتية تجعلهم جميعاً أو تجعل بعضهم عاجزين عن تحقيق التكيف معها أو مع البيئة الموجودة بها بسبب عدم موافقة ومطابقة قدراته الفعلية لمتطلبات البيئة العامل بها، وهذه العوامل التي تكون مصدراً للتوتر التنظيمي تتمثل في الأمن الوظيفي، ومتطلبات وظروف العمل، والعبء الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والمردود المادي، ومدى المشاركة في رسم القرارات واتخاذها، والإجهاد الوظيفي.

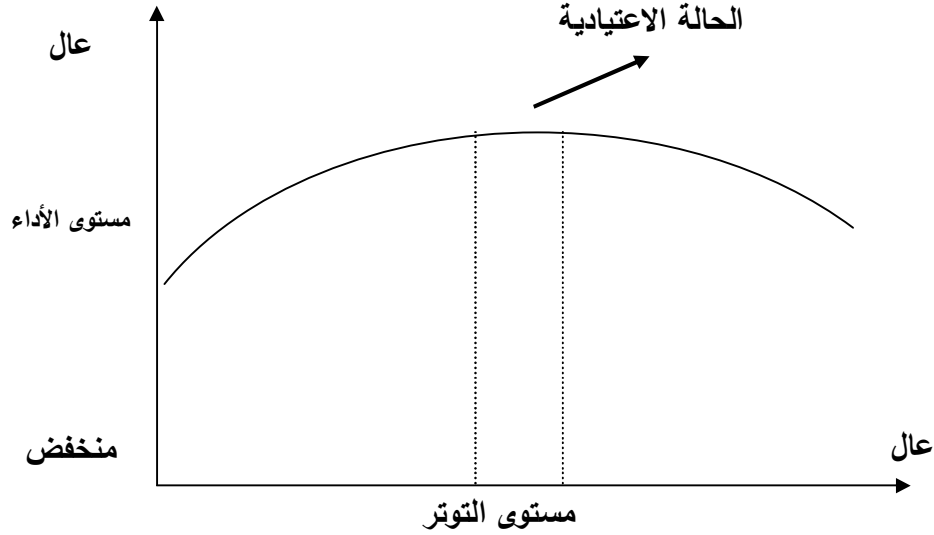
إن التوتر التنظيمي كما ذكر الكتاب والباحثون لا يكون ذا مردود سلبي في كل مراحله، في نظرية التنظيم والإدارة (1980م) أن أداء الأفراد يكون منخفضاً عندما يكون مستوى توتر الأفراد منخفضاً ثم يرتفع الأداء ويصل إلى مستوى جيد حين يكون مستوى التوتر في حالة اعتدال، ثم يبدأ الأداء بالانخفاض والتدهور

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 105

² Clifton Williams, **Human Behavior Organizations**, (Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co, 1978), P 350

كلما ارتفع مستوى التوتر. كما هو ملاحظ في الشكل (7.2) الذي يوضح العلاقة بين أداء الأفراد والتوتر ومستوياتها.¹

شكل(7.2): يوضح العلاقة بين الأداء والتوتر التنظيمي:



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2003م)، ص 107

ثالثاً: أنواع التوتر التنظيمي:

أن الطريقة الجيدة لعلاج التوتر التنظيمي تكون في عملية التعرف عليه بصورة جيدة، والبحث عن أسبابه حتى تستطيع الإدارة تقادي آثاره السلبية، وهذا العمل يتطلب معرفة أنواع التوتر حتى يسهل علاجه بإختيار الإستراتيجية أو النموذج المناسب، وللتوتر التنظيمي في هذا المجال عدة أنواع تمت الإشارة إليها في الأدب التنظيمي منها:

1- التوتر التنظيمي المرتفع: يتضمن هذا النوع حالات متتابعة قد تستمر من أسبوع إلى شهور إلى ستين.

2- التوتر المعتدل: تستمر آثاره لمدة ساعات أو أيام، كعدم الإتفاق مع الرئيس على موضوع ما، أو إعطاء مسؤوليات عمل جديدة لبعض الأفراد.

3- التوتر المنخفض: كحدوث نزاعات بين المدير وأحد الأفراد العاملين.

الجدول (1.2) يوضح بعض الحوادث التي تؤدي إلى ظهور حالات التوتر عند الأفراد، مع ملاحظة اختلاف أهميتها من حيث التأثير على الأفراد أو الجماعات.

جدول(1.2): بعض الحوادث المسببة للتوتر:

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 107

الحدث	أثره النسبي على الفرد %
1- وفاة الزوجة	100
2- الطلاق	73
3- الطرد من العمل	37
4- التقاعد	45
5- تعديل في الأعمال	39
6- تغيير مكان العمل	36
7- مخالفات للأنظمة والقوانين	11
8- السجن	63
9- إنفصال الزوجين	65
10- وفاة أحد أفراد العائلة	63

المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2003م)، ص 109

رابعاً: المراحل التي يمر بها الأفراد في حالات التوتر التنظيمي:

يمر التوتر التنظيمي بعدة مراحل تساعد دراستها وفهمها في التعرف على التوتر التنظيمي والنظر إليه على أنه عبارة عن ردود الفعل التي يمر بها الفرد إستجابة لتأثير بعض العوامل في البيئة المحيطة، وهنا يحدد في دراسة التوتر التنظيمي ردود الفعل التي تحدث معاً في ثلاث مراحل متميزة هي:

المرحلة الأولى: الإنذار: تبدأ في هذه المرحلة ردود فعل على شكل إنذارات أو منبهات تكون بمثابة إشارة كي يستعد الجسم فيها لمواجهة التهديد، وتأخذ شكل زيادة في ضربات القلب، أو إفراز هرمونات، وصعوبة في التنفس، أو تشنج في العضلات.

المرحلة الثانية: المقاومة: وهنا، وبعد حصول الصدمة الأولى، يحاول الجسم، بإستخدام وسائله الدفاعية، مراجعة الموقف، وإصلاح الأضرار حيث يكون الشعور والإحساس على شكل تعب أو قلق أو توتر حيث يعيش الفرد حالة صراع في محاولاته للسيطرة، والتغلب على هذه الأعراض.

المرحلة الثالثة: الإنهاك: تظهر هذه المرحلة في حالة فشل الفرد في السيطرة على أسباب التوتر، وتستمر المعاناة منها لفترة طويلة، فتتأثر قدرة الجسم على التكيف، وتصبح طاقته منهكة ومجهد، وتضعف وسائل الدفاع، ويتعرض الفرد لأعراض وأمراض على شكل الصداع والأزمات القلبية وبعض الأمراض الجلدية، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل وأصعبها، وتشكل تهديداً للفرد وللمنظمة.

خامساً: مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال:¹

¹ موسى اللوزي المرجع السابق، ص110

1/ الدور الوظيفي: يوجد لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي الذي يتم تحديده من قبل الإدارة أو الزملاء أو رؤساء الأقسام، ويعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث التوتر عند الأفراد العاملين داخل المنظمات خاصة إذا غلب على الدور الوظيفي أحد الأشكال التالية:

أ - عدم وضوح الدور الوظيفي للفرد العامل: يظهر هذا الشكل عند إفتقار الفرد لمعلومات تفصيلية وكاملة عن دوره الوظيفي داخل بيئة عمله، وقد يظهر أيضاً إذا كانت أهداف المنظمة غير واضحة لجميع الأفراد، ويترتب على هذا الشكل انخفاض في مستوى رضا الفرد عن بيئة العمل بشكل ينعكس على الأداء الوظيفي والانتماء والولاء التنظيمي.

ب - صراع الدور: يظهر هذا الشكل عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه، أو خارج عن إرادته، أو عندما يطلب منه القيام بعدد من الأعمال غير المتجانسة، ويعبر الفرد عن هذا الصراع بمشاعره وتصرفاته أثناء عمله.

ج - زيادة المسؤولية: تشكل المسؤولية مصدراً للتوتر التنظيمي، فكلما زادت المسؤولية زادت درجة التوتر.

د - طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئات العمل: تصبح العلاقات البيئية مصدر قلق وتوتر للفرد، وينعكس ذلك على سلوكياته وعلى علاقاته مع الآخرين، فالإدارة السيئة وبيئة العمل غير السليمة تشكل مصدراً للتوتر يهدد حياة المنظمة الإدارية كالمدير المتسلط، واستخدام السياسات الداخلية بصورة غير موضوعية كالترقيات أو العلاوات المبنية على أسس غير علمية تؤدي إلى إساءة العلاقات بين الأفراد.

2/ عدم فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي وعدم وجود المناخ التنظيمي الجيد:

ينعكس هذا البعد على نفسية الأفراد العاملين نتيجة لبعض الممارسات الإدارية الخاطئة المتمثلة بقلة إعطاء الفرد الفرصة الجيدة للمشاركة في صنع القرار، وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة الإدارية، وضعف الإستشارات والإتصالات داخل المنظمة وبين أجزاء المنظمة. وينعكس كل ذلك بأثر سلبي على رضا الأفراد عن المناخ التنظيمي فينخفض نتيجة لإرتفاع مستوى التوتر التنظيمي.

3/ مشكلات الأفراد الذاتية:

يحمل الفرد داخل نفسه بعض المشكلات النفسية والإقتصادية والإجتماعية كون هذا الفرد يعيش في بيئة تتفاعل فيها عناصر مختلفة تشكل في النهاية مصدراً للتوتر والقلق، وقد أثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة قوية بين مشكلات الفرد العائلية وانفعالاته النفسية وبيئة العمل الموجود فيها، كما قد يكون من مصادر التوتر تعارض ما يحمله الفرد من قيم واتجاهات مع قيم واتجاهات المنظمة التي يعمل فيها.

4/ العوامل البيئية:

فكلم أن للبيئة أثراً على تصحيح الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي، فإن لها أيضاً أثراً على درجة التوتر ومستواه داخل المنظمة الإدارية، وتشمل عوامل البيئة:

أ - عدم الإستقرار الإقتصادي، فعند حدوث ركود اقتصادي أو تقلبات اقتصادية يصبح الأفراد العاملون أكثر قلقاً وتوتراً حول أمنهم الوظيفي.

ب- الغموض والتقلبات وعدم الإستقرار في السياسات والإجراءات والمواقف والأنظمة، وينتج هذا عن عدم توافر الإستقرار في الجوانب السياسية والإقتصادية كما هو في دول العالم الثالث.

أ- التكنولوجيا والإختراعات الجديدة التي تشكل مصدر تهديد للفرد.

سادساً: نتائج التوتر التنظيمي:

1- نتائج التوتر التنظيمي على المستوى الفردي:

يترتب على وجود التوتر التنظيمي آثار سلبية يكون لها إنعكاسات على التنظيم وعلى الأفراد، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة مراقبة ودراسة التنظيم بصورة مستمرة لتجنب تلك الآثار، وعلى الرغم من كل محاولات الإدارة، إلا أن الدراسات والأبحاث أشارت إلى الآثار الناتجة عن التوتر التنظيمي والمتمثلة في تصلب الرأي، وعدم إظهار المرونة في التعامل مع الآخرين، وضعف العلاقات الشخصية والتنظيمية، والغضب السريع، والشعور بالإحباط والكآبة، والشك في القدرات الذاتية. وتصنف الآثار المتوقعة للتوتر الشديد على الفرد في أربع مجموعات:

- أ) تأثيرات شخصية، كالقلق والتعب، والانقباض، وسرعة الإثارة، وعدم الإحساس، وتدني إحترام الذات.
- ب) تأثيرات سلوكية، كالسلوك المتهور أو المنفع، وعدم الراحة والإنفعال.
- ج) تأثيرات إدراكية، كالضعف في عملية إدراك المعلومات، وفقدان الذاكرة، وعدم القدرة على التركيز.
- د) تأثيرات جسمية، كزيادة ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، وصعوبة التنفس.

2- نتائج التوتر التنظيمي على مستوى المنظمة:

مثملاً يؤثر التوتر التنظيمي سلبياً على المستوى الفردي، يؤثر أيضاً على مستوى التنظيم، حيث دلت الدراسات إلى زيادة معدلات الدوران الوظيفي، وكثرة الغياب، والحوادث وإصابات العمل، ثم تراجع البناء الوظيفي.

سابعاً: إستراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي:

بالرغم من تعدد إستراتيجيات إدارة التوتر التنظيمي إلا أن غالبيتها تركز على جانبين: وقائي وعلاجي والجانب العلاجي هو إستراتيجية قصيرة المدى، أما الجانب الوقائي فهو إستراتيجية طويلة المدى. ومن الإستراتيجيات المستخدمة في هذا المجال:¹

أ/ الإستراتيجيات القصيرة المدى. ويكون التركيز في هذه الإستراتيجيات على تطبيق القواعد التالية:

- 1- تعليم العاملين وتدريبهم في المستويات الإدارية العليا على تنمية مهاراتهم في مواجهة التوتر، والتفكير بأسلوب موضوعي يعتمد على إستخدام المنهجية العلمية بعيداً عن الحدس والتخمين في حل هذه المشكلات.

¹ موسى اللوزي المرجع السابق، ص 115

- 2- استخدام المنهج العلمي في إختيار وتعيين الأفراد العاملين.
- 3- تطوير الوظائف وتوضيح الأهداف لكل أفراد المنظمة الإدارية.

ب/ الإستراتيجيات الطويلة المدى:

تعتبر هذه الإستراتيجيات وقائية لمعالجة قضايا التوتر التنظيمي، فهي تركز في معالجتها على الجوانب الإنسانية أكثر من تركيزها على الجوانب التنظيمية. وتلجأ هذه الإستراتيجية للتخفيف من آثار التوتر التنظيمي الناتج عن الإختلال الوظيفي إلى استخدام القواعد التالية:

- 1- استخدام منهج علمي جديد في تقويم الأداء يعتمد على الحوار المباشر بين الرئيس والمرؤوس وبصورة شفوية لا يترتب عليها إعتقاد السرية في تقييم الأداء.
- 2- استخدام وحدة إستشارية في التنظيم تكون على مستوى عال من التخصص، وذلك من خلال الإعتقاد على خبراء لدراسة التوتر وأسبابه عند الأفراد داخل المنظمة.
- 3- قيام الإدارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والمنظمة، وتنمية المهارات الإتصالية وتطوير وسائلها.
- 4- استخدام النهج الإداري المناسب الذي يتماشى مع الوقت الحالي.
- 5- تكثيف البرامج التدريبية المناسبة.

4.2.2 الولاء التنظيمي والتطوير:

أولاً : تمهيد:

إن إتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترقيات، كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي، ففقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة الإدارية والوصول إلى أهدافها.

ثانياً: مفهوم الولاء التنظيمي:

لكلمة ولاء مدلولات كثيرة ، فالولاء في اللغة " يعني العهد، والقرب والنصرة، والمحبة والإلتزام". ويعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الإجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والإجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن إجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة إجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والإنتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف. وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الإجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو إمتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.¹

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 118

ويعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي. أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

ويؤكد علماء الاجتماع على حقيقة أن للولاء الاجتماعي ثلاث ركائز أساسية إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي، وبقائه واستمراره، وهذه الركائز هي: أولاً: الولاء المستمر أي أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة، ثانياً: ركيزة الولاء التلاحمي وتشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها.

ثالثاً: ركيزة الولاء الموجه وتشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.

ولقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فقد عرفه بعض الباحثين بأنه "إقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل". وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه: "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

ومن خلال النظر لهذين التعريفين حول تعريف الولاء التنظيمي، فإن بالإمكان إستخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي المتمثلة في:

- 1- قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية.
- 2- المساهمة بصورة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة الإدارية.
- 3- توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم.
- 4- الرغبة الشديدة في البقاء والإستمرار للتنظيم القائم.
- 5- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.

الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل. ويشير علماء الاجتماع هنا إلى أن تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة إيجابية، ويترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية مثل تعاون الفرد والتماسك والرغبة في العمل، أما المشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء والتباعد، والفرقة، والسطحية في الأداء.

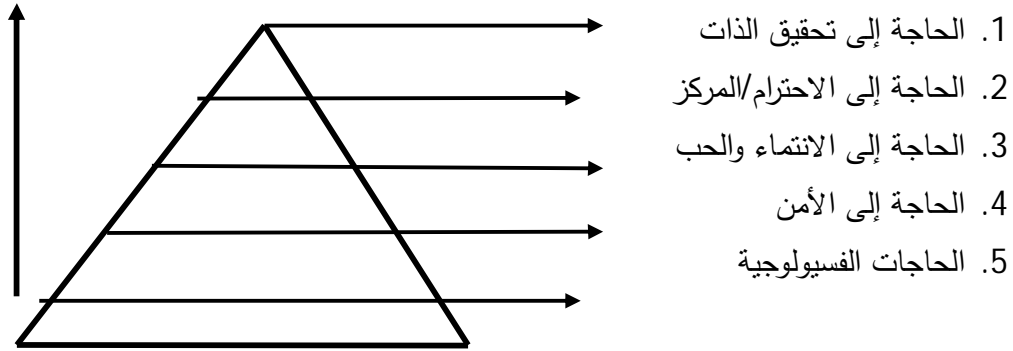
ثالثاً: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور، عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد حددت العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:

1/ السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، ثم الولاء التنظيمي.

وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليها (ابراهيم ماسلو) في نظرية سلم الحاجات، واللذين بحثتا في قضايا الانتماء والنمو والولاء، في محاولة من هذه النظريات لترتيب الحاجات الإنسانية وفقاً لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات. ولقد رتب ماسلو حاجات الأفراد كما مبين على الشكل (8.2).

شكل (8.2): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2003م)، ص 127

والأفراد يسعون دائماً إلى العمل على إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، كالرغبة في تحقيق الإحتياجات الأساسية والحاجات المعنوية من الإحترام إلى تحقيق الذات... الخ. بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والإرتباط ببيئات عملهم وتحقيق أهدافهم.

أما أبرز عوامل تكوين الولاء التنظيمي المؤثرة في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد العاملين تنتج عن المدخلات التالية:

- أ- المكانة في التنظيم.
- ب- الإستقلال في العمل.
- ج- الرضا عن العمل.
- د- العلاقات الإجتماعية.
- هـ- القيادة.
- و- المناخ.
- ز- الرغبة في الإنجاز.
- ح- الصفات الشخصية.
- ط- درجة المشاركة في العمل.
- ي- نظام الحوافز.
- ك- تحديد الأدوار.

فإذا كانت هذه المدخلات متوافرة في التنظيم بحيث تتمتع البيئة التنظيمية بمناخ تنظيمي صحي، فإن عملية تكوين الولاء التنظيمي حاصلة، وسيندفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في:

- أ- سهولة إستجابة التنظيم للمتغيرات البيئية.
- ب- سلوك إيجابي تجاه التنظيم.
- ج- تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور.
- د- تقليل نسبة الدوران الوظيفي.
- هـ- زيادة الشعور بالإستقرار الوظيفي.
- و- إرتفاع الروح المعنوية.
- ز- إرتفاع معدلات الأداء.

12/ وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة أكبر. وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والإنماء للتنظيم.

13/ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

14/ العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك.¹

حيث أن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يساهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي. فالبيئة التنظيمية التي لا يتوفر فيها مناخ تنظيمي سليم، تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية، وتدني الإنتاجية.

15/ تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز.

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

16/ العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين واعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في إتخاذ القرارات، كل ذلك ستنترتب عليه قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها. وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي إستطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والإحترام والثقة المتبادلة.

17/ نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدق وفعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في كثير من الكتابات والأبحاث نظراً لأهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل، فقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، كما تم تعريفها بأنها ذلك الفن في

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 131

القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.¹

هذه هي أهم العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وهي عبارة عن كل متكامل مترابط مع بعضه، فكل عامل له نسبة ومساهمة معينة في تحقيق الولاء التنظيمي، لذا يمكن إعتبار هذه العوامل أساسيات في التطوير التنظيمي تساهم في إستمرار المنظمة وبقائها.

رابعاً: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية التالية:

1- العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية: تشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دوراً كبيراً في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية كما تناولها الباحثون والكتاب بأنها إتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالإتجاهات الإيجابية تمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب أو المستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة والإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية.

2- العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم.

3- العلاقة بين الولاء التنظيمي وتسرب العاملين: يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمة الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويمكن تعريف التسرب كما أشار له الأدب التنظيمي "بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً".

4- العلاقة بين الولاء التنظيمي والعقد النفسي: يعرف العقد النفسي في الأدبيات بأنه إتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الإلتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن وإستقرار وحوافز.

5- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الإجتماعية: المكانة الإجتماعية كما أشير لها في الأدب الإداري هي " تلك المرتبة الإجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي تنظيم إجتماعي"، والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي، فهي إما المكانة الرسمية أو المكانة الإجتماعية التي يضيفها الآخرون على شخص ما بسبب شعورهم نحوه وبذلك تأخذ الطابع غير الرسمي.

¹ هاني خلف الطراونه، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 103

ومعظم العاملين يبذلون قصار جهدهم في العمل كمحاولة للحفاظ على مكانتهم، لأن فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً لأي فرد، وسبباً في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب، الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والإضطراب ومن ثم ترك العمل نتيجة للشعور السلبي المتولد عنده.

فنتائج الدراسات التي بحثت في مفهوم الولاء التنظيم وأثره على الأفراد، وخاصة تلك التي قارنت بين ولاء العاملين لتنظيماتهم في كلاً من اليابان وأمريكا وبريطانيا، أشارت إلى أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل في اليابان أكثر مما هو موجود عند الأفراد في كلاً من أمريكا وبريطانيا، وهذا يعود كما ذكرت الدراسات المقارنة إلى وجود القوانين والتشريعات في المنظمات اليابانية التي تضمن للأفراد العاملين البقاء في منظماتهم مدى الحياة.

خامساً: قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.¹ فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد:

- 1/ يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها وتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت، وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.
- 2/ تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء. لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.
- 3/ إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على إستخدامها لقياس ومعرفة مشكلات المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- 4/ إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لإهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد. وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصادقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الإتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

¹ موسى اللوزي المرجع السابق، ص 139

15/ تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم.

5.2.2 إدارة الوقت والتطوير التنظيمي:

أولاً : المفهوم والأهمية:

ترداد أهمية إدارة الوقت بسرعة كبيرة في حياة الأفراد والمنظمات بدءاً من المديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوى الأول، فالإدارة الجيدة للوقت تحقق فوائد كثيرة منها توفير التكاليف للمشروعات وإدارة الموارد البشرية. وهنا يقول "دراكر Drucker" الوقت هو أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن تتم أي شيء آخر، ويعتبر الوقت مورداً لا يمكن إيداره بل يجب استخدامه بحكمة فالوقت الماضي ذهب دون رجعة ولا يعوض، وهو سلعة موزعة على الكل بالتساوي، فالكل لديه 24 ساعة يومياً و 7 أيام و52 أسبوعاً في السنة.¹

إن الوقت يمكن إدراك خصائصه بسهولة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:²

- 1- الوقت يمر بسرعة محددة.
- 2- الوقت يسير إلى الأمام بشكل متتابع.
- 3- الوقت لا يمكن شراء المزيد منه ولا يمكن تخزينه.
- 4- الوقت مستهلك بطبعة فما مضى منه لا يعود أبداً.
- 5- الناس متساوون في نعمة الوقت، لكنهم غير ذلك من حيث استثماره وتعظيمه واستخدامه.
- 6- الوقت أثمن ما يملك الإنسان، فهو يعني الحياة.

وتشير الأدبيات في الإدارة إلى وجود علاقة مباشرة بين عامل الوقت كمورد غير متجدد ودرجة تقدم المجتمعات ومستواها الحضاري، وقد إستمرت الجهود في دراسة الوقت وأهميته في إنجاز الأعمال، وكان فريدريك تيلور رائد حركة الإدارة العلمية أول من ساهم في دراسة الوقت في النظريات الحديثة من القرن العشرين، حيث دعا إلى استخدام عنصر الوقت لإنجاز الأعمال بأقل التكاليف، وذلك من خلال محاولاته لزيادة الإنتاجية واستخدام عوامل التحفيز المادية وتحسين ظروف وبيئة العمل والتدريب، ودراسة الوقت والزمن وتحليل العمل إلى جزئيات بسيطة، وربط الأجزاء ببعضها بأسرع وأفضل طريقة في أقل وقت ممكن مع أخذه في الإعتبار فترات الراحة وفترات التوقف عن العمل، ويدل ذلك على إدراكه لأهمية الوقت ومساهمته في العمليات والوظائف، وقد أعتبرت محاولاته فعالة في حينها وإن لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، 167

² سعيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة، (القاهرة: دار الكتب المصرية، 2008م)، ص 401

ويمكن تعريف إدارة الوقت بأنها "إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تتجز المهام والأهداف التي تمكنتك من أن تكون فعالاً في عملك"، وتشتمل هذه العملية على مراحل ضرورية تستهدف تحديد إحتياجات الفرد ومتطلباته الوظيفية حسب أهميتها ومطابقتها مع الوقت والموارد المتاحة أو المحتملة. وتعرف إدارة الوقت بأنها "عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام الوقت في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل قد تكون ليوم أو لأسبوع أو لشهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً أثناء القيام بالعمل"

فالعملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، وأيضاً إدارة الوقت، وإدارة الوقت هي في حد ذاتها عملية تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لإستخدامها بفعالية، وكذلك مهارة الرقابة على إستخدامها. والفوائد التي يمكن الحصول عليها من الفكر الإداري لإدارة الوقت مشابهة لتلك الفوائد التي يمكن الحصول عليها من نظرية الإدارة، أن نظرية الإدارة هي "وسيلة لتنظيم الخبرات بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال البحث العلمي والإختبار التطبيقي للمباديء والتدريس الملائم للمباديء".

وتعني إدارة الوقت كذلك إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يضمن للمنظمة الحصول على أفضل النتائج في وقت محدد، عليه يمكن ملاحظة وجود علاقة ترابط بين مفهوم وهدف الوقت وبين وظائف الإدارة، فالإدارة الواعية تعمل على إستغلال هذا الوقت أحسن إستغلال، ودراسة أثره على كل وظيفة من وظائف الإدارة، لأن إدارة الوقت هي عبارة عن عملية مستمرة تتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين والتحليل والتخطيط والمتابعة وإعادة التحليل. وإدارة الوقت ضرورية للنجاح، وهذا ما يؤكد بيتير دركر بقوله " إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر".

ثانياً: أنواع الوقت:

حددت أدبيات الإدارة أنواعاً من الوقت أهمها:

1/ الوقت الإبداعي: وهو ذلك الوقت المخصص للدراسة والبحث والإستقصاء والتخطيط لفهم الأمور وإدارتها والعمل على تحديد مضيعات الوقت ووضع الحلول لها، وتحديد الأولويات التي يجب القيام بها لخلق الشعور بأهمية الإنجاز والمتابعة.

2/ الوقت التحضيري: وهو مرحلة الإستعداد لتنفيذ المرحلة الأولى، ويتم فيها جمع المعلومات وتجهيز بيئة العمل وأدوات العمل وأساليبه وأفراده حت يتم تجنب الهدر في الأموال والتقليل من التكاليف.

3/ الوقت الإنتاجي: ويقصد به إتباع ما يعرف بالوقت المبرمج، والتعرف على جميع الأمور المتعلقة بالحصول على الوقت المثالي في العمل.

4/ الوقت غير المباشر: وهو الوقت المخصص للنشاطات الفرعية غير المتخصصة والتي لها تأثير على العمليات الإنتاجية.

ثالثاً: أسباب تطبيق إدارة الوقت:

ومن الأسباب التي تدعو إلى استخدام إدارة الوقت بصورة فعالة:

- 1- تشجيع الإستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي.
- 2- العمل على تقليل التكاليف المادية وغير المادية.
- 3- إدارة الوقت تعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة والوسائل وزيادة الإنتاجية.
- 4- الوقوف على معرفة مسببات ضياع الوقت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.

رابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الوقت:

لتجنب الآثار السلبية الناتجة عن الإستخدام السيء لإدارة الوقت، لا بد من توافر متطلبات أساسية تعمل على إنجاح إستخدامه، وتتمثل هذه المتطلبات في:¹

- 1) **التخطيط الفعال للوقت:** وهذا يتطلب ضرورة معرفة أهمية عنصر الوقت ومراعاة الدقة والعناية والإستغلال الأمثل من خلال التخطيط، فالتخطيط يعني وضع إطار مسبق للوقت، ووضع حدود له.
- 2) **تنظيم الوقت:** تكون هذه المرحلة بعد وضع الخطة، حيث يجب على الأفراد العاملين في الإدارة أن يقوموا بإستخدام سجلات خاصة لبيان كمية ومقدار الوقت الفعلي لكل نشاط، وتزود هذه السجلات الفرد ببيانات ومعلومات عن كيفية إستخدام الوقت بالإضافة إلى زيادة مهارة الفرد في الإطلاع على الأمور، وتبين الأعمال غير الضرورية والأعمال التي يستطيع تفويضها والأوقات اللازمة لقيام الآخرين بأعمالهم.

خامساً: تسجيل الوقت وتحليله:

تعتبر عملية تسجيل الوقت من الركائز الأساسية التي تساعد الإدارة والأفراد على التحكم في إدارة الوقت بشكل يساعد في الوصول إلى أفضل النتائج. فتسجيل الوقت هو الأداة السليمة التي توضح كيف يقوم المدير أو الفرد العامل بقضاء وقته، فالإدارة غير الواعية لأهمية عنصر الوقت ستواجه مشكلات كثيرة تتعكس على شكل إستنزاف للموارد المادية والبشرية، وإنكماش تدريجي للمنظمة الإدارية خلال فترة قليلة قادمة.

سادساً: خطوات دراسة الوقت:

حدد بوقا (Buffa) أهم الخطوات لدراسة الوقت فيما يلي:²

- 1/ جمع المعلومات عن العملية محل الدراسة وتسجيلها، مع الأخذ في الإعتبار المعلومات عن القائمين بإدارة العمل والمشرفين عليه، مع تقسيم العملية بعناصرها.
- 2/ تحديد عدد الدورات بقصد أوقاتها بدقة، ومراعاة أن تكون الدورات كافية للدراسة.
- 3/ تسجيل الوقت المستنفذ في العملية بدقة من قبل القائمين على الدراسة.
- 4/ قياس معدل سرعة أداء القائمين بالعمل.
- 5/ تحديد هامش المسموحات في الإداء.

¹ موسى اللوزي المرجع السابق، ص 175

² صلاح العباس، إدارة الوقت، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007م)، ص 69

6/ الوصول إلى تحديد تقريب للوقت النموذجي المستهدف.

هذه الخطوات أساسية لأيّة دراسة، ولكي تبدأ دراسة يجب توافر معلومات عن محل الدراسة وتسجيل وتحليل المعلومات في ظل الوقت المتاح المستهدف، ومن خلال ملاحظة أداء العامل المستهدف لعمله يمكن تحديد معدل سرعة ادائه وتحديد هامش المسموحات وما زاد على هذه المسموحات يمكن تقرير إن كان إهداراً للوقت أو هو تأخير غير إرادي ، وبذلك يمكن الوصول إلى الوقت النموذجي المستهدف من الدراسة.

سابعاً: أسباب ضياع الوقت المتاح للأفراد:

أ/ أسباب ضياع الوقت المرتبطة بالعوامل والمتغيرات الشخصية:¹

- ضعف الحالة الصحية.
- عدم الإنضباط الذاتي لبعض الأفراد.
- الشعور بالملل والإحباط.
- الإستعجال ونفاد الصبر.
- اللامبالاة وقلة الإلتزام.
- الحالة المزاجية أو النفسية.
- عدم قدرة بعض الأفراد على قول كلمة "لا" للآخرين.
- فوضوية بعض الأفراد.
- ضعف دافعية بعض الأفراد للعمل.

ب/ أسباب ضياع الوقت المرتبطة بالعوامل والمتغيرات الإدارية:

تتعدد العوامل والمتغيرات الإدارية بتعدد الوظائف الإدارية، حيث يمكن تقسيم هذه العوامل والمتغيرات طبقاً لهذه الوظائف كما يلي:

1/ مسببات ضياع الوقت الخاصة بوظيفة التخطيط:

- عدم وجود الأهداف.
- عدم التحديد الدقيق للأهداف أو المهام والأنشطة المطلوبة.
- سوء التخطيط وتحديد الأولويات.
- المشكلات والأزمات المفاجئة.
- الزيارات غير المخططة.
- عدم ترتيب الأولويات .
- محاولة القيام بأمر كثيرة في وقت واحد.
- كثرة وتعدد الأعمال التي يجب القيام بها في وقت واحد.
- عدم تخطيط البيئة المادية لتصبح صالحة للعمل.

¹ احمد محمد غنيم، مهارات إدارة الوقت- سلسلة الفكر الإداري المعاصر، (القاهرة: دن، 2010م)، ص 37

- إعداد تقديرات غير واقعية للوقت.
- العجلة وعدم الصبر والإستعجال.
- الإدارة بالأزمات.
- تغيير الأولويات.

2/ مسببات ضياع الوقت الخاصة بوظيفة التنظيم:

- تداخل السلطة.
- المركزية وعدم التفويض.
- تعدد الاجتماعات واللجان.
- عدم تحديد الأولويات، ضعف عمليات التنسيق.
- تعدد المشرفين أو الرؤساء.
- عدم التنظيم الشخصي (طاولات المكتب المزدحمة، خلط الأعمال الورقية).
- إزدواجية الجهد وتعدد الرؤساء.
- وجود نظام سيئ للملفات، وكثرة الأعمال الورقية. هذا بالإضافة إلى سوء نظام الحفظ التوثيق.
- إستخدام معدات وتسهيلات غير ملائمة.
- الإشتراك في التفاصيل الروتينية.
- التفويض غير الفعال.

3/ مسببات ضياع الوقت الخاصة بوظيفة التوجيه:

- ضعف كفاءة وخبرات المرؤسين في العمل.
- وجود قصور في التنسيق بالمنظمة.
- عدم كفاءة وفعالية عمليات الإتصالات.
- زيادة عدد مرات غياب العاملين عن العمل، وكثرة تأخرهم عن العمل.
- زيادة عدد الإستقالات بين العاملين.
- وجود زيادة أو نقص أو نقص في عدد العاملين.
- قلة الدافع إلى العمل لدى العاملين، وانتشار اللامبالاة بينهم.
- تخلف تكنولوجيا العمل وأنظمة الإتصال المستخدمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات.
- إنتشار الصراعات والخلافات الشخصية في بيئة العمل.
- كثرة الاجتماعات.
- وتأجيل القرارات والتردد في عملية إتخاذها.
- الإندفاع في إتخاذ القرارات.

• إنتشار حمى المذكرات الداخلية بالمنظمة.

4/ مسببات ضياع الوقت الخاصة بوظيفة الرقابة:

- عدم وجود المعايير الرقابية.
- عدم كفاءة وفعالية التقارير.
- تعدد الجهات الرقابية.
- الزيارات والمقابلات الخارجية.
- المقاطعات الهاتفية، والمكالمات الداخلية غير المخططة.
- ترك المهام دون إنجاز.
- وجود المعلومات غير الكاملة، وتأخر الحصول على المعلومات.
- نقص الإنضباط الذاتي.
- زيادة الضوضاء، وانتشار المؤثرات البصرية الملهية.

ج/ أسباب ضياع الوقت المرتبطة بالعوامل والمتغيرات الإجتماعية:

- الزيارات غير المخططة.
- الخلافات الأسرية.
- العلاقات المهنية.
- العلاقات الإجتماعية.

د/ أسباب ضياع الوقت المرتبطة بالعوامل والمتغيرات البيئية:

- الضغوط السياسية.
- جماعات الضغط.
- المشاركات المؤسسية والمهنية.
- ضعف كفاءة البنية الأساسية.
- إنتظار الآخرين.
- إزدحام الطرق والمواصلات.
- الإجتماعات غير المثمرة.
- الظروف المناخية. وغيرها من العوامل.

فمفهوم مضيعات الوقت هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الزمان والمكان والموقف والشخص، لذلك على الفرد أن يتعرف من خلال عمليات التحليل على الأنشطة التي تستنفذ أوقاتاً غير ضرورية أو تعطي عائداً لا يتناسب مع ما أعطى لها من وقت، والأنشطة التي تعتبر ضرورية للإنجاز في فترة زمنية معينة.

وتتبع أهمية التعرف على المضيعات ومصادرها من إتاحة العمل على ترشيدها وتبديلها بأنشطة ذات إنتاجية عالية. وقد أوضح "دركر" في كتاباته العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت وحددها بما يلي:¹

- 1- سوء الإدارة.
- 2- تضخم عدد العاملين في التنظيم.
- 3- زيادة عدد الاجتماعات.
- 4- عدم كفاية وفعالية المعلومات وأنظمتها.
- 5- الزيارات المفاجئة غير الناجحة.
- 6- المكالمات الهاتفية غير المقبولة وقراءة الصحف.
- 7- التنفيذ قبل التفكير.

ثامناً: مبادئ وأساليب توفير الوقت:

- 1- الإقلال من اللجان.
- 2- زيادة سرعة المراسلات.
- 3- عدم تأجيل اتخاذ القرارات.
- 4- تخصيص ملفات لمتابعة القرارات.
- 5- التأكيد على أن المفوض له قادر على فهم الصلاحيات المعطاة له.
- 6- ترتيب المواعيد وتحديدها مع السكرتير.
- 7- تقيض قراءة المعلومات للمرؤوسين لفهمها وإدراكها.
- 8- تنظيم المؤتمرات.
- 9- استعمال نظام سكرتاريا فعال.
- 10- اعتماد نظام الرسائل والمذكرات القصيرة.
- 11- استعمال سلة المهملات لإتلاف الأوراق.
- 12- تخطيط وتنظيم الوقت.
- 13- اللجوء للتدريب.
- 14- تعيين سكرتير جيد.

تاسعاً: علاقة إدارة الوقت بالتطور التنظيمي:

تعمل الاقتراحات التي تم ذكرها بالإضافة إلى قواعد تطبيق إدارة الوقت على تحسين الأداء وتقليل التكاليف وتطوير التنظيم بشقيه الإنساني والتنظيمي، فالعلاقة بين التطوير التنظيمي وإدارة الوقت هي علاقة وثيقة تتضح من خلال:²

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 188

² موسى اللوزي المرجع السابق، ص 197

أ/ ارتكاز التطوير التنظيمي على جوانب مختلفة منها الجانب السلوكي، حيث تعتبر وسائل إدارة الوقت واستراتيجياتها من الأمثلة على التدريب السلوكي للأفراد الذي يتضمن الإدارة الذاتية والإدارة بالأهداف وتخطيط الوقت وتنظيمه، وبالتركيز على هذه الأبعاد يكون قد تم استخدام الجانب السلوكي في التطور التنظيمي.

ب/ من بين الأهداف العديدة التي يسعى إليها التطوير التنظيمي: تحقيق الكفاءة والفعالية في كيفية استخدام الموارد الاقتصادية بما فيها الوقت عن طريق تحليله وتسجيله. ويهدف التطوير التنظيمي كذلك إلى دراسة وظائف الإدارة مع التركيز على الأسلوب الأمثل في إدارة هذه الوظائف، وإدارة الوقت وهي إحدى العمليات الموجودة ضمن التخطيط والتنظيم والرقابة، فالتخطيط يترافق مع الزمن في كل عملياته، حيث أن إعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط مراعاة التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، والقيام بتوزيع الوقت توزيعاً يتناسب مع الأنشطة. ومن هنا يمكن تحديد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، كي يعرف الفرد العامل الطريق الصحيح للسير فيه وكذلك الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإدارة الوقت ترتبط بالتنظيم في عدة جوانب منها: تحديد مهام وواجبات واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل، وتحديث وتبسيط الإجراءات، وتطبيق التفويض الفعال بشكل يؤدي إلى توزيع الوقت بشكل سليم يساعد على إحداث التطوير. وفي عملية اتخاذ القرارات يلاحظ استخدام إدارة الوقت بشكل سليم وموضوعي يعتمد على الدراسة والتحليل والاختيار لتجنب ضياع الوقت وتقليل التكاليف.

6.2.2 إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي:

أولاً : تمهيد:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإداري إضافة متميزة في مجال الإرتقاء بمستوى الأداء الإداري للمؤسسة بصفة عامة، ومن ثم تحقيق جودة عملاتها باختلاف أنواعهم. إن معايير النجاح الحقيقي للمؤسسة هو تحقيق منافع عملاتها، وينعكس ذلك على تحقيق الأهداف الأخرى للمؤسسة سواءً المالية أو غير المادية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رسالة المؤسسة، ومن ثم التقدم والنمو المستمر.¹

أصبحت التنظيمات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لغاية رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في السلع المنتجة، من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على إستمرارية المنظمات وبقائها في وسط الإزدحامات التنافسية بين المنظمات والحكومات في العالم. لقد إحتلت إدارة الجودة وتطبيقاتها أهمية خاصة، سواءً على الصعيد العالمي أو المحلي، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفها أحد الراغبين في تطبيقاتها بأنها " الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م)، ص 27

وقد أصبحت الحاجة ضرورية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة من مداخل التطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الإدارة، والمحافظة على إستمرارية البناء التنظيمي ومواجهة التحديات.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدمات إنتاجها، والمساعدة في التحديات الشديدة، وكسب رضا الجمهور. وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وفرنسا. وأصبح مفهوم إدارة الجودة مفهوماً إدارياً مهماً في مجال الإدارات و المنظمات الحديثة من خلال ما حققه من النمط الجديد من نجاحات في الإدارة.

وكننتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم، طرحت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم، وأصبح لكل تعريف مفهوم و معنى يعكس وجهة نظر الباحث، إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير مفهوم ومعنى إدارة الجودة، ويقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة هو أنها: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة تحسين الأداء".

ويعرف البعض إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management بأنها: "الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبنى على أساس الإستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات".¹

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " تطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له ".²

ثالثاً: عناصر إدارة الجودة:

يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العناصر و المبادئ الواجب التقيد والإلتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، والأهداف التي يسعى هذا الأسلوب الإداري إلى تحقيقها والتمثلة في تحقيق الأداء الإداري، وتحقيق الرضا لدى الجمهور عن الخدمات والإنتاج . والعناصر الأساسية للجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:²

1/ تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة.

2/ وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 397

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 235

3/ الإهتمام بجمهور الخدمة.

4/ تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة.

5/ مشاركة الأفراد العاملين في عمليات إتخاذ القرارات.

6/ تشكيل فرق العمل.

7/ تحديد معايير قياس الجودة.

8/ مكافأة العاملين.

رابعاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من أهمية تطبيق إدارة الجودة لتحقيق الأهداف المطلوبة, إلا أن نجاح هذا التطبيق يتطلب ضرورة توافر المتطلبات التالية:¹

1/ أن تكون التنظيمات على علم ومعرفة بالعملاء والزبائن وأيضاً بإحتياجاتهم, وأن تعمل المنظمات على تعديل وتطوير السلوك والأساليب اللازمة والضرورية لتطوير مخرجاتها بما يتماشى مع إحتياجات الأفراد والتغيرات البيئية المحيطة.

2/ ضرورة تعرف المنظمات على منافسيها في السوق المحلي والعالمي.

3/ أن تكون على معرفة بنتائج عدم تطبيق الجودة في الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

4/ العمل على تحديد أهداف كل وحدة إدارية فيما يتعلق بإشباع حاجات العملاء بالخارج والداخل على حد سواء.

5/ التأكد من فهم ومعرفة الأفراد العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

6/ عدم القبول بتقديم أي خدمات أو سلع لا تتطابق عليها مواصفات إدارة الجودة الشاملة.

7/ إعتداد تطبيق مفهوم البوادر الوقائية وليس العلاجية عند القيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

خامساً: فوائد تطبيق إدارة الجودة:

إن إستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى بإهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ تحقيق فوائد معينة, وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية:²

1- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.

2- رفع مستوى الأداء.

3- تخفيض تكاليف التشغيل.

4- العمل على تحسين وتطوير إجراءات و أساليب العمل.

¹ مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، (عمان: دار جريب للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 344
² يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 205

5- زيادة ولاء العاملين.

6- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.

أما التي يجنيها الأفراد العاملين نتيجة لإلتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي:

1- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لإستخدام مهاراتهم وقدراتهم.

2- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.

3- توفير التدريب اللازم.

4- إعطائهم الحوافز الملائمة للجهود التي تبذلونها للقيام بأعمالهم.

سادساً: خطوات تنفيذ الجودة الشاملة:

يتضمن تنفيذ خطط وبرامج إدارة الجودة الشاملة مراحل أساسية هي:

1/ مرحلة الإعداد: تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن التطبيق الناجح يبدأ مع بدايتها، وتسمى أحياناً بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة التحضير.¹ وفي هذه المرحلة يتم التأكد من فريق العمل وقدرته على تنفيذ المهام بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من حيث المهارات والكفاءات والتدريب. كما يتم في هذه المرحلة وضع الخطوط المستقبلية لسير العمل والإجراءات.

2/ مرحلة التحضير: وفي هذه المرحلة يتم التخطيط لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة.

3/ مرحلة التنفيذ والتطبيق: وفي هذه المرحلة تتم مراجعة أعمال فريق العمل وتفعيل دورة ومناقشة تطوير العمل من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بغرض بدء التنفيذ والتطبيق الفعلي لبرنامج الجودة الشاملة.

سابعاً: الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة:

نتيجة لأهمية هذا الأسلوب في الإدارة، تصدى كثير من الكتاب والمفكرين، وكتبوا عنه الشيء الكثير مما أدى إلى ظهوره كفكر جديد في الإدارة من خلال المساهمات التي قدموها، والتي أطلق عليها الإتجاهات الحديثة في الإدارة. وهذه الإتجاهات التي تعد مساهمات قدمت من أفراد متخصصين في هذا المجال، أدت إلى إثراء وغنى هذا الموضوع، وقد تمثلت بمحاولات كل من:²

□ جوزيف جوران:

الذي ركز في مجال ما هو مطلوب من الإدارة القيام به في موضوع الجودة على ما يلي:

1- إعتبار دور المنظمة كلاً متكاملًا في تقديم خدمات ذات جودة ونوعية مرتفعة.

2- على كل مستوى إداري القيام بواجباته بصورة كاملة.

¹ هدى بنت صالح أبو حميد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006م)، ص 55

² موسى اللوزي المرجع السابق، ص 247

وقد ركز جوزيف في مساهمته على التالي:

أ - العمل على ضرورة تحسين الجودة.

ب - ضرورة تحسين الجودة.

ج - وضع تقارير تبين مراحل العمل المنجز.

د - تشكيل وبناء تنظيم يعتمد على:

○ تشكيل مجلس لدراسة الجودة بأبعدها المختلفة.

○ حفظ سجلات الإنتاج.

○ إدخال التحسين المستمر.

ومن خلال مساهمته في هذا الفكر الجديد المتمثل في إدارة الجودة أشتهر جوزيف ب :

1- تخطيط الجودة.

2- الرقابة على الجودة.

3- تحسين الجودة.

□ فيليب كروسبي:

ترتكز الأفكار الأساسية لمساهمته في تحسين الجودة على مفهومين هما: إدارة الجودة والعناصر

الأساسية للتطوير. أما الأساسيات كما حددها كروسبي فهي:¹

1- تعريف الجودة بأنها المطابقة للمواصفات.

2- العمل على منع حدوث الأخطاء.

3- الأداء, على أن يكون منتجاً أو خدمة ممتاز.

أما العناصر الأساسية التي شار إليها كروسبي لتحسين الجودة فهي:

1- الإصرار من قبل الإدارة العليا.

2- تعليم جميع الأفراد العاملين والعمل على تدريبهم.

3- التطبيق الفعلي لهذه الأساسيات.

□ ادواردو ديمنج:

وقد تطرق في مساهمته لتحسين إدارة الجودة الشاملة إلى المبادئ التالية:

1- ضرورة تحسين أنظمة العمل و الخدمات بصورة مستمرة.

2- التركيز على أهمية القيادة.

3- تقليل وتخفيف الحواجز بين الأقسام والدوائر داخل التنظيم.

4- استخدام التدريب لتنمية المهارات.

5- استخدام المنهجية العلمية.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وعمليات تطبيقية، (عمان: دار الشروق للنشر، 2006م)، ص 125

- 6- ضرورة عدم التعارض بين الأهداف.
- 7- ضرورة إدخال التغيير.
- 8- إيقاف الإعتماد على الغختبار بقصد كشف الأخطاء.
- 9- إيجاد علاقة طويلة الأمد مع الأطراف.
- 10- العمل على إزالة الخوف لدى فريق العمل.
- 11 - التوقف عن تهديد العاملين.
- 12- وضع برامج تعليم.
- 13- إعطاء الفرص لرفع الروح المعنوية لفريق العمل.
- 14- إشراك كل فرد داخل التنظيم في عملية التحويل والتطبيق لهذا المفهوم.

ثامناً: دور إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي:

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال عدة أبعاد، ويمكن ملاحظة هذه العلاقة في الشكل التالي الذي يتضمن التركيز على ثلاثة محاور أساسية هي: (المالكين، العملاء، الموظفين).¹

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإستفادة من الإمكانية البيئية المتاحة سواء التكنولوجية والبشرية والمادية، يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلى التحقيق رضا الجمهور خاصة إذا كانت أسعار السلع و الخدمات معتدلة ومناسبة للأبعاد الإجتماعية والإقتصادية والوظيفية، مما يترتب عليه زيادة في الولاء والرضا والانتماء للمنظمة الإدارية، وزيادة الطلب على الخدمة أو المنتج، ومن ثم زيادة الأرباح و المنافسة.

ويمكن إعتبار إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدى الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بها، حيث يمكن إعتبار الثقافة التنظيمية أحد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي والمعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التركيز على مشاركة العاملين من كل المستويات.²

ويعني تركيز إدارة الجودة على الإبتكار والإبداع بأن يتمتع العاملون بمهارات عالية وكفاءات لكي تحافظ على إستمرار وجودهم في المنظمة، وتدفع بهؤلاء الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلى زيادة قدرات المنظمة الإدارية على المنافسة من خلال إتباع أساليب عمل جديدة للإرتقاء بمستوى الخدمة أو السلعة المنتجة، بهدف زيادة التسويق والأرباح والمبيعات، وتحسين العاملين، وزيادة ولائهم وانتمائهم لمنظماتهم.

تاسعاً: المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس (إيزو 9000)

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 249

² أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2008م)، ص 278

International Standardization Organization

تم تأسيس المنظمة عام 1946 بعد الحرب العالمية الثانية¹ وكان مقرها في سويسرا، وكانت مهمتها إصدار المواصفات الدولية (العالمية)، وتوحيد المواصفات في المجال الصناعي على المستوى العالمي حتى تساعد على سهولة إجراء التبادل التجاري في السلع والخدمات، وتطوير التعاون بين دول العالم ومنظماتها. وتكون المشاركة بهذه المنظمة بمعدل عضو واحد لكل دولة مراعاة لمصالح جميع الأطراف من منتجين ومستخدمين وحكومات وجهات علمية وغير ذلك، وحتى يتم تحديد الحد الأدنى من جودة السلع والخدمات المنتجة. أما الرقم 9000 فهو يعبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة، وهنا يتم تطبيق هذه المواصفات على العينات التشغيلية وليس على المنتج أو الخدمة، ويشير تطبيق هذه المواصفات كشهادة على ممارسة نظام ومفهوم إدارة الجودة الشاملة².

عاشراً: معايير الجودة العالمية:

وتتمثل معايير الجودة الشاملة العالمية فيما يلي:

أ/ ضرورة إلزام التنظيمات بالجودة العالمية ومعاييرها في أعمالها كافة، والعمليات التي يشغلها نظام الجودة هي تلك التي تؤثر في النتائج النهائية للعمل، وتمثل بالنسبة للإنتاج في المؤسسات الصناعية:

1- شراء المواد من مصادرها .

2- مراجعة متطلبات العميل للتأكد من وضوحها.

3- تصميم المنتج إذا لم يسبق تصميمه.

4- مراحل التصنيع.

5- إختبار المنتج.

6- الترتيب وخدمة البيع.

ب/ أن تلتزم التنظيمات بشروط الجودة وتطبيقها على يد أشخاص مؤهلين وقادرين.

ج/ ضرورة توافر برامج تدريب داخلية للعاملين.

د/ أن يكون نظام الجودة ومواصفاتها العالمية موثقاً على شكل:

أولاً دليل جودة ثانياً دليل إجراءات العمل، ثالثاً دليل تعليمات العمل.

هـ/ ضرورة إثبات قدرة المنظمة على القيام بتنظيم أعمالها.

و/ ضرورة ممارسة الرقابة الإدارية للتأكد من خطوات تطبيق إدارة الجودة واتباع سلسلة المواصفات العالمية في المنتج.

إحدى عشر: متطلبات الأيزو 9000:

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000م)، ص 107

² مأمون سليمان الرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 243

- يجب أن تتضمن متطلبات تطبيق سلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 العناصر التالية:¹
- 1- مسؤولية الإدارة: وهنا يتم تحديد الجهات المسؤولة عن سير العملية الإدارية وإجراءات المراجعة للتأكد من حسن سير العمليات التشغيلية الرامية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومواصفاتها.
 - 2- نظام الجودة: يتضمن هذا النظام ضرورة دراسة ومعرفة أنواع النشاطات والمهام التي تؤثر على جودة ونوعية المنتج، كذلك القيام بدراسة نظام الجودة وتقييمه من حيث الكفاءة والفعالية.
 - 3- مراجعة القيود: للتأكد من قدرة المنظمة على تلبية حاجات الجمهور، وللتأكد أيضاً من وضوح متطلبات الجمهور ومدى واقعيته.
 - 4- ضبط التصميم: أي مواصلة العمل للتأكد من السيطرة على سير العمليات، ومن أن المواصفات والمعايير المطلوبة قد تم تحقيقها والمحافظة عليها.
 - 5- ضبط الوثائق: إعتدال التنظيم والدقة في تنفيذ الأعمال وإجراءات العمل، واستخدام الوثائق بشكل يحافظ على محتوياتها ومضمونها.
 - 6- الشراء: تحديد متطلبات ووثائق المشتريات، وتحديد آلية إختيار الموردين، وتوضيح المسؤوليات المترتبة عليهم، وأن تكون المعاملات بين المشتري والمورد على درجة كبيرة من الوضوح.
 - 7- المواد المشتراه للتصنيع: التأكد من نوعية هذه المواد وشروط إستخدامها، وأن تراعى الدقة في النظام في حالة إستخدام أكثر من مادة مشتراه في عمليات التصنيع.
 - 8- السيطرة على العملية الإنتاجية: ويتم ذلك من تاريخ البدء بالعملية الإنتاجية بما في ذلك التخطيط وإتباع التعليمات الضرورية لكل من سير العملية التشغيلية وتوافر المواصفات في المنتج.
 - 9- التأكد والرقابة: وهنا لا بد من إتباع آلية معينة للتأكد من توفر متطلبات النجاح، ولا بد من تحديد الأشخاص المسؤولين عن هذه العمليات من تأكد ورقابة .
 - 10- ضرورة توافر أجهزة الرقابة وأجراء الإختبارات.
 - 11- إظهار نتائج الإختبارات للمنتج أو الخدمة.
 - 12- ضبط إحكام المنتج غير المتطابق لما هو مطلوب: أي ضرورة التأكيد على منع إستخدام المنتج غير المطابق، وأن يشمل الضبط والإحكام عمليات التمييز والتقييم والعزل والتصرف في المنتج غير المطابق وتشمل هذه الخطوة ما يلي:
 - أ- إعادة التشغيل لتحقيق المتطلبات المحددة.
 - ب- القبول بإصلاح أو بدون إصلاح.
 - ج- الإستخدام في أغراض أخرى أقل مستوى.
 - د- الرفض.
 - 13 - الإجراء التصحيحي: ويتضمن هذا الإجراء ضرورة القيام بالخطوات التالية:

¹ أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، (المنصورة: دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات، 2009م)، ص 70

- أ - دراسة ومعرفة سبب عدم مطابقة المنتج لما هو مطلوب لمنع التكرار .
- ب - تحليل البيانات ودراستها ودراسة عمليات التشغيل لتحديد سبب عدم المطابقة.
- ج - تطبيق ضوابط التأمين واتخاذ الإجراءات الصحيحة.
- د - تنفيذ التعديلات في طرق العمل.
- 14 - التخزين والتعبئة.
- 15 - سجلات الجودة: إنشاء وصيانة طرق لتمييز وجمع وفهرسة وحفظ وتخزين وصيانة سجلات الجودة المطلوبة.
- 16 - المراجعة الداخلية: للتأكد من أن أنشطة ومهام الجودة تعمل على تحقيق خطة الجودة المطلوبة.
- 17 - التدريب: العمل على تحديد الإحتياجات التدريبية.
- 18 - الخدمات.
- 19 - الأساليب الإحصائية المستخدمة: ضرورة تطبيق المنهجية العلمية بأساليبها الإحصائية وذلك لغايات تطبيق المواصفات العالمية.
- إثنى عشر: فوائد تطبيق الايزو 9000 :**
- يترتب على إعتقاد المواصفات و المقاييس العالمية ISO 9000 فوائد كثيرة تعود على التنظيم والأفراد بفوائد كثيرة منها:¹
- 1- العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية, مما يمكن هذه التنظيمات من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم, كما تشترط منظمة الجات.
 - 2- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المواصفات العالمية.
 - 3- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.
 - 4- بناء علاقات قوية و متينة مع العملاء.
 - 5- تعليم المسؤولين في المنظمة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.
 - 6- إعطاء العاملين شعوراً بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المنظمة على شهادة الجودة العالمية.
 - 7- تحسين عمليات الإتصال الداخلي و الخارجي.
 - 8- زيادة الأرباح. و فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات و السلع.
 - 9- إستمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات.
 - 10- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.

¹ زيد منير عيدي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 138

المبحث الثالث

تطوير وتنمية الموارد البشرية

1.3.2 تمهيد:

إن العنصر البشري يعتبر أحد أهم موارد المنظمات إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث أنه يمثل ركيزة الدول والمنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والإحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. وقد أصبحت الحاجة لتنمية الموارد البشرية بالمنظمات أكثر إلحاحاً، وذلك في ظل التطور المتسارع في التكنولوجيا وأثره على المنظمات العالمية منها والمحلية، وفي ظل متغيرات البيئة الديموغرافية للقوى العاملة، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير والتطوير. حيث أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم. وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر إنفتاحاً ومرونة. ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والإزدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإداري والتطوير للقوى العاملة لديها بغرض تنمية مواردها البشرية.

2.3.2 مفهوم الموارد البشرية:

إن مصطلح الموارد البشرية هو أحد التسميات المعبرة عن المجتمع الإنساني بوصفه مجموعة من الأشخاص منظوراً لهم من خلال الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ سواءً على مستوى دولة واحدة أو على المستوى الدولي، وقد لا يكون تعدد التسميات واختلافها سوى مسألة شكلية.

3.3.2 أهمية الموارد البشرية:

تحتل الموارد البشرية أهمية إستثنائية في عملية التنمية، ويتأتى ذلك من أن الإنسان غاية التنمية ووسيلتها، فهو يكدرح في سبيلها لكي يستطيع أن يجني ثمارها، وهي بدونها لا تستطيع أن تحقق أهدافها، كذلك جاء الإهتمام بالموارد البشرية لأنها تعد قوة العمل للقطاع المنتج، كما وأن رأس المال النقدي والعيني هو من إنتاج تلك القوى.

إن هناك علاقة مباشرة بين الموارد البشرية ونموها من جانب والدخل والرفاهية الحالية والمستقبلية من جانب آخر. وذلك لأن الموارد البشرية تمثل الطاقة الخلاقة والمبدعة التي تتولى تشغيل واستثمار الموارد

الطبيعية، إضافة إلى أن تحقيق التقدم العلمي والتقني والإقتصادي في كل المجتمعات يعتمد على القدرات والخبرات والمهارات اللازمة للموارد البشرية وعلى كفاءتها. إن تنمية الموارد البشرية تمثل العملية الضرورية لتنمية وصقل وتحريك القدرات والكفاءات البشرية بجوانبها العلمية والفنية والسلوكية.

ومن خلال الملاحظة للبلاد المتقدمة يتبين أن مصدر قوتها يكمن في الموارد البشرية، حينما قامت هذه البلاد بتطوير وتأهيل كوادرها عن طريق التعليم والتدريب والتثقيف المستمر وغرث القيم الفاضلة الرامية إلى التنمية والتطوير والتفرد، والحقيقة أن هذه العوامل هي عوامل رئيسة لمواكبة التطور في العالم. فالموارد البشرية هي المحور الذي تدور حوله أي خطة في عملية الإنماء الشامل وهي الأساس في نجاح أي بناء إقتصادي، ولاسيما وأن التخلف لا يرتبط بالبلد أو الدولة، قدر إرتباطه بهذه الموارد والقوى العاملة على أساس أنها القوى القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتطوير والتجديد.

إن عمل التنمية البشرية صار يهدف لتنمية النواحي الفكرية لأفراد المجتمع ولتمتلاك المهارات المهنية وتطويرها لتأمين فرص التمتع بالفنون واكتساب المعارف العلمية. هذا بجانب أنه يتعلق بقدرة الناس على أن يعيشوا طويلاً والوقاية من الأمراض وحق التعلم والقضاء على الأمية والجوع، وأبرز المتغيرات رئيسة للدلالة على التنمية البشرية هي مدى نمو الإنسان وتطوره في الجانب المعرفي والمهاري، والذي يتجسد في الدخل والتعليم والصحة.

4.3.2 تطوير آليات تخطيط القوى العاملة:

أولاً : تمهيد:

تعتبر مهمة التخطيط لقوة العمل إحدى المهمات الرئيسية لإدارة شؤون الأفراد، ويهدف التخطيط إلى القيام بعمليات التنبؤ وتحديد الإحتياجات من قوة العمل وكيفية الحصول عليها وتحديد مصادرها، وينظر للتخطيط على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع إحتياجات المنظمة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين¹.

وتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة الداخلية، وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تدريبية معتمدة وذات كفاءة وفعالية تساعد في الحصول على قوة عمل فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة. إن إعتدال هذه الإستراتيجية يساعد المنظمة على إستخدام المنهجية العلمية لدراسة المنظمة وتحليلها عملياً بشكل يساعد المنظمة على تحديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلاً، وكذلك إعادة توزيع الموارد البشرية الحالية للتخلص من الأعداد الزائدة أو إعادة تأهيلها وتوزيعها من جديد، كما يساعد ذلك على قيام المنظمة بتقييم وضعها الحالي، والتعرف على نواحي القوة والضعف في جميع الجوانب التنظيمية والبشرية، وتحديد ما

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 286

إذا كانت هناك حاجة لإحداث تغيير وتطوير ببعض الجوانب، وذلك لتجنب إنعكاس ذلك على محتوى ونوعية العمل والعاملين. ولتبنى إستراتيجية لتخطيط قوة العمل يجب أخذ الأمور التالية بالإعتبار:

1. الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين البشري والتنظيمي.
2. ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة.
3. سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط القوة العاملة يتأثر دائماً بالتنظيم والتشريعات.
4. أوضاع سوق العمالة من حيث العجز والفائض في النوعية والمستويات.
5. سياسات الهجرة وما يترتب عليها من هجرة العمالة الجيدة.

ثانياً: مفهوم تخطيط القوى العاملة:

تخطيط القوة العاملة هو النشاط المتعلق بالتنبؤ بحاجة المنظمة من القوى العاملة في المستقبل (الطلب)، ومصادر الحصول عليها (العرض)، وكيفية الموازنة بينهما وتسوية الفرق سواءً كان بالزيادة أو النقص.¹

حيث تعتبر عملية تخطيط القوة العاملة أساس الحركة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. وذلك بقصد تحديد أنواع وأعداد الأفراد اللازمين لشغل وظائف المنظمة وبيان المهارات والخبرات والقدرات الواجب توفرها في هؤلاء الأفراد حتى يكون التوافق تاماً بين مطالب العمل وبين قدرات القائمين على أداءها.²

إن التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات المختلفة هو تكوين هيكل فعال من الموارد البشرية وتوظيف طاقات ومهارات الأفراد أعضاء هذا الهيكل البشري والمحافظة عليهم. ومن المشكلات الأساسية في هذا الصدد هو التناقض بين أمرين كلاهما صعب، الأول أن يتوفر للمنظمة الهيكل الكامل للموارد البشرية بكل ما يترتب على ذلك من نفقات وقد لا يكون حجم النشاط قادراً على إستيعاب طاقات هؤلاء الأفراد، والأمر الثاني هو تخفيض حجم وتكوين هيكل الموارد البشرية لخفض التكلفة برغم ما قد يؤدي إليه ذلك من صعوبة إستعادة هؤلاء الأفراد حال تطور حجم الأعمال وزيادة الطلب على منتجات المنظمة من سلع أو خدمات ورغبتها في إستكمال هيكل الموارد البشرية إستجابة لهذه التطورات. لذلك يصبح تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية هو السؤال المهم الذي تدور حوله قضية "تخطيط القوى العاملة".

ثالثاً: أهداف تخطيط قوى العمل:

1/ التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي: بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة.

¹ حسين حسن عمار، مقرر إدارة الأفراد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، (محاضرات غير منشورة، 2002م).

² على السلمي، إدارة الموارد البشرية – منظور إستراتيجي، (القاهرة: دار غريب للنشر، 2008م)، ص 118

2/ تحديد مصادر إستقطاب الموارد البشرية ودراستها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.

3/ الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحد من الإستخدام الفعال لقوة العمل، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل.

4/ تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار إبتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.

5/ التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية للزمنة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية. وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة.

6/ وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالإختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة.

7/ التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

8/ العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الإستقرار النفسي والإجتماعي والصحي لهذه الموارد.¹

9/ المحافظة على الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والحرص على تأكيد ولاءهم للمنظمة وارتباطهم بها نتيجة رضائهم عن أساليب تعامل المنظمة معهم وطمئنانهم إلى عدالة المعاملة وموضوعيتها.²

رابعاً: خطوات تخطيط القوى العاملة:

إن التخطيط العلمي للقوى العاملة لا بد أن يقوم على دعامتين أساسيتين: مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد. فكما يضمن التخطيط للمنظمة أن تحصل على إحتياجاتها من الافراد لا بد أن يحقق للأفراد توجيه جهودهم التوجيه السليم وأن يساعد على إستغلال طاقاتهم وإشباع دوافعهم.³

أ/ حصر القوى العاملة حالياً (تحليل قوى العمل):

إن نقطة البداية في التنبؤ بالمستقبل هي إستعراض الماضي ودراسة الحاضر، لذلك يبدأ تخطيط القوى العاملة بوضع جداول أو قوائم تبين عدد العاملين الحاليين، ونوع الوظائف التي يؤديونها. وتعطي هذه القوائم بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة، واختصاصاتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر، 2008م)، ص 46

² على السلمي، مرجع سابق، ص 119

³ أحمد أبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2007/)، ص 25

إن أهم ما تغطية هذه القوائم من بيانات هو نوع القدرة والمهارة في الشخص أو الأشخاص الذين يؤدونها. وتلقي هذه البيانات ضوءاً على درجة إستغلال قدرات العاملين ومهاراتهم هل هي مستغلة بالكامل فيما يؤدون من أعباء؟ أم أنها تزيد عن المطلوب؟ أو تقل عن اللازم؟

ب/ بعد أن تدرس الإدارة قوائمها من العمالة الحالية، تبدأ في وضع خطة للعمالة المستقبلية وتحدد في هذه الخطة إحتياجاتها من الناحيتين النوعية والعددية. حيث أن الناحية الأولى تشمل تحديد الأعمال المطلوب أدؤها، وتوصيف هذه الأعمال، وتفصيل إختصاصاتها. وتشمل الناحية الثانية تحديد عدد الأفراد اللازمين لأداء هذه الأعمال.

خامساً: فوائد تخطيط القوى العاملة:

- 1- المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة: وذلك من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنجازها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.
- 2- موازنة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف: حيث تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي بها.
- 3- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية: تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الإختيار والتعيين، والتدريب والتنمية والحوافز والمكافآت وغيرها.
- 4- تحقيق الإستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة: إن جهود تنمية الموارد البشرية تعتمد إلى الإستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب إستمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد وإعداد الهياكل المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية.
- 5- الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة: حيث تتيح جهود الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضا العاملين.
- 6- المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج: تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.
- 7- الحد من ظاهرة البطالة المقنعة: إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة ممكنة.
- 8- مواجهة العجز في العمالة: تهتم جهود الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز في العمالة وإعداده والعمل على سرعة توفيره.
- 9- إعداد موازنات الأجور والمكافآت: إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي على الإعداد الجيد لموازنات الأجور والمرتبات والمكافآت.
- 10- التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل: يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة.

سادساً: أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل:

ويبدأ الإهتمام بتطوير هذا العنصر من الإهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساس في تقويم وتعديل الأفراد وتعديله وتنميته، وكذلك يعكس الإهتمام بأنظمة التعليم حاجات المنظمات من التخصصات والتنوع في المؤهلات. وإستراتيجيات التعليم يجب أن ترتبط دائماً بإستراتيجيات العمل وحاجته من التخصصات، لذلك يجب أن تأخذ الدولة في إعتبارها المهام والترتيبات اللازمة لأنظمة التربية والتعليم المعتمدة، والتي يجب أن يتم ربطها بإعداد قوة عمل فعالة، ولذلك يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:¹

1. توفير الحد الأدنى من التعليم.
2. تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
3. تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والمستجدات.
4. توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
5. تعزيز القيم والإتجاهات التنموية وتصحيح العيوب الموجود في الأنظمة والقيم الحالية.
6. إستخدام التكنولوجيا التعليمية.
7. ربط برامج التعليم بمتطلبات التنمية الشاملة.
8. ربط مساقات التعليم مع إحتياجات السوق.
9. التنسيق والربط بين أجهزة التعليم القائمة عليه.

سابعاً: الإعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للقوى العاملة:

أ/ تخطيط القوى العاملة جزء أساسي من التخطيط الشامل للمنظمة: يعد تخطيط القوى العاملة جزء أساسياً من التخطيط الشامل على مستوى المنظمة يرتبط به إرتباطاً وثيقاً، ومن ثم فهو ليس مجرد جداول وأرقام وإنما تصور متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية.²

ب/ تخطيط القوى العاملة الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية: يعد تخطيط القوى العاملة الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية، إذ تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كإختيار والتعيين، والتدريب وتوصيف الوظائف، ونظم معلومات الموارد البشرية تتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينها وبين تخطيط الموارد البشرية.

ج/ تخطيط القوى العاملة يعكس عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية: لا بد أن يأخذ تخطيط القوى العاملة في الإعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية وكذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية وسوق العمل بكافة متغيراته.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 285

² خبراء بميك، تنية الموارد البشرية الأوار الجديدة، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2010م)، ص 112

د/ التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة: حيث يتم عن طريق الإدارة العليا، بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية عن طريق إدارات وأقسام الموارد البشرية، وذلك بعد قيامهم بتجميع المعلومات من جميع إدارات المنظمة وأقسامها، ومن ثم يشارك جميع مديري الإدارات الأخرى في عملية تخطيط الموارد البشرية.

ه/ تخطيط الموارد البشرية يتم على كافة المستويات: لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة بمعزل عن المستويات الأخرى، كالتخطيط على المستوى القومي، والتخطيط على المستوى الإقليمي، والتخطيط على المستوى الصناعي، والتخطيط على مستوى الوحدات، فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه. وتهتم كل المنظمات بعملية التخطيط والتنبؤ للموارد البشرية على إختلاف أنواعها وأحجامها، ومع أن المنظمات الأكبر حجماً تكون أكثر حاجة من المنظمات الصغرى لعملية التخطيط، إلا ان ذلك لا يمنع الأخيرة من دراسة إحتياجاتها من الفراد على قدر طاقتها.

و/ التخطيط الدوري والمتتابع للموارد البشرية: غالباً ما تضطلع المنظمة بالإعداد لعملية تخطيط الموارد البشرية مرة واحدة في العام لمراعاة التعديلات التي تتم خلال العام، وتركز عملية التخطيط في المراحل الأولى للمنظمات على إحتياجات التوظيف الفعلية مع تقليل حجم العمالة، في حين تحتاج المنظمات الأكثر خبرة وممارسة في تخطيط الموارد البشرية إلى وضع الخطط للأجل المتوسط (سنتان أو ثلاثة)، في حين تهتم المنظمات الكبيرة والرائدة بالتخطيط طويل المدى.¹

إن تطوير آليات تخطيط القوى العاملة يلعب دور كبير في تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة والتي تعتبر الجزء الأهم في بيئة التنظيم نسبة لتأثرها وتأثيرها على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية، خاصة بعد أن إزدادت رغبات وتطلعات العنصر البشري إلى تحقيق حياة كريمة. حيث أن ذلك يتطلب من التنظيمات الإدارية السعي الدائم إلى العمل على تحقيق أهداف الأفراد العاملين بها، لغايات تحقيق التعاون والتوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها، وزيادة ثقة العاملين فيها ورفع روحهم المعنوية. ويعكس الإهتمام بالعنصر البشري وجهة النظر الإدارية التي تركز على العمل لرفع إنتاجية العنصر البشري بما يؤدي إلى رفع الإنتاجية الكلية للتنظيم، على إعتبار أن الفرد هو جزء رئيس من بيئة التنظيم، وسبل زيادة إنتاجيته متعددة ولن تتم إلا عن طريق تنمية قدراته ومواهبه وخلق مناخ وبيئة عمل ملائمة للإبداع البشري.

وتتضمن بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها للإبداع البشري جميع العوامل التي يؤدي التغيير في خصائصها إلى التأثير على النظام، كما أنها تمثل الخصائص والعوامل التي تتغير بتغير سلوك النظام. وبناءً على ذلك يعتبر العنصر البشري هو أحد العناصر الذي يؤدي التغيير في خصائصه وقدراته ومهاراته وثقافته إلى التأثير على التنظيم بشكل عام، وأهم ما يؤثر في كفاءته وإنتاجيته وفعاليته هو مدى توافر العديد من العوامل كالحوافز والسياسات الإدارية الجيدة، والقيادة الإدارية الفعالة، والمناخ التنظيمي القادر على تحقيق صورة سليمة للتنظيم في أذهان العاملين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 48

5.3.2 تطوير آليات الإستقطاب والإختيار والتعيين:

أولاً: تمهيد:

إن تطوير آليات الإستقطاب والإختيار والتعيين تبنى على البعد الإنساني، بإعتبار أنه البعد القادر على تحقيق الإستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى، فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حالة غياب العنصر البشري السليم. كما أن مفهوم الإستعداد والصلاحية والجدارة في توزيع الموارد البشرية هو الأساس السليم لبدء البناء التنظيمي السليم الذي يحقق أهداف المنظمة.

إن مهمة إختيار الأفراد يجب أن تتم داخل التنظيم وفقاً لنوعية المهارات المطلوبة ومقارنتها مع الموجود، ثم تلجأ المنظمة إلى بعض الأساليب للحصول على هذه القوة إما عن طريق الإعلان في الصحف المحلية أو الإعلان الداخلي أو الترقيات أو الإحلال لبعض العناصر.

إن عملية عملية التوظيف Staffing هي الإمتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من إستقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. حيث أن تدبير العمالة اللازمة لأية منظمة أو مشروع يمر من خلال ثلاث خطوات رئيسة هي:

- الإستقطاب Recruitment
- الإختيار Selection
- التعيين Assignment

ثانياً: الإستقطاب Recruitment:

أ/ مفهوم الإستقطاب:

يعرف الإستقطاب بأنه: "عملية إستكشاف المرشحين للوظائف الشاغرة حالياً أو مستقبلاً، وهو عملية الربط بين أولئك الذين يعرضون الوظائف والذين يرغبون في شغلها. والبحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل وإستمالتهم وجذبهم وإختيار الأفضل منهم بعد ذلك".¹

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار إثناء للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 171

كما يشير الإستقطاب إلى عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الفضل من بينها للعمل بالمنظمة.¹

ويعرف الإستقطاب بأنه: "ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة".²

ب/ أهمية الإستقطاب:

- 1- الإستقطاب الجيد يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على أفضل الكفاءات من خلال إتساع قاعدة المتقدمين، وكلما إزداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في إختيار الأكفأ والأفضل من بينهم.
 - 2- من خلال الإستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
 - 3- يمثل النجاح في عملية الإستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- ج/ مبررات الإستقطاب وأسبابه:

عندما تصبح إحدى وظائف المنظمة شاغرة، أو تتوقع أن تخلو الوظيفة من شاغلها في المستقبل القريب فإن أول ما يشغلها هو أن توفر الموظف المناسب لشغلها. ويمكن القول أن أهم مبررات الإستقطاب تتمثل فيما يلي:

1- إعادة التنظيم Reorganization

قد يحتاج التنظيم إلى إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل ولكن بالعدد المناسب من الأفراد. لقد أصبح من المتطلبات الضرورية للكثير من المنظمات القيام بدراسة حجم العمالة لديها وذلك عن طريق إعادة التنظيم بهدف زيادة إنتاجية أعضائه.

2- العمل المرن Flexible working

يعد العمل المرن من بين السبل التي يمكن إتباعها للحفاظ على الإنتاجية دون زيادة العاملين أو حتى الإحتفاظ بنفس عددهم، ويمكن أن يأخذ العمل المرن عدة صور من بينها زيادة وقت العمل الإضافي، هذا إلى جانب ساعات العمل المرن، والعمل عن طريق الإتصالات التليفونية، وعدم الحضور لمكان العمل إلا لإتمام الإجراءات الرسمية، أي إتاحة الفرصة للعاملين لإتمام جزء ما من العمل بالمنزل.

3- العمل لجزء من الوقت Part time أو الإتفاق مع العاملين Casual staff

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 116

² عايد السيد خطاب، مرجع سابق وآخرون، ص 162

قد لا تفضل بعض المنظمات العمل طول الوقت لعاملها وإنما تعتمد على تحديد جز من الوقت لهم أو تتفق معهم على نصف يوم، أو فترة واحدة في صباح اليوم أو في المساء. ويتوقف الإعتماد على أي منهما بحسب طبيعة العمل في المنظمة ومتطلباتها، وقد تعتمد المنظمة على إحدى مكاتب العمل لتوفير متطلباتها من العمالة حسب كمية العمل لديها.

4- الإعتماد على المتعهدين Using Contractors

يمثل المتعهدون تلك المكاتب الخدمية والتجارية التي تمد المنظمات بإحتياجاتها من العمالة نظير أجر معين، حيث تيسر للمنظمة توفير إحتياجاتها من العماله دون ضمان إنتاجيتها، فهي بمثابة وسيط لتوفير العاملين بمؤهلات وخبرات معينة فقط.

5- إنتقال العاملين وترقيتهم Staff Transfer or Promtion

يتم إنتقال العاملين من وظيفة إلى أخرى لحل بعض المشكلات التنظيمية أو لتحقيق تنمية للموظف الذي يتم نقله، ويفضل الكثيرون إنتقال الموظف وترقيته من داخل المنظمة عن البحث والتحري وشغل الوظيفة الشاغرة من خارج المنظمة، لأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف وزيادة الدافعية والتحفيز للعاملين بالمنظمة هذا إلى جانب الإلتزام الأخلاقي للمنظمة تجاه العاملين بها.

6- مشاركة الوظيفة Job sharing

تعد المشاركة في الوظيفة من بين التطبيقات التي شاع إستخدامها بكثرة في السنوات الأخيرة وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد إلى جانب ما تؤديه لزيادة الإلتزام التنظيمي.

7- الإعتماد على الحاسب الآلي (الكمبيوتر):

يؤدي الإعتماد على الحاسب الآلي إلى تخفيض المجهودات المبذولة، والتكاليف التي تتحملها المنظمة على المدى البعيد مما يحمل معه ضرورة دراسة قضية العدد المناسب من العمالة الذي يتميز بالمهارة والإبداع في مجال العمال، وتحليل البدائل المتكاملة لأداء الأنشطة، هل يتطلب الأمر إستقطاب عمالة جديدة أو الإعتماد على تنمية مهارة العاملين الحاليين؟¹

د/ خطوات عملية الإستقطاب:

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:²

1 - تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

2 - طلبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 117

² أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 140

3 - تحديد الوظائف الشاغرة: بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضاً في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

4 - النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات الإدارة، و أيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، و عدد سنوات الخبرة و نوعها.

5 - الإستقطاب: وهو بداية العملية لجذب العمالة، و تتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة.

هـ/ العوامل المؤثرة على الإستقطاب:

بالرغم من إشغال جميع المنظمات بين فترة وأخرى بأنشطة الإستقطاب إلا أنها تختلف فيما بينها بخصوص فترات الوقت والإجراءات التي تبذلها إنجاز هذه الوظيفة على خير وجه نظراً لوجود عوامل عديدة تؤثر في ذلك. حيث أن حجم المنظمة له تأثير كبير على ممارسة المنظمة لأنشطة الإستقطاب. هذا بالإضافة إلى ظروف العمل وكذلك رزمة الأجور والمكافآت المقدمة للعاملين تؤثر على دوران العمل وبالتالي على مدى إحتياج المنظمة للعاملين في المستقبل. كما تتأثر عملية الإستقطاب بشروط التوظيف السائدة في المجتمع.

إن عملية الإستقطاب تمثل تحدياً كبيراً أمام المنظمات الحديثة الأمر الذي يلزم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيات جديدة لتحديد مواقع موظفي المعرفة وتحرص على توظيفهم لديها.¹

و/ مصادر الإستقطاب:

سوق العمل هو المكان الطبيعي الذي تستقي منه المنظمات إحتياجاتها من العاملين. ويشتمل على العمالة المتاحة (المعروضة) من أولئك الذين يملكون المهارات والقدرات والإستعداد للعمل سواء كانوا يعملون فعلاً ويتطلعون لفرص أفضل أو عاطلين عن العمل وبيحثون عنه.

وهناك مصدرين أساسيين لإستقطاب العاملين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

1- المصدر الداخلي للإستقطاب The Internal Source

وتتمثل المصادر الداخلية في الأفراد المتوقع ترقيتهم أو نقلهم من وظيفة إلى أخرى إما على شكل ترفيع أو تغيير، وكذلك الأفراد الزائدين عن حاجات العمل وغيرهم.²

2- المصدر الخارجي للإستقطاب The External Source

¹ صفوان محمد المبييضين وعائض شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011م)، ص

تلجأ المنظمة الى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها. وتتيح هذه المصادر إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين واختيار أفضلهم. كما تتيح الفرصة لدخول دماء جديدة إلى المنظمة الأمر الذي يساعد على تطوير المنظمة وحث موظفيها على الإهتمام بعملهم وحفزهم لإكتساب معارف جديدة نظراً لوجود منافسة قوية من المصادر الخارجية.¹

ومن بين أهم مصادر الإستقطاب الخارجية، الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب ووكالات التوظيف الخاصة والحكومية إضافة إلى مصادر الإستقطاب الأخرى.

ثالثاً: الإختيار Selection:

أ/ مفهوم الإختيار:

الإختيار هو العملية الثانية بعد الإستقطاب. بمقتضاه يتم إنتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.

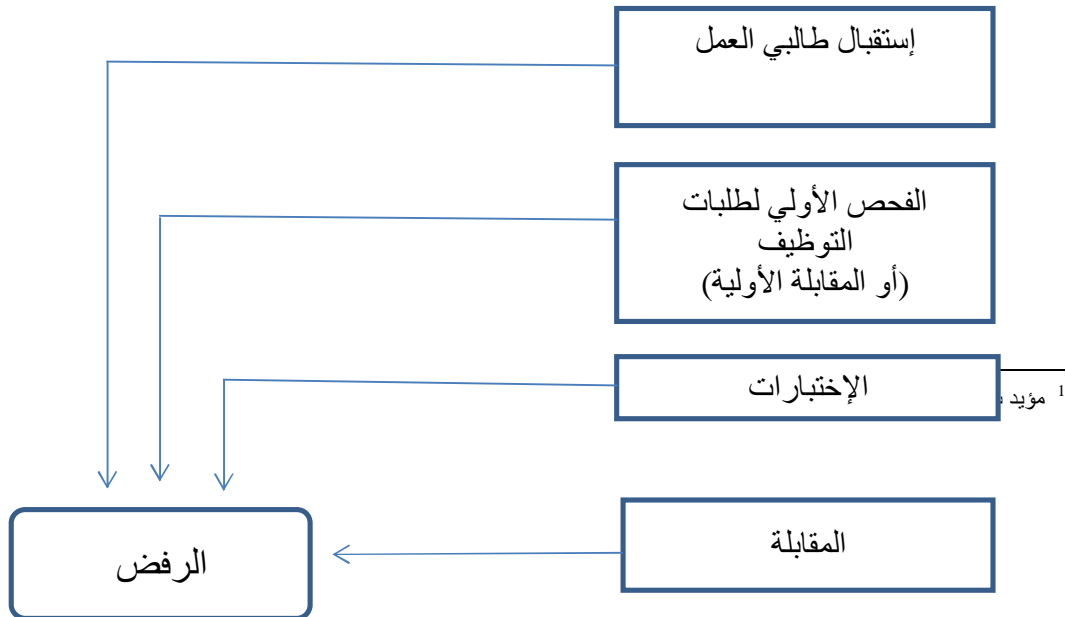
ويعرف الإختيار بأنه: "عملية إتخاذ القرارات التي تسعى لإنتقاء أفضل العناصر من الذين تم إستقطابهم للتقدم بطلبات التوظيف، وتحتوي قرارات الإختيار على التنبؤ بفاعلية الأفراد في العمل. فقرار إختيار فرد يحتوي على التنبؤ بأن أدائه سيكون أكثر فاعلية عن الذين لم يقع عليهم الإختيار".

كما أنه يمثل العملية التي يتم بقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر. وتمتلك عملية الإختيار هدفاً مزدوجاً وهو تقييم مدى صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة وكذلك تحقيق التوافق بين المرشح والوظيفة.

ب/ خطوات عملية الإختيار:

يتطلب الإختيار الناجح مجموعة من الخطوات التي تساعد متخذ القرار في التنبؤ بمدى النجاح المستقبلي للمتقدم في أداء العمل. ويمكن النظر إلى كل خطوة من الخطوات التي سوف تركز لاحقاً على أنها بمثابة الحاجز الذي لا بد أن يجتازه المتقدم للوظيفة بنجاح لكي يفوز بالوظيفة. حيث يمكن تسمية الإختيار المرهلي لهذه العملية التي يجسدها الشكل (9.2).

شكل (9.2): خطوات عملية الإختيار:



المصدر: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 181
وفيما يلي شرح مراحل أو خطوات عملية الإختيار:¹

1- إستقبال طالبي العمل:

بعد أن تتم عملية الإستقطاب تبدأ عملية إستقبال طالبي العمل الذين يتوافدون على المنظمة وذلك بغرض التزويد ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة والميزات التي سيحصل عليها والأشياء المطلوب توفيرها، وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها. وعلى ضوء هذه المعلومات يقرر طالبو العمل الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة للعمل عدم المواصله في إستكمال الإجراءات للإختيار، وبذلك يتم تصفية الذين لا يميلون للعمل بالمنظمة الأمر الذي يزيد من فرص إختيار أصلح الأفراد من جهة، وتقليل أعباء نفقات الإختيار من جهة أخرى.

2- الفحص الأولي لطلبات التوظيف:

طلبات التوظيف هي إما خطابات من المتقدمين أو نماذج إستمارات طلب التوظيف، أو السيرة الذاتية لهم. ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم إستبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 180

3- الإختبارات:

تعتمد بعض المنظمات على الإختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل إختيار أنسبهم. وتتعدد هذه الإختبارات وتختلف إستخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها المرشح ومن بين هذه الإختبارات ما يلي:

أ- إختبارات الأداء **Performance Tests** وتهدف إلى قياس الأداء العضلي والمهارة التي يمتلكها المتقدم لشغل وظيفة معينة توجد فيها معايير مادية لقياس كيفية أداء العمل كما هو الحال بالنسبة لوظيفة لوظيفة مبرمج حاسوب.

ب- إختبارات الذكاء **Intelligence Tests** الهدف من هذه الإختبارات هو التعرف على القدرات العقلية للمتقدمين لشغل الوظائف. وتقيس هذه الإختبارات المجالات التالية:

1. القدرة على تركيز الإنتباه.
2. القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.
3. الذاكرة.
4. القدرة اللفظية والقدرة على التعبير و الحكم المنطقي.
5. حل الأسئلة الحسابية.

ج- إختبار القدرات والإستعدادات **Aptitude Tests** وتهدف إلى إختبار إمكانية المتقدم للنجاح والنمو داخل المنظمة. ومن بين هذه الإختبارات، الذاكرة، التنسيق، إتخاذ القرارات، الفهم، الإبتكار، وهكذا.

د- إختبارات الشخصية **Personality Tests** تحتاج الوظائف القيادية إلى مقومات معينة في شخصية شاغليها من حيث طريقة معالجتها للمشكلات التي يواجهونها وأساليب معاملتهم للآخرين أو فلسفتهم في الحياة ومدى توافق تركيبهم الشخصي. وتبني هذه الإختبارات على فرض أساسي هو أن السلوك المستقبلي للشخص بالإمكان التنبؤ به في ضوء المعلومات التي تجمع عن سلوكه الماضي. وتهدف الإختبارات الشخصية إلى قياس بعض أبعاد شخصية الفرد كالدافعية وعلاقاته الإجتماعية.

4- المقابلة Interview

تعتبر المقابلة من أكثر وسائل الإختبار إستخداماً في المنظمات، ويمكن تعريفها " بأنها محادثة شفوية بين شخصين أو أكثر وذلك من أجل الوقوف على مدى قدرة المتقدم على أداء الوظيفة فعلاً، ومدى دافعيته للإستمرار في العمل لوقت طويل، هذا بجانب مدى تكيفه مع العاملين بالمنظمة.¹

أ- أنواع المقابلات:

تتعدد أنواع المقابلات بإختلاف الهدف منها، وتتمثل فيما يلي:

1. **المقابلة الموجهة Directive Interview** تتميز بالتخطيط الدقيق والعناية في إختيار المرشحين، ويحدد مسبقاً الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها، وتترك للمقابل حرية

¹ مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 186

توجيه الأسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة. ومن الملاحظ هنا أن حرية المرشح للوظيفة تكاد تكون معدومة نظراً لخضوعه إلى أسئلة مقننة معده مسبقاً من جانب المنظمة.¹

2. **المقابلة غير الموجهة In directive Interview** وهي عكس المقابلة الموجهة تماماً، حيث يقوم المقابل هنا بتقديم وعرض الأسئلة كيفما إنفق دون سابق تنظيم أو تحديد، كما يترك للمرشح حرية الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه بالأسلوب الذي يراه مناسباً. وبهذا فهي تحقق قدراً أكبر من الحرية والعدالة مقارنة مع المقابلة الموجهة.

3. **المقابلة الموقفية Situational Interview** ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في بعض جوانبها مستقبلاً. فهي لا تركز على حياة الفرد السابق في العمل، ولكنها يركز على تصرفات الفرد كلاً ما وفعالاً. هذا النوع من المقابلة يمكن اللجنة من ملاحظة سلوك الفرد وردود أفعاله تحت حالة من الضغط والتوتر. كم أن هذه الطريقة أكثر قدرة على التنبؤ بسلوك المرشح مستقبلاً.

ب- توفير معلومات واقعية عن الوظيفة Realistic Job Preview

إذا كان الهدف الأساسي لعملية الإختيار هو تعيين من سيكون قادراً على أداء العمل بشكل جيد، فإن من مصلحة المنظمة أيضاً أن الشخص الذي سيتم إختياره للوظيفة سيعمل لفترة طويلة وليس لفترة مؤقتة. لذلك يجب تزويد المتقدم للوظيفة بجميع الحقائق الخاصة بها سواء كانت جيدة أو غير جيدة وذلك من أجل تقليل حالات ترك العمل وتجنب الكثير من التكاليف المصاحبة لذلك.

وبالضرورة هنا أن يذكر للموظف الذي تم ترشيحه أثناء المقابلة الجوانب السلبية والجوانب الإيجابية عن الوظيفة التي سيكلف بها. ويجب عدم الإكتفاء بإخباره عن الأجور والمكافآت التي سيحصل عليها وفرص التقدم الوظيفي التي تنتظره، بل يجب إخباره بمخاطر العمل وطبيعة الأفراد الذين سيتعامل معهم وكيفية إحتساب ساعات العمل الإضافي... الخ.

5- الإختيار الأولي:

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الإختبار من أجل الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظيفة الشاغرة. وتستند هذه العملية إلى فرضية أساسية خلاصتها أن نتيجة الإختبار وحدها ليست دليلاً كافياً على إحتمال نجاح الفرد مستقبلاً في العمل المعلن عنه.

6- القرار النهائي:

بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي إجتاز الإختبار أو المقابلة بنجاح، وبعد أخذ رأي مدير الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 171

إلى رئيس المنظمة أو إلى الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك.

7- الفحص الطبي Medical Examination

تلك هي المرحلة الأخيرة في عملية الإختيار والتي يتم فيها تأكيد الإدارة من أن المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل، وأنه خال من الأمراض المعدية، لذلك فإن المرشح بحاجة إلى إختبار طبي كخطوة أخيرة قبل صدور قرار التعيين.¹

رابعاً: التعيين Placement

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الإستقطاب ثم الإختيار، وأخيراً التعيين. يقصد بالتعيين قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة أن يكون عضواً في المنظمة من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين.

ويتضمن التعيين أربعة نقاط أساسية هي:²

أ. إصدار قرار التعيين من قبل الجهة المختصة: ويتضمن هذا القرار مقدار المرتب والميزات التي سيحصل عليها. وعادةً يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة سنة أو أقل ويجوز تمديدتها فترة أخرى إذا ثبت عدم كفاءة الموظف في عملة.

ب. التهيئة المبدئية: أي تعريف الموظف بمسؤوليات وصاحيات الوظيفة التي سيعمل بها وعلاقاته بالآخرين وأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عملة بها.

ج. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:

بما أن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى سنة، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت لإختبار والملاحظة من قبل رئيسة المباشر، وفي نهاية الفترية الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

د. تثبيت الموظف:

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وإثبات كفاءته، ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الإختبار ويعين بصورة نهائية.

ويعاب على طريقة التعيين السابقة أنها تصور عملية الإختيار وكأنها مسابقة لتخطي الحواجز. من حيث أنها تركز على ضرورة خروج من لا يقدر على تخطي مرحلة أو خطوة معينة (حاجز). حيث أن هذه الألية لا يمكن أن تكون فعالة دائماً بالنسبة لجميع الوظائف. لذا يجب أن يتم التعامل مع عملية الإختيار برؤية أو نظرة شاملة، لاسيما وأن بعض الجوانب السلبية في المرشح يمكن تجاوزها عن طريق إمكانية التعويض بالجوانب الإيجابية الملموسة. على سبيل المثال، أن ضعف الكتابة والقرءة بالنسبة لعمال الإنتاج

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، المرجع السابق، ص 172

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 189

يمكن التفاوضي عنها مقابل الخبرة والمهارات المتميزة بلانسبة لهذا النوع من العمالة. ويعني ذلك أنه من المفيد أحياناً أن تمتلك إدارة الموارد البشرية نظرة شاملة في نهاية عملية الإختيار بدلاً من النظرة الجزئية المبنية على التقييم المرحلي. ففي الإختيار الشامل يمر المتقدم بجميع مراحل العملية، ويتوقف القرار النهائي على التقييم الإجمالي العام للنتائج في كل مرحلة.

6.3.2 تطوير آليات التدريب:

أولاً: تمهيد:

يلعب التدريب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغايات رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المنظمة أن تأخذ بالإعتبار التدريب وأهميته لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية. إن عملية التدريب تؤثر في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف، ويقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات المتنوعة والمتطورة التي تتلاءم مع التغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي والتكنولوجي. فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدراً للخبرات المتنوعة بما يتضمنه من توقعات وأفكر وقيم ومهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، ويكون تأثيرها على أفكار الأفراد واتجاهاتهم وتطوير معلوماتهم وعلى إعادة تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم. وتتأثر الأدوار التي يقوم بها الأفراد بما يملكونه من صفات وقدرات وذكاء ودوافع، فالعلاقة المتبادلة بين الأفراد والأعمال التي يقومون بها تحتاج إلى تجديد وتنشيط وتطوير، وهنا يظهر دور وأهمية التدريب الذي يقدم معرفة جديدة، ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومنتوعة، ويزيد مهارات الأفراد، ويؤثر على إتجاهاتهم، ويعدل أفكارهم، ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات بشكل ينعكس على العمل بحب وإخلاص، وزيادة الإنتاجية. إن التدريب يلقي إهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة بإعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها. وينطلق هذا الإهتمام المتزايد بالتدريب من الإعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وإبتكار السلع والخدمات، وتفعيل الإستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات.¹

ثانياً: تعريف التدريب:

ويعرف كاسكو Cascio التدريب بأنه: "النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي، وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف، والمهارات والإتجاهات والسلوك الإجتماعي داخل المنظمة".²

ويعرف جوش Ghosh التدريب بأن: "التدريب عبارة عن تحسين مهارات وقدرات وكفاءات الأفراد

المستخدمين لأداء وظائف معينة، حيث يتم تدريبهم لتجديد مواهبهم القديمة وتنمية مواهبهم الجديدة"¹

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 255

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 188

كما يعرف التنظيم بأنة: "عملية تزويد الفرد بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء وظيفته، أو إستعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو تؤهله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل".²

ويختلف التدريب عن التعليم في أن الأول يسعى لإكساب المتدرب معلومات ومهارات واتجاهات خاصة بالعمل، في حين أن الثاني يركز على إعطاء الشخص معارف ومعلومات وقدرات موجهة لشخصه، وذلك بإستثناء بعض أنواع التعليم التي تشتمل بطبيعتها على تدريب عملي كالطب والزراعة والتعليم الفني والحرفي.

ثالثاً: أهمية التدريب.

يستمد التدريب أهميته من أنه وسيلة لتطوير قدرات العاملين لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب، وتأهيلهم لشغل وظائف أعلى في المستقبل. كما أن إدخال تقنية حديثة في العمل وتطوير أساليبه ولجرائته يتطلبان التدريب عليها من قبل الموظفين العاملين. بالإضافة إلى الأشخاص المؤهلين الذين يرغبون في الإلتحاق بالعمل. كما أن العقول البشرية عالية التميز تساهم في تطوير وتنمية وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي العاملين في المنظمة.³

رابعاً: فوائد التدريب ومزاياة:

يعد نشاط التدريب من أنشطة إدارة الموارد البشرية الهامة، وتبرز أهميته من خلال دوره في تنمية معلومات الأفراد، وصقل مهاراتهم، وتطوير قدراتهم وتنويعها وتغيير إتجاهاتهم، وتعديل سلوكهم، ويمتد هذا الدور فيحقق على المدى البعيد تنمية شاملة متوازنة للقوى العاملة التي توظفها المنظمات أياً كان نوعها أو مجال عملها، حيث يسهم التدريب في تحقيق الفوائد والمزايا المتعددة لكل من المنظمة والعاملين بالإضافة إلى تحقيق العلاقات انسانية الفعالة، ويتضح ذلك فيما يلي:

أ/ فوائد التدريب للمنظمات:⁴

يعمل التدريب على تحقيق العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات من بينها:

- 1- يقود التدريب لزيادة الأرباح وتنمية الإتجاهات الإيجابية حول أهمية تحقيقها للنمو والبقاء.
- 2- زيادة المعارف والمعلومات عن الوظيفة إلى جانب تدعيم المهارات في كل المستويات الإدارية.
- 3- دعم أخلاقيات التعامل لدى قوة العمل بالمنظمة.
- 4- مساعدة الأفراد للتعرف على الأغراض والأهداف التنظيمية.
- 5- المساهمة في التوصل إلى تكوين صورته ذهنية وانطباع إيجابي عن المنظمة.

¹ Biswanath Ghosh, **Human Resources Development and Management**, (VIKAS: Publishing House PVT LTD, 2000), P 205

² حسين حسن عمار، إدارة الأفراد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، (محاضرات غير منشورة، 2002م).

³ سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مطبعة العشري، 2009م)، ص 192

⁴ عصام عطا الله حسين الخليفات، تحديد الإحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 38

- 6- تكوين عناصر الثقة والأصالة التنظيمية لدى العاملين.
- 7- المساهمة في تحقيق التنمية والتطوير التنظيمي.
- 8- المساعدة في الإلمام برؤية ورسالة المنظمة وغاياتها التنظيمية.
- 9- الإمداد بالمعلومات عن الإحتياجات التدريبية المستقبلية في شتى مجالات المنظمة.
- 10- الإمداد بالمعلومات عن الإحتياجات التدريبية المستقبلية في شتى مجالات المنظمة.
- 11- تساعد المنظمة بقدرة أكبر على حل المشكلات وواتخاذ القرارات.
- 12- المساهمة في تحقيق التنمية لتحقيق الترقية والتطوير من خلالها.
- 13- التأكيد على مهارات القيادة، والدافعية والإتجاهات الإيجابية والولاء، وغيرها.
- 14- تدعيم معايير زيادة الإنتاجية والجودة في العمل.
- 15- الحرص على تلبية التكاليف في مجالاتها المختلفة مثل مجالات الإنتاج والعمليات والمجالات التسويقية والبيعية ومجالات الموارد البشرية وغيرها.
- 16- تنمية الإحساس بالمسئولية تجاه المنظمة والحفاظ على مكانتها.
- 17- تدعيم علاقات العمل وتوثيقها بين الأفراد، وبناء الألتزام التنظيمي.
- 18- تخفيض الإعتتماد على الإستشارات والخبرات الخارجية وتنمية الإعتتماد على الإستشارات الداخلية.
- 19- زيادة فعالية الإتصالات التنظيمية وابتكار أسس للتعامل تزيد من كفاءتها.
- 20- مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير.

ب/ فوائد التدريب للأفراد العاملين:

- 1- مساعدة الأفراد لإتخاذ القرارات بصورة أفضل واتباع الطرق العلمية لحل المشكلات والتغلب على المعوقات.
- 2- تسهم عمليات التدريب والتنمية في تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسئولية لدى العاملين بالمنظمة.
- 3- المساعدة في تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد.
- 4- مساعدة الأفراد لدراسة وتحليل موضوعات حساسة كالصراع والضغط والتوتر والإحباط.
- 5- إمداد الأفراد بالمعلومات لتدعيم وزيادة معارفهم عن القيادة ومهارات الإتصال بكافة الطرق.
- 6- زيادة مستويات الرضا الوظيفي والشعور بالتقدير لدى الأفراد.
- 7- إشباع حاجات الأفراد التدريبية والتعليمية.
- 8- تنمية المدربين وتحقيق ذاتهم وإثبات قدراتهم وتوجهاتهم المستقبلية.
- 9- تنمية الإحساس بالتعلم المستمر مما يشجع على الإستقرار الشخصي والإحساس بالأمان المعرفي.
- 10- مساعدة الأفراد لتنمية مهارات التحدث والإنصات الفعال، بالإضافة إلى تنمية مهارات الكتابة الجيدة والقراءات السريعة في مختلف مجالات أنشطة المنظمة.
- 11- تنمية الإستعداد لتقبل مهام ومسئوليات جديدة.

ج/ فوائد التدريب لتدعيم العلاقات الإنسانية:

- 1- تنمية الإتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد.
- 2- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للموظفين الجدد والعاملين الذين يتولون مهام جديدة ومسئوليات أكبر نتيجة النقل والترقية.
- 3- إمداد الجميع بالمعلومات بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للإستفادة منها.
- 4- إمداد الإدارات المختلفة بالمعارف والمعلومات المتعلقة بالقوانين الحكومية والسياسات والإجراءات الإدارية.
- 5- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين.
- 6- المساهمة في صياغة السياسات التنظيمية، وتحديد الأدوار والقواعد المتعلقة بالتعامل.
- 7- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- 8- العمل على دعم تماسك والتام المجموعات.
- 9- تنمية المناخ الجيد للتعلم والنمو والتعاون.
- 10- تدعيم الإتجاهات الإيجابية نحو المنظمة من وجهة نظر العاملين، وتنمية مستويات الإلتزام التنظيمي.

خامساً: تحديد الإحتياجات التدريبية:

تشكل عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الخطوة الرئيسة من خطوات العملية التدريبية، وذلك لإعتماد الخطوات الأخرى من العملية التدريبية مثل (تصميم البرامج، تقييم البرامج التدريبية) على مخرجات هذه الخطوة.¹ كما يمكن النظر للإحتياجات التدريبية من جانبين:

1- جانب المنظمة: وهنا تعني الإحتياجات التدريبية أيًا من العناصر التالية:

أ/ تحديد الفجوة الكمية بين ما هو متاح من كوادر مدربه، في مختلف المستويات الوظيفية وما هو مطلوب لتنفيذ السياسات والخطط التي تم إقرارها.

ب/ تحديد المعلومات والمهارات والقدرات والإتجاهات التي ينبغي تميمتها وتطويرها. بقصد علاج بعض نواحي الضعف أو القصور.

ج/ تحديد المعلومات والمهارات والقدرات والإتجاهات التي ينبغي تميمتها وتطويرها. بقصد التكيف والتوافق مع النظم والأساليب الجديدة.

2/ جانب الفرد: وهنا تعني الإحتياجات التدريبية مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد في جوانب معلوماته ومهاراته وسلوكه ..ألخ، وذلك من أجل تحقيق فرق بين درجة الأداء الحالي والأداء المستهدف.²

¹ مارجريت ديل وبول إيلز تعريب- إعتدال معروف وخولة الزبيدي، تقييم مهارات الإدارة - مرشد للكفاءة وأساليب التقييم، (الرياض: مركز الجحوث، 2002م)، ص 78

² أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2007م)، ص 126

فتحديد الإحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم، بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده، كما يجب التركيز على عملية إختيار المدرب والذي يجب أن يتمتع بقدرات عالية.

سادساً: طرق تدريب العاملين،

تتعدد طرق تدريب العاملين بتعدد الأهداف المتوخاة من التدريب. فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز الإسبوع، وقد يتجاوز الأشهر. وقد يتطلب الأمر إعتبار التدريب مستمراً أو مؤقتاً إعتقاداً على طبيعة الهدف المراد تحقيقه. يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:¹

1/ التدريب في مواقع العمل On-the- Job Training

يعتبر التدريب في موقع العمل أو أثناء العمل من أقدم أساليب التدريب وأكثرها إنتشاراً لاسيما في المجال الصناعي. وسبب ذلك أن الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة. ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمل، الأمر الذي يزيد من فعالية التدريب. كما أن هذا التركيز يؤدي إلى الإقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برنامج التدريب. هذا بجانب أن مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي، الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بجو العمل بعكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل. ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي، والتدريب الوظيفي المبرمج، والتوسع الوظيفي.²

أ. التلمذة الصناعية Apprenticeship

تهدف هذه الطريقة إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليماً نظرياً وعملياً لفترة معينة يعقبة تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع. ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني أيضاً. وقد أصبح خاضعاً للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول وذلك لمنع الإستغلال الذي يمارسه صاحب العمل للأطفال. فنظمت الأجور وساعات العمل كما حددت الأعمال التي يشغلها التدريب.

ب. التناوب الوظيفي Job Rotation

ويعتبر هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض من هذا التنقل الجغرافي هو أن يتقن الموظف عدداً من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضاً من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله. ويتناسب هذا الأسلوب مع إحتياجات المنظمات المعاصرة التي تشتد حاجتها إلى عاملين على درجة عالية من التكيف والمرونة ويتميزون بمزيج متعدد من

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 282

² عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، (الإسكندرية: دار مجدلاوي للنشر، 2001م)، ص 83

المهارات. وقد يطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل آلة معينة، أو إعداد تقرير، أو إدخال برنامج الحاسوب، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.

ج. التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training

توجد بعض الوظائف التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات. ويقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها. ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.

د. التنوع الوظيفي Job Enlargement

ومن أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في إتخاذ القرارات. وغالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين، أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين.

2/ التدريب خارج نطاق العمل Off-the- Job Training

تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء لديها، ومن مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، ولكن المشكلة انه باهظ التكاليف ويحتاج إلي درجة عالية من المهارة والكفاية، كما يحتاج إلي تجهيزات خاصة في بعض الأحيان.

ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل ما يتبع في تدريب وتنمية المديرين وتهيأتهم لأعمال ومواقف مستقبلية. وبالإمكان تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق ما يلي:¹

أ. المحاضرات Lectures

من أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً ومن أقدم الطرق وبالإمكان أن تكون هذه الطريقة مفيدة وناجحة عندما يتطلب الموضوع دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الإتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية على مواجهة المشكلات وحلها.² إلا أن أهم نقد يوجه إليها أنها لا تمنح الدارس فرصة التعبير عن رأيه أو إجراء المناقشة وتقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة، وبالإمكان تجاوز ذلك عن طريق إفساح المجال للمناقشة المفتوحة. ويمكن أن تزداد فعالية المحاضرات كأسلوب تدريبي إذا كانت تمثل جزءاً من طريقة تدريبية أخرى.

ب. الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 282
² عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مرجع سابق 83

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين. وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم. وغالباً ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات عن المشاكل التنظيمية، والسياسات الإدارية، والعلاقات العامة، أو أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة وإهتماماتها المستقبلية. ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة.

ج. دراسة الحالة Case studies:

وتستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية العليا والوسطى، إذ تنمي في المتدرب القدرة على التحليل والإستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات. والحالة عبارة عن وصف مختصر بالكلمات والأرقام لوضع إداري معين مستمد غالباً من مواقف الحياة الواقعية. وتبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك. وغالباً ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب. ومثال ذلك ما يقوم به الأستاذ في الجامعة أو المدرسة. إذ يشرح بعض المبادئ أو القوانين أو النظريات الرياضية والمحاسبية ثم يعطى الطالب تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهمه لتلك المواضيع وقدرته على إستخدام مهاراته لحل تلك التمارين. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي، والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور، كما أنها توضح له تعدد الإتجاهات والآراء حول حل المشكلة المطروحة من بقية المتدربين.

د. تمثيل الدور Role playing:

يتشابه تمثيل الأدوار إلى حد كبير مع دراسة الحالات لكنه يختلف عنها في درجة التأثير والمعاشية. وتقوم هذه الطريقة على أساس إفتراض موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به وفي الوقت نفسه يعطي متدرب آخر دوراً آخر تتطلب المشكلة وجوده كأن يمثل الأول دور المشرف الذى ضبط موظفاً لا يطبق تعليمات الإدارة في عمله اليومي، فيما يقوم المتدرب الثانى بدور الموظف. ومن خلال النقاش بينهما تبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يعلق عليها المدرب والمتدربون. ومن أهم مزايا طريقة تمثيل الدور مناقشة وتحليل الأدوار التى يتم تمثيلها ومشاركة معظم المتدربين فى التمثيل والمناقشة والحوار، لكن يؤخذ عليها حاجتها إلى وقت متسع وأماكن مريحة وشعور البعض بأنها شيء مصطنع مما يقلل من أثرها على السلوك.

هـ. المباريات الإدارية Management games:

تشير طريقة المباريات الإدارية إلى إستخدام موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، ويقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف ويمكن تصوير هذه الطريقة في أحد صورها كما يلي:

- تقسم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم معين.
- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الإجتماع.
- تختار كل مجموعة مديراً لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة أو القسم المعنى، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.
- تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة، وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.
- بعد الإنتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الإجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

و. البريد الوارد **In basket**:

تعتمد هذه لطريقة على وضع المشارك في موقف قريب كثيراً من الواقع الفعلي لعمله، فيتسلم ملف بريد فيه تشكيلة من الخطابات والقرارات والفسكات وأي أوراق أخرى يشملها بريد المدير ثم يطلب منه أن يحدد كيف سيتصرف حيال كل فقرة فيه. ويتطلب نجاح هذه الطريقة أن يتاح للفرد الخاضع للتدريب التعليمات والمعلومات وحدود التصرف المقبول. أنها طريقة ممتازة في الكشف عن قدرات المشاركين في حل المشكلات مع مراعاة المرونة في إتخاذ القرارات، لكن يعاب على هذه الطريقة قلة فرص المشاركة الجماعية نظراً لإعتمادها على الأسلوب الفردي في إتخاذ القرارات.

ز. التعليم بالممارسة **Action learning**:

ترى هذه الطريقة الحديثة في التدريب أن الأفراد يتعلمون بشكل أفضل إذا فعلوا ومارسوا الشيء المطلوب منهم تعلمه. فهي إذن طريقة واقعية وعملية. أي أن المادة التي يراد تعلمها مأخوذة من الواقع ويطلب من الأفراد (المدرء) دراستها وإبداء الرأي حولها، وعادة يتم تقييم الآراء أو الحلول المقدمة بعد الإنتهاء لتحديد الأخطاء والثغرات الموجودة فيها لغرض الإستفادة منها وتجنبها واقعياً في حالة تعرضهم لها في المستقبل.

ح. الوسائل السمعية والبصرية **Audio visual**:

تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو والدوائر التلفزيونية المغلقة، والوسائل التقليدية مثل السبورة، الأفلام، والآت عرض الشرائح. ويتأكد نجاح هذا الأسلوب التدريبي بإستخدامه جنباً إلى جنب مع طرق التدريب الأخرى كالمحاضرات والندوات.

سابعاً: معايير تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي:

هنالك عدة معايير يمكن للإدارة إستخدامها فى تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبى ومن بينها:¹

1/ ردود أفعال المتدربين: ويقصد بها رضا المشاركين عن البرنامج. ويمكن قياس ذلك من خلال إستمارة إستقصاء تحتوى على أسئلة عديدة مثل: مدى شعور المتدرب بالإستفادة من الدورة، أى الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها... ألخ. وميزة هذا المعيار سهولة قياسه. إلا أن صدق البيانات فى التعبير عن مدى تعلم الفرد أو مدى ما إكتسبه فعلاً من معلومات أو مهارات يبقى موضع تساؤل. ذلك لأن تصور وإدراك الفرد للآثار التى يتركها البرنامج التدريبى عليه شىء، والآثار الفعلية لذلك البرنامج على معلوماته ومهاراته شىء آخر.

2/ التعلم الذى اكتسبه المتدرب: أى المبادئ والحقائق والطرق والأساليب التى تعلمها أو ادركها الموظف نتيجة لإشتراكه فى البرنامج التدريبى. ورغم أن هذا المعيار يقيس التغير المباشر الذى أحدثه التدريب لدى الموظف، ورغم أن هذا المعيار أكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق، لكنه يقيس ما فى ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلى فى العمل.

3/ سلوك المتدرب فى العمل: أى قياس مدى التغير الحاصل فى سلوك الموظف فى العمل نتيجة لإشتراكه فى البرنامج التدريبى، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية. كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التى يرتكبها فى العمل. أو ملاحظة غيابه، أو علاقاته مع زملائه فى العمل... وغيرها.

4/ النتائج على مستوى المنظمة: وهنا يتم قياس آثار التدريب على المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب، مثل التكاليف، أو كمية الإنتاج ومستوى جودته، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل، شكاوى الزبائن...ألخ. حيث أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة وهو يمثل الإختبار النهائى لفاعلية التدريب. لكن هذا المعيار يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أى برنامج تدريبى نظراً لتدخل العديد من العوامل الخارجية التى قد يفشل كل من المتدرب وإدارة التدريب فى التحكم فيها. إن المعيارين الأولين يمكن إنجازهما أثناء أنعقاد الدورة التدريبية، أما المعيارين الآخرين (تقييم سلوك الموظف والنتائج التنظيمية) فيتطلبان بعد التدريب وأثناء العمل، ولذلك يطلق عليهما أحياناً "المتابعة" أى متابعة آثار التدريب على المتدربين وعلى البيئة التنظيمية بعد إنتهاء البرنامج التدريبى.

ثامناً: العلاقة بين النشاط التدريبى والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية:

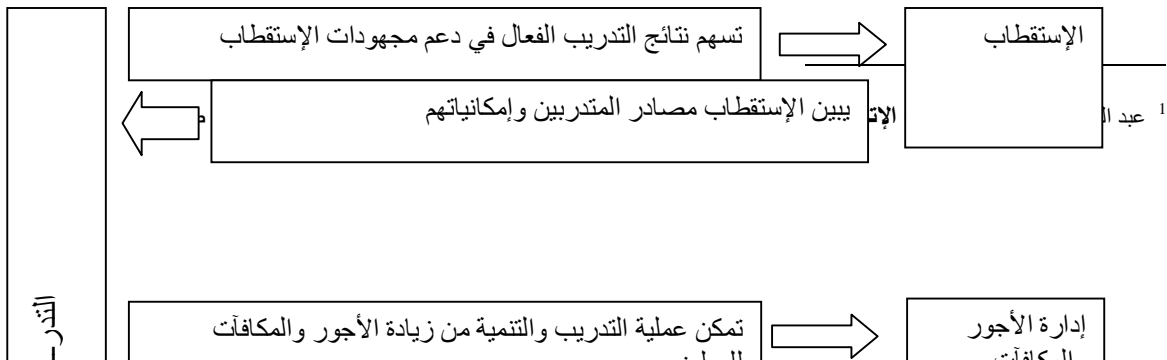
يحسن التدريب من قدرات الفرد، وينمي مهارته، كما يسهم فى تعديل إتجاهاته، لذلك فإن كل العاملين بالمنظمات يحتاجون للتدريب حتى يمكنهم ممارسة وظائفهم ومهام أعمالهم بإنقان. ولذا فإن العلاقة وثيقة بين هذا النشاط الحيوى وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة، وعلى وجه الخصوص الأقسام التابعة لإدارة الموارد

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 280

البشرية، ويوضح الشكل (10.2) العلاقة بين نشاط التدريب والتنمية والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.¹

فالنشاط التدريبي يؤثر ويتأثر بسياسات الإستقطاب التي تتبعها المنظمة فالإستقطاب يبين إمكانات وقدرات الأفراد مما يساعد في إتمام النشاط التدريبي اللازم حتى يتمكن الأفراد من أداء متطلبات الوظيفة. كما يسهم التدريب في تحقيق معدلات الأداء المحددة، وأن تقييم الأداء يمد النشاط التدريبي بالبيانات والمعلومات التي تساعد في التخطيط للاحتياجات التدريبية. وهذا ما يبين التأثير المتبادل الواضح بين النشاط التدريبي وإدارات وأقسام إدارة الموارد البشرية.

شكل رقم (10.2): العلاقة بين نشاط التدريب والتنمية والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**،
(القاهرة: المكتبة العصرية للنشر، 2008م)، ص 195

7.3.2 تطوير آليات الأجور والحوافز:

أولاً: تمهيد:

يحصل العاملون في المنظمات على مجموعة من العوائد المادية والعينية في مقابل قيامهم بالمهام الموكلة إليهم. وعلى الرغم من أن الدراسات والأبحاث قد أظهرت أن هذه العوائد لا تمثل المحرك الرئيسي للدافعية إلا أنها تعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على أداء العاملين.¹

وتشمل هذه العوائد مجموعة متنوعة من العناصر منها (الأجور والمرتبات، الحوافز، المزايا العينية والخدمات).

يعرف الراتب بأنه: "المقابل المادي للجهد البشري. وفي مفهومه الشامل يشمل كل الدفعيات المباشرة وغير المباشرة التي ينالها الموظف والعامل في مقابل العمل الذي يؤديه (كالعلاوات والبدلات، بدل السكن، والسيارة، العلاج.. الخ)". وفي العادة يجرى التفريق بين الراتب والأجر على أساس أن الراتب يعطى على أساس شهري في حين أن الأجر قد يكون بالساعة أو اليوم أو الإيسوع أو الإنتاج.²

يمكن إعطاء تعريف شامل للأجر "الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".³

ثانياً: أسس بناء هيكل الرواتب والأجور:

يسعى أي نظام موضوعي للرواتب والأجور إلى تحقيق جملة أغراض، من أهمها أن يعكس قيمة الوظيفة وقيمة الموظف، وحفز العاملين لتطوير مستوى الأداء وجذب الأشخاص الأكفاء للإلتحاق بالمنظمة، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل السياسات العامة كاعتبارات الميزانية العامة والقوانين المقيدة لحرية التصرف.

ويستند موضوع إنشاء هيكل الرواتب والأجور في الغالب على تقويم الوظائف وترتيبها وتحديد قيمتها النسبية وفقاً لأهميتها وبالتالي الراتب الذي يلحق بها والمؤهلات العلمية والخبرات العملية المطلوبة في القيام بعملها ومستوى واجباتها ومسئولياتها.

ثالثاً: تركيب هيكل الرواتب والأجور:

من أهم العناصر التي تقوم عليها الرواتب والأجور، المبادئ والأسس وخصائص الهيكل الراتبى وتسعير الهيكل.

أ. مبادئ وأسس هيكل الرواتب والأجور:

من أهم المبادئ والأسس العامة التي تحكم إعداد سلم الرواتب والأجور ما يلي:

- 1/ يجب أن يعكس الهيكل الراتبى مبدأ الأجر المتساوي للعمل المتساوي.
- 2/ الفروقات في الرواتب يجب أن تكون تعبيراً عن الفروقات في درجة الصعوبة والمسؤولية في الوظائف.

¹ نهال فريد مصطفى ونبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م)، ص 269

² حسين حسن عمار، مقرر إدارة الأفراد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، (محاضرات غير منشورة، 2002م).

³ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، (عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع،

3/ يجب أن تكون مستويات الوظائف بالمنظمة مقارنة بالوظائف المشابهة في المؤسسات العامة والقطاع الخاص.

ب. خصائص هيكل الرواتب ومرونته:

من أهم الخصائص التي تجعل سلم الرواتب والأجور يتسم بالمرونة ويستجيب للمتغيرات وتطلعات العاملين ما يلي:

- 1- جذب الأشخاص الأكفاء للعمل بالمنظمة.
- 2- حفز الذين على رأس العمل لتطوير مستويات أدائهم وقدراتهم ومهاراتهم الذاتية.
- 3- إيجاد صلة بين زيادة الخبرة أو زيادة تكلفة المعيشة والتقدم في الراتب.
- 4- توفير فرص معقولة للتقدم الوظيفي (الترقيات).
- 5- كفالة توقعات العدالة كالفروقات في مستويات المهارة وما يقابلها من فروقات في مستويات الرواتب.
- 6- وجود توازن في الصرف على الوظائف ومخصصاتها مقارنة بأوجه الصرف الأخرى في ميزانية المنظمة.

ج. تسعير سلم الرواتب:

في تسعير سلم الرواتب والأجور يجب إتخاذ قرارات عليا في عدد من الأمور ذات العلاقة مثل عدد درجات السلم، وفيما إذا كانت كل درجة تشتمل على فئ وأحدة، مدى فئات الرواتب والعلاوات، وما هو عدد فئات الرواتب داخل كل قطاع، وهل ستكون الدرجات متداخلة أم غير متداخلة؟ وكيف يمكن تسوية الرواتب والأجور الحالية التي تختلف عن رواتب السلم الجديد.

د. إدارة الرواتب والأجور:

تبدأ إدارة الرواتب والأجور بدءاً من إلحاق الموظفين والعمال بالدرجات الوظيفية الناتجة عن تقويم وترتيب الوظائف. ويتم ذلك على أساس الملاءمة بين متطلبات شغل الوظائف وما لدى الموظف من مؤهلات علمية وخبرات عملية ومهارات. وفي تسكين الموظفين على الوظائف يجب مراعاة ألا يفقد الموظف حقوقاً مكتسبة من قبل. بمعنى أما أن ينال راتباً أعلى مما كان يحصل عليه أو نفس الراتب ولكن لا يقل عنه، حتى ولو سكن على درجة أدنى من الدرجة التي كان يشغلها.

هـ. العلاوات:

العلاوات أو الزيادات الدورية داخل قطاع الدرجة قد تمنح على أساس سنوي من تاريخ تعيين الموظف أو ترقيته كما في السودان، أو في بداية كل سنة كما هو الحال في مصر والسعودية. وقد تعتبر العلاوة السنوية حافزاً للأداء وبالتالي ترتبط بمستوى تقرير أداء الموظف، وقد تعامل على أساس أنها زيادة تلقائية لمقابلة تكلفة المعيشة أو زيادة الأعباء الأسرية أو تراكم الخبرات.

و. البدلات:

البديل هو المقابل المادي لشيء عيني ، مثل بدل السكن وبدل الترحيل وبدل اللبس وغيرها. كما تعطى بعض البدلات مقابل تعرض العاملين لظروف عمل مختلفة عن الآخرين أو تعرضهم لأضرار صحية أو مخاطر أو عدوى أو غيرها.

رابعاً: الحوافز Incentive:

ينظر للحوافز على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين (الأفراد) مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات والأخلاقيات الواجب ملازمتها لسلوكيات الأفراد أثناء أداء واجباتهم الوظيفية، بينما يرى (Robbins) ضرورة أن تؤدي الحوافز إلى تعزيز : الرضا على مستوى الفرد و الجماعة ، وروح الفريق الواحد والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة والسلوكيات الإيجابية.¹

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمديرين وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لحفز العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين.

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا يجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز.

وتختلف حوافز العمل Work Incentives عن دوافع العمل Work Motivation التي هي بمثابة القوى النابذة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل. وهي الطاقة الكامنة لدى الفرد والتي تدفعه ليلسلك سلوكاً معيناً. أما حوافز العمل فهي المثيرات الخارجية التي تحرك في الفرد دوافع معينة للقيام بعمل معين كأن تحثه مثلاً على تحسين مستوى أدائه في المنظمة. أنها كل الأدوات والوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل معين. والصلة بين الدوافع والحوافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والإستجابة له.

يعرف الحافز بأنه: "العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتميزه في أداء العمل. والحوافز من وجهة نظر الإدارة هي مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى.²

كما يعرف الحافز على أنه ذلك الشيء الذي ينشط ويوجه السلوك الإنساني ويمده بأسباب البقاء. أو هو القوة التي تؤثر في سلوك الإنسان فتحركه لكي يؤدي العمل.³

في حين يعرفه البعض بأنه يمثل رغبة الفرد للقيام بعمل ما، بحيث يتوقف هذا العمل على إشباع حاجة ما لدى الفرد.⁴

خامساً: لمحة عن الحوافز في الفكر الإسلامي:

¹ Robbins Stephen and Judge, **Organizational Behaviorm** (Hall: Pearson Prentice, 2007), p

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ص 331

³ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 290

⁴ عابدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية- من منظور الشركات دولية النشاط، (القاهرة: دار الأهرام للنشر، 2007م)، ص 252

يحث المنهج الإسلامي على تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، ويعتمد ذلك على نظرية الثواب والعقاب والترغيب والترهيب، فيقول الله تعالى: (فَمَنْ يَعْلُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ {7} وَمَنْ يَعْلُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ {8}). (سورة الزلزلة). كما يقول سبحانه وتعالى: (مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرٌ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ {160}). (سورة الأنعام). وفي قوله تعالى: (مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ خَيْرٌ مِنْهَا وَهُمْ مِّنْ فَزَعٍ يَوْمَئِذٍ آمَدُونَ {89} وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَكُبَّتْ وُجُوهُهُمْ فِي النَّارِ هَلْ تُجْزَوْنَ إِلَّا مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ {90}). (سورة النمل).

وفي قصص القرآن الكريم (قصة فرعون وموسى) يقول الله تعالى: (فَلَمَّا جَاءَ السَّحْرَةَ قَالُوا لِفِرْعَوْنَ أَئِنَّا لَنَأَجْرُ إِن كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ {41} قَالَ نَعَمْ وَإِنِّكُمْ إِذَا لِلْمُتَّقِينَ {42}). (41، 42 الشعراء). حيث وعد فرعون السحرة بالأجر وغدخالهم في خاصته إن هم إنتصروا على موسى تشجيعاً لهم لبذل غاية جهدهم، ولكن عندما إتضح لهم الحق آمنوا بالله، وهذا دليل على أن المال وغيره من متاع الدنيا لا يجدي إذا كان مخالفاً للعقيدة، وإتضح أن هناك حافز غير مادي تأثيره أقوى.

ولقد سأل أحد الصحابة الرسول صلى الله عليه وسلم يوم أحد عن مكانه في الجنة إن قتل في سبيل الله، فأخبره الرسول (ص) بمكانه "في الجنة" فألقى الرجل بتمرات كانت في يده ثم قاتل حتى قتل. واستخدم الرسول (ص) الحوافز في جميع مجالات الحياة وفي مختلف الظروف إستثاره لهمم الأفراد لحسن الأداء وإتقانه والفوز في الدنيا والأخرة، فيقول النبي (ص): "من أحيا أرضاً ميتة فهي له" وهذا تحفيزاً لإستصلاح الأراضي وزراعتها. كما يحفز المحاربين فيقول (ص): "من قتل قتيلاً فله سلبه" وهذا تحفيزاً للجنود على الثبات والإقدام وتحقيق النصر.

إن عملية التحفيز لا بد لها من العدل والإنصاف ، فيقول الله تعالى في قصة ذي القرنين: (قَالَ أَمَا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نَعْتَبُ ثُمَّ يُدْ إِلَىٰ رَبِّهِ فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نُكَرًا {87} وَأَمَا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءً حَسَنًا وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا {88}). (78، 88 الكهف).

ولذا فإن أهم أسس الحوافز في الإسلام تتمثل فيما يلي:

1/ إن الرزق من عند الله، تكفل الله سبحانه وتعالى بالرزق فيقول تعالى (وَمَا مِنْ نَّابَةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَىٰ اللَّهِ رِزْقُهَا وَيُعَذِّبُهَا وَمَنْ قَرَّهَا وَسَدَّوَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُّبِينٍ {6}). (6 هود). وما على الإنسان إلا الأخذ بالأسباب والتحرك والتنقل والتفاعل مع أمور الحياة ولستخدام الفكر لإختيار الطرق والبدائل الأفضل بالنسبة له.

2/ إن الحافز الإلهي أساس لغرس القيم الفاضلة في النفوس: فالله يدعوا إلى الخير (صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدُونَ {138}). (سورة البقرة). ومن ثم فهو يعد الذين يفعلون الإثر ثواباً كبيراً، والذين يفعلون الشر عذاباً عظيماً .

3/ إن الثواب الذي يمن الله به على عباده والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يعطي للحياة معنى ويوفر لهم الإنضباط والجديّة: (وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ {33}). (33 فصلت).

4/ يجمع الإسلام بين الجانبين المادي والروحي ويجري بينهما توازناً محكماً: (وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ {77}). (77 القصص).

5/ إن الجزاء الذي يضعه الله جل شأنه يفرق بين من يعمل ومن لا يعمل وبين الذين يعملون الصالحات والذين يقتربون السيئات، (إِنَّ الدَّيْنِ أَمْوًا وَعَمَلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا {30}). (30 الكهف). قُلْ لَا يَسْتَوِي الذُّبَيْبُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْخَيْبِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَا أُولِي الْأَبْصَارِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ {100}). (100 المائدة). (مَنْ عَمِلَ سَيِّئَةً فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَمَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْشِيَ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ يُرْزَقُونَ فِيهَا بِغَيْرِ حِسَابٍ {40}). (40 غافر).

سادساً: أهمية الحوافز في مختلف المستويات:

أ- أهمية الحوافز على مستوى الفرد:

1/ الإعراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير. وبما أن العمل السيء سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والخصم أو الفصل في بعض الأحيان. يجب الإعراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.¹

2/ أداة للتغذية المرتدة. حيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها، إستجابته لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباع لغرائزهم في حب الإستطلاع.

3/ الدعم المالي. حيث يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

4/ تحمل المسؤولية. يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالإلتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الإجتماعية والدور الفعال، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.²

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2004م)، ص 309

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 365

ب- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

1/ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم حيث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

2/ تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتففيها وشعورهم بالأهمية لإقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

3/ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلي زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ج- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

1/ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها. الشيء الذي يستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

2/ التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والإستقطاب و الإختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقيات وغيرها، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

3/ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

سابعاً: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال:

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الإهتمام بتأسيسها حتي يحقق النظام فعاليته المنشودة، هذا ويجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح، ويمكن عرضها فيما يلي:

أ. قواعد نظام الحوافز:

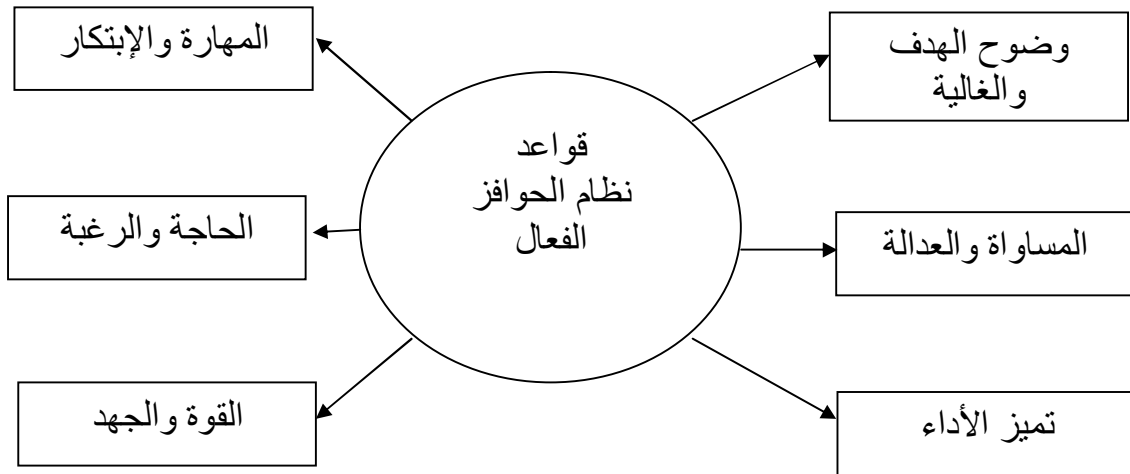
يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل رقم (11.2)، ومن ثم تتمثل أهم القواعد التي يجب أخذها في الإعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي:¹

- 1- وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.
- 2- المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد إلتزم بالأسس والمعيير المحددة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص369

- 3- تميز الأداء: حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقتة حتى يتم حساب الحوافز.
- 4- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على إنتزاع جزء من مجموع الحوافز مع مراعات أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
- 5- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادة حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، والأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد اهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.
- 6- المهارة والإبتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات إختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلول إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

شكل (11.2): قواعد نظام الحوافز الفعال:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر، 2008م)، ص 370

ب. خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- 3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والإستفادة منه وذلك من أجل إجراءات تطبيقه وحسابه.
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأقير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- 5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة إقتناعهم به الدفاع عنه.¹
- 6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- 7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- 8- الملاءمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعات الإختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- 9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار والإنتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا إستعى الأمر.
- 10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- 11- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت المناسب، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

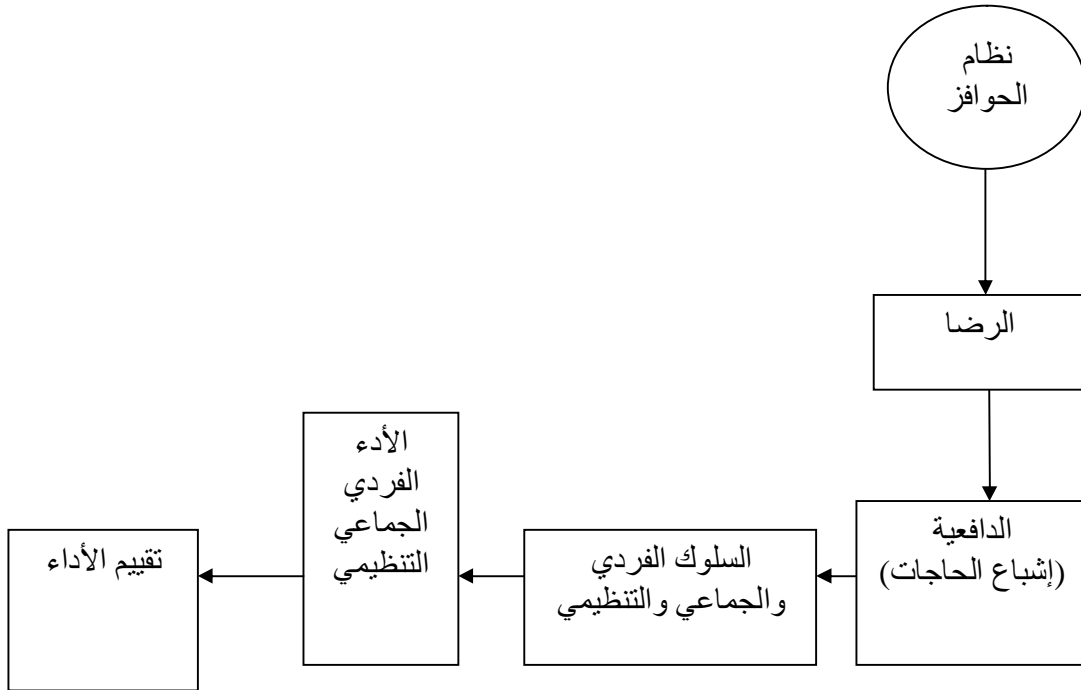
تأثير الحوافز على الأداء:

¹ مؤيد سعيد السلام، مرجع سابق، ص 335

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للإلتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك. ويوضح الشكل (12.2) العلاقة بين الحوافز والأداء.

ويجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، فالدفع على أساس العمولة يجعل الإرتباط بين الدخل وكمية المبيعات وأضحاً، فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية.¹

شكل (12.2): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر، 2008م)، ص 373

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ص 374

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعات العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، والقوة، ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، وذلك لأن الحوافز تؤثر داخلياً وخارجياً في أعمال وأنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك من إستقرار دورها في:

- جذب العمالة الماهرة ولستقطابها للعمل بالمنظمة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.
- الحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل.
- الإحتفاظ بالعمليين المهرة.

لذا تعتبر سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك ونتاجية الأفراد العاملين، لذلك تعمل التنظيمات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الإقتصادية للأفراد العاملين ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الإقتصادية والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفاً من تسربها إلى الخارج. إن الإهتمام بهذه الأمور يلعب دوراً كبيراً في بقاء التنظيم في حالة من القوة والفعالية، حيث تؤدي إلى صقل سلوك الأفراد ودفعهم للمساهمة في التطوير. ويعتبر إنتهاج سياسة رشيدة للأجور وأنظمة الحوافز من أهم عوامل نجاح برنامج إدارة الأفراد في المنظمة، بل تعتبر هذه السياسات دوافع وحوافز للعمل، ومبدأ للعدالة والمساواة.¹

وبناء على ذلك يجب على كل منظمة من خلال إدارة شؤون الأفراد أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل، ويجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:²

1. الوضوح والبساطة.
2. ضمان حد أدنى من الأجر.
3. مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة.
4. التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.
5. تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد.
6. أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموساً.

إن هذه الخطة التشجيعية لاتعمل بصورة منفردة بل لابد من إتباع أنظمة حوافز جيدة لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها بصورة مستمرة حتى تواكب تغيرات البيئة المحيطة.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م)، ص 322

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 291

8.3.2 تكنولوجيا المعلومات وأثرها على سلوكيات الأفراد بمنظمات الأعمال:

أولاً تمهيد:

مع التطور الإقتصادي والتغير التكنولوجي عادة ما يكون من الضروري إحداث نوع من التغيرات في الجوانب الخاصة بالموارد البشرية. وهذا ما يعطي الأهمية المتزايدة للسياسات المتعلقة بالعمالة على كل من المستوى القومي ومستوى المنظمات، وذلك لتحديد تأثير إختلاف الخصائص التكنولوجية على خصائص العمالة، واتخاذ الترتيبات اللازمة لتحقيق الفعالية من الإستخدام لكل من التكنولوجيا والعمالة.

وتشير كتابات عديدة إلى أن إختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي وآخر أو مستوى تكنولوجي وآخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة.¹

مع بؤادر القرن الحادى والعشروين زادت أهمية معالم تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت تمثل أهم الدعائم الأساسية للتنمية والتحديث. إن أي جهد مبذول لتحقيق التنمية الشاملة يعتمد في أهم جوانبه على تكنولوجيا المعلومات التي شملت العديد من النظريات والأسس والفنون والنظم والنماذج، التي إعتمدت على الفكر البشري والنظم المادية وارتبطت بالزمان والمكان.

لقد تميز العقد الأخير فى القرن العشرين بالإهتمام الكبير بالمعلومات في مخلف المجالات سواء كان ذلك بالأجهزة والمعدات والأدوات المادية الخاصة بالتعامل معها، أو بطريق معالجتها وبرمجتها، أو بالمواد البشرية العاملة معها أو فيها، أو بالسياسات والإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق أقصى إستفادة منها.

ثانياً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

تشير تكنولوجيا المعلومات إلى: تطبيق المنهج العلمى في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من إتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في شتى مجالات نشاطها.² من التعريف السابق يمكن الوقوف على العناصر التالية:

1- إتباع المنهج العلمى أساس للتعامل مع البيانات والمعلومات حيث الموضوعية والحيدة ووضوح الهدف ووجود موضوع أو قضية أو مشكلة محددة يتم بحثها ودراستها.

2- البيانات والمعلومات هي المواد والخامات التي تدرسها وتحللها وتشغلها وتعالجها وتفسرها وتستخلصها تكنولوجيا المعلومات، وتتمثل منتجاتها النهائية في المعلومات والمعرفة.

3- إتخاذ القرارات الفعالة. إن تكنولوجيا المعلومات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة وأداة تعتمد عليها المنظمات لإتخاذ قراراتها.

4- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع المستويات الإدارية (العليا - الوسطي - التنفيذية) فكل مستوى متطلباته من تكنولوجيا المعلومات.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م)، ص429

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 422

5- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل في المنظمات سواءً كان ذلك للنشاط الإنتاجي أو التسويقي أو المالي أو البشري... الخ.

6- ليس لتكنولوجيا المعلومات مواصفات قياسية وأنماط موحدة يمكن الإعتماد عليها كمعايير لقياس مدى تواجدها بالمنظمة.

ثالثاً: الفوائد المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات:

1 - رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة وإستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

2 - زيادة قيمة المنظمة: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ إستراتيجياتها، وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

3 - فعالية إتخاذ القرارات: تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في إتخاذ القرارات التنظيمية ويبدو ذلك واضحاً من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة.

4 - تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة: تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والإنضباط بالوحدات الإدارية، وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصور مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.

5 - إعادة هندسة الكمبيوتر: تعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواءً قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة.

6 - تدعم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة: يعتمد المديرون في مختلف المستويات والوحدات الإدارية والتنظيمية المعقدة والتي يصعب فيها إستخدام النظم التقليدية.

7 - تنمية السلوك الإيجابي للأفراد بالمنظمة: التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمات حيث يبدو ذلك من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الإتصالات داخل وخارج المنظمة، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

رابعاً: متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات:

هنالك العديد من الإمكانيات والمتطلبات التي يلزم توافرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك على النحو

التالية:¹

(أ) المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية:

1 - الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصة للتجديد والإبتكار والإستفادة من مجالات الإبداع لدى الأفراد والعاملين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 424

2 - تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفير .
3 - إتاحة الفرصة للترفيه وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات .

4 - تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة وإدارتها واقسامها المختلفة .
5 - تنمية نظام فعال للمزايا والأجور للعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات بما يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإبداعات .

6 - الإنتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة التي تعتمد على المداخل المعتمدة في التقييم على أساس فرق العمل .

7 - تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الإستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط .

(ب) المتطلبات الفنية:

1 - العمل على سيطرة الحاسب الآلي علي كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع وتسجيل وتحليل وتفسير وبرمجة البيانات والمعلومات .

2 - توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والإبتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي .

3 - ضرورة وتوافر القدرة الفنية لدى العاملين للإستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد .

4 - أن تحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات وطموحات مستخدميها فيما يتعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك ما يخص العمليات التطبيقية .

5 - الإعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات .

(ج) المتطلبات الإجتماعية والنفسية:

1 - السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في إتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكتيكية .

2 - العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلاً من روح الصراع والمنافسة .

3 - ضرورة تنمية الإتجاهات الإيجابية لدى الأفراد والعاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات .

4 - دعم وتنمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للإستمرار في البحث عما هو أفضل .

5 - القدرة على التألف مع أدوات المعرفة وطرق الوصول إلي المعلومات .

6 - زيادة قدرات العاملين على التعلم، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات .

(د) المتطلبات المالية:

- 1 - توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية.
- 2 - القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق إقتصاديات تشغيلها.
- 3 - إعتامادا دراسات الجدوى المالية والإقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

(هـ) أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على بعض أنماط السلوك التنظيمي للموارد البشرية داخل منظمات الأعمال:

يؤثر نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات على سلوك وتصرفات الأفراد داخل المنظمات في صور متعددة منها مايتعلق بالتفاعل الإجتماعي، ومنها ما يخص الإتصالات الشخصية وإدارة الوقت وضغوط العمل والرضا الوظيفي... وغيرها، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه الأبعاد:

1 - التفاعل الجماعي GROUP DAYNAMIC:

يشير التفاعل الجماعي إلي شعور أعضاء الجماعة بإنتمائهم إلى الجماعة والولاء لها وتمسكهم بعضويتها، ومعايير إشتراك أعضاء الجماعة معاً في تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة والدفاع عن هذه الأهداف من أجل تحقيقها.

والسؤال الآن: ما الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للتفاعل الجماعي؟

فمع بداية الثمانينات، حيث لم تكن تكنولوجيا المعلومات على نفس درجة التقدم الملحوظة الآن، أحدثت الحاسبات الآلية الكثير من التغيرات التنظيمية وأثرت على العلاقات التنظيمية والعلاقات الإجتماعية بالمكاتب، فالقسيم الزائد في العمل ووضع معايير للوظائف وغيرها من التغيرات التي أحدثها إدخال الحاسبات الآلية أدت إلى جعل العلاقات بين الأفراد تتسم بالتجريد والفتور، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى إستمرار إستخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة وعدم تعديلها بما يتلاءم مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات، وقد أدى ذلك إلى تواجدهياكل إتصال غير ملائمة. ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات، أصبح من الملائم تعديل الهياكل الهرمية لأنها أصبحت غير ملائمة ولكن أصبحت الهياكل التي تميل إلى الإتساع والإمتداد الأفقي هي الأكثر ملائمة.

وأصبح من الملائم في ظل تكنولوجيا المعلومات تشكيل فرق عمل من وقت لآخر لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحيات ومسئوليات وإمكانات الفريق ومعايير إختيار أعضاء الفريق ومنسق أوقائد للفريق وأيضاً المدة الزمنية لعمل الفريق وغير ذلك من الأسس الواجب مراعاتها للبناء السليم لفريق العمل، ولذلك تخصص الكثير من المنظمات جهودها ومواردها لبناء فريق العمل، وفي ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات أصبح مفهوم فريق العمل ممتد، فلم يعد يقتصر على تواجده أعضاء الفريق في نفس المكان ولكنه إمتد ليشمل فريق عمل متواجد في أنحاء متفرقة من العالم ويعمل عبر شبكة معلومات إلكترونية.

2- الإتصالات الشخصية PERSONAL COMMUNICATION

الإتصالات عبارة عن تناقل المعاني والأفكار والمعلومات بين أطراف عملية الإتصال وذلك عن طريق قنوات الإتصال المختلفة بهدف حدوث إستجابة أو رد فعل يدل على فهم معاني المستقبل، ويعتبر الإتصال أساس النظم الإجتماعية وأحد الدعائم الرئيسة لإستمرار العملية الإدارية في كافة المنظمات.

والملاحظ أن تكنولوجيا الإتصالات قد وفرت العديد من الأدوات التي عززت عملية الإتصال داخل المنظمة وخارجها، حيث أن بعض النظم الإلكترونية يقلل الحاجة إلي اللقاءات والإتصالات وجهاً لوجه مما يوفر الوقت والمال، وإذا كان المديرين ينفقوا أكثر من 70% من وقتهم في الإجتماعات فإن بعض النظم التي تستخدم البث التلفزيوني عن بعد، قدمت وسيلة مفيدة للإجتماعات كما أنها تستخدم لربط معامل البحث والتطوير ومقر العمليات الأجنبية للشركات العالمية وتستخدم أيضاً في ربط الفروع المختلفة للشركة بفروع التجزئة وترتبط مديري الشركة ببعضهم البعض وبالمركز الرئيس، مما يمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنظمة.

كما أن نظم إرسال واستعادة المعلومات مثل شبكة الحاسبات الآلية الشخصية المرتبطة ببعضها والحاسب الألي الرئيس بالمنظمة يمكن من الإسراع من تدفق المعلومات في الشركة وذلك دون الحاجة لإلتقاء الموظفين وجهاً لوجه، كما أن هذه النظام يسمح بالتنسيق بين أنشطة مختلفة الأفراد والمجموعات والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في إتخاذ القرارات، كما أن هذه النظم تسمح بتوجيه المعلومات إلى حيث الحاجة إليها وتسمح للعاملين باستعادة المعلومات وفق إحتياجاتهم بما يوفر الوقت ويزيد من فاعلية إتخاذ القرارات.

كما تمثل الرسائل الإلكترونية E-MAILS طريقة فعالة للإتصال بين الأشخاص، ومع زيادة تقبل الرسائل الإلكترونية كوسيلة للإتصال المكتبي فقد أصبحت عنصراً سائداً تجرى بواسطة الأنشطة اليومية، وهي تفوق الوسائل الأخرى في الإتصال في قدرتها علي تحريك المعلومات وسهولة الوصول إليها.

3- إدارة الوقت:

أصبحت إدارة الوقت من العناصر الجوهرية الرئيسة لكسب المنافسة العالمية. حيث أن الحاسبات الآلية وقدرتها علي البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلي البرامج المخصصة لإدارة الوقت مثل برامج تسجيل الوقت وتحليلة وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت بكفاءة بالإضافة إلي نظم الشبكات الإلكترونية والقادرة علي ربط العاملين وأنشطة العمل عبر الإدارات وهي تساعد علي تخفيض الوقت المنفق علي التنسيق وتعطي الإدارة المزيد من السيطرة علي الأنشطة في المستويات الإدارية المختلفة. بالإضافة إلي أن تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الإلكتروني والفاكس وشبكات العمل الصغيرة والإتصال عن بعد..ألخ، كلها ساعدت في تحقيق كفاءة إستخدام الوقت أي إنجاز كثير من المهام في أوقات قصيرة.

4- ضغوط العمل:

تشير الضغوط في مستواها المعتاد إلي المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتلاءم مع ما حوله أما الضغوط الزائدة فهي تتمثل في القوى النفسية المؤدية إلى القلق والإحباط والصراع والتي تجعل الفرد غير قادر علي الإنتاج.

إن التكنولوجيا قد تزيد من الإنتاج بالمقابل تزيد الضغوط علي الفرد مما يؤدي في المدى البعيد إلي تحطيم صحته من جهة ومن جهة أخرى الي خسارة الشركة بزيادة الإجازات المرضية وخفض الروح المعنوية والإنتاج للعاملين. وذلك لأن إدخال الكمبيوتر يؤدي إلي زيادة عبء العمل الكمي للوظيفة الذي يؤدي في النهاية إلي زيادة ضغوط العمل، وقد يسبب الكمبيوتر ايضاً انخفاض العبء الكيفي للوظيفة من خلال تبسيط العمل مع وضع معايير جامدة والذي ساعد في الرتبة الشكلية للعمل الذهني، وهذا يعتبر ايضاً مصدراً من مصادر الضغوط الواقعة علي الفرد لإنخفاض عبء الدور الذي يقوم به.

بالإضافة إلي ما سبق فإن إدخال الكمبيوتر يؤدي إلي مزيد من القلق والتوتر لبعض العاملين نظراً إلي الخوف من التغير وقد المكانية أو عدم القدرة علي التعامل مع الكمبيوتر والخوف من الفشل والإحلال الوظيفي. ومن الآثار السالبة للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات نقص الدعم الإجتماعي حيث أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب التركيز البالغ وانعزال الفرد لساعات طويلة أمام الحاسب وبالتالي نقص فرص التفاعل مع الزملاء إضافة إلي ذلك أن الحاسب الآلي بإعتباره أحد صور التكنولوجيا العالية يتطلب من الفرد قدرات ذهنية عالية ويقتطع دأمة وهذا يزيد من الجهود الواقعة علي الفرد وخاصة في ظروف الإنعزالية وفقده الدعم الإجتماعي.

5- الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي إلي الشعور النفسي بالفنعة والإرتياح والسعادة والنتائج عن إشباع الفرد لحاجاته ورجباته وتوقعاته في العمل، وفي البداية كان السائد أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي تمثل في تنويع الأنشطة المكونة للعمل ويتم الإتصال بكافة أرجاء العالم وعقد مؤتمرات عن بعد..ألخ، وهذا بالتالي سوف يؤثر علي الرضا الوظيفي فيصبح الفرد أكثر رضا عن عمله وأكثر قدرة علي الإنجاز، والتقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات جعل الفرد أقل رضا عن عمله لأسباب عديدة منها:

- إنخفاض أو إرتفاع عبء الدور (يشير الدور الي مجموعة من أنماط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها).
- غموض الدور نتيجة إفتقار الفرد إلي المعلومات التي يحتاجها في الأداء.
- تعدد نظم المراقبة الإلكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
- إستخدام وسائل الإتصال الإلكترونية مع الحاجة إلي عمليات الإقناع والإتفاق والإتصالات غير اللفظية.

خامساً: المتطلبات الجوهرية لتطبيق الادارة الالكترونية:

هنالك العديد من المتطلبات الضرورية للتحويل إلي الإدارة الإلكترونية كما يراها البعض تتمثل فيما يلي: 1

- 1- إلتزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
- 2- التخطيط الإستراتيجي لعملية التحويل نحو عالم الرقميات.
- 3- وضع خطة متكاملة للإتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
- 4- التركيز علي دراسة حاجات العملاء وإشباعها.
- 5- الإهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.

6- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.

7- التركيز علي ترابط نظم الخدمات.

8- التركيز علي القدرات الفنية.

وفي ضوء المتطلبات السابقة يتضح أن المنظمة التي تريد أن تدخل عالم الرقميات عليها أن تبذل جهوداً مكثفة لخلق المجتمع الذي يعتمد علي المعرفة والمعلومات (digital) ويساعد على تحقيق هذه الركائز التالية:

1- بناء رؤية إلكترونية E-Vision وصياغة إستراتيجية التغيير.

2- دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين في بناء النظام.

3- وضع الخطط المتكاملة للإتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة.

سادساً: مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية والإعتبرات الواجب مراعاتها:

تعد البنية التحتية العامل الحاسم في الإعتماد على مدخل الإدارة الإلكترونية, والمصطلحات التي برزت وانتشرت في الآونة الأخيرة حول الإدارة الإلكترونية ماهي إلا إنعكاساً لتحولات وتطورات كثيرة ومتشعبة يشهدها العالم منذ فترة للإنتقال إلى مرحلة كل ماهو إلكتروني بعيداً عن التعاملات التقليدية التي تكلف الكثير من الجهد والنفقات. ومن العناصر الضرورية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية وضع برنامج للإستخدام الصحيح لكل ما ينتج عن هذه التحولات مع تدريب أكبر عدد من العاملين على إستخدام الكمبيوتر وتكوين الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع هذه التطورات. 1

ومن أهم متطلبات إقامة إدارة إلكترونية من الناحية الفنية أن يكون هنالك بوابة واحدة للمنظمة مع تنوع قنوات الإتصال تليفونات، أنترنت، تليفونات محمولة وترابط هذه القنوات بعضها البعض إلى جانب وجود مشاركة بين الإدارات المختلفة بالمنظمة في المعلومات وقدرتها على تبادلها وحمايتها. كما يمكن الإشارة إلى أن هناك أربع مكونات للهيكل الفني لأي إدارة إلكترونية وهي وجود قنوات الإتصال الإلكترونية، والربط الإلكتروني بين الإدارات, ووجود الشبكة الإلكترونية بالإضافة إلى وجود الأنظمة القادرة على تقديم خدمات الكترونية. هناك ثلاثة بدائل أساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. علماً بأنه بالإمكان إستخدام واحد أو أكثر منها في نفس الوقت.

أ- الإعتماد على تكنولوجيا الفاكس والتليفون: تعتبر أجهزة الفاكس والتليفون مناسبة جداً لبدء إستخدام الإدارة الإلكترونية نظراً لإنتشارها العالي في معظم البلدان وبسبب بساطة إستخدامها نسبياً وقلة تكلفتها. وتناسب هذه التكنولوجيا الدول التي تفتقر إلى بنية إتصالات تحتية تكفي لإستخدامات الأنترنت الكثيفة, أو الحالات التي لايستطيع العاملون والعلماء الحصول على التدريب الفني للأنترنت المناسب أو صعوبة حصولهم على الأجهزة. في كل هذه الحالات يمثل التليفون والفاكس فرصة لبدء إستخدام الإدارة الإلكترونية دون الحاجة إلى الإستثمارات العالية والوقت الطويل اللازمين لتطوير البنية التحتية الضرورية للإنترنت على المستوى الكلي.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص246

ب- **الإعتماد على تكنولوجيا الأنترنت:** تعتمد العديد من المنظمات في العالم على إستخدام تكنولوجيا الأنترنت في تطبيق الإدارة الإلكترونية. ويتطلب ذلك وضع إستثمارات عالية كأجهزة توصيل المستخدمين وبنية تحتية للإتصالات, وشبكة آمنة لتوصيل الدوائر المختلفة فيما بينها, وتوفير أجهزة حاسب لتقديم هذه الخدمات. وهناك أيضاً حاجة كبيرة للإستثمار في مجال مهم آخر مثل نشر الوعي العام بين العاملين والمتعاملين وتقديم التدريب المناسب لهم وإعادة تصميم الإجراءات والأنظمة المستخدمة في المنظمة العمل على تطوير معايير إستخدام وتبادل المعلومات.

ج- **الإعتماد على أسلوب يجمع بين الإنترنت وأسلوب التليفون/الفاكس:** تقوم معظم المنظمات التي تتعامل إعتياداً على الإدارة الإلكترونية على الأنترنت بتقديم هذه الخدمات أيضاً إعتياداً على تكنولوجيا التليفون والفاكس وبالتوازي مع الأنترنت, وذلك لكي تتغلب على الفوارق في المعرفة وإستخدام التكنولوجيا بين أفراد المجتمع لتقديم الخدمات إلى قطاعات المجتمع التي لا تمتلك أجهزة حاسب شخصية ولايتوفر لديها مكانية الإتصال بخدمات الأنترنت. إن هذا البديل يمثل نقطة البداية النموذجية للمنظمات التي على وشك البدء في بناء الإدارة الإلكترونية.

سابعاً: الإعتبارات الواجب مراعاتها لتنجح المنظمة في التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

- 1/ الإهتمام بالمجالات الإدارية, فليست القضية تقنية وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها, ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطورة وقيادات إدارية واعية.
- 2/ الإعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحويل إلى المنظمة الإلكترونية, تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لها, وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.
- 3/ إستخدام تقنيات الإتصالات والمعلومات بما يتيح الفرصة لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة, وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق إستكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.
- 4/ تطوير أنماط التعامل والعلاقات البيئية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية أقسامها الداخلية من ناحية, وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. بالإضافة إلى علاقتها بالمتعاملين معها.
- 5/ توفر آلية للدفع الإلكتروني لإستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة. وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل الإلكتروني.
- 6/ تحسين مستوى الخدمة وترشيد إستخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ويقضي هذا التحويل تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والإستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً .
- 7/ توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات, لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.

8/ تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات. ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع إستخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.

9/ وضع إستراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاصة للتحويل، حيث يؤدي هذا المدخل الإنعزالي إلى تفتت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل.

ثامناً: إطار القياس المقارن Benchmarking ودوره في تنمية الموارد البشرية:

يعد إطار القياس المقارن (معيار المفاضلة أو الإطار المعياري المرجعي) طريقة أو أسلوباً منظماً تعتمد عليه المنظمات للتعرف علي وتقييم موقفها مقارنةً بأفضل التطبيقات والممارسات في مجال صناعتها Best in class companies أي أن القياس المقارن يعمل علي رفع أداء المنظمات بشكل مميز، إعتياداً علي إمداد المنظمات بالإطار المرجعي المنظم بما يمكنها من تعلم ما هو أفضل أداء ممكن، ثم فهم وإدراك كيف وأين ولماذا يختلف أدائها عن هذا الأداء الأفضل، وأخيراً كيف يمكن التغلب علي الفجوة بين أدائها والأداء المرجعي الأفضل. إن جوهر إطار القياس المقارن يرتكز علي إقتباس الأفكار المتميزة والتكيف معها وتطبيقها لكسب المزايا التنافسية، إنه بمثابة أداة لتحقيق التحسين المستمر. 1

ولقد تم إستخدام القياس المقارن علي نطاق واسع في كل من المنظمات الصناعية والخدمية علي حد سواء، وذلك منذ ظهوره في الثمانينات عندما قامت شركة Xerox بتحديد عدة مراحل لتطبيقه: ايوركس، وموتورولا، وفورد وتويوتا، كما ينظر البعض إلي أسلوب القياس المقارن بإعتباره مرجعاً أساسياً لمعايير الجودة ومن أمثلة الشركات التي تعتبره كذلك: كراسيلر، وفورد، وجنرال موتورز إذ تعده من متطلبات نظم الجودة بها.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 433

المبحث الأول

واقع تطوير المهارات السلوكية بالمصارف

1.1.3 تمهيد:

البشر هم الذين يخلقون الحركة في المصارف، وهم الذين يبعثون في المصارف مظاهر النشاط والعمل. كما أن أداء المصارف يحركه ويشكله سلوك العنصر الإنساني، وذلك لأن العنصر الإنساني يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التنظيمي إبتداءً من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا. ويعتبر تطوير السلوك الإنساني الخطوة الأولى لتحسين أداء المصارف، وهو السبيل لتطويع سلوك المنظمة من خلال صنع وصياغة القرارات حسب أهدافها وبرامجها وسياساتها. حيث أن الإدراك الصادق والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المصارف هو البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيد أو تطوير أداء سلوك المصارف في إتجاهات فعالة.

2.1.3 أهمية تطوير المهارات السلوكية بالمصارف:

تتبع أهمية تطوير المهارات السلوكية من أهمية الموارد البشرية ودورها في المصارف، الشيء الذي إستلزم ضرورة الإهتمام بدراسة وفهم وتطوير سلوك الأفراد بما له من تأثير على فعالية المصارف. هذا بجانب تغيير النظرة إلى الموارد البشرية الذي جذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. كما أن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المصرف من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر. هذا بجانب أن تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المصرف فهم وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الإختلافات، وهذا لزيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك وتطويره بما يخدم أهداف المصرف.¹

إن معظم الأفراد يولدون ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتهم تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياة الأفراد، فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها، علماً بأن المصارف تعتبر من المنظمات التي لها دور ملموس في الحياة.

وبذلك تضح مدى أهمية تطوير المهارات السلوكية خاصة أن هذا الجانب يركز على فهم وتوجيه وتطوير سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المصارف، ونجاح المصرف مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب الوضع في الإعتبار صعوبة إدارة السلوك الإنساني.

¹ رأي الباحث

3.1.3 أهداف تطوير المهارات السلوكية بالمصارف:

تهتم عملية تطوير المهارات السلوكية بتنمية مهارات الأفراد، وتهدف إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة، والتحكم في سلوك الأفراد، من خلال النقاط التالية:

أولاً: تفسير سلوك الأفراد والجماعات: حيث أن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، لإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

ثانياً: التنبؤ بالسلوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك السابق، وأن ذلك يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

ثالثاً: السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في سلوك الأفراد من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، وإذا كان المدير ناجحاً في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام المرسومة.

وبالرغم من أن تنمية وتطوير سلوك الأفراد ليس وظيفة تؤدي يوماً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المصرف، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، لذلك لا بد من دراسة وفهم سلوك الأفراد لتسهيل عملية التعامل معهم.

4.1.3 عملية تطوير المهارات السلوكية بالمصارف:

أن عملية تطوير المهارات الية تتم من خلال الفرد والجماعة:¹

أ- بالنسبة الى الفرد:

1- تطوير مهارة الإدراك: حيث أن الإدراك يعالج نظرت الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى إتخاذ القرارات. على الرغم من تشابه الواقع الذي يتعامل معه عدد من الأفراد إلا أنهم يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظروف وللواقع الذي يتعاملون معه. كما أن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد، وكذلك سلوك الرضا ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم. وفي ضوء هذه الإنطباعات يتحدد الإتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم. لذلك تطوير المقدرات الإدراكية للأفراد تلعب دور كبير في تنمية الموارد البشرية، الشئ الذي يساهم في نجاح المصرف.

¹ رأي الباحث

2- تطوير مهارة التعلم: إن التعلم هو عملية لتنتيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار. كما يمكن إعتباره ذلك التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة، كما أنه عبارة عن عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال. وتطوير مهارات التعلم هو الذي يدعم المصرف ويساعده في عملية التغيير، وتغيير إفتراضاته وأسس عمله. وذلك بالتأكد لايمكن حصوله من غير النظرة المتفتحة للعاملين وقدراتهم في تطوير المصرف، إذ أن الإدارات أو الإدارة العليا لوحدها ليست مسؤولة لوحدها عن هذا التطوير والابتكار. وذلك لأن التعلم هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكنون من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

وتكمن أهمية تطوير مهارات التعلم من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، والتي تعكس على القدرات الجوهرية للمصرف فنثري ميزته التنافسية.

3- تطوير طرق زيادة الدافعية: أن معرفة وفهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، ومعرفة المتغيرات الخاصة بالروح المعنوية والمشاعر النفسية لدى العاملين تلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين. خاصة أن الدافعية للقيام بسلوك معين سعياً لتحقيق هدف أو إشباع، هي نتاج لتفاعل قوة الدافع وتوقع تحقيق الهدف، وقيمة الحافز (المنفعة) الكامنة في الهدف.

حيث أن هنالك متغيرات أخرى وجدانية خاصة بالأفراد غير الروح المعنوية يجب وضعها في الإعتبار عند تصميم برامج واستراتيجيات تطوير المهارات السلوكية، ومن أهمها الإتجاهات النفسية نحو العمل بجوانبها المختلفة مثل: الحاجات، الدوافع، شعور العاملين بالأمان، أنماط القيم وتأثيرها على السلوك.

4- تنمية وتطوير القيم الشخصية:

إن فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم يعتبر من الجوانب المهمة، هذا بجانب معرفة عناصر الإتجاهات النفسية المتمثلة في العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات)، والعنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر)، والعنصر السلوكي (الميل السلوكي). حيث أن ذلك يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

يستقي النظام الإداري كجزء من الأنظمة في أي مجتمع مجموعة القيم والمبادئ من ثقافة المجتمع، كما تتمثل تلك القيم والمبادئ في سلوكيات الفرد المنتمي لهذا النظام. لذلك تُعد القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، فهي تُدرّ تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم هي بذلك تُوفّر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المصارف وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، ويسعى الفردياً إلى أن يكون سلوكه متسقاً، ومتوافقاً مع ما يؤمن به من قيم، ولذلك يجب الإهتمام بالقيم الشخصية عند تحليل السلوك الإنساني، وبالتالي فهم السلوك فهماً يحيط بطبيعته ودوافعه واتجاهاته.

وهناك أيضاً القيم التنظيمية والتي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كما أنها تعكس الخصائص الداخلية للمصرف وهي تعبر عن فلسفة المصرف وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك. وهناك علاقة قوية بين القيم والأداء التنظيمي، وأن المصارف الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم.

6- تنمية سلوك الرضا الوظيفي بالمصارف:

إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء والأمان بالعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة بعمل المصارف. كما أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء. وإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل، وكثرة حوادث العمل والتأخر عنه، وترك العاملين المصارف التي يعملون بها والانتقال إلى مصارف أخرى، كما يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل، وتوجههم لإنشاء إتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم. هذا بالإضافة إلى أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي في بيئة العمل.

ب- بالنسبة للجماعة:

أن طرق تطوير المهارات السلوكية بالنسبة للجماعة تعنى بدراسة وتوجيه وتطوير تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات بالمصرف، ويتم ذلك من خلال:

1- جماعات العمل: التي من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة إتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

2- القيادة: ويساعد هذا الموضوع في فهم التعرف على كيفية إكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3- الإتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الإتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الإتصال بالطرق المختلفة مثل الإستماع المقابلات الشخصية والإجتماعية وغيرها.

4- تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية بالمصارف:

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالإنسان بطبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل. وتظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز إهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة

ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة الى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمصرف ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المصرف من هذا الظرف. مما تقدم أعلاة يتضح أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من العناصر منها مايتعلق بالفرد أو الجماعة. وأن إطلاع إدارة المصرف على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو إتجاهاتهم النفسية سيدفع المصرف إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة تطوير توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافه، هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فأن إطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسة وتحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج وخلق روح التعاون بما يخدم مصلحة التنظيم بالمصرف.

5.1.3 سبل تدعيم وتطوير السلوك بالمصارف¹:

أولاً: التدقيق في السمات الشخصية والفكرية للمرشحين للعمل في المصرف، ولجراء الإختبارات النفسية والشخصية من أجل التنبؤ بسلوك الأفراد واتجاهاتهم الفكرية والعقائدية. ثانياً: وضع سياسات تنظيمية خاصة بالأهداف السلوكية للمصرف، كأن تؤكد على سياسة حماية العميل، وتقديم خدمات عالية الجودة، أو غيرها.

ثالثاً: معاقبة السلوك غير الأخلاقي المتعمد أو الذي لم ينفع معه التوجيه والإرشاد. رابعاً: مكافأة السلوك الحسن وتجنب مكافأة السلوك غير الأخلاقي حتى وإن أدى إلى تحقيق عوائد مادية للمصرف.

خامساً: تعزيز الثقافة الأخلاقية وإسنادها بالقيم الدينية والاجتماعية والأقوال والحكم المأثورة ولكن دون إفراط. سادساً: تحلي الإداريين بالخصال الحميدة ليكونوا بمثابة قدوة للآخرين، لأن القدوة خير من الموعظة. سابعاً: عدم التهاون مع أي خرق لنظم القيم الأخلاقية السائدة بالمصرف، وتوضيح عواقب وآثار ما يسببه هذا الخرق من سلبيات على المصرف والعاملين فيه.

6.1.3 محددات تطوير المهارات السلوكية بالمصارف:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني بالمصارف في تحقيق مجموعة من الأهداف سواءً بالنسبة للفرد أو المصرف وأيضاً بالنسبة للبيئة التي يعمل فيها المصرف:
أولاً: المصرف:

يمكن للمصرف من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الأتي:

* فهم وتفسير وتطوير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الإتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

¹ رأي الباحث

* إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك إختيار نمط الإتصال وأسلوب القيادة المناسب، وتهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الذي يساهم في تحقيق أهداف المصرف.

* وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات وإستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المصرف.

ثانيا الفرد:

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزاي كثيرة من أهمها تدعيم فرص الإلتزام بالسلوك الصحيح، وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الإتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والإستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثا البيئة:

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة المحيطة بالمصرف مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الإستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المصرف، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

مما تقدم يتبين أن للسلوك التنظيمي محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في إستمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيره تقدم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً ، وان أختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبط بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي يسبح التنظيم في فلها بغية الوصول إلى مرحلة النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضارة والإزدواجيات والتدخلات في الأوامر والذي قد يساهم في أرباك وتخلف العملية الإنتاجي والإدارية داخل المصرف.

المبحث الثاني

واقع التطوير التنظيمي بالمصارف

1.2.3 تمهيد:

تعيش المصارف الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في المصارف، بسبب إقترانه بمختلف جوانب المصارف، سواءً من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المصرف والتغييرات المحيطة.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المصارف، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المصارف، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواءً كانت إجتماعية أو إقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمصرف في حدود أهدافه المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج.

ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى اشمل (إقتصادية، سياسية، إجتماعية...)، فإن أي تغيير يحصل في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المصرف بالضرورة.

وتسعى المصارف دوماً إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواءً في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعين على المصارف من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دوماً لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه ومحاولة وضع إستراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في إستخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى؛ حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المصارف وتميزها تنافسياً.

2.2.3 أهمية التطوير التنظيمي للمصارف:

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المصارف، ويمكن تلخيص هذه التحديات في المجموعات التالية:¹

أ- التطور التكنولوجي: إن معدله في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغرابة وعدم الأمان.

ب- الانفجار المعرفي وتقدم المنتجات (الخدمات): لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتجات آخذة في القصر، إذ أن نصف المنتجات (الخدمات) التي تباع (تقدم) اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.

ج- التحولات الإجتماعية: إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمصارف تحمل معها قيماً جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة، وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والإضرار بإستقرار المصرف.

وتتبين أهمية التطوير التنظيمي في تطوير العلاقات الإنسانية من خلال تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية، وتطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المصرف. هذا بجانب أنه يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المصرف وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

3.2.3 أهداف التطوير التنظيمي بالمصارف:

يمكن تحديد بعض الأهداف العامة التي تستهدفها عمليات التطوير التنظيمي بالمصارف فيما يلي:
أولاً: تحسين الموقف التسويقي للمنتج أو الخدمة من حيث النوعية والإنسجام ومدى الإعتماد عليه وسهولة الإستخدام والأداء.

ثانياً: تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن إستخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال.

ثالثاً: تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية بالمصرف.

رابعاً: زيادة قدرة المصرف على الإبداع والتعلم من التجارب.

خامساً: تحسين رؤية المصرف وسمعته، بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

سادساً: الإرتقاء بكفاءة أجزاء التنظيم المختلفة إلى أقصى حد ممكن وذلك من خلال إنشاء نظم لتحليل الأعمال والإجراءات وإقامة وسيلة إتصال أساسية تضمن توفير المعلومات.

سابعاً: تطوير نظم وإجراءات إتخاذ القرارات بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات.

تغيير أنماط السلوك السائدة في المصرف إعتقاداً على مبادئ وأسس العلوم السلوكية، والإستفادة من أساليب البحث العلمي المتقدمة التي تتيحها تلك العلوم.

¹ رأي الباحث

ثامناً : زيادة الثقة والإحترام والتفاعل بين أفراد المصرف.

تاسعاً : تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

وهناك عدة طرق لتدريب المديرين لإكسابهم المهارات فيما يلي:

***مهارات إتخاذ القرار:** إن المهمة الأساسية للمديرين في كافة المستويات الإدارية تتمثل في عملية إتخاذ القرار لذا يجب تطوير مهارات إتخاذ القرار لديهم.

***مهارات إنسانية:** أصبحت المهارات الإنسانية ضرورة لازمة لمدراء اليوم، فالتعامل مع الأفراد العاملين والتفاعل معهم يعتبر حجر الأساس في إنجاح القرارات الإدارية.

***مهارات لإكتساب المعارف التنظيمية والخاصة:** على المدير أن يتعرف على كثير من الجوانب والأعمال الموجودة في المصرف ويشكل فكرة واضحة عنها، ليكتسب ما يحتاجه من معلومات حول المصرف للقيام بتسييره بطريقة فعالة.

4.2.3 السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي بالمصارف:

أولاً : يتضمن التغيير التنظيمي أي إنحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة لإدارة المصرف، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم علي التكيف مع البيئة الجديدة، والإستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.¹

ثانياً: تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. ويعتبر المصرف شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها علي أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمصرف يعبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير علي أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلي مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمصرف ككل.

ثالثاً: يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المصرف، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئته، مما يجعل المصرف قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهه.

رابعاً: أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمصرف، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

خامساً: يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الإتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

¹ رأي الباحث

سادساً: لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمصرف ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمصرف من جانب آخر.

مما سبق يتضح بأن التغيير التنظيمي بالمصارف يهدف إلى إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال إستحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالإستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الإتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

5.2.3 مصادر وقوى التغيير التنظيمي بالمصارف:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمصارف، فالعوامل الداخلية هي التي تنطلق من احتمالات حدوث إضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية للمصرف، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمصرف والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن يواكبه المصرف، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الإقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والإعتبرات البيئية، والعوامل الثقافية، وغيرها. ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.¹

أولاً : القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المصرف من القوى الداخلية لإتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المصارف، وصعوبة التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما يلي:

1- البيئة الاقتصادية:

زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، والتغييرات في أسعار العملات التي يتم الإستيراد والتصدير من خلالها، تغير قواعد المنافسة، فالإنفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييراً إستراتيجياً وهيكلياً وثقافياً كبيراً ، وغيرها. هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المصارف، وبالتالي دفعتها إلى الإنتقال إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الإقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تنبؤ التغيير كخيار إستراتيجي.

¹ رأي الباحث

2- البيئة السياسية والقانونية:

وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي والإجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيباً فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الإجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة... الخ).

3- البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول لصناعية تغييراً موازياً في هياكل قوى العمل بها حيث إنتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والإتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول. ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

4- البيئة الاجتماعية:

تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الإتجاهات، وأنماط الطلب علي خدمات المصارف نتيجة التغير في رغبات العملاء، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء، وسيادة عصر التوجه نحو العميل واحترام العميل والعمل علي إرضائه.

5- البيئة الثقافية:

حيث تؤثر علي قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط علي سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الإتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في إتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.

ثانياً: القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المصرف فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة لإدارة المصرف بضرورة التغيير. تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، ولمكانيات وقدرات المصرف وأهدافه، أو عندما يواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع

التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المصرف. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

1- وجود أهداف جديدة: إذا ما قام المصرف بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافه بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن خدمة أو إضافة خدمة جديدة) فسنقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

2- إنضمام أفراد جدد: إن إنضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

3- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المصرف، ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

4- تدني مستوى الأداء: إذا تم إكتشاف تدني مستوى أداء المصرف، عليه البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

5- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المصرف: وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الإستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك ما يلي:

- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل بالمصرف.

- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.

- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.

وفي الواقع العملي غالباً ما يكون هناك عدم إنفصال بين القوى الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوى وقوى أخرى سوف تضع كافة المصارف بشكل عام في موقف صعب جداً لن تستطيع الإستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع إستراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلي فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الإبتكار والتطوير داخل المصرف.

أولاً: المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف وإستراتيجية المصرف، ويقصد بالفلسفة ما يتمتع به المصرف من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيره من المصارف الأخرى، وتمثل ثوابته وحركة العاملين فيه. ويمكن توضيح ذلك فيمايلي:

1- تغيير فلسفة ورسالة المصرف:

إن تغيير فلسفة المصرف يكون ضرورياً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد إستخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمصرف ومجال أو مجالات نشاطه وأنواع خدماته والسوق الذي يخدمه، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصاً يمكن إستغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن المصرف من الوصول إلى غاياته العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

2- تغيير الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المصارف بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف إستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد يقوم المصرف بتغيير أهدافه الإستراتيجية أو تغيير أهدافه العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير إستراتيجياته من توسع إلى انكماش، وإذا كان المصرف مكون من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن يغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات.

ثانياً: المدخل الإنساني:

يمكن التركيز عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل بالمصرف على ناحيتين أساسيتين

هما:

1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الإستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

كما يمكن التركيز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المصرف، وذلك من

خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما:

1- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ- الإحلال: أي الإستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.

ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لإختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2- الإتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الإتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المصرف وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات.

ثالثاً: المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمصرف، أي تغيير الإطار المؤسسي الواضح لمكونات المصرف، وما يتضمه من الأقسام والفروع التي يتبعه، والمحدد للمستويات التي يتدرج عليه، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقه، وللأنشطة التي تنهض به، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى له.

رابعاً: المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير إبتداع معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز السبق على غيرهم من المصارف المنافسة.

6.2.3 إستراتيجيات التغيير التنظيمي بالمصارف:¹

1/ تطوير أساليب العمل: حسب هذا المدخل فإن التغيير والتطوير ضمن مجال التنظيم والإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات وتطوير أساليب العمل، وينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن إختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير والتطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات.

2/ تطوير مواقع الخدمات: وذلك من خلال الإهتمام بهندسة عمارتها ونظافتها وتأثيرها وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة (الإعتناء بالدعائم المادية) بما يسهم في تيسير مهمة عمال المصرف في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

3/ تبسيط الإجراءات: ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

4/ تصميم النماذج: يستهدف الإستغناء عن البيانات غير الضرورية واستبدالها بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط إجراءاته.

5/ تصميم مكان العمل: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع

¹ رأي الباحث

المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتمشى تسلسل الطوابق والأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضاً وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

16/ تحسين طرق العمل: وهو استخدام التفكير الإبتكاري الفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

17/ المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير والتطوير التنظيمي ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الإنحرافات المسجلة ومحاولة تجاوزها.

18/ الإستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.

19/ توفير سبل إتصالات مفتوحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

10/ بناء أنظمة حوافز جديدة تشجع الأفراد والأقسام المساهمين في عمليات التطوير التنظيمي.

11/ تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمدبرين الناجحين في عمليات التطوير التنظيمي.

12/ إنشاء أنظمة تشجع الإقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة وتشجع على السلوك الإبداعي وروح الإبتكار سواءً في العمليات الفنية أو في العمليات الإدارية.

13/ إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج، وإنشاء نظام متابعة داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

تتطلب مرحلة تثبيت التغيير إذن تدعيم المواقف والقيم والعادات الجديدة عند المستوى التنظيمي الجديد من خلال الوسائل والآليات والسياسات المساعدة مثل ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو المستوى الحضاري أو تعديل السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية، وذلك حتى لا يتردد الفرد إلى المواقف القديمة، بمعنى أنه يجب أن تتكامل المواقف الجديدة في شخصية الفرد وتصبح شيئاً طبيعياً بالنسبة له. وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات التصحيحية البناءة مع مرور الوقت. كما إن التدريب هو أساس التغيير حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية بالمصرف أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الهيكلية في المصرف أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقنتع وتساهم في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها.

المبحث الثالث

واقع تنمية الموارد البشرية بالمصارف

1.3.3 تمهيد:

إن العنصر البشري يعتبر أحد أهم موارد المصارف إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث أنه يمثل ركيزة الدول والمنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المصارف والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والإحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل.

وقد أصبحت الحاجة لتنمية الموارد البشرية بالمصارف أكثر إلحاحاً، وذلك في ظل التطور المتسارع في التكنولوجيا وأثره على المنظمات العالمية منها والمحلية، وفي ظل متغيرات البيئة الديموغرافية للقوى العاملة، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير والتطوير. حيث أن إدارة المصارف الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم. وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر إنفتاحاً ومرونة. ولكي تكون المصارف مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والإزدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإداري والتطوير للقوى العاملة لديها بغرض تنمية مواردها البشرية.

ومما سبق، يمكن وصف تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمصارف بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التطوير عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين على تغيير وتطوير المعارف والمعلومات، بالإضافة إلى تغيير وتطوير المفاهيم والقيم والاتجاهات، وتغيير وتطوير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير والتطوير هي تحقيق نتائج إيجابية للمصرف مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي إلى تحقيق نتائج إقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمصرف.

2.3.3 أهمية الموارد البشرية بالمصارف:

تحتل الموارد البشرية بالمصارف أهمية إستثنائية في عملية التنمية، ويتأتى ذلك من أن الإنسان يعتبر غاية التنمية ووسيلتها، فهو يكدر في سبيلها لكي يستطيع أن يجني ثمارها، وهي بدونها لا تستطيع أن تحقق أهدافها، كذلك جاء الإهتمام بالموارد البشرية بالمصارف لأنها تعد قوة العمل للقطاع المنتج، كما وأن رأس المال النقدي والعيني هو من إنتاج تلك القوى.¹

¹ رأي الباحث

إن هناك علاقة مباشرة بين الموارد البشرية ونموها من جانب والدخل والرفاهية الحالية والمستقبلية من جانب آخر. وذلك لأن الموارد البشرية بالمصارف تمثل الطاقة الخلاقة والمبدعة التي تتولى تشغيل واستثمار الموارد الطبيعية، إضافة إلى أن تحقيق التقدم العلمي والتقني والإقتصادي في كل المجتمعات يعتمد على القدرات والخبرات والمهارات اللازمة للموارد البشرية وعلى كفاءتها. إن تنمية الموارد البشرية تمثل العملية الضرورية لتنمية وصل وتحرير القدرات والكفاءات البشرية بجوانبها العلمية والفنية والسلوكية.

ومن خلال الملاحظة للبلاد المتقدمة يتبين أن مصدر قوتها يكمن في الموارد البشرية، حينما قامت هذه البلاد بتطوير وتأهيل كوادرها عن طريق التعليم والتدريب والتثقيف المستمر وغرث القيم الفاضلة الرامية إلى التنمية والتطوير والتفرد، والحقيقة أن هذه العوامل هي عوامل رئيسة لمواكبة التطور في العالم. فالموارد البشرية هي المحور الذي تدور حوله أي خطة في عملية الإنماء الشامل وهي الأساس في نجاح أي بناء إقتصادي، ولاسيما وأن التخلف لا يرتبط بالبلد أو الدولة، قدر إرتباطه بهذه الموارد والقوى العاملة على أساس أنها القوى القادرة على الأخذ بأسباب النمو والتطوير والتجديد.

3.3.3 تنمية الموارد البشرية بالمصارف:

أصبحت تنمية الموارد البشرية بالمصارف أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، حيث قامت المصارف الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال. كما عمل عدد من المصارف على الإستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك عن طريق تدريب العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الإتصالات أو زيادة الإنتاجية من خلال بناء فرق العمل أو غيرها.

إن تنمية الموارد البشرية بالمصارف هي عبارة عن كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الإستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الإرتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة. وتنمية الموارد البشرية بالمصارف قد تعني مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل المصرفي أو البيئة المحيطة، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.

إن عملية تنمية الموارد البشرية بالمصارف لم تعد تقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل أصبحت تركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة العمال في إتخاذ القرارات والعلاقات الإجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب، وطرق وأساليب العمل والإنتاج، أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم.

4.3.3 الأبعاد التي يركز عليها محور تنمية الموارد البشرية بالمصارف:

أ/ تنمية وتطوير القدرات البشرية بالمصرف عن طريق إنتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

ب/ الإنتفاع من القدرات البشرية بالمصرف عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

ج/ تحقيق الرفاهية بإعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية بالمصرف.

وهذا ما يعزز أن القصد من تنمية الموارد البشرية بالمصرف هو زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم إنتقاؤها ولختيارها في ضوء ما أُجري من إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

5.3.3 آليات تطوير وتنمية الموارد البشرية بالمصرف:

أولاً: التخطيط:

إن أي تنمية تحتاج إلى موارد بشرية تنهض بأعبائها وعليه يجب القيام بتحديد نوعيات وعدد العمالة اللازمة لكل مهمة ونشاط، حيث أن تخطيط الموارد البشرية بالمصرف هو محاولة لتحديد إحتياجات المصرف من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة أو أكثر. وبإختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

ثانياً: تدريب الموارد البشرية بالمصرف:

تهدف عملية التدريب بالمصرف إلى إعداد الفرد وتدريبه حتى يكتسب المهارات والخبرات اللازمة التي تمكنه من زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنيه لأداء الأعمال، سرعة تنفيذ الأعمال بصوره صحيحة، وضمان تجنب الضرر وتقادي الأخطار كلما زاد التدريب. كما يجب تدريب الكادر البشري لتجديد الثقافة التنظيمية بإعتبار أن الثقافة التنظيمية هي عملية مستمرة تحدد القيم والمبادئ والأعراف التي يعتنقها المصرف والتي من الضروري أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية، لتحقيق الفعالية التنظيمية وتسنلزم عملية التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة تذيب أو تفكيك عناصر الثقافة السائدة مع تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة، بأخرين يؤمنون بها أو القادرين والراغبين في التماشي معها. وقد تشمل عمليات التدريب، التدريب على إدارة الوقت، والتدريب على القيادة... الخ. وذلك بهدف تطوير الكادر البشري بالمصرف.

وحقيقة الأمر أنه لا يمكن إنكار أهمية التدريب والتطوير في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به، من خلال الإهتمام بتدريبه ورفع كفاءته ومهارته ومعرفته، وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول بإستبداله بطرق أقل تكلفة. والتدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى

والرسالة والمهمة والأهداف والإستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو تطوير للسلوك. وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمصارف. لذا فإن المصارف التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير وتطوير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم، مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في إتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الإتصال، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة، فلا معنى أن يتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، والا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير.

ثالثاً: تحفيز الموارد البشرية:

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة المصرف في تحقيق أقصى إستثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المصرف، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة. والعمل على إستثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمصرف.

6.3.3 التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية بالمصارف¹:

أولاً: تحديات العولمة:

تواجه المصارف حالياً تحدياً جوهرياً يتمثل في عولمة الفكر في مختلف مجالاته، ويأتي في مقدمة ذلك الفكر الإداري والمتعلق بالنواحي التسويقية والمالية والبشرية، ولمواجهة تحديات العولمة يجب التوسع في التعامل مع الأسواق الداخلية والخارجية وإعداد العاملين ذوي القدرات الفائقة للتعامل مع المؤسسات المحلية والدولية، وقد يقتضي ذلك إنتقال الأفراد من بلادهم إلى مختلف بلدان العالم لإكتساب المعارف والمهارات الإدارية أو الصناعية أو الإنتاجية أو غيرها ثم العودة إلى بلادهم مرة أخرى.

ثانياً: تحديات الجودة:

أصبحت الجودة من العناصر ذات الأهمية البالغة التي تمكن المصارف من الحفاظ على مراكزها القيادية في العمل المصرفي وبالتالي زيادة التصدير والوقوف أمام الشركات المنافسة ولياً، ولذا تعمد المصارف التي تدار بالجودة إلى تقييم منتجاتها أو خدماتها قبل إنتاجها وتسليمها للعميل، ومن هنا أهتم الفكر الحديث بإدارة الجودة الشاملة. والتي تبنى على أساس الإستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات وذلك بالتركيز على: إهتمامات العملاء، والعمليات بالإضافة إلى النتائج هذا بجانب الوقاية والفحص المستمرين.

¹ رأي الباحث

ثالثاً: التحديات الإجتماعية:

تواجه المصارف الكثير من التحديات الناتجة عن التغيير في خصائص قوة العمل ومعدلات التوظيف في القطاعات الإقتصادية المختلفة سواءً الصناعية أو التجارية أو الخدمية، هذا بالإضافة للتغيرات الديمغرافية لقوة العمل، والتغيير في هيكل القطاعات الإقتصادية للدولة.

وتبعاً للتغيرات السريعة المتلاحقة التي تواجهها المصارف أصبح من الضروري تقبل العاملين لعمليات التعلم من خلال تدرجهم في حلقات مسارهم الوظيفي وذلك لمواجهة مختلف تحديات التطور والتغيير. هذه الحاجة للتعلم تزداد وتنتضح من خلال مراعاة التغيير في طبيعة العمل الإداري، والتغيير في هيكل المصرف، بالإضافة إلى تغيير طبيعة المسار الوظيفي.

ومن أهم العوامل الواجب مراعاتها لمواجهة التحديات المعاصرة والمتطلبات المستقبلية للموارد البشرية بالمصارف العمل على تنويع قوة العمل وتباين تخصصاتها. وإزالة فجوة المهارات لكي تتمكن المصارف من المنافسة في ظل إقتصاديات العولمة، ويجب الإستعانة بعمال على قدر كبير من التأهيل العلمي والخبرة.

7.3.3 أسباب الربط بين تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية وتنمية الموارد البشرية:

إن تطوير المهارات السلوكية للعاملين يعود للمصرف بفوائد كثيرة، لعل أبرزها السمعة الطيبة، وإنخفاض حالات التوتر والمشاكسة والصراع بين العاملين، وتقليل حالات التذمر واختلاق المشاكل وغيرها. هذا بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين. كل ذلك من شأنه دفع عجلة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية وتنمية روح الولاء للمصرف. كما أن تصميم الهيكل التنظيمي الذي يواكب الظروف الداخلية والخارجية بالإضافة إلى وجود الكادر البشري الذي يؤدي كل المهام بدقة وإخلاص وفقاً للخطط الموضوعية يجعل المصرف في طليعة المصارف المنافسة. هذا مع الوضع في الإعتبار تطوير الهيكل التنظيمي متى ما دعت الضرورة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. حيث أن كفاءة التنظيم وفعاليتيه تعتمد على ترشيده، وذلك بتحقيق أهداف المصرف من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة.¹ التنظيم غير المناسب يقود إلى الصراع بين أجزاء المصرف، ويخلق حالة من التنافس القائم على لعبة النصر والهزيمة، وحالة عدم الثقة، وأن تكيف الفرد مع هذه الظروف يدفعه ليسلك بعض السلوك والأساليب غير المرغوبة منها: ترك المصرف نهائياً، الإستهتار واللامبالاة في المصرف، تقييد الإنتاج وتقليل الجهد المبذول في العمل..إلخ. وللتخلص من هذه الحالة لابد من إعادة تطوير الهيكل التنظيمي للمصرف ليصبح أكثر تجاوباً مع حاجات الإنسان وحاجات المصرف.

مما سبق تبين أن تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي له صلة مباشرة بعملية تنمية الموارد البشرية بالمصارف، خاصة عندما تسعى المصارف إلى تحقيق أهداف مخططة، حينها يتوجب الربط بين هذه المحاور الثلاثة. وهذا ما دفع الباحث إلى تناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة.

¹ رأي الباحث

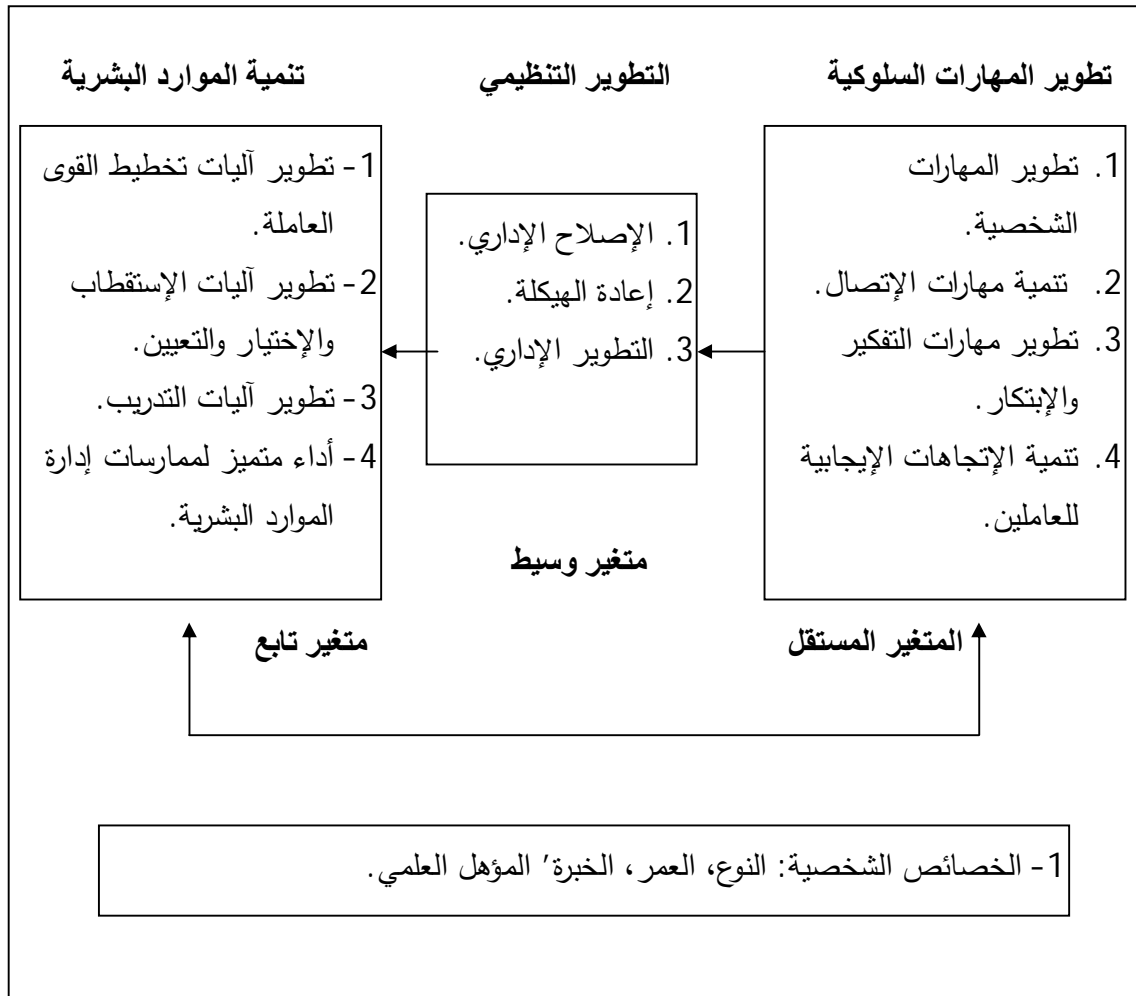
المبحث الأول منهجية الدراسة

1.1.4 المقدمة:

خلال هذا الفصل يعرض الباحث المنهجية المستخدمة للإجابة على أسئلة البحث، وذلك من خلال عرض نموذج الدراسة، فرضيات البحث وفقاً للنموذج المقترح، منهجية البحث، وسيلة جمع البيانات والمقاييس المستخدمة في تصميمها، أدوات التحليل المستخدمة، مجتمع وعينة البحث والإختبار المبدئي لأداة الدراسة.

2.1.4 نموذج البحث المقترح:

شكل رقم (1.4): نموذج الدراسة المقترح:



المصدر: إعداد الباحث، نوفمبر 2011م.

3.1.4 فرضيات البحث:

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- هناك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات الشخصية للأفراد والأداء المتميز للممارسات إدارة الموارد البشرية.
- 2- هناك علاقة إيجابية بين تنمية مهارات وتطوير آليات الإستقطاب والاختيار والتعيين.
- 3- هناك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات التفكير والابتكار وتطوير آليات تخطيط القوى العاملة.
- 4- هناك علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين (القيم والإتجاهات) وتطوير آليات التدريب.

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي. وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- 1- هناك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات الشخصية والإصلاح الإداري.
 - 2- هناك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات التفكير والابتكار وإعادة الهيكلة.
 - 3- هناك علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين (القيم والإتجاهات) والتطوير الإداري.
 - 4- هناك علاقة إيجابية بين تنمية مهارات الإتصال والإصلاح الإداري.
- ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- هناك علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وتطوير آليات التدريب.
- 2- هناك علاقة إيجابية بين التطوير الإداري وتطوير آليات الإستقطاب والاختيار والتعيين.
- 3- هناك علاقة إيجابية بين إعادة الهيكلة وتطوير آليات تخطيط القوى العاملة.
- 4- هناك علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري والأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: الفرضية الرئيسة الرابعة: التطوير التنظيمي يتوسط العلاقة بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين مهارات التفكير الإبتكاري وتطوير آليات تخطيط القوى العاملة.
- 2- الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير المهارات الشخصية وتطوير آليات الإستقطاب والاختيار والتعيين.
- 3- التطوير الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية مهارات الإتصال وتطوير آليات التدريب.
- 4- إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين (القيم والإتجاهات) والأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية.

4.1.4 منهجية البحث:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، هذا بجانب المنهج التاريخي وذلك من أجل تتبع سير الظاهرة خلال الفترة التي يغطيها البحث. هذا بالإضافة إلي المنهج الإحصائي، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) **Statistical Package for Social Sciences**، لتحليل بيانات الدراسة وفيه تم استخدام الأساليب التالية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي:

تم استخدام (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة بالإضافة إلي وصف عينة الدراسة والخصائص الديموغرافية لها.

ثانياً: أساليب الإحصاء التحليلي:

تم استخدام أساليب الإحصاء التحليلي بغرض قياس اعتمادية أداة الدراسة وجودة وتوفيق نموذج الدراسة والمتغيرات واختبار الفرضيات، وذلك من خلال الآتي:

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها، تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية :

1. معادلة ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات، وذلك لقياس اعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة (الإستبانة).

2. أسلوب التحليل العاملي: أستخدم هذا الإسلوب متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية من أجل جودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة. حيث أجريت تغييرات في النموذج وكذلك أجريت تعديلات في الفرضيات بناءً على نتائج التحليل العاملي.

3. معامل ارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات وبين بنود المتغير الواحد.

4. الإنحدار البسيط: لإختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

5. الإنحدار المتعدد: لقياس إختبار توسط المتغير الوسيط بين المتغير المستقل والتابع.

أما في مجال جمع البيانات فقد إعتد الباحث على ما يلي:

إستخدم الباحث مصادر البيانات الثانوية من أجل إعداد الجانب النظري للبحث والتي تمثلة في: (الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات، المقالات، التقارير، الأبحاث). هذا بالإضافة إلى الإستبانة، كأداة أولية بهدف معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث.

5.1.4 أداة الدراسة ومقياس الإستبانة:

أولاً: أداة الدراسة:

إعتد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وذلك لأن للإستبانة مزايا منها:¹

1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

¹ محمد سيد فهمي، تصميم وتنفيذ بحوث الخدمة الإجتماعية، (الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2006م)، ص177.

- 2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- 3- سهولة وضع أسئلة الإستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
- 4- توفر الإستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون على الإستبانة بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الإستبانة:

أرفق مع الإستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الإستبانة، واحتوت الإستبانة على قسمين هما:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث إحتوى ذلك الجزء على بيانات حول، النوع، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: إحتوى هذا القسم على عدد (51) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ثانياً: مقياس الإستبانة:

أما مقياس الإستبانة فقد تم تحديد البنود التي سوف تستخدم لقياس متغيرات الدراسة في الإستبانة المصممة وذلك بعد الرجوع للدراسات السابقة بالبحوث والأوراق العلمية المنشورة في دوريات علمية محكمة. حيث تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الإستجابة لكل بند في الإستبانة، وتم إعطاء وزن لكل درجة إتفاق على النحو التالي:

جدول (1.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

الإستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث، سبتمبر 2013م

(1) قياس المهارات السلوكية:

تم قياس المهارات السلوكية إستناداً على الدراسات التالية:

1/ دراسة **Jeroen P.J. de Jong, and Deanne N. Den Hartog**¹ (2007): حيث إستخدمت المقاييس التالية في الدراسة: (الإتصالات، الممارسات الإدارية، الرصد، والاستشارات، تمكين العاملين، وتفويض السلطة، تطوير القدرات، الإعتراف والمكافأة، دعم الإبتكار، الحفز ونشر المعرف، وتعيين المهمة). وقد طور الباحث هذه المقاييس في الدراسة الحالية.

¹Jeroen P.J. de Jong, and Deanne N. Den Hartog, **How leaders influence employees' innovative behaviour**, European Journal of Innovation Management, 2007, Vol. 10 No. 1, 2007, pp. 41-64

2 /دراسة: André A. de Waal (2010):¹ إستخدمت الدراسة المقاييس التالية: (قدرات الأفراد لمعالجة المعلومات، العوامل السلوكية الفردية، مهارات الأفراد، الثقافة التنظيمية، الرقابة الإدارية، السلوك الإداري). كما أن الباحث طور في هذه المقاييس لتتناسب مع الدراسة الحالية.

3 /دراسة: Johnny Sai-kwong Leung (2004م):² وقد إستخدمت الدراسة المقاييس التالية: (سلوك الموظفين، وإدارة التغيير، قدرات الموظفين، التحسين المستمر، التعلم عن طريق العمل، فريق التعلم). وقد طور الباحث هذه المقاييس في الدراسة الحالية.

4 /دراسة: Jeffrey Pfeffer (2007م):³ إستخدمت الدراسة المقاييس التالية: (الرضا الوظيفي، تطوير المهارات والمعرفة، نظام من الإلتزام المتبادل، والأمن الوظيفي، الإنصاف والعدالة، والأداء التنظيمي، التدريب، تخطيط القوى العاملة، العلاقات الإجتماعية). وطور الباحث هذه المقاييس في الدراسة الحالية.

(2) قياس التطوير التنظيمي:

كما تم قياس متغيرات التطوير التنظيمي إستناداً على الدراسات التالية:

1 /دراسة Benjamin Mwanzia Mulili and Peter Wong (2011م):⁴ والتي تم فيها قياس متغيرات الدراسة من خلال (تحسين العلاقات، والإتصالات، والتعاون، التدريب، دورة حياة المنظمة، تحسين الهيكل التنظيمي، تحسين العمليات التجارية، وإعادة الهندسة). وقد طور الباحث في مقاييس هذه الدراسة.

2 /دراسة: Ian Campbell (1996م):⁵ وقد تم إستخدام المقاييس التالية في الدراسة (التنسيب الخارجي، المهارات الوظيفية، التخطيط الوظيفي، التفاوض). وطور الباحث هذه المقاييس للتناسب وأهداف الدراسة الحالية.

André A. de Waal, **THE ROLE OF BEHAVIORAL FACTORS IN THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION AND USE OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS**, (Measuring Business Excellence, vol, 14 No 1, 2010), pp 79-95

Johnny Sai-kwong Leung, **Changing the work behaviour of Chinese employees using organisational learning**, (The journal of workplace learning vol, 16 No, 3, 2004), pp 167-178.

Jeffrey Pfeffer, **Human Resources from an Organizational Behavior Perspective Some Paradoxes Explained**, (Journal of Economic Perspectives, Volume 21, Number 4, Fall 2007), pp 115-134

⁴ Benjamin Mwanzia Mulili and Peter Wong, **Continuous organizational development (COD), INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, VOL. 43 NO. 6 2011**, pp. 377-384

Ian Campbell, **Public sector restructuring: The human dimensions**, (Management Development Review, Volume 9 · Number 4 · 1996), pp · 23-25

(3) قياس تنمية الموارد البشرية:

تم قياس متغيرات تنمية الموارد البشرية إستناداً على الدراسات التالية:

1/ دراسة: **Arif Hassan (2007م)**¹ والتي إستخدمت المقاييس التالية: تم قياس القيم التنظيمية بما يلي: الإنفتاح والثقة، المبادرة، والإستقلال الذاتي، الإلتزام، والتعاون، والإبداع، والجودة، والمعاملة الإنسانية. وتم قياس النظام الوظيفي بما يلي: تخطيط القوى العاملة والتوظيف، تقييم الإمكانيات والترقية. أما تطوير النظام تم قياسه من خلال: التدريب والتعلم، توجيه الأداء والتطوير. وقد تم قياس موقف الموظف بإستخدام الإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وموازن العدالة التنظيمية. كما أن الباحث قام بتطوير هذه المقاييس للتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.

2/ دراسة: **Jeffrey Pfeffer (2007م)**² إستخدمت الدراسة المقاييس التالية: (الرضا الوظيفي، تطوير المهارات والمعرفة، نظام من الإلتزام المتبادل، والأمن الوظيفي، الإنصاف والعدالة، والأداء التنظيمي، التدريب، تخطيط القوى العاملة، العلاقات الإجتماعية). وطور الباحث هذه المقاييس في الدراسة الحالية.

3/ دراسة: **Anastasia A. Katou (2009م)**³ وقد تم إستخدام المقاييس التالية في الدراسة: تنمية المهارات، المواقف، السلوك، أنشطة التوظيف والإختيار، تطوير وبناء التدريب، بناء السلوك، الأداء التنظيمي (الفعالية، التنمية، الرضا، الإبتكار، والجودة)، السمات التنظيمية (أسلوب الإدارة، والثقافة التنظيمية)، الميزات الأخرى للطوارئ (الحجم، مرحلة دورة الحياة، كثافة الإتحاد "النقابات"). وقد طور الباحث في مقاييس هذه الدراسة.

4/ دراسة: **Muhammad Tariq Khan, and others (2012م)**⁴ وتم قياس متغيرات الدراسة من خلال: (تطوير المهارات، والمهارات السلوكية، والقدرات، والقيم، التمكين، والتطوير الوظيفي والتطوير التنظيمي، والتوعية، وتنمية روح المبادرة، وتخطيط الموارد البشرية والسياسات). وطور الباحث هذه المقاييس في الدراسة الحالية.

¹ Arif Hassan, **Human resource development and organizational values**, Journal of European Industrial, Training, Vol. 31 No. 6, 2007, pp. 435-448

² Jeffrey Pfeffer, **Human Resources from an Organizational Behavior Perspective Some Paradoxes Explained**, (Journal of Economic Perspectives, Volume 21, Number 4, Fall 2007), pp 115-134

³ Anastasia A. Katou, **The Impact of Human Resource Development on organizational Performance: Test of Causal Model**, (University of Macedonia, Greece, 2009), Institute of Behavioral and Applied Management, pp 335-356

⁴ Muhammad Tariq Khan, and others, **The Organizational Concept for the Human Resource Development (HRD)**, (Universal Journal of Management and Social Sciences Vol. 2, No.5; May 2012), pp

1/5 دراسة: **Jamaledin Tabibi, and others (2011م)**:¹ وقد تم استخدام المقاييس التالية: (تطوير الذات، تحسين القدرات، وعوامل إلتزام: "تطوير المنظمة، إلتزام الإدارة، نظام التوظيف". وعوامل التخطيط: "التطوير الوظيفي ومسار وخطة التعليم، مسار التنمية، وأنشطة تنمية الموارد البشرية). كما أن الباحث قام بتطوير هذه المقاييس للنتاسب مع أهداف الدراسة الحالية.

ثالثاً: درجة إعتماذية الأداة المستخدمة في الدراسة (الإستبانة):

الجدول رقم (2.4): درجة إعتماذية الإستبانة بإستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

الرقم	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا alpha
1	تطوير المهارات الشخصية.	5	0.83
2	تنمية مهارات الإتصال.	5	0.79
3	تطوير مهارات التفكير والإبتكار.	4	0.78
4	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.	4	0.79
5	الإصلاح الإداري.	4	0.82
6	إعادة الهيكلة.	4	0.79
7	التطوير الإداري.	4	0.78
8	تطوير آليات تخطيط القوى العاملة.	5	0.78
9	تطوير آليات الإستقطاب والإختيار والتعيين.	5	0.78
10	تطوير آليات التدريب.	5	0.83
11	أداء متميز لممارسات إدارة الموارد البشرية.	6	0.77

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

يتضح من نتائج الجدول (3.4) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لإجابات أفراد العينة الإستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل عامل من عوامل الدراسة كانت أكبر من (50%) مما يدل على أن إستبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

6.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصارف التجارية البالغ عددهم 1127 فرد. وقد تم

تحديد حجم العينة إستناداً على معادلة ستيفن ثامبسون:²

¹ Jamaledin Tabibi, and others, **Factors Affecting Human Resource Development in the Iranian Social Security Organization's Hospitals**, (World Applied Sciences Journal 15 (2):, 2011), pp 164-173

² المصدر: إيمان حسن الطائي، كيف نحدد حجم العينة، (بغداد: دن، 2012م)، ص 6

جدول رقم (3.4): معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

المصدر: إيمان حسن الطائي، كيف نحدد حجم العينة، (بغداد: دن، 2012م)، ص 6

حيث إن:

N: حجم المجتمع

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

حيث قام الباحث بتوزيع 287 إستمارة على المستهدفين، وقد إستجاب 209 فرداً حيث أعادوا الإستبانة بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة، أي ما نسبته (72.8%) من المستهدفين. والجدول (5.4) يوضح نسبة الإستجابة لإستبانة الدراسة.

وقد إعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية في توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة. وقد تم إستخدام

للأسباب التالية:

- 1/ صعوبة الوصول إلى كل المصارف بفروعها المترامية الأطراف.
- 2/ تشابه المصارف من حيث الهياكل التنظيمية، وهو الجانب المعني بتوزيع الأفراد هذا بالإضافة إلى أنه هو المعني بالتنوير التنظيمي.
- 3/ أفراد عينة الدراسة هم الأقدر على الإجابة تسؤلاتها.

جدول (4.4) : نسبة إستجابة أفراد العينة لأداة الدراسة.

النسبة	العدد	البيان
%86.8	249	الإستبانات المستردة
%9.1	26	الإستبانات التي لم ترد
%4.1	12	الإستبانات غير الصالحة للتحليل
%72.8	209	الإستبانات الصالحة للتحليل
%100.0	287	الإستبانة الموزعة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2014م

يوضح الجدول (4.4) أن عدد الإستبانات الموزعة بلغ 287 إستبانة، وتم إسترداد عدد 249 بنسبة %86.6، كما بلغ عدد الإستبانات التي لم ترد 26 إستبانة بنسبة %9.1، وقد كان عدد الإستبانات غير الصالحة للتحليل 12 بنسبة %4.1، وأن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل بلغ 209 إستبانة بنسبة %72.8، عالية يمكن إعتبار إن النسبة المستلمة من الإستبانات يمكن أن تغطي الدراسة، ومنها يمكن الوصول إلى نتائج مقبولة.

المبحث الثاني

تحليل البيانات وثبات صحة الفرضيات

1.2.4 البيانات الشخصية:

إن الهدف من تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، هو الوصول إلى معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة هذا بالإضافة إلى درجة الإعتماذية على إجاباتهم، من خلال معرفة المعلومات الخاصة بكل فرد من حيث النوع، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أولاً: النوع:

يوضح الجدول رقم (5.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

جدول رقم (5.4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	134	64.1%
أنثى	75	35.9%
المجموع	209	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبيان، 2014م.

يتضح من الجدول (5.4) عدد 134 من أفراد عينة الدراسة ذكور بنسبة 64.1%، بينما عدد 75 إناث بنسبة 35.9%. حيث يتضح تفوق عدد الذكور على الإناث، علياً يمكن الحصول على نتائج مقبولة تعكس رأي الطرفين.

ثانياً: العمر:

يوضح الجدول رقم (6.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير .

جدول رقم (6.4): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة
30 سنة فأقل	31	14.8%
31 - 40	60	28.7%
41 - 50	88	42.1%
50 سنة فأكثر	30	14.4%
المجموع	209	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبيان، 2014م.

الجدول رقم (6.4) يبين أن عدد 88 من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (41-50) سنة بنسبة 42.1%، وأن هنالك عدد 60 من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (31-40) سنة بنسبة 28.7%، بينما عدد 31 من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة 14.8%، وأن عدد 30 من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة 14.4%. بما أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 40 سنة فأكثر يمكن الحصول على إجابات أكثر إعتماضية في الدراسة.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (7.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهلات العلمية.

جدول رقم (7.4): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق المؤهلات العلمية

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
10.1%	21	ثانوي
54.4%	114	جامعي
33.0%	69	فوق الجامعي
2.5%	5	أخرى
100%	209	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبيان، 2014م.

يشير الجدول رقم (7.4) إلى أن عدد 114 من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي بنسبة 54.4%، وأن عدد 69 من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي فوق الجامعي بنسبة 33%، بينما عدد 21 من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي بنسبة 10.1%، وأن عدد 5 من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي أخرى بنسبة 2.5%. بما أن المؤهل العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو جامعي فما فوق، إذ بلغ عددهم 183 فرداً ويشكلون ما نسبته 87.4% من العدد الكلي لأفراد عينة لذلك يمكن الحصول على إجابات يعتمد عليها في الدراسة.

رابعاً: سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (8.4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (8.4): التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
12.0%	25	5 سنوات وأقل
19.6%	41	6 - 10

15 - 11	38	18.2%
16 سنة فأكثر	105	50.2%
المجموع	209	100.0%

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبيان، 2014م.

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) أن عدد 105 من أفراد عينة الدراسة خبرتهم (16 سنة فأكثر) بنسبة 50.2%، كما أن عدد 41 من أفراد عينة الدراسة خبراتهم من (6-10) سنة بنسبة 19.6%، بينما عدد 38 من أفراد عينة الدراسة خبراتهم من (11-15) سنة بنسبة 18.2%، وعدد 25 من أفراد عينة الدراسة خبراتهم (5 سنوات وأقل) بنسبة 12%. وبما معظم أفراد عينة الدراسة خبراتهم أكثر من 5 سنوات عليا يمكن الحصول على إجابات يعتمد عليها نسبة للخبرة الطويلة.

2.2.4 التحليل العاملي لأداة الدراسة:

أ/ مراحل التحليل العاملي:

المرحلة الأولى : فحص مصفوفة الارتباط: يقصد بها التأكد من أنه لا توجد متغيرات في مصفوفة الارتباط لها معامل ارتباط مع كل أو معظم المتغيرات:

1- قيمة الارتباط تساوي واحد بغض النظر عن الإشارة (الارتباط تام).

2- قيمة الارتباط تساوي الصفر (عدم وجود ارتباط).

3- قيمة الارتباط أقل من 0.25 بغض النظر عن الإشارة (ارتباط ضعيف).

4- قيمة الارتباط أكبر من 0.90 بغض النظر عن الإشارة (ارتباط عالي جدا).

وفي حالة وجود متغير تتوفر فيه أيًا من الشروط الأربعة أعلاه يتم حذفه قبل إجراء التحليل. يلاحظ أن مصفوفة الارتباط تتكون من جزئين الأول معاملات ارتباط بيرسون والثاني قيمة الاحتمال لمعنوية معاملات الارتباط.

المرحلة الثانية: التأكد من عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي Multi-collinearity

ويتم الحكم على وجود أو عدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي من إيجاد محدد مصفوفة الارتباط فإذا كانت قيمة المحدد أكبر من 0.00001 هنا يحكم بعدم وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات أما إذا كانت قيمته أقل من 0.00001 فهذا يعني وجود مشكلة الإزدواج الخطي بين المتغيرات، وفي حالة وجود مشكلة الإزدواج الخطي يتم إستبعاد المتغيرات التي لها معامل ارتباط أكبر من 0.80 بغض النظر عن الإشارة .

ب/ التحليل العاملي لبنود إستبانة الدراسة:

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لإستبانة الدراسة، لإختبار الإختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على

متغيرات معيارية يتم فرضها وتُوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي. تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 21 في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الإستبانة اسم متغير، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:

أولاً: التحليل العاملي لبنود المتغير المستقل تطوير المهارات السلوكية:

لقد تم إجراء التحليل العاملي لبنود هذا المتغير وتم الحصول على الجدول (9.4) الذي يوضح قيم مصفوفة الدوران لكل عامل حيث تم تقسيم بنود المتغير لعدد 5 عامل، كما يحتوي الجدول على قيم KMO والجذور الكامنة ونسب ومجموع نسب التباين المفسر.

الجدول (9.4): مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغيرات المستقلة

اسم المتغير	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5
Q11	.696	-.247	.292	.115	.171
Q12	.748	-.104	.319	.023	.019
Q13	.700	.019	.186	-.030	-.101
Q15	.715	-.249	-.050	-.069	.057
Q24	.562	.086	.365	.219	.022
Q34	.646	-.169	-.054	-.343	-.043
Q41	.819	-.186	-.047	-.129	.077
Q44	.705	-.268	-.248	-.060	-.042
Q14	-.183	.691	.086	-.040	.017
Q23	.008	.769	.002	-.127	-.203
Q31	-.320	.600	-.184	.282	.299
Q33	-.343	.670	-.109	.248	.192
Q21	.092	-.026	.727	-.050	.151
Q32	.035	-.003	.746	-.052	-.097
Q43	-.043	-.010	-.074	.892	-.016
Q22	.331	-.197	.227	-.210	.593
Q42	-.079	.114	-.043	.083	.772
النسب الإحصائية					
مجموع نسبة التباين المفسر (%)					
Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)					
Bartlett,s Test of Sphercity					
62.19					
0.85					
1148.58					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014 م)

من الجدول (9.4) يتبين أن المصفوفة جاءت في 5 عوامل وقيم الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0,50)، قيمة (KMO) تزيد عن 0.60 وهي أكبر من الحد الأدنى الذي إشرطه Kaiser وهو 0.50 وهذا يدل على أن حجم العينة كافي، وقيمة الجذور الكامنة (values Eigen) أكبر من الواحد. تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها لمرتين وقد تم استخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع cross loading وقد نتج عن هذه العملية حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير. الجداول (13.4) يبين البنود التي تم استخدامها في القياس واسماء المتغير المقابل لها عند إدخال البيانات وهل تم حذفها أم لا ؟

ثانياً: التحليل العاملي لبنود المتغير الوسيط التطوير التنظيمي:

لقد تم إجراء التحليل العاملي لبنود هذا المتغير وتم الحصول على الجدول (10.4) الذي يوضح قيم مصفوفة الدوران لكل عامل حيث تم تقسيم بنود المتغير لعاملين، كما يحتوي الجدول على قيم KMO والجذور الكامنة ونسب ومجموع نسب التباين المفسر .

جدول (10.4): مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغير الوسيط التطوير التنظيمي

اسم المتغير	العامل 1	العامل 2
Q52	.783	-.244
Q62	.778	-.117
Q73	.768	-.053
Q51	.766	-.286
Q64	-.131	.889
Q53	-.215	.837
مجموع نسبة التباين المفسر (%)		
78.9		
Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)		
0.77		
Bartlett,s Test of Sphercity		
387.759		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

من الجدول (10.4) يتبين ان المصفوفة جاءت في 3 عوامل وقيم الاشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، و التشبعات أكبر من (0.50)، قيمة (KMO) تزيد عن 0.70 وهي أكبر من الحد الأدنى الذي إشرطه Kaiser وهو 0.50 وهذا يدل على أن حجم العينة كافي، وقيمة الجذور الكامنة (values Eigen) أكبر من الواحد. تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها لثلاث مرات وقد تم استخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.48 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع cross loading وقد نتج عن هذه العملية حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير. الجدول (13.4) يبين البنود التي تم استخدامها في القياس واسم المتغير المقابل لها عند إدخال البيانات وهل تم حذفها أم لا؟

ثالثاً: التحليل العاملي لبنود المتغير التابع تنمية الموارد البشرية:

لقد تم إجراء التحليل العاملي لبنود هذا المتغير وتم الحصول على الجدول (12.4) الذي يوضح قيم مصفوفة الدوران لكل عامل حيث تم تقسيم بنود المتغير لعدد 5 عامل، كما يحتوي الجدول على قيم KMO والجزور الكامنة ونسب ومجموع نسب التباين المفسر.

الجدول (11.4): مصفوفة الدوران الناتجة من عملية التحليل العاملي للمتغير تنمية الموارد البشرية.

اسم المتغير	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5
Q91	.740	.219	.187	.095	-.124
Q92	.776	.151	.075	.126	.081
Q93	.755	.189	.297	.195	.084
Q94	.707	-.106	.033	.111	-.068
Q95	.646	.302	.139	-.326	.233
Q83	.535	.314	.140	.109	-.418
Q84	.600	.315	.215	.261	.004
Q85	.580	.184	.263	.405	.130
Q111	.153	.819	.201	.156	-.049
Q114	.205	.785	.168	-.053	.182
Q112	.230	.775	.071	-.053	-.207
Q113	.220	.714	.246	.147	.171
Q115	.274	.708	.116	-.141	.277
Q105	.067	.156	.799	.004	.221
Q104	.049	.094	.767	-.074	.217
Q102	.222	.238	.700	.058	-.152
Q101	.405	.201	.669	.151	-.131
Q81	.133	-.012	-.007	.848	.065
Q116	.168	.234	.231	.141	.749
نسبة التباين المفسر (%)					
Kaiser –Meyer-Olkin (KMO)					
Bartlett,s Test of Sphercity					
68.2					
.885					
1895.592					

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

من الجدول (11.4) يتبين أن المصفوفة جاءت في 5 عوامل وقيم الإشتراكيات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50)، قيمة (KMO) تساوي 68.2 وهي أكبر من الحد الأدنى الذي إشتراطه Kaise وهو 0.50 وهذا يدل على أن حجم العينة كافي، وقيمة الجزور الكامنة (values Eigen) أكبر من

الواحد. تم استخدام نقطة حذف cut off point بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع cross loading وقد نتج عن هذه العملية حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير. الجدول (13.4) يبين البنود التي تم استخدامها في القياس واسم المتغير المقابل لها عند إدخال البيانات وهل تم حذفها أم لا ؟

ج/ بنود الاستبانة التي حذفت والتي لم تحذف:

الجدول (12.4): بنود الإستبانة التي حذفت والتي لم تحذف

الحالة	إسم المتغير	مضمون العبارة
تطوير المهارات الشخصية		
لم تحذف	Q11	لدى المصرف رؤية واضحة لتطوير شخصية الأفراد العاملين بالمصرف.
لم تحذف	Q12	تهتم إدارة المصرف بتطوير المهارة الشخصية للأفراد من خلال عمليات التدريب.
لم تحذف	Q13	تقوم إدارة المصرف بتحفيز الأفراد ذوي السلوك القويم كتشجيع لتطوير شخصيات الآخرين.
لم تحذف	Q14	لا تهتم إدارة المصرف بالعوامل الثقافية والاجتماعية الهادفة لتطوير شخصيات الأفراد العاملين بالمصرف.
لم تحذف	Q15	إدارة المصرف تعمل على تطوير البيئة الداخلية للمصرف لدورها الكبير في تطوير شخصية الأفراد العاملين به.
تنمية مهارات الإتصال		
لم تحذف	Q21	مهارات الإتصال تتطلب التحديث نسبة لتجدد وسائل الإتصال.
لم تحذف	Q22	العاملون بالمصرف يدركون أهمية مهارات الإتصال لأداء أنشطة البنك.
لم تحذف	Q23	لا تهتم إدارة المصرف بتطوير مهارات الإتصال عند تغيير فلسفة المصرف وسياساته.
لم تحذف	Q24	يتم تطوير مهارات الإتصال للأفراد بالتدريب المستمر.
حذفت	Q25	تهتم إدارة المصرف بتحفيز العاملين لتنمية مهارات الإتصال.
تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين		
لم تحذف	Q31	بمصرفكم لا توجد رؤية واضحة للإدارة فيما يتعلق بتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين بالمصرف.
لم تحذف	Q32	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين تدعم موقف المصرف الريادي وتكسبه ميزة تنافسية.
لم تحذف	Q33	لا تهتم إدارة المصرف بتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين في كل المستويات التنظيمية.
لم تحذف	Q34	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين بمصرفكم توضع من ضمن الخطط والسياسات واجبة التنفيذ.
تطوير مهارات التفكير والإبتكار		

لم تحذف	Q41	إدارة المصرف تدعم تنمية التفكير والإبتكار لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات.
لم تحذف	Q42	طبيعة عمل المصارف لا تتحمل مخاطر الفشل عند إبتكار أفكار جديدة.
لم تحذف	Q43	ليس للبرامج والنظم الثابتة المتبعة بمصرفكم أثر في الحد من تنمية وإبتكار الأفكار الجديدة.
لم تحذف	Q44	تعمل إدارة المصرف على التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للتفكير والإبتكار.
الإصلاح الإداري		
حذفت	Q51	تهتم الإدارة بعملية الإصلاح الإداري لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات.
لم تحذف	Q52	تحرص الإدارة على تدريب العاملين قبل بدء تنفيذ عمليات الإصلاح الإداري.
لم تحذف	Q53	لا تهتم الإدارة بعملية الإصلاح الإداري لمعالجة القصور وحالات الخلل بصورة فورية.
	Q54	يتم إشراك العاملين في تصميم ووضع خطة الإصلاح الإداري.
إعادة الهيكلة		
حذفت	Q61	1. إتباع برامج إعادة الهيكلة يحسن ويزيد إنتاجية الفرد بالمصرف.
لم تحذف	Q62	2. إدارة المصرف تدعم وتشجع عمليات إعادة الهيكلة التقنية والهيكل التنظيمي.
حذفت	Q63	3. تحرص إدارة المصرف على أخذ رأي العاملين قبل إتخاذ قرار إعادة الهيكلة.
لم تحذف	Q64	4. لا تهتم إدارة المصرف بتطبيق برامج إعادة الهيكلة.
التطوير الإداري		
حذفت	Q71	1. تجرى عملية التطوير الإداري بمصرفكم كلما دعت الحاجة لذلك.
حذفت	Q72	2. لا تهتم إدارة المصرف بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات الخاصة بعملية التطوير الإداري.
لم تحذف	Q73	3. تحرص الإدارة على تدريب العاملين من أجل تنفيذ عملية التطوير الإداري بدقة ونجاح.
حذفت	Q74	4. إعتقاد برامج التطوير الإداري بالمصرف لا يدعم تحسين مستوى الأداء بالصورة المطلوبة.
تطوير آليات تخطيط القوى العاملة		
لم تحذف	Q81	تخطيط القوى العاملة ركيزة أساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية بالمصرف.
حذفت	Q82	تخطيط القوى العاملة بمصرفكم ليس جزء أساسي من الخطة الشاملة للمصرف.
لم تحذف	Q83	الأطر النوعية (الكفاءات البشرية) المتخصصة في تخطيط القوى العاملة موجودة بعدد كافي بمصرفكم.
لم تحذف	Q84	تركز إدارة المصرف على تخطيط القوى العاملة للإستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة.
لم تحذف	Q85	تحرص إدارة المصرف على ربط تخطيط القوى العاملة بأهداف المصرف.
تطوير آليات الإستقطاب والإختيار والتعيين		
لم تحذف	Q91	يهتم المصرف بعملية إستقطاب القوى العاملة ذات الكفاءة والتأهيل لملاء الوظائف الشاغرة.

لم تحذف	Q92	تهدف عملية الإستقطاب بالمصرف لتوصيل رسالة للمرشحين بأنه المكان المناسب لهم للعمل.
لم تحذف	Q93	يعتمد المصرف على الأسس العلمية عند إتخاذ قرار الإختيار لإنقاء أفضل العناصر التي تم إستقطابها.
لم تحذف	Q94	بمصرفكم إتخاذ قرار التعيين يتم دون الرجوع لقرار اللجنة المختصة.
لم تحذف	Q95	بمصرفكم عمليات التعيين خالية من التحيز والمحاباة.
تطوير آليات التدريب		
لم تحذف	Q101	بمصرفكم خطة إستراتيجية للتدريب تهدف لترقية أداء العاملين بالمصرف.
لم تحذف	Q102	يتم تصميم البرامج التدريبية بالمصرف وفق الإحتياجات التدريبية.
حذفت	Q103	تمنح فرص التدريب الخارجي دون الرجوع للإحتياجات التدريبية للمصرف.
لم تحذف	Q104	تهدف الإدارة من برامج التدريب إلى تكوين إنطباع إيجابي عن المصرف.
لم تحذف	Q105	تدعم الإدارة التدريب من أجل توثيق علاقات العمل بين العاملين.
الأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية		
لم تحذف	Q111	بمصرفكم الأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية ساهم في موقف المصرف الريادي وأكسبه ميزة تنافسية كبيرة.
لم تحذف	Q112	الأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية نتاج لعادلة الأجور والحوافز.
لم تحذف	Q113	حرص المصرف على توطين التكنولوجيا الحديثة ساعد على الأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية.
لم تحذف	Q114	الأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية نتاج لإرتفاع الولاء التنظيمي للعاملين بالمصرف.
لم تحذف	Q115	بمصرفكم الأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية بسبب قدرة الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي.
لم تحذف	Q116	السلوك الجيد للعاملين بالمصرف يعتبر أبرز المؤشرات للأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية بالمصرف.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (12.4) يوضح أنه قد تم حذف عدد من البنود كما تبين سابقاً بعد إجراء عملية التحليل العملي للمتغيرات، وأن عملية التحليل قد قسمت المتغير المستقل إلى أربعة عوامل فضم العامل الأول البنود التي أسماء متغيراتها (q11, q12, q13, q15, q24, q34, q41, q44) وبالرجوع لأدبيات الدراسة فقد تمت تسميته تطوير مهارات الفراد، والعامل الثاني يضم البنود التي أسماء متغيراتها هي (q14, q23, q31, q33) وبالرجوع لأدبيات الدراسة فقد تمت تسمية هذا العامل تنمية الإتجاهات الإيجابي للعاملين، والعامل الثالث يضم البنود التي أسماء متغيراتها هي (q21, q32)، وبالرجوع لأدبيات الدراسة فقد تمت تسميته تنمية مهارات الإتصال، العامل الرابع يضم البنود التي أسماء متغيراتها هي (q22, q42) وبالرجوع لأدبيات الدراسة فقد تمت تسميتهما تنمية مهارات التفكير والإبتكارى، هنالك عامل إحتوى على بند واحد هو (q43) تم إسقاطه. والبنود التي تم حذفها هي (q25, q43).

أما بالنسبة للمتغير الوسيط فإن عملية التحليل قد قسمت المتغير هذا المتغير إلى عاملين، العامل الأول ضم البنود (q51, q52, q62, q73) وبالرجوع لأدبيات الدراسة تم تسمية هذا العامل الإصلاح الإداري، العامل الثاني ضم البنود (q53, q64). وبالرجوع لأدبيات الدراسة تم تسمية هذا العامل إعادة الهيكلة. أما البنود التي تم حذفها هي (q54, q61, q63, q71, q72, q74).

كما أن عملية التحليل قد قسمت المتغير التابع إلى ثلاثة عوامل فضم العامل الأول البنود التي أسماء متغيراتها (q83, q84, q85, q91, q92, q93, q94, q95) وبالرجوع لأدبيات الدراسة فقد تمت تسميته تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، والعامل الثاني يضم البنود التي أسماء متغيراتها هي (q112, q113, q114, q115, q111)، وبالرجوع لأدبيات الدراسة فقد تمت تسمية هذا العامل كفاءة الأداء، والعامل الثالث يضم البنود التي أسماء متغيراتها هي (q102, q104, q105) وبالرجوع لأدبيات الدراسة فقد تمت تسميته تطوير آليات التعلم. أما البنود التي تم حذفها هي (q82, q103).

3.2.4 قياس درجة إعتمادية إستبانة الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي

يوضح الجدول (13.4) قيم معاملات إعتمادية أداة الدراسة لتبيان إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها من الإستبانة عند تطبيقها.

الجدول (13.4): درجة الإعتمادية لإستبانة الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ بعد التحليل العاملي

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
متغير مستقل	تطوير المهارات الشخصية	8	0.86
	تنمية الاتجاهات الايجابية	4	0.71
	تنمية مهارات الاتصال	2	0.40
	تنمية مهارات التفكير الابتكاري للأفراد	2	0.18
المتغير الوسيط	الإصلاح الإداري	4	0.80
	إعادة الهيكلة	2	0.72
المتغير التابع	الإستقطاب والإختيار والتعيين	8	0.73
	الأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية	5	0.87
	تطوير آليات التدريب	4	0.78

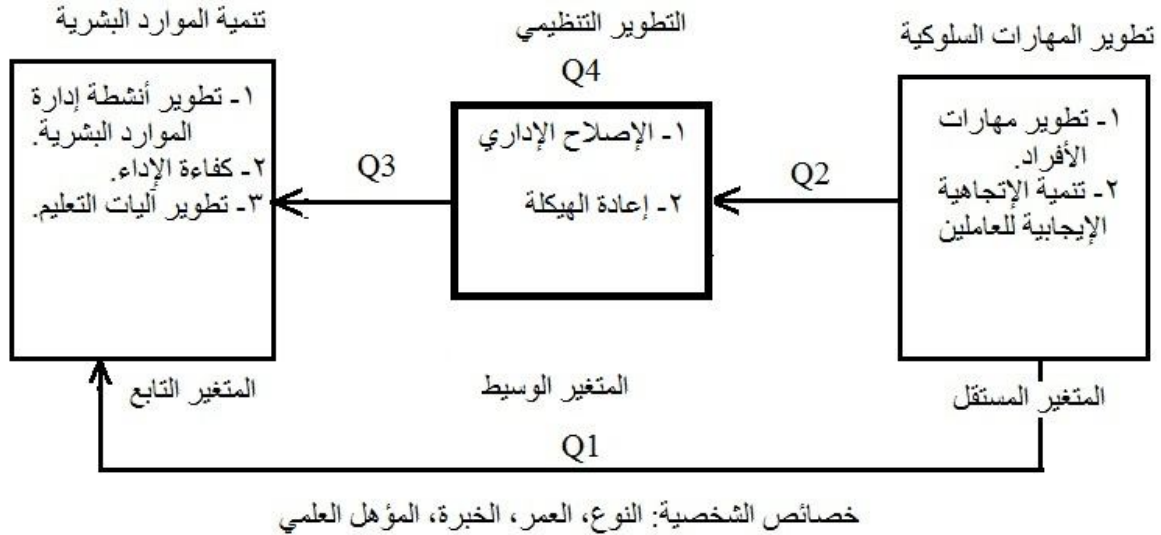
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

للتأكد من درجة الإعتمادية تم إختبار أسئلة الإستبانة بالإعتداد على مقياس الإعتمادية حيث يوضح الجدول (13.4) أن معامل الإعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الإعتمادية بالنسبة لبعض المتغيرات وكان دون المستوى الشرطي لبعض المتغيرات (0.60)، حيث بلغ معامل الإعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير تطوير مهارات الأفراد (0.86)، بينما بلغ معامل الإعتمادية لمتغير تنمية

الإتجاهات الإيجابية (0.71)، أما معامل الإعتمادية لمتغير تنمية مهارات الإتصال (0.40) ومعامل الإعتمادية لمتغير تنمية مهارات التفكير الإبتكارى للأفراد (0.18)، أما معامل الإعتمادية لمتغير الإصلاح الإدارى (0.80) ومعامل الإعتمادية لمتغير إعادة الهيكلة (0.72) ومعامل الإعتمادية لمتغير الأداء المتميز لممارسات إدارة الموارد البشرية (0.87) ومعامل الإعتمادية لمتغير تطوير آليات التدريب (0.78).

4.2.4 نموذج الدراسة المعدل بعد إجراء التحليل العاملي:

شكل رقم (2.4): نموذج الدراسة المعدل:



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

5.2.4 فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي:

بناءً على نموذج الدراسة المعدل تم تعديل فرضيات الدراسة للآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- هناك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.
 - 2- هناك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء.
 - 3- هناك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم.
 - 4- هناك علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.
 - 5- هناك علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء.
 - 6- هناك علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم.
- ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- هناك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد والإصلاح الإداري.

- 2- هنالك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وإعادة الهيكلة.
 - 3- هنالك علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين والإصلاح الإداري.
 - 4- هنالك علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وإعادة الهيكلة.
- ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة: **هنالك علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية.** وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- 1- هنالك علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.
 - 2- هنالك علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء.
 - 3- هنالك علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وتطوير آليات التعلم.
 - 4- هنالك علاقة إيجابية بين إعادة الهيكلة وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.
 - 5- هنالك علاقة إيجابية بين إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء.
 - 6- هنالك علاقة إيجابية بين إعادة الهيكلة وتطوير آليات التعلم.
- رابعاً: الفرضية الرئيسة الرابعة: **التطوير التنظيمي يتوسط العلاقة بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية.** وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- 2- الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء.
- 3- الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم.
- 4- إعادة الهيكلة يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- 5- إعادة الهيكلة يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء.
- 6- إعادة الهيكلة يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم.
- 7- الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- 8- الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء.
- 9- الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم.
- 10- إعادة الهيكلة يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- 11- إعادة الهيكلة يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء.
- 12- إعادة الهيكلة يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم.

6.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

يتبين من الجدول (14.4) أن الوسط الحسابي لجميع متغيرات الدراسة أكبر من الانحراف المعياري كما مبين أمام كل، وهذا يعني تجانس إجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة.

الجدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الرقم	اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تطوير مهارات الأفراد	مستقل	3.72	.76
2	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين	مستقل	2.92	.82
3	الإصلاح الإداري	وسيط	3.79	.79
4	إعادة الهيكلة	وسيط	2.84	.96
5	تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية	تابع	3.43	.64
6	كفاءة الأداء	تابع	3.52	.86
7	تطوير آليات التعلم	تابع	3.74	.76

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م)

الجدول (14.4) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة حيث أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقل من الواحد وهذا يدل على أن هنالك تجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح أيضاً أن المتوسط لبعض المتغيرات (تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين، إعادة الهيكلة) أقل من الوسط الفرضي وهو (3) أما بقية المتغيرات (تطوير مهارات الأفراد، الإصلاح الإداري، تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء، تطوير آليات التعلم) كان وسطها أكبر من الوسط الفرضي.

7.2.4 الإرتباطات بين متغيرات الدراسة:

تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون لقياس درجة الإرتباط بين متغيرات الدراسة للتأكد من مدى إستغلال المتغيرات المستقلة عن بعضها. الجدول (15.4) يبين إرتباط متغيرات الدراسة فيما بينها. لقد تم إستخدام إختصارات لمتغيرات الدراسة وهي:

م1 ≡ تطوير مهارات الأفراد، م2 ≡ تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين، م3 ≡ تطوير مهارات التفكير والإبتكار، م4 ≡ الإصلاح الإداري، م5 ≡ إعادة الهيكلة، م6 ≡ تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، م7 ≡ كفاءة الأداء، م8 ≡ تطوير آليات التعلم.

الجدول (15.4) : معامل إرتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	م1	م2	م3	م4	م5	م6	م7
م1	1						
م2	.475**	1					
م3	.673**	.435**	1				
م4	.564**	.404**	.562**	1			
م5	.646**	.402**	-.512**	.461**	1		
م6	.736**	.433**	-.658**	-.514**	.612**	1	
م7	.311**	.511**	.182**	.253**	.223**	.404**	1

ملحوظة: ** مستوى المعنوية 0.01، * مستوى المعنوية 0.05.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

8.2.4 إختبار صحة فرضيات الدراسة:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وتنمية الموارد البشرية (تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء وتطوير آليات التعلم). لإختبار العلاقة بينهما تم إستخدام الإنحدار المتعدد لإختبار قوة وضعف العلاقة إضافة لسليبيتها وإيجابيتها. حيث تم الحصول على كل من قيمة بيتا (β)، قيمة معامل التحديد (R^2)، معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)، التغير في معامل التحديد (R Square Change)، قيمة F المحسوبة كما مبين أدناه:

1/ تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم إستخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الإرتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فكلما كانت درجة الإرتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الإرتباط قوياً بين

المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين، وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وتعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) وتعتبر متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70)، أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين. وقد أوضح إختبار تحليل الارتباط بين المتغيرات أن هناك علاقة إرتباط متوسطة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية) وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، وكذلك هناك علاقة إرتباط متوسطة بين (تطوير مهارات الأفراد، وتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وكفاءة الأداء، كذلك هناك علاقة إرتباط متوسط بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الاتجاهات الإيجابية للعاملين) وتطوير آليات التعلم.

2/ الإنحدار لمكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية:

الجدول (16.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

المتغير		تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا
تطوير مهارات الأفراد.	.603**	.000
تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.	-.148**	.011
النسب الإحصائية		
معامل التحديد (R^2)	.470	
معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)	.465	
التغير في معامل التحديد (ΔR^2)	.470	
قيمة F المحسوبة	91.47**	

ملحوظة: قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (16.4) يبين أنه قد تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. تم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الإعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام إختبار F للتعرف على معنوية نموذج الإنحدار. وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل إلى أنه هناك علاقة بين

4/ الإنحدار لمكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير آليات التعلم:

الجدول (18.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير آليات التعلم

وتطوير آليات التعلم		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
.000	.588**	تطوير مهارات الأفراد.
.042	-.123**	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.
النسب الإحصائية		
.429		معامل التحديد (R^2)
.424		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)
.429		التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
77.49		قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (18.4) يوضح إستخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير تطوير المهارات السلوكية وتطوير آليات التعلم. حيث تم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الإعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى إستخدام إختبار F لتعرف على معنوية نموذج الإنحدار. وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل على أن هنالك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم. وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.588) ومستوى الدلالة (0.000)، بينما لا توجد علاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية وتطوير آليات التعلم حيث بلغت بيتا (-.123) مستوى المعنوية (0.04). والتعبير الذي يحدث في تطوير آليات التعلم تفسره المتغيرات المستقلة بنسبة 42.9% وبقية النسبة تكون نتيجة لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

5/ ملخص إختبار الفروضية الأولى:

جدول (19.4): ملخص إختبار الفرضية الأولى

حالة الإثبات	الفرضية الأولى هناك علاقة ايجابية بين مكونات تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية و تنمية الموارد البشرية	
هناك علاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. دعمت		
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.	
هناك علاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية وكفاءة الأداء دعمت		
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء.	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابي للعاملين وكفاءة الأداء.	
هناك علاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية و تطوير آليات التعلم دعمت		
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية (تطوير مهارات الأفراد وتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) والتطوير التنظيمي (الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة). لإختبار العلاقة بين تطوير المهارات السلوكية (تطوير مهارات الأفراد وتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) (الإصلاح الإداري، وإعادة الهيكلة)، فقد تم إستخدام الإنحدار المتعدد لإختبار قوة وضعف العلاقة إضافة لسليبيتها وإيجابيتها. حيث تم الحصول على كل من قيمة بيتا (β)، قيمة معامل التحديد (R^2)، معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)، التغير في معامل التحديد (R Square Change)، قيمة F المحسوبة.

1/ الانحدار لمكونات تطوير المهارات السلوكية و الإصلاح الإداري (Beta coefficient)

الجدول (20.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري		المتغير
معامل بيتا	مستوى المعنوية (Sig)	
.685**	.000	تطوير مهارات الأفراد.
-.108**	0.04	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.
النسب الإحصائية		
معامل التحديد (R^2)		.551
معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)		.546
التغير في معامل التحديد (ΔR^2)		.551
قيمة F المحسوبة		126.14**

ملحوظة: قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (20.4) يوضح أنه قد تم إستخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير تطوير المهارات السلوكية والإصلاح الإداري. تم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى إستخدام إختبار F للتعرف على معنوية نموذج الإنحدار. وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل على أن هنالك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد والإصلاح الإداري. وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.685) ومستوى الدلالة (0.000) بينما لا توجد علاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية والإصلاح الإداري حيث بلغت بيتا (-.108) مستوى المعنوية

(0.04). والتغيير الذي يحدث في والإصلاح الإداري تفسره المتغيرات المستقلة بنسبة 55.1% وبقية النسبة تكون نتيجة لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

2/ الانحدار لمكونات تطوير المهارات السلوكية و إعادة الهيكلة (Beta coefficient)

الجدول (21.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وإعادة الهيكلة

إعادة الهيكلة		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
.33	.063	تطوير مهارات الأفراد.
.000	.521**	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.
		النسب الإحصائية
.307**		معامل التحديد (R^2)
.300**		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)
.307		التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
45.64**		قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (21.4) يوضح أنه قد تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير تطوير المهارات السلوكية وإعادة الهيكلة. تم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الإعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام إختبار F للتعرف على معنوية نموذج الإنحدار. وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وإعادة الهيكلة. وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.063) ومستوى الدلالة (0.33) بينما توجد علاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وإعادة الهيكلة حيث بلغت بيتا (0.521) مستوى المعنوية (0.000). والتغيير الذي يحدث في إعادة الهيكلة تفسره المتغيرات المستقلة بنسبة 30.7% وبقية النسبة تكون نتيجة لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

3/ ملخص إثبات الفرضية الثانية:

جدول (22.4): ملخص إختبار الفرضية الثانية

دعمت	الفرضية الثانية: هنالك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي
هنالك علاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية و الإصلاح الإداري	
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد والإصلاح الإداري
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين والإصلاح الإداري
هنالك علاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية وإعادة الهيكلة	
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وإعادة الهيكلة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين تطوير الإتجاهات الإيجابية وإعادة الهيكلة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي (الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة) وتنمية الموارد البشرية (تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء، وتطوير آليات التعلم). لإختبار العلاقة بين التطوير التنظيمي (الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة) وكفاءة الأداء وتطوير آليات التعلم وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، فقد تم استخدام الإنحدار المتعدد لإختبار قوة وضعف العلاقة إضافة لسليبيتها وإيجابيتها. تم الحصول على كل من قيمة بيتا (β)، قيمة معامل التحديد (R^2)، معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)، التغير في معامل التحديد (R Square Change)، قيمة F المحسوبة.

1/ الانحدار لمكونات التطوير التنظيمي وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية (Beta coefficient)

الجدول (23.4): نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين مكونات التطوير التنظيمي وتطوير أنشطة

إدارة الموارد البشرية

تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
.000	.720**	الإصلاح الإداري.
.16	.079	إعادة الهيكلة.
النسب الإحصائية		
معامل التحديد (R^2)		.476**
معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)		.471**
التغير في معامل التحديد (ΔR^2)		.476
قيمة F المحسوبة		91.65**

ملحوظة: قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (23.4) يوضح أنه قد تم استخدام إختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير التطوير التنظيمي على تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. تم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الإعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام إختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على أنه هنالك علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (0.720) ومستوى الدلالة (0.000) بينما لا توجد علاقة بين إعادة الهيكلة وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث بلغت بيتا (0.079) مستوى المعنوية (0.16). والتغيير الذي يحدث في تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية تفسره المتغيرات المستقلة بنسبة 47.6% وبقية النسبة تكون نتيجة لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

2/ الانحدار لمكونات التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء (Beta coefficient)

الجدول (24.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين مكونات التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء

كفاءة الأداء		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
.000	.547**	الإصلاح الإداري.
.801	.017	إعادة الهيكلة.
النسب الإحصائية		
.291**		معامل التحديد (R^2)
.284**		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)
.291		التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
41.48**		قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (24.4) يوضح أنه قد تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير التطوير التنظيمي على كفاءة الأداء. تم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الإعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام إختبار F للتعرف على معنوية نموذج الإنحدار. وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء. وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.547) ومستوى الدلالة (0.000) بينما لا توجد علاقة بين إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء حيث بلغت بيتا (0.017) مستوى المعنوية (0.801). وأن التغير الذي يحدث في كفاءة الأداء تفسره المتغيرات المستقلة بنسبة 29.1% وبقية النسبة تكون نتيجة لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

3/ الانحدار لمكونات التطوير التنظيمي و تطوير آليات التعلم (Beta coefficient)

الجدول (25.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين مكونات التطوير التنظيمي وتطوير آليات

التعلم

تطوير آليات التعلم		المتغير
مستوى المعنوية (Sig)	معامل بيتا	
.000	.617**	الإصلاح الإداري.
.96	-.003	إعادة الهيكلة.
		النسب الإحصائية
.382**		معامل التحديد (R^2)
.376**		معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)
.382		التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
62.33**		قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م

الجدول (25.4) يوضح أنه قد تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير التطوير التنظيمي على تطوير آليات التعلم. تم الإعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الإعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام إختبار F لتعرف على معنوية نموذج الإنحدار. وقد تم الإعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل على أنه هنالك علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وتطوير آليات التعلم. وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (.617) ومستوى الدلالة (0.000) بينما لا توجد علاقة بين إعادة الهيكلة تطوير آليات التدريب حيث بلغت بيتا (0.003) مستوى المعنوية (0.91). وأن التغير الذي يحدث في تطوير آليات التعلم تفسره المتغيرات المستقلة بنسبة 38.2% وبقية النسبة تكون نتيجة لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

4/ ملخص إثبات الفرضية الثالثة:

الجدول (26.4): ملخص إختبار الفروضية الثالثة

دعمت	الفرضية الثالثة: هنالك علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية:
هنالك علاقة بين مكونات التطوير التنظيمي وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الاصلاح الادارى وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين إعادة الهيكلة وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية
هنالك علاقة بين مكونات التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الاصلاح الادارى وكفاءة الأداء
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء
هنالك علاقة بين مكونات التطوير التنظيمي وتطوير آليات التعلم	
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين الاصلاح الادارى وتطوير آليات التعلم
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين إعادة الهيكلة وتطوير آليات التعلم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أن التطوير التنظيمي يتوسط العلاقة بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية. وإثبات توسط متغير للعلاقة بين متغيرين وحسب دراسة مدثر أحمد سعد¹ هنالك ثلاثة شروط يجب أن تتحقق وهي:

- 1- ان تكون علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع إيجابية ومعنوية (B1).
- 2- علاقة المتغير المستقل ايجابيا مع المتغير الوسيط إيجابية ومعنوية (B2).
- 3- علاقة المتغير الوسيط تكون مع المتغير التابع إيجابية ومعنوية (B3).

¹ مدثر سعد أحمد سعد، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2013م، ص 126

1/ الدور الوسيط للإصلاح الإداري في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية:

جدول (27.4): توسط الإصلاح الإداري في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية:

تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية		المتغير
النموذج 1	النموذج 2	
.633**	.120**	تطوير مهارات الأفراد.
.379**	.076	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.
	0.374	الإصلاح الإداري
		النسب الإحصائية
.488	.521	معامل التحديد (R^2)
.482	.544	معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)
.488	.063	التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
96.09	28.22	قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (27.4) يوضح إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للإصلاح الإداري في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، في النموذج الأول جاءت نتائج إختبار العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) تؤثر على تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، وجاءت قيمة بيتا للعناصر (تطوير المهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) (.633)، (.379) على التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) قد إنخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا (.120)، (.076) على التوالي ولمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية) وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية يتبين أن القيم في النموذج الثاني قد إنخفضت وهذا يشير الى أن هناك علاقة توسط كاملة للإصلاح الإداري في العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.

2/ الدور الوسيط للإصلاح الإداري في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية و كفاءة الأداء
الجدول (28.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وكفاءة الأداء.

كفاءة الأداء		المتغير
النموذج 2	النموذج 1	
.389**	.514**	تطوير مهارات الأفراد.
.154**	.176**	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.
0.186**		الإصلاح الإداري
النسب الإحصائية		
.399	.383	معامل التحديد (R^2)
.390	.377	معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)
.016	.383	التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
5.188**	62.70	قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (28.4) يوضح إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للإصلاح الإداري في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وكفاءة الأداء، في النموذج الأول جاءت نتائج إختبار العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) تؤثر على كفاءة الأداء وجاءت قيمة بيتا (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) (.514)، (.176). على التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) قد إنخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا (.389)، (.154). على التوالي ولمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وكفاءة الأداء يتضح أن القيم في النموذج الثاني قد إنخفضت وهذا يشير إلى أن هناك علاقة توسط كاملة للإصلاح الإداري في العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وكفاءة الأداء.

3/ الدور الوسيط للإصلاح الإداري في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير آليات التعلم
الجدول (29.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير آليات التعلم

تطوير آليات التعلم		المتغير
النموذج 2	النموذج 1	
.389**	.590**	تطوير مهارات الأفراد.
-0.080	-0.114**	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.
0.297**		الإصلاح الإداري
		النسب الإحصائية
.466	.426	معامل التحديد (R^2)
.458	.421	معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)
.040	.426	التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
14.78**	75.00	قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (29.4) يوضح إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط للإصلاح الإداري في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير آليات التعلم، في النموذج الأول جاءت نتائج إختبار العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) تؤثر على وتطوير آليات التعلم وجاءت قيمة بيتا للعناصر (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين)، (.590)، (- .114) على التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) فقد إنخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا (.389)، (-.080) على التوالي، ولمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وتطوير آليات التعلم يتبين أن القيم في النموذج الثاني قد إنخفضت وهذا يشير إلى أن هناك علاقة توسط كاملة للإصلاح الإداري في العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وتطوير آليات التعلم.

4/ الدور الوسيط لإعادة الهيكلة في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية

الجدول (30.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية

تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية		المتغير
النموذج 2	النموذج 1	
.640**	.633**	تطوير مهارات الأفراد.
.165**	.120**	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.
0.084**		إعادة الهيكلة
النسب الإحصائية		
.521	.488	معامل التحديد (R^2)
.544	.482	معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)
.063	.488	التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
28.22**	96.09	قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (30.4) يوضح إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط لإعادة الهيكلة في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، في النموذج الأول جاءت نتائج إختبار العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) تؤثر على تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية وجاءت قيمة بيتا للعناصر (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) (.633)، (.120). على التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) فقد إنخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا (.640)، (.165). على التوالي ولمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية يتضح أن القيم في النموذج الثاني قد إرتفعت وهذا يشير إلى أنه لا توجد علاقة توسط لإعادة الهيكلة في العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.

15/ الدور الوسيط لإعادة الهيكلة في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وكفاءة الأداء
الجدول (31.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وكفاءة الأداء.

كفاءة الأداء		المتغير
النموذج 2	النموذج 1	
.522**	.514**	تطوير مهارات الأفراد.
.225**	.176**	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.
.091		اعادة الهيكلة
النسب الإحصائية		
.389	.383	معامل التحديد (R^2)
.379	.377	معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)
.005	.383	التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
1.80**	62.70	قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (31.4) يوضح إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط لإعادة الهيكلة في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وكفاءة الأداء، في النموذج الأول جاءت نتائج إختبار العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) تؤثر على كفاءة الأداء وجاءت قيمة بيتا للعناصر (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين)، (.514)، (.176) على التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) قد إنخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا (.522)، (.225) على التوالي ولمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وكفاءة الأداء يتبين أن القيم في النموذج الثاني قد إرتفعت وهذا يشير إلى أنه لاتوجد علاقة توسط لإعادة الهيكلة في العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وكفاءة الأداء.

16 الدور الوسيط لإعادة الهيكلة في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية و تطوير آليات التعلم
الجدول(32.4): نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين المتغيرات المستقلة وتطوير آليات التعلم

تطوير آليات التعلم		المتغير
النموذج 2	النموذج 1	
.590**	.590**	تطوير مهارات الأفراد.
.115	.114	تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين.
.000		إعادة الهيكلة
النسب الإحصائية		
.426	.426	معامل التحديد (R^2)
.418	.421	معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)
.000	.426	التغير في معامل التحديد (ΔR^2)
.000**	75.00	قيمة F المحسوبة

ملحوظة : قيمة مستوى المعنوية عند قيمة f المحسوبة هي 0.000 ، مستوى المعنوية 0.05

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

الجدول (32.4) يوضح إختبار الإنحدار المتعدد لأثر الدور الوسيط لإعادة الهيكلة في العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير آليات التعلم، ف النموذج الأول جاءت نتائج إختبار العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) تؤثر على تطوير آليات التعلم وجاءت قيمة بيتا للعناصر (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) (.590)، (.114) على التوالي، أما في النموذج الثاني فقد حدث تغيير في قيم التباين للعناصر (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) قد إنخفضت كما هو ملاحظ في قيم بيتا (.590)، (.115) على التوالي ولمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وتطوير آليات التعلم يتضح أن القيم في النموذج الثاني قد إرتفعت وهذا يشير الى أنه لا توجد علاقة توسط لإعادة الهيكلة في العلاقة بين (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) وتطوير آليات التعلم.

17 ملخص إختبار الفروضية الرابعة:

الجدول (33.4): ملخص إختبار الفروضية الرابعة

حالة الاثبات	الفرضية الرابعة: التطوير التنظيمى يتوسط العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية
الإصلاح الإدارى يتوسط العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية	
دعمت	الإصلاح الإدارى يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية
دعمت	الإصلاح الإدارى يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية
الإصلاح الإدارى يتوسط العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وكفاءة الأداء	
دعمت	الإصلاح الإدارى يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء
دعمت	الإصلاح الإدارى يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية وكفاءة والأداء
الإصلاح الإدارى يتوسط العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية و تطوير آليات التعلم	
دعمت	الإصلاح الإدارى يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم
دعمت	الإصلاح الإدارى يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم
إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية	
لم تدعم	إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية
لم تدعم	إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية
إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية وكفاءة الأداء	
لم تدعم	إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء.

لم تدعم	إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية وكفاءة
إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين مكونات تطوير المهارات السلوكية و تطوير آليات التدريب	
لم تدعم	إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تطوير المهارات الشخصية وتطوير آليات التعلم
لم تدعم	إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014م).

المبحث الأول مناقشة النتائج

1.1.5 مقدمة:

يتناول هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من إختبار فروض البحث، وذلك في ضوء الأهداف وأسئلة البحث، ويحتوي على مناقشة نتائج البحث، الإسهامات النظرية للبحث، الإسهامات العملية للبحث، محددات البحث، التوصيات للدراسات المستقبلية.

2.1.5 النتائج:

لقد تم إختبار فرضيات البحث من واقع بيانات الدراسات الميدانية والتي تم جمعها من عدد من المصارف التجارية السودانية وقد تم توزيع 287 إستبانة وتم إسترداد 249 إستبانة منها 209 إستبانة صالحة للتحليل (بنسبة 72.8 %)، تم إجراء عملية التحليل بإستخدام حزمة برنامج SPSS21 و فيه تم إستخدام إختبارات الإنحدار (البسيط، المتعدد والتدريجي)، الإرتباط، النسب المئوية والتكرارات للإجابة على أسئلة البحث التالية:

1. إلى أي مدى يؤثر تطوير المهارات السلوكية في تنمية الموارد البشرية؟
 2. هل يؤثر التطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية؟
 3. هل هنالك بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية؟
 4. هل يتوسط التطوير التنظيمي العلاقة بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية؟
- للإجابة على تساؤلات البحث تم إختبار العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة للدراسة تطوير المهارات السلوكية (تطوير مهارات الأفراد، تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) والمتغير التابع (تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء، تطوير آليات التعلم) إضافة للمتغير الوسيط التطوير التنظيمي (الإصلاح الإداري، إعادة الهيكلة). للإجابة على أسئلة البحث تم وضع 4 فرضيات رئيسية تنفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية و فيما يلي عرض لنتائج فرضيات البحث.

أولاً : مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية. وتهدف الفرضية للإجابة على سؤال البحث إلى أي مدى يؤثر تطوير المهارات السلوكية في تنمية الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية في قطاع المصارف التجارية السودانية.

1/ العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد. وهذه النتيجة تتفق مع ودراسة André (2010) التي

تناولت دور العوامل السلوكية في قياس الأداء والرقابة. حيث أوضحت أن هنالك علق إيجابية بين مهارات الأفراد والسوك الإداري.

2/ العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية البحث التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية وكفاءة الأداء. أشارت نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية متوسطة ومعنوية بين المتغير المستقل تطوير مهارات الأفراد والمتغير التابع كفاءة الأداء.

3/ العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم:

الغرض من هذه العلاقة إختبار فرضية البحث التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية وتطوير آليات التعلم. أشارت نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية متوسطة ومعنوية بين المتغير المستقل تطوير مهارات الأفراد والمتغير التابع وتطوير آليات التعلم. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة: Johnny (2004م) التي تناولت أثر تغيير سلوك عمل الموظفين بإستخدام التعلم التنظيمي. التي أوضحت أن هنالك علق إيجابية بين إستراتيجيات إدارة الأفراد التي تركز على الدوافع وقدرات الموارد البشرية والتعلم كطليعة للتغيير.

4/ العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. أوضحت نتائج الدراسة بوجود علاقة سلبية ضعيف ومعنوية بين المتغير المستقل تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين والمتغير التابع تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.

5/ العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء. أشارت نتائج الدراسة بوجود علاقة سلبية ضعيف ومعنوية بين المتغير المستقل تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين والمتغير التابع وكفاءة الأداء.

6/ العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم. أشارت نتائج الدراسة بوجود علاقة سلبية ضعيف ومعنوية بين المتغير المستقل تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين والمتغير التابع تطوير آليات التعلم.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي. تهدف هذه الفرضية للإجابة على سؤال البحث هل يؤثر التطوير التنظيمي في تنمية الموارد البشرية؟ أشارت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي.

1/ العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد والإصلاح الإداري:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد والإصلاح الإداري. وعند إختبار تطوير مهارات الأفراد والإصلاح الإداري كانت نتيجة الدراسة إيجابية متوسطة ومعنوية، ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع دراسة Jeroen P.J (2007م) التي تناولت أثر تأثير القادة على السلوك الإبداعي وتحقيق النجاح التنظيمي. والتي أوضحت أن أثر القادة على السلوك الإبداعي يرتبط بشكل كبير وإيجابي بالنجاح التنظيمي.

2/ العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وإعادة الهيكلة:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وإعادة الهيكلة. وعند إختبار تطوير مهارات الأفراد وإعادة الهيكلة كانت نتيجة الدراسة إيجابية ضعيفة وغير معنوية.

3/ العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين والإصلاح الإداري:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وإعادة الهيكلة. وعند إختبار تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وإعادة الهيكلة كانت نتيجة الدراسة سلبية ضعيفة ومعنوية.

4/ العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وإعادة الهيكلة:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وإعادة الهيكلة. وعند إختبار تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وإعادة الهيكلة كانت نتيجة الدراسة إيجابية متوسطة ومعنوية.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية. تهدف هذه الفرضية للإجابة على سؤال البحث هل هنالك علاقة بين التطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية؟ أشارت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة: Benjamin Mwanzia Mulili (2011م) التي تناولت دور التطوير التنظيمي المستمر في تحسين الهيكل التنظيمي، وإعادة الهندسة. وتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجيات التطوير التنظيمي نجحها مرتبط بوجود الكادر البشري المؤهل بالمنظمة.

1/ العلاقة بين الإصلاح الإداري وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. وعند إختبار الإصلاح الإداري وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية كانت نتيجة الدراسة إيجابية قوية ومعنوية.

2/ العلاقة بين الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء. وعند إختبار الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء كانت نتيجة الدراسة إيجابية متوسطة ومعنوية.

3/ العلاقة بين الإصلاح الإداري وتطوير آليات التعلم:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وتطوير آليات التعلم. وعند إختبار الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء كانت نتيجة الدراسة إيجابية متوسطة ومعنوية.

4/ العلاقة بين إعادة الهيكلة وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين إعادة الهيكلة وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. وعند إختبار إعادة الهيكلة وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية كانت نتيجة الدراسة إيجابية ضعيفة وغير معنوية. وهذه الدراسة تتفق مع ودراسة: Ian Campbell (1996م) تطرقت إلى دراسة أثر إعادة هيكلة في التخطيط الوظيفي. التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين إعادة الهيكلة والتخطيط الوظيفي.

5/ العلاقة بين إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء. وعند إختبار إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء كانت نتيجة الدراسة إيجابية ضعيفة وغير معنوية.

6/ العلاقة بين إعادة الهيكلة وتطوير آليات التعلم:

الغرض من إختبار هذه العلاقة إختبار فرضية البحث الفرعية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين إعادة الهيكلة وتطوير آليات التعلم. وعند إختبار إعادة الهيكلة وتطوير آليات التعلم كانت نتيجة الدراسة سلبية ضعيفة وغير معنوية.

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أن التطوير التنظيمي يتوسط العلاقة بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية، وتهدف هذه الفرضية للإجابة على سؤال البحث الذي ينص على هل يتوسط التطوير التنظيمي العلاقة بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية؟ وأشار نتائج الدراسة إلى وجود علاقة توسط.

1/ توسط الإصلاح الإداري العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية:

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.

2/ توسط الإصلاح الإداري العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء:

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء. أشارت نتائج الدراسة الى أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء.

3/ توسط الإصلاح الإداري العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم:

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم. أشارت نتائج الدراسة الى أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم.

4/ توسط إعادة الهيكلة العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة الى أن إعادة الهيكلة لا تتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.

5/ توسط إعادة الهيكلة العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء.

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء. أشارت نتائج الدراسة الى أن إعادة الهيكلة لا تتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء.

6/ توسط إعادة الهيكلة العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم.

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم. أشارت نتائج الدراسة الى أن إعادة الهيكلة لا تتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم.

7/ توسط الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة الى أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.

8/ توسط الإصلاح الإداري العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء.

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء. أشارت نتائج الدراسة الى أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء.

9/ توسط الإصلاح الإداري العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم.
الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم. أشارت نتائج الدراسة الى أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم.
10/ توسط إعادة الهيكلة العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة الى أن إعادة الهيكلة لا تتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية.
11/ توسط إعادة الهيكلة العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء.

الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء. أشارت نتائج الدراسة الى أن إعادة الهيكلة لا تتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين والأفراد وكفاءة الأداء.

12/ توسط إعادة الهيكلة العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم.
الغرض من هذه العلاقة هو إختبار فرضية البحث التي تنص على أن إعادة الهيكلة تتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم. أشارت نتائج الدراسة الى إعادة الهيكلة لا تتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم.

المبحث الثاني

إسهامات البحث والتوصيات

يهدف هذا الجزء من الفصل لعرض الإسهامات النظرية والعملية التي توصل إليها البحث والتي يمكن أن تساهم في تطوير المهارات السلوكية والتنظيمية في تنمية الموارد البشرية.

1.2.5 الإسهامات النظرية للبحث:

توصل البحث إلى عدد من المساهمات النظرية حيث أوضحت المساهمة النظرية الأولى للبحث بوجود علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية. المساهمة النظرية الثانية أوضحت بأن هنالك علاقة إيجابية بين تطوير المهارات السلوكية والتطوير التنظيمي. المساهمة النظرية الثالثة بينت بأن هنالك علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين. أما المساهمة النظرية الرابعة بينت أن التطوير التنظيمي يتوسط العلاقة بين تطوير المهارات السلوكية وتنمية الموارد البشرية. كما بينت المساهمة النظرية الخامسة وجود علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. المساهمة النظرية السادسة للبحث أشارت لوجود علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء. بينما أوضحت المساهمة النظرية السابعة بأن هنالك علاقة بين تطوير المهارات السلوكية وتطوير آليات التعلم. المساهمة النظرية الثامنة أشارت أن هنالك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات الأفراد والإصلاح الإداري، هذا بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية أخرى بين تطوير مهارات الأفراد وإعادة الهيكلة. أما المساهمة النظرية التاسعة أكدت وجود علاقة إيجابية بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وإعادة الهيكلة. والمساهمة النظرية العاشرة أوضحت أن هنالك علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية. هذا بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وكفاءة الأداء. وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين الإصلاح الإداري وتطوير آليات التعلم. أما المساهمة الحادية عشر أبانت أن هنالك علاقة إيجابية بين إعادة الهيكلة وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، هذا بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين إعادة الهيكلة وكفاءة الأداء. وأخيراً المساهمة النظرية الثانية عشر أشارت إلى أن الإصلاح الإداري يتوسط العلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، هذا بالإضافة لتوسطه للعلاقة بين تطوير مهارات الأفراد وكفاءة الأداء، و بين تطوير مهارات الأفراد وتطوير آليات التعلم. هذا فضلاً عن توسطه للعلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية، وكذلك يتوسط العلاقة بين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وكفاءة الأداء، وبين تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين وتطوير آليات التعلم.

2.2.5 الإسهامات العملية للبحث:

من بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها من مجموعة من المصارف التجارية السودانية توصلت الدراسة الى عدد من الإسهامات العملية، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن تطوير مهارات التفكير والإبتكار تعتبر من ضروريات العمل المصرفي ولكن تحقيق هذا الهدف ينظر له بخوف ورهبة وذلك لأن طبيعة عمل المصارف

لا تتحمل مخاطر الفشل عند إبتكار أفكار جديدة. إضافة لذلك فقد بينت الدراسة أن إهتمام إدارات المصارف بتحفيز العاملين لتنمية مهارات الإتصال يعتبر ضعيف. كما أشارت نتائج البحث إلى أن التغيير الذي يحدث في كفاءة الأداء يفسره تطوير المهارات السلوكية (تطوير مهارات الأفراد، وتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين) بنسبة 29.1% وبقية النسبة تكون نتيجة لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

3.2.5 التوصيات:

- 1- على إدارات المصارف الإهتمام بعمليات تطوير المهارات السلوكية من أجل تنمية الموارد البشرية بالقطاع المصرفي.
- 2- وجوب العمل على تطوير المهارات السلوكية لدعم وتفعيل عمليات التطوير التنظيمي.
- 3- ضرورة الإهتمام بعمليات التطوير التنظيمي لتنمية الموارد البشرية.
- 4- العمل على تنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين بهدف تطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية وتطوير آليات التعلم ورفع كفاءة الإداء.
- 5- وجوب تطوير مهارات الأفراد وتنمية الإتجاهات الإيجابية للعاملين لإنجاح عمليات الإصلاح الإداري وبرامج إعادة الهيكلة.
- 6- ضرورة الإهتمام بعملية إعادة الهيكلة لرفع كفاءة الأداء وموكبة التطورات التي تحدث في بيئة العمل المصرفي.
- 7- على إدارات المصارف الإهتمام بتطوير مهارات الإتصال بإعتبار عملية الإتصال تمثل الجانب الأساسي الداعم لنجاح العمل المصرفي.
- 8- وجوب العمل على تنمية مهارات التفكير والإبتكار لزيادة قدرات المصارف على تقادي الأزمات التي تحدث في البيئة المحيطة للعمل المصرفي.
- 9- وضع عملية تطوير مهارات الأفراد في أولويات الإدارة المصرفية لتطوير أنشطة إدارة الموارد البشرية حتى ينافس المصرف على بلوغ وضع ريادي.
- 10- تطوير المهارات الشخصية للأفراد من أجل تحقيق أداء متميز للممارسات إدارة الموارد البشرية.

4.2.5 البحوث المستقبلية:

أولاً : يمكن تطبيق البحث في قطاعات أخرى.

ثانياً : يمكن تطبيق البحث بأن يختبر أثر تنمية مهارات التفكير والإبتكار في تنمية الموارد البشرية.

ثالثاً : يمكن تطبيق البحث بحيث يقيس أثر تطوير مهارات الإتصال في التطوير التنظيمي.

قائمة المراجع

ولاً: القرآن الكريم :

ثانياً: الكتب.

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011م).
2. أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2007م).
3. أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار، (الإسكندرية: الدار الجامعية ' 2008م).
4. أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، (المنصورة: دار الإدارة للبحوث والتدريب والإستشارات، 2009م).
5. احمد محمد غنيم، مهارات إدارة الوقت - سلسلة الفكر الإداري المعاصر، (القاهرة: دن، 2010م).
6. أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2008م).
7. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011م).
8. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، (عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010م).
9. بيتر كوك، ترجمة خالد العامر، إدارة الإبداع، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007م).
10. ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م).
11. جاري ديسلر، تعريب: محمد سعيد أحمد وعبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009م).
12. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، (القاهرة: إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار الجامعات الصرية للنشر، 1997م).
13. جيمس شامبي، ترجمة- عبد الرحمن أحمد هيجان، إعادة هندسة الأعمال، (الرياض: معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، 2003م).
14. حسين حسن عمار، مقرر إدارة الأفراد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، (محاضرات غير منشورة، 2002م).

15. خالد سر الختم، مقرر السلوك التنظيمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، (محاضرات غير منشورة، 2002م).
16. خبراء بميك، تنية الموارد البشرية الأدوار الجديدة، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2010م).
17. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م).
18. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000م).
19. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2004م).
20. زيد منير عيدي، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006م).
21. سالم عفيفي، السلوك التنظيمي والدين، (الكويت: وكالة المطبوعات، 1983م).
22. سعيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة، (القاهرة: دار الكتب المصرية، 2008م).
23. سميره عبده، العلاقات المتبادلة بين العبقرية والذكاء، (دمشق: دار الكتاب العرب، ط2، 2002م).
24. سيد محمد جاد الرب، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مطبعة العشري، 2009م).
25. صفوان محمد المبيضين وعائض شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011م).
26. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).
27. صلاح العباس، إدارة الوقت، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2007م).
28. طاهر محسن الغالبي واحمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، (عمان: دار وائل للنشر، 2010م).
29. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م).
30. عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية الدولية - من منظور الشركات دولية النشاط، (القاهرة: دار الأهرام للنشر، 2007م).
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر، 2008م).

32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007م).
33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أنماط الشخصية الإدارية وقياسها، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009م).
34. عبد الرازق سالم الرحاحلة وزكريا أحمد محمد عزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011م).
35. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، دس).
36. عبد العزيز جميل مخيمر، نظم ومهارات إستشارات تحسين الأداء المؤسسي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 200م).
37. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، (الإسكندرية: دار مجدلاوي للنشر، 2001م).
38. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م).
39. عصام عطا الله حسين الخليفات، تحديد الإحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010م).
40. على السلمي، إدارة الموارد البشرية - منظور إستراتيجي، (القاهرة: دار غريب للنشر، 2008م).
41. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999م).
42. فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012م).
43. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وعمليات تطبيقية، (عمان: دار الشروق للنشر، 2006م).
44. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، ط3، 2002م).
45. مارجريت ديل وبول إيلز تعريب - إعتدال معروف وخولة الزبيدي، تقييم مهارات الإدارة - مرشد للكفاءة وأساليب التقييم، (الرياض: مركز الجحوث، 2002م).
46. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008م).

47. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي الجزء الأول، (القاهرة: المكتب العربي الحديث، 2009م).
48. محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (عمان: دار الشروق، ط3، 2003م).
49. محمد سعيد محمد الحسن، مسيرة بنك السودان الملامح، الالتفرد، النهج، (الخرطوم: مطبعة نصر، دس).
50. محمد سيد فهمي، تصميم وتنفيذ بحوث الخدمة الإجتماعية، (الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006م).
51. محمد فرح عبد الحليم، إدارة المنشآت المتخصصة، مقررات برنامج ماجستير إدارة الأعمال، غير منشورة، 2008م.
52. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009م).
53. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2004م).
54. مصطفى محمد أبوبكر وعبدالله البريدي، الإتصال الفعال مدخل إستراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في العمل، (القاهرة: الدار الجامعية، 2008م).
55. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م).
56. مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007م).
57. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (الاردن، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003م).
58. موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، (عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ط2، 2002م).
59. مؤيد سعيد السالم، "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، (مجلة الدراسات، مجلد 26، عدد1، 1994).
60. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م).

61. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009م).
62. ناجي معلا، التفاوض: الإستراتيجية والأساليب - مدخل في الحوار الإقناعي، (عمان: مطابع الفنار، ط2، 2000م).
63. ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995م).
64. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010م).
65. نهال فريد مصطفى ونبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006م).
66. نيغل كنج ونيل أندرسون، تعريب- محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير- دليل أنتقادي للمنظمات، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009م).
67. هاني خلف الطراونه، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012م).
68. هدى بنت صالح أبو حميد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2006م).
69. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009م).

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Fred Luthans, Organizational Behavior, (New York: Mc Graw Hill, 2008).
2. F. P. Drucker, Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles, Harper and Row, New York, 1985.
3. W. R Spence, Innovation: The Communication of Change in Ideas, First edition, Chapman Hall, UK, 1994.
4. Robert Kreitner, Management, 3ed,ed (Boston: Houghton Mifflin Company, 1986).
5. Clifton Williams, Human Behavior Organizations, (Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co, 1978).

Biswanath Ghosh, Human Resources Development and Management, .6
(VIKAS: Publishing House PVT LTD, 2000).

Robbins Stephen and Judge, Organizational Behavior, Hall: Pearson Prentice, .7
(2007)

رابعاً: الدوريات.

1. حسين علي عبدالرسول و عبد الله كاظم، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد (11) العدد (2).

2. تاج الدين ابراهيم حامد و محمد عثمان احمد محمد خير ، تاريخ العمل المصرفي في السودان للفترة 1903م -1996م ، مجلة المصرفي ، العدد (11) يونيو 1997م.

3. Jeroen P.J. de Jong, and Deanne N. Den Hartog, **How leaders influence employees' innovative behaviour**, European Journal of Innovation Management, 2007, Vol. 10 No. 1, 2007, pp. 41-64

4. André A. de Waal, **THE ROLE OF BEHAVIORAL FACTORS IN THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION AND USE OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS**, (Measuring Business Excellence, vol, 14 No 1, 2010), pp 79-95

5. Johnny Sai-kwong Leung, **Changing the work behaviour of Chinese employees using organisational learning**, (The journal of workplace learning vol, 16 No, 3, 2004), pp 167-178.

6. Jeffrey Pfeffer, **Human Resources from an Organizational Behavior Perspective Some Paradoxes Explained**, (Journal of Economic Perspectives, Volume 21, Number 4, Fall 2007).

7. Benjamin Mwanzia Mulili and Peter Wong, **Continuous organizational development (COD)**, INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, VOL. 43 NO. 6 2011.

8. Ian Campbell, **Public sector restructuring: The human dimensions**, (Management Development Review, Volume 9 · Number 4 · 19960).

Arif Hassan, **Human resource development and organizational values**, .9
(Journal of European Industrial, Training, Vol. 31 No. 6, 2007), pp. 435-448

Anastasia A. Katou, **The Impact of Human Resource** .10
Development on organizational Performance: Test of Causal Model,
(University of Macedonia, Greece, 2009), Institute of Behavioral and Applied Management, pp 335-356

Muhammad Tariq Khan and others, **The Organizational Concept for the** .11
Human Resource Development (HRD), Universal Journal of Management and Social Sciences Vol. 2, No.5; (May 2012).

Jamaledin Tabibi and others, **Factors Affecting Human Resource** .12
Development in the Iranian Social Security Organization's Hospitals,
(World Applied Sciences Journal 15 (2):, 2011).

خامساً: مواقع الشبكة العنكبوتية.

8/ سبتمبر / 2013م <http://www.cbos.gov.sd/node/3237>

سادساً: الرسائل الجامعية.

1. أنجم أحمد عثمان، دور النظرية السلوكية في تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي الأهلي والأجنبي بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2010م
2. مدثر سعد أحمد سعد، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة وفاعلية إتخاذ القرارات، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2013م.
3. محمود السر محمد طه، إدارة التغيير في الهياكل التنظيمية والممارسات وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2008م.
4. سليمان محمد الحاج سعد الحجاز، التطوير التنظيمي وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2005 م.
5. سعيد محمد حامد محمد، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2009م.

