

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ التمهيد

من خلال الفصل الثاني سوف تناقش الدراسة موضوع البحث وهو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط، حيث يتكون الفصل الثاني من الإطار النظري والدراسات السابقة ويتكون من أربعة مباحث: المبحث الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثاني إدارة التغيير، والمبحث الثالث أداء العاملين، والمبحث الرابع الالتزام التنظيمي. كما أن هذا الفصل يحتوي على التعليق على الدراسات السابقة واستعراض لآراء الباحثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدارة التغيير، وأداء العاملين، والالتزام التنظيمي الذي سوف يساعد في فهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمالية ولاسيما في بيئة البحث (بلدية ظفار) التي تعد أحد أهم المؤسسات الحكومية في الدولة.

٢,٢ ممارسات إدارة الموارد البشرية

٢,٢,١ مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتعلق إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الممارسات والسياسات التي تساعد في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية والتي تستخدمها المنظمات في ممارسة أعمالها في ظل البيئة المتغيرة للمنظمات والأعمال (العتيبي، ٢٠١٠). حيث عرفها العلق (٢٠٠٤) بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد

العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم. وعرفها نصرالله (٢٠٠١) بأنها تلك النشاطات المصممة لتزويد المنشآت بالقوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة والمحافظة على الكوادر الموجودة وتنميتها وتحفيزها بما يساعد المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وعرفها أبوزهرة (٢٠٠٤) هي تلك الوظيفة التي تختص بإعداد القدرات البشرية اللازمة للمنظمة وتوزيعها بالشكل الأنسب على شتى الوظائف والإشراف عليها وتوجيهها وتعويضها بما تستحقه مقابل قيامها بواجباتها. كما يذكر عبد الباقي (٢٠٠٧) إن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالموظفين داخل التنظيم ليضمن كفاءتهم، وهي وظائف تحليل التنظيم، وتخطيط القوى العاملة، والتدريب الإداري، ومكافأة وتعويض العاملين، والسجلات الخاصة بالعاملين (Vaninchinchai، ٢٠٢٣).

كما أضاف بلوط (٢٠٠٢) بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة. وأشار عقيلي (٢٠٠٦) بأنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة، وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. بينما عرفها أرمسترونغ (٢٠٠٦) بأنها منهج علمي مدروس لإدارة الموظفين العاملين في المنظمة بشكل فردي أو جماعي يساهم في تحقيق أهدافهم. ويرى دسلر (٢٠١٣) بأنها عملية لاختيار وتدريب وتقييم الموظفين والعمل على تعويضهم ومتابعة حضورهم للعمل والمحافظة على الصحة والسلامة والاهتمام بالمساواة والعدالة فيما بينهم، كذلك أشار ماثيس

وجاكسون (٢٠١٠) بأنها عملية تصميم للأنظمة الإدارية لضمان استخدام المواهب البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال توضيح الذي تحدث به ماثيس وجاكسون فقد توسعا في مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير حيث اعتبر الباحثان أن إدارة الموارد البشرية بمثابة منظومة اقتصادية واجتماعية يحصل من خلالها العاملون علي الاهتمام الكافي والرعاية اللازمة صحياً، ووظيفياً، وتدريبياً، وذلك بهدف تعظيم أداء العاملين حيث اعتبروا أنه من الضروري أن تخضع ممارسات إدارة الموارد البشرية إلي تخطيط كبير من أجل مساعدة متخذي القرار لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، ويعتبر هذا المفهوم من أقرب المفاهيم التي يمكن أن يندرج تحت طياتها تزويد كافة العاملين بما يلزم من التدريب ومن الاحتياجات التدريبية وما تتطلبه المؤسسة من تطوير إداري ومؤسسي، ومن الجدير بالذكر أن هذا المفهوم أيضاً قد شمل الإشارة إلي التعويضات كأحد أبرز الأساليب التي يمكن معها تعويض العاملين عن ساعات العمل الزائدة، ويرى الباحث أن مزج مفهوم ماثيس وجاكسون (٢٠١٠) مع المفهوم الذي أقره أرمسترونغ (٢٠٠٦) حيث أشار إلي ضرورة توافر منهج علمي واضح ومدروس ولكنه لم يشر إلي عناصر ومحتويات هذا المنهج العملي المدروس، ومن ناحية أخرى فقد فرق أرمسترونغ بين المنهج العلمي المطلوب علي مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، ولم يكن أرمسترونغ علي دراية بأن ما يمكن وضعه من منهج دراسته على مستوى الفرد هو ما ينفع علي مستوى الجماعة ككل.

أما العقيلي (٢٠٠٦) فقد اقتصر مفهوم إدارة الموارد البشرية علي أنها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتضح من المفهوم الذي أشاره العقيلي إلي تأثيره بمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأنظمة البيروقراطية حيث تركز هذه الأنظمة علي الفكر التقليدي في إدارة الموارد البشرية من حيث التركيز علي الانضباط الوظيفي والحضور والانصراف دون النظر إلي مراعاة ظروف العاملين المعيشية وتركز هؤلاء العاملين

وإقامتهم في أماكن ليست بعيدة عن مقر العمل، وأما بلوط (٢٠٠٢) فقد أكد أن الموارد البشرية أيضاً من أبرز مهام إدارة الموارد البشرية التي تعد مسؤولة عنهم مسؤولية كاملة ولكن هذا المفهوم أغفل الكثير والعديد من العوامل التي يمكن أن تشمل مهام إدارة الموارد البشرية ومن بينها تعويض العاملين عن عدد ساعات العمل الإضافية مادياً ومعنوياً، وكذلك فإن عبد الباقي (٢٠٠٧) قد أشار إلى أن مهام إدارة الموارد البشرية تقتصر على العمليات الأساسية في أي منظمة مثل التدريب الإداري ومراقبة العاملين دون النظر في الفروق الفردية بين العاملين بعضهم وبعض وكذلك مهام إدارة الموارد البشرية التي يجب أن يحققها العاملون خلال العام أو خلال الدورة الإنتاجية، وقد أغفل المفهوم ما يجب أن يتوافر من منهج علمي واضح ومدروس، ومن الملاحظ أن أبا زهرة (٢٠٠٤) قد اقتصر عنده مفهوم الموارد البشرية أيضاً في الوظيفة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية دون التعرض للمنهج الذي يجب أن تتبعه هذه الإدارة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات في المدى القصير.

وكذلك فقد ذهب العلاق (٢٠٠٤) بأن الموارد البشرية تقتصر على ما تمارسه إدارة الموارد البشرية دون النظر إلى واجبات هذه الإدارة نحو التحفيز والتعويضات وتخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة، وأما العتيبي (٢٠١٠) فقد اقتصر عنده مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية على الوظيفة النمطية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، وأما نصر الله (٢٠٠١) فقد اقتصر عنده مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية على نشاط واحد فقط ومهمة واحدة فقط من مهام إدارة الموارد البشرية وهي استقدام العمالة والاختيار من بينهم من يصلح لتولي المناصب الشاغرة في المؤسسة، وعليه فإن الباحث يري أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بالعنصر البشري في المنظمة، والتي تزودها بكل احتياجاتها من الكوادر البشرية، وتهتم بكل الوظائف المتعلقة بالعاملين من مشاركة، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت

وجميع الوظائف الأخرى في المنظمة التي تهتم بحياة العاملين في المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (Taha & Taha، ٢٠٢٣).

٢،٢،٢ أهمية إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي قمة الهرم في أصول المنظمة، حيث أكدت عليها الدراسات والأبحاث في الدول المتقدمة حيث تركز على العلاقة بين الإدارة الناجحة للموارد البشرية ونجاحها (Ishak et al، ٢٠٢٣). وفي ظل التطورات سارة إلى التغيير من الأعمال الروتينية حفظ السجلات والملفات الشخصية للموظفين ومتابعة التقارير وتقييم الاداء، وتنفيذ التعليمات والاسس التي تنظم حقوق العاملين وتتبع حركاتهم إلى أعمال أوسع وأشمل بكثير، ووضع الاستراتيجيات كذلك تطوير مؤهلات وقدرات العاملين ورفع كفاءتهم ومستويات أدائهم وزيادة معارفهم وكل ما هو كفيل بتحقيق أهداف المؤسسة (أبو سينية، ٢٠١٧).

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية العنصر البشري الذي يمكن أن يحقق منافع كبيرة للمنظمة في حال استخدام مهاراته ومعارفه بالشكل الأمثل، فعندما تتمكن المنظمة من الحصول على موارد بشرية مناسبة فإنها تتوفر لديها المعرفة والمهارة، ويصبح لديها موارد بشرية، ومن ثم يجب على المنظمة الإبقاء على العنصر البشري فيها، وتنمية مهاراتهم لضمان استمرار قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف العاملة للمنظمة (حسن، ٢٠٠٥). كما اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج، ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم، ولأن نجاح، أو فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات التي تتحملها

المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءًا من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين (برنوطي، ٢٠٠٤).

ولقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بما كوظيفة إدارية متخصصة وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب (سلطان، ٢٠٠٣):

- ١- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث.
- ٢- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين.
- ٣- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات.
- ٤- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.
- ٥- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات.
- ٦- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وتراعي مصالحهم.
- ٧- ٧- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم.

يتفق رأى الباحث مع حسن (٢٠٠٥) أن محور إدارة الموارد البشرية هو العنصر البشرى الذى يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمات بكفاءته وقدرته علي التواصل داخل المنظمات، ولكنه قد تجاهل ما تمر به إدارة الموارد البشرية من ظروف تعوق قدرته علي تحقيق أهداف المنظمة من تدني مستوي معيشته أو قدرته التعليمية ومهاراته التي قد تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية التي قد تحول دون قدرته علي تحقيق أهداف المنظمة، وأما برنوطي (٢٠٠٤) فهو يرى أن إدارة الموارد البشرية هي محور عملية الإنتاج وعن دور الإدارة في تغطية النفقات متغافلاً عن الإدارة التي لا يمكنها تغطية النفقات بدون تقديم المقابل العادل للعاملين الذي يناسب جهودهم وكفاءتهم المشهودة في تحقيق أهداف المنظمة، ولكنه قد تغافل أيضاً دور القطاع الخاص والقطاع الاستثمارى في عدم حصول العاملين علي الأجور أو التعويضات إلا بعد تحقيق المنظمة المستهدف من خطط الإنتاج.

وأشار سلطان (٢٠٠٣) إلى أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية وأن النظرة القديمة لإدارة الموارد البشرية غير مجدية في العصر الحديث، ولكنه لم يبين أهمية الجوانب الشخصية والفروقات الفردية بين العاملين بعضهم وبعض، فحينما تتوسع المؤسسات في تحقيق أهدافها يقع علي عاتق العاملين عبء إنهاء الأعمال داخل المؤسسة، وبالتالي فإن العاملين يختلفون في قدرتهم في تحقيق أهداف المؤسسات طبقاً لفروقهم الفردية، وكذلك فإنه قد أكد علي أهمية ودور النقابات العمالية في حماية وحفظ حقوق العاملين، ولكن النقابات العمالية لن تستطيع أن تغير اللوائح والنظم والقوانين المعمول بها ولا تستطيع الحصول علي استثناءات للعاملين ذوى القدرات المتدنية، وبالتالي فإن دور النقابات العمالية يعتبر دوراً محدوداً للغاية جداً.

ولقد أشار سلطان إلى أن العاملين يتطلعون دائماً إلى تحسين أحوال معيشتهم طبقاً لما يمتلكونه من قدرات ومهارات علي إنجاز الأعمال وتحقيق المزيد من التقدم لأنفسهم ولذويهم ولكنه أغفل دور العاملين

ذوي القدرات المحدودة في تحقيق أهداف المؤسسات في الأجل الطويل، وكذلك فإنه سلطان قد أغفل التطور المنطقي للمؤسسات والتوسع في حجم الأعمال في القطاع الخاص والقطاع الاستثماري حيث لا يمكن أن تقوم هذه القطاعات بمزيد من التعويضات للعاملين حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تعظيم الأرباح بغض النظر عن حصول العاملين علي المزيد من الأجور والحوافز مقابل التضخم والزيادة في حجم الأعمال، ولذلك فإن الباحث يرى أن الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية في العصر الحديث ترجع إلى الاهتمام الإداري، والتنظيمي في المنظمات بالعنصر البشري، لزيادة كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمات من خلال تعزيز الدور البشري للعاملين في المنظمات (Ishak et al., 2023).

٢,٢,٣ أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي لا يمكن حصرها بسهولة، ولكن يمكن القول أن جميع هذه الأهداف تهدف إلى تنمية الأفراد وتطويرهم بشكل دائم ومستمر تلبية لرغباتهم، وتحقيقاً لمصالح المنظمة، وبشكل عام فإن سلطان (٢٠٠٧) قد قام بإجمال أهداف إدارة الموارد البشرية في ثلاثة أهداف عامة هي:

- ١- الأهداف الاجتماعية: وتشمل مساعدة الأفراد في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها ربحية مما يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل ورفع روحهم المعنوية وزيادة إقبالهم على العمل برضا وشغف، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الرفاهية للأفراد في المجتمع.
- ٢- أهداف العاملين: وتشتمل على تطوير وترقية العاملين في مناخ وبيئة عمل محفزة لهم لإخراج أفضل أداء منهم، مما يرفع من مستوى دخلهم بالإضافة إلى اتباع سياسات موضوعية تقلل من استنزاف الموارد البشرية في المنظمة، وتتحاشي الإنسانية في التعامل مع العاملين.

٣- أهداف المنظمة: وتشمل توفير أفراد مؤهلين لأداء الوظائف المطلوبة في المنظمة وذلك عبر الاختيار والتعيين وفق القوانين التي تنظم هذه العملية، كما تشمل أهداف المنظمة التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها والاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية الموجودة في المنظمة عن طريق تنميتها وتدريبها والعمل على زيادة رغبة وحماس العاملين للتفاني، وإدماج أهدافهم مع أهداف المنظمة؛ لإيجاد تعاون مشترك، وذلك من خلال التوزيع العادل للأجور والمكافآت، والعمل على توفير كافة الضمانات والتعويضات عن التقاعد أو المرض (Fathima & Umarani، ٢٠٢٣).

كما أن هناك العديد من الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في إدارة المنظمات ولخصت كالآتي (الموسي، ٢٠٠٣):

- ١- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- ٢- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمنظمة، ومنتجاتها وسياساتها ولوائحها وتوصيل آراءهم واقتراحاتهم للمسؤولين.
- ٣- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى جهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٥- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- ٦- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب.

وتجدر الإشارة إلى أن سلطان (٢٠٠٧) قد أشار بشكل كبير للأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وقد أغفل العديد من الأهداف التي ترتبط بشكل كبير بتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، حيث لم يشر إلى الأهداف الاقتصادية حيث إن توفير العمالة المدربة والقادرة علي تحقيق أهداف المؤسسات، وكذلك عدم إهدار الموارد البشرية ووضعها في مكانها الصحيح حسب خبراتهم وكفاءتهم، ولقد أغفل أهمية الأهداف السياسية حيث إن التوجه العام للدولة يراعي بشكل كبير إدارة الموارد البشرية لأنهم محور عملية التنمية الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، وبدونها لا يمكن تحقيق الأهداف السياسية، وكذلك أغفل (سلطان) أهمية تقسيم الأهداف إلى أهداف قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأجل حيث إن الأهداف الاقتصادية والسياسية تعتبر من الأهداف متوسطة وطويلة الأجل ولكنه ركز بشكل كبير علي أهداف المنظمة في تحقيق الموازنة بين تنفيذ المهام، وبين التعاون الفعال بين أفراد المؤسسة، ولكنه أغفل أن أي منظمة قد تتعرض للعديد من الأزمات الأمر الذي يظهر معه العامل والموظف الماهر الذي يبدع بقدرته على تجاوز الأزمة (Verma et al., ٢٠٢٢).

وبالرغم من أن المرسي (٢٠٠٣) قد أبرز دور الحوافز في تدعيم دور الموظف داخل المؤسسات إلا أنه لم يذكر مفهوم الحد الأقصى من الجهد المبدول الذي أشار إليه في تحقيق العاملين لأهداف المنظمة، حيث إن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول علي أقصى جهد مبدول من العاملين دون النظر إلى حالة العاملين الصحية أو الأسرية الأمر الذي يدفع بالعامل إلى الشعور بالخوف والعمل تحت ضغوط اجتماعية خوفاً من فقدان وظيفته الأمر الذي ينعكس سلباً علي أدائه الوظيفي داخل المؤسسات، ولقد أشار أيضاً إلى ضرورة إمداد العاملين بكافة البيانات والمعلومات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولكنه تغافل أي المستويات الإدارية التي يجب أن تطلع علي المعلومات الإدارية وعن السماح لتلك المستويات الإدارية دون الحصول علي إذن مسبق وكذلك عن عدم تعارض حصول العاملين من المستويات

الإدارية الدنيا للعديد من المعلومات الهامة داخل المنظمة والتي تمكنهم من التعامل بسهولة ويسر (Sharma et al، ٢٠٢٢).

وترى الدراسة أن أهداف إدارة الموارد البشرية كثيرة، ومتعددة حسب احتياجات المنظمات من العاملين، فأهم أهدافها هي اختيار الأكفأ من العناصر البشرية في الوظائف المناسبة في المنظمات لتحقيق أهدافها في العمل.

٢,٢,٤ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية مراحل تطور تاريخية عديدة بدأت مع مرحلة الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر الميلادي وتلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشآت والمنظمات، وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في السنوات الأخيرة، ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية هي المرحلة الأولى والتي تطورت فيها الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية كما أشار إليها (حسونة، ٢٠٠٧).

فقد كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

١- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من

اعتمادها على العامل.

٢- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وتجدر الإشارة من الباحث إلى أن حسونة (٢٠٠٧) قد أشار إلى بداية الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية وأن العمالة كانت تباع وتشترى ولكنه أغفل الدور الكبير الذي مارسته طبقة العمالة في هذه الحقبة من تقديم توضيحات كبيرة للعمل، حيث قدمت فكرة العمل بغض النظر إلى الكفاءة ولا طبيعة العمل ولا نوعه ولكنها ركزت علي مخرجات العمل والإنتاجية بشكل كبير، وكانت كافة الاقتصادات الناشئة في أوروبا تعتمد علي الطبقة العمالية في تدعيم الصناعة الوطنية، وأن هذه الطبقة كانت المقدمة في النهضة الصناعية التي شهدتها معظم الدول الأوروبية فضلاً عن دور هذه الطبقة العاملة في الضغط وتكتلها في تأسيس الحركة النقابية حول العالم و بروز مطالب لها حيث أصبحت هذه الطبقة الأكثر تأثيراً في أوروبا والأعلي صوتاً في المناذاة بحقوق العاملين والأكثر درايةً بالمشاكل التي يتعرض لها العاملون أثناء فترة العمل وبعد العمل، وكذلك لم يوضح الطرق الإدارية التي كانت موجودة في هذه الحقبة حيث اكتفى بذكر مصطلح المصنع الكبير، وفي الحقيقة أن أوروبا كانت في هذه الحقبة دولاً ذات تأثير وكانت تعادي بعضها البعض الأمر الذي يشير إلى توجه الإنتاج بكافة مقوماته إلى المجهود الحربي أو التصنيع في المؤسسات الصناعية الكبيرة التي تستوعب أعداداً كبيرة من العاملين، ثم جاءت المرحلة الثانية التي تتمثل في ظهور حركة الإدارة العلمية كما أشار إليها (المغربي، ٢٠٠٧).

فمن التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

١- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب

في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه

النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات

المستخدمة.

٢- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبر تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من

قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

٣- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور إن العامل لن ينتج بالطاقة

المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري

للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

٤- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور إنه بالإمكان التوفيق بين رغبة

العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية

العامل بأن يشارك في الدخل الزائد الناتج عن ارتفاع معدل إنتاجه.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبوله بمحجوم وتركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء

معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

ويرى الباحث أن المغربي (٢٠٠٧) قد أغفل الربط بين حقبة الثورة الصناعية و بروز حركة الإدارة

العلمية الحديثة حيث لم تنتقل المؤسسات إلى التطور والحداثة إلا كرد فعل طبيعي نتيجة المكتسبات التي

حصلت عليها الإدارة في ضرورة تعزيز حقوق العمال، ولم تتطور الإدارة تطوراً تنظيمياً منذ بدء حركة الإدارة

العلمية وخاصة منذ ظهور الآراء العلمية لفريدريك تايلور الذي يؤيد فكرة الترتيب المنطقي المبني على فكرة

تطبيق الصواب والخطأ، وتعتبر هذه الفكرة محل انتقاد العديد من الباحثين.

من بينهم (ماليس) الذي يرى ضرورة تخفيض النفقات التي تنفقها الإدارة على الأمور التنظيمية وأن

العمال لا بد أن يعملوا من أجل فكرة تعظيم الأرباح داخل المؤسسات، وتصدر الإشارة إلى أن تايلور أغفل

أهمية الفروق الفردية بين العاملين بعضهم وبعض وأن الدول ملزمة بمراعاة هذه الفروق وتوفير الوظائف

للعاملين على كافة القطاعات والأنظمة، وبالتالي ففكرة الاختيار العلمي بين العاملين لتحقيق أهداف

المنظمة قد يعتبر مناسبًا من وجهة نظر المؤسسات ولكنه غير مناسب من وجهة نظر العاملين
(Rawashdeh et al., ٢٠٢٢).

ومن الجدير بالذكر أن تايلور قد أقر بأن الإدارة يجب أن تتعاون مع الموارد البشرية، أما في الوقت
الراهن فإن الإدارة هي المسؤولة عن اختيار الموارد البشرية ووضعهم بالمكان الملائم فلا يمكن أن تتعاون
الإدارة مع الموارد البشرية إلا في إطار تنفيذ أوامر العمل والاستجابة لتنفيذ المطالب، ومن أبرز الانتقادات
التي توجه إلى نظرية تايلور هي أن تايلور قد أشار إلى أنه يمكن تخفيض تكلفة العمل أو العمال في مقابل
تحقيق أهداف المؤسسات في الأجل الطويل. وتأتي المرحلة الثالثة المتمثلة في نمو المنظمات العمالية كما
وضحها (عبدالباقي، ٢٠٠٢).

ففي بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد
الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر حركة الإدارة العلمية
التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

ومن الملاحظ أن نمو المنظمات العمالية قد ساهم في دعم قضايا العمال في كافة دول العالم إلا أن
هذه المنظمات يؤخذ عليها أنها لا تتمكن من فرض آرائها على الدول والمؤسسات المختلفة، فهي منظمات
شكلية في العديد من بلدان دول العالم الثالث، وكذلك فإن المنظمات العمالية وجهت إليها العديد من
الانتقادات أنها تتدخل في سياسة الدول الداخلية حيث تنشر العديد من المنظمات العمالية الانتهاكات
التي قد تمارس بحق العمال من تخفيض للرواتب ونقص من الحوافز وزيادة ساعات العمل بما لا يتلاءم مع
الحد القانوني لساعات العمل المعمول بها دوليًا، ومن الجدير بالذكر أن نشأة هذه المنظمات العمالية قد
ازدهرت خلال حقبة الستينات من القرن الماضي لتحول بعض الدول من النظم الزراعية إلى الانفتاح نحو
إنشاء المصانع المختلفة مما جعل العديد من حكومات دول العالم الثالث تسيطر بشكل جذري على

الخطاب العمالي ورسم صورة مغلوبة عن أوضاع العمال والتغطية علي العديد من الحقائق الموجودة في

المؤسسات (Pelit & Katircioglu، ٢٠٢٢).

وكذلك فإن هذه المنظمات العمالية لم تنصف بشكل كبير العاملين خارج نطاق التغطية الحكومية،

فالعاملون في القطاع الخاص والقطاع الرسمي من الصعب للغاية حصولهم علي عضوية تلك المنظمات الأمر

الذي يحد من مصداقية تلك المنظمات بشكل كبير، ومع نهاية تسعينيات القرن الماضي أصبحت تلك

المنظمات صورة من صور الأنظمة الشمولية فلا يصدر عنها قرارات إلا طبقًا للقرارات الرسمية لحكومات

الدول النامية مما يفقدها مصداقيتها، وأما في الدول الغربية فإن هذه المنظمات تعتبر مؤثرة نوعًا ما حيث

يستند إليها مهمة احتساب عدد العاملين حول العالم والسعي بقوة نحو إصدار البيانات بالانتهاكات التي

ترتكب بحق العمال في شتى بقاع الأرض وبصدر عن تلك المنظمات مؤشرات مؤكدة باسم كل دولة علي

حدة وشاملة إحصائيات عن عدد العاملين في الدول في القطاعات الحكومية والقطاع الخاص والاستثماري

والقطاع الرسمي وشبه الرسمي، وتأتي المرحلة الرابعة وهي بداية الحرب العالمية الأولى كما وصفها Silva

وRibeiro (٢٠٢٢).

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم

مثل مقاييس (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمال تفاديًا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور

الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية يظهرون في المنشآت

للمساعدة في التوظيف، والتدريب، والرعاية الصحية، والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى

ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من

إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد

البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين

بالتواحي الإنسانية، والاجتماعية للعمال، ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام ١٩١٥م، وقامت (١٢) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام ١٩١٩م، وفي عام ١٩٢٠م أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية. ومن المؤكد أن حسن (٢٠٠٩) قد أغفل أنه منذ بداية الحرب العالمية الأولى وأن الاقتصاد كان في دول أوروبا موجهاً للحرب العالمية الأولى، وتمويل الحرب فلم يكن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ذا أهمية نظرًا لفكرة العمل بالمصنع الكبير التي أشرنا إليها من قبل، وبالرغم من دخول العديد من الدول الأوروبية في معارك طاحنة إلا أن ازدهار علم إدارة الموارد البشرية بدأ من هذه اللحظة حيث إن استيعاب المؤسسات في أوروبا للكثير من العاملين قد ألقى بظلاله علي أهمية إدارة الموارد البشرية وأنها محور عملية التنمية، وأنه من خلالها يمكن للدول الأوروبية أن تحقق ما تصبو إليه في تلك الفترة من تغطية احتياجاتها، ولم تكن فكرة التعاون بين الدول الأوروبية في تبادل العمالة أو الخبرات والتدريب كما هو متعارف عليه الآن، فكانت المؤسسات تسعى لتوفير احتياجاتها من الرعاية الصحية والأمن والغذاء في إطار شمولية الفكرة علي كافة العاملين.

وبعد الانتهاء من الحرب العالمية الأولى شرعت العديد من الدول الأوروبية في دراسة علم إدارة الموارد البشرية بتعمق أكثر ولكن هذا التدريب والتعليم كان مشوباً بالنقص، فلم تكن المؤسسات قد تطورت بعد ومازالت المؤسسات الحكومية علي طريقتها دون تطوير أو تحسين، ولم تكن إدارة الموارد البشرية في هذا الوقت مؤهلة علمياً لتحمل مسؤوليات العمل المختلفة بالرغم من حصول المتدربين علي القدر الكافي من علم إدارة الموارد البشرية في الكليات والمعاهد المختلفة منذ عام ١٩٢٠م، وتجدر الإشارة هنا إلي أنه من بعد الحرب العالمية الأولى تطورت أيضاً نظم التواصل مع العاملين بشكل أفضل من ذي قبل، وتأتي المرحلة الخامسة وهي ما بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية كما وصفها (أبو شيخة، ٢٠٠٠).

فقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم، وتوفير الظروف المناسبة للعمل، ومن المؤكد أن هذه التجارب تعرضت بعد ذلك للعديد من الانتقادات حيث إن العديد ممن أرسوا دعائم علم إدارة الموارد البشرية قد انتقدوا بشدة تجارب العلاقات الإنسانية حيث أقروا بأن علي الإنسان أن يعمل وأن يركز علي العمل والإنتاج، ومن بينهم (ماليس) الذي أقر بأن تعظيم الإنتاج مسألة مصيرية وأنه ينبغي أن يركز العامل علي ما يفعله من أجل تحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وأشار أن العامل يجبر علي تنفيذ أهداف المنظمة.

وبالرغم من أهمية الحصول علي رضا العاملين وتوفير الظروف المناسبة للعمل فإنه يجب أن يشار إلى أن الاهتمام بمسألة نيل رضا العاملين لم تظهر فقط من خلال (التون مايو) بل ظهرت في المؤسسات في العصر الحديث حيث ظهرت العديد من التشريعات التي ترسخ من أهمية حقوق العمال والمساواة بين العاملين في المجتمع فضلاً عن ظهور العديد من التشريعات والنظم الخدمية والأمنية والصحية، وبالرغم من أن رضا العاملين يبرز في الجوانب السلوكية لدى العاملين الأمر الذي يبرز كأساس يمكن الاستناد إليه في تطوير علم إدارة الموارد البشرية وهو ما افتقده (التون مايو) من عدم ربط الجوانب السلوكية، وربط رضا العاملين بمسألة زيادة مستوى الإنتاجية (Silva & Ribeiro، ٢٠٢٢).

ولم يركز (التون مايو) علي مسألة الربط بين رضا العاملين وبين جودة ومحرجات الإنتاج وكذلك التركيز علي الدوافع في تحقيق الأداء المتميز، فضلاً عن إبراز دور رضا العاملين في تحقيق السلام الاجتماعي داخل المنظمات، ومن جهة أخرى فإن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلي فكرة التون مايو من تهيئة الظروف المناسبة للعمل، حيث إن العديد من العمال لا يتوافر لديهم البيئة المناسبة للعمل ولا يوجد

رقابة حقيقية علي هذه المؤسسات وكذلك من تدني المستوي الصحي للعاملين في الشركات التي قد تعمل

في منتجات خطرة (Kambur& Yildirim، ٢٠٢٢).

وبالتالي فقد أغفل (التون مايو) مسألة رضا الإدارة عن العاملين في المؤسسات حيث إن المؤسسات التي تنتمي إلي الفكر الاشتراكي لا يمكن معها اختيار العاملين، وبالتالي فإن أداء العاملين في هذه المؤسسات لا ينتظر منه أن يتحسن أو يتقدم فالعامل يحصل علي كامل دخله ومستحقته بصرف النظر عما إذا كان يحقق أهداف المنظمة من عدمه، والأمر الذي يؤكد أن رضا الإدارة عن أداء العاملين ورضا العاملين عن أداء أعمالهم يعتبر جزءًا لا يتجزأ من أولويات أى مؤسسة تسعى لتكون في الصدارة، وتأتي المرحلة السادسة وهي ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن كما جاءت عند معوض (٢٠١٤).

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءًا أساسيًا في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية، بدلًا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها، وتشهد اليوم إدارة الموارد البشرية تطورًا كبيرًا، ويرجع ذلك إلى الصحوة الثقافية والانفتاح الثقافي، وزيادة أهمية العلم والمعرفة، وتزايد نوعية الموارد البشرية المتعلمة الماهرة المتخصصة، والتطور المعرفي والعلمي والتكنولوجي، وتزايد الأخذ بالاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مثل إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية وإدارة المعرفة وتمكين العاملين وغيرها، وأصبح النظر إلى الموارد البشرية نظرة استثمار بشري، وتنمية للقدرات، وتحسينًا للأداء (Kambur& Yildirim، ٢٠٢٢).

ويرى الباحث أن معوض (٢٠١٤) قد أشار إلى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت من العلوم التي لا غني عنها للنهوض بالمؤسسات ولكنه تعافل الدور الذي تقوم به الحكومات في هذا الصدد، وحيث إن الاستعانة بالعلوم السلوكية للنهوض بالمؤسسات لا بد أن يكون نابغًا من إرادة ورغبة في الحداثة والتطوير، وتأسيسًا لذلك فإن الدور المتوقع من العلماء والمفكرين في إحداث طفرة في تطوير دور إدارة الموارد البشرية

في المؤسسات لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال سياسات يتم تطبيقها واعتمادها والإنفاق علي برامج تطوير إدارة الموارد البشرية.

بناءً على ما تقدم فيرى الباحث أن التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية هو تطور تدريجي للاهتمام بالعنصر البشري، حيث جاء الاهتمام بالعنصر البشري على عدة مراحل حتى أصبح الأساس في الإدارة والمنظمة، ويرجع ذلك لاهتمام العلماء والمفكرين بإدارة الموارد البشرية لما لها من دور متطور في إدارة المنظمات.

٢,٢,٥ التطور التاريخي لمفهوم ومصطلح إدارة الموارد البشرية

من خلال التطور التاريخي لمفهوم ومصطلح إدارة الموارد البشرية في الأدبيات الإدارية سوف نستعرض المصطلحات الشائعة الاستعمال في الحقب التاريخية الماضية وصولاً إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي مع شرح لما ينطوي عليه كل مصطلح من مفاهيم وأفكار وهي كالتالي: أولاً مرحلة إدارة الأفراد كما جاءت عند عبد النبي (٢٠١٠).

بدأت أقسام إدارة الأفراد تُظهر في أغلب الشركات الغربية أثر زيادة مشاكل العمال وإضراباتهم، وبعد أن قوي نفوذ النقابات، وأصبحت المفاوضات والمسؤوليات والتحكم في المنازعات لوضع الاتفاقات والعقود الجماعية تستحوذ على معظم وقت الإدارة، وبالرغم من أن هناك العديد من المهام الوظيفية التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية حيث لا يمكن إنكار أن المؤسسات تتمتع بالعديد من المميزات التنظيمية نظراً للتطور التكنولوجي المصاحب للمؤسسات إلا أن إدارة الموارد البشرية لازالت تحتفظ بالعديد من المهام الرئيسة التي تجعل منها محور القطاعات الإدارية في أي مؤسسة، ولذلك فإن هذا التطور التي تتمتع به إدارة

الموارد البشرية جعل المؤسسات تتجه إلى فصل مهام إدارة الأفراد عن إدارة الموارد البشرية (Kambur & Yildirim، ٢٠٢٢).

فإدارة الأفراد غالبًا ما تتبع القطاع الإداري في المؤسسة وتختص هذه الإدارة بالعديد من المهام الوظيفية التي من شأنها أن تشترك في عملية التخطيط والرقابة الإدارية، وتختص أيضًا بإدارة الأفراد بالعديد من المهام الرقابية التي تمكنها من مراقبة أداء العاملين الإداري، وبالرغم من أن المدارس الفكرية في علم الإدارة لم تفرق إلى حد كبير بين إدارة الأفراد وبين إدارة الموارد البشرية إلا أن إدارة الأفراد لديها غاية تكمن في توفير احتياجات المؤسسة من العمالة المدربة وحسن استغلالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسات في الأجل الطويل سواءً كانت هذه الأهداف اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية (Hussien et al.، ٢٠٢٢).

ومجدد الإشارة إلى أن الجدول التالي ٢،١ يوضح الفرق بين إدارة الموارد البشرية حيث تمارس إدارة الأفراد دورها في المؤسسات كإدارة استشارية أما إدارة الموارد البشرية تمارس دورها في إدارة الموارد البشرية كإدارة تنفيذية تعمل على تلقي الأوامر من الإدارة العليا وتنفيذ الأوامر الإدارية وإلزام العاملين بها، وبالرغم من أن إدارة الأفراد تعمل على تلبية احتياجات الأفراد داخل المؤسسة إلا أنها تعمل دائمًا على تنفيذ رغبة الإدارة العليا في المؤسسة إلا أن إدارة الموارد البشرية تعمل بشكل كبير على تحقيق التوازن بين رغبات الأفراد وبين أهداف المؤسسة بشكل كامل، ولقد أغفل عبد النبي (٢٠١٠) أن إدارة الأفراد من بين أبرز أنشطتها تطوير قدرات العاملين وتلبية احتياجاتهم التدريبية وتعويض الأفراد عن ساعات العمل الإضافية والمساهمة في حصر العاملين ومؤهلاتهم العلمية وقدراتهم وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تتميز عن إدارة الأفراد في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وتنظيم سبل اتصال العاملين بعضهم ببعض داخل المؤسسات، وتختلف إدارة الأفراد عن إدارة شؤون الأفراد حيث إن إدارة شؤون الأفراد تقوم على العمل بحفظ ملفات الموظفين

وتقوم إدارة شؤون الأفراد بتنسيق تدريب الموظفين. بينما تقوم إدارة الأفراد بتقديم استشارات فقط للإدارة العليا فضلاً عن تنسيق الممارسات.

الجدول ٢,١: الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

الفرق	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
طريقة العمل	تعتبر إدارة الأفراد إدارة استشارية تقدم يد العون والمشورة للإدارات الأخرى داخل المؤسسات مع توفير كافة المعلومات عن العاملين للإدارة العليا.	تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية في المقام الأول تقوم على تنفيذ الأوامر الإدارية وتلزم بها الإدارات الأخرى.
الفلسفة	تنظر إدارة الأفراد للعاملين على أنهم قوة بشرية يجب أن تستغل الاستغلال الأمثل.	تلتزم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي فإن الإدارة تعمل على تلبية مطالب العاملين
الغاية	استغلال العاملين الاستغلال الأمثل والاستفادة الكاملة من إنتاجيتهم.	تحقيق التوازن والمواءمة بين أهداف المؤسسة وبين تلبية مطالب العاملين.
الهيكل التنظيمي	إدارة استشارية فقط	إدارة تنفيذية تساهم في وضع الخطط المستقبلية في المؤسسة.
المهام	١. تدبير احتياجات المؤسسة من العاملين ٢. تطوير قدرات الأفراد ٣. الاهتمام بمسألة تعويض العاملين ٤. تنظيم العلاقات بين العاملين	١. تدبير احتياجات المؤسسة من العاملين ٢. تطوير قدرات الأفراد ٣. الاهتمام بمسألة تعويض العاملين ٤. تنظيم العلاقات بين العاملين ٥. تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ٦. تنظيم الاتصالات بين العاملين داخل المؤسسات ٧. المساهمة في عمليات التخطيط ٨. توسيع أطر الخدمات داخل المؤسسة

المرجع: عبد النبي (٢٠١٠)

ثم تأتي المرحلة الثانية (إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية كما ذكرتها رافدة (٢٠١٨). أصبحت وظيفة الأفراد تعطي اهتماماً خاصاً للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم أو بنقاباتهم واتحاداتهم، ومن خلالهم بإدارة المشروع الصناعي، ومجلس إدارته، وبالرغم من إدارة الأفراد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحافظة على

العلاقات الصناعية بين العاملين بعضهم البعض إلا أن نقابات العمال واتحاداتهم لازالت تعاني من قصور شديد في تحقيق أهدافهم، فالمؤسسات دائماً ما تملي كلمتها في كافة الأحوال على العاملين وعلى المؤسسة ككل، ومنذ أن أقر (فريدريك تايلور) بأهمية التركيز على العاملين كأحد أبرز عوامل الإنتاج ومنذ المناذاة بتدعيم العلاقات الصناعية وأصبح هناك ارتباط وثيق بين مهام إدارة الأفراد وبين العلاقات الصناعية (Hussien et al., 2022).

وفي الواقع أن اتحادات العمال نجحت في إبراز مشاكل العمال بشكل متكامل كقضية قومية أو محلية ولكنها للأسف لم تنجح في تغيير الواقع المؤسف لبعض المؤسسات التي تعاني من البيروقراطية المفرطة، ويمكن القول بأن العلاقات الصناعية قد تطورت بفعل الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر حيث كانت المؤسسات لا تكثر لحقوق العاملين ولا لمشاكلهم الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي فإن وجود حركات ونقابات عمالية مستقلة تساهم بلا شك في تسليط الضوء على المشاكل التي تواجه العاملين وكذلك فإن إدارة الأفراد غالباً ما تتواصل مع هذه النقابات من أجل العديد من المهام الرئيسة من بينها تثقيف العاملين والاهتمام بإنتاجية العامل والتغلب على الظروف التي يواجهها فضلاً عن استقطاب العمال المهرة ورفع معنوياتهم وإشراكهم في وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتحقيق التوافق بين العاملين في المؤسسة فيما بينهم (Hussien et al., 2022).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحركات والنقابات العمالية لم تستطع أن تغير واقع العمال بشكل فردي ولكنها نجحت في جمع وحصر مشاكل العمال بشكل جماعي، وذلك للتأكيد على حقوق الأفراد وكذلك للتعرف على العوامل والمؤثرات التي تؤثر في العلاقات الصناعية، وفي الوقت الراهن فإن إدارة الأفراد تتبع مدخلاً إيجابياً في التعرف على أصحاب الأعمال واحتياجاتهم من العمال المهرة ويمكنها أن تتواصل أيضاً

مع الأجهزة الحكومية لتحديد ظروف وبيئة العمل المناسبة للموظفين وتساهم بنشاطاتها في تدعيم الأطر التشريعية لكافة العاملين في المؤسسة والمساهمة في تحليل احتياجات المؤسسة من العمال المهرة في المستقبل. ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية كما جاء تفصيلها عند برنوطي (٢٠٠٤). ويرجع الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية إلى الضجة الكبرى التي أحدثتها تجارب (هوثورن) وما تمخضت عنه من مفاهيم ونظريات تؤكد أهمية العلاقات غير الرسمية، ومعنويات العمال، ورعاتهم، وتلبية حاجاتهم، وتكوين الحوافز الذاتية لديهم، وبالرغم من أن إدارة الأفراد تسعى إلى تدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد والقيادات في المؤسسة إلا أنه من البديهي وجود مجموعة من السلوكيات ينبغي الحفاظ عليها من بينها الاحترام حيث تسعى أغلب المؤسسات إلى شيوع روح الاحترام بين كافة العاملين ولاسيما في المؤسسات التي من أولوياتها احترام القيادات العليا وتنفيذ الأوامر الإدارية في الوقت المناسب، وكذلك احترام القيادات التحويلية وتشجيع القيادات الصغيرة على تحمل المسؤولية بشكل تدريجي، وفي الواقع لقد فشلت بعض المؤسسات في تطبيق سيادة روح الاحترام بين أفرادها نظراً لشيوع حالة من الظلم الاجتماعي الذي يصيب فئات العاملين وعدم حصولهم على أجورهم في مواعيدها وتأخير الترقيات مما يجعلهم أكثر سخطاً على المؤسسة ككل (Harney & Nolan، ٢٠٢٢).

ومن جانب آخر فإن إدارة الأفراد يقع على عاتقها مسؤولية إحساس العاملين بالانتماء حيث تعمل أغلب المؤسسات الحديثة على توزيع زبي رسمي تعمل من خلاله المؤسسة على ترسيخ روح الانتماء من خلال الاهتمام بآراء العاملين في الاجتماعات العامة، وفي الحقيقة أن ترسيخ روح الانتماء ليس بوجود زبي رسمي في المؤسسات ولكن بإعطاء العاملين قيمة لما يقومون به، وحصولهم على التعويضات المناسبة نظير وجودهم في العمل لفترات طويلة، وبالتالي فإن وجود العديد من حالات الظلم بين العاملين يعرض العاملين لفقدان الانتماء ولروح التعاون بين كافة العاملين وكذلك يفقد احترام القيادات العليا وتتعالى الأصوات التي

تنادي بضرورة رفع المعاناة عن العاملين ولذلك فإن من الحكمة احتواء العاملين في ضوء الظروف التي قد

تربها المؤسسة مما يعمق الإحساس بالانتماء (Harney & Nolan، ٢٠٢٢).

وكذلك فإن المكافآت المعنوية والنفسية قد يكون لها أبرز الأثر في معالجة الضرر البالغ الواقع على

العاملين وهو ما لا تفعله معظم المؤسسات الشمولية، ومن غير الممكن أن يتحقق الانتماء للمؤسسة في

ظل وجود عمال يعملون بنفس العمل وأحدهم يحصل على التعويضات والآخر لا يحصل لا لشيء إلا

لمجرد علاقته الطيبة بالإدارة العليا، ومن ناحية أخرى الحديث المباشر بين العاملين وبين الإدارة العليا قد

يؤدي أيضًا إلى تخفيف حدة التوتر بين العاملين وبين الإدارة العليا، ومن ناحية أخرى فقد يعتمد المديرون

إلى التهديد بالفصل مما يعمق الإحساس بعدم الأمان لدى الكثير من العاملين وبالتالي فإن إدارة الأفراد

يقع على عاتقها تفعيل إحساس العاملين بالانتماء والأمان، وتأتي المرحلة الرابعة وهي (إدارة الأفراد

والعلاقات العامة) كما سماها أبوبكر (٢٠٠٤).

ويرجع الربط بين إدارة الأفراد والعلاقات العامة إلى أن العاملين بالمشروع هم أولى من غيرهم من

فئات الجمهور المتعامل معه، ومن حيث الاهتمام بكسب ثقتهم واجتذابهم وتحقيق رضاهم، وتعتبر إدارة

الأفراد من أبرز الإدارات التي تحرص على تدعيم العلاقات العامة بين كافة العاملين داخل المؤسسة، وتجدر

الإشارة إلى أن فاعلية إدارة الأفراد تتوقف على ممارستها للمهام المطلوب تنفيذها في الشركة وبالتالي يمكن

لإدارة الأفراد أن تهتم بسياسات تخص العاملين داخل المؤسسة وكذلك البيئة الخارجية التي تعمل فيها هذه

المؤسسة (Harney & Nolan، ٢٠٢٢).

ومن ناحية أخرى فإن إدارة الأفراد تهتم بالسياسات الداخلية التي تخص العاملين ولكنها لا يمكن

أن تغير اللوائح والقوانين التي تحاول أن تضغط على العاملين بشكل كبير وذلك من أجل تحقيق أهداف

المؤسسات وبالتالي تقع على إدارة الأفراد مسؤولية إبلاغ العاملين باللوائح التنظيمية والجزاءات حتى لا يكون هناك احتكاك بين الأفراد العاملين وبين الإدارة العليا.

ويمكن من خلال الجدول ٢,٢ التعرف على مدى تأثير إدارة الأفراد على العلاقات العامة في المؤسسة، وفقاً للهيكل التنظيمي لأي مؤسسة فإنه يمكن القول بأن إدارة الأفراد يقع على عاتقها تنفيذ السياسات العامة للمؤسسة وهي الأطر التي يمكن من خلالها أن تتحكم الإدارة العليا في المؤسسة بالكامل وكذلك السياسات التنظيمية التي تعتبر بمثابة الأوامر والنواهي للمديرين التنفيذيين والتي يتطلب تنفيذها ومراقبة متابعتها على عموم الموظفين بما فيهم المديرين التنفيذيين، ويوضح الشكل أيضاً السياسات التشغيلية التي يتم وضعها من المديرين التنفيذيين من أجل إلزام العاملين على العمل على تلك اللوائح والقوانين وعدم الخروج عليها وأخيراً السياسات الإجرائية وهي لوائح عامة من المفترض أن يلتزم بها كافة العاملين في المؤسسة من الإدارة العليا وحتى الموظفين الجدد داخل المؤسسة، وناتي للحديث عن (إدارة الخدمة المدنية) كما وصفها العلاق (٢٠٠٤).

لقد شاع لفظ إدارة الخدمة المدنية على تطبيقات الإدارة الحكومية المتعلقة بشؤون العاملين فيها جميعاً، ومنها انتشرت إلى مختلف الأقطار، وخاصة النامية منها، والتي خضعت للسيطرة الإنجليزية، ومن الجدير بالذكر أن إدارة الخدمة المدنية إدارة متعلقة بالخدمات الحكومية وهي الخدمات التي من شأنها أن تضم كافة العاملين في المنظمات الحكومية سواء كانت تلك المنظمات مصالح أو هيئات أو مؤسسات عامة، وفي الحقيقة أن هذه النوعية من المؤسسات تتمتع بمستوى عالٍ من البيروقراطية حيث من خلالها يكون القرار مركزياً من الإدارة العليا ولا يتمتع العاملون إلا بالقدر الضئيل من الحرية (Harney & Nolan, ٢٠٢٢).

وبالرغم من أن إدارة الأفراد تتعاون بشكل كبير من أجل توفير كادر وظيفي ملائم إلا أن الخدمة المدنية تتطلب هيئة إدارية ذات قدرة على ممارسة هذا العمل إلا أن حجم المسؤوليات الملقاة على العاملين بالخدمة المدنية قد تدفع الكثير من العاملين إلى تعطيل العمل بشكل كبير وعدم القدرة على إنهاء كافة الأعمال بشكل إيجابي الأمر الذى يعرض المؤسسة لمشاكل البيروقراطية وتعاني أيضًا إدارة الخدمة المدنية من الكثير من المشاكل ولاسيما عدم حصول العاملين على التعويضات الملائمة (Harney & Nolan، ٢٠٢٢).

وتعجز إدارة الأفراد عن تحديث إستراتيجيات إدارة الخدمة المدنية نظرًا لأن الأداء الوظيفي فيها قديم نسبيًا الأمر الذي يعجز معه تحقيق أي تقدم على مستوى التخطيط لهذه الإدارة ولا يمكن معه التنبؤ بتغيير الإستراتيجيات في الأجل القصير، ومن ناحية أخرى فإن الخدمة المدنية لا بد أن تكون متصلة بالعديد من الأجهزة الحكومية الأخرى الأمر الذى يجعل أداءها ومستوى جودتها مرتبطًا بمؤسسات حكومية أخرى، وإن الخدمة المدنية ترتبط بشكل أو بآخر بالسياسة العامة للدولة حيث تلتزم بتنفيذ مجموعة من القوانين واللوائح التي لا يمكن الخروج عنها (Harney & Nolan، ٢٠٢٢).

وتقوم إدارة الأفراد باتباع فواعد مهنية لاستقطاب المزيد من العمالة طبقًا للقوانين واللوائح المعمول بها وتقوم بتنفيذ كافة الأوامر الإدارية المتعلقة بالترقيات والتعويضات والمعاشات والضمانات الاجتماعية إلا أن إدارة الخدمة المدنية مازال أسلوب العمل بها يتصف بالبيروقراطية حيث إن إدارة الأفراد غالبًا ما تتبع الجهاز الإداري للدولة وبالتالي فإن تحديث هذه الإدارة لا يمكن أن يتم من خلال قرار مركزي من الإدارة العليا، وبالرغم من إدارة الأفراد تعمل بمبدأ الحياد الوظيفي إلا أن إدارة الأفراد تختار العاملين ذوى الخبرة والكفاءة المهنية، ويعاني العاملون في الخدمة المدنية من تدني المستوى العام للأجور حيث يرى أصحاب القرار أن العمل في الخدمة المدنية يتميز بأنه نمطي نوعًا ما وبالتالي فإن العمل بالخدمة المدنية لا يمكن أن

يكون عنصرًا لجذب الشباب ذوي المؤهلات والقدرات المتميزة في العمل، وتحدث في السطور القادمة عن إدارة الوظيفة العامة (العزاوي، ٢٠١٢).

وتعكس هذه التسمية البعد القانوني الذي أكده الفقهاء، ورجال القضاء الإداري الفرنسي الذين أشبعوا هذا الموضوع بحثًا وتحليلًا حول الوظيفة العامة، وتدلل على شمولية وعمق ما كتب عنها من أفكار وآراء مفصلة، وتكفل الدولة لمن يعمل بالوظيفة العامة العديد من الحقوق القانونية التي تكفل له العمل بجرية ويسر، وتعاقب من يحاول أن يتعدى على الموظف العام، فالوظيفة العامة تكتسب قوتها من قوة الحكومة، وتحتل الوظيفة العامة مكانة كبيرة في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات حيث تكون الوظيفة العامة على شكل هرمي، ويمكن تعريف الوظيفة العامة بأنها المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق من يعملون بالوظيفة العامة، وبالرغم من أن إدارة الأفراد تسعى بكل قوة لاستقطاب العديد من العاملين للوظيفة العامة إلا أن العاملين في الوظيفة لابد أن يتمتعوا بحسن السلوك إلا أن العمل بالوظيفة العامة حساس للغاية حيث قد يحصل العاملون على أموال بشكل غير قانوني مقابل إنهاء المهام وهو ما يعرضهم للوقوع تحت طائلة القانون (Vanichchinchai، ٢٠٢٣).

وبالرغم من وجود الوظيفة العامة منذ زمن طويل إلا أن إدارة الوظيفة العامة تلعب دورًا مهمًا في أي مجتمع حيث إن الموظف العام أصبح يتمتع بسلطة مهنية كبيرة اكتسبها عبر السنوات، ولقد أشار القرآن الكريم إلى أن الموظف العام هو الجدير بالاختيار في المؤسسات حيث قال الله تعالى ﴿يَأْتِبِ اسْتَأْجَرُهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القرآن. القصص ٢٦: ٢٠) وبالتالي فقد حددت الشريعة الإسلامية شروط استقدام الموظف العام أو من يصلح لشغل الوظيفة العامة بأنه لابد أن يكون قويًا ذا قدرة ومهارة كبيرة مع اقترانه بصفة الأمانة التي في الأصل هي ضرورة لكافة المؤسسات.

ويعاني الموظف العام من تدهور مستوى المعيشة نظرًا لضعف الرواتب والتعويضات التي يحصل عليها مما يجعل هناك ضغوطًا يتعرض لها الموظف العام من أجل قبول الحصول على أموال من أجل إنهاء المهام بشكل غير قانوني أو إنهاء الأعمال عبر وسطاء مقابل الحصول على أموال أيضًا أو مقابل توفير العديد من المزايا العينية، ويعاني الموظف العام من العديد من المشاكل الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، حيث إن الموظف العام يعاني من ضعف الراتب الذي يتقاضاه فضلًا عن عدم السماح له بالعمل في أكثر من مؤسسة، وكذلك فإن الموظف العام يعاني من تدهور حالته النفسية نتيجة سوء العلاقة بينه وبين القيادات الوظيفية الأخرى في المؤسسة، وهو ما قد يؤدي إلى صعوبة استقطاب عدد كبير من العاملين ذوي المهارة للعمل في الوظيفة العامة في الحكومة أو في المؤسسات العامة، وتنتظر هنا للحديث عن إدارة القوى العاملة (الصيرفي، ٢٠٠٥).

بدأ هذا المصطلح يشيع استعماله لتمييز العاملين أو العاطلين عن العمل، وهم القادرون على العمل لكن لا يمارسونه، وتصلح هذه التسمية للعاملين في مشروعات القطاع الخاص أو العاملين في المشروعات والدوائر الحكومية أو لكليهما معًا تبعًا لهدف الباحث وشمولية موضوعه، فقد تؤخذ على نطاق جزئي أو نطاق كلي شامل، وتعتبر إدارة القوى العاملة من أبرز الإدارات التي تعمل في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتقوم إدارة القوى العاملة على توفير الاحتياجات الوظيفية للمؤسسات العامة سواءً للذكور أو الإناث، وبالرغم من أن سعي إدارة القوى العاملة على توظيف العديد من العاملين إلا أن هناك أخطاء فادحة ترتكبها إدارة القوى العاملة حيث إن هذه الإدارة تسعى بقوة إلى تسكين عدد كبير من الخريجين على الوظائف المتاحة بغض النظر عن أن مؤهلات هؤلاء الخريجين تتناسب مع الوظائف المتاحة من عدمه (Vanichchinchai، ٢٠٢٣).

ومن ناحية أخرى فإن إدارة القوى العاملة تلتزم باللوائح الداخلية للمؤسسات وكذلك فإن المؤسسات تلتزم من ناحية أخرى بقرارات إدارة القوى العاملة التي تقرر تعيين عدد من العاملين في الوظائف المتاحة، وبالرغم من أن بعض المؤسسات اكتظت بالعديد من العاملين إلا أن المؤسسات مجبرة على الالتزام بما تقرره إدارة القوى العاملة، ومن ناحية أخرى فإن العديد من المؤسسات تعاني من تدني مستوى إنتاجية العاملين الذين تم تعيينهم عن طريق إدارة القوى العاملة نتيجة ضعف النشاط الاقتصادي للمؤسسة ككل الأمر الذي قد يؤثر بالسلب على المؤسسات ويؤدي بها أيضًا إلى حدوث خسارة اقتصادية كبيرة في تلك المؤسسات (Vanichchinchai، ٢٠٢٣).

وتقوم إدارة القوى العاملة أيضًا بتوفير فرص وظيفية من خلال التواصل مع العديد من المؤسسات في دول عربية أخرى، الأمر الذي يجعل هذه الإدارة تلتزم بالمتطلبات الوظيفية وتقوم بالمقابلات الشخصية وتعرض على المؤسسات السيرة الذاتية للمرشحين للعمل في المؤسسات ويتم اختيار العاملين بعقود عمل موثقة لضمان حقوق العمال (Vanichchinchai، ٢٠٢٣).

وبالرغم من أن إدارة القوى العاملة تمارس دورًا مهمًا في توفير الاحتياجات من العاملين إلا أن هذه الإدارة أصبحت من أبرز الأعباء على الإدارة العليا حيث إن هذه الإدارة تحتاج إلى تطوير جذري في أساليب العمل وفي التعمق في أساليب تخطيط المؤسسات بما يسمح لهم من التعرف على الأماكن المتاحة في المؤسسات وإمكانية شغل هذه الوظائف وكذلك التعرف على الحالة الاقتصادية للمؤسسات حتى لا يصبح وجود عمالة زائدة مجرد عبء كبير، وبالتالي فإن إدارة القوى العاملة تحتاج أيضًا دراسة الاحتياجات التدريبية من أجل استيعاب مزيد من العمالة في المؤسسات، وهناك مرحلة إدارة شؤون العاملين (تيم، ٢٠١٧).

أطلق هذا المصطلح عدد من الكتاب الذين ساءهم أن يتم التمييز بين الموظفين والمستخدمين والعمال على الصعيد الأكاديمي أسوة بالتمييز الذي تفرضه بعض التشريعات، ونظم الخدمة المدنية في التفريق بين حقوق، وامتيازات هذه الفئات ممن يعملون لدى أجهزة ومؤسسات الإدارة العامة، ومن الجدير بالذكر أن إدارة شؤون العاملين لها دور وأداء كبير في توظيف العاملين وفي تحديد تنفيذ اللوائح والقوانين بشأن المرتبات والأجور وكذلك تعمل على تطبيق الإجراءات الإدارية، ومن ناحية أخرى فإن إدارة شؤون الموظفين تعتبر وسيطاً بين الإدارة العليا وبين الموظفين فيتم توصيل الأوامر الإدارية من خلال إدارة شؤون الموظفين ويتم تنفيذ الخصومات والجزاءات من خلال إدارة شؤون الموظفين (Taha & Taha، ٢٠٢٣).

وبالرغم من احتفاظ إدارة شؤون الموظفين بدورها الوسيط بين العاملين وبين الإدارة إلا أن إدارة شؤون العاملين تعاني من القدرة على رفع الكفاءة المهنية للعاملين بها حيث مازالت هذه الإدارة تمارس العمل الإداري بطريقته التقليدية مما جعل العديد من العاملين الراغبين بالعمل في الحقل الإداري يعزفون عن العمل من إدارة شؤون الموظفين.

ويعبر الجدول رقم ٢،٢ إلى مقارنة مهام واداء إدارة شؤون الموظفين بإدارة الموارد البشرية ومهامها حيث أوضحت المقارنة أن إدارة الموارد البشرية تركز على تعديل وتطوير الإستراتيجيات بما يحقق أهداف المؤسسة وبما يتناغم مع آمال الموظفين وتطلعاتهم أما إدارة شؤون الموظفين فتعاني من طول الفترة الزمنية التي يصدر بها الأوامر الإدارية المختلفة من الإدارة العليا وبين قدرة ادارة شؤون الموظفين على تسجيل هذه الأوامر وسرعة توزيعها على الإدارات التخصصية، غير أن إدارة شؤون الموظفين لا تتمتع بموقع متميز في الهيكل الوظيفي للمؤسسات.

الجدول ٢,٢: الفرق بين إدارة شؤون الموظفين وبين إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة شؤون الموظفين	مجال المقارنة
تهتم بكافة الفئات الإدارية وخاصة فئة المديرين والعمل على تطوير أدائهم.	تركز على الأعمال التقليدية للموظفين والعمال وأمور العلاوات الاستثنائية والخصومات والجزاءات.	الأداء الإداري
تتطلب استمرار الخدمات طالما تستحق الخدمات وقتاً أطول	تتطلب وقتاً لإنهاء الإجراءات	الفترة الزمنية
ترتبط بالمدير العام مباشرة وتتلقى دعم الإدارة العليا	تعتبر من الأقسام الثانوية بالمقارنة بالإدارات الأخرى	الموقع من الهيكل التنظيمي
تتمتع بصلاحيات تنفيذية	تتمتع بصلاحيات استشارية	الصلاحيات المتاحة
تشارك في صياغة الإستراتيجيات وتقوم بربطها بالموارد البشرية	تعمل على صياغة الإستراتيجيات في الخطط التنفيذية	طرق العمل
تشارك في صياغة أهداف المؤسسة بشرط أن ترتبط هذه الأهداف بأهداف العاملين	لديها مشاركات ضعيفة في متابعة تنفيذ أهداف المؤسسة	متابعة أهداف المنظمة وقياس الأداء
تقوم بالدراسات المتعمقة من أجل إيجاد بيئة محفزة للعاملين	تعمل هذه الإدارة بتقليدية شديدة بغض النظر عن البيئة التي تعمل عليها	بيئة العمل
يمكنها أن تشارك في عملية التوظيف وتساهم في الاستقطاب مع دوران الوظيفة	لا يمكنها أن تشارك في عملية التوظيف وبيانات عن دوران الوظيفة	التوظيف واستقرار الوظيفة

المراجع: تيم (٢٠١٧)

وتعاني إدارة شؤون الموظفين من عدم وجودها بشكل مؤثر في الهيكل التنظيمي وكذلك فإنها لا تشارك في صياغة الإستراتيجيات ولا تتابع تنفيذ أهداف المؤسسة ولا يمكنها أن تحقق التوازن المطلوب في العلاقة بين الإدارة العليا وبين الموظفين وكذلك تتمتع إدارة شؤون الموظفين بصلاحيات استشارية وبالتالي لا يكون لها دور مؤثر غير العمل التقليدي الخاص بإدارة شؤون الموظفين، ومن جانب آخر فإن إدارة شؤون الموظفين تعتبر إدارة تنفذ المهام الوظيفية ولا يمكنها أن تشارك في عمليات التوظيف أو أن يمكنها

نقل العاملين من إدارة إلى أخرى حسب مؤهلاتهم الوظيفية أو خبراتهم أو كفاءتهم، وتتسم أعمال هذه الإدارة بأنها أعمال متكررة، ولا تتطلب عاملين مهرة وأن اختصاصات هذه الإدارة يمكن القيام بها من خلال مؤهلات متوسطة ولا تتطلب مهارات إدارية كبيرة في التعامل مع العاملين في تلك الإدارة (Taha & Taha، ٢٠٢٣).

وتأتي مرحلة إدارة الموارد البشرية كما جاءت عند عبدالنبي (٢٠١٠) وهي التسمية الأكثر شيوعاً خلال عقد التسعينيات، والتي لا تزال تحظى بالانتشار والقبول لدى الباحثين والدارسين، ويرجع ذلك إلى إبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات، تفوق أهميته الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج، كما أسهم هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة عن البشر ودوافعهم، وسلوكياتهم، وسبل تعديلها، وتطويرها، بعد أن ظلت تدرس ضمن مواضيع علم النفس والعلوم السلوكية، كما أن مصطلح الموارد البشرية يبرز أهميتها على المستوى القومي وينبه إلى ضرورة تحقيق التوازن في توزيع العمالة على مختلف القطاعات ومختلف المنظمات، وليس غريباً في ظل هذا التوجه العام أن تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد عام ١٩٩٠م بتغيير مسماها لتصبح الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تقوم بالعديد من الوظائف من بينها الرقابة والتخطيط والتنظيم والتوجيه لكل أنشطة اختيار العاملين وتدريبهم وتنمية ورعاية وذلك لتحقيق الأهداف من خلال الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر إدارة تساهم في صياغة الإستراتيجيات في الخطة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل (Taha & Taha، ٢٠٢٣).

ولقد تعددت المفاهيم للموارد البشرية بأنها مجموعة من العاملين يقومون بالمشاركة في صياغة الإستراتيجيات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة كبيرة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن استقطاب العاملين لرفع كفاءة العاملين من أجل زيادة إنتاجية المنظمة وضمان رفاهية المجتمع، ومن ناحية

أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تراعي بشكل كبير متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على ضبط عناصر الأصول المادية التي تحقق شروط الثروة وتحقق الإيرادات، ويمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تمتلك جانبين في غاية الأهمية حيث إن وجود أفراد يمكنهم تنمية المهارات بشكل كبير من أجل تحقيق الأهداف والجانب الآخر أن هناك مهارات يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها أيضًا في تحقيق أهدافهم الشخصية، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تكون حلقة وصل بين المساهمة في تنظيم أداء الذين يعملون في المؤسسة وبين تحقيق العديد من الخطط والأنظمة والإجراءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (Ishak et al., 2023).

وبالرغم من التطور الكبير الذي صاحب إدارة الموارد البشرية إلا أن معظم الدول العربية مازالت تعاني من طرق العمل التقليدية في إدارة الموارد البشرية، وأن المرتبط في أذهان الكثير من العاملين والمدراء أن إدارة الموارد البشرية تختص بالحضور والانصراف دون التركيز على الهدف الرئيس التي تم من أجلها إنشاء إدارة الموارد البشرية، وكذلك فإن إدارة الموارد البشرية في أغلب الدول العربية تتسم أيضًا بالانصياع للأسس الإدارية في كافة المؤسسات الحكومية الأمر الذي يؤدي إلى أن تصبح إدارة الموارد البشرية مجرد إدارة لا يمكنها اتخاذ قرارات فعالة في ظل شيوع المركزية في اتخاذ القرار في معظم المؤسسات الحكومية، وكذلك فإن إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تقوم بالعديد من التوصيات التي قد لا تعتمد عليها الإدارة العليا مما قد يؤدي إلى ضياع ما توصلت إليه هذه الإدارة من توصيات قد تؤدي إلى تعديلات جوهرية في أهداف المنظمة ككل (Ishak et al., 2023).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن التطور التاريخي لمفهوم ومصطلح إدارة الموارد البشرية، هو التطور مع الاحتياجات لكل مرحلة كانت تتغير فيها المسميات لمفهوم ومصطلح إدارة الموارد البشرية وحسب نظرة العلماء والمفكرين والباحثين في هذا المجال التي كانت تضيف له بعدًا آخر من حيث المضمون.

يعتبر الدافع الأساسي للاهتمام الإدارة الإسلامية بالموارد البشرية جاء أساساً من اهتمام الإسلام بالإنسان، حيث نظر الإسلام إلى الإنسان بأنه خليفة الله في الأرض في قوله تعالى ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ (القرآن. البقرة ٢: ٣٠). وبالتالي كان الإنسان هو المحور الأساسي في الإدارة الإسلامية التي تستمد أصول فكرها من مصدرين أساسيين هما: القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، فكان هو الهدف في كل مبادئها وتعاليمها وقد اهتم الإسلام بالعمل وبالفرد العامل اهتماماً كبيراً وحث على العمل الجاد وحسن القيام به، كذلك جمع الإسلام بين الجانبين: الروحي والمادي في العمل لما له من أثر في زيادة فعالية أداء الأفراد ورفع قيمة العمل واعتبره قيمة دينية ودينية وأخروية في قوله ﴿وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (القرآن. التوبة ٩: ١٠٥) فوضع بذلك المبادئ والأسس التي تحكم أداء الأفراد من خلال تحديد الضوابط، والأسس التي تحكم عمليات الاختيار، والتعيين، والتطوير، والتدريب، ونظم التعويض، وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ترتبط بالفرد العامل بالمنظمات (صميذة وآخرون، ٢٠١٦).

إن نظرة الإسلام للإنسان تختلف تمام الاختلاف عن نظرة غيره من الأديان التي جعلت اختلافات اللون والجنس والدين عاملاً من عوامل التفرقة بين البشر؛ فالنظرة الإسلامية للإسلام نظرة عادلة، لا تفرق بين البشر على أي أساس ينفي حقوق بعض البشر لأي عامل مهما كان، فالنفس الإنسانية بصفة عامة مكرومة ومعظمة، وهذا الأمر على إطلاقه، وليس فيه استثناء بسبب لون أو جنس أو دين، قال تعالى في كتابه: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (القرآن. الإسراء ١٧: ٧٠) وكانت هذه الرؤية هي المنطق الذي تعامل به رسول الله صلى الله عليه وسلم مع الناس جميعاً، فقد حفلت نصوص الشريعة بالاحترام والتقدير والرحمة والرأفة للبشر جميعاً

حتى المحاربين للإسلام، لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يتعامل مع نفوس بشرية مكرمة، فلا يجوز إهانتها أو ظلمها، أو التعدي على حقوقها، أو التقليل من شأنها، وهذا واضح بين في آيات القرآن الكريم، وكذلك في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم (السرجاني، ٢٠١٠).

ولقد أشار صميده (٢٠١٦) أن الإنسان هو محور أي عملية تنمية في المجتمعات، وأن ممارسات الموارد البشرية مرتبطة بعملية التدريب والتطوير المرتبطة بالفرد العامل إلا أنه أغفل أهمية تأثير البيئة الداخلية والخارجية على المؤسسات وأن المؤثرات الخارجية قد تكون بمثابة الحافز والدافع لإدارة الموارد البشرية على استكمال مراحل التنمية وأن يكون لإدارة الموارد البشرية دوراً محورياً.

ومن جهة أخرى فإن السرجاني (٢٠١١) قد أشار إلى أهمية الموارد البشرية فيجب تنميتها وتطويرها كما أمرت الشريعة الإسلامية إلا أنه أغفل أن هناك العديد من المعوقات تتمثل في محدودية الموارد المالية التي تواجه المؤسسات حيث إن المؤسسات قد تعاني من ضائقة مالية ومن ناحية أخرى فإن المؤسسات قد تستقطب عمالة مدربة أفضل من استقطاب عمالة غير مدربة وتحمل المؤسسة تكلفة تدريب هذه العمالة، ومن ناحية أخرى فإنه قد أكد على ضرورة احترام نصوص الشريعة إلا أن المشكلة تكمن في عدم شيوع فلسفة التراحم وحسن استغلال الموارد البشرية في مكانها للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق غايتها، وكذلك فإن الكثير من المدراء قد أغفلوا أن الإسلام يحتوي على العديد من المبادئ التي يمكن استغلالها من أجل تطوير الموارد البشرية.

ولقد ركزت السنة النبوية أيضاً على العديد من العوامل التي يمكن اتباعها لتطوير الموارد البشرية ومن بين هذه المبادئ: ضرورة وجود الأمانة والإتقان في العمل وعدم الغش واحترام الصغير للكبير والكبير للصغير، ومن خلال هذه المبادئ يمكن القول أن هذه السلوكيات التي كانت شائعة في الدولة الإسلامية سابقاً والتي منذ تطبيقها حققت الدولة الإسلامية ازدهاراً في كافة العلوم والفنون، ومن ناحية أخرى فإن

السرجماني (٢٠١١) قد غفل عن قدرات وإمكانيات الدولة الإسلامية التي أقرت عمل الدواوين وكيف كان يتم توزيع الرواتب والعطايا عن الأعمال الإضافية، في المقابل فإن المؤسسات في العصر الحديث غالبًا ما تتفنن في إصدار القوانين التي من شأنها أن تؤدي إلى تحجيم قدرات العاملين والخصم من أجورهم الأمر الذي قد يدفع العديد من العاملين إلى عدم الانتماء إلى المؤسسات التي يعملون بها ومن ثم يبحثون عن مؤسسات أخرى يعملون بها أو قد ينحرفون بسلوكياتهم ولا يتعاونون من أجل نهضة المؤسسة وبالتالي يتعطل تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل.

وبالتالي فإن العودة لاتباع المنهج القويم المنزل من رب العالمين بشأن تنمية إدارة الموارد البشرية من شأنه أن يؤدي إلى تغيير في سلوكيات العاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها حيث إن شيوع روح التعاون بين العاملين في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي الذي يسعى إليه معظم العاملين في المؤسسات العامة، حيث إن شعور العاملين بحصولهم على التعويض الملائم من شأنه أن يؤدي إلى سعي العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب.

٢،٢،٦،١ أولاً: ملامح إدارة الموارد البشرية وتنميتها من منظور إسلامي

إن إدارة الموارد البشرية من منظور الإدارة الإسلامية تنفرد ببعض السمات والمبادئ تميزها عن الإدارة المعاصرة، حيث إضفاء الصبغة الإسلامية في التخطيط وتقييم وتنفيذ أنشطتها ووظائفها والالتزام في أداء رسالتها بقيم وتعاليم الشريعة الإسلامية وتتضح ملامحها في الآتي (معوذ، ٢٠١٤):

١- التخطيط:

التخطيط في الحياة الإسلامية له مكانة كبيرة على عكس ما يدعي أعداء الإسلام من أن الدين الحنيف يتعارض مع مفهوم التخطيط ويدعو إلى التواكل، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا

اللَّهُ وَتَنْظُرُ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعْدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿القرآن. الحشر ٥٩ : ١٨﴾ وقوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾ (القرآن. الأنفال ٨ : ٦٠) والتخطيط في المفهوم الإسلامي يقوم على أساس العمل لمواجهة ما يحدث في المستقبل مع الأخذ بالأسباب والاستفادة من تجارب ودروس الماضي كما قول تعالى: ﴿أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ دَمَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ وَلِلْكَافِرِينَ أَمْثَالُهُمْ﴾ (القرآن. محمد ٤٧ : ١٠).

٢- التنظيم:

المفهوم الإسلامي للتنظيم يعني وظيفة إدارية لها طابعان، إنساني يركز على التعاون بين الأفراد، وفي يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها، ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة وكذلك الحقوق.

٣- التوجيه:

يعني الارشادات والنصائح والتعليمات من الرئيس إلى مرؤوسه بأسلوب حسن بعيد عن السخرية بقصد القيام بعمل ما من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع، أي إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات وفقاً للشرع الحنيف، وتتضح ملامح التوجيه في الإسلام في وحدة الأمر لقوله صلى الله عليه وسلم: "إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ" (الحديث: سنن أبي داود. كتاب الجهاد: باب في القوم يسافرون يؤمرون أحدهم ٢٦٠٨).

٤- الرقابة:

وظيفة إدارية فردية وجماعية ومهمتها متابعة النشاط الإداري وفحصه داخل المنظمة بموضوعية بهدف التقويم، أو التغيير عند اللزوم وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية، وتنفيذاً للواجب، وانقياداً لقوله الله تبارك وتعالى في وصف المؤمنين: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (القرآن. المؤمنون ٢٣ :

٨) فالإسلام يأخذ أولاً: بمبدأ رقابة الضمير أي الرقابة الذاتية النابعة عن خشية الله وراحة النفس، وثانياً: رقابة الغير أي الرقابة الخارجية.

ولقد أشار معوض (٢٠١٤) أن إدارة الموارد البشرية من المنظور الإسلامي تتسم ببعض السمات والخصائص التي تجعل منها فريدة في ملامحها إلا أنه لم يوضح هذه الخصائص والتي تلخص في بث روح التعاون بين العاملين والإخلاص في العمل والإلتقان فيه ومحاولة تطبيق مستوى تكنولوجي مناسب للمرحلة التي تمر بها المؤسسة، وأكد أن القرآن الكريم قد شدد على مسألة الموارد البشرية من المنظور الإسلامي حيث أشار القرآن الكريم على ضرورة الإعداد للقتال وأن التخطيط استخدمه الكثير من الأنبياء ولاسيما النبي (صلي الله عليه وسلم) من أجل الدخول في الغزوات، ومن بين الأمثلة على التخطيط: ما قام به نبي الله يوسف (عليه السلام) من أجل حفظ الغلال لتفادي مشكلة المجاعة والجفاف في المجتمع.

ومن ناحية أخرى فقد أشار معوض أن تطوير الموارد البشرية يمكن تحقيقه من خلال تنظيم المجتمع الإسلامي حيث ركز الباحث على أن التعاون بين الأفراد قد يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة إلا إنه لم يبين الطرق التي يمكن اتباعها في التخطيط في الدولة الإسلامية قديماً، وتجدد الإشارة إلى أن الكثير من الصحابة قد استعانوا بشكل كبير بالعديد من الخبراء من أجل حفر الخنادق وترسيخ حماية المسلمين، ومن ناحية أخرى فقد أشار أن التوجيه قد ورد في السنة النبوية المطهرة، بيد أنه أبرز جانب القيادة الإدارية فقط بوضع مسؤول على رأس كل مهمة ولم يبين الطرق التي يمكن اتباعها في العصر الحديث من منظور إسلامي وتجدد الإشارة إلى أن المؤسسات غالباً ما يوجد لديها جهات استشارية من شأنها أن تساهم في توجيه العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولقد أشار معوض (٢٠١٤) إلى أن الرقابة وظيفية فردية وجماعية يقوم بها ولي الأمر من أجل ضبط الأسواق إلا أنه لم يوضح أن الدولة الإسلامية في عهد الخلفاء الراشدين ويمكن القول بأن إدارة الموارد

البشرية من المنظور الإسلامي تحتوي على الكثير من المبادئ غير الرقابة والتوجيه والتخطيط والتي من الممكن أن يضاف إليها التعاون والكثير من الأشياء الأخرى التي من شأنها أن تحفظ المؤسسات من مخاطر إهدار قيمة الموارد البشرية حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية مصدر القوة الأساسي التي تمتلكه المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية، وتجدد الإشارة إلى أن أصحاب القرار في المنظمات يجب أن يأخذوا العديد من المبادئ الواردة في الشريعة الإسلامية كأساس يهتدى به لتطوير أسس إدارة الموارد البشرية في المجتمع ولاسيما مع اتساع الأنشطة الاقتصادية وتشابك العلاقات بين أفراد المجتمع.

٢,٢,٦,٢ ثانياً: أسس إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي

ويمكن أن نحدد أسس إدارة الموارد البشرية وتنميتها من منظور إسلامي بعدة أسس هي كالاتي (دهمان، ٢٠١٠):

- ١- قاعدة الاستخلاف تؤدي إلى تناغم، وفاعلية عالية في الموارد البشرية على مستوياتها كافة في المؤسسات الإسلامية.
- ٢- إن الفرد في الإسلام هو أهم مخلوق على ظهر الأرض، وبالتالي فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة نابع من الفكرة قبل أن يكون نابعاً من فكرة تحقيق أكبر ربح ممكن.
- ٣- العمل هو أحد أنواع العبادات بالنسبة إلى رب العمل، والإدارة العليا، وباقي أفراد المؤسسة، وقد يجازى به الإنسان عندما يكون صالحاً، وقد يعاقب عليه عندما يكون محرماً.
- ٤- العمل في الإسلام ثنائي الأجر والهدف، له أجر دنيوي وآخر أخروي، وهدفه إرضاء الله سبحانه وتعالى وبناء مجتمع قوي و متماسك.
- ٥- إن تخطيط الموارد البشرية في المنظمة هو أساس نجاحها.

٦- مبدأ القوة والأمانة أساس عمليتي الاختيار والتعيين.

٧- التوجيه نحو العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.

٨- إن تنظيم الموارد البشرية أساس نجاح المؤسسة.

٩- يحقق تقويم العمل في المنظمة مبدأ المحاسبة والعدل.

١٠- ينبع توصيف الوظائف وحقوق العامل وواجباته من مبدأ العدل في الإسلام.

ولقد أشار سلطان (٢٠٠٦) أن هناك عدة أسس للموارد البشرية من المنظور الإسلامي من بينها الاستخلاف يمكن استخدامها كقاعدة من خلالها يمكن تحقيق تناغم بين أهداف المؤسسة وبين رغبات العاملين فيها إلا أنه لم يبين كيف يمكن للاستخلاف أن يؤدي إلى تحقيق التوازن بين رغبات العاملين وطموحهم في إشباع رغباتهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبين تحقيق أهداف المؤسسة بما يؤدي إلى تغيير إستراتيجياتها من أجل تدعيم أهداف الإدارة، وأشار أن الموارد البشرية من المنظور الإسلامي ركزت على الفرد ودوره وتعظيم قدراته بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة إلا أن سلطان (٢٠٠٦) لم يوضح كيف يمكن تحقيق المنظور الإسلامي للموارد البشرية في تعظيم دور الفرد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك لم يبين بشكل واضح كيف يمكن للمؤسسة أن تساهم في تعظيم دور الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن الجدير بالذكر أنه يمكن تعظيم دور الفرد من خلال وجود برامج تدريبية واضحة يمكن من خلالها رفع كفاءة الفرد بالطريقة التي يمكن معها الاستفادة من حسن أدائه.

وأكد دهمان (٢٠١٠) أن العمل عبادة إلا أنه لم يذكر ضرورة إعطاء العامل مقابل أدائه بطريقة عادلة دون الجور ودون الإفراط، وفي الحقيقة أن المؤسسات في العصر الحديث تسعى لتقنين بند الأجور لينقسم إلى قسمين: الأجور الثابتة والأجور المتغيرة، الأمر الذي يمكن أن يحصل العامل على كامل مستحقاته إذا أدى العمل كما هو المطلوب، وبالرغم من أنه قد أشار إلى أن العمل عبادة يمكن معها جمع

الأهداف الدينية الدنيوية والأخروية إلا أن الواقع يفرض نفسه حيث إن العديد من المؤسسات لا ترحم العمال وتحاول الجور على ساعات الراحة الرسمية من أجل الرغبة في إنهاء المزيد من الأعمال وهو ما يفسر فقدان العمال لمبدأ تحقيق العدالة وعدم الرضا الوظيفي.

ويرى دهمان أن التنظيم هو أساس عمل الموارد البشرية إلا أنه لم يشر إلى الخطوات الواجب اتباعها في عملية التنظيم وعن الخطوات الواجب اتباعها من أجل تنظيم أداء الموارد البشرية، ومن جهة أخرى فإنه قد أشار إلى أن مبدأ العدل والمحاسبة من المبادئ الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية الموارد البشرية إلا أن دهمان لم يوضح ما إذا كان مبدأ العدل والمحاسبة يطبق على كافة الفئات أم لم يطبق على كافة الفئات التي من شأنها أن تساهم في ترسيخ العدالة من عدمه؟ فلا يعقل أن يستثنى أحد من المسألة ومن جهة أخرى فإن مبدأ العدل في الإسلام من شأنه أن يساعد على تحقيق أهداف الموارد البشرية من المنظور الإسلامي ولكن قد أغفل أن مبدأ العدل في الإسلام يفترض تطبيقه على الكافة بما فيها القيادة العليا.

مما تقدم نرى أن نظرة الإسلام إلى إدارة الموارد البشرية نظرة كلية لا تتجزأ في أدوار الإنسان الحياتية كلها، فالإنسان هو الإنسان سواء أكان في المؤسسة، أو في العمل أو في المسجد أو في البيت، وهو الأساس وهو الهدف كما رفع الله سبحانه وتعالى من أهمية العمل وجعله نوعاً من أنواع فقال: ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (القرآن. الداريات ٥١: ٥٦).

تتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية بمجموعة الإجراءات، والطرق، والأساليب التي يتم اتباعها من قبل إدارة المنظمة، بهدف تكوين منظومة متكاملة من العنصر البشري تتسم بالكفاءة والفاعلية. ويصنف العزاوي وجواد (٢٠١٠) هذه الممارسات على ثلاث ممارسات وهي:

١- الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الشركات التابعة للقطاع الحكومي، أو تلك التابعة للقطاع الخاص، مثل التوظيف وتخطيط الموارد البشرية وتحليل وتقييم الوظائف، وبالرغم من أن العزاوي وجواد (٢٠١٠) قد أكدوا على أن الممارسات الاختصاصية هي من صلب إدارة الموارد البشرية إلا أنهم قد أغفلوا أن بعض الشركات والمنظمات الحديثة قد خلطت بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين إدارة شؤون الأفراد أو المهام الوظيفية لإدارة شؤون الموظفين الأمر الذي يلزم معه تحديد الأنماط الوظيفية التي يمكن من خلالها تحديد الاختصاصات، والتعرف بدقة على الأماكن الشاغرة والتخطيط لإدارة الموارد البشرية بشكل سليم.

وبناءً على ما تقدم فإن الممارسات الاختصاصية لإدارة الموارد البشرية يمكن من خلالها أيضاً التفريق بين المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام والتي تختلف بشكل جذري عن المهام الوظيفية لتلك الإدارة في القطاع الخاص، فإدارة الموارد البشرية في القطاع العام والقطاع الحكومي يمكن من خلالها التعرف على القواعد والمعايير المطبقة في معظم المؤسسات الحكومية مع وجود اختلافات طفيفة في طرق ومجالات العمل، أما الممارسات الاختصاصية في القطاع الخاص فيمكن من خلالها التعرف على مدى سيطرة أصحاب رأس المال على القرار الإداري في المؤسسة ومدى تدخلهم في الممارسات الاختصاصية لإدارة الموارد البشرية (Fathima & Umarani، ٢٠٢٣).

٢- الممارسات الإدارية: وهي تلك الممارسات المتعلقة بوظائف وأعمال إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والحوافز، وبالرغم من أن العزوي وجواد (٢٠١٠) قد أشارا إلى أهمية وجود الممارسات الإدارية إلا أن أغفلا أن تلك الممارسات الإدارية قد لا تكون موجودة على أرض الواقع أو بعبارة أخرى فقد لا تكون مطبقة في المؤسسات العامة أو المؤسسات الخاصة، وحيث إن معظم الشركات والمؤسسات تفضل استقطاب العمالة المدربة عن القيام بالبحث عن الاحتياجات التدريبية.

وكذلك فإن العديد من المؤسسات الحكومية غالباً تعاني من مشاكل مادية كبيرة وخاصة بعد أحداث الأزمة المالية العالمية مما يدفع أغلب الشركات إلى التعاقد مع العاملين المدربين ذوي الخبرة والمهارة في كافة المجالات، وبالرغم من أن الباحث يميل إلى قيام المؤسسات الحكومية بالبرامج التدريبية المختلفة للعاملين فيها إلا أن هذا قد يدفع الشركات المنافسة للتعاقد مع العاملين بأجور أعلى الأمر الذي يؤكد ان التدريب يمكن التخلي عنه كممارسة إدارية للموارد البشرية (Fathima & Umarani، ٢٠٢٣).

٣- الممارسات الاستشارية: وهي تلك الممارسات المتعلقة بتقديم النصح، والمشورة للعاملين في المنظمة في النواحي الفنية والقانونية وتطوير التعليمات، والأنظمة المتعلقة بشؤون العاملين، مثل أنظمة ظروف العمل والحوافز والخدمات المقدمة لهم وغيرها، واختلف العديد من الباحثين في تحديد ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بالممارسات الاستشارية من عدمه حيث إن القطاع الخاص يمارس دوراً استشارياً من العديد من الخبراء قد يكونوا من خارج المؤسسة أما القطاع العام أو الحكومي، ويقوم على أساس فكرة اتباع اللوائح والقوانين والمعايير الواجب توافرها، ومن الجدير بالذكر أن العزوي وجواد قد أغفلا أن الممارسات الاستشارية في الأغلب لا يمارسها إلا مستوى مديري العموم وبالتالي لا يكون للموظفين أي مساهمة تذكر حيث تختزل القيادات أي إنجازات إدارية أو استشارية بأسمائهم.

ويطلق عليها مجموعة من المفكرين الإداريين مسمى وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها وضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ والتطبيق، بحث تكون موجهة إلى تحسين الأداء، وتعزيز جدارة الموارد البشرية ومهارتها ومعرفتها من أجل تحقيق التقدم الإستراتيجي، هينمان ميلانوفسكي (٢٠١٠)، وقد أشار أرمسترونغ (٢٠٠٦) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي التي تهتم بتطوير إستراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات التي تؤثر في جميع جوانب الموارد البشرية، والمديرين المسؤولين عن العمل. وبين برناردان (٢٠٠٧) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن: (تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء). وبالرغم من أن هينمان ميلانوفسكي (٢٠١٠) قد أشار أن وظائف إدارة الموارد البشرية من شأنها أن تضع أهداف المؤسسة موضع التنفيذ إلا أنه قد أغفل أن المؤسسات قد تتعرض للعديد من المؤثرات الخارجية والداخلية الأمر الذي قد يؤثر بشكل سلبي على تعاطي تلك المؤسسات لتحقيق أهداف الموارد البشرية وكذلك تؤثر بشكل كبير على طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة، ولقد أكد أرمسترونغ (٢٠٠٦) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تهتم بشكل كبير بالسياسات التي تؤثر في تحقيق أهداف الموارد البشرية إلا أنه لم يوضح بشكل مباشر عن مدى تأثير تلك السياسات والإستراتيجيات على العاملين والموظفين وكذلك مدى تأثير تلك الإستراتيجيات على قدرة إدارة الموارد البشرية على ممارسة الدور الوظيفي الخاص بها.

وبالرغم من أن برناردان (٢٠٠٧) قد أوضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن تخطيط الموارد البشرية لكنه لم يوضح مدى الصلاحيات الممنوحة لهذه الإدارة في تعديل الإستراتيجيات والسياسات، وقدرة بعض المؤسسات على تحليل وتصميم العمل، والسماح لهم بممارسة التوظيف، والتدريب والتطوير،

والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، وفي الواقع، فإن إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن لا يمكنها أن تقوم بممارسة أي دور استشاري إلا على نطاق محدود وبما تسمح به اللوائح والقوانين في المنظمات الحكومية أو شركات القطاع العام، أما في القطاع الخاص فإن ممارسة الدور الاستشاري لا يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام به إلا بعد موافقة صاحب العمل أو مجلس إدارة المؤسسة في القطاع الخاص.

وكذلك فإن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية تعاني من التهميش المتعمد بصفة دائمة حيث يحتل أداء تلك الإدارة في الإجراءات الإدارية الروتينية اليومية، وتجدد الإشارة إلى أن أغلب الدول النامية لا تعطي أهمية قصوى لإدارة الموارد البشرية وخاصة لدورها الاستشاري حيث يقع على هذه الإدارة مهمة تنفيذ الأوامر الإدارية بشكل كامل وسريع حيث تلتزم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين وتطبيق الخصومات والحوافز طبقاً للوائح المقررة ومتابعة إجراءات الحضور والانصراف والغياب وتسجيل العاملين في الإجازات المرضية، ويمكن أيضاً لإدارة الموارد البشرية أن توضح احتياجات العمالة في كافة الإدارات والتخصصات المطلوبة وحصصها ورفع تقاريرها للإدارة العليا والتعامل مع الموظفين عبر المستندات الموثقة والمعتمدة (Verma et al., 2022).

وهدفت دراسة حمزة وآخرين (2014) التي حملت عنوان (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي) إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف في معهد المهارات الماليزية (MSI). وقام الباحثون بالتحقق من الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتشمل: التوظيف والاختيار والتعويض نحو أداء الموظفين في MSI. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في MSI، وتم إجراء تحليل شامل استناداً إلى إحصاءات وصفية وتحليل الارتباط. أظهرت نتائج الدراسة أن عملية التوظيف ترتبط بعملية ذات دلالة إحصائية مع الأداء الوظيفي. كذلك الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية كالتعيين والاختيار والتعويض ترتبط بشكل كبير مع أداء الموظف في MSI.

وجاء في دراسة أبي بكر بلفقيه (٢٠١٢) "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي"

التي هدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء في اليمن. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من العاملين في المستشفيات الخاص، (محل الدراسة) بحيث بلغ حجم العينة (٥٠٠) عامل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة و استخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة ووجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وذلك ضمن الترتيب التالي: التمكين والتدريب والتطوير، وإجراءات التوظيف، والمكافآت، والتعويضات و تقييم الأداء، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية عوامل مؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين، ويتأثر الالتزام بشكل أكبر بالرسالة التي ترسلها إدارة الموارد البشرية للموظف من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية نفسها، كما أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً وذلك ضمن الترتيب الآتي:

تقييم الأداء والتمكين والتدريب والتطوير وإجراءات التوظيف والمكافآت، والتعويضات، وكذلك وجود فروق في إجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية كل على حدة، حيث كان لها تأثير على الالتزام ككل وعلى البعدين: المستمر والعاطفي، بينما لم يكن لها تأثير على البعد المعياري.

يؤيد الباحث كل ما ذكر سابقاً ويضيف أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي كيفية استخدام الإجراءات والطرق والأساليب الإدارية والفنية والعملية للإدارة الموارد البشرية، في التعامل مع العناصر البشرية في المنظمات، وكيفية توجيهها والاستفادة من كل الطاقات الكامنة لديها لتحقيق الأهداف المطلوبة في المنظمات. وسيتناول الباحث مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم اختيارها في هذه الدراسة

بشيء من التفصيل، وهي أربع ممارسات وفيما يلي تفصيل لي بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي

كالتالي (Verma et al.، ٢٠٢٢):

١- المشاركة.

٢- تقييم الأداء.

٣- التدريب والتطوير.

٤- الحوافز والمكافآت.

٢،٢،٧،٢،١ أولاً: المشاركة

ويؤكد عقليبي (١٩٨١) أن المشاركة هي إشراك جميع المرؤوسين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة المتبادلة بين الطرفين في المنظمة وهما العاملون و الإدارة هدفها زيادة إنتاجية المنظمة، و ذلك من خلال ضمان تأثير القوى العاملة على اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى خلق التعاون بين الإدارة من جهة و العاملين من جهة أخرى مما يؤدي إلى التقليل من حدة الصراع بينهما.

بينما يرى الخنذر (١٩٨٦) أن المشاركة هي الاعتراف القانوني لكل من يعمل بالمشروع بدور دائم و منظم عند وضع السياسة العامة اللازمة لسير المشروع، أو عند الإدارة العليا على نحو يقلل من سلطات رأس المال في حكم مشروع و عند اتخاذ القرارات استناداً إلى النظريات التقليدية.

إن أهم العوامل التي تؤثر على عملية المشاركة في صنع القرار و اتخاذه لخصها كلا من الكبيسي و

حرحوش (١٩٨٩) في النقاط التالية:

— عدد الأشخاص المسؤولين و المعنيين باتخاذ القرار.

— المشاركين و دوافعهم في اتخاذ القرارات المعينة بمصالحهم سواء كانت مادية أو مهنية أو إنسانية

- وسائل الاتصال المتوفرة لمشاركتهم و الزمن المتوفر لاتخاذ القرار.
- درجة التقارب بين المشاركين من حيث تخصصاتهم و تجاربهم الشخصية، ودرجة انسجامهم.
- ومن هنا نجد أن المشاركة في اتخاذ القرار لها آثارها الإيجابية لكل من العاملين و الإدارة، مما يؤثر على جودة العمل الذي يقدمه على حد سواء كما أنها تسهم في رفع روح المبادرة إذا ما طبقت بشكل صحيح، فتطبيق المشاركة يعني الوصول إلى التفكير الخلاق و الإبداع في التنفيذ من قبل العاملين في المنظمة.

ويرى عساف (١٩٨٦) أن إيجابيات عملية المشاركة و سلبيتها في صنع القرارات و اتخاذها هي كالتالي:

١- الإيجابيات:

- أ. ترفع المشاركة في اتخاذ القرار الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، و تعمل على إشباع ذاتهم.
- ب. للمشاركة في اتخاذ القرار الأثر في تنمية القيادات الإدارية بمختلف مستوياتها الدنيا والعليا و تزيد من شعورهم في تحمل المسؤولية واستعدادهم لحل المشكلات و تطبيق القرارات التي ساهموا في اتخاذها.
- ج. تسعى إلى الاهتمام بالنوعية والجودة وجعله أكثر ثباتاً لدى العاملين مما يجعلهم ينفذونه بحماس و إتقان و تفانٍ.
- د. تعمل المشاركة على خلق جسر الثقة بين الإدارة العليا للمنظمة والعاملين فيها من ناحية، و من ناحية ثانية بين العاملين والمستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل المنظمة.

٢- السليبيات:

أ. قلة الخبرة الإدارية والفنية لدى المشاركين في اتخاذ القرارات.

ب. صدور الانحرافات التي قد تحدث من قبل بعض العاملين عند تقليدهم لرؤسائهم.

ج. تدني ثقافة العاملين المشاركين في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى التسليم والاستكانة لآراء المديرين، مما

قد يؤدي إلى وجود المشاركين في عملية صنع القرار شكليا.

كما يرى عساف (١٩٨٦) أنه يجب مراعاة النقاط التالية عند مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

١- تحديد النقاط و المسائل التي يمكن للعاملين المساهمة في اتخاذ القرار بخصوصها والتي تدخل ضمن نطاق تشغيلهم وقدراتهم ومهارتهم.

٢- العمل على توفير المعلومات والبيانات والمناخ الملائم من أجل أن يمكن العاملين من تحليلها وتحديد البدائل.

٣- منح الفرصة المناسبة للعاملين في عملية المشاركة كالأخذ بآرائهم عندما تكون ملائمة وذات قيمة علمية و عملية عند تطبيقها، وينتج عنها نتائج مفيدة للمنظمة.

ويؤيد الباحث كل ما ذكر سابقاً، حيث إنه يجب أن يكون هناك إشراك للموظفين في جميع المساعي

التي تحتاج لتحقيق أهداف المنظمة وفق آلية سلسلة، ومنظومة مترابطة تساعد كل موظف على إبداء

مشاركته في اتخاذ القرارات كلا حسب مجال عمله منما يساعد ذلك على اتخاذ قرارات بناءة تنفيذ وتصب

في تحقيق الأهداف لدى تلك المنظمة.

ومن وجهة نظر Verma et al. (٢٠٢٢) فإن المشاركة هي العلاقة المتبادلة ذات اتجاهين كما أنها

المجهود المشترك بين كل من الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط المقررة، ومن يقومون بالعملية الخدمية أو الإنتاجية بشكل منظم.

وبهذا فإن المشاركة تسمح للعاملين جميعاً داخل المؤسسة في الاشتراك الفعلي لإدارة المشروع

ونستخلص مما سبق:

أ. أن العملية التشاركية في الإدارة تعبر عن واجبات العاملين و مسؤولياتهم التي يجب عليهم تحملها.

ب. الرغبة الحقيقية للعاملين وجميع الأطراف الأخرى المختصة في عملية المشاركة.

تسعى المنظمات في ظل هذا التطور الهائل الذي يشهده العالم إلى الرفع من مستوى أدائها ومحاولة المنافسة أمام المنظمات الأخرى وهي على ثقة تامة أنه لا رقي للمنظمة إلا برقي العاملين فيها وعلى جميع المستويات كما أن اختلاف وجهات النظر و تعددها تجاه العاملين، وعبر عدة مراحل غير تاريخ الإدارة، فهناك عدة مدارس إدارية و نظريات اختلفت من وجهة نظرها للعاملين وما يؤثر فيه و يؤثر عليه، ومن هنا سنتطرق إلى بعض منها على سبيل المثال لا الحصر (الطبولي، ٢٠١٧).

فمنها: من رأى أن العامل مجرد كائن اقتصادي لا غير، و بالإمكان التأثير على سلوكه عن طريق

الأجور و المزايا، هذا من وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية، ولم يكتف بهذا الحد، بل رأى أهم روادها

(فريدريك تايلور) أن جميع العاملين كسالى ولا يمكن التأثير عليهم و تحفيزهم إلا من خلال الأجور و

الرواتب. ولكن سرعان ما لاقت هذه المدرسة انتقادات كثيرة، بسبب مساواة فريدريك تايلور بين البشر و

الآلات، كما أنه أهم الجوانب المعنوية، وركز فقط على المادية منها (الطبولي، ٢٠١٧).

وترى الدراسة أن أنواع المشاركة متنوعة ومختلفة، وتوجد خيارات كثيرة متاحة للبلدية، حيث يمكنها أن تقوم باختيار الطرق المناسبة لها من عملية المشاركة حسب ظروف كل منظمة، وقدراتها المهنية، والمادية في العمل.

ويؤيد الباحث كل ما ذكر سابقاً، حيث إنه يجب أن يكون هناك إشراك للموظفين في جميع المساعي التي تحتاج لتحقيق أهداف المنظمة وفق آلية سلسلة ومنظومة مترابطة تساعد كل موظف على إبداء مشاركته في اتخاذ القرارات كلاً حسب مجال عمله مما يساعد ذلك على اتخاذ قرارات بناءة تفيده وتصب في تحقيق الأهداف لدى تلك المنظمة.

ثانياً: تقييم الأداء ٢٠٢٢، ٢٠٢١، ٢٠٢٠

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي ينصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع على كفاءة أداء الموارد البشرية و التي ينبغي لها أن تؤدي و وظائفها بكل فعالية، و حتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة من وظائفها ألا وهي تقييم أداء الموظفين، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ تطورت و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعده و أصول، ليشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، و تستعمل فيها مقاييس خاصة توضع على أساس علمي و موضوعي و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودها بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالها و ذلك للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها (Sharma et al.، ٢٠٢٢).

إن قياس كفاءة العاملين في أي منشأة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنشأة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا

التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة، وولائهم لها، وحرصهم على تحقيق أهدافها. (أبوليدة، ٢٠٠٣)

عرف العتيبي (٢٠٠٢) تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

عرف السلم وصالح (٢٠٠٢) تقييم الأداء بأنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً.

فقد سميت تارة بتقييم الأداء وسميت بقياس الكفاءة، وآخرون سموها بتقييم الكفاءة (زويلف، ٢٠٠١).

عرفه شحادة (٢٠٠٠) بأن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدميتهم أو حديثي التعيين.

عرف المدهون (٢٠٠٥) تقييم الأداء: بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى.

وبين القحطاني (٢٠٠٧) بأنه عملية قياس موضوعية ومستوى تم ما إنجازه من عمل، بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كمًا ونوعًا، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف.

وحدد الجيوسي (٢٠٠٥) أن أهمية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الحيوية جدًا للمنظمات حيث

تكمن أهميتها في:

– رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة

عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.

– دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.

– يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت

إشرافهم وتوجيهاتهم.

– استمرار الرقابة والإشراف.

– تعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج

التدريب والتطوير اللازمة.

وحدّد السالم وعادل (٢٠٠٢) أن أهداف تقييم الأداء، يمكن تقسيمها إلى:

– على مستوى المنظمة، وتتمثل في:

• النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب

تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

• وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

– على مستوى المديرين، وتتمثل في:

• تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية.

• تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك

الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

وبيّن مصطفى (٢٠٠٥) أن تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطار متكامل يفيد في

تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن عناصر هذا النظام، تتمثل:

— تحديد أهداف المنظمة، حيث إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين،

وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهـم على ضوء

مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق الأهداف العامة.

— تحديد أهداف تقييم الأداء، أن أهداف التقييم تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم من خلال

استشراف وضع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فوراً وليس تصيد أخطاء بعض العاملين وتوقيع

جزاء وعقوبات.

— تحديد مجالات التقييم: من خلال تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط

وفاعلية سلوك الفرد.

— تحديد معايير تقييم الأداء وهي، معيار الجودة، كمية الإنجاز في الوقت المحدد، التكلفة

والسلوك.

— تحديد أنسب طرق التقييم من خلال المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أفضلها بما يضمن

تقييماً سليماً.

— تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين حتى يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم.

— تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المتعددة.

— تقييم وتقويم التقييم من حيث تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

ويرى شحادة (٢٠٠٠) أنه يمكن حصر الوسائل إلى مجموعتين من الوسائل لعملية تقييم الأداء، تتمثل الأولى في الطرق التقليدية الوصفية التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمديرين أما الوسيلة الأخرى في الطرق الحديثة التي هدفها هو تقليل درجة الأخطاء المرتبطة بعملية التقييم وكما هو موضح بالجدول ٢,٣.

الجدول ٢,٣: طرق التقييم (التقليدي - الحديث)

طرق التقييم الحديثة	طرق التقييم التقليدي
مقياس التدرج على الأساس السلوكي	طريقة الترتيب البسيط
مقياس الملاحظات السلوكية	طريقة المقارنة المزدوجة
الإدارة بالأهداف	طريقة التدرج
مراكز التقييم	طريقة التدرج البياني
	طريقة قوائم المراجعة
	طريقة الاختيار الإجباري
	طريقة المواقف الحرجة
	طريقة المقالة

المرجع: حسن (٢٠١٠)

وذكر ديمو (٢٠١٢) أن الهدف من هذه الممارسة هو تقييم أداء الموظفين وما يمتلكونه من قدرات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة عند إجراء الترفقيات وتخطيط المسار الوظيفي وتطوير الموظفين. وبين أبو شيخة (٢٠٠٦) أن عملية تقييم أداء الموظفين تتضمن تحديد الهدف من عملية التقييم، والوقت المناسب لإجراء عملية التقييم، والطرق المتبعة في عملية التقييم، بالإضافة إلى التعرف على نتائج عملية التقييم، واستخدامها في تحسين أداء الموظف.

١. خطوات عملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء

أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً (شاويش، ٢٠٠٥)، وأهم هذه الخطوات:

— تحديد العمل المطلوب: ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد اجراءات وسياسة

العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل (ماهر، ٢٠٠٦).

— تحديد معايير تقييم الأداء: معايير الأداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين وبعضها يتعلق

بالشخصية وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها (درة والصباغ، ٢٠٠٨).

— تحديد مصدر جميع البيانات الخاصة بالتقييم: هناك عدة مصادر لجميع البيانات والمعلومات اللازمة

لقياس أداء العاملين ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه (شأوش، ٢٠٠٥).

— تحديد أساليب تقديم الأداء: هناك أساليب تقارن أداء العاملين مع آخرين وطرق وأساليب تقارنهم

مع معايير وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف، وقد تم تقسيم أساليب التقييم إلى

أساليب تقليدية وأساليب حديثة (درة والصباغ، ٢٠٠٨).

— تنفيذ التقييم: يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات سنوياً، وقد تقوم بعض المؤسسات

بتقييم نصف سنوي، حسب فلسفة المؤسسة وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار التقييم

(المغربي، ٢٠٠٧).

— التغذية الراجعة: هي عبارة عن إتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما إذا كان أداءه لعمله صحيحاً أو

خاطئاً (درة الصباغ، ٢٠٠٨).

— إجراء التظلم: من الأنسب أن يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة

(ماهر، ٢٠٠٦).

٢. أهداف عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضاً عديدة و يفيد كل من المنظمة و العاملين الذين يتم قياس و تقييم و تقدير أدائهم، فمثلاً حددت شركات التأمين على المسافرين في أمريكا أهداف برامج تقييم الأداء الخاصة بها التي تعتبر مشابحة لكثير من المنظمات كما يلي:

- أ. إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
- ب. تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف و القوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- ج. إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين في تحسين أدائهم باستمرار.
- د. تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور و المكافآت و النقل و الترقية و غيرها (الطبولي، ٢٠١٧).

وتتلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول، و يقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، و لما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة، ولما كانوا أيضا يطمعون في التقدم و الترقى وزيادة الأجور، فإن من الأهمية بمكان أن تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين:

- أ. مدى أدائهم للوظائف المسندة اليهم، و مدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم.
- ب. مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

ولذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده

للتقدم (الطبولي، ٢٠١٧).

إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم فإنه يسعى

لتحقيق المزايا الآتية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر *consistent* للكفاءة الإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للأخبار والتدريب و النقل و الترقية و غيرها (الطبولي، ٢٠١٧).

٣. علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية:

يجدر النظر لإدارة الأفراد على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ارتباطها بها و تدخلها فيها، و يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار، لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته، وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه (الطبولي، ٢٠١٧).

ويمكن للإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم و نجاحهم فيها و مقابلتهم للمستويات الموضوعية وتستطيع كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطى لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم، وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها، وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهـم و توجيههم – وخصوصاً إذا تضمنت عملية التقييم تقييماً متبادلاً بين المشرفين ومرؤوسيهـم، فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف لمتابع أعماله، و ما إذا كان هناك نواحي قوة أو قصور و تتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشجعاً لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب. و لا ريب أن هذه المعلومات قيمة لا يستهان بها، فإذا درستها الإدارة دراسة علمية وحللتها تحليلاً علمياً تستطيع أن تجري تخطيطاً سليماً لسياساتها للاختيار و التعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة و إنهاء الخدمة (الطبولي، ٢٠١٧).

٤. القائمون بعملية التقييم:

هناك بعض الأنشطة تشترط أن يتم تقييم الفرد من قبل مجموعة العاملين في الوحدة الإدارية بحيث يقيم كل فرد الآخرين و تكون نتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له، حيث جرى العرف أن يقوم المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسته، على أن يراجع هذا التقييم بواسطة الرئيس المباشر للمشرف أو بواسطة لجنة التقييم أو لجنة شؤون العاملين، ويفترض هذا الإجراء أن المشرف المباشر يعرف الأهداف المطلوبة تحقيقه في قسمه؟ ويلم بأحوال العمل و ظروفه في هذا القسم و علاقته بالأقسام الأخرى و يعرف أيضا قدرات العاملين تحت إشرافهم، كما أنه باحتكاكه المستمر مع هؤلاء العاملين بمباشرة لأدائهم يستطيع أن يبنى تقييمه على أساس واقعي (مهران واخرون، ٢٠٢٣).

وتتبع بعض المنظمات إجراءً ثانيًا و هو "تقييم المجموعة" أو التقييم الجماعي و هنا يقوم المشرف بتقييم أداء العاملين في قسمه و أداء العاملين في أقسام أخرى تحت رئاسة مشرفين آخرين، و يعقد هؤلاء المشرفون جميعًا اجتماعًا برئاسة رئيسهم المباشر أو مدير الأفراد و يقوم كل منهم بتقييم مرؤوسيه و مرؤوسيه الآخرين، و تنفيذ هذه الاجتماعات في تحصيل أحكام جماعية عن العاملين مما يتفادى التحيز أو عدم الدقة التي قد تنتج عن الأحكام الفردية (الطبولي، ٢٠١٧).

وأيًا كان القائمون بتقييم العاملين فإن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد، تقوم الإدارة بتخطيطها و الإعداد لها و الأشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها في نهاية الأمر و حين توجد إدارة تقوم بشؤون الأفراد في المنظمة فإنها تحاول أن تنسق وظيفة التقييم في الأقسام والإدارات، و نستعين بالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام و المشرفين المباشرين في إعداد استمارات التقييم و تصميم مقابلات التقييم، و هي كذلك تجمع معلومات عن المشاكل التي يصادفها المقيمون، و تسمع آرائهم بشأن حلها أما إذا لم توجد إدارة الأفراد في المنظمة فأما أن تترك عملية التقييم كلها للمشرف المباشر و يتولها من جميع جوانبها و أما أن

تكون هناك لجنة تنسق لوظيفية التقييم كما تنسق لوظائف أخرى أو قد يتم التنسيق بطريقة غير رسمية حيث يتصل المقيمون ببعضهم مباشرة و يناقشون أمور تقييم العاملين تحت إشرافهم (حنا، ٢٠١١).

٥. تقييم الأداء والفروق الفردية:

ويرى Obisi (٢٠١١) أن عملية تقييم الأداء تبدأ من خلال وضع معايير الأداء، تليها توضيح المعايير التي تم تحديدها للأفراد و يلي ذلك قياس الأداء الفعلي، ثم المقارنة بين الأداء الفعلي و معايير الأداء الموضوعية و مناقشة نتائج التقييم مع الموظف ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر. يرى Sachs و Falcone (٢٠٠٧) بأن هناك فوائد لتقييم الأداء تكمن في معرفة وتعليم الموظفين على نقاط القوة و الضعف الخاصة بهم عند القيام بأعمالهم، و زيادة مشاركة الموظفين في عملية التقييم مما ينعكس على أدائهم و زيادة ارتباطهم مع المنظمات التي يعملون بها، والتعرف على العوائق التي تعترض سير العمل.

ويرى Farrell (٢٠١٣) بأن هناك فوائد لتقييم الأداء و تتضمن الآتي:

- تحسين الأداء من خلال التواصل الفعال و زيادة الإحساس و التماسك داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدارة أفضل.
- زيادة ووضوح الاحتياجات التدريبية و التنموية للمنظمة.
- زيادة الميزة التنافسية في السوق.
- زيادة رضا الموظف من خلال وجود برنامج تقييم شامل للموظفين.
- تحسين العلاقات بين الموظفين.
- زيادة المعرفة لنقاط القوة و الضعف للأفراد .

ويرى السكارنة (٢٠١٠) المشاكل التي تعترض عملية تقييم الأداء تتمثل في:

– التحيز الشخصي للمقيم.

– التعميم في إصدار التقييم.

– عدم وضوح المعايير.

– اللين و الصرامة.

– اختلاف أهداف التقييم.

٦. معالجة مشاكل تقييم الأداء:

يرى أبو حطب (٢٠٠٩) أن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الأخذ بها للوصول إلى نظام سليم

للتقييم حيث إنه لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء وهي كالتالي:

– تصميم نظام تقييم الأداء: يجب تصميم نظام تقييم الأداء بما يتناسب مع نوعية و طبيعة العمل و

يجب أن يتضمن تصميم النظام كافة البيانات و العناصر الضرورية للقياس وتحديد مستوى أداء

الفرد بحيث يكون واضحًا للجميع.

– تدريب المقيمين: يعد تدريب المقيمين على كيفية تقييم الأداء و كيفية مناقشة نتائج التقييم أمر

بغاية الأهمية لأن عملية تقييم الأداء عملية حساسة و مهمة للأفراد لأنها ترتبط بأمر مهمة للأفراد

مثل الترقيات و المكافآت و العلاوات.

– استخدام أكثر من طريقة للتقييم: وذلك لاختلاف الوظائف، و المستويات التنظيمية، و يجب أن

تكون هذه الطرق واضحة و دقيقة.

– اختيار معايير صحيحة: باستخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء و هي التي تمس نتائج الأداء

ثم سلوك الأداء و الأقل موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية و يجب أن تكون هذه المعايير

واضحة و مفهومة للقائمين على استخدامها.

– اللجوء للتغذية الراجعة: وهذا من أجل أن يكون نظام التقييم فعالاً؛ لأن التغذية الراجعة تعمل على إخبار موظفين بالنتائج.

– إجراءات التظلم: وهي منح الموظفين حق التظلم أي إعطائهم الحق في الاعتراض على نتيجة التقييم و إعادة النظر بهذه النتائج.

ويرى الهيئي (٢٠٠٠) أنه عند تصميم نظام تقويم الأداء للمنظمات وتريد الوصول إلى عملية قياس

و تقوم قليلة المشاكل عليها أن تأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

– وضوح أهداف عملية تقويم الأداء.

– التوقيت الصحيح لعملية التقييم.

– صدق و ثبات معايير التقييم.

– دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف.

– أن تتلاءم طريقة التقييم مع الأهداف.

– أن يتمتع القائم بعملية التقييم مؤهلات تمكنه من إجراء العملية.

– توفر الموارد البشرية المخصصة لعملية التقييم.

٧. مقياس الاختيار الإلزامي (الإجباري)

من أكثر الطرق استخداماً لأنها تهدف إلى تحقيق العدالة و الموضوعية ويتم فيها دراسة أداء الفرد

بشكل دقيق، ويتم وضع مجموعة من الأسئلة تصف كمية أداء الفرد من ناحية المهام و الواجبات و تعطي

في العادة أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار و هذه الأوزان تكون غير معلومة

للمقيم خشية التحيز في الترتيب و بعد أن يقوم المقيم بترتيب العبارات، يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق

النوعية المعنية و حساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب (مهران واخرون، ٢٠٢٣). ومن مزاياها: قدرتها على تحقيق العدالة و الموضوعية، و أيضا تمتاز بالدقة لأنها تدعو المقيم أن يدرس أداء الموظف بشكل دقيق. ومن عيوبها: أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها و الحاجة الكبيرة للمهارة و الخبرة في إعدادها (الكالده، ٢٠١١).

٨. خطوات لتحسين نظام تقييم الأداء

لا يوجد طريقة واحدة لتقييم الأداء بالرغم من وجود بعض العناصر المشتركة بين كل طرق التقييم، يرتبط نظام تقييم الأداء الفعال عادة مع وجود أهداف واضحة و التي ترتبط مع معايير أداء خاصة تكون مقبولة وواضحة من قبل المقيم والمقيم، و جميع أنظمة التقييم الفعالة تتضمن عناصر خاصة مثل: ربط الأداء بالحوافز، و عمل العمال مع الإدارة لتحديد الأهداف بحيث تكون الأهداف واضحة و معرفة التغذية الراجعة لعملية التقييم (Farrell، ٢٠١٣).

ويؤيد الباحث كل ما ذكر سابقاً، حيث إنه يجب أن يكون هناك تقييم واضح وشفاف للموظفين في جميع المساعي التي تحتاج لتحقيق أهداف المنظمة وفق آلية سلسلة ومنظومة مترابطة تساعد كل موظف على إبداء رأيه في التقييم والاطلاع عليه كذلك تقييم المرؤوسين كل حسب مجال عمله مما يساعد على تعزيز الشفافية والمصادقية في تقييم الأداء لكي تصب في تحقيق الأهداف لدى تلك المنظمة.

٢,٢,٧,٢,٣ ثالثاً: التدريب والتطوير

يعتبر التدريب من القضايا التقليدية و المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، فهو كوظيفة يمكن أن يكون له قسم مستقل داخل إدارة الأفراد كما يمكن القيام به من خلال الإدارات الأخرى في المنظمة مثل التسويق و التمويل و الإنتاج و غيرها. و ليست هذه المشكلة إنما المشكلة تكمن في الإسراف في الاعتقادات

بأن التدريب هو العصا السحرية في حل جميع المشاكل التي تحدث في المنظمة و هذا هو الخطأ لأن هناك جزءًا من المشاكل يمكن حلها بالتدريب و الجزء الآخر يمكن حله عن طريق أساليب أخرى كالتخطيط و الأجور و الحوافز و الترقيات (الطبولي، ٢٠١٧).

وقد عرف Dele (٢٠١٥) عملية التدريب والتطوير بأنها عملية تكتسب منها الموارد البشرية، القدرات والمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، ويمكن أن تشمل عملية التدريب والتطوير مهارات التواصل، والتوجيه، والعمل كجزء من الفريق، والسلامة وخدمة العملاء، ومهارات الحاسوب، ومبادرات لضمان الجودة، وقد بينت الدراسات في الولايات المتحدة أهمية التدريب والتطوير على المستوى الفردي ومستوى الفرق لتعزيز المهارات، وزيادة القدرة على التكيف، والابتكار، وتحسين الإدارة الذاتية، وتحسين الأداء والفاعلية، والإنتاجية وتحسين جودة الخدمات وزيادة الربحية وتخفيض التكاليف.

١- التدريب:

التدريب هو زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذلك لغرض اكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر (طرطار، ١٩٩٣).

أ- مفهوم التدريب:

عرف نيوباي (٢٠٠٣) التدريب هو أي نشاط يراود به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم. وأضاف السلام (٢٠٠٩) بأنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة، لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي وبناء (كرم، وعبد الراضي، ٢٠٢٣).

ولقد أقر نيوباي (٢٠٠٣) أن التدريب هو أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهام العمل إلا أنه لم يوضح الأنشطة التي يمكن من خلالها الحصول على التدريب المناسب، وأما السالم (٢٠٠٩) فقد أقر بأن التدريب هو الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتحسين قدرات العاملين وسلوكياتهم، إلا أن التدريب في المؤسسات الحكومية يتصف بأنه تدريب متواضع للغاية ويفتقر إلى التطوير حيث يتم التدريب في العديد من المؤسسات الحكومية للتعرف على اللوائح والقوانين بشكل مفصل، وترى الدراسة التدريب هو إكساب وتعليم العاملين لمهارات، وقدرات، من أجل رفع مستواهم لقيامهم بأداء وظائفهم على شكل أفضل، ولتعزيز وتحسين الإنتاج في المنظمة.

ب- أهمية التدريب:

يعتبر للتدريب أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية حيث تنقسم الأهمية من خلال المنظمة والأفراد العاملين والمجتمع وهي كالتالي:-

- أهمية التدريب للمنظمة: يساهم التدريب بإيجاد عنصر بشري مؤهل قادر على أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمات، وتحسين المخرجات ورفع مستوى الأداء التنظيمي فيها وكل هذا يساهم في خفض تكاليف الإنتاج، وخفض الإنفاق على الحوادث والإصابات الناجمة عن قلة الكفاءة، وهذا يساهم في نجاح المنظمة (عباس، ٢٠٠٣).
- أهمية التدريب للأفراد العاملين: التدريب يساهم بإثراء الأفراد العاملين بالمهارات والكفاءات اللازمة للعمل، وعندما يكون العنصر البشري مؤهلاً تزداد فرص الترقية الوظيفية، وتزداد المكاسب المادية والمعنوية وفرصة تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة ثقتهم بأنفسهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لديهم ويزيل جميع أسباب التوتر الناجم عن قلة المعرفة (كرم، وعبد الراضي، ٢٠٢٣).

— أهمية التدريب للمجتمع: إن من أهم ثمار التدريب أثرها الإيجابي على المجتمع، حيث إن التدريب يقدم لسوق العمل أيدي عاملة مدربة ذات كفاءة عالية، مما يساهم في زيادة نسبة الاعتماد على الأيدي العاملة المحلية والاستغناء عن العمالة الوافدة، وهذا يؤدي إلى انخفاض نسبة البطالة واستغلال الطاقات البشرية الموجودة، وتحسين الحالة الاقتصادية والاجتماعية للدولة (الكبيسي، ٢٠١٠).

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين، وللمنظمة ولتطوير العاملين، ولتطوير العلاقات الإنسانية، وهي كالتالي (شحادة، ٢٠٠٠):

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بالمنظمة.
- يؤدي توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- يطور الدافعية للأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

ولقد أبرز عباس (٢٠٠٣) أهمية التدريب في المنظمة حيث إن وجود عنصر بشري يحمل قدرًا ملائمًا من التدريب يساهم في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي إلا أنه لم يوضح مدى الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها المؤسسة لتطوير الاداء المؤسسي، أما ليوبولد (٢٠٠٢) فقد أشار إلى أهمية التدريب بالنسبة للعاملين حيث تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأما الكبيسي (٢٠١٠) فقد أشار إلى أهمية التدريب للمجتمع حيث يساهم في توفير نسبة للأيدي العاملة والاستغناء عن العمالة الوافدة إلا أنه قد

أغفل أن التدريب لا يعني عن وجود كفاءات أجنبية يمكن من خلالها تحقيق المصلحة المشتركة للعاملين وللمجتمع على السواء، ولقد أشار شحادة (٢٠٠٠) أن التدريب يساعد في زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي إلا أن أهداف المنظمة لا يجب أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية فقط بل يجب أن تحقق زيادة الإنتاجية مع تحقق الرضا الوظيفي للعاملين، ويرى الباحث أن أهمية التدريب ضرورية لجميع العاملين في المنظمات حيث إن التدريب يساعد على تطوير المهارات، والقدرات، والمعارف الحديثة المتجددة للموارد البشرية جمعها، كذلك يقوم التدريب بتحسين الأداء ورفع الإنتاجية للعمل.

ج- أهداف التدريب:

تعتبر أهداف التدريب عديدة وتصنف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات أساسية تسعى المنظمة لتحقيقها بعد تطبيق خططها التدريبية وهي:

— أهداف تدريبية عادية (روتينية): وهي قاعدة الأهداف التدريبية وهي الأشمل والأعم، وتشمل هذه الأهداف البرامج التدريبية اللازمة لمواجهة المواقف المتكررة من حين لآخر، وتشمل تدريب العمال الجدد وتزويدهم بالمعارف الأساسية عن القوانين وأهداف المنظمة وأنظمتها وعن واجبات الأفراد الوظيفية فيها، وتساهم هذه الأهداف في الحفاظ على استمرارية المنظمة ورفع مستوى الأداء إلى أعلى درجة ممكنة (ياغي، ٢٠١٠).

— أهداف تدريبية لحل المشكلات: تقوم هذه الأهداف بحل المشكلات التي يواجهها العنصر البشري داخل المنظمة، وتقوم على تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع من الأفراد وإيجاد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستوى الأداء باستخدام أساليب علمية متطورة (Odiorone

& George، ١٩٩٥).

– أهداف تدريبية ابتكارية (إبداعية): وتمثل المستوى الأعلى من الأهداف التدريبية، تطمح إلى رفع مستوى الأداء إلى مستويات عالية وزيادة درجة الإبداع والابتكار، والارتقاء بالمنظمة إلى آفاق لم يسبق لها أن وصلت إليها من قبل (الطعاني، ٢٠٠٧).

ويمكن أيضاً النظر إلى أهداف التدريب من منظور آخر حيث يذكر (السلمي، ١٩٩٨) بعض

الأهداف وهي كالتالي:

- التزود بمعلومات عن العمل وأساليبه والمتغيرات المتعلقة فيه.
- اكتساب المهارات وزيادة القدرة على الأداء.
- تغيير أنماط السلوك واتجاهاته لدى العنصر البشري بما يتعلق بجانبه الوظيفي.
- السعي للترقية لوظائف إدارية أعلى من الحالية، من خلال تحسين الكفاءات والقدرات لدى العاملين، مما يجعل منهم مرشحين لشغل مناصب وظيفية أعلى.

ويرى ياغي (٢٠١٠) أن هناك أهداف تدريبية روتينية تكون في الأغلب في المواقف المتكررة إلا أنه قد أغفل أنه يجب تطوير الأهداف التدريبية حيث إن تعريف الأفراد بالأعمال الموكلة اليهم والقوانين لا تكفي لتحقيق جودة الاداء المؤسسي، وأما جورج (١٩٩٥) يرى أنه يوجد أهداف تدريبية لحل المشكلات حيث تقوم بتحديد الفجوة بين الاداء المؤسسي وبين ما يمكن تحقيقه إلا أنه لم يوضح كيف يمكن صياغة تلك الأهداف التدريبية وقدرتها على معالجة الخلل في الاداء باستخدام أساليب أكثر تطوراً.

ويرى الطعاني (٢٠٠٧) أن هناك أهدافاً تدريبية ابتكارية تؤدي إلى الإبداع والابتكار، وفي الحقيقة أن تلك الأهداف التدريبية لا يمكن أن تكون موجودة في الشركات الحكومية ذات الموازنة المحدودة حيث يمكن السماح للعاملين من خلال تلك الأهداف التدريبية أن يقوم بكافة العمليات من خلال تطبيق

اللامركزية في اتخاذ القرار وهو ما تعجز عنه المؤسسات الحكومية أو الرسمية وكذلك فإن المؤسسات الخاصة ليست كلها مؤسسات ترغب بتحقيق ابتكارات إلا القليل الأمر الذي يجعل تلك الأهداف التدريبية غير مطبقة بشكل فعلي، ومن الجدير بالذكر أن السلمي (١٩٩٨) قد أشار إلى أن أهداف التدريب من شأنها أن تؤدي إلى التزود بمعلومات عن العمل واكتساب المهارات وزيادة القدرة على الأداء إلا أنه يصعب تعميم تلك الأهداف على كافة المؤسسات حيث إن بعض البرامج التدريبية تكون برامج تدريبية عن الثقافة التنظيمية في المؤسسات مما يجعل كل هذا القدر من المعلومات غير مجدى.

وتشير الدراسة أن أهداف التدريب في المنظمات كثيرة ومتعددة، ومن أهمها رفع الأداء وتحسين الإنتاج في العمل وإثراء العاملين بمعلومات متجددة، لتغيير أنماط السلوك للموظفين تجاه الجانب الوظيفي في العمل.

د- خطوات التدريب:

إن خطوات التدريب تتكون من أربع مراحل منطقية ومتتابعة وتبدأ هذه المراحل كالاتي (الخاطر، ٢٠٠٩):

— بتحديد الاحتياجات التدريبية: وتعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

— تصميم برنامج التدريب: وهو ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية، وأيضاً تحديد ميزانية التدريب.

— تنفيذ برامج التدريب: وهي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن

تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

- تقييم برامج التدريب: وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، من خلال تقييم المدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

هـ- أنواع التدريب:

التدريب يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة حسب قاعة التصنيف التالية (الخاطر، ٢٠٠٩):-

- من حيث الزمن: (التدريب قبل الخدمة، والتدريب أثناء الخدمة).

- من حيث المكان: (التدريب داخل المنظمة، والتدريب خارج المنظمة).

- من حيث الهدف: (التدريب لتجديد المعلومات، وتدريب المهارات، والتدريب السلوكي، والتدريب للترقية).

وبالرغم من أن الخاطر (٢٠٠٩) قد حدد خطوات التدريب بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برنامج، ومن ناحية أخرى فإنه قد أشار إلى ضرورة تنفيذ برامج التدريب وتقييم برامج التدريب إلا أنه لم يبين الجداول الزمنية المطلوب من خلالها تنفيذ تلك الخطط التدريبية وكذلك افتقار المؤسسات لمدرسين ذوي خبرة كبيرة في مجال تقييم البرامج التدريبية.

وقد أشار إلى أنواع التدريب من حيث المكان والزمان والهدف إلا أنه لم يبين ما المقدر الذي يجب أن يحصل عليه المتدرب قبل الخدمة وأثناء الخدمة ومدى الاستفادة التي تعود على المؤسسة، وكذلك التدريب داخل المؤسسة أو خارجها والتكلفة التي تعود على المؤسسة من وراء ذلك كما لم يوضح أن التدريب لتجديد المعلومات، أو لتدريب المهارات، أو للتدريب السلوكي، والتدريب للترقية، وفي الواقع أن معظم العاملين في المؤسسات الحكومية يقومون بالتدريب للحصول على الترقية الوظيفية وهو ما قد لا

يكون مرغوباً في مؤسسات القطاع الخاص التي تعتمد على التدريب لتجديد المعلومات ولاكتساب المهارات لتطوير الأداء المؤسسي (ورد، ٢٠٢٣).

٢- التطوير:

وأشار الفارس وآخرون (٢٠٠٠) حيث يهدف تطوير الموارد البشرية إلى جعل العاملين سواء الموظفين، أو المدراء لدى المنظمة، متابعين ومواكبين لكل ما هو حديث في مجال عملهم وذلك لتدعيم كفاءتهم، وتوسيع معارفهم، وتحسين مهاراتهم اللازمة لأداء الأعمال بأفضل صورة ممكنة. أما القريوتي (٢٠٠١) فيرى أن التطوير التنظيمي يعبر عن التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القرارات الإدارية:

أ- مفهوم التطوير التنظيمي:

كما عرف دنيس وشرادير Dennis and Schraider (٢٠٠٩) التطوير التنظيمي بأنه جهد طويل الأجل يتم من قبل الإدارة العليا من أجل تحسين أساليب حل المشكلات في المنظمة وتحديث عملياتها. وأشار شحادة (٢٠٠٠) أن التدريب والتطوير يأخذ بعين الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين للمنظمة، ولتطوير العاملين والمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية. وأضاف عبيدات (٢٠٠٣) حيث تمتد عملية التطوير لتشتمل على البرامج التدريبية التي تهدف إلى تكييف الأفراد الجدد المعينين حديثاً، أو الذي سيتم تعيينهم من أجل تهيئتهم للعمل في المنظمة بنجاح وكفاية، ويرى دينيز (٢٠٠٩) أن التطوير التنظيمي هو جهد مبذول يتم من خلال البحث عن مشاكل المؤسسة والسعي لحلها إلا أنه قد أغفل طبيعة المؤسسات الموجودة في الدول النامية حيث تتصف تلك المؤسسات بأنها مؤسسات مركزية، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا بد أن يأتي من قمة الهرم الوظيفي وليس العكس أما شحادة (٢٠٠٠) فقد أقر بأن التدريب

والتطوير يأخذ بعين الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين للمنظمة إلا أنه أغفل بأن المؤسسات الحكومية تحتاج إلى قرار من أجل توسيع موازنة التدريب من أجل إحداث التطوير التنظيمي المنشود.

أما عبيدات (٢٠٠٣) فقد أشار إلى أن عملية التطوير تمتد لتشتمل على البرامج التدريبية التي تهدف إلى تكييف الأفراد الجدد المعينين حديثاً إلا أنه لم يوضح عدم قدرة البرامج التدريبية على إحداث التكييف المنشود في الشركات الحكومية حيث تتصف هذه المؤسسات بخضوعها للقوانين واللوائح الداخلية، وبالتالي فلا يمكن للعامل الخروج عن هذه اللوائح والقوانين حتى وإن لم يكن غير متكيف مع الزملاء القدامى مما يعمق المشكلات في المؤسسات الحكومية والخاصة على السواء، وبالإضافة إلى ما تم ذكره سابقاً يضيف الباحث، أن التطوير وظيفة مهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد التطوير جميع العناصر في المنظمة من العاملين والإدارة والوظيفة والمنظمة نفسها، في التطوير الشامل ويكون التطوير عام لجميع الأنشطة في المنظمات، وهو جهد طويل الأجل ويقوم بالتحسين المستمر في الأداء.

ب- أبعاد التطوير التنظيمي:

تتضمن مجالات التطوير التنظيمي ثلاثة أبعاد هي (عبد الوهاب، ١٩٨١):

- الأفراد: وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره.
- جماعات العمل: ويتم التركيز هنا على أساليب الاتصال بين الجماعات والعلاقة الداخلية بينهم والتي تساعد على دعم الجماعة وتحسين الأداء.
- التنظيم: والممثل في هيكل العلاقات وسلطات هيكل الاتصال والعمليات الإدارية.

وبالرغم من أن عبد الوهاب (١٩٨١) قد أشار إلى أن التطوير التنظيمي من أبرز العناصر التي يمكن الاعتماد عليها من قبل الأفراد والجماعات داخل المنظمة بإعتبارهم محور العمل في حد ذاته إلا أنه لم يوضح

قدرة المؤسسات الحكومية على السماح بتطوير قدرات الاتصال بين أفرادها الأمر الذي يعد خروجاً عن المركزية في اتخاذ القرار، ولقد أشار إلى فكرة التنظيم والتي تعني تأهيل عدد كبير من العاملين المرشحين لتولي مناصب قيادية داخل المؤسسة، إلا أن المؤسسات الخاصة لا يمكنها أن تطبق التطوير التنظيمي في إطار التنظيم لرغبة تلك المؤسسات بالاحتفاظ بالقرار الإداري حتى لو حصل أحد العاملين على ترقية، وبالتالي فلا يمكن الخروج عن قرار صاحب المؤسسة أو رئيس مجلس الإدارة، ويرى الباحث أن التطوير هي عملية تعليم الموظفين داخل المنظمة بالمهارات التي يحتاجونها لعملهم الحالي، والمستقبلي، وتهدف إلى إعداد الموظفين ليصبحوا مديرين، وتركز على احتياجات معينة للموظف، والتطوير مستوى إداري أشمل من التدريب، فالتدريب جزء من التطوير.

ويؤيد الباحث كل ما ذكر سابقاً، حيث إن أنواع التدريب متنوعة، وتوجد خيارات كثيرة متاحة للبلدية، حيث تقوم باختيار الطرق المناسبة لها من التدريب التي تساعد على القيام بتدريب العاملين لديها حسب ظروف كل منظمة، وقدراتها المهنية، والمادية في العمل.

٢,٢,٧,٢,٤ رابعاً: حوافز ومكافآت

إن مسألة أهمية الحوافز والمكافآت كبيرة في ميادين العمل وتتصف بحساسية عالية لأنها تمثل مصدر رزق، وعيش لكل من يعمل، وتحرص إدارة الموارد البشرية على تصميم هيكل فعال للأجور قادر على اغراء، وتشجيع العاملين الأكفاء للعمل ومواصلة العطاء في المنظمة ولفترة طويلة من الزمن، وقد يكون من الصعوبة التحديد الدقيق لمدى تأثير نظام التعويضات على عمل المنظمة، ولكن الإبداع في استخدام، أو توظيف خطط الأجور، والمزايا من شأنه زيادة إنتاجية الموارد البشرية المعاصرة والمساهمة في تحقيق أهدافها والأهداف الإستراتيجية للمنظمة أيضاً (David & Stephen، ٢٠٠٥).

١- مفهوم الحوافز والمكافآت:

وعرفها السالم (٢٠٠٨) هي جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير عملهم في المنظمة والسعي نحو تقديم أفضل ما لديهم من جهود لانجاز الأعمال، والمهام المختلفة التي يكلفون بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما أضاف ديسلر (٢٠٠٣) هي كافة أنواع الأجر أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما: المدفوعات المالية المباشرة والتي تأخذ شكل الأجر والمرتبات والعمولات والأرباح، والمدفوعات الغير مباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر، وبالرغم من أن السالم (٢٠٠٨) قد عرف المكافآت حيث تعتبر تلك المكافآت نظير جهود إضافية يقوم بها العاملين من أجل تحقيق أهداف تحقيق أهداف المنظمة إلا أنه لم يوضح أن الكثير من المؤسسات تجعل بند المكافآت بيد مدير الإدارة الأمر الذي يستلزم معه للعاملين أن يكونوا على درجة سلوكية وانضباط نفسي حتى لا يخسروا قيمة المكافآت التي تم إقرارها لهم، وأما ديسلر (٢٠٠٣) فقد أقر بأنها الأجر الإضافية التي يمكن الحصول عليها نظير ما يقدمه العاملون من خدمات، وحيث لم يوضح سلطة توقيع الأجر الإضافية تقع بيد من، ومدى تأثير تلك الأجر الإضافية على العاملين والمنافع التي تعود على المؤسسات والأفراد من وراء وجود أجر إضافية نظير الخدمات الإضافية للعاملين، ويضيف الباحث أن التعويضات هي المنافع، والمستحقات التي يحصل عليها الموظف لقاء قيامه بعمله في المنظمة، وتكون هذه المستحقات بطريقتين: منافع مباشرة، ومنافع غير مباشرة، وتأخذ أشكال عديدة مثل الرواتب، والأجر، والحوافز، والمزايا، والخدمات الأخرى التي تقدمها المنظمة.

٢- أنواع الحوافز والمكافآت:

تنقسم التعويضات إلى قسمين وهي: التعويضات المالية المباشرة، والتعويضات الغير مباشرة، التي

تقدم إلى العاملين في المنظمات وهي (ديسلر، ٢٠٠٣):

أ. الحوافز والمكافآت المالية المباشرة: ويمثل مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للفرد الذي يعمل

لديها، وذلك نظير ما يقوم به من أعمال حسب مستويات الأداء المحدد، وضمن قواعد السلوك

المطلوبة، والتي تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح.

ب. الحوافز والمكافآت الغير المباشرة: وتمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها

المنظمة للعاملين لديها، والتي يحصلون عليها من خلال كونهم أعضاء فيها ويعملون لديها، وذلك

مثل الإسكان الذي تقدمه المنشأة للعاملين فيها، وخدمات المواصلات والخدمات الصحية والثقافية

وظروف العمل المناسبة (ورد، ٢٠٢٣).

٣- عدالة الحوافز والمكافآت المالية وتأثيرها على معدلات الأجور:

من أهم الصفات الضرورية التي يجب أن يتميز بها نظام الأجور هي تحقيق ما يسمى بعدالة الأجور،

فإن الحاجة إلى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في تحديد الأجور وعدالة الأجور تتحقق من خلال إيجاد

نوع التوازن بين حاجات الأفراد وأصحاب العمل ولأهمية تحقيق العدالة في منح التعويضات وهناك أربعة

أنواع من عدالة الأجور يمكن التمييز بينها وهي (Mondy & Noe، ٢٠٠٥):

أ. العدالة الخارجية: هي ظرف يتحقق عندما يتساوى الدفع للأفراد الذين يؤدون أعمالاً متشابهة في

الشركة مع الدفع في الشركات الأخرى وذلك وفق خصائص الأفراد.

ب. العدالة الداخلية: هي ظرف يتحقق عندما يتساوى الدفع للأفراد الذين يؤدون أعمالاً متشابهة في

نفس الشركة وفق عوامل الفرد منها مستوى الأداء أو الأقدمية.

ج. العدالة الفردية: هي ظرف يتحقق عندما يدفع للأفراد الذين يؤدون أعمالاً متشابهة لنفس الشركة

وفق العوامل المتعلقة بالفرد ذاته مثل مستوى الأداء أو الأقدمية.

د. عدالة الفريق: تتحقق عندما يتم مكافآت مجموعات العمل على أساس إنتاجية المجموعة.

٤-العوامل الأساسية المحددة الحوافز والمكافآت للأفراد:

هناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في تصميم أي خطة للأجور وهي (Mondy & Noe، ٢٠٠٥):

أ. المنظمة: تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على الأجور والمزايا التي تقدمها لهؤلاء

العاملين، ومن حيث مستوى المنظمة وسياسات المنظمة والقدرة على الدفع.

ب. سوق العمل: إجراء مسح شامل للمرتبات التي يقدمها أصحاب الأعمال الأخرى لنفس

الوظائف، تحديد العدالة الخارجية.

ج. العمل: تأثيرها واضح لأنها تحافظ على مفهوم العدالة حسب طبيعة العمل، الجهد والمهارات

والأداء، لذلك نستخدم ثلاث طرق: الأولى تحليل الوظائف وتوصيف الوظائف والثانية تقييم

الوظائف والثالثة إضاءة نسبية على النظام والأجور في الوظائف الروتينية التي لا تحتاج إلى مهارات.

د. العمال: هناك مؤسسات تتبنى نظاماً أخرى لبناء الرواتب بدل من إعادة هيكلتها، والاتجاهات

الحالية في تعويض الموظفين تتم بناءً على أسس متعددة ومنها: الدفع على أساس المهارة و الدفع

على أساس الأداء و الدفع على أساس القدرات والأقدمية والخبرة وعضوية المنظمة والإمكانات

وتأثير النفوذ والحظ.

ولقد أكد موندى (٢٠٠٥) أنه ينبغي تحقيق العدالة في تحديد الأجور حيث إن عدالة الأجور

تتحقق من خلال إيجاد نوع التوازن بين حاجات الأفراد وأصحاب العمل إلا أن العدالة لا تتحقق في الواقع

لاختلاف طبيعة المؤسسات ومدى إسهام هذه القطاعات في الاقتصادات الوطنية، ومن ناحية أخرى فإن

العدالة الخارجية التي تعني مساواة العامل بأقرانه في قطاعات أخرى أيضاً لا تتم على أرض الواقع نظراً

لاختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي من دولة لأخرى، أما العدالة الداخلية فقد لا تتحقق أيضاً نظراً

لتعرض العاملين في المؤسسات للكثير من المؤثرات التي تجعل أداءهم يتفاوت من فرد إلى آخر.

وبالرغم من أن موند (٢٠٠٥) قد حدد العناصر الأساسية التي يجب أن تحدد مقدار التعويضات إلا أن سياسة المنظمة وقدرة المنظمة قد تحول دون مساواة كافة العاملين بعضهم ببعض وكذلك فإن سوق العمل قد يعطي تعويضات للخريجين الجدد أكثر من العاملين ذوي الأقدمية حيث يتميز هؤلاء بالعديد من المميزات من بينها الخبرة التدريبية التي تحتاجها المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن العدالة في توزيع التعويضات تحافظ على التوازن المطلوب داخل المؤسسة إلا أن عدالة التعويضات قد تظلم العديد من العاملين الذين لديهم خبرة كبيرة في أداء أعمالهم بالمقارنة بالعاملين الآخرين، وهو ما قد يشعر هذه الفئة بالظلم الشديد ويؤدي أيضًا إلى الشعور بعدم الانتماء الوظيفي (ورد، ٢٠٢٣).

تقوم هذه الممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على تقديم التعويضات والمكافآت والحوافز للموظفين مقابل المهام التي يقومون بها في المنظمة (Amin et al., ٢٠١٤).

ويندرج تحت التعويضات والمكافآت مجموعة الممارسات الفرعية التالية الأجر على أساس الجدارة، والتقييم الموضوعي للأداء وإطلاع الموظفين على الحالة الاقتصادية للمنظمة، والحوافز المالية مقابل الأداء المتميز، والتقدير المعنوي لقاء الأداء الجيد (Naidu & Chand, ٢٠١٤).

ويؤكد Huo et al. (٢٠١٥) على أن الهدف من الحوافز المقدمة للموظفين هو تحفيزهم على تطبيق ما يمتلكونه من معارف و مهارات على مهام بعينها في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويضيف الباحثون أن هنالك العديد من الإستراتيجيات المتبعة في تقديم الحوافز ومنها الحوافز على أساس الأداء، و الحوافز على أساس الأهداف، والحوافز على أساس العمليات.

وقد ميز أبو سنيينة (٢٠١٣) نوعين أساسيين من الحوافز هي الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية، كما قسم الحوافز الإيجابية إلى نوعين هما: الحوافز المادية ممثلة بالأجور و العلاوات و الزيادات السنوية و الهدايا ذات القيمة المادية. والنوع الثاني هو الحوافز المعنوية و تضمن تقدير الجهود و الثناء عليها، ومشاركة

العاملين في الإدارة، والترقيات، و ذكر الباحث أن المقصود بالحوافز السلبية تلك المرتبطة بالعقوبات الصادرة بحق الموظف من قبل إدارة المنظمة، ومن الأمثلة عليها الحوافز السلبية المادية مثل إيقاف العلاوة السنوية للموظف، أو التوقيف المؤقت عن العمل. والحوافز السلبية المعنوية مثل توجيه تنبيه للموظف بسبب تقصيره في العمل. وقد تكون الحوافز السلبية فردية بحيث تعود على الموظف نفسه أو جماعية بحيث تشمل أكثر من موظف.

ويرى Newman و Milkovich (١٩٩٨) أن المكافآت عملية معقدة ليس من السهل فهمها دون الأخذ بأبعادها مثل: ممارسات التقدير غير المالي، و هي تشير إلى الوسائل التي تعبر من خلالها المنظمة عن تقديرها لإنجازات الأفراد، ومن الأمثلة عليها إعطاء الموظف استراحة من العمل أو احتفالات تقدير الموظفين أو بطاقات حضور مباريات رياضية مهمة و غيرها

ويؤكد Zaitouni et al. (٢٠١١) على أن الدور الذي يلعبه التقدير غير المالي بأنه لا يقل أهمية عن التقدير المالي في تعزيز الالتزام التنظيمي.

ويؤيد الباحث كل ما ذكر سابقاً، حيث إن الحوافز والمكافآت لها دور كبير في أداء العاملين في البلدية بحيث يتم اتخاذ أساليب جديدة لإعطاء الموظفين حوافز تشجعهم على الإنتاجية وتحقيق أهداف البلدية.

٢٠٢٨ مستقبل إدارة الموارد البشرية

أصبح من الصعب جداً أن ننظر إلى المستقبل ونحاول تشخيصه والتنبؤ بالدور الذي ستقوم به إدارة الموارد البشرية، بسبب التفاعل المستمر بين المتغيرات الداخلية والخارجية، التي تدور في المنظمة والبيئة الخارجية حولها، وبالرغم من التطور والتحول الذي أصبح في دور إدارة الموارد البشرية، إلا أن كثيراً من

الباحثين يرون أن هذه الإدارة لازالت دون مستوى الطموح، من حيث مساهمتها في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين، ولا شك أن هذه النظرة ستتعزيز أكثر إذا أدركنا أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة فيها، وسيستمر تأثيرها على إدارة الموارد البشرية بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، ولاسيما المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقوانين والتشريعات الخاصة بمجال العمل والعلاقة ما بين الفرد والمنظمة، وهذا يعني أن مستقبل إدارة الموارد البشرية مرهون بمدى مقدرتها على توظيف العلوم السلوكية في المشاكل التنظيمية الوظيفية في المنظمات، وإن دور إدارة الموارد البشرية سوف يزداد أهمية في المستقبل لأنها مقبلة على أربعة تغيرات أساسية هي (القحطاني، ٢٠١٢):

١- أنها ستقوم بدور أكثر أهمية في إدارة العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع سياسات الأفراد، وسوف يكون لها نظرة أكثر توجهاً نحو الربح والنمو بدلاً من اقتصرها على إدارة أنشطة العاملين فيها، كما إنها ستحاول اكتشافها فرص تحسين الأرباح أيضاً.

٢- إنها سوف تصبح أكثر إبداعاً وإيجابية، إذ سوف لا تقتصر جهودها على النواحي التنفيذية ونقل البرامج والسياسات التي تطبقها المنظمات الأخرى، وإنما ستهتم بدراسة أكثر جدية لأهداف المنظمة بغية وضع سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف، فالتركيز سيكون على الهدف وليس على الوسيلة، وعلى الجوهر وليس على الشكل، وعلى الإنجازات أكثر من مجرد القيام بالنشاط (ورد، ٢٠٢٣).

٣- إنها سوف توسع من مسؤوليتها لتتضمن تطوير المنظمة بعد أن كانت محصورة في صيانتها فقط، حيث سيخصص العاملون في هذه الإدارة وقتاً أكبر في تنمية وتطوير العاملين وتشجيع التغيرات وليس المحافظة علي ما هو كائن في المنظمة.

٤- أنها سوف تصبح الإدارة العليا في المنظمة أكثر التحامًا بإدارة الموارد البشرية مما هو عليه الحال الآن، وسوف تفهم بشكل أكبر أن جزءًا مهمًا من مسؤوليتها ينحصر في تنمية الموارد البشرية في المنظمة وتخطيط مستقبلها.

ويرى عامر (٢٠١٠) أن هناك تطورات حالية ستؤدي إلى متطلبات مستقبلية لسماة إدارة الموارد البشرية ومن هذه التطورات الحالية:

١- اقتناع الجيل الحالي من التنفيذيين بمسؤولية الاهتمام بالموارد البشرية في ضوء المتغيرات والتطورات الحديثة.

٢- زيادة درجة الاستثمار في الموارد البشرية، وتحليل التكلفة والعائد لبرامج التدريب ومعرفة مدى مساهمة تلك البرامج في رفع كفاءة الأداء.

٣- ظهور مشاكل جديدة في العمل تتعلق بدرجة ولاء العاملين وحفزهم على العمل.

٤- زيادة فئة المتخصصين من العناصر البشرية.

٥- اتساع مجال المنظمات الحديثة وكبر حجم أعمالها، شركات متعددة الجنسيات، الاعتمادات، السوق العالمية، وهو ما يتطلب الحاجة إلى إعداد المديرين للتعامل مع تلك التطورات.

٦- زيادة حدة التنافس، لذا لا بد من الابتكارية وتنمية الموارد البشرية وتدعيم الموقف التنافسي.

٧- زيادة قوة النقابات وأيضًا التدخلات الحكومية لما لها من تأثير على مجريات العمل في المنظمة.

لذا يرى العديد من العلماء أن إدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين

يستدعي بالضرورة إحداث تغيرات جوهرية في عامر (٢٠١٠):

١- فلسفة العمل.

٢- نظم العمل.

٣- السياسات الحاكمة.

٤- القدرات الابتكارية والجودة المرنة.

وترى الدراسة الحالية أن مستقبل إدارة الموارد البشرية سوف يكون له اهتمام كبير لما له من دور في بيئة الأعمال في المستقبل والدور الذي ستقوم به في المنظمات من جميع النواحي من حيث المشاركة، وتقييم الأداء، والتدريب الحديث، والخوافز والمكافآت، بسبب التغيرات السريعة في العالم وفي النظرة لبيئات الأعمال المتغيرة المتجددة، لذلك أن إدارة الموارد البشرية سوف تواكب التطورات الحديثة وسوف تتعامل معها لتقدم أداء يساعدها في النمو والاستدامة.

٢,٣ أداء العاملين

٢,٣,١ مفهوم أداء العاملين

الأداء هو من أهم المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والدارسين في جميع المجالات، وذلك يكمن وراء أهميته للفرد والمنظمة على حد سواء، لأن المنظمات تحقق أهدافها ورؤيتها من خلال أداء العاملين فيها (عاشور، ٢٠١٠)، من هنا كان الأداء بمفهومه البسيط عبارة عن قيام الأفراد بالأعمال المنوطة بهم، وقدرتهم على إتمامها، والأداء يعكس كيفية وطريقة أداء متطلبات العمل، وعادة ما يقاس بالنتائج التي تم تحقيقها (شاويش، ٢٠٠٠)، كما عرفه (عبيد، ٢٠٠٩) الأداء بأنه مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول، واتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها، وعرف

(المالكي، ٢٠٠٣) الأداء بأنه العمل الذي أنجز فعلاً، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو منظمة

لإنجاز عمل معين وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف أو الإدارة ذات الكفاية والتدريب.

وأضاف سالم (٢٠٠٦) أن الأداء الوظيفي هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات،

وإدراك الدور والمهام المنوط بها، وعرف بيترسون (٢٠٠٣) أن الأداء هو قدرة المنظمة على استخدام

مواردها بكفاءة وفعالية، وإنتاج مخرجات متناعمة ومتجانسة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، وعرف

الأداء ويلن وهونجر Wheelen and Hunger (٢٠٠٢) أن هو النتيجة النهائية للنشاط، ويرى الباحث

أن أداء العاملين هو السلوك المبذول من الفرد في العمل، حيث يكون هذا الأداء هو مقياس لدور العاملين

في المنظمات والجهود المقدرة من الأعمال.

بالرغم من أن عاشور (٢٠١٠) قد أشار إلى أن أداء العاملين من أبرز الموضوعات التي حازت على

اهتمام الباحثين خلال القرن الحادي والعشرون وأن المنظمات تسعى إلى تطوير الأداء من خلال تنفيذ

رؤية المنظمة إلا أنه لم يوضح أن أداء العاملين يحتاج إلى مزيد من الاهتمام، وخاصة في المؤسسات الحكومية

حيث تحتاج تلك المؤسسات إلى الخبرة الكبيرة في متابعة القوانين واللوائح والقدرة على تنفيذها في أقصر

وقت ممكن، أما مؤسسات القطاع الخاص فتحتاج إلى مزيد من الاهتمام بجوانب التدريب والتحفيز من

أجل تحقيق ما تصبو إليه المؤسسات.

ولقد أشار شاويش (٢٠٠٠) أن الأداء هو قيام الأفراد بالاتصال والتواصل من أجل تعظيم قدراتهم

بما يخدم متطلبات العمل إلا أنه لم يوضح الطرق التي يمكن للإدارة العليا اتباعها من أجل دعم الأداء

وتفعيل البرامج التدريبية الخاصة بالعاملين ومراقبة وانتظار نتائجها، وأما عبيد (٢٠٠٩) فقد أشار إلى أن

الأداء هو النتائج التي يمكن الحصول عليها من وراء اتباع الأنظمة واللوائح والقوانين من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة في الأجل الطويل، إلا أنه أغفل أهمية الإبداع الذي ينتج من أداء العاملين والابتكارات المتوفرة في

أداء العاملين وهو الأمر الذي تفتقده معظم المؤسسات الحكومية التي ترغب باتباع اللوائح والقوانين بغض النظر عن الإبداع والابتكار في أداء العاملين، وكذلك فإنه لم يشر إلى الدور المهم الذي يحققه التدريب والتطوير في أداء العاملين، وبالتالي فإن هذا المفهوم يفتقد إلى الكثير من الدقة.

ومن ناحية أخرى فإن المالكي (٢٠٠٣) قد أشار إلى أن الأداء هو إنجاز الأعمال نتيجة بذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة إلا أنه لم يوضح كيف يمكن للموظفين أن يحققوا الأداء المطلوب في ظل المعاناة وتدني الأجور والظلم في الترقى حيث تشير غالبية تقارير التنمية البشرية أن المؤسسات الحكومية في الدول ذات الأنظمة الشمولية والتي تركز على اتباع اللوائح والقوانين ولا تكثر لتحسين أداء العاملين، وتجدد الإشارة إلى أن أداء العاملين يمكن أن يتحسن من خلال العديد من العوامل إذا اجتمعت فإن أداء العاملين يحقق أهداف المنظمة.

وبالرغم من أن سالم (٢٠٠٦) قد أشار إلى أن الأداء الوظيفي هو نتاج الجهد المبذول وقدرات العاملين إلا أنه لم يوضح أن قدرات المنظمة والعاملين تعتمد في الأصل على إرادة العاملين في العمل والرغبة في الإنتاج التي تركز في الأصل على ما يحصل عليه العاملين من رواتب وأجور وتعويضات وحوافز مادية ومعنوية، وبالتالي فإن غالبية المؤسسات الحكومية تتأثر بشكل كبير نتيجة عدم قدرتها على إشباع رغبات العاملين، الأمر الذي يؤثر بالسلب على أداء العاملين.

ويرى ويلن وهونجر (٢٠٠٢) أن الأداء هو النتيجة النهائية للنشاط إلا أنهم لم يوضحوا كيف يمكن للنتيجة النهائية للنشاط أن تكون مؤثرة بالقدر الكافي الذي تحقق منه المؤسسات أهدافها على الأجل الطويل ومن ناحية أخرى فإن مفهوم الأداء يجب أن يتركز على مجموعة من المرتكزات التي إذا تم اتباعها فإنها تحقق نتائج في غاية الأهمية قد تؤثر على أداء العاملين حيث إن تلقي العاملين على مستوى من التدريب الرفيع بالإضافة إلى حصولهم على مستحقاتهم من الحوافز والتعويضات، وقد يؤدي إلى تحسن

الأداء فضلاً عن حصول العاملين على نصيبهم من الرعاية الطبية والرعاية التعليمية، وقد يدفع العاملين إلى تحقيق مزيد من التقدم في أدائهم الوظيفي بشكل ملفت للنظر، وبالتالي فإن مفهوم الأداء يمكن أيضاً أن يحقق ما تصبو إليه المؤسسات إذا ما تم مراعاة العناصر السالف ذكرها (ورد، ٢٠٢٣).

٢,٣,٢ أهداف وأهمية أداء العاملين

يشغل موضوع أداء العاملين في المنظمات اهتمام الباحثين في أدبيات الإدارة بشكل عام وأدبيات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة لأهمية العنصر البشري الذي يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المنظمات، وانعكاس أدائه لعمله على أداء المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي إنتاجيتها (الضمور، ٢٠١٥)، ويعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات، والنقل، والترقية، وارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد يزيد من اهتمام الفرد بأدائه، وكما يرتبط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى الموظفين إذ إن الموظفين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم (الهيبي، ٢٠٠٠)، ومن خلال أهداف أداء العاملين حيث تربط بعض المنظمات الحوافز المقدمة للعاملين بأدائهم، لهذا تكون الحوافز سبباً لتولد الدافعية لدى الأفراد العاملين لزيادة ورفع مستوى الأداء، باعتبار أن الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء العمل، وعندما يكون مستوى الأداء جيداً فهذا يعطي شعوراً بالأمن الوظيفي لدى الفرد، لأن الإدارات مهما اختلفت وتبدلت دوماً تسعى للحفاظ على الأفراد ذوي الأداء الجيد (درة، ٢٠٠٣).

وبالنظر لأهمية أداء العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد

الشمين، حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦):

١- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، التي تعد عملية تنظيمية مستمرة

يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.

٢- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة،

والضعف، وانعكاساتها السلبية، والإيجابية على إنتاجية الفرد، وفاعلية المنظمة.

٣- رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة،

عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن

الهدف الأساسي من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على

ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

٤- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء

ورفع أداء العاملين، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب

وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

٥- تشكل فرصا للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه

من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

بالرغم من أن الباحثين والعلماء والمفكرين قد أكدوا على أهمية أداء العاملين حيث إن أداء العاملين

يشمل العديد من الأهداف من بينها ما أقره الضمور (٢٠١٥) أن الاهتمام بأداء العاملين ينبع من خلال

الاهتمام بالعنصر البشري، إلا أنه لم يوضح كيف يمكن للأداء أن يربط بإنتاجية العاملين في المؤسسات إذا

كانت تلك المؤسسات لا تعطي العاملين حقوقهم المشروعة من تدريب وتعليم وأجور وحوافز وتعويضات.

وبالرغم من أنّ الهيئتي (٢٠٠٠) قد أشار إلى أن الأداء يعتبر مقياس لقدرات العاملين إلا أنه لم

يوضح كيف يمكن للأداء أن يكون مقياس لقدرات العاملين في الوقت الذي تتفاوت فيه قدرات العاملين

داخل المؤسسة الواحدة بل داخل الإدارة الواحدة الأمر الذي يشير إلى عدم دقة تلك المقاييس المشار إليها، وكما أشار إلى أن الأداء هو مقياس الاستقرار الوظيفي إلا أنه لم يوضح الطريقة التي يمكن من خلالها أن يحقق الأداء الاستقرار الوظيفي في المؤسسات، ولقد أشارت درة (٢٠٠٣) أن العاملين في المؤسسات يجب أن تربط الحوافز برفع مستوى أدائهم إلا أن الدافعية أو الرغبة في ربط الحوافز لا تكفي فقط لتحسن مستوى الأداء حيث إن غالبية المؤسسات الحكومية تسعى إلى تحسين الإنتاجية ولو قدم العاملين مزيداً من الجهد غير مدفوع لتحقيق أهدافها الأمر الذي لا يحقق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات.

وأشار الطائي (٢٠٠٦) أن تحديد مستوى العاملين يعتمد على الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية إلا أنه لم يوضح المنهجية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الموارد البشرية، وأكد أن المؤسسة تستطيع أن تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لديها إلا أنه لم يوضح كيف يمكن للمؤسسة أن تحدد الجوانب الإيجابية والسلبية من خلال أداء العاملين، وبالرغم من أنه قد أشار إلى أن رفع معنويات العاملين يعتمد على البيئة التي يعمل بها العاملين ومدى الجهد المبذول من الموارد البشرية إلا أنه قد أغفل أن المؤسسات تختلف في طبيعتها عن المؤسسات الأخرى الأمر الذي قد يصعب معه رفع معنويات العاملين نتيجة الإهمال المتعمد أو اعتماد العديد من السياسات الخاطئة التي تؤثر في أداء العاملين، وتجدر الإشارة إلى أنه قد أكد أن الكشف عن أهداف أداء العاملين قد يساهم في كشف الطاقات الكامنة عن العمالة غير المستغلة للعاملين إلا أنه لم يوضح كيف يمكن الكشف عن طاقات العمالة غير المستغلة الذين تم تعيينهم بقرار خاطئ في الأماكن غير المناسبة لتلك العمالة، ومن ناحية أخرى فإنه لا يمكن للمؤسسات الحكومية أن تعترف بخطأ تعيين عماله في أماكن لا تتماشى مع مؤهلاتهم الدراسية مما يصعب معه اكتشاف تلك الطاقات غير المستغلة (ورد، ٢٠٢٣).

ويرى الباحث أن الأهداف التي تتحقق من خلال أداء العاملين عملية مهمة حيث إن الأداء الجيد للعاملين يساعد في تحقيق الربحية، والتنافسية للمنظمات، وأيضًا رفع الإنتاجية للمنظمات، وقدرات العاملين لأداء أعمالهم، وتزيد أهمية أداء العاملين حيث يكشف عن الطاقات الكامنة للعاملين في المنظمات.

٢,٣,٣ عناصر أداء العاملين

إذا وصف الأداء على أنه النتائج والمهام التي يحققها الفرد على أكمل وجه، ومن هنا تبرز عدة من عناصر أداء العاملين كما بينها سلي Selye (١٩٩٦) وهانز Hayenz (١٩٩٨):

- ١- الموظف: وكل ما يمتلكه الموظف في المنظمة من مهارات وقيم واتجاهات ودوافع واهتمامات.
- ٢- الوظيفة: وهي ما يتصف به العمل من متطلبات أو تحديات وما يقدمه هذا العمل، الوظيفة من فرص تتمتع بالتحدي والتغذية الراجعة كجزء من العمل.
- ٣- الموقف: وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.

ويبرز درة (١٩٩٨) عددًا من عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

- ١- كفايات الموظف: وتعني ما يتمتع به الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهذه هي الخصائص الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- ٢- متطلبات العمل: وهنا تمثل الوظيفة التي تشمل المهام والأدوار والخبرات التي يتطلبها العمل.

٣- بيئة التنظيم: وهي العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الأداء الفعال كالهيكلة التنظيمية والأهداف والموارد المستخدمة والإجراءات المتبعة والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

ويرى الصرف (٢٠٠١) أن الأداء يتكون من مجموعة من العناصر أهمها:

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ولقد أشار سلي وهاينز (١٩٩٨) أن هناك العديد من العناصر التي تحدد أداء العاملين من بينها الدور المهم الذي يقوم به الموظف إلا أنه لم يوضحوا إذا كانت المهارات والدوافع تصلح في بعض المنظمات من عدمه حيث تحتوى العديد من المؤسسات الحكومية على الخبرات غير المستغلة، ومع ذلك لا يمكن استغلالها في الوقت الراهن لوجود سوء الأداء المالي والإداري في تلك المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسات الخاصة تعتمد على أداء العاملين ومع ذلك فإن متطلبات الوظيفة تتطلب توافر العديد من العاملين يتوافر لديهم العديد من المهارات، ومن ناحية أخرى فإنهم قد أكدوا على ضرورة توافر البيئة

التنظيمية والهيكل التنظيمي في المؤسسات إلا أنهم قد أغفلوا أن أغلب المؤسسات الحكومية تعاني من تدهور البيئة التنظيمية وعدم انتظام اختصاصات الهيكل التنظيمي مما يضعف البيئة التنظيمية كأحد أهم المؤثرات في أداء العاملين.

ولقد أبرزت درة (١٩٩٨) أن كفايات الموظف وقدراته من بين أبرز العناصر المؤثرة في أداء العاملين إلا أن قدرات الموظفين تتأثر بالعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية التي قد تحول دون تحقيق أداء العاملين أهداف المؤسسات، ولقد أشارت إلى أنه متطلبات العمل من بين أهم عناصر أداء العاملين إلا أن متطلبات العمل تختلف من مؤسسة لأخرى وكذلك تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات سواء كانت حكومية أو مؤسسات خاصة مما يجعل متطلبات العمل لا تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين، وترى أن بيئة التنظيم والمؤثرات الداخلية والخارجية يمكن أن تكون من بين العوامل التي تؤثر في أداء العاملين، وبالرغم من اتفاق الباحث أن بيئة التنظيم والمؤثرات الاقتصادية والاجتماعية تؤثر على أداء العاملين إلا أنه لم يوضح كيف يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في أداء العاملين ولم يوضح الطرق التي تتبعها المؤسسات لتجنب التأثيرات السلبية لتلك العوامل والإجراءات المتبعة لتحسين الأداء بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ناحية أخرى فقد أشار الصريف (٢٠٠١) أن الأداء يتكون من المعرفة بمتطلبات الوظيفة والمهارات الفنية والعملية وبالرغم من اتفاق الباحث على ما أشار إليه إلا أنه لم يوضح المهارات الأساسية المطلوبة في الوظائف بصفة عامة التي يجعلها من ضمن المعايير الأساسية لاختيار الوظيفة العامة، ولقد أكد أن نوعية العمل من أبرز العوامل التي تؤثر في أداء العاملين والتي تتمثل في رغبة العاملين على الإبداع والابتكار فضلاً عن رغبة العاملين في اكتشاف الأخطاء وعدم الوقوع فيها.

ولقد أشار الصرف (٢٠٠١) أن المثابرة والثوق والجدية في العمل من أبرز النقاط التي يمكن الاعتماد عليها في إنجاز الأعمال، وفي الحقيقة أن معظم الشركات والمؤسسات الحكومية في الدول النامية تتصف إنتاجية العاملين فيها بالضعف الشديد نتيجة تكديس تلك المؤسسات بالعمالة الأمر الذي يشير إلى احتكار فئة قليلة من العاملين لهذه الأعمال حتي يظهروا أمام الإدارة العليا أنهم من يتحملون مسؤولية العمل دون غيرهم مما يؤكد أن تلك المعايير لا تصلح في كافة المؤسسات وكذلك لا تصلح للتعميم على مؤسسات القطاع الخاص، وترى الدراسة أن عناصر أداء العاملين مهمة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في دور العاملين في المنظمة وكيفية معرفة السياق الإداري في تقدير المهام والقدرات والخبرات للعاملين في المنظمة.

٢,٣,٤ محددات أداء العاملين

يتأثر الأداء وجوته بثلاث محددات أساسية وهي: الدافعية الفردية، ومناخ العمل وبيئته، والقدرة على

إنجاز العمل (المانع، ٢٠٠٦) وهي:

١- الدافعية الفردية: وهي المحرك الداخلي للفرد الذي يقف وراء سبب كل سلوك، وتكمن أهمية

الدافعية الفردية بأنها العنصر المساعد لمعرفة أفضل الوسائل الممكن اتباعها للتأثير على الأفراد

لتحقيق الأهداف المرجوة منهم.

٢- مناخ العمل وبيئته: تؤثر البيئة الداخلية للعمل داخل المنظمة والرغبة بالاستمرار فيها، والعمل

حسب قيم وأهداف المنظمة.

٣- القدرة على إنجاز العمل: وهي قدرة الفرد على إنجاز العمل من خلال الكفاءات والخبرات

والمؤهلات التي يمتلكها أو من خلال برامج التدريب التي خضع لها.

ويمكن النظر إلى محددات أداء العاملين من منظور آخر وتقسيمها إلى: عوامل داخلية وعوامل

خارجية وعوامل أخرى (الطيان، ٢٠٠٠) وهي:

١- العوامل الداخلية: وهي العوامل الممثلة بقدرات الفرد ومهارته واستعداده وتوجهاته نحو العمل الذي

يقوم به والتي تؤثر على أداء الموارد البشرية.

٢- العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تتمثل ببيئة العمل ومناخه من حيث علاقة الأفراد مع بعضهم

البعض، وعلاقتهم مع الإدارة وضغوطات العمل ووسائل وأدوات وتجهيزات المنظمة المكتبية

والخدمائية التي تجعل من المنظمة مكاناً ملائماً للعمل، وغيرها من العوامل التي تؤثر على الأداء.

٣- العوامل الأخرى: وهناك مجموعة من العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء بشكل نسبي مثل بعض

العوامل الوراثية المتعلقة بالفرد العامل، وعوامل بيئية وثقافية محيطية، وعوامل متعلقة بالفرد كمستوى

التعلم والخبرات المكتسبة.

أشار المانع (٢٠٠٦) أن هناك العديد من المحددات التي من خلالها يمكن التعرف على ما إذا كان

الأداء فعالاً من عدمه ومن أبرز هذه المحددات الدافعية الفردية ورغبة الفرد وإرادته الداخلية في تحسين

مستوى أدائه، ويمكن للمؤسسات الاعتماد على الدافعية الفردية لتحقيق أهداف المؤسسة إلا أنه لم يشر

إلى أن العديد من الموظفين يرغبون في تحسين أدائهم في المؤسسات الحكومية ولكنهم غالباً ما يجدوا أن

الواقع والهيكلة التنظيمي وعدم القدرة على تخطي المدير المباشر والمركزية في اتخاذ القرار من أبرز المعوقات

التي تواجه العاملين في رغبتهم في تطوير أدائهم مما يضعف من مستوى أدائهم مع الوقت، وبالرغم من

اتفاق الباحث معه في أن مناخ العمل وبيئته من أبرز محددات أداء العاملين إلا أن البيئة الداخلية لأغلب

الشركات الحكومية في الدول النامية لا تساهم بتطوير أداء العاملين حيث يتسم العمل في تلك الشركات

بالنمطية الشديدة والمركزية في اتخاذ القرار وعدم قدرة الموظف على إظهار قدراته في الإبداع والابتكار مما

يؤثر بشكل كبير في مستوى أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي فإن مع مرور الوقت سوف يتأثر الأداء بشكل كبير الأمر الذي يضعف قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل.

وبالرغم من أن المانع (٢٠٠٦) قد أشار إلى أن القدرة على إنجاز العمل تعتبر من أبرز المحددات لأداء العاملين وأن قدرة العاملين على الحصول على التدريب اللازم من أبرز الأسس التي يعتمد عليها إلا أنه لم يوضح أن المؤسسات الحكومية لا تكثر بمستوى التدريب بل تهتم بتنفيذ الأوامر الإدارية الصادرة من الإدارة العليا بغض النظر عن تعارضها مع أسلوب العمل في المؤسسة من عدمه، وكذلك فإن مؤسسات القطاع الخاص تهتم بمستوى تدريب الأفراد ومؤهلاتهم الدراسية منذ استقطابهم وليس بعد عملية تعيينهم، وبالتالي فإن القدرة على إنجاز العمل لا يعتبر من أبرز المحددات حيث إن العاملين في كافة المؤسسات لديهم الفترة المتاحة لإنجاز العمل التي قد تكون محدده سلفاً والتي غالباً تكون كافية.

وأشار الطيبان (٢٠٠٠) أن محددات أداء العاملين تنقسم إلى محددات داخلية وخارجية حيث إن المحددات الداخلية تتمثل في قدرة الأفراد ومهاراتهم في إنجاز الأعمال في أقصر وقت ممكن وبأعلى كفاءة ممكنة وهو الأمر الذي لا يتطلب العمل في المؤسسات الحكومية حيث تتطلب تلك المؤسسات تنفيذ الأوامر الإدارية الصادرة وتنفيذ اللوائح والقوانين وعدم تخطينها حتى ولو كان ذلك على حساب تأخير العمل أما في القطاع الخاص فإن المسؤولين يهتمون بالوقت المناسب لإنجاز الأعمال بغض النظر عما قد يعاني من العاملين من المؤثرات السلبية التي تعوق قدرتهم على إنجاز تلك الأعمال في الوقت المحدد (ورد، ٢٠٢٣).

ولقد أشار أن هناك العديد من العوامل الخارجية التي قد تؤثر على أداء العاملين مثل طريقة تعامل المدير الحادة مع الموظفين وإلزامهم بتصرفات معينة وكذلك عدم المرونة والمؤامرات الخفية التي تحدث بين العاملين والمديرين وكذلك عدم ملاءمة أماكن العمل للعمل إلا أنه لم يبين أن المؤسسات الحكومية في الدول

النامية لا تحتاج في الغالب إلى الكثير من الجهد لمراقبة أداء العاملين وكذلك فإنه قد تغافل أن مؤسسات القطاع الخاص لا تهتم بما يتعرض له العامل من مؤثرات خارجية، فالعبرة في تلك المؤسسات بإنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد فقط دون النظر إلى ظروف العاملين، وبالرغم من اتفاق الباحث مع الطيان (٢٠٠٠) أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي يمكن أن تكون من أبرز محددات أداء العاملين ومن بينها المحددات البيئية إلا أنه لم يشير إلى أن هناك العديد من المؤسسات التي تعمل في أنشطة اقتصادية وصناعية معينة تؤدي إلى تضرر العاملين بشكل كبير مثل شركات الأسمدة وصناعة الأصباغ وصناعة الأسمت حيث إن العامل يتضرر بشكل كبير صحياً وبدنياً الأمر الذي يعتبر من أبرز معوقات أداء العاملين، وكذلك فإن مصانع الأخشاب التي تصدر صوتاً كبيراً قد يؤثر أيضاً على الحالة الصحية للعاملين، وكل تلك الأسباب التي ذكرت لا تمتع العمال من أداء وظائفهم على الوجه الأكمل نتيجة الظروف والضغط الأسرية التي قد يتعرض لها العاملون والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وبالتالي لا يمكن اعتبار العوامل البيئية من أبرز محددات أداء العاملين.

٢,٣,٥ أداء العاملين من منظور إسلامي

من القيم الخلقية المهمة في مجال العمل والإنتاج إحسان العمل وإتقانه، ذلك أن الإسلام يحضُّ على إتقان العمل وزيادة الإنتاج، ويعدُّ ذلك أمانة ومسؤولية، فليس المطلوب في الإسلام مجرد القيام بالعمل، بل لا بُدَّ من الإحسان والإجادة فيه وأدائه بمهارة وإحكام؛ فذلك مدعاة لنيل محبة الله ومرضاته - سبحانه - يقول النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَقَنَهُ) (الحديث: الألباني. صحيح الجامع: ١٨٨٠)، ومن إتقان العمل شعورُ العامل بالمسؤولية تجاه ما يُوكَّل إليه من عمل، وحسن رعايته لعمله، وتطويره، والإسراع في إنجازه، وبذل الوسع والطاقة في اجتناب الوقوع في الأخطاء في أداء

العمل وإنتاجه، وألاً يفرّق بين عمله في قطاع حكومي أو مؤسسة خاصّة وعمله لخاصّة نفسه، فهو مُطالب

بإتقان العمل وإجادته وإحسانه سواء كان له أو لغيره، وممّا يُعيّن على إتقان العمل (القوسي، ٢٠٠٨):

— أن يختار العمل الذي يُناسبه ويستطيع أداءه بكفاءة ومقدرة، فمن غير المناسب أن يختار عملاً لم يُؤهل له ولا يستطيع أداءه.

— أن يعرف العامل متطلّبات العمل ومستلزماته؛ كي يَتِمَكَّن من الوفاء بها على الوجه الأمثل.

— إنَّ إتقان العمل وأداءه بصدق وإخلاص إنما يَزِيد من الإنتاج وينمي الاقتصاد، وهذا يعود بالنفع والفائدة على العامل نفسه، وعلى ربِّ العمل، وعلى المجتمع كذلك.

وقد قرر الإسلام مبدأ مسؤولية الشخص عن أعماله في الحياة الدنيا، وفي ضوء هذه المسؤولية

يوجهنا الله سبحانه وتعالى إلى إجراء متابعة إنجاز العاملين بمعرفتنا دنيوياً، وهذا ما أشار إليه قوله تعالى: ﴿وَقُلْ

اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

(القرآن. التوبة : ٩ : ١٠٥) وكما يشير إليه ضمناً قوله سبحانه وتعالى: ﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا

سَعَى﴾ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى﴾ (القرآن. النجم : ٥٣ : ٣٩-٤٠) فمادام عمل الإنسان وسعيه في

هذه الحياة هو مصدر قيمته ومناطق مسؤوليته فإنه يتعين رؤية هذا العمل بواسطة الآخرين باتباع وسائل

مختلفة عن طريق الإشراف وما يتطلبه من مهارات قيادية أو تقويم الأداء بموجب تقارير نشاط دورية وممارسة

التفتيش والرقابة على اختلاف أنواعها وأجهزتها (حكيم، ٢٠٠٩)، تتركز أخلاق العمل والأداء في الإسلام

على عنصرين أساسيين هما (الحنيطي، ٢٠١٦):

١- الأمانة: يعتبر مفهوم الأمانة في الإسلام شامل ومتعدد الجوانب، من حيث أمانة المال، والجهد،

والوقت، والفكر، والسلوك، فالأمانة من كمال الإيمان وحسن الإسلام، وعليها يقوم أمر السموات

والأرض، وبالأمانة يحفظ الدين والأعراض والأموال والأجسام، والعلوم، والولاية، والقضاء والكتابة،

وهي من أعظم الصفات الخلقية التي وصف الله بها عباده المؤمنين بقوله عز وجل: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (القرآن. المؤمنون ٢٣: ٨) لذلك فإن الأمانة لا تتحقق إلا بخشية الله، وإدراك المسؤولية عند تولي الوظيفة العامة، ولا يكفي المسؤول عند اختياره للعاملين بميكانيكية التعيين والاختيار فقط وإنما يستوجب الأمر بذل العناية والحرص ولو أدى ذلك إلى إغضاب الآخرين.

٢- القوة: وتعني الكفاءة في الأداء والإتقان في العمل، ولقد ربطت القوة بالقدرة، ومن الإتقان أن يكون الشخص متخصصاً في عمله، وما يرى في الوقت الحاضر من الاهتمام بأساليب الجودة ودوائرها الكلية، هو تطبيق عملي لما دعا إليه الإسلام من ضرورة الإتقان في العمل قال تعالى: ﴿وَأَذْكُرْ عَبْدَنَا دَاوُودَ ذَا الْأَيْدِ إِنَّهُ أَوَّابٌ﴾ (القرآن. ص ٣٨: ١٧) وفسرت الأيدي في الآية أنها القوة والإتقان في العمل.

بالرغم من أن الإسلام قد حث على العمل والدفع نحو الإنتاج وتحسين الأداء إلا أن هناك العديد من الأدلة الشرعية من الكتاب والسنة النبوية المطهرة التي حثت على أهمية تحسين أداء العاملين، ولقد أكد القرآن الكريم على أن الإتقان في العمل من أبرز الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في وضع تقنين للعمل لحث العمال على الإتقان، ولعل حديث الألباني عن الإتقان على العمل يكفي لحسم القضية ويمكن القول أن الإسلام أمر بضرورة الإتقان في الأعمال وتجنب الغش وهو ما دفع العديد من الخلفاء الراشدين إلى وضع الكثير من المراقبين للأسواق لاكتشاف الغش وعدم الإتقان في العمل.

ولقد أبرز القوسي (٢٠٠٨) أن الإتقان في العمل يجب أن يكون في شتي مناحي الحياة وخاصة في المؤسسات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة وأنه يجب إنجاز الأعمال بدقة إلا أن الواقع يفرض الكثير من المتغيرات فالعمال والموظفون في تلك المؤسسات العامة لا يكفيهم ما يحصلون عليه من رواتب، والكثير من تلك الرواتب نتيجة عجز الإستراتيجيات الموضوعية من مساواة كافة العاملين في تلك القطاعات فضلاً

عن أن الرواتب لا تكفي ما تمر به الدول من متغيرات اقتصادية وخاصة من ارتفاع المستوى العام في الأسعار وتدني القدرة الشرائية للعاملين والموظفين الأمر الذي يجعلهم يقبلون على شراء ما يكفي لسد احتياجاتهم الأساسية، وفي كثير من الأحيان قد لا يستطيع الموظف أو العامل سد حاجاته الرئيسة الأمر الذي يدفعه إلى البحث عن عمل إضافي ومحاولة الهروب من أوقات معينة من العمل الحكومي حتي يتمكن من العمل لفترات أطول من أجل سد حاحه الأسرة، والأمر الذي يدفع الموظفين إلى تدني مستوى أدائهم وانخفاض مستوى إنتاجيتهم.

ولقد أكد القوسي (٢٠٠٨) أن الإسلام أشار إلى أن يختار العامل العمل الذي يُناسبه ويستطيع أداءه بكفاءة ومقدرة إلا أن الحقيقة تأتي بأشياء مغايرة للواقع، فالعاملون في المؤسسات الحكومية أغلبهم تم تعيينهم في وظائف قد لا تتلاءم مع مستوى إنتاجيتهم، ولقد أشار إلى أن العامل لا بد أن يستوفي متطلبات العمل ومستلزماته إلا أنه قد أغفل أن المؤسسات الحكومية أنشطتها الاقتصادية أصبحت لا تتماشى مع متطلبات العصر الحديث وطرق العمل فيها قديمة نسبياً الأمر الذي يدفع العاملين إلى البحث عن أعمال في أوقات اضافية، وبالرغم من أن إتقان العمل وأداءه بصدق وإخلاص يزيد من الإنتاج وينمي الاقتصاد إلا أن الكثير من أصحاب الأعمال الخاصة لا يهتمون إلا بتحقيق الأرباح والإيرادات بغض النظر عما يواجهه العاملين من صعوبات نفسية واقتصادية واجتماعية تدفعه إلى العمل إلى فترات أكثر مما يؤثر على صحته البدنية ومن ثم فإن أداءه سوف يتأثر.

ولقد أكد حكيم (٢٠٠٩) على أن الإسلام شدد على ضرورة تحمل مسئولية الأعمال التي نقوم بها في الدنيا وأن الله سوف يسألنا يوم القيامة عما قمنا به من أعمال في الآخرة إلا أنه لم يشير إلى أن الله سوف يحاسب من يأكل أموال الناس بالباطل وأن العامل المستأجر لا بد أن يستوفي أجره قبل أن يحفر عرقه، وأن كثيراً من المؤسسات العامة تتفنن في وضع القوانين واللوائح للعاملين لتضييق عليهم وتخصم من

أجورهم وأمواهم بدون وجه حق، وأن سياسة الأجور والرواتب يجب أن تتماشى مع السياسة العامة للدولة فلا يعقل أن يحصل العامل على أجر لا يستطيع أن يسد احتياجاته الرئيسة من الأجر الذي يتقاضاه.

ولقد أشار الحنيطي (٢٠١٦) أن الإسلام ركز بشكل كبير على الأمانة وأنها مرتبطة بكل نواحي الأعمال وأنها تعتبر من اكتمال عناصر الإيمان لدى المسلم إلا أنه لم يوضح أنه ظهرت في الآونة الأخيرة بعض الشركات الخاصة التي تقوم بتعيين العاملين مقابل إنهاء الأعمال المتراكمة لديهم بدون إعطائهم أجر ما يقومون به، ويرى الباحث أن مفهوم الأمانة يجب أن يشمل كافة الأطراف على أن تبدأ بصاحب العمل الذي يجب أن يعطى العاملين أجورهم على أكمل وجه في المقابل أن يؤدي العاملون أعمالهم على أكمل وجه، وبالرغم من أنه قد أشار إلى أن القوة في الأداء من أبرز العناصر التي شدد عليها الإسلام، وأن الإسلام ربط بين القوة والقدرة على إنجاز الأعمال والالتقان في العمل إلا أنه لم يبين أن الجودة معيار لا بد أن يشمل أيضاً أصحاب الأعمال، فالقيام بتحديد الأوقات غير المناسبة للأعمال، والتي لا تتناسب مع حجم الأعمال من شأنه أن يضعف أداء العاملين، وبالتالي لن يكون هناك إنجاز للأعمال طالما لم يكن هناك فرصة كبيرة متاحة من أجل ضبط الأداء.

وترى الدراسة أداء العاملين في الإسلام هو واجب شرعي، وأن هذا الواجب له طرفان: الطرف الأول يقع على عاتق صاحب العمل، أما الطرف الثاني فيقع على عاتق العاملين، كل طرف لا بد أن يؤدي ما له من واجبات وما عليه من حقوق تجاه الطرف الآخر على أن تتولى جهة محايدة أخرى التحكيم بين الطرفين إذا ما استمر الخلاف بينهما بشرط عدم إهدار حقوق إحدى الطرفين، فالإسلام كما شدد على العمل والالتقان في العمل والأمانة والإنجاز في الأعمال فإن الإسلام شدد على ضرورة منح العاملين أجورهم بما يتماشى مع القيمة السوقية للعاملين في السوق المحلي وأن يحصلوا على كامل مستحقاتهم من تعويضات، وحوافز، وأجازات، وخدمات طبية، ومن أجل شعور العاملين بالرضا الوظيفي مما يؤثر على أداء العاملين

بشكل كبير، وكذلك يجب مراعاة الظروف الاستثنائية التي يمر بها العاملين داخل أسرهم ومنحهم الوقت الكافي ليشعر أن المؤسسة لم تتخل عنه لظروفه الاجتماعية أو للظروف البيئية التي يعيش فيها، وعدم التخلص من العامل إذا كانت صحته قد تأثرت أو لا تسمح له بممارسة الأعمال كسابق عهده وإسناد أعمال أخرى إليه تلاءم ظروفه الصحية (ورد، ٢٠٢٣).

وبالرغم من النظرة المثالية للأداء في الإسلام إلا أن هناك العديد من المؤسسات لا تعمل بمبادئ وقيم الإسلام السمحة في التعامل مع العاملين متأثراً بالرأسمالية أو النظم الاشتراكية مما قد يؤدي إلى تدني مستوى الأداء في أغلب تلك المؤسسات الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وعدم الرغبة في الإلتقان في العمل، ويرى الباحث أن أداء العاملين في الإسلام هو واجب شرعي قبل أن يكون واجباً دنيوياً، ويتحقق ذلك من خلال الخشية من الله في العمل وإدراك المسؤولية، وهذا هو المنهج الذي يسلكه المسلم في أداء العمل أن كان في عمل حكومي، أو قطاع خاص، أو عمل يقوم به لنفسه.

٢,٣,٦ أبعاد أداء العاملين في الدراسة

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهمية التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء الساحة الإدارية.

١- الأداء في اللغة: أدى تأدياً أو صلة وقضاه وهو أدى الأمانة من غيره وتأدياً له من حقه أي قضيته

(ابن منظور، ١٩٥٦).

٢- الأداء اصطلاحاً: هو قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها (بدوي، ١٩٨٤).

ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك ولذا فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة، ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه ما يقوم به الموظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك. ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات (زينب، ٢٠١٤).

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء و بمدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، سواء أكانت هذه المنظمات ربحية أم خدمية. ومن هنا جاء التركيز على إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، من تقديم الخدمات بسرعة وجودة عاليتين، حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء، بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور (Zwick، ٢٠٠٦).

ولغايات هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث المؤشرات الآتية (الطوالة، ٢٠١٢):

أولاً: سرعة الأداء (الوقت) *Time*: هو رأس مال غير قابل للتعويض أو التجديد ويشير إلى إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد، لذلك يجب استغلال كل لحظة منه، وبعد الوقت أحد المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو تبيان توقعي لتحديد البدء في مسؤوليات العمل، ويجب الاتفاق عليه لإنجاز العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم العمل وعدد العمال المطلوبين لإنجازه.

ثانياً: تكلفة الأداء *Cost*: وتعني كل ما يدفعه المصرف من تكاليف لإنتاج خدمة معينة وتحقيق

النتائج المرغوبة، وتشمل تكاليف الخدمات الإدارية والتشغيلية والمالية والبنية التحتية وغيرها.

ثالثاً: جودة الأداء *Quality*: الجودة مؤشر يعني جودة المنتج من حيث درجة الاتفاق وطبيعة العمل

الذي يؤديه الموظف، ويشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المطلوب إنجازها، لذلك فإن درجة

الجودة تتناسب مع الإمكانيات المتاحة، فضلاً عن الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى الجودة

المطلوبة بأداء العمل في ضوء الأهداف المتوقعة.

رابعاً: كمية الأداء *Quantity*: وتعني مقدار العمل المنجز في ضوء إمكانيات وقدرات الموظف لا

يقل عنها ويتعداها، ويشير إلى حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعاً منه، لذلك يجب الاتفاق على

كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق المستوى المقبول من النمو في معدل الأداء ليتناسب مع ما يكتسبه

الموظف من خبرات وتدريبات وتسهيلات. إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر

الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف

الأنواع. بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في

التصنيف واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الأجل والطبيعة، فحسب معيار الشمولية الذي

قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى: (مزهوده، ٢٠٠١).

١- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة

الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر

وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة

كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

٢- الأداء الجزئي: الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع

تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار

الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء

وظيفة التسويق.

٢,٣,٧ معايير الأداء

معايير الأداء (*performance criteria*) هي بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن

يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب، وتعتبر معايير الأداء بمثابة دستور أو قانون داخلي يُتفق

عليه بين المدير والموظف أو الرئيس والمرؤوس، وذلك ليتمكنوا من الوصول لأفضل أداء وفي ذات الوقت

التعرف على القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه، فهو يشمل الأسس التي يُنسب إليها أداء العاملين

ويقارن بها كأساس للحكم عليه، ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح

ودقة (هيل، ٢٠٠٦).

ويعرف المعيار بأنه: مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. وهو مقياس

للأداء الفعلي اللازم لتحقيق هدف معين، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختبار النتائج المتحققة

ومدى تحقيقها للأهداف المحددة، وكذلك يستخدم كأساس لتحديد معايير الأداء الأكثر طموحاً في

المستقبل. ومعايير الأداء هي الأداة التي نضمن بواسطتها قياس مستوى الأداء بشكل صحيح ودقيق أثناء

عملية تحليله (الدحلة، ٢٠٠١).

وتجدر الإشارة إلى أن تحسين أداء العاملين يعني استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية

العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال البشري بالطريقة المثلى. وتوجد وسائل وأساليب عديدة تسهم في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وتتضمن هذه الوسائل الهيكل التنظيمي والعنصر البشري والآلات والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل (الطوالبة، ٢٠١٢):

- تدريب القوى العاملة.
 - إيجاد الدوافع والخوافز لدى العاملين.
 - الإدارة بالأهداف.
 - المشاركة والعمل الجماعي.
 - تصميم الوظيفة.
 - إزالة العوامل غير المنتجة في العمل.
- وهناك العديد من الفوائد لمعايير الأداء يمكن إجمالها فيما يلي (هلال، ٢٠٠٦):
- تسهم في رفع مستوى الأداء، إلا أنه من الضروري أن يتفق الرئيس والمرؤوس على الأهداف الرئيسية والفرعية وأن يتفهما تلك الأهداف والمستوى المتوقع من المرؤوس للوصول إلى النتائج المرجوة.
 - تسهم إلى حد كبير في تحقيق الأهداف الصعبة أو ذات الصعوبة المقبولة فهي ترفع مستوى الأداء وتدفع المرؤوسين إلى بذل مزيد من الجهد للوصول إلى هذه الأهداف.
 - اشتراك المرؤوسين بوضع معايير الأداء يجعلهم يلتزمون بتحقيق الأهداف المطلوبة ليس فقط، بل الوصول إلى أهداف أعلى من المستوى المطلوب في حين لو كانت معايير الأداء موضوعة من قبل المشرف فقط فإنها حتما ستكون مفروضة على المرؤوسين ويصعب تحقيقها على أكمل وجه.

- إن معيار الأداء المرتبط بعنصر الزمن من حيث الوقت ومدة التنفيذ يساعد المرؤوس على الابتكار والإبداع حيث يسعى إلى تنظيم وتنسيق جهده بحيث يحصل على أفضل النتائج وبأسرع وقت مما يؤدي إلى إبداعه في أداء المطلوب منه.

- عملية إجادة إعطاء التغذية العكسية أو رد الفعل المباشر من الرئيس إلى المرؤوس حول كيفية الوصول إلى الأداء المطلوب تمثل تأثيراً متميزاً على الأداء، فكلما زادت مهارات المدير في الاستفادة من التغذية العكسية المناسبة أو المطلوبة لمرؤوسيه، زادت قدرة الموظف على تحديد السلوك المناسب والمؤدي إلى النجاح وتحقيق الأهداف.

٢,٣,٨ العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، ويمكننا أخذ بعض هذه العوامل كأعدادار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار على أنها حقيقة وموجودة بالفعل، وقد تكون بعض هذه العوامل تحت سيطرة الفرد (سماحة، ٢٠٠١).

ويرتبط الأداء بمجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه وهي (العطية، ٢٠٠٣):

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: من معارف ومهارات التي يجب أن تكون متوفرة بالأفراد العاملين.
- ٢- نوعية العمل وطبيعته: من حيث طبيعة العمل الذي يقوم به العاملون في المنظمة.
- ٣- كمية العمل المنجز: وهي مقدار العمل الذي يقدر الموظف على إتمامه في الظروف الاعتيادية.
- ٤- المثابرة: وهي الإخلاص والجد في العمل، وحس تحمل المسؤولية، والقدرة على إتمام العمل في وقته.

يرى العطية (٢٠٠٣) أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين من بين هذه العوامل المعرفة بمتطلبات الوظيفة حيث يجب أن يكون لدى الأفراد علم بمتطلبات الوظيفة من مهارات إلا أنه قد أغفل أن الكثير من الخريجين في الأغلب حاصلون على نفس الشهادة الأكاديمية التي تؤهل للوظيفة ولكنهم يقومون بتعيين صاحب الخبرة والمهارة والعلم الوفير عن واقع هذه الوظيفة ومدى إلمامه بطرق العمل في هذه الوظيفة، ومن ناحية أخرى فإن نوعية العمل وطبيعته من بين أبرز العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلا أنه لم يبين ما تقوم به المنظمة من تحرى الدقة في استقطاب وتعيين العاملين، وبالرغم من أنه قد أشار إلى أن كمية العمل المنجز من أبرز وأهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين إلا أنه لم يوضح أهمية أن يكون العمل المنجز مطابقاً للمواصفات والمعايير الفنية دون النظر إلى ما تقوم به بعض المؤسسات من اختيار العاملين الذين يجيدون إنهاء الأعمال دون تحقيق الدقة المطلوبة في إنهاء هذه الأعمال.

٢,٣,٩ تحسين أداء العاملين

إن عملية تحسين الأداء تكون من خلال تغيير شيء من حال إلى حال أفضل، مع التعرف على سبب الضعف ومحاولة الوصول إلى طرق معالجته، وعملية تحسين الأداء تحدد الأداء الجيد، وتقوم على تحفيز صاحبه من خلال ترقية وتشجيعه، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بقياس الأداء الفعلي، ومن ثم مقارنته مع الأداء المرغوب، وتحديد مستوى الانحراف الموجود والفجوة بين الأداء المفترض باستخدام تغذية عكسية دقيقة عن مستوى الأداء، وبعدها تقوم على تعريف العاملين بمستوى أدائهم من أجل إجراءات تصحيح لأي انحراف، والقضاء على الفجوة الموجودة باستخدام مدخلات خاصة لتحسين الأداء (أبو شيخة، ٢٠٠٥).

تقوم عملية تحسين الأداء على تحسين وتنمية قدرات الأفراد العاملين، من خلال التركيز على تطوير مهاراتهم المهنية وتزويدهم بكل ما هو جيد وجديد في مجال عملهم، إن عملية تحسين الأداء لها أيضاً أثر مهم في تحسين سمعة المنظمة، وزيادة ثقة العملاء فيها وتعزيز مكانتهم لديها والحفاظ على موقعها التنافسي وتعزيز الأداء التنظيمي، والتأكيد على أهمية العمل كفريق واحد (الجساسي، ٢٠١٠).

تحسين الأداء يقصد استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل (الخزامي، ١٩٩٩).

ويرى أبو شيخة (٢٠٠٥) أن عملية تحسين الأداء تكون من خلال تغيير من وضع إلى وضع أفضل مع التعرف على سبب تدني الأداء، وبالرغم من أن عملية تحسين أداء العاملين تعتمد في المقام الأول على الخطوات الفعلية التي يمكن اتخاذها من أجل ضبط وتحسين الأداء إلا أنه أغفل ما قد يتعرض له العاملين من ردة فعل من وراء التعرف على تقاريرهم السلبية مما يشير إلى ضرورة وضع خطة عمل من أجل الارتقاء بأداء أصحاب التقارير والمؤشرات السلبية وعدم التفريط بها والبحث في سبل تضيق الفجوة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس على الارتقاء بأدائهم.

أما الجساسي (٢٠١٠) فقد أشار إلى أن تحسين الأداء من تحسين سمعة المنظمة، إلا أنه لم يبين أن تحسين سمعة المنظمة مرهونة بالنجاح في احتواء العاملين الذين صدرت بحقهم تقارير سلبية والتعرف على مصدر الخلل وسرعة معالجته، وأما الخزامي (١٩٩٩) فقد أشار إلى أن تحسين الأداء يقصد به استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، وتحقيق التكامل بين عناصر التكنولوجيا الصحيحة التي توظف

رأس المال بالطريقة المثلى، والنجاح في تحقيق توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، على أن يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، إلا أنه قد أغفل أن الأمر مرهون بوجود إرادة لدى كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها من أجل تحقيق هذا التوظف الكامل بين التكنولوجيا الحديثة وبين كافة العناصر التي من شأنها أن تحسّن الجودة من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

أن إجراءات تحسين مستوى الأداء هي من خلال الخطوات التالية (عباس، ٢٠٠٣):

- ١- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب أمر ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين، أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس.
- ٢- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.
- ٣- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

وأشار عباس (٢٠٠٣) أن إجراءات تحسين مستوى الأداء يمكن أن يتم من خلال تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الأداء، إلا أنه لم يوضح أن المؤسسات الحكومية تحكمها لوائح وأن العبرة برضا المدير المباشر، وبالتالي فإنه لا يمكن أن تتم إجراءات تحسين الأداء بموضوعية، وكذلك فإنه قد أشار إلى أن تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول من بين أبرز الإجراءات المتبعة لتحسين مستوى الأداء، إلا أنه أغفل أن

الخبراء والمستشارين يكلفون المؤسسة مبالغ طائلة، وبالتالي فإن وجود قانون ولائحة تقرر بالخصم على العاملين دون النظر في المؤثرات التي يتعرض لها في عمله أفضل من أن تتكبد المؤسسة مبالغ طائلة من استقطاب الخبراء والمستشارين.

يقسم الخزامي (١٩٩٩) حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي:

١- التوجيه: وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز

الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.

٢- المفاهيم الأساسية: وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل

مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

٣- عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر

كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

٤- التأثير التنظيمي: وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

٥- المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي

يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ويؤكد الخزامي (١٩٩٩) أن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، وأشار

إلى أن المكافآت والاعتراف بالفضل من أبرز الطرق التي يمكن من خلالها تحسين الأداء إلا أن المؤسسات

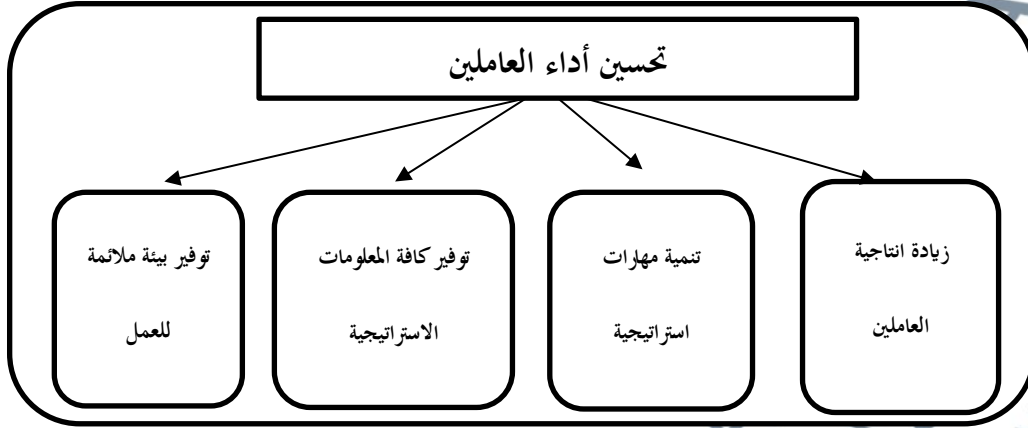
في الوقت الراهن لا تعترف بفضل العاملين بل يعملون وفقاً لللائحة الموجودة في المؤسسة بالفعل وكذلك

فإن وجود مكافآت وتوزيعها على مستحقيها يعتبر تقدماً نحو تحسين مستوى الأداء، ويرى أن التأثير

التنظيمي ووضع مقاييس خاصة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة والتركيز على عمليات تحفيز المنتجات أو

الخدمة إلا التأثير التنظيمي يكون أضعف ما يكون في مؤسسات القطاع الخاص التي تعتمد على مرتكزات

أخرى لدعم وضبط الأداء من خلال ربط الأجور بالإنتاجية، ويشير إلى أنه عملية التوجيه وتعديل الاستراتيجيات يمكنها أن تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، وأكد أنه يجب مراعاة المفاهيم الرئيسية التي تتكامل مع بعضها البعض من أجل ضبط الأداء.



المرجع: الخزامي (١٩٩٩)

الرسم البياني ٢,١: تحسين أداء العاملين

٢,٣,١٠ عناصر الأداء الوظيفي

يمكن تحديد العناصر التي يقوم عليها الأداء الوظيفي على النحو التالي (بوكيمش، ٢٠٠١):

١- أداء العمل: ويشمل على كمية العمل وجودته وتكلفته، والوقت اللازم لأدائه، وغيرها من العناصر التي تعبر عن أداء العمل.

٢- سلوك الأداء: ويمثل سلوك الموظف أثناء أداء العمل، وعلاقته بالآخرين (الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، الجمهور).

٣- قدرات وإمكانات الفرد: وتعبر عن القدرات الشخصية التي يمتلكها الفرد، وتميزه عن غيره من الأشخاص الآخرين، كالقدرة على القيادة وعلى تحمل المسؤولية، والاتزان العاطفي، حيث يتم

التركيز على مدى ملائمة الموظف للعمل الذي يقوم به، ومدى امتلاكه لقدرات تؤهله لشغل وظيفة أعلى.

وترى الدراسة الحالية أن تحسين أداء العاملين شيء مهم في المنظمة، حيث يعزز قدرات، ومهارات، وخبرات العاملين، ويرفع إنتاجية المنظمة والأفراد كذلك تحسين الأداء يقوم على تعزيز الأداء التنظيمي، والحفاظ على القدرات التنافسية للمنظمة.

٢,٤ إدارة التغيير

٢,٤,١ مفهوم إدارة التغيير

التغيير في اللغة العربية اسم من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر: حوله، تغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله (السكران، ٢٠١٠).

يعرف حمود (٢٠١٠) "التغيير أنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".

يرى لخضيري (٢٠٠٣) " التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح مهمة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات".

يعرف المغربي (٢٠٠٣) التغيير بأنه "إحداث تغييرات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً للأمرين".

يعرف عثمان (٢٠٠٠) التغيير بأنه "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة،

ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".

يرى عامر (٢٠٠١) التغيير " بأنه تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة من الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها".

وبناء على التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التغيير هو عملية انتقال الفرد أو المنظمة من الواقع الحالي إلى واقع يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محدده وأدوات وأساليب معروفة للوصول إلى الهدف المطلوب، حيث يعود نفعه للفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً.

أما إدارة التغيير فقد عرفها سميث (٢٠٠١، ص. ٧) بأنها " انتقال المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".

ويرى العتيبي (٢٠٠٢، ص. ٦٢) أن إدارة التغيير "هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارية بهدف تكييف وتأقلم تلك الإدارات في ممارستها لوظائفها العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها.

وفي تعريف آخر يرى نجم (٢٠١١، ص. ٢٤٨) بأن إدارة التغيير "هي الإدارة المعنية بالانتقال من الحالة القائمة إلى الحالة المستهدفة ليس فقط بصيغة خطة أو تصورات معدة وجاهرة من أجل التغيير وإنما الأهم هو العملية الإدارية أي الأنشطة المتدفقة التي تأتي عند تنفيذها بالكثير من المشكلات والعقبات والإحباطات التي تمنع التغيير من الوصول إلى أهدافه الأساسية".

ويمكن القول أن إدارة التغيير هي المنظمة التي تقوم بالمعالجة الفعلية للضغوط الداخلية والخارجية عن طريق إدارتها الحكيمة حيث تستخدم أفضل الطرق الاقتصادية الفعالة، وذلك للوصول للهدف المنشود.

أهداف وأهمية التغيير ٢,٤,٢

أهداف التغيير ٢,٤,٢,١

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن

أهداف التغيير التنظيمي ما يلي (العميان، ٢٠١٠):

١- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

٢- مساعدة الأفراد على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

٤- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

٥- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

٦- زيادة مستويات الثقة والتعاون بين وحدات الأعمال وبين الأفراد العاملين والإدارة.

٧- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

٨- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات

المنظمة المختلفة ونتائجها.

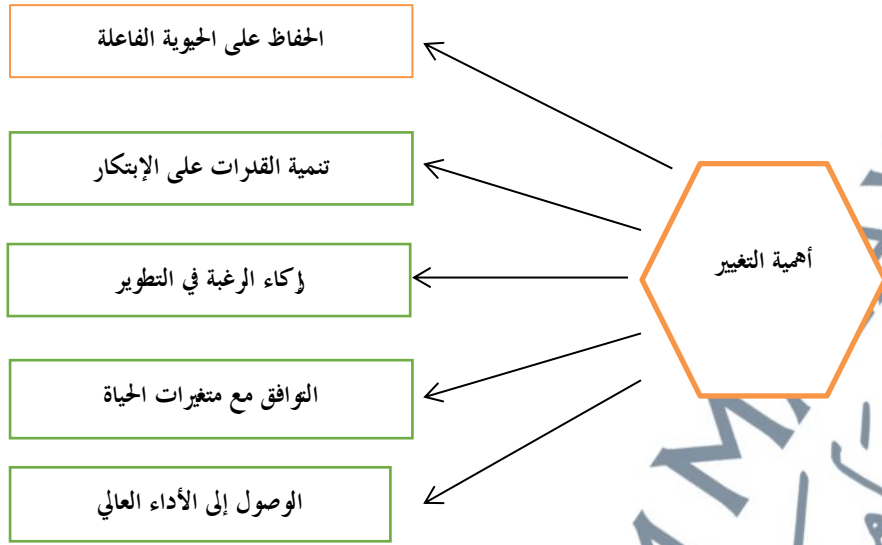
٩- زيادة مستوى الإبداع.

أهمية التغيير ٢,٤,٢,٢

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها حدود الحاضر

وتمتد إلى المستقبل، ويمكننا الإلمام ببعض هذه الجوانب يوضحها الرسم البياني ٢,٢ (عامر وقنديل،

:٢٠١٠)



المرجع: عامر وقنديل (٢٠١٠)

الرسم البياني ٢,٢: أهمية التغيير

تتمثل أهمية التغيير فيما يلي:

- ١- الحفاظ على الحيوية الفاعلة
يعمل التغيير على تحديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

٢- تنمية القدرات على الابتكار

التغيير يحتاج دائمًا إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يدفع إلى إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية

القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون (العميان، ٢٠٠٥).

٣- إزكاء الرغبة في التطوير

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدوافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبرج ضخم يوجد داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والدوافع والرغبات، وتتجه إلى رفض ما هو قائم، والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:

- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمة عنها.
- التجديد والإحلال في القوى البشرية التي استهلكت والغير قادرة على الإنتاج والعمل.
- التطور الشامل وتطبيق أساليب جديدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، تكاد تكون مختلفة كلياً عما كان مستخدماً من قبل، من ثم تحدث زيادة في الإنتاج والإنتاجية، حيث يعود بالنفع على المنظمة والعاملين، من خلال تحسين مستوى المعيشة، وترتفع مستويات الإشباع، حيث يزيد الدافع للتطوير والارتقاء.

٤- التوافق مع متغيرات الحياة

يساعد التغيير على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، وما يواجهه المؤسسات والأفراد من ظروف مختلفة وغير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من (العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح، الحقوق)، إن إدارة التغيير تصبح مهمة وحيوية وفاعلة وضرورية في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات أياً كان حجمها ووظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تتطلبها الاستمرارية والديمومة التي تستدعي التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية (الخصيري، ٢٠٠٣).

٥- الوصول إلى الجودة في الأداء

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال محورين هما:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل: مجالات الإسراف، والفاقد، والعدم، والمعين، والضائع، ومعالجتها
- معرفة نقاط القوة مثل: مجالات التشجيع على الإنتاج، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي، والولاء والارتباط بالعمل.

٢,٤,٣ وسائل التغيير الإداري

إن حالة التغيير في المنظمة تعتبر مسألة أساسية فلا بد وأن يتم اعتماد الوسائل الفاعلة في تحقيق التغيير المستهدف ولذا يجب أن يسترشد بالأسس التالية (حمود، ٢٠٠٢):

- إن إجراء أي تغيير في المنظمة ككل أو في أي جزء معين منها يستدعي أن يتم في الوقت ذاته أو لاحقاً القيام بمعرفة درجة وقوة واتساع التغيير وأثره على المنظمة ككل أو على أجزاء معينة وذلك من أجل أن يتم خلق التوازن والتكيف بالأجزاء الأخرى للمنظمة.
- يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة للضغط أو الأثر البيئي مع العمل بشكل جاد في إجراء التعديلات الأخرى في أجزاء المنظمة التي تتسم بالاستقرار النسبي مقارنة مع غيرها من الأجزاء الأخرى.

- عند الوصول للقناعة بإجراء عمليات التغيير المطلوب فانه ينبغي أن يتم دراسة وتحليل الضغوطات التي تتعرض لها المنظمة وأجزائها وقوة ودرجة الضغط والنتائج المتوخى تحقيقها من عملية التغيير

ويجب أن يتم قبل الشروع بإجراء التغيير، إذ أن دراسة وتحليل جدوى إجراء التغيير يعتبر ذا أهمية أساسية لمعرفة واقع المنظمة واحتمالات ظهور ردود الفعل غير الإيجابية إزاء التغيير المطلوب.

• إن القيام بإجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي أن يرافق في ذات الوقت بإجراء تغييرات ضرورية في المستويات العليا والدنيا الأخرى في إطار الهيكل التنظيمي لكي يتحقق من ذلك خلق التوازن على المستويات الهيكلية للمنظمة وتجاوز أي اتجاهات سلبية إزاء التغيير.

• إذا كان التغيير المستهدف شاملاً لجميع المفاصل في الهيكل المنظمة فإنه ينبغي أن يرافقه اتجاه مناسب للتغيير في السياسات والبرامج والإجراءات المتبعة في المنظمة إذ أن هذا الأسلوب من شأنه تحقيق درجة عالية من التناسق بين واقع التغيير المنظمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق أهدافها برؤية فاعلة وهادفة إزاء مستلزمات التغيير ودرجة الاستجابة لضمان نجاحه وفاعليته.

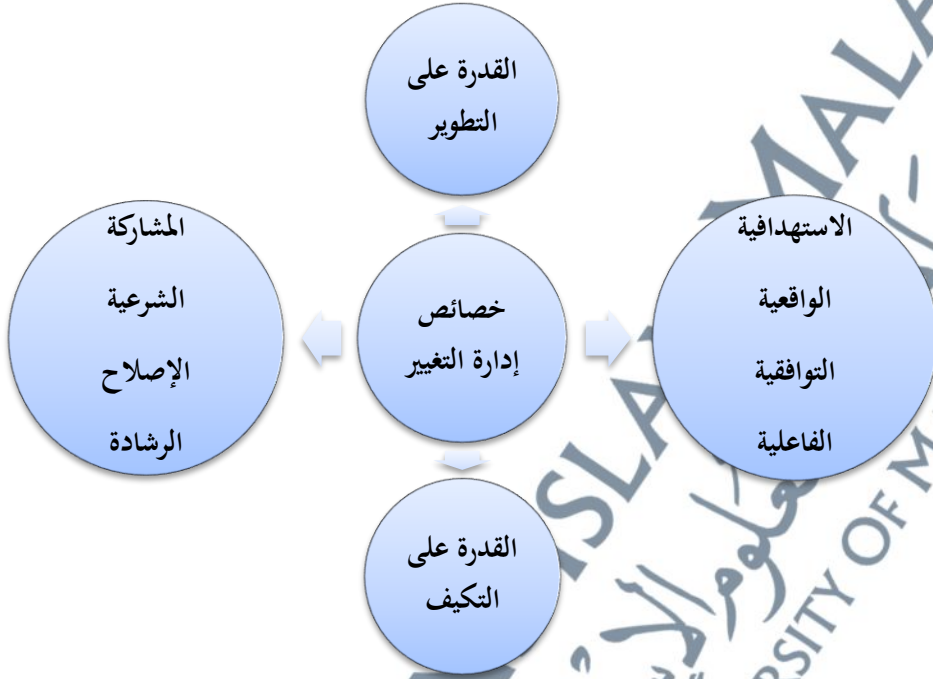
• حينما تقوم المنظمة بانتهاج أسلوب التغيير المخطط فإن عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عند البدء بعملية التغيير كلا التنظيمين: الرسمي وغير الرسمي في المنظمة إذ أن هذا من شأنه أن يحقق السبل المثلى للنجاح المستهدف في عملية التغيير.

إن عملية وكفاءة التغيير المستهدفة تقترن مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات والبيانات والإحصاءات وبيان اتجاهات التغيير المطلوب بالانسجام مع الأهداف العامة والتفصيلية المتوخى تحقيقها من عملية التغيير، حيث إن إسهام الأفراد من شأنه أن يعزز باستمرار نجاح التغيير إذ أن عدم استجابة الأفراد والعاملين في المنظمة لعملية التغيير من شأنه أن يؤدي إلى عرقلة استمرار المنظمة بالأداء وقدراتها على العمل بالفاعلية والكفاءة المستهدفة (الصيرفي،

(٢٠٠٦).

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها وبجوانبها المختلفة

وهي طبقا للرسم البياني ٢,٣ (الخصيري، ٢٠٠٣).



المرجع: الخصيري (٢٠٠٣)

الرسم البياني ٢,٣ : خصائص إدارة التغيير

١- دقة الهدف والغاية:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية

مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير إدارة تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة

وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

٢- الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها، حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر والتأقلم معه.

٣- التوافقية لجميع القوى والأطراف:

التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الفئات المختلفة لعملية التغيير وهم:

- المنفذون: القوى المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على هذا التنفيذ.
- الممولون: القوى التي ستتحمّل عبء وتكلفة التغيير ومقدار قدرتها على تحمل هذا العبء وإلى أي مدى.
- المحايدون: القوى المحايدة التي تظل سلبية تتربّع في غير اهتمام ما سوف تسفر عنه جهود التغيير وصراع القوى المختلفة المتصلة به.
- المقاومون: القوى المعارضة التي تقاوم التغيير وتسعى إلى إيقافه وعدم تحقيقه، وتزرع العوائق والعراقيل وتضع القيود، لتحد من فاعلية القوى الساعية نحو التغيير.

٤- الفاعلية:

- لكي تصبح إدارة التغيير فعالة يجب أن:
- تملك الحرية على الحركة بحرية مناسبة.
 - تملك القدرة على التأثير على الآخرين.
 - تملك القدرة على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المستهدف تغييره.
 - تملك القدرة على الرؤية الشاملة للقوى المتصارعة في المنظمة.

٥- التشاركية:

إن السبيل الوحيد لتحقيق التفاعل الإيجابي هو المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير

مع قادة التغيير، من خلال (العميان، ٢٠٠٥):

- إحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير.
- وتفهمهم لمتطلبات بشكل سليم، ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية.
- تقلبهم لأعبائه وتكاليفه.
- قابليتهم وقدراتهم على مقاومة المعارضين للتغيير.
- تأكيد استعدادهم للدفاع عن التغيير، وتنفيذ متطلباته.

٦- الشرعية القانونية والأخلاقية:

يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم قد يتعارض

مع اتجاهات التغيير، فإنه يجب:

- تعديل القانون قبل إجراء التعديل، ومن ثم الحفاظ على الشرعية القانونية.
- أن تراعي إدارة التغيير قواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع.
- وجود جهد إعلامي وإخباري مستمر ليضفي بالشرعية على التغيير من الناحية الأخلاقية.
- جعل التغيير هو المبدأ الأخلاقي من أجل التطوير، ومن أجل الارتقاء نحو الأفضل.

٧- الإصلاح:

لكي تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو

قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات، وسد ما في المجتمع من ثغرات، ومن هنا تصبح

عملية التغيير هي عملية إصلاح شامل ومتكامل للمنظمة، وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير (عامر وقنديل، ٢٠١٠).

٨- الرشادة:

هي صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، حيث يجب أن يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المنطقي أن يحدث التغيير خسائر فادحة يصعب تغطيتها، ويتم النظر إلى التكلفة من المنظور البدائل المتاحة في إطار الحاضر، في حين يتم النظر إلى العائد في إطار الحاضر والمستقبل معاً، خاصة أن العائد من التغيير عادة ما يمتد لسنوات طويلة بعد إحداثه (كارنال، ٢٠٠٤).

٩- القدرة على التطوير والابتكار:

وهي خاصية ضرورية لإدارة التغيير، فالتغيير يجب أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حالياً، فالتغيير الذي لا يعمل نحو الأفضل وكذلك نحو الارتقاء والتقدم سوف يفقد مضمونه وهويته وقوى الدفع التي يستند إليها.

١٠- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

هناك العديد من الأحداث السريعة التي تعصف بالكيان الإداري فإذا لم تستطع القوى الحاكمة التكيف معها أو استيعاب ضغطها وامتصاص آثار هذا الضغط، فإنه سرعان ما تتحول هذه القوى إلى الصدام، والصدام يؤدي إلى الدمار وإلى الخراب، حيث يتعمق الإحساس لدى الطرفين بالتعارض في المصالح وبالتالي قيام كل طرف بمحاولة القضاء على الطرف الآخر ضمناً لاستمراره والحفاظ على نفسه.

وإذا كانت تلك هي خصائص إدارة التغيير، فإن هناك خصائص ومواصفات يتعين توافرها في قائد التغيير حتى يتمكن من تحقيق التغيير بفاعلية كاملة، وبمعنى آخر أن قائد التغيير عنصر لازم وضروري لإحداث التغيير، فلكل تغيير قيادة يتعين وجودها وهذه القيادة مواصفات تجعلها قادرة وناجحة في إحداث التغيير فالرؤية الصائبة، والحكمة البالغة، والرشادة فكرًا وعملاً وتناولاً لقضايا التغيير تصبح أمرًا لازمًا ومكملاً للجهد الإداري الذي سيقوم به قائد التغيير حتى يضمن الولاء ويضمن الاستجابة لمتطلبات التغيير (سميث، ٢٠٠١).

٢,٤,٥ نماذج إدارة التغيير

هناك العديد من نماذج التغيير. نسردها هذه الأنواع فيما يلي:

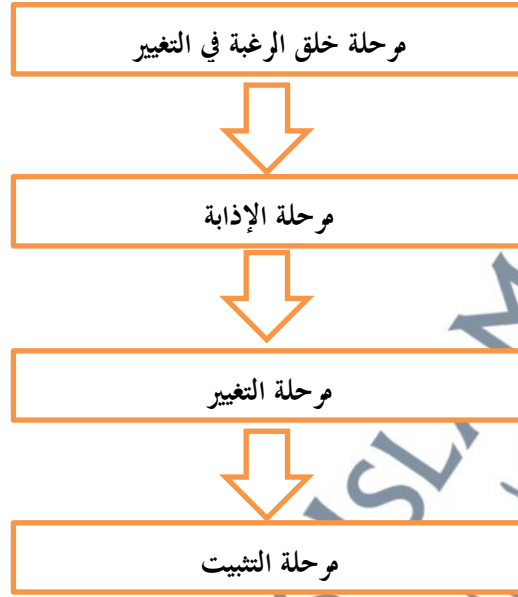
١- نموذج كيرت لوين:

يتكون هذا النموذج من أربع مراحل متتالية وأساسية على النحو التالي طبقاً للرسم البياني ٢,٤:

- مرحلة خلق الرغبة في التغيير: حيث إن التغيير لا يمكن أن يتم ما لم يشعر الأفراد بالحاجة إلى التغيير، ومن الممكن أن يتم إحداث ذلك عن طريق توضيح نقاط الضعف في الأداء أو السلوك.
- مرحلة الإذابة: حيث يتم في هذه المرحلة تعليم الأفراد السلوك أو الأداء المرغوب فيه. (السلمي، ٢٠٠٢)

- مرحلة التغيير: في المرحلة الثالثة، تبدأ المنظمة في تنفيذ التغييرات التي تم تحديدها في مرحلة إلغاء التجميد. قد يشمل ذلك إدخال سياسات أو إجراءات أو تقنيات جديدة أو إعادة تنظيم الفرق أو الأقسام أو تغيير ثقافة المنظمة. قد تكون هذه المرحلة صعبة، حيث قد يقاوم الموظفون التغييرات أو يكافحون للتكيف مع طرق العمل الجديدة.

- مرحلة التثبيت أو التجميد: حيث يتم فيه هذه المرحلة تحويل السلوك الذي تم تعليمه إلى جزء من عادات الفرد وشخصيته، عن طريق الممارسة لفترة طويلة لنمط السلوك الجديد ومن خلال البيئة التنظيمية التي تسمح بتجربة وتطبيق مثل هذا السلوك (الراحلة وعزام، ٢٠١١).



المصدر: الراحلة وعزام (٢٠١١)

الرسم البياني ٢,٤: مراحل عملية التغيير

٢- نموذج كوتر:

يتكون نموذج (كوتر) من ثماني خطوات لتنفيذ التغيير التنظيمي تمثل في حقيقتها تطويراً لنموذج (ليون). إذ تمثل الخطوات الأربع الأولى مرحلة إذابة الجليد والخطوات ٥-٦-٧ مرحلة إدارة التغيير والخطوة الثامنة مرحلة إعادة التجميد، والآتي هي خطوات نموذج (كوتر) (جلاب، ٢٠١١):

- خلق إحساس بالحاجة إلى التغيير، وعادة ما يكون ذلك عند حدوث أزمة.
- حشد التحالفات للمباشرة بعملية التغيير.

- تطوير رؤية إستراتيجية تسهم بتوجيه عملية التغيير ومن ثم تطوير الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ التغيير.
- العمل على إيصال الرؤية الإستراتيجية والإستراتيجية التنظيمية إلى جميع المستويات التنظيمية لاسيما تلك التي تشملها عملية التغيير.
- تمكين الأفراد بقصد تنفيذ الرؤية الإستراتيجية والإستراتيجية التنظيمية.
- السعي لتحقيق مكاسب في الأمد المنظور وجعل القائمين بالتغيير يشعرون بوجود تقدم ملموس في الأداء ناجم عن التغيير.
- تعزيز النتائج المتحققة ومعالجة المشكلات الكبيرة.
- الشروع بإجراء التغيير عبر ربط المدراء بين السلوكيات الجديدة المطلوبة وبين النجاح التنظيمي، وضرورة النظر إلى أن التغيير يمثل جزءا مهما من عمل لمنظمة واعتماد مبدأ الثواب والعقاب في ذلك.

٣- نموذج مؤسسة راند لإدارة التغيير!

أن فريق مؤسسة راند أكد أن المنظمات تحتاج إلى عملية التغيير باستمرار، لهذا هناك حاجة لتطوير وسائل تحقيق لك. وقد بادرت مؤسسة راند بهذا النموذج الذي يقوم على ثلاث خطوات أساسية وهي: (نجم، ٢٠١١).

- الاستعداد للتغيير: وهذا يتم من خلال تحديد الحالة التي سيتم تغييرها، ضمان الدعم اللازم من القيادة، وتقديم رؤية بسيطة وواضحة، ووضع تفاصيل الخطة أو النشاط.
- دعم التغيير: وفي هذا الخطوة يتم تدعيم واستدامة الاتصالات وتوفير التدريب الفعال حسب احتياجات التغيير، ووضع الحوافز المتناغمة مع أهداف التغيير، وتوفير الموارد الضرورية للتغيير.

- تنفيذ التغيير: القيام بالاختبارات الملائمة والتأكد من صلاحية التغيير الذي يجري للحالة، تحقيق الرقابة الفعالة وإجراء عملية التشذيب الضرورية من أجل استمرار التغيير.

ومن الجدير بالذكر في هذا النموذج أن هناك حالات كثيرة لا يمكن فيها القيام بالتغيير، وهذا يعود

إلى:

- بدون أسباب قوية تستدعي التغيير (الضغوط والطوارئ) لن يتم التغيير.
- بدون دعم القيادة العليا لن يتحقق إلا التغيير المحدود.
- بدون رؤية مستقبلية سيكون هناك اضطراب وخلط يتعلق بأين توجه جهود التغيير.
- بدون خطة أو مسار للنشاط فإن هناك بدايات زائفة وجهود كثيرة بدون تنسيق.
- بدون اتصالات مستدامة فمن المرجح أن التغيير سيفقد قوة الزخم الضرورية.
- بدون تدريب المهارات اللازمة فإن القلق سيكون كبيراً حول إمكانية تنفيذ التغيير.
- بدون حوافز فان التغيير لن يكون سوى عمليات مؤقتة سرعان ما ترجع إلى الطريق القديمة.
- بدون وقت وموارد كافية لن يكون ممكناً تنفيذ التغيير.
- بدون اختيارات ملائمة والتأكد من الصلاحية فإن التنفيذ على الأرجح لن يحقق النتائج المرجوة منه.

٤- نموذج (جرينر):

يمر التغيير وفق هذا النموذج بست مراحل رئيسية هي (حمود، ٢٠١٠):

- مرحلة الضغط على الإدارة بغية الشروع في عملية التغيير.
- مرحلة التدخل من المستويات الإدارية العليا، بغرض إعادة التكيف والتوازن لمواجهة المشكلات الداخلية في المنظمة.

- مرحلة تحديد مجالات المشكلات والتعرف عليها بشكل دقيق.
- مرحلة ابتكار حلول جديدة والالتزام باتجاه جديد في العمل.
- مرحلة تجربة الحلول الجديدة.
- مرحلة فرض الحلول الجديدة بعد ثبوت نجاحها.

٢,٤,٦ قواعد ومبادئ التغيير

ذكر الصيرفي (٢٠٠٦) أن عمليات التغيير التنظيمي تركز على مجموعة من القواعد والمبادئ منها:

- ١- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغيير الأفكار.
- ٢- كلما كانت التغييرات قليلة الحجم كلما أمكن قبولها بمعدل أسرع.
- ٣- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توفر فريق عمل من الاختصاصيين والاستشاريين.
- ٤- يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرص أكبر لمناقشته والتحاور بشأنه.
- ٥- لكل تغيير ثمن فإما أن تدفع ثمن التغيير أو عدم التغيير.
- ٦- كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر.
- ٧- كلما كان التغيير لا يهدد مصالح الآخرين كلما كان أكثر قبولا لديهم.
- ٨- نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحية يجب الاستفادة منها وعدم إجهاضها.
- ٩- كلما كان التغيير مجرباً كلما كان ذلك أدهى لقبوله.

يمكن تصنيف أنواع التغيير وفقاً لعدة أسس، فمن حيث المدى هناك تغيير شامل وآخر جزئي، ومن حيث المحتوى هناك تغيير مادي وتغيير معنوي ومن حيث الدرجة و السرعة هناك تغيير سريع وتغيير تدريجي ومن حيث ردود فعل المديرين هناك التغيير المتوقع وغير المتوقع. ومن حيث التخطيط هناك التغيير التلقائي (غير مخطط) والتغيير المخطط. وفيما يلي توضيح مختصر لكل نوع من هذه الأنواع (حمود، ٢٠١٠).

أولاً: التغيير الشامل والتغيير الجزئي

يشمل التغيير الشامل مختلف قطاعات التنظيم وجوانبه، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد، كتغيير الآلات والأجهزة مثلاً، مما يحدث نوعاً من عدم التوازن بين قطاعات التنظيم، وبالتالي الحد من فعالية التغيير (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٥).

ثانياً: التغيير المادي والتغيير المعنوي

التغيير المادي هو التغيير التكنولوجي كتغيير الأجهزة والمعدات، أما التغيير المعنوي فيصيب سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي وطرق أداء العاملين (العميان، ٢٠٠٥).

ثالثاً: التغيير السريع والتغيير التدريجي

يعتمد التغيير السريع على درجة السرعة التي يمر بها التغيير، أما التغيير التدريجي فهو تغيير بطيء حيث إنه أكثر رسوخاً من التغيير السريع (حلواني، ١٩٩٩).

رابعاً: التغيير المتوقع والتغيير غير المتوقع

يحدث الأول عندما تتنبأ وتستعد له المنظمة، أما الآخر فيكون العكس فلا تتنبأ ولا تستعد له

المنظمة.

خامسا: التغيير التلقائي والتغيير المخطط

التغيير التلقائي هو الاستجابة التلقائية للمؤثرات الخارجية بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية

وتحدث بعفوية من غير تدخل الإنسان فردًا أو جماعةً بحدوثها والتأثير عليها.

أما نصيرات (٢٠٠٨) يعرف التغيير المخطط بأنه التغيير الهادف والنابع عن قصد ويكون هناك

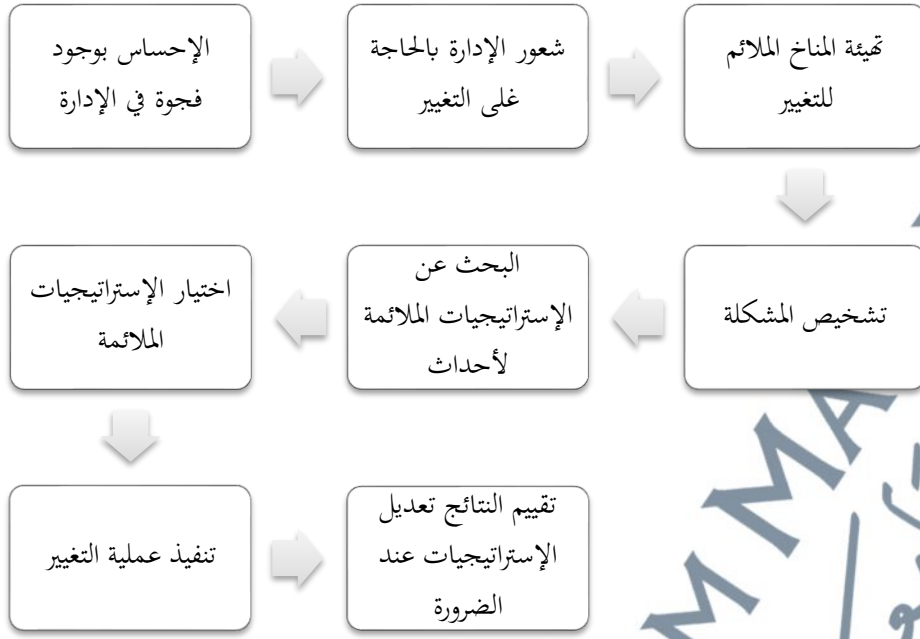
خطة لإحداث التغيير.

حيث يتطلب توفر عدد من العوامل كما قال العطية (٢٠٠٣):

- ١- الفهم والإدراك لبيئة العمل.
- ٢- الإلمام بالظواهر المنظمة المختلفة.
- ٣- استيعاب مشاكل المنظمة.
- ٤- استيعاب للمتغيرات المنظمة سواء كانت أفرادًا أو هيكلًا أو تكنولوجيا.
- ٥- قرارات هادفة لإحداث التغيير.
- ٦- تحفيز العاملين لعملية التغيير ومقاومة التغيير.

كما يمكن تقسيم عملية التغيير المخطط إلى عدد من الخطوات المتتالية يوضحها الرسم البياني ٢,٥

(الرحاحلة، ٢٠١٠):



المرجع: الرحاحلة (٢٠١٠)

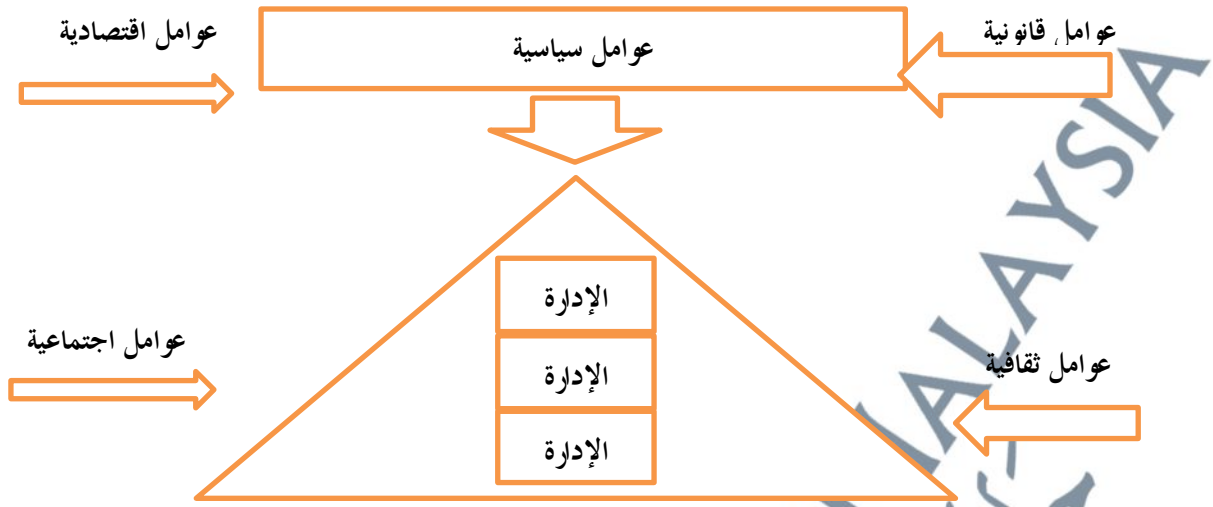
الرسم البياني ٢,٥: خطوات عملية التغيير المخطط

٢,٤,٨ القوى المؤثرة لإحداث التغيير التنظيمي

هناك العديد من القوى والمؤثرات التي تمارس تأثيرها لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات وتمارس

ضغوطات عليها والتي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار والتعامل معها عند إحداث التغيير

بفعالية وهي على الوجه التالي حسب الرسم البياني ٢,٦.



المرجع: العطيّات (٢٠٠٦)

الرسم البياني ٢,٦: القوى المؤثرة لإحداث التغيير التنظيمي

١- القوى الداخلية:

وهي قوى تأتي من داخل التنظيم نفسه وتأخذ الأوجه التالية:

- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.
- عدم الرضا عن الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.
- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.
- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية.

٢- القوى الخارجية:

وهي القوى التي تأتي من مصادر مختلفة من خارج التنظيم وتلعب دورًا مؤثرًا على التنظيم للتأقلم

معها، وهذه القوى لا تعمل في اتجاه واحد، بل قد تتعارض مع بعضها البعض ومنها:

- التغيير الاجتماعي: حيث أصبح معدل توقعات طالبي الخدمات في المنظمات باتجاه تصاعدي، وهذا يضغط على المنظمات لمقابلة تلك التوقعات بصورة تكاد تكون شبه يومية.
- التغيير التكنولوجي: حيث إن درجة التقدم في هذا المجال تسير بصورة سريعة، بحيث أصبح تأثيرها على المنظمات لا يمكن تجاهله، حيث أصبحت المنظمات تتفق الأموال الطائلة في جلب التكنولوجيا وإعادة تدريب وتأهيل الموظفين لاستخدامها (سلام، ٢٠٠٤، ص ١٦٦).
- التغيير السياسي: حيث يلعب الاستقرار السياسي وحالات السلم والحرب بين الدول دورًا كبيرًا في فلسفة الحكم، مما يؤثر على التنظيمات من حيث الهياكل التنظيمية وأساليب وطرق تشغيل العمل.
- التغيير الاقتصادي: حيث يؤثر بصورة فعالة على نشاط المنظمات في جميع مجالاتها، فالتغيير في طرق الاستيراد والتصدير والانفاق، وكذلك أسعار السلع العالمية وخاصة البترول، كلها تؤثر على نشاط التنظيمات وأساليب وطرق تشغيلها.
- التغيير القانوني: وهو تؤثر المنظمات باللوائح والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني أو العالمي.
- التغيير الثقافي: حيث يؤدي ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للموظفين والمتعاملين مع التنظيم إلى التأثير على عملية اتخاذ القرارات ونظام الحوافز (الرحاحلة، ٢٠١٠، ص ٤٥).

٢٠٤،٩ التغيير من منظور إسلامي

على الرغم من أن مصطلح التغيير يعتبر من المصطلحات الحديثة، إلا أن مفهوم التغيير يعتبر من المفاهيم المتأصلة في الدين الإسلامي وعند المسلمين، فقد حفل القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة بالعديد

من الركائز الأساسية للتغيير متمثلة في وضع الضوابط التي تحكم علاقة الإنسان بالبيئة، بهدف ضمان ديمومة واستمرارية البيئة السليمة للحياة ويعتبر مفهوم التغيير في الإسلام أكثر شمولاً وعموميةً، فالنظرة الإسلامية الشاملة للتغيير توجب ألا تتم هذه التغييرات بمعزل عن الضوابط الدينية والأخلاقية، لأن هذه الضوابط هي التي تحول دون أي تجاوزات تفقد التغييرات مبررات استمرارها وديمومتها، وفي نفس الوقت فإن النظرة الإسلامية الشاملة للتغيير تعنى بالنواحي المادية، جنباً إلى جنب مع النواحي الروحية والاجتماعية، وهكذا فإن مهمة التغيير في المنظور الإسلامي هي توفير المتطلبات البشرية حالياً ومستقبلاً، سواء أكانت مادية أو روحية، بما في ذلك حق الإنسان في أي زمان وأي مكان، وفي أن يكون له نصيب من التغيير الثقافي والاجتماعي، والتغيير في المنظور الإسلامي لا تجعل الإنسان ندّاً للطبيعة ولا متسلطاً عليها، بل تجعله أميناً عليها محسناً لها، رقيقاً بها وعناصراً، يأخذ منها بقدر حاجته وحاجة من يعولهم، بدون إسراف، وبلا إفراط ولا تفريط.

وكما اشتمل الدين الإسلامي الحنيف على فيض من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي تعكس بشكل مباشر وغير مباشر دلالات التغيير بأبعادها المختلفة وفيما يلي بعض هذه الدلالات ورد ذكر التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع، وذلك في سورة الأنفال، والرعد، والنساء، وسورة محمد فإن المعنى في سورة الأنفال والرعد على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان ورغبته في ممارسة الإيجابية والسلبية، حيث يأتي التغيير من داخل النفي لتحقيق ما يريد الإنسان، أما في سورة النساء فيظهر أن الإنسان إذا أراد التغيير فإنه يكون من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري حوله، أما في سورة محمد حيث إن هناك أموراً ثابتة لا يمكن تغييرها، حيث إننا من سنن الخالق سبحانه وتعالى، وإليك هذه الآيات حسب ترتيب السور حيث قال تعالى:

١- التغيير يأتي من داخل الإنسان ورغبته في ممارسة الإيجابية أو السلبية:

قال تعالى: ﴿ ذَلِكْ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُعَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ (القرآن. الأنفال: ٥٣).

٢- قال تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَّالٍ ﴾ (القرآن. الرعد: ١٠).

٣- قال تعالى: ﴿ وَلَا ضَلَّتْهُمْ وَلَا مَنِيَّتْهُمْ وَلَا مَرَّتْهُمْ فَلَيَتَذَكَّرْنَ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرَّتْهُمْ فَلَيُعَيِّرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ ۗ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّن دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا ﴾ (القرآن. النساء: ١١٩).

٤- قال تعالى: ﴿ مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وَعِدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّن مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّن لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرَ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ خَمْرٍ لَّذَّةٍ لِلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِّنْ عَسَلٍ مُّصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ ﴾ (القرآن. محمد: ١٥).

٢٠١٠، ٤٠ أبعاد إدارة التغيير

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية (السكرانة، ٢٠١٠):

١- التغيير على مستوى الإستراتيجيات

هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة

وأهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (الحسيني، ٢٠٠٦).

لذلك تسعى منظمات الأعمال عادةً إلى إجراء التعديلات والتغييرات على إستراتيجيتها وذلك

لتحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وذلك من خلال حشد الجهود والطاقات وكسب الدعم

والتأييد للتغيير التنظيمي ومن ثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه.

٢- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما إنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية (العلاق، ٢٠٠٨).

كما يتم توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال في بعض الأحيان إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي كإعادة تحديد المسئوليات أو إعادة توزيع الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة (السكرانة، ٢٠١٠).

إن الهيكل التنظيمي المناسب لأي منظمة يتأثر بعوامل عديدة منها (حجم وعمر ورحلة دورة حياة وتقنيات المنظمة)، ومهما كانت الظروف والعوامل التي تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي، فإن الهيكل ما هو إلا وسيلة، ولكي تكون هذه الوسيلة فعالة لا بد أن تتوافر في الهيكل التنظيمي الخصائص الآتية (عبوي، ٢٠٠٨):

- تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإبداعية يجب أن تسهل الهيكل التنظيمي ويشجع الإبداع.
- المرونة والتكيف، فجميع المنظمات تحتاج إلى هيكل تنظيمي يوفر المرونة والتكيف.
- تسهيل وتشجيع أداء الموارد البشرية وتطويرها.

٣- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:

إن أغلب الدراسات القديمة في الإدارة وسلوك المنظمة، كانت تهدف لتغيير التكنولوجيا فقد سعت الإدارة العلمية في بدايات القرن العشرين إلى إدخال تغييرات تعتمد على دراسة الوقت والحركة بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية. أما اليوم فإن التغيير التكنولوجية الأساسية تتضمن اعتيادياً إدخال معدات وأدوات أو أساليب جديدة في العمل أو الكمبيوتر (عبد الباقي، ٢٠٠٠).

ومن بين التغييرات الملاحظة خلال السنوات القليلة الماضية، هو التوسع في الحوسبة، حيث إن أغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية، ويتضح ذلك من خلال استخدام الكمبيوترات الصغيرة التي ترتبط مع بعضها من خلال أنظمة شبكة مما يسمح لهذه الكمبيوترات بالاتصال ببعضها (العطية، ٢٠٠٣).

يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك في حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن من أجل الاستفادة من التكنولوجيا فإن استخدامها يتطلب توافر متطلبات كثيرة منها:

- ضرورة وجود كوادر إدارية ماهرة قادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
- يتطلب استخدام التكنولوجيا العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغييرات والاستفادة منها.
- العمل على تدريب قوة العمل الحالية وزيادة مهاراتها وقدراتها.
- العمل على توفير بيئة عمل جديدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.

٤- التغيير في الموارد البشرية

إن أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هي مجالات التغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن تستهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية، ولكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة البشر، فالآلات ليس لديها أحاسيس أو مشاعر أو انفعالات شخصية بعكس الأفراد، كما أنه مهما تعاضم دور الآلة وتطورت يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل، وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجيتهم رهن سلامة إدارتهم، ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز والأموال الكافية وأعلى مستويات التجهيزات، يظل نجاحها رهناً بتوفير الأفراد المناسبين من حيث الكم والنوع ومن حيث القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات (مصطفى، ٢٠٠٥).

أ- مقاومة التغيير

إن المنظمات عند قيامها بالتغيير تواجه العديد من المشكلات الناتجة من عدم الاستعداد لدى العاملين لقبول التغيير، حيث يتحول ذلك الشعور إلى مواقف عدائية وعنيفة قد تؤدي بالمنظمة إلى الفشل في تحقيق الأهداف، يمكننا أن نقول بأن مفهوم مقاومة التغيير بأنه كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيير التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم، إذ إن مقاومة التغيير من قبل الأفراد تحصل لاعتقادهم بأن هذا التغيير إنما يشكل تحديداً لأهدافهم الذاتية أو الجماعية أو لمصالحهم (حمود، ٢٠٠٢).

وعادة ينظر إلى مقاومة التغيير بأنها عملية غير رشيدة ومعاكسة للسلوك الإنتاجي وتقوم بها أقلية من العاملين وتؤدي إلى الإضرار بالمنظمة وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم، ولكن هل هذه الصفة عادلة ومشروعة؟ وماذا بشأن الخدمة الصحية التي يعارض الأطباء تغييرها في المستشفى على اعتبار أن رعاية المرضى سوف تتأثر من ذلك؟ أو قيام العاملين في مفاعل نووي لتوليد

الطاقة بمقاومة خفض مستويات العاملين باعتبار أن ذلك يؤدي إلى المخاطرة بعامل الأمان؟ وماذا بخصوص المدرسين والمحاضرين الذين يرفضون تطبيق نظم الامتحانات المفروضة حديثاً على أساس أن تصميمها غير ملائم لأصول التدريس (كنج وأندرسون، ٢٠٠٤).

• أشكال وصور مقاومة التغيير:

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته. ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير (حریم، ٢٠٠٤):

- تحجم الفرد على أي فكرة أو رأي.
- توجيه أسئلة ليس لها علاقة بالتغيير.
- دور الصامت ولا يتفوه بكلمة.
- انزعاج الفرد عدم اتخاذ قرار بالتغيير.
- تحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية والمحاولة الإقناع بأن الأسلوب الحالي أفضل.
- يعتقد الفرد أن التغيير ليس عادلاً.
- إثارة نتائج سلبية للمقترح المقدم حتى وإن كانت النتيجة بعيدة عن التغيير.
- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
- إظهار الموافقة ولكن يقدم نقداً معذوراً.
- يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

• الأساليب التي تدعو الأفراد إلى مقاومة التغيير:

ذكر ماهر (٢٠٠٧) العديد من الأسباب التي تجعل الأفراد يرفضون التغيير ومنها:

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأفراد المتأثرون بالتغيير يعتمدون على أسباب شخصية.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

• إستراتيجيات المنظمات في معالجة مقاومة التغيير:

هناك ستة أساليب مقترحة يمكن استخدامها من قبل وكلاء التغيير للتعامل مع مقاومة التغيير وفيما

يلي نتطرق لكل من هذه الأساليب (العطية، ٢٠٠٣):

- التعليم والاتصال
- المشاركة
- التسهيل والدعم
- المفاوضات
- المناورات والكسب
- الإكراه الظاهر وغير الظاهر

• مزايا مقاومة التغيير:

رغم أنه ينظر إلى التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية ومنها ما يلي (العميان، ٢٠٠٥):

— مقاومة التغيير تؤدي إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

— تكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات في المنظمة.

— إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

— تكشف مقاومة التغيير النقاب عن الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

وترى الدراسة الحالية أن تحسين إدارة التغيير شيء مهم في البلدية، حيث إنه يعزز من التغيير وتطوير في المنظمه بشكل عام وهذا هو المطلوب.

وترى الدراسة الحالية أن التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة التغيير يمكن التغلب عليها في المستقبل مع تضافر الجهود في حل مشاكلها، ومن خلال مسيرة الاهتمام البلدية بإدارة التغيير فإن هذه التحديات سوف تقل تدريجياً ويمكن معالجتها، وسوف يتم التركيز على خطط (الهيكل التنظيمي - الإستراتيجيات - التكنولوجيا - الموارد البشرية) في بلدية ظفار.

٢,٥ الالتزام التنظيمي

٢,٥,١ مفهوم الالتزام التنظيمي

اكتسب موضوع الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود

الثلاثة الأخيرة وذلك لأن إدارة المنظمات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الموظفين

للمنظمة وأهدافها، و إنما أصبح يمتد ليشمل درجة التزام هؤلاء الموظفين بتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يجب أن تبحث إدارة المنظمات الحديثة عما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية لموظفيها و ذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به، وينمي سلوك الالتزام لديهم مما ينعكس على أدائهم و تطوير قدراتهم الإبداعية (يوسف، ١٩٩٩).

كما أصبح موضوع الالتزام التنظيمي موضوعًا مهمًا يثير اهتمام العديد من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات الموظفين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة و على علاقتها بالمحيط الخارجي لذلك حاول بعض المديرين تغيير القواعد، والإجراءات والسلوكيات لجعلها أكثر مرونة مما يعزز التزام موظفيهم تجاه منظماتهم، والربط بين أهدافها و بين أهدافهم الشخصية. (جودة واليافي، ٢٠٠٦).

إن مظاهر السلوك السلبية المتمثلة في التسبب الإداري بصورة المتعددة و التي تمارس في منظمات الأعمال من قبل العاملين قد تؤدي إلى إرباك العمل و بالتالي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، وذلك نتيجة لعدم ارتباط الموظف بمنظمتها، هذا الارتباط الذي يترتب عليه العديد من النتائج أو الآثار الإيجابية، وباعتبار أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد أوجه الارتباط (عبد الباقي، ٢٠٠٥).

إن اتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات و أنظمة وحوافز وترقية، كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق الالتزام التنظيمي، ففقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد البيئة التنظيمية المناسبة من أجور وحوافز و رضا وظيفي سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها (اللوزي، ٢٠٠٣).

وأخيرا يمكن القول أن الالتزام التنظيمي أصبح السمة الأساسية في فلسفة إدارة الموارد البشرية؛ لتأثره في مجموعة من العوامل التنظيمية الداخلية، و قد أصبحت سياسة إدارة الموارد البشرية تصمم على أساس

تحقيق التكامل بين الالتزام التنظيمي للموظف وجودة العمل نفسه بما يعظم الكفاءة للمنظمة (Armstrong، ٢٠٠٦).

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه " نزعة الفرد لاندماج و الارتباط في منظمة ما، معبراً عنها بالرغبة في البقاء، والاستعداد لبذل الجهد المطلوب، وقبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها " (جودة واليافي، ٢٠٠٦) عرف عبد الباقي الالتزام التنظيمي (٢٠٠، ص ٣١٥) بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها".

كما يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة و الذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف و قيم المنظمة التي يعملون بها و ذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية فيها (الفصلي، ١٩٩٧).

ومن هذا التعريف يمكن تحديد عدد من الخصائص:

- إن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف و قيم المنظمة.
- إن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً و متواصلاً و يكون مصحوباً برغبة في الاستمرار و التواصل.
- إن هذا السلوك يجب أن تتوفر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة و تنمية العضوية بها من خلال هذه التعريفات السابقة تبين أن الالتزام التنظيمي هو إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل

الجهود المطلوبة في مجال عملة واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاز المنظمة و تقدمها.

٢,٥,٢ أهمية الالتزام التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي (عبد الباقي، ٢٠٠٥):

١- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة، و أكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٢- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين و علماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

٣- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد لهدفهم في الحياة.

٢,٥,٣ خصائص الالتزام التنظيمي

أما فيما يتعلق بخصائص الالتزام التنظيمي، فيري المدهون والجزراوي (١٩٩٥) أن هناك مجموعة من

الخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي وهي:

١- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تُتبع من خلال

سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، و التي تجسد مدى التزامهم.

٢- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

٣- الالتزام التنظيمي لم يصل إلى مستوى الثبات المطلق لأن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيًا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

٢,٥,٤ عوامل تنمية الالتزام التنظيمي

يعتبر البحث في مفهوم الالتزام التنظيمي من حيث التكوين و التطور عملية ذات أبعاد متشابهة ومتداخلة، حيث تعددت الاجتهادات و الاتجاهات حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام ومن هذه العوامل (عامر وفنديل، ٢٠١٠):

١- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند الإنسان 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 ما أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع 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 والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي

٢- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية وفهم الأفراد الالتزام التنظيمي وللمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكما كانت العمليات التنظيمية واضحة كلما أدي ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي (اللوزي، ٢٠٠٣).

٣- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على

تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

وهنا يمكن الاستنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة، و هي (سلامة، ١٩٩٩):

- تنطوي المشاركة على المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على

استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة.

- تعمل المشاركة على زيادة حافزية الأفراد و تدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات و المبادرات و الابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقليل المسؤولية.

وقد أوضحت الدراسات في أدب التنظيم، أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل

الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، فهم الذين شاركوا بوضع الأهداف التنظيمية وبالتالي هم ملتزمون أدبيا وأخلاقياً بتحقيق تلك الأهداف، فهم يعتبرون أن ما تواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم وهذا الأمر يؤدي إلى تقبلهم روح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية (Zeffane، ٢٠٠٩).

٤- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها

و خصائصها، إذ يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في تشكيل السلوك الأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث التشكيل و تغيير و تعديل القيم و الاتجاهات و السلوك، وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من

بيئة إلى أخرى، وبالتالي فإن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق

الاستقرار لأفراد و للتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات مما يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء والالتزام التنظيمي (الوزان، ٢٠٠٦).

٥- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب توفير المناخ الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

٦- العمل على بناء ثقافة تنظيمية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يؤدي إلى ترسيخ معايير أداء متميز لأفراد المنظمة، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و بين الأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سوف يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء والالتزام التنظيمي (سعود وسلطان، ٢٠٠٩)

٧- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب علي الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة (الهوري، ٢٠٠٠).

وقد عرف شيخه (٢٠٠١) القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك المرؤوسين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف.

كما عرفها الفضلي (١٩٩٩) بأنها فن القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم و تعاوهم والتزامهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويرى سلطان (٢٠٠٤) أن هناك عوامل أخرى تساعد على تنمية الالتزام التنظيمي وهي:

١- الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله و يعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، و هذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدي الأفراد.

٢- ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها: إذا شعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم بالنفع فإن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز و المكافآت.

٣- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة و أهدافها قوي الالتزام التنظيمي خاصة (الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد و الحرص على الجودة فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤)

٢,٥,٥

عناصر الالتزام التنظيمي

يمكن تقسيم عناصر الالتزام التنظيمي كما يلي:

٢,٥,٥,١ الدافعية للعمل

تعرف الدافعية على أنها الرغبة لبذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية شريطة

قدرة هذا الجهد على إشباع بعض حاجات الفرد (يوسف، ١٩٩٩).

لقد حظى موضوع الدافعية و الالتزام التنظيمي باهتمام علماء الإدارة و ذلك انطلاقاً من اعتقادهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية والالتزام والدافعية كلها قوة داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية أو أثناء ممارستهم لأعمالهم وعلى كل مدير أن يدرك أهميتها آخذاً بالاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد و بحسب طبيعة الموقف، ومن العوامل التي تؤثر في الدافعية ما يلي (ربيع، ٢٠٠٨):

١- زيادة الدخل

٢- المكانة الاجتماعية و كسب الاحترام

٣- الأمان الوظيفي

٤- جاذبية العمل

٥- الفرص المتاحة للتقدم في السلم الوظيفي " الترقية "

٦- المعاملة الإنسانية للفرد

٧- القيمة المستفادة اجتماعياً من العمل

٨- الإشراف الجيد.

٢,٥,٥,٢ دوران العمل

يعرف دوران العمل بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضون منها تعويضاً نقدياً سواءً

بإرادته أو رغماً عنه وله آثار سلبية منها (نجيب، ٢٠٠٣):

- تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجدة بسبب الفراغ الوظيفي نتيجة غياب هذه الكفاءات.

• إن ترك العمل للموظفين الذين يتمتعون بمهارات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة سيؤدي إلى زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

• ترك العاملين للمنظمة سيؤدي إلى تدني المعنويات وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

• يؤدي ترك العمل إلى زيادة في أعباء الأعمال حيث سيقوم الموظفون بتغطية العجز الناتج عن ترك

زملائهم للعمل ويتبين مما سبق بأنه كلما زاد معدل دوران العمل انخفض الالتزام التنظيمي و

العكس صحيح.

٢,٥,٥,٣ الروح المعنوية

تعرف الروح المعنوية بأنها " مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار و مثابرة وثبات لتحقيق

هدف معين (ربيع ٢٠٠٨). فالروح المعنوية هي اتجاهات الأفراد و الجماعات نحو بيئة العمل فالاتجاهات

الإيجابية تنمي التعاون و تشجع على بذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف، والروح المعنوية هي نتاج

الإدارة السلوكية الناجحة و ارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي (كعامر وقنديل،

٢٠١٠).

٢,٥,٥,٤ الثقة في الإدارة

تعرف الثقة التنظيمية بأنها مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام صنع القرارات داخل

المنظمة يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات (الحوامده والكساسية، ٢٠٠١)

وفي تعريف آخر للثقة آخر للثقة بأنها " مستوى التوقعات أو درجة اليقين في الاعتماد على شخص

أو شيء " (Claybrook، ٢٠٠٤).

ويرى عامر و قنديل (٢٠١٠) بأن الثقة هي عبارة عن اتفاق غير مكتوب بين الأنظمة ممثلة بإدارتها و بين العاملين على الالتزام بينهما سلوكيًا و عقلائيًا حيث ينظر إلى الاتفاق بمثابة عقد نفسي يحكم العلاقة بين الطرفين وينتج عنه ثقة متبادلة فإن إهمال هذا الاتفاق " العقد النفسي " سيرتب عليه انخفاض مستوى الثقة بين الطرفين وبالتالي ضعف الالتزام التنظيمي كما أن ثقة العاملين بالرؤساء تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة.

٢,٥,٥,٥ الإيمان بالمنظمة

وتعني مدى إيمان الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها ومدى اعتزازهم بعضويتها، ويشمل الإيمان بالمنظمة معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالته وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين و توجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم واعتبار أهدافها هي أهدافه، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة (الحشالي، ٢٠٠٣)

٢,٥,٦ أبعاد الالتزام التنظيمي

يفرق الخبراء بين أنواع الالتزام التنظيمي وهي (ريان، ٢٠٠٠):

١- الالتزام الاستمراري: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة

لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها

سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري، خطط المعاشات، الصداقة لبعض الأفراد، ونرى أن كثيراً من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور.

٢- الالتزام العاطفي: ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف (جرينج، بارون، ٢٠٠٥، ص ٢١٧).

٣- الالتزام المعياري: وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتهم أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل و بالتالي فهو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه.

٢,٥,٧ الالتزام التنظيمي من منظور إسلامي

انطلاقاً من شمولية الدين الإسلامي فإن للإسلام دوراً هاماً وتواجداً ملموساً في حياة البشر وفي إداراتهم لشعوتهم جميعاً، سواء كان لك في الحياة الشخصية أو الأسرية أو في الحياة المهنية والعملية والادارية كذلك.

حيث إن غاية خلق الإنسان واضحة في قوله تعالى: ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ (القرآن. الذاريات: ٥٦). فغاية الخلق هي عبادة الله تعالى والتي تشمل عبوديته ليس فقط الصلاة والصيام والزكاة والحج وهي فرائض واجبة، وإنما التعبده له بإحسان العمل والإخلاص والوفاء والولاء للجهة التي يعمل معها لتحقيق أهداف والتي تتوافق مع الشرع والدين والولاء التنظيمي هو أحد أشكال الوفاء والصدق والأمانة التي يأمر الله بها عباده أن يوفوها مع من يتعاقدون معهم.

٢,٦ نظريات الدراسة

٢,٦,١ نظرية دورة الحياة التنظيمية

تشير نظرية دورة الحياة التنظيمية إلى أن المنظمات تمر بعدة مراحل من التطوير، يتميز كل منها بالتحديات والفرص واستراتيجيات الإدارة المحددة. تقترح النظرية أن المنظمات تتحرك خلال هذه المراحل بطريقة يمكن التنبؤ بها، وأن التحديات التي تواجهها المنظمات في كل مرحلة تتطلب مناهج مختلفة للإدارة والقيادة.

مراحل نظرية دورة الحياة التنظيمية هي كما يلي:

مرحلة ريادة الأعمال: في هذه المرحلة تتميز المنظمة بالإبداع والتجريب والابتكار. ينصب التركيز على تطوير منتج أو خدمة وإنشاء سوق لها. تؤكد استراتيجيات الإدارة في هذه المرحلة على الإبداع والمخاطرة والمرونة.

مرحلة النمو: بمجرد أن تنشئ المنظمة سوقاً لمنتجاتها أو خدماتها، فإنها تدخل مرحلة النمو. في هذه المرحلة، ينصب التركيز على توسيع الأعمال التجارية وزيادة الربحية. تؤكد استراتيجيات الإدارة في هذه المرحلة على التفويض والتوحيد وإضفاء الطابع الرسمي.

مرحلة النضج: بمجرد أن تحقق المنظمة وضعاً مستقرًا في السوق، فإنها تدخل مرحلة النضج. في هذه المرحلة، ينصب التركيز على الحفاظ على الربحية والدفاع عن حصة السوق. تؤكد استراتيجيات الإدارة في هذه المرحلة على الكفاءة وخفض التكاليف والتحسين.

مرحلة الانحدار: أخيرًا، إذا فشلت المنظمة في التكيف مع ظروف السوق المتغيرة أو إذا واجهت منافسة متزايدة، فقد تدخل مرحلة الانحدار. في هذه المرحلة، ينصب التركيز على إعادة هيكلة المنظمة

لتقليل التكاليف وتحسين الكفاءة. تؤكد استراتيجيات الإدارة في هذه المرحلة على تقليص الحجم وإعادة الهيكلة والدمج.

توفر نظرية دورة الحياة التنظيمية إطارًا مفيدًا لفهم التحديات التي تواجهها المنظمات في مراحل مختلفة من التطوير. من خلال فهم التحديات والفرص في كل مرحلة، يمكن للمديرين تطوير استراتيجيات مناسبة لضمان نجاح المنظمة على المدى الطويل.

٢,٦,٢ نظرية الطوارئ الإستراتيجية

نظرية الطوارئ الإستراتيجية هي نظرية إدارية تقترح أن نجاح المنظمة مرهون بمدى قدرتها على التكيف مع التغييرات في بيئتها. تجادل النظرية بأن المنظمات يجب أن تكون قادرة على توقع التغييرات في بيئتها والاستجابة لها من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها.

وفقًا للنظرية، يجب على المنظمات اعتماد نهج استراتيجي للتخطيط واتخاذ القرار، مع مراعاة السيناريوهات المستقبلية المحتملة ووضع خطط للطوارئ لكيفية الاستجابة لها. يتطلب ذلك مستوى عالٍ من المرونة والقدرة على التكيف، فضلًا عن القدرة على تنفيذ التغييرات بسرعة عند الضرورة.

غالبًا ما ترتبط نظرية الطوارئ الإستراتيجية بعمل المنظرين الإداريين بول لورانس وجاي لورش، الذين اقترحوا المفهوم لأول مرة في الستينيات. تم تنقيح النظرية وتوسيعها من قبل عدد من العلماء والممارسين الآخرين في مجال الإدارة.

٢,٦,٣ نموذج لوين لإدارة التغيير

نموذج لوين لإدارة التغيير، الذي طوره عالم النفس كورت لوين، هو إطار واسع الاستخدام لفهم وإدارة التغيير التنظيمي. يعتمد النموذج على فرضية أن التغيير هو عملية تتضمن ثلاث مراحل رئيسية: إلغاء التجميد والتغيير وإعادة التجميد.

إلغاء التجميد: تتضمن هذه المرحلة إعداد المنظمة للتغيير من خلال خلق شعور بالإلحاح، والتغلب على مقاومة التغيير، وتحديد الحاجة إلى التغيير. قد يستخدم القادة استراتيجيات مختلفة، مثل توصيل فوائد التغيير وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، لخلق شعور بالاستعداد للتغيير.

التغيير: تتضمن هذه المرحلة تنفيذ التغيير الفعلي، والذي قد يتضمن إدخال عمليات أو أنظمة أو سلوكيات جديدة. خلال هذه المرحلة، من المهم توفير الدعم والموارد اللازمة لضمان نجاح التغيير.

إعادة التجميد: تتضمن هذه المرحلة تعزيز التغيير والتأكد من تضمينه في ثقافة المنظمة وعملياتها. قد يشمل ذلك الاحتفال بالنجاحات، وتقدير ومكافأة الأفراد الذين ساهموا في التغيير، ووضع سياسات وإجراءات جديدة لدعم التغيير.

يؤكد نموذج إدارة التغيير في لوين على أهمية إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية التغيير، والتواصل بشكل فعال، وتقديم الدعم والموارد لضمان نجاح التغيير. كما يعترف بالحاجة إلى نهج منظم لإدارة التغيير يشمل التحضير والتنفيذ والتعزيز.

٢,٦,٤ التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو

التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو هو نظرية تحفيزية تصف المستويات الخمسة للاحتياجات البشرية. تم اقتراحه لأول مرة من قبل عالم النفس أبراهام ماسلو في بحثه عام ١٩٤٣ بعنوان "نظرية التحفيز البشري". غالبًا ما يتم تصوير التسلسل الهرمي على أنه هرم، مع وجود الاحتياجات الأساسية في الأسفل والاحتياجات الأعلى في الأعلى.

المستويات الخمسة لتسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات هي:

الاحتياجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية من الغذاء والماء والمأوى والنوم. يجب تلبية هذه

الاحتياجات قبل أن يتمكن الفرد من التركيز على الاحتياجات الأعلى.

احتياجات السلامة: بمجرد تلبية الاحتياجات الفسيولوجية، يسعى الأفراد إلى السلامة والأمن، بما

في ذلك السلامة الجسدية والأمن المالي والحماية من الخطر.

احتياجات الحب والانتماء: بعد تلبية احتياجات الأمان، يسعى الأفراد إلى التواصل والعلاقات

الاجتماعية، بما في ذلك الحب والصدقة والشعور بالانتماء للمجتمع.

احتياجات التقدير: يسعى الأفراد بعد ذلك إلى الاحترام والتقدير والشعور بالإنجاز، سواء من

الآخرين أو من أنفسهم.

احتياجات تحقيق الذات: في قمة التسلسل الهرمي، يسعى الأفراد إلى النمو الشخصي، وتحقيق

الذات، وإدراك إمكاناتهم الكاملة.

وفقًا لماسلو، يجب على الأفراد تلبية احتياجات المستوى الأدنى قبل أن يتمكنوا من الانتقال إلى

احتياجات المستوى الأعلى. غالبًا ما يستخدم التسلسل الهرمي للاحتياجات في مجالات مثل علم النفس

والتعليم والإدارة لفهم وتحفيز السلوك البشري.

٢,٦,٥ نظرية الالتزام التنظيمي

نظرية الالتزام التنظيمي هي نظرية إدارية تستكشف كيف يؤثر الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة على

سلوكه ومواقفه تجاه المنظمة. يهتم بفهم العوامل التي تدفع الأفراد إلى الشعور بالالتزام تجاه المنظمة وكيف

يؤثر هذا الالتزام على أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم واستبقائهم.

هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي:

الالتزام العاطفي: يشير إلى الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة. يشعر الموظفون ذوو المستويات العالية من الالتزام العاطفي بإحساس قوي بالانتماء إلى المنظمة ومن المرجح أن يظلوا ملتزمين، حتى في مواجهة التحديات أو الصعوبات.

الالتزام المستمر: يشير هذا إلى التزام الفرد تجاه منظمة بناءً على التكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة. على سبيل المثال، قد يشعر الموظف الذي استثمر قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد في وظيفته بالالتزام تجاه المنظمة لمجرد أن المغادرة قد تنطوي على تكلفة شخصية كبيرة.

الالتزام المعياري: يشير إلى التزام الفرد تجاه منظمة ما بناءً على الشعور بالالتزام أو الواجب. على سبيل المثال، قد يشعر الموظف بالالتزام تجاه مؤسسة ما لأنه يعتقد أن هذا هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله، أو لأن لديهم شعورًا بالولاء لزملائهم أو رؤسائهم.

تشير نظرية الالتزام التنظيمي إلى أنه يمكن للمنظمات تعزيز الالتزام بين الموظفين من خلال خلق بيئة عمل إيجابية، وتوفير فرص للنمو الشخصي والمهني، وتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع. من خلال القيام بذلك، يمكن للمؤسسات زيادة تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء والاحتفاظ بهم.

٢,٧ الدراسات السابقة

تحتوي الدراسات السابقة على نموذج الدراسة وعلى العلاقات بين المتغيرات كما تحتوي على التعليق على الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة وأهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وأهم جوانب الاختلاف بين الدراسات السابقة وبين الدراسة الحالية.

متغير تابع ١

أداء العاملين
سرعة الأداء
تكلفة الأداء
جودة الأداء
كمية الأداء

متغير وسيط

الالتزام التنظيمي
العاطفي
الاستمراري
المعياري

متغير مستقل

ممارسات إدارة الموارد البشرية
المشاركة
تقييم الأداء
الحوافز والمكافآت
التدريب والتطوير

متغير تابع ٢

ادارة التغيير
تغيير الهيكل التنظيمي
تغيير الإستراتيجية
تغيير التكنولوجيا
إدارة الموارد البشرية

المرجع: من إعداد الباحث

الرسم البياني ٢،٧: النموذج النظري للدراسة

٢٠٧،٢ فرضيات الدراسة

١. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي في بلدية ظفار
٢. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و إدارة التغيير في بلدية ظفار
٣. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء العاملين في بلدية ظفار.
٤. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و أداء العاملين في بلدية ظفار.

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوسيط (الالتزام التنظيمي) في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة

الموارد البشرية) والمتغير التابع إدارة التغيير في بلدية ظفار في سلطنة عمان.

٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوسيط (الالتزام التنظيمي) في العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة

الموارد البشرية) والمتغير التابع أداء العاملين في بلدية ظفار في سلطنة عمان

٢٠٧٣ العلاقات بين متغيرات الدراسة والدراسات السابقة

تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين متغيرات الدراسة من حيث الدراسات السابقة، حيث سيتم تحديد العلاقات على النحو التالي وهي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إدارة التغيير، والعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، والعلاقة بين إدارة التغيير وأداء العاملين، وكذلك في نهاية عرض الدراسات السابقة سيتم توضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والتعليق على الدراسات السابقة.

بالرغم من أن الدراسات السابقة ركزت على إدارة الموارد البشرية إلا أن الدراسة الحالية تعتبر امتداداً للدراسات السابقة حيث تحتوي الدراسة الحالية على الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وبصفة خاصة مفهوم إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والطرق التي يمكن للمؤسسات أن تتبناها في التعامل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك فإن هذه الدراسة تتميز بالتركيز على إدارة التغيير والإسهامات التي يمكن أن تقدمها إدارة التغيير للمجتمع، وكذلك فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تقوم بدورٍ مهمٍ في تحسين أداء العاملين من خلال تفعيل العديد من الإستراتيجيات الخاصة بمنح العاملين الحوافز والتعويضات، وبالتالي فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات

السابقة أنها دراسة حديثة من حيث تناولت العديد من الجوانب الجوهرية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير وأداء العاملين والالتزام التنظيمي كعامل وسيط.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تستفيد من الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم الإجرائية المشار إليها وكذلك التعرف بشكل موسع على إمكانية تحقيق دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط في بلدية ظفار بسلطنة عمان، ومن ناحية أخرى فإن الدراسة ستضيف للباحثين والمهتمين في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية ومجال إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال النتائج والتوصيات التي سيتوصل إليها الباحث، كما أن الدراسة الحالية ستسلط الضوء على واقع إدارة التغيير وأداء العاملين في بلدية ظفار بسلطنة عمان، وكيف يمكن التركيز على الإلتزام التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك باستخدام إدارة التغيير وأداء العاملين.

٢,٧,٤ الدراسات السابقة العربية

دراسة حاج نجف (٢٠١٧) أثر إدارة التغيير على أداء العاملين في القطاع النفطي الكويتي: هدفت الدراسة التعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير في القطاع النفطي الكويتي، والكشف عن أثر تطبيق إدارة التغيير في أداء العاملين في القطاع النفطي الكويتي. فقد تم صياغة الأداة في (٢١) فقرة لقياس أداء العاملين، شملت سرعة الأداء، ودقته وجودته وحجمه. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع النفطي بدولة الكويت، ممن يشغلون وظيفة رئيس فريق ورئيس آمري الموارد البشرية ومشرف، والذين يبلغ عددهم (٦٠٠) عامل وعاملة، من مجمل القوى العاملة في القطاع النفطي الكويتي، التي يبلغ عددها (١٩٠٠٠) عامل وعاملة. تم توزيع الاستبانة على رؤساء الفرق ورؤساء آمري الموارد البشرية والمشرفين، وبلغ عدد

الاستبانات الموزعة (٤٠٠) استبانة، استرد منها (٣٣٠) استبانة، كانت منها (٣٠٠) استبانة صالحة للتحليل، وقد استخدمت الباحثة عددًا من الأساليب الإحصائية منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: يستخدم القطاع النفطي الكويتي سياسات وإجراءات عمل جديدة تساعد في تنفيذ عملية التغيير بدرجة مرتفعة (٤,٤٠)، كما أحدث القطاع النفطي الكويتي عددًا من المستويات الإدارية في الإدارة كنتيجة لعملية التغيير خلال الخمس سنوات الأخيرة بدرجة مرتفعة (٤,١٩). وجود ترابط بين إدارة التغيير وأداء العاملين في القطاع النفطي الكويتي، والعلاقة بينهما طردية، فمع التطبيق الجيد لإدارة التغيير يتحسن أداء العاملين إيجابيًا. أما نتائج اختبار فرضيات الدراسة، فقد أظهرت وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة التغيير على مستوى أداء العاملين في القطاع النفطي الكويتي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٥٧٦). وفيما يتعلق بمعامل التحديد فقد بلغ (٠,٣٣٢) تطبيق إدارة التغيير في القطاع النفطي (٣٣,٢%). وقد خلصت الدراسة إلى توصية أساسية، هي فيما إذا كانت المنظمة تتطلع إلى نجاح التغيير المنشود، فعليها أن تعتمد المتغيرات الأساسية لإدارة التغيير: تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الإستراتيجية، التغيير التكنولوجي، والتغيير الثقافي. وتشعبت من هذه التوصية جملة من التوصيات والمقترحات الفرعية.

دراسة الطبلاوي (٢٠١٧) أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط) دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية في ليبيا: هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وأداء الموظف في بنك الجمهورية في ليبيا. يشمل نموذج الدراسة هذا عامل "السياسة" كمتغير مستقل، والذي يمثل أبعاده الرئيسة (التوظيف والاختيار، ومشاركة الموظفين، وتقييم الأداء، والتعويض، والمكافآت والتدريب)، وعامل "أداء الموظف" كمتغير تابع يمثل الأبعاد الرئيسة (كفاءة تنفيذ الأعمال، تنفيذ تخطيط الأعمال، جهود الإبداع والابتكار). تهدف هذه الدراسة أيضا إلى

التحقق من دور "الالتزام التنظيمي" الذي يمثل الأبعاد الرئيسة (العاطفية والاستمرارية والالتزامات المعيارية) كمتغير وسيط بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. ولتحقيق تلك الأهداف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) لاختبار الفرضيات للتحقق من أهداف هذه الدراسة. مجتمع الدراسة هذا يمثل موظفو بنك الجمهورية وفروعه في طرابلس، ليبيا. كان مجموع السكان من الدراسة ٣١٠٠. تم تحديد حجم العينة بنسبة ٥ : ١ وفقاً لعدد الاستبيانات التي بلغت ٩١ فقرة (sekaran، 2003). لذلك، كان حجم العينة ٤٥٥، والتي تم توزيعها من ٤٥٥ استمارة استبيان. وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. كانت قيمة المسار ٠,٣٥ مع اتجاه إيجابي، والذي يعزى إلى حقيقة أن ٠,٣٥ من أداء الموظفين يرجع إلى عامل السياسة. عامل السياسة والالتزام التنظيمي من ٠,٧٥ بالإضافة إلى الاتجاه الإيجابي يؤثر بشكل مباشر على النسبة بينهما، والتي كانت ٠,٥٧. بالإضافة إلى ذلك، كانت قيمة المسار بين عامل الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين ٠,٦٧ في الاتجاه الإيجابي، في حين كان الأثر الكلي البالغ ٩٢٪ على أداء العمال يرجع إلى سياسات إدارة الموارد البشرية والالتزامات التنظيمية.

دراسة الهاجري (٢٠١٧) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدية، هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينة الأحمدية الصناعية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية، والبالغ عددها (٢٣) شركة، وتم أخذ عينة ملائمة من مجتمع الدراسة بواقع (١١٥) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب

والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، مشاركة العاملين) على التزام أداء العاملين في الشركات الصناعية في مدينتي الأحدي الصناعية. وأوصت الدراسة بزيادة فاعلية تطبيق أساليب ممارسات الموارد البشرية، وتحجزة الوظيفة إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعتها ومهامها، والعناية بالعنصر البشري بشكل أكبر، وتأهيل وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع البرامج المتعلقة بممارسات الموارد البشرية، وتحديد طبيعتها ومهامها. دراسة الخليلي (٢٠١٦) أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مطار (أبو ظبي) الدولي في دولة الإمارات العربية المتحدة: هدفت الدراسة إلى قياس أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في مطار (أبو ظبي) الدولي في دولة الإمارات العربية المتحدة، تكون مجتمع الدراسة، ممن يشغلون منصبًا إداريًا بمطار (أبو ظبي) الدولي، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله. وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. تم توزيع الاستبانة على من يشغل منصبًا إداريًا في المطار، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (٢٠٧) استبانة، استرد منها (١٨٢) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، أي ما نسبته (٨٨٪). وقد استخدم الباحث عددًا من الأساليب الإحصائية، منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: تمتلك الشركات التغيير التنظيمي بدرجة كلية مرتفعة (٤,١٠٧)، حيث احتل التغيير التكنولوجي المرتبة الأولى، يليه التغيير الهيكلي، والتغيير الثقافي، وكان المتوسط الأضعف هو التغيير في العمل. أيضا تتمتع الشركات بمستوى أداء كلي مرتفع (٣,٨٤٩).

بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة، فقد أظهرت النتائج؛ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي وأداء العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٨٣٢). وفيما يتعلق بأثر أبعاد التغيير التنظيمي في أداء العاملين فقد أظهرت النتائج بأن متغير التغيير في العمل كان الأكثر تأثيرًا في أداء العاملين تلاه متغير التغيير التكنولوجي، ثم متغير التغيير في العمل الذي كان الأكثر تأثيرًا في أداء العاملين، تلاه

متغير التغيير التكنولوجي، ثم التغيير الهيكلي، وأخيراً متغير التغيير الثقافي. كما تبين بأنه يوجد فروقات في متوسط إجابات عينة الدراسة لأثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين، تعزى لخصائص الديمغرافية والوظيفية الجنس، والخبرة العملية. وأنه لا توجد فروقات في متوسط إجابات عينة الدراسة لأثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين تعزى لخصائص الديمغرافية العمر، والمؤهل العلمي. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات: لإدارة إدارة مطار (أبو ظبي)، ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها، كان من أبرزها: تطوير شبكة الإنترنت في المطار بالشكل الذي يسهم في تسريع الخدمات المقدمة من إدارة المطار كتوجه إستراتيجي.

دراسة يبعه (٢٠١٦) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي وانعكاساتها على الإنتاجية في البنوك التجارية الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (١٨٨٠٧) موظفاً، وتم أخذ عينة ملائمة من مجتمع الدراسة بواقع ٣١٢ موظفاً. وتم أخذ عينة ملائمة من مجتمع الدراسة بواقع ٣١٢ موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وأيضاً أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على إنتاجية العاملين في البنوك التجارية الأردنية. وأظهرت النتائج وجود

تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات الموارد البشرية على الانتاجية للعاملين في البنوك التجارية الأردنية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط. وتضمنت الدراسة العديد من التوصيات منها تعزيز ممارسات التدريب والتطوير للموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن من خلال إيفاد الموظفين في برامج تدريبية خارجية وداخلية.

وأضافت دراسة المطيري (٢٠١٦) أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية: هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، ولهذا الغاية تم تصميم استبانة تكونت من (٥١) فقرة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (١٠) بنوك تجارية كويتية، حيث تم توزيع (٢٠٠) استبانة وتم استرداد (١٨٠) استبانة، وبعد إدخالها إلى ذاكرة الحاسوب معالجتها إحصائياً باستخدام الإحصائيات الوصفية ومعاملات الارتباط، وتطبيق تحليل الانحدار المتعدد أظهرت الدراسة النتائج التالية: - أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للتدريب، والاستقطاب، والحوافز والأجور، والاحتفاظ في البنوك التجارية الكويتية على الأداء، عند مستوي دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0,05)$. - أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر) لممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، عدا متغير عدد الدورات والخبرة حيث كان مستوي الدلالة أقل من (٠,٠٥). وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية بتدريب وتأهيل العاملين وبشكل دائم ومستمر على الاستخدام الأمثل للبرمجيات الجديدة والمتطورة، وضرورة أن تستمر البنوك في التوسع في ممارسات الموارد البشرية من خلال استقطاب المورد البشري وتطويره والحفاظة عليه، وأن يتم ذلك من خلال إشراك رؤساء الأقسام مع مدراء الموارد البشرية في عملية الاستقطاب،

وكذلك الاهتمام بالتدريب واعتبار من ضمن الأولويات الإستراتيجية في هذه البنوك، والعمل على الربط بين نتائج تقييم أداء العاملين السنوي في البنوك التجارية الكويتية ومنح الحوافز والمكافآت.

وأشارت دراسة بطاينة (٢٠١٦) بعنوان " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من جهة نظر المديرين في البنك التجارية الأردنية / محافظة إربد" هدفت الدراسة إلى بيان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك الأردنية التجارية الأردنية / محافظة إربد وتكون مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في البنوك، وقد استخدم الباحث عينة عشوائية من (٨٧) مديرا تلقوا الاستبانة المعتمدة، وقد تم استرداد (٧٤) منها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة مئوية ٨٥٪. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التطوير وإستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إستراتيجية التعويض والأداء الوظيفي. واعتمادًا على ذلك يوصي الباحث بالاهتمام والتركيز على إستراتيجية التعويض والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على أساس الخبرات والمؤهلات العلمية.

كما أكدت دراسة إسماعيل (٢٠١٤) أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين)الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط(دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية ليبيا: هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وأداء الموظف في بنك الجمهورية في ليبيا. يتضمن نموذج الدراسة هذا عامل "السياسة" كمتغير مستقل، والذي يمثل أبعاده الرئيسية (التوظيف والاختيار، ومشاركة الموظفين، وتقييم الأداء، والتعويض، والمكافآت والتدريب)، وعامل "أداء الموظف" كمتغير تابع يمثل الأبعاد الرئيسية (كفاءة تنفيذ الأعمال، تنفيذ تخطيط الأعمال، جهود الإبداع والابتكار). تهدف هذه الدراسة أيضا إلى التحقق من دور "الالتزام التنظيمي" الذي يمثل الأبعاد الرئيسية (العاطفية والاستمرارية

والالتزامات المعيارية) كمتغير وسيط بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. ولتحقيق تلك الأهداف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) لاختبار الفرضيات للتحقق من أهداف هذه الدراسة. مجتمع الدراسة هذا يمثل موظفو بنك الجمهورية وفروعه في طرابلس، ليبيا. كان مجموع السكان من الدراسة ٣١٠٠. تم تحديد حجم العينة بنسبة ٥ : ١ وفقاً لعدد الاستبيانات التي بلغت ٩١ فقرة (Sekaran, ٢٠٠٣). لذلك، كان حجم العينة ٤٥٥، والتي تم توزيعها من ٤٥٥ استمارة استبيان. وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. كانت قيمة المسار ٠,٣٥ مع اتجاه إيجابي، والذي يعزى إلى حقيقة أن ٠,٣٥ من أداء الموظفين يرجع إلى عامل السياسة. عامل السياسة والالتزام التنظيمي من ٠,٧٥ بالإضافة إلى الاتجاه الإيجابي يؤثر بشكل مباشر على النسبة بينهما، والتي كانت ٠,٥٧. بالإضافة إلى ذلك، كانت قيمة المسار بين عامل الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين ٠,٦٧ أمام الاتجاه الإيجابي، في حين كان الأثر الكلي ٩٢٪ على أداء العمال يرجع إلى كل من سياسات إدارة الموارد البشرية والالتزامات التنظيمية.

ولقد استفادت الدراسة الحالية دراسة العموري (٢٠١٤) أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية: هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) مستجيب من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان في المؤسسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بعناصرها (تحليل العمل، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز) على أداء العاملين والمتمثل بعناصره (التحسين المستمر، الالتزام، الولاء الوظيفي، إنجاز المهام والإنضباط) في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة المؤسسة بإيلاء وظائف

إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها لدورها الفاعل في تحسين أداء العاملين، إضافة إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر مهم في المؤسسة وأصل من الأصول المهمة فيها.

دراسة بنى عيسى (٢٠١٤) دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني: هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. تم توزيع (٣٢٥) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية)، تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحدار واختبار (F) لاستخراج نتائج الدراسة. أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها: اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية ودرجة مرتفعة. وجود علاقة إيجابية ودرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. أوصت الدراسة بما يلي: تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية. تعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور إيجابي في تحسين أدائهم. وجاء في دراسة ابي بكر بلفقيه (٢٠١٢) " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي " التي هدفت إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنع في اليمن. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من العاملين في المستشفيات الخاصة (محل الدراسة) بحيث بلغ حجم العينة (٥٠٠) عامل، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة و تم استخدام الحقيبة الإحصائية (Spss) لاختبار فرضيات الدراسة، وجود تأثير لممارسات لإدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وذلك ضمن الترتيب التالي: التمكين والتدريب والتطوير، وإجراءات التوظيف، والمكافآت والتعويضات

وتقييم الأداء، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية عوامل مؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين، ويتأثر الالتزام بشكل أكبر بالرسالة التي ترسلها إدارة الموارد البشرية للموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية نفسها كما أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام في المستشفيات الخاصة من وجهة النظر الموظفين كان متوسطاً و ذلك ضمن الترتيب الآتي:

تقييم الأداء و التمكين و التدريب و التطوير و إجراءات التوظيف و المكافآت و التعويضات، و كذلك وجود فروقات في اجابات العينة على محور الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية كل حدة، حيث كان تأثير على الالتزام ككل وعلى البعدين المستمر و العاطفي بينما لم يكن لها تأثير على البعد المعياري

وأوضحت دراسة زياد مفيد القاضي (٢٠١٢) " علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرهما على المنظمات " التي تهدف إلى معرفة أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. و تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن بحيث بلغ حجم العينة (٨٨) عاملاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدم الباحث استبانة شملت على ٣٨ فقرة كأداة للدراسة و تم استخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالجامعات، و توجد أيضاً علاقة دالة إحصائية تبين أثر الاستقطاب و التعيين و التدريب و التطوير و مشاركة العاملين على أداء العاملين بالجامعات الخاصة و توجد علاقة دالة إحصائية تبين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة بالأردن كما أنها أوضحت عدم وجود علاقة دالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن، إلا أنه يوجد أثر دال إحصائياً لاستقطاب و التعيين و نظم المعلومات و التدريب و التطوير على أداء الجامعات

الخاصة بالأردن، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية، والعمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين بالجامعات، وأخيراً أوصت بضرورة إعطاء العاملين في الجامعات الخاصة فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات

دراسة حلس (٢٠١٢) دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بلدية غزة والمساهمة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسة من خلال تعزيز مفهوم التزام التنظيمي لدى العاملين وصناع القرار في هذه المؤسسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من ٢٥٣ موظفًا وموظفة من أصحاب الوظائف الإشرافية والإدارية، وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (رئيس شعبة، رئيس قسم، نائب مدير، مدير)، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها: ١. ضعف عملية التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك بسبب عدم وجود خبراء ومتخصصين من أصحاب الكفاءات في إعداد الهياكل التنظيمية. ٢. الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة، وذلك بسبب التمسك الحرفي بالإجراءات وسيادة نظام البيروقراطية. ٣. اهتمام الإدارة بمواكبة التطور التكنولوجي عن طريق إدخال الحوسبة في البلدية على نطاق واسع. ٤. انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وذلك بسبب غياب التحفيز المعنوي والمادي للعاملين وعدم تقدير الإدارة للجهد الذي يبذله العاملون. وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها: ١. الاعتماد على الخبراء وأصحاب الكفاءات عند إعداد الهياكل التنظيمية، كما يجب أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بناءً على مقتضيات العمل. ٢. دعم التوجه الديمقراطي في إدارة المؤسسات وتقويض الصلاحيات للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في صنع

القرارات واعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف. ٣. الاهتمام بالتدريب الفعال للعاملين وإنشاء وحدة للتدريب والتطوير داخل البلدية وذلك لتنمية مهارات العاملين وزيادة معارفهم وخبراتهم.

دراسة بلفقيه (٢٠١٢) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، التمكين) على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية؛ وقد تم اعتماد نموذج (Meyer & Allen) للالتزام التنظيمي كمفهوم مركب ثلاثي الأبعاد يتكون من (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر). وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية؛ وللوصول إلى ذلك الهدف تم تطوير استبانة طبقت على عينة الدراسة؛ حيث تم توزيع (٥٠٠) استبانة، كان عدد غير المسترد منها (٦٣) استبانة، وعدد المسترد غير الصالح للتحليل (٤٦) استبانة، بينما بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٩١) استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لممارسة إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وذلك ضمن الترتيب التالي (التمكين، والتدريب والتطوير، وإجراءات التوظيف، والمكافآت والتعويضات، وتقييم الأداء)، حيث تعد ممارسة إدارة الموارد البشرية عوامل مؤثرة في زيادة الالتزام التنظيمي بين العاملين، ويتأثر الالتزام بشكل أكبر بالرسالة التي ترسلها إدارة الموارد البشرية للموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية نفسها. كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (بشكل عام) في المستشفيات الخاصة من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً وذلك ضمن الترتيب التالي (تقييم الأداء، وتمكين الموظفين، وإجراءات التوظيف، والتدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات) وبشكل فردي كان مستوى تطبيق كل ممارسة على حدة متوسطاً، ما عدا المكافآت والتعويضات فقد كانت متدنية. وبخصوص الالتزام التنظيمي فقد كان مستوى الالتزام بشكل عام متوسطاً فقد جاءت أبعاد الالتزام الثلاثة

على الترتيب التالي (الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي). كما بينت النتائج أن هناك فروقات في إجابات العينة على أداة الدراسة الخاصة بالالتزام وعلى بعديه (العاطفي والمستمر)، بينما لم يكن لها تأثير على البعد المعياري للالتزام.

دراسة الخرينج (٢٠١١) أثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تقييم الأداء)، والعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية) على أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي من أجل التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في زيادة وفاعلية أداء العاملين في الحرس الوطني. وقد تكون مجتمع الدراسة من فئة المديرين (ركن أول) في الإدارة الوسطى وعددهم (١٥٨) وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (١٥٨) استبانة على مجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٥٣) استبانة أي ما نسبته (٩٦٪) من مجموع الاستبانات الموزعة. ولتحقيق الدراسة واختبار فرضيتها تم تصميم استبانة تكونت من جزئين: تضمن الجزء الأول على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، وتضمن الجزء الثاني على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والبالغ عددها (٤٠) فقرة. وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي: ١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي. ٢- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، وتقييم الأداء) على أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي. ٣- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية). ٤-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين تعزى للخصائص الديمغرافية (العمر). وأخيراً فقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وجرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة.

٢,٧,٥ الدراسات الأجنبية

١- دراسة Kennedy و Lakshmi (٢٠١٧) بعنوان دور استدامة الأعمال في إدارة الموارد البشرية دراسة عن التصنيع الهندي

دور استدامة الأعمال في إدارة الموارد البشرية: دراسة عن الشركات الصناعية الهندية هذه الدراسة التجريبية أجريت على (٢٣٣) شركة تصنيع هندية تعمل في كارناتاكا وذلك بهدف التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الأعمال ودور إدارة الموارد البشرية في استدامة الأعمال التجارية، كما تركز هذه الدراسة على طريقة إدارة الموارد البشرية يتضمن الاستدامة في ممارساتها في المنظمة وأثرها على الأداء التنظيمي. يتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SEM) والتي أظهرت نتائجه أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

٢- دراسة Kumar و Azam (٢٠١٦) بعنوان:

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة في المنظمة تأثير إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (٢٩٥) موظف في قطاعات (البنوك، شركات العقارات، المدارس) وبعد إجراء التحليل الإحصائي من خلال تطبيق تحليل الارتباط والانحدار، توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين

جميع المتغيرات التي تم أخذها في الدراسة، وتوقعت ممارسات الموارد البشرية بشكل كبير سلوك المواطنة التنظيمية.

٣- دراسة Naz et al. (٢٠١٦) بعنوان:

تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، باكستان هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الباكستانية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على (٢٤٠) موظفًا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مولتان. بعد إجراء المعالجات الإحصائية من خلال (SPSS). وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف الموظفين واختيارهم والتدريب والتطوير وسياسة المكافآت وتقييم الأداء) ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

٤- دراسة Kadiresan et al. (٢٠١٥) بعنوان:

"أثر تقييم الأداء وتطوير تدريب ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي ودوران العمل". هدفت إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وأثره على دوران العمل، وقد تم جمع البيانات من ٧٥ موظفًا من العديد من الصناعات المختلفة في جميع أنحاء وادي كلانج في ماليزيا، ومن أهم النتائج التي توصل لها هذا الباحث إلى وجود علاقة بين تقييم الأداء والتدريب والتنمية (ممارسات إدارة الموارد البشرية) مع الالتزام التنظيمي الذي ساهم بدوره بوجود علاقة عكسية مع دوران العمل، وأن الالتزام أكثر بين الموظفين يعمل على تحسين الفعالية التنظيمية من خلال الموظفين ذوي الخبرات والمهارات وبالتالي تقليل دوران العمل.

٥- دراسة Khurshid و Saleem (٢٠١٤) بعنوان هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين؟:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة (هل ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين؟) ودراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز وشفافية الاختيار عند التعيين وبرامج التدريب والتطوير، وبين تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من (٩٢) فرعاً لأكثر ثلاثة بنوك في لاهور الباكستانية وبلغ حجم العينة (٥٠٠) موظف وتم (٣١٠) استبانة صحيحة من الاستبانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين برنامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في توظيف العاملين واختيارهم وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

٦- دراسة Aziza و Lazim (٢٠١٣) بعنوان:

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودور الحكومات في الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة في ماليزيا. هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وكذلك العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين (المخرجات)، واختبار العلاقة بين إنتاجية العاملين والأداء التنظيمية، وأخيراً اختبار العلاقة بين الدعم الحكومي والأداء في المنظمات المبحوثة. وتشكل مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الصغيرة الماليزية، أما عينة الدراسة فقد تم الحصول عليها من خلال عينة عشوائية

ل(٢٦٥) منطقة صناعية صغيرة في ماليزيا. واستخدمت الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية والمعادلات الهيكلية، والنماذج الخطية الهيكلية باستخدام برنامج amos، والتحليل الطبقي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss، وتحليل العوامل ومقياس الثبات كرونباخ الفا ومقياس التوزيع الطبيعي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومخرجات العاملين (الإنتاجية) في المنظمات الصناعية الصغيرة في ماليزيا. هناك علاقة ارتباط إيجابية بين مخرجات العاملين (الإنتاجية) والأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية الصغيرة في ماليزيا. هناك علاقة إيجابية بين الدور الحكومي من خلال ما يقدمه من دعم وبين الأداء التنظيمي في المنظمات الصغيرة الصناعية في ماليزيا.

٧- دراسة Obeidat et al. (٢٠١٣) بعنوان:

العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة: نهج نمذجة المعادلة الهيكلية هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية بأبعادها (طرق الاستقطاب، والتنمية والتدريب، وتقييم الأداء، ونظم الحوافز) وعمليات إدارة المعرفة، واختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بأبعاده (الفعال، الارتباطي، المعياري) والعلاقة بين الالتزام التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (امتلاك المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتفسير المعرفة، والذاكرة التنظيمية) في المنظمات وتكون مجتمع الدراسة من منظمات الاستشارات العاملة في الأردن، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، واستخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة منها: كرونباخ الفا، واختبار التمييز، واختبار المعادلة الهيكلية، وسبيرمان لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: عدم وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية ووظائف إدارة المعرفة، ووجود علاقة بين ممارسات

الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في منظمات الاستشارات العاملة في الأردن. وأن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي ووظائف إدارة المعرفة التنظيمية في منظمات الاستشارات العامة في الأردن.

٢٠٧،٦ التعليق على الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من الدراسات الجيدة التي بينت العلاقات بين المتغيرات الحالية في الدراسة، وحيث إن أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وأيضاً توجد بعض المناهج تم استخدامها في هذه الدراسات السابقة، وحيث بينت الدراسات السابقة العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير وأداء العاملين والالتزام التنظيمي من خلال التأثير فيما بينها وما هي النتائج التي توصلت إليها، وما الدور التي تقوم به هذه المتغيرات معاً، وتعد الدراسات السابقة إضافة جيدة للدراسة الحالية لما لها من معلومات قيمة في البحث العلمي.

بالرغم من أن الدراسات السابقة قد وفرت الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية إلا أن الدراسات السابقة لم تتناول دراسة البيئة المبحوثة مما يجعل الدراسة الحالية دراسة حديثة وجديدة، وتجدر الإشارة أن الدراسات السابقة قد تناولت طرق البحث العلمي والتي استفاد منها الباحث في اتباع المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين باستخدام إدارة التغيير والالتزام التنظيمي كوسيط في بلدية ظفار بسلطنة عمان.

كما أن الدراسات السابقة لم تعالج ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين أو من وجهة نظر القيادات العليا، ولم تسع المؤسسات إلى الاستفادة من إدارة التغيير كمتغير تابع والالتزام التنظيمي كعامل وسيط وتفعيل أساليب البحث العلمي لرفع كفاءة العاملين، وكذلك فإن الدراسات السابقة لم تبرز أهمية عملية إدارة التغيير وقدرتها على تحسين أساليب التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية من أجل

تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات، ومن جانب آخر فإن عملية تطوير الأداء الوظيفي تحتاج إلى تضافر كافة الجهود من أجل تحسين قدرات العاملين.

ومن ناحية أخرى فإن الدراسات السابقة لم تغط مسألة إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية بما يكفي، الأمر الذي يشير إلى أن الإطار النظري للدراسة الحالية يشمل كافة الجوانب العملية والحلول المنطقية لمشكلة الدراسة ومتغيرات الدراسة الحالية محل البحث، ومن جانب آخر فإن الدراسات السابقة لم تغط كيفية تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الأمر الذي يشير إلى أن الدراسة الحالية قد عرضت كافة التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسات الحكومية في عملية تطوير وتحسين أداء العاملين.

في البداية، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن الدراسات السابقة هي محاولة للباحثين في فهم المتغيرات والعلاقات بينها في إطار معين. على الرغم من أن بعض الدراسات قد تكون قديمة وتفتقر إلى النقد، إلا أنها توفر أساساً للباحثين الجدد لتطوير وإثراء المعرفة في المجال.

أما بالنسبة للتركيز على بلدية واحدة في سلطنة عمان، فيمكن أن ننظر إلى ذلك بطريقتين: التركيز على حالة محددة يمكن أن يفيد في التعمق في دراسة تفاعل المتغيرات وتأثيرها على بعضها البعض في سياق محلي. هذا قد يعكس تفاصيل مهمة لا تظهر عند توسيع نطاق الدراسة.

من جهة أخرى، يمكن أن يفقد التركيز على بلدية واحدة الدراسة بعض الأهمية العملية والعلمية، لأن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم بسهولة على المستوى الوطني أو الإقليمي.

وبالنظر إلى هذه النقاط، يمكن تقدير الجهود المبذولة في الدراسة الحالية والتعرف على القيمة المضافة التي تقدمها. على سبيل المثال، يمكن أن توفر الدراسة معلومات جديدة حول كيفية تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية بشكل أكثر تحديداً. كما يمكن أن تساعد في توجيه التحسينات والسياسات المستقبلية.

وفي النهاية، من المهم أن نتذكر أن البحث العلمي هو عملية مستمرة ومتطورة، وإن الدراسات

السابقة والحالية تساهم في تطوير المعرفة والفهم في مجال معين

٢,٧,٧ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن موضوع الدراسة هو دور ممارسات إدارة

الموارد البشرية في تعزيز إدارة التغيير وأداء العاملين من خلال الالتزام التنظيمي كعامل وسيط، حيث إن

متغيرات الدراسة الحالية لم تأت مجتمعاً معاً في دراسات سابقة على حد علم الباحث، كذلك فقد طبق

الدراسة في بلدية ظفار بسلطنة عمان، وتعتبر هذه الدراسة الحالية من خلال العلاقات التي بين متغيراتها

وعناصرها جديدة في هذا المجال تقريباً على حد علم الباحث، وكذلك فقد كان المتغير المستقل ممارسات

إدارة الموارد البشرية، وعناصره هي (المشاركة، وتقييم الأداء، والتدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت) حيث

تم تحديد هذه العناصر في هذه الدراسة الحالية، وتم مناقشتها بشيء من التفصيل وتوضيح دور هذه

الممارسات في إدارة الموارد البشرية، وأيضاً من خلال المتغير التابع إدارة التغيير فقد تم تحديد عناصره من

خلال أبعادها وهي (تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير الإستراتيجية، وتغيير التكنولوجيا) حيث تم توضيحها

في الدراسة الحالية بشيء من التفصيل، وأيضاً المتغير التابع أداء العاملين فقد تم تحديد عناصره من خلال

أبعادها وهي (سرعة الأداء، وجودة الأداء، وكمية الأداء، وتكلفة الأداء) بالنسبة للعامل الوسيط الالتزام

التنظيمي فقد تم تحديد عناصره، وهي (الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري) وتم مناقشتها

بشيء من التفصيل في هذه الدراسة، وكما يعتبر العامل الوسيط (أداء العاملين) حيث تعتبر عناصره من

المتغيرات الجديدة التي استخدمها الباحث في الدراسة الحالية، على حد علم الباحث.

وبالرغم من أن الدراسات السابقة قد أشارت إلى العديد من المتغيرات إلا أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على ممارسات إدارة الموارد: إدارة التغيير وأداء العاملين والالتزام التنظيمي، كما أن الدراسة الحالية تعتبر امتداداً للدراسات السابقة حيث إنها توفر الإطار النظري لممارسات إدارة الموارد البشرية وكيف يمكن للموارد البشرية أن تحقق أهداف المؤسسة، وكما توفر مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكذلك مفهوم إدارة التغيير والتحديات التي تواجه متخذي القرار لتحقيق إدارة التغيير، والمعوقات التي تواجه المؤسسات في تحقيق إدارة التغيير، وكما توفر أيضاً مفهوم أداء العاملين والطرق التي يمكن اتباعها لتحسين أداء العاملين كما توفر أيضاً مفهوم الالتزام التنظيمي والطرق التي يمكن اتباعها لتحسين الالتزام التنظيمي. استخدمت الدراسة الحالية الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط حيث تعتبر تلك الدراسة دراسة حديثة، فلا يوجد دراسة تتناول البيئة المبحوثة بلدية ظفار بسلطنة عمان، كما أن الدراسة الحالية استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لوصف وتحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية لتطوير إدارة التغيير وأداء العاملين باستخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، وتجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تعتبر أقرب إلى الواقع التي تمر به بلدية ظفار في سلطنة عمان، حيث إن الدراسة الحالية كشفت عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير إدارة التغيير وأداء العاملين باستخدام الالتزام التنظيمي في بلدية ظفار بسلطنة عمان.

٢,٨ خلاصة الفصل الثاني

من خلال الفصل الثاني فقد تم استعراض أربع مباحث تحت عنوان الإطار النظري والدراسات السابقة وكان المبحث الأول وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية فقد تم تناول عدة مواضيع وهي المفهوم والأهداف والأهمية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والمنظور الإسلامي ومستقبلها، وأيضاً تم النقاش بشيء من التفصيل لعناصرها وهي (المشاركة، والحوافز والمكافآت، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء)، وكما

كان المبحث الثاني هو إدارة التغيير فقد تم تناول عدة مواضيع وهي المفهوم والأهداف والأهمية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والمنظور الإسلامي ومستقبلها، وأيضاً تم النقاش بشيء من التفصيل لعناصرها وهي (تغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير الاستراتيجية، وتغيير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية) وكما كان المبحث الثالث هو أداء العاملين فقد تم تناول عدة مواضيع وهي المفهوم والأهداف والأهمية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والمنظور الإسلامي ومستقبلها، وأيضاً تم النقاش بشيء من التفصيل لعناصرها وهي (سرعة الأداء، تكلفة الاداء، جودة الأداء، كمية الأداء). المبحث الرابع هو الالتزام التنظيمي فقد تم تناول عدة مواضيع وهي المفهوم والأهداف والأهمية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والمنظور الإسلامي ومستقبلها، وأيضاً تم النقاش بشيء من التفصيل لجميع عناصرها وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، وأما المبحث الخامس فقد تم وضع النموذج النظري للدراسة، وأيضاً تم توضيح فرضيات الدراسة، وأيضاً تم التعليق على الدراسات السابقة، وتم تحديد ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وفي النهاية تم وضع خلاصة للفصل الثاني وتوضيحها في الدراسة.