

الفصل الثاني: الدراسات السابقة.

1.2 المقدمة:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تعتمد على تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية واستقطابها وإختيارها وتوظيفها فقط، وإنما تشمل أيضاً تطوير وتحسين كفاءتها الوظيفية، حيث يقع على عاتقها تدريب ومتابعة الموارد البشرية لتحقيق التوازن والتوافق بين المنظمة والبيئة الخارجية، والفرد والمنظمة، ومما ساعد على الإهتمام بإدارة الموارد البشرية ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات وتطورات تكنولوجية متلاحقة، وظهور العولمة ووجود التكتلات الإقتصادية العملاقة، بالإضافة إلى أننا نعيش اليوم في عالم سريع التغير تشابك فيه العلاقات وتحدث فيه الأزمات التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وأصبح وقوعها من حقائق الحياة اليومية كل ذلك ساهم في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وإدارتها بأسلوب علمي، وإلى زيادة قدراتها في تحقيق الأهداف المؤكدة إليها، لأنها قادرة على التنبؤ باحتياجات المنظمة، وتحديد نوعية الموارد البشرية القادرة على العمل بالوظائف المختلفة سواء الحالية أو المستقبلية، وفي مختلف الظروف والعمل على وضع السياسات التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي بين ما تحتاج إليه المنظمة وبين ما هو متاح سواء داخل المنظمة أو خارجها، وفي هذا الفصل نستعرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسات، والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات، وإن الهدف من طرح الجانب النظري المتعلق بأسس ومفاهيم متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، هو تأصيلها وتحقيق الدور التكاملي بين الجانب العملي والنظري لهذه الدراسة، ولهذا يهدف هذا الفصل إلى استعراض لأهم هذه الأسس والمفاهيم المتعلقة بالدراسة.

2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية حيث يصادف من يحاول التصدي لتحديد هذا المفهوم صعوبات كثيرة، ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المترادفات لتعبير "الموارد البشرية" والإختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها، والإنفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً ومفهومها في الممارسة والتطبيق، فبعض الكتاب والباحثون تحدثوا عن إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة الموارد العاملة، كذلك فإن بعض الكتاب والباحثون يضيّقون مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصر على نشاطات محددة وبعضهم يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها، ومن ناحية أخرى فإن بعضهم تناول إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال.

وقد كان توجه بعض الكتاب توجه قانوني هيكلية فتحدثوا عن الإطار القانوني، وحقوق وواجبات الموظف العام، وتنظيم إدارة الموارد البشرية وموقعها في المنظمة ومنهم من كان توجهه سلوكي فتحدث عن سلوك الموظفين وحاجاتهم ودوافعهم، وحوافزهم، وتكامل أهدافهم وأهداف المنظمة، والجانب الأخلاقي للوظيفة، وفيما يلي بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية حيث يعرفها بعض الكتاب الغربيين بأنها: "مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية حيث يعرفها بعض التحيز، وبشكل فعال، ولمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في بيئة معينة" (Schuler, 1981, p43)، وهي كذلك "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع" (Flippo, 1991, p20)، ويرى (Poole, 1990, p12) "بأنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظ علىهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم".

ويعرفها بعض الباحثون العرب بأنها "جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة" (الخزامي، 2003، ص18) ويؤكد منصور على أنها "ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أداؤهم، ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والإستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة" (منصور، 1973، ص5).

ويتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تنظم العلاقة بين المنظمة وموظفيها في المنظمات الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفاعلية فيها، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية هي نشاط إداري يمارس ويهتم بالعنصر البشري من حيث إستثماره الإستثمار الأمثل وتنميته وتأهيله عن طريق مجموعة من الوظائف المتكاملة بحيث يسأهم ويؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

1.2.2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن التطور الذي وصلت إليه إدارة الموارد البشرية كان نتيجة عوامل اقتصادية وإجتماعية وسياسية وفكرية متشابكة فعلت فعلتها في المجتمع أولاً وفي إدارة الموارد البشرية ثانياً، وكان التطور تدريجياً.

المرحلة الأولى (الثورة الصناعية)

لقد أثرت الثورة الصناعية على المجتمع والإدارة بشكل واضح وكبير في الفترة الممتدة بين النصف الثاني من القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، حيث كانت هناك تحولات ملموسة في الصناعة والتصنيع، فقد استبدلت الآلة بالأيدي العاملة، وانشأ المصانع بدل الصناعة في البيوت وتجمع العمال في أماكن مكتظة وظهر نظام تقسيم العمل والتخصص، والإنتاج بالجملة وخطوط التجميع ونتج في نفس الوقت بعض السلبيات للثورة الصناعية متمثلة في ظهور مشاكل نفسية وإجتماعية معقدة، وغلبة الروح المادية، وزاد الشعور بالملل والإغتراب وضعف العلاقات بين العاملين، حيث كان لهذه المظاهر إنعكاسات على إدارة الموارد البشرية، وكان من الضروري أن تقوم إدارات تحمل إسم (إدارة العمال) لتشرف على العمال وتنظم علاقاتهم مع الإدارة العليا وتعالج مشاكلهم، ونتيجة لتجمع أعداد كبيرة من العمال في المصانع شعروا بقوتهم فنظموا أنفسهم في نقابات وإتحادات لكي تطالب بحقوقهم (درة، الصباغ، 2008).

المرحلة الثانية (حركة الإدارة العلمية)

كان امتداد تأثير حركة الإدارة العلمية على الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص لمدة تزيد على ثلاثين عاماً، أي منذ عام 1900 وحتى عام 1930 من القرن الماضي، ويعتبر "فردريك تايلور" أبا لحركة الإدارة العلمية، وقد كان من أنصار هذه الحركة "وليان جلبرت وهنري جانيت وموريس كول، حيث طبقت هذه الحركة الأسلوب العلمي المنظم على أساليب وإجراءات الإدارة، ودراسة الحركة والزمن وتنمية الأساليب والأدوات وكانت الفكرة الأساسية في فلسفة هذه الحركة أن هناك طريقة مثلى واحدة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية وأعطت هذه المدرسة تصوراً معيناً للعلاقة بين العاملين وبين

الإدارة، وأكدت على التخطيط والتصميم في أداء الأعمال الإدارية بدلاً من الحدس والعفوية. (درة، الصباغ، 2008)، ووضع تايلور مجموعة من المبادئ اعتبرها أهم المبادئ العلمية للإدارة (عبدالباقي

2000، 23)

1- تطوير حقيقي في الإدارة .

2- الإختيار العلمي للعاملين .

3- الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم .

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين .

وعلى الرغم من أن حركة الإدارة العلمية أكدت على معايير العمل، وتحسين طرق أدائه ونظم

الحوافز، إلا أنها قوبلت بحجج عنيف حيث أنها أهملت العنصر البشري .

المرحلة الثالثة (حركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية الحديثة)

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في العشرينات من القرن العشرين، وبرز تأثير هذه الحركة في

الثلاثينات وحتى الخمسينات من هذا القرن، حيث ركزت هذه الحركة على أهمية العوامل الإنسانية

والإجتماعية في أداء العاملين وأبرزت دور القيادة والتنظيمات غير الرسمية، ومهدت حركة العلاقات

الإنسانية لظهور حركة العلوم السلوكية التي تنظر إلى الإنسان على أنه مورد ثمين وأكدت أن التنظيم لا

يحقق أهدافه بالموارد المادية فقط بل بالموارد البشرية الكفؤة أيضاً، حيث ركزت على فهم السلوك

البشري ومن أهم هذه العلوم الحديثة علم النفس، وعلم الإجتماع وعلم النفس الصناعي الذي كان له

تأثيراً واضحاً على إدارة الموارد البشرية حيث استفادوا من دراسات علم النفس الصناعي في قياس

اتجاهات العاملين، وتعلمهم، وظروف العمل (درة، الصباغ، 2008).

المرحلة الرابعة (فلسفة الرخاء الإجتماعي).

مع بداية الثلاثينات من القرن الحالي ظهرت تشريعات مختلفة نصت على وجوب تدخل الدولة لصالح العاملين، وتحسين أحوالهم المادية والإجتماعية والنفسية، وتوجت تلك التشريعات بصدور قوانين الفرص المتكافئة وجميع فئات البشر، وتدريب الفئات غير المحظوظة. (leon 1977)

2.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية في الاسلام :

تتبين أهمية إدارة الموارد البشرية في الاسلام من خلال عدة مفاهيم وردت في القرآن الكريم والسنة المطهرة والتي من خلالها أيضاً نستطيع إدراك أهمية العنصر البشري في الإسلام أى انه يلعب دوراً كبيراً وعظيماً في إرسال دعائم وأسس أهمية إدارة الموارد البشرية كمفهوم معاصر له جذور وأصول في الفكر الإسلامي وهو من أبرز المجالات التي اهتم بها الإسلام واعتبرها مصدراً للقوة يتأهب بها المسلم للمستقبل وتحدياته. وإن وجوب إدارة فعالة للموارد البشرية تابعة من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا من بينها (الموسوي، 2004).

ا-إن وجود خبرات متخصصة في مجال الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، ثم الحفاظ عليها سيزيد من إنتاجيتها ومركزها الاقتصادي و أرباحها في الأجل الطويل .

ب-قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية مینعكس على رضا العاملين وظيفياً مما ینعكس على إنتاجيتهم ومن ثم فعالية المنظمة ككل.

ج-إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في الإختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب ستوفر تكاليف ناجمة عن دوران العمل، وانخفاض الإنتاجية.

د- الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين في حالة الفصل أو التجاوز في الترتيبات.

3.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن القول بصفة عامة أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في نوعين من الأهداف وهي (زويلف، 2001):

1- أهداف موجهة نحو المجتمع، وتتمثل في، المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها: أي بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص والاستفادة القصوى من الجهود البشرية كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل، وتوفير الإمكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون في متناول العاملين وتمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات للعاملين، والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد، مع توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

ب- أهداف موجهة نحو العاملين، وتتمثل في: إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير ظروف عمل جيدة لهم، وتوفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية، وتجنب الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض العاملين للمخاطر غير الضرورية، والحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة.

4.2.2 الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

تتلخص الفكرة الأساسية لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة إحترام الإنسان وإستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل المناسبة لها، واعتباره شريك في العمل وبذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف إختلافاً جذرياً عن المفاهيم التقليدية لإدارة الموارد البشرية حيث تبلورة هذه المفاهيم في: (السلمي، 2001).

أ- أن المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والإقتراحات والإبتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ب- الإنسان بطبيعته يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية، فهو يريد دائماً المبادرة والسعي إلى التطوير والإبجاز.

ج- يزيد عطاء الإنسان وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة أو فريق يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

د- أن حسن إختيار المورد البشري وإعدادته وتدريبه وإعتماد العمل المتوافق مع مهارته ورغباته فإن يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر.

وقد تكاملت بذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا إستثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية.

3.2 تدريب الموارد البشرية:

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية وتلك المنظمات التي لديها موارد متقدمة من التكنولوجيا ورأس المال لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية على كفاءة عالية، ويعتبر التدريب من أهم وسائل وأدوات الإدارة المستخدمة في تنمية وتعزيز مهارات وقدرات العاملين، وقد تزايد الإهتمام بوظيفة التدريب نظراً لإرتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية. (بربر، 1997، ص159).

ويعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءاتها وأداء العمل، وفي العصر الحديث إنعادت أهمية التدريب ليضع الفرد أمام مسؤولياته ومهامه بهدف تمكينه من القيام بمهامه في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير الاتجاهات، وقد ظهرت الحاجة للتدريب منذ أقدم الأزمنة من حين توصل الإنسان إلى اكتشاف ما يلزمه وما يلي استقراره وأمنه (Lawson & Havrison, 1999)، وتوضح الحاجة للتدريب كما أشار (Faulkner, 2004, p4) تظهر في أحد الأمرين إما عجز في الأداء الحالي أو ظهور احتياجات جديدة نتيجة للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها بصور مخططة أو غير مخططة.

1.3.2 مفهوم تدريب الموارد البشرية:

تنوعت مفاهيم التدريب وتعددت تعاريفه وإن كانت في مجملها تصب في اتجاه واحد وفيما يلي بعض التعريفات وأكثرها قرباً من موضوع الدراسة، فالتدريب لغة: هو مصدر للفعل درب، وهو مشتق من الدرب وهو الطريق، فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه. (هلال، 2000)، أما التدريب اصطلاحاً: هو "عملية منتظمة ومخططة ومستمرة ترمي إلى تزويد القوى البشرية في التنظيم الإداري بالمعارف والمهارات والاتجاهات بهدف تحسين أداء تلك القوى البشرية وتنمية وتطويره ليكون أداءه فعالاً (الكيلاني، 1995)، ويعرفه جابر بأنه

"عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير خصائص وقدرات (مهارات ذهنية، وأدائية، واتجاهية) مرغوبة تجعله قادراً على أداء مهام وواجبات محددة ضمن ظروف وتسهيلات معينة." (جابر، 2001).

ويؤكد العزوي على أن التدريب "عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوك) وإتجاهات (الإتجاه النظري والعملية والنفسي والسلوكي) الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم عن طريق التحفيز المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيه حاجاتهم وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال (العزوي، 2006)، ويقول ربنسون بأنه "عملية منظمة وخاصة بتطوير سلوك الفرد في نواحي السلوك والمعرفة والمهارات والإتجاهات للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب (Robinson, 1985, p.367)، وعرف أيضاً على أنه "العملية التي تهدف إلى تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم (Dessler, 1999, p.249)، أما نيوباي يرى التدريب على أنه "نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم" (نيوباي، 2003، ص12)، ويعتبر التدريب فرص للتعلم من أجل الحصول واكتساب وتحسين المهارات المرتبطة بالعمل (Scherinian horn, 2008, p307)

وفي ضوء التعريفات السابقة فإن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى زيادة القدرات الوظيفية للفرد داخل المنظمة ورفع مستوى أدائه كماً وكيفاً، وزيادة القدرة على مواكبة ومواجهة التطورات الحالية والمستقبلية في كافة المجالات ومختلف ميادين العمل ويمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي إتفقت

عليها التعريفات السابقة في:

أ- إن التدريب نشاط مستمر خلال حياة الفرد الوظيفية.

ب- يهدف التدريب إلى تعديل سلوك الأفراد وإحداث تغييرات إيجابية لديهم.

ج- التدريب أحد المحاور الرئيسية لتنمية الموارد البشرية.

د- التدريب له القدرة على إيجاد منظمات قوية لديها القدرة على حسن إستغلال الموارد ورفع وتحسين مستوى عملها وتحمل مسؤوليتها في تحقيق التنمية الشاملة.

2.3.2 مفهوم تدريب الموارد البشرية في الفكر الإسلامي:

كان ولازال للإسلام دوراً كبيراً وعظيماً في إرساء دعائم وأسس التدريب والتدريب كمفهوم معاصر له جذور وأصول في الفكر الإسلامي وهو من أبرز المجالات التي اهتم بها الإسلام واعتبرها مصدراً للقوة يتأهب بها المسلم للمستقبل وتحدياته. كما يتضح ويتبين مفهوم التدريب من خلال عدة مفاهيم وردت في القرآن الكريم والسنة المطهرة والتي من خلالها أيضاً نستطيع إدراك أهمية التدريب في الإسلام وهي كما يلي:

- قال تعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ" (سورة الأنفال: آية 16)، وتشير الآية الكريمة إلى أهمية الإعداد السابق والذي لا يتأتى إلا من خلال التدريب ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير" صحيح مسلم (3/1548/1955) كتاب القدر، باب في الأمر بالقوة وترك العجز والاستعانة بالله. ويشير هنا إلى مفهوم آخر للتدريب وهو القوة.

- وقال عمر بن عبد العزيز " إن العمل والعلم قرينان فكن عالماً بالله عاملاً له، فإن أقواماً علموا ولم يعملوا فكان علمهم عليهم وبالاً". وهنا يشير إلى التطبيق والتدريب لا بد وأن يشمل تطبيق ماتم تعلمه، ولا يعتبر تدريب إذا لم يتم تطبيقه في ميدان العمل. بالإضافة إلى ذلك إهتم الإسلام بمفهوم الإتقان والجودة في العمل، حيث قال صلى الله عليه وسلم أن الله يحب "إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" رواه أبو يعلى في مسنده (7/349) والطبراني في المعجم الأوسط (1/275)، وصححه الألباني في الصحيحة، ويتبين من خلال حديث النبي صلى الله عليه وسلم حرص على إتقان العمل وكأنه عليه السلام يشير إلى أن هذا المتقن لن يتم إتقانه إلا عن طريق ممارسة ومران وتدريب لكي يتحقق له الإتقان المطلوب، وكما قال صلى الله عليه وسلم "إن الله كتب الإحسان على كل شيء فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبح" وهذا إشارة منه ودعوة إلى الإتقان في كل أمر.

-ومن المواقف التدريبية في كتاب الله تعالى، ما علمه رسوله محمداً صلى الله عليه وسلم في كيفية الإجابة على الأسئلة المستقبلية، فمن ذلك قال تعالى {سَيَقُولُ الْمُخَلَّفُونَ إِذَا انطَلَقْتُمْ إِلَى مَغَائِمٍ لِتَأْخُذُوهَا ذَرُونَا نَتَّبِعْكُمْ يُرِيدُونَ أَنْ يُبَدِّلُوا كَلَامَ اللَّهِ قُلْ لَنْ تَتَّبِعُونَا كَذَلِكُمْ قَالَ اللَّهُ مِنْ قَبْلُ فَسَيَقُولُونَ بَلْ تَحْسُدُونَنَا بَلْ كَانُوا لَا يَفْقَهُونَ إِلَّا قَلِيلاً (15) قُلْ لِلْمُخَلَّفِينَ مِنَ الْأَعْرَابِ سُدْعُونَ إِلَى قَوْمِ آوِي بِأْسٍ شَدِيدٍ تُقَاتِلُونَهُمْ أَوْ يُسْلِمُونَ فَإِنْ تُطِيعُوا يُؤْتِكُمُ اللَّهُ أَجْرًا حَسَنًا وَإِنْ تَوَلَّوْا كَمَا تَوَلَّيْتُمْ مِّن قَبْلُ يُعَذِّبْكُمْ عَذَابًا أَلِيمًا} (سورة الفتح الايتان 15،16). و الإجابات على هذه الأسئلة المستقبلية فيها تثبيت واطمئنان، وفيها تدريب على مواجهة المواقف الحرجة والصعبة.

-ومن السنة المطهرة كان النبي محمد صلى الله عليه وسلم حريصاً على تبليغ الدين على أتم وجه، وقد صنع بأبي هو وأمي، فقد كان يدرّب أصحابه رضي الله تعالى عنهم على أعمال متنوعة ليحسنوا قيادة الأمة بعده صلى الله عليه وسلم، وهناك العديد من المواقف التدريبية في سنة المصطفى صلى الله

عليه وسلم، يظهر معها بوضوح مدى العناية الفائقة التي أولاها النبي الكريم لهذه المسألة المهمة، ويظهر معها أيضاً عظمة الدين الإسلامي وصلاحيته لكل زمان ومكان، فمن تلك المواقف (الشريف، 2003، ص83).

أ- تدريب الصحابة على الدعوة: فعندما أرسل النبي محمد صلى الله عليه وسلم معاذاً إلى اليمن علمه كيف يصنع، ودربه على الكلام مع القوم الكافرين فقال صلى الله عليه وسلم " ادعهم إلى شهادة أن لا إله إلا الله؛ فإن هم أطاعوا لذلك فأعلمهم أن الله قد افترض عليهم خمس صلوات في كل يوم وليلة؛ فإن هم أطاعوا لذلك فأعلمهم أن الله افترض عليهم صدقة في أموالهم تؤخذ من أغنيائهم وترد على فقرائهم" صحيح البخارى. (4347/162/5) كتاب الزكاة، باب أخذ الصدقة من الأغنياء، ففي هذا الحديث تدريب لمعاذ على مواجهة أهل اليمن وكذلك دبره على التدرج في دعوتهم إلى دين الاسلام.

ب- تدريب الصحابة على القضاء والقضاة: فقد جاء عن عمرو بن العاص رضي الله تعالى عنهما وفي قضاء عقبة وعمرو رضي الله عنهما بين يدي رسول الله صلى الله عليه وسلم تدريب على القضاء بحضرتة وتعلم.

ومما سبق يتضح حرص النبي صلى الله عليه وسلم على تدريب وتعليم هؤلاء الصحابة الكرام رضي الله عنهم، بل هو تدريب وتعلم لكل الأمة من بعده، وإرشادها إلى الأخذ بأسباب العلم والتدريب للرفي بالأمة إلى المجد والعليا.

3.3.2 نظريات التدريب:

هناك علاقة تكامل وإندماج في نفس الوقت بين النظرية والبحث، فالنظرية تدعم البحث

العلمي بالأطرا والأنساق التي تعينه على تفسير للبيانات المستمدة من الميدان، كما ان البحث يعطي

النظرية مجالاً للاختبار والتوسع، وبالتالي تعتمد قوة وجدية البحث على اختيار النظرية المناسبة أو الملائمة، لذلك سنحاول استعراض أهم النظريات التي درست واهتمت بالموارد البشرية عامة وتناولت متغيري التدريب والتنمية بصفة خاصة.

-نظرية التكوين الإداري: لهنري فايول(1891-1925):

ترتكز نظرية التكوين الإداري على دراسة الادارة العليا والمستويات الإدارية من خلال الإهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية، ولقد نادى فايول بوجود مجموعة من السمات التي يتحلى بها العاملين داخل المنظمة وهذه السمات لم تكون موجودة بالقطرة فإنها تكسب بالتدريب وقد صنفها إلى (صفات بدنية -ذهنية-خلاقية-فنية) زيادة على ذلك فقد رأى أن كل من المدير والعامل يحتاجان باستمرار إلى تنمية مهاراتهم، وتحسين قدراتهم سواء الفنية أو الإدارية، والفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية بل لابد من وجود تدريب منهجي منظم ومستمر. "الموظف الجيد سواء كان، فني، تجاري، إداري لايعتبر منتوجاً تلقائياً من الطبيعة، ولكي يكون فعالاً يجب أن تقوم بتكوينه، وهذا التكوين بعد بمثابة مجهودات كبيرة، تخضع لمجموعة من المبادئ، والقواعد، والمناهج والإجراءات المستمدة من برامج تدريبية مخططة تضمن الفعالية. ويتضح لنا من ماسبق أن فايول قد حرص على تأكيد أن كل من العامل والمدير يحتاجان بصورة مستمرة إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم المختلفة(الفنية والإدارية) فالتدريب المستمر يجعل الأفراد يتمتعون بروح الابتكار مما يساعدهم في القيام بأعمالهم على أحسن وجه وبفعالية في مختلف الظروف ومواجهة المشاكل والازمات بكفاءة.

-نظرية الإستثمار في رأس المال البشري:

تقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية أساسية مفادها وجود إختلافات جوهرية بين العاملين فيما يتعلق بحكمة الإستثمار في مهاراتهم وكفاءتهم وخبراتهم وقدراتهم، وينتج عن هذا الإختلاف ضرورة وضع المنظمة لمجموعة من السياسات للتعامل الفروق الفردية بما يعود عليها بنتائج مجدية، ويعتبر الفرد طبقاً لهذه النظرية أصلاً من أصول المنظمة الذي يمكن تحديد قيمته، ويهدف المفهوم إلى زيادة كفاءة العاملين داخل المنظمة.

وتتجسد هذه النظرية بأن التدريب يعد إستثمار هام، ويتضح ذلك من خلال "أهمية الإستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الإقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة" (الصرن، 2004، ص371). وبالتالي يعتبر التدريب بمثابة إستثمار حقيقي للمنظمة ويعود عليها بالفائدة، وهو حتمي نظراً لزيادة حدة المنافسة والتغيرات البيئية المختلفة واتساع نشاطات المنظمة، ما يتطلب وجوب "تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المنظمة وحسن توزيعها، وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف" (الصرن، 2004، ص371).

ولقد استوعبت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات في تنمية مواردها البشرية سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق الإنفاق الغير المباشر، ففي العقود الماضية كانت هذه النفقات بمثابة تكاليف بدلاً من اعتبارها إستثماراً هاماً مما سعد في ظهور مفهوم رأس المال البشري، والذي يعرف بأنه "مجموعة من الإستعدادات، والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي لها تأثير على أداء المنظمة". (VILLE, 1985.P247).

إذا فمؤهلات الفرد خبراته ومعارفه المتراكمة هي القدرة على إعطاء الإضافة اللازمة لتمكين المنظمة من التمرکز في بيئة أعمال أهم مايميزها عدم الإستقرار مما يدفعها إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال تأهيلها الجيد، وفي ظل التغيرات الخارجية والداخلية للبيئة ومايميزها من تحديد تكنولوجي ومنافسة حادة والظروف الطبيعية المختلفة والغير مستقرة، تبرز أهمية الإستثمار في الموارد البشرية فحجم التحديات والسعي إلى البقاء والنمو دفع بالمنظمات إلى تجديد المؤهلات والمهارات الفردية بشكل مستمر من خلال تدريب أفرادها، حتى تتمكن من مواكبة هذه التغيرات الحادثة على مستوى المنظمة والسوق، ولعل أهم المفكرين والباحث في هذا المجال (شولتز، بيكر، وينسون).

-نظرية تعلم الكبار.

ترتكز هذه النظرية على أن الكبار يتعلمون بالتطبيق والمشاركة، وأن الأساس الذي بنية عليه النظرية أن الأفراد الراشيدون يتميزون بصفات وخصائص كثيرة يجب على معد ومصمم العملية التدريبية أن يأخذ هذه الخصائص بنظر الإعتبار عند إعداد البرامج التدريبية.

-النظرية السلوكية.

الأساس الذي بنية عليه النظرية السلوكية يفترض وجود علاقات تربط بين المثيرات الداخلية والخارجية وبين الإستجابة لهذه المثيرات، وإن عملية التعلم تحدث عندما يصبح المثير قادرا على التحكم في الإستجابة السلوكية وضبطها، وإن سلوك الفرد نابع في أغلبه إلى دوافع ومحفزات شعورية.

4.3.2 أهمية تدريب الموارد البشرية:

"إن للتدريب أهمية كبيرة تتمثل في دعم قدرة المنظمة على البقاء والإستمرارية ومنافسة المنظمات الأخرى المتواجدة معها في البيئة المحيطة" (Raymond.1991.p63) ويوضح (عبد الرحمن،2002)

أهمية التدريب فيمايلي:

ا- تنمية المهارات العقلية لدى العاملين.

ب- إكتساب المهارات الجديدة التي تزيد من قيمة العمل.

ج- تبني أساليب من التكنولوجيا والعمل المتطور.

د- زيادة الكفاءة المهنية والإدارية للعاملين.

هـ- تطوير قدرات وإمكانيات المنظمة على المنافسة.

و- إستغلال الطاقة البشرية بصورة مثلى.

ز- تشجيع العاملين ورفع روحهم المعنوية.

ح- تأمين سلامة العمال على استخدام التكنولوجيا.

وقد أوضح (Raymond, 1994, p.63) بأن التدريب يسأهم في إيجاد وخلق إتجاهات إيجابية

داخلية و خارجية إتجاه المنظمة بالإضافة إلى تطوير مهارات الإتصال والتفاعل بما يضمن الأداء الفعال

واتخاذ القرارات الإيجابية وحل المشاكل التي تحدث، كما أشار (Baldwin&others, 2008, p360)، إلى

أهمية التدريب في بناء وتكوين رأس المال البشري المعرفي والاجتماعي، بالإضافة إلى أهميته في تنمية

وتطوير المهارات القيادية وتشجيع الإبداع لدى المتدربين.

كما يؤكد (عباس، 2003) على أهمية التدريب بالنسبة للعاملين في المنظمة حيث يحقق لهم مجموعة

من الفوائد أهمها:

ا- يعمل على زيادة فهمهم للمنظمة، ويوضح أدوارهم فيها.

ب- يساعدهم في حل المشاكل التي قد تواجههم في أداء العمل.

ج- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرصاً للنمو والتطور لديهم.

د- يساعدهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارات.

هـ- يسأهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة لدى العاملين.

"وتزداد أهمية التدريب بالنسبة للمديرين فهو ضرورياً لتعميق قدرتهم على الإدارة وتحقيق الأهداف بفعالية ورسم الإستراتيجيات وتحليل المشاكل، واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، فمثل هذه القيادات يمكن أن تسهم في توجيه الموارد البشرية وتحقيق الاستخدام الأمثل لها" (هاشم، 1985، ص258).

مما سبق يمكن القول بأن التدريب يكتسب أهمية خاصة نظراً لإسهاماته الإيجابية في تكوين وإعداد المورد البشري اللازم لبناء واستمرار المنظمة على أساس علمي يمكنها من ملاحقة التطور والحقا بركب التقدم والمنافسة، كما يساهم في رفع الروح المعنوية وخفض معدلات الحوادث لدى العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعلومات التي يساعدهم في مجال تخصصهم أو اتجاهاتهم لرفع مستوى كفاءتهم، كما يودي إلى تسهيل مهمة القيادة حيث أن الأفراد المتدربين أكثر ثقافة ومعرفة وفهما لظروف العمل وواجباته وعلاقاته، وتقبل للأوامر الصادرة من القيادة.

5.3.2 أهداف تدريب الموارد البشرية:

يهدف التدريب دائماً إلى سد الفجوات الحالية والمستقبلية في أداء الموارد البشرية، والتي يمكن

أن تقلل من فعالية العمل الذي يؤديه الأفراد لصالح المنظمة (Dolan، 1985، p.258) والتدريب ليس

هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة لتحقيق هدف معين هو زيادة الإنتاج، وتحسين مستواه عن طريق تهيئة

الظروف المناسبة للمتدربين لاستخدام مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم بعد عملية التدريب، وأشار (Armstrong,2001.p543)، "إلى أن التدريب يهدف لرفع مستويات الفهم والإدراك مع الاستيعاب الجيد من قبل المتدربين عن طريق تطوير المهارات والمعارف والإتجاهات في مختلف الجوانب التي تحتاجها المنظمة في جميع الجوانب الإنسانية والسلوكية، وتمثل الأهداف العامة للتدريب في" (احمد، 2000، ص286).

أ- إكتساب الأفراد المعارف الوظيفية وصقل المهارات والقدرات، والمساهمة في حل المشاكل التي تحدث في المنظمة.

ب- تعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب الأداء التي يقومون بها، ورفع الكفاءة الإنتاجية للفرد ويمكنه من مواكبة التطور المستمر في مجال العمل.

ج- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء، واحترام فوائدهم ولوائح العمل ونظمه، والعمل على زيادة تقدير الموظف لعمله والإهتمام به.

د- توفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة المدربة والمؤهلة، والعمل على الحد من الأخطاء والفاقد وزيادة الإستفادة من مجهودات الأفراد.

ويري السلمي أن أهداف العملية التدريبية تتمثل في التالي: (السلمي، 1985).

أ- تنمية المهارات: والهدف هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهارات خاصة تسمح له

بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة، ومستويات المهارات المطلوبة لا تكف

عن التطور، مما يجعل الحاجة إلى التدريب مستمرة تتناسب واحتياجات المنظمة.

ب- تغيير الإتجاهات: بهدف تهيئة المتدربين لتقبل آراء جديدة وتطوير السلوك المقبل وإيجاد نوع من الوعي بأهمية التدريب.

ج- تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية: وجود المهارات مطلوب في أداء العمل ولكن لا يكفي فالهدف هو تنمية الفرد ككل وتمكينه من استخدام طاقاته الذهنية والنفسية أحسن إستغلال أثناء العمل.

6.3.2 مراحل العملية التدريبية:

تشمل عملية التدريب على أربع مراحل أساسية. (عبد الوهاب، 2000)، تتمثل في، تحديد الإحتياجات التدريبية، وتخطيط العملية التدريبية، و تنفيذ العملية التدريبية.، ثم تقييم العملية التدريبية، وفي مايلي توضيح لكل مرحلة من المراحل التي تمر بها العملية التدريبية.

1.6.3.2 تحديد الإحتياجات التدريبية:

تعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة وقد عرفها (الريان، 2002، ص189) بأنها "جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات وإتجاهات ومهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل ويتطلب تحديد هذه الإحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى التدريب المناسب لكل فرد ، لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التدريب فيكون من السهل تحديد نوع التدريب المطلوب لهم".

1-أبعاد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية:

تتضمن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية الأبعاد التالية (السيد، 2002).

أ- البعد التنظيمي: تحديد الموقع التنظيمي الذي تظهر فيه الحاجة للتدريب من خلال تحليل الهيكل التنظيمي بالإضافة لتحليل المناخ التنظيمي .

ب- البعد الوظيفي: تحديد الوظائف التي تحتاج للتدريب شاغليها، وذلك من خلال دراسة قوائم توصيف الوظائف والتي تساعد في توضيح إختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف، وعدم تناسب التأهيل العلمي وإختلاف أنماط السلوك الفعلي عن الأنماط المرغوب فيها.

ج- البعد البشري: تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التدريب من خلال نتائج تقييم الأداء وملاحظة الرؤساء عن تواجدهم القصور والضعف في أداء الفرد، بالإضافة إلى آراء العاملين أنفسهم.

2- وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من الأساليب المستخدمة في جمع المعلومات التي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتي من أهمها: (العزاوي، 2006، ص 93) .

أ- الوسائل التقليدية: والمتمثلة في أسلوب الملاحظة والمقابلة والمسح الشامل أو الجزئي للعاملين من خلال استقصاء الآراء والملفات والسجلات والتقارير وبطاقات الوصف الوظيفي، وتقارير الرؤساء المباشرين.

ب- الوسائل الحديثة: وتتمثل في مجموعة من النماذج تقوم على التحليل والتشخيص لإداء العنصر البشري وتشخيص مشكلاته ومن ثم تنميته بما يتناسب مع نشاط المنظمة وكفاءتها ومن أهم النماذج المستخدمة.

1- نموذج روبرت ميجر وبيتر بايت: يقوم هذا النموذج على تحليل الأداء للعنصر البشري من قبل خبير

متخصص من خلال أسئلة محددة والإجابة عليها.

2- نموذج ميلان كوبر وجوزيف بروكوينكو: يقوم هذا النموذج على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة حاجات العاملين ومتطلبات المنظمة.

3- نموذج دوجان ليرد: تقوم فكرة هذا النموذج على تحديد الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة. ج- الوسيلة المتكاملة: وتعتبر أحد الطرق الحديثة إلا أنها تختلف عنها في عدم جواز فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية، ولا تركز على الأداء في المنظمة لأن ذلك يهمل إلى حد ما الاحتياجات الخاصة بالإبداع بجميع أشكاله ومجالاته، كما أنها تسهل تحديد الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المنظمة ومنظومة قيمها وانعكاسات ذلك على حياة المنظمة وفعاليتها.

3- معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل أهم المعوقات التي تحد من فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية كما وضحها أبو شيحة (2000، ص274) في عدم التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية، وكذلك في الاعتماد على المعايير غير الموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية، بالإضافة إلى عدم الإرتباط والتوافق بين الاحتياجات التدريبية، مع عدم التنسيق بين جميع وحدات المنظمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ونقص الوعي التدريسي لدى بعض المدربين، مع قلة الموارد المالية والبشرية المساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ومما سبق ذكره نجد أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يعالج مواطن الضعف في العمل والقصور فقط وإنما تعالج أيضاً الجوانب الإيجابية الأخرى كالتطوير والتغيير الإيجابي فهي تعنى مهارات وقدرات وإتجاهات يراد تنميتها في العامل وصقلها أو تغييرها، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي والقدرة على البقاء والمنافسة حيث إن التحديد الصحيح والعلمي لهذه الاحتياجات يعتبر خطوة إيجابية في تقليل

الفجوة بين الأداء الموجود فعلينا والمتوقع، ونؤكد على ضرورة الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تحديد الإحتياجات التدريبية لما لها من دور في زيادة فاعلية التدريب.

2.6.3.2 تخطيط أو تصميم العملية التدريبية:

عند قيام المنظمة بأي نشاط لابد أن يكون هذا النشاط مدروساً ومخططاً على أسس علمية حتى يحقق الغاية أو الهدف منه، وباعتبار التدريب أحد هذه الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة حيث تخصص لها الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة فإن الأمر يستدعي أن تخطط الإدارة جيداً لبرامجها التدريبية (حسين، 1997، ص219)، والتخطيط كما يعرفه العلاق هو "الإختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" (العلاق، 1998، ص107).

1- الخطوات الأساسية لتصميم وتخطيط العملية التدريبية: (اسماعيل، 2004، ص150).

أ- تحديد المحتوى التدريبي على أساس الهدف من التدريب.

ب- تحديد أسلوب التدريب.

ج- إختيار المدربين.

د- توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لتنفيذ العملية التدريبية.

ومن جانب آخر فإن نجاح العملية التدريبية يعتمد بدرجة كبيرة على التحديد الدقيق لمحتواها،

لذلك يشترط أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لإحتياجات المنظمة وأن يتناسب محتواها مع القدرات

والمؤهلات العلمية والفنية للمدربين، والتركيز على المواضيع التي تسمح بتحقيق أهداف العملية التدريبية

(الربيع، 2007، ص22).

أما فيما يتعلق بتحديد اسلوب التدريب المناسب فإنه يجب معرفة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام أحدها أو بعضها مكان البعض الآخر، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن من تحقيق أفضل النتائج إلا انه يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب واحد بان واحد في عملية التدريب. (شاوش، 1990، ص239)، ويمكن للمنظمة اختيار أسلوب التدريب المناسب من خلال مايلي:

أ-تحديد الفاعلية والكفاءة النسبية لأساليب التدريب المختلفة.

ب-التعرف على المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التدريب والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب استخدامها.

ويتوقف فشل ونجاح العملية التدريبية على مدى كفاءة المدربين الذين يمثلون الطرف الأساسي

لفاعلية العملية التدريبية لذلك ينبغي مراعاة حمن اختيار المدربين ممن تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والمهارة والأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية عند القيام بختيار المدرب. (رابعة 2003، ص61)، أسلوب التدريب المراد استخدامه. -المادة التدريبية المراد إكتسابها للمتعلمين. -تنوعية المتدربين.

بالإضافة إلى ذلك فإن وضع الميزانية التقديرية للعملية التدريبية هو عمل يستدعي مساهمة

المستويات الإدارية العليا، وهذا يجعلنا في حاجة إلى توضيح الخطة التدريبية فهي بمثابة الترجمة العملية

والمالية لخيارات إدارة المنظمة حول الوسائل التي تخصصها في فترة معينة، من أجل تنمية الكفاءات الفردية

والجماعية للموارد البشرية.

ومن خلال هذه الخطة يتضح أن العملية التدريبية تتطلب بالإضافة إلى الجوانب الفنية والتي تتمثل في الأنشطة التعليمية والأساليب وغير ذلك، فإنها تستدعي وضع ميزانية تقديرية للأنشطة التدريبية بالمنظمة، أي تقدير ماتتطلبه هذه العملية من موارد مالية (شاوش، 1990، ص245).

3.6.3.2 تنفيذ العملية التدريبية:

تعتبر مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود ونقله من الواقع النظري إلى الميدان العملي حيث تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج (الهيتي، 2003، ص241)، ويرى أبوشيحة أنه هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لتنفيذ العملية التدريبية من بينها افتتاح البرنامج، الإجتماع بالتدريسين، وتقسيم المجموعات بالإضافة إلى الزيارات الميدانية وتعتمد هذه المرحلة على عدة عوامل منها، قدرة المنسق والمدرب، ونوعية المدربين، والظروف التي تحيط بالعملية التدريبية (أبوشيحة، 2000، ص277)، وعند القيام بعملية التنفيذ هناك نوعين من الإجراءات التنفيذية التي يجب القيام بها وهي (الخطيب، 2002، ص328)، الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ وتشمل، وتجهيز المواد العلمية اللازمة، بالإضافة إلى تجهيز المناخ المعصم والمناسب للتدريب، وإعلان الجدول الزمني للتنفيذ، مع إعداد وتجهيز المعدات التدريبية، وتجهيز مقاييس وأدوات التقييم، مع ترتيبات النقل والإقامة، وأخيراً الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي والتي سبق ذكرها.

4.6.3.2 تقييم العملية التدريبية:

إن فعالية العملية التدريبية لاتتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن هنا لا بد من القيام بعملية التقييم للنشاط التدريبي بشكل عام في المنظمة والتقييم هو "تلك الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين

قاموا بتنفيذ العمل التدريبي". (سالم، حرحوش، 2002، ص141)، وبالتالي عملية تقييم التدريب يجب أن تقيس التغييرات التي لها صلة بالسلوك البشري ثم ربط هذه التغييرات مع مقدار ما تم إنجازه من أهداف العملية التدريبية.

أهداف التقييم: تعتبر عملية التقييم من أهم مراحل وخطوات العملية التدريبية، فمن خلالها تتضح نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية المطبقة وتهدف عملية التقييم كما أشار (ربايعة، 2003، ص64) إلى.

1- التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له وعلى ضوء الأهداف المحددة.

2- معرفة مدى تلبية البرامج للإحتياجات العلمية والفعالية لبيئة العمل.

3- معرفة مدى تلبية البرامج للإحتياجات السلوكية للمتدربين.

4- الوقوف على درجة فعالية وملاءمة الأساليب التدريبية المعتمدة.

5- تحديد درجة كفاءة المدربين ومدى نجاحهم في أداء أدوارهم.

ولقد اقترح هامبلين خمسة معايير أو مستويات يمكن أن تقيّم على أساسها برامج التدريب وهي (اليسلى، 2001، ص18).

1- **رد الفعل**: يتميز هذا المعيار بسهولة قياسه حيث تستخدم استمارة إستقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالإستفادة من البرنامج التدريبي، ويجرى ذلك أثناء العملية التدريبية أو بعدها.

2- **التعلم**: يقيس التغير المباشر الذي أحدثته التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد، حيث يتم قياس وإختبار المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ثم المقارنة بين نتائج كل منهم.

3- السلوك الوظيفي: ويهتم بقياس ماطراً من تغيير في الآراء الوظيفية نتيجة التدريب، وينصح الكثير من خبراء التدريب باستخدام نتيجته لإرتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية، ولقياس الأثر التدريبي على سلوك الفرد في العمل من ناحية أخرى.

4- الأداء: وهو تحديد أثر البرامج التدريبية على المنظمة التي يعمل فيها المتدرب، بمعنى قياس فاعلية التدريب ليس بآثارها على أداء الفرد، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقياس التكلفة وكمية الإنتاج ومعدل دوران العمالة والشكاوي تعتبر أمثلة للمقياس الذي يستخدم هذا المعيار، فهو يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة.

5- النتائج الإضافية: وهي النتائج الأخرى التي تم قياسها من خلال مستويات التقييم السابقة متمثلة في القيمة الاجتماعية للتدريب وإلى أي حد يشعر المتدربين أنهم أصبحوا في حالة أفضل، ومدى إسهام التدريب في تحقيق رضى المتدربين، وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

وعادة ما يكون تقويم النشاط التدريبي من حيث مدى مناسبة أساليبه لموضوع التدريب وأهدافه، وذلك من خلال مراحلته وهي (المنصوري، 2004، ص78).

أ- المرحلة الأولى: التي يتم فيها تقويم النشاط التدريبي وذلك للتأكد من سلامة المعلومات.

ب- المرحلة الثانية: التي يتم فيها التقويم أثناء تنفيذ النشاط التدريبي لملاحظة سير التدريب حسب الخطة الموضوعة له.

ج- المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها تقويم النشاط التدريبي بعد التنفيذ للتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة لذلك التدريب.

وبناء على ماسبق يحتل موضوع تقييم العملية التدريبية أهمية خاصة، فهو عملية متكاملة ومستمرة هدفها معرفة أن العملية التدريبية تسير بالطريقة الصحيحة والمطلوبة لتحقيق أهدافها الموضوعية عند تصميم الخطة التدريبية، وهو يتضمن الأثر الذي يحدثه التدريب على المتدرب من معارف ومهارات إكتسبها وإنجازات من خلال حضوره لبرنامج تدريبي معين.

7.3.2 التدريب كأحد متطلبات التعامل مع الأزمات:

لزيادة فاعلية التعامل مع الأزمات وقت حدوثها ضرورة توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لمتخذ القرار الذي يوكل إليه مهمة إدارة أو التعامل مع الأزمة بقتدار، ومن أهم هذه المتطلبات توفر أشخاص مدربين ومؤهلين وراغبون في التعامل والتصدي للأزمة ومدى كفاءة هؤلاء الأشخاص واستعدادهم للإستجابة للأزمات (الخصيري، 2000، ص185).

والتدريب الفعال يحقق النتائج المرجوة منه في فعالية مواجهة الأزمات، عندما يكون المتدربين لديهم الرغبة والإستعداد بالإضافة إلى التعلم الذاتي والمنافسة بينهم، وإمكانية العمل التطبيقي الذي يسأهم في مساعدة المتدرب على معرفة واكتشاف الأخطاء وبالتالي محاولة تفاديها وتصحيحها (Micheel 1995، p29).

وبالتالي فإن العملية التدريبية بكل ماتحويه هي عملية دائمة ومستمرة وذات أبعاد خطيرة في إدارة الأزمات، حيث يمكن أن تساعد وتسأهم في (الخصيري، 2000، ص212).

أ- يسأهم التدريب في اكتساب الأفراد المعلومات اللازمة عن مختلف مراحل الأزمة.

ب- يسأعد في صقل مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم والإرتقاء بأدائهم.

ج- يساهم التدريب بإحاطة الأفراد بكل ماهو جديد في عالم وأساليب إدارة ومواجهة الأزمات والتعامل معها.

ويرى أبوقحف بشكل عام بأن التدريب على إدارة الأزمات والتعامل معها تتطلب مايلي: (أبوقحف، 2002، ص73).

أ- يجب أن يتم التدريب على إدارة الأزمات بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقعة.

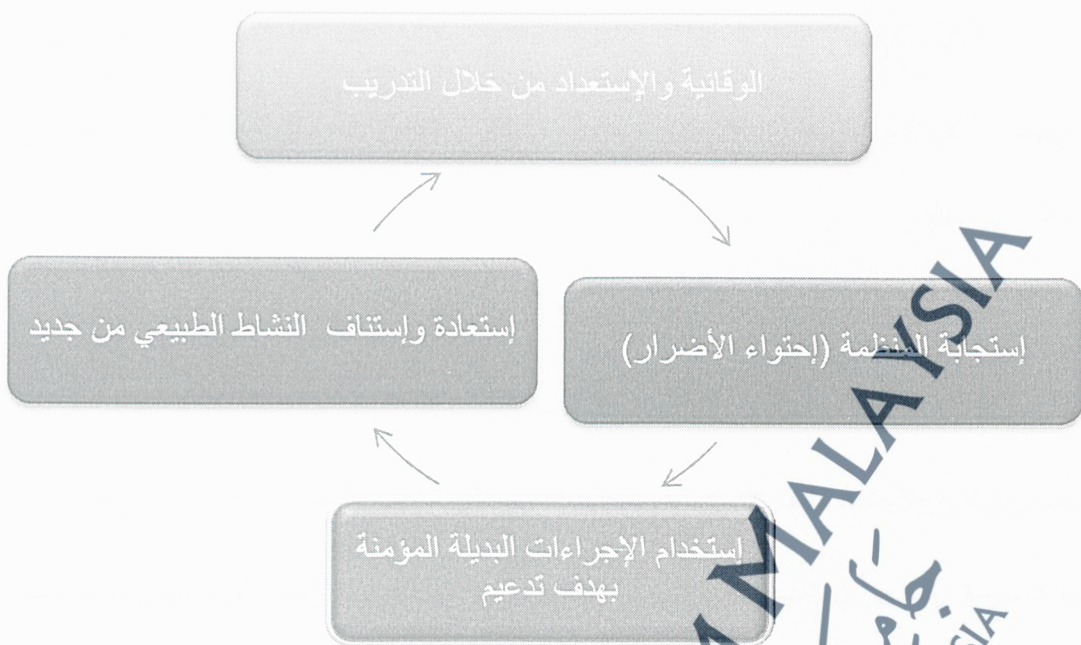
ب- تدريب وتهيئة مجموعة من العاملين الآخرين بخلاف القائد لتولي مهمة قيادة فريق إدارة الأزمة في حالة غياب القائد.

ج- تكوين فريق الفرص المدرب ومهمته ليست الإشغال بإدارة الأزمة، وإنما تحليل الفرص واقتراح مايمكن عمله.

د- مشاركة كل العاملين في استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات بعد الإنتهاء منها.

وأكد (Myers Keneth :2003.p709) أن التدريب يمثل الفترة الأساسية و الأولى في دورة حياة

أي أزمة ويتوقف عليه مدى فعالية وجودة التعامل مع هذه الأزمة والشكل التالي يوضح ذلك



شكل رقم (2) التدريب كمرحلة أساسية من مراحل إدارة الأزمة

Source: Myers Kemeth, 2003, p.709

وأشار كل من (Barnete & Others, 2000.p.9) إلى أن تحقيق المرونة في مواجهة الأزمات والتعامل معها بحاجة شديد وملحة إلى مجال مدرب من المعارف، أي أفراد مدربين أكفاء قادرين على التعامل بشكل جيد وفعال عند حدوث الأزمات، وبالتالي يعد التدريب من أهم العناصر الحاكمة في التعامل مع الأزمات حيث يلعب الفرد دوراً كبيراً سواء في نشوء الأزمة أو في تصاعدها أو أثناء معالجتها والتعامل معها، فالتعامل مع هذه الأزمات بحاجة إلى أفراد مؤهلين ومدربين وقادرين على التعامل مع الأزمات والتصدي السريع لإحداثها ليس فقط لوقف تصاعدها ولكن أيضاً لتجنب أي خسائر محتملة ولخلق مناعة ضد الأزمات المستقبلية.

وبالتالى يتوقف نجاح التعامل مع الأزمات على حسن إختيار أعضاء فريق إدارة الأزمات وتدريبهم واكتسابهم المعارف والمهارات وتطوير قدراتهم على التعامل مع الأزمات (الشافعى، 1998، ص86).

8.3.2 علاقة التدريب بالتعلم:

يرى توفيق أن التعلم هو الطرف المكمل للتدريب حيث يجب ان يتضمن التدريب الحالات العملية والميدانية ولا يعتمد فقط على اسلوب المحاضرات والمناقشة بمعنى الأسلوب النظرى، ومن هنا تظهر أهمية الممارسة والتطبيق في تعديل السلوك والإتجاهات وتنمية قدرات ومهارات الأفراد وليس فقط تنمية المفاهيم النظرية لدى العاملين (توفيق، 1995، ص73)، وأشار (عبد الوهاب .2000، ص133) إلى أنه هناك إختلاف بين التدريب والتعلم فالتدريب هو عملية منظمة وتتم بوسائل محددة ومباشرة، بينما التعلم هو عملية غير منظمة في الغالب ويتم بطريقة غير مباشرة من خلال الدراسة والخبرة، كما أن التدريب يمكن قياسه ومعرفة آثاره ولكن التعلم يصعب قياسه ويمكن معرفة آثاره من خلال التغييرات في سلوك الفرد ولكن في النهاية يتفق المفهومان في أنهما يحققان اكتساب العامل للمعارف والمهارات، ويعتبر التعلم ناتج تدريب وتنمية الأفراد حيث يجعلهم أكثر فاعلية وكفاءة في الأداء، وأكد (عبد المتعال وآخرون، 2003، ص267)، ضرورة أن يمر التدريب والتعلم بالخطوات التالية:

أ- إعطاء المتدرب فكرة عن محتوى العملية التدريبية واستخدام الأمثلة والوسائل البصرية.

ب- التأكد من إمكانية نقل المهارات الجديدة من مكان التدريب إلى مكان العمل الفعلى.

ج- حفز المتدرب من خلال مشاركته في التدريب، مع الإعداد الكفؤ للمتدربين وذلك من خلال خلق الرغبة في التدريب لديه.

4.2 تنمية الموارد البشرية:

تحتاج المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية على مستوى عالي من التدريب والتأهيل لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية هذه الموارد مع اتساع استخدام المنظمة لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، فالتكنولوجيا وما يتبعها من تعديل وتغيير في إنتاج السلع والخدمات وابتكارات أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة، بالإضافة إلى أن التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال عكست آثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم إعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية والمهنية وتطوير قدراتها الأدائية، وإن العصر الذي نعيش فيه هو حقاً عصر الأزمات والصراعات وهذه الأزمات آثار سلبية ينتج عنها خسائر مادية وبشرية تؤثر على تنمية وقدرات المجتمع، الأمر الذي يتطلب الإستعداد لمواجهة وإدارة هذه الآزمات، والعمل بقدر الإمكان على الحد من الاخطار الناجمة عنها وتنبع أهمية تنمية الموارد البشرية من التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة والأزمات التي تتعرض لها بشكل مستمر مما يتطلب الأمر ضرورة الإستجابة لهذه التغييرات والإستعداد لهذه الأزمات من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية. (عبد الجواد، 1996، ص18)

1.4.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

التنمية هي "كافة العمليات والجهود المخططة التي تتم وتستهدف إحداث سلسلة متتابعة من التغييرات الإجتماعية والإقتصادية المقصودة والرامية إلى زيادة معدل رفاهية المجتمع ونقل المجتمع من وضع إجتماعى وإقتصادى معين إلى وضع أفضل منه (مختار ، بسيونى، 1991، ص136). ويعرف عlish الموارد البشرية "بأنها كل الأفراد العاملين (ذكور ، أناث) الصالحين للعمل والراغبين فيه والذين يعملون لحساب أنفسهم أو لحساب الغير ، صاحب العمل أو من يمثله أو تحت سلطته أو إدارته أو إشرافه في أي عمل مشروع لقاء أجر أياً كان نوعه ، وأياً كان نوع ذلك العمل الذي يؤديه هؤلاء

الأفراد سواءً كان زراعياً أم صناعياً أم تجارياً أم خاصاً بالخدمات مع إختلاف أنواعها وماتطلبه من جهد عقلي أو يدوي أو يجمع بينهما. (عليش، 1985، ص71)، وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1996م إلى أن التنمية البشرية مفهوم مركب يشتمل على أبعاد عديدة، فيها تمكين الناس من توسيع قدراتهم بما في ذلك قدراتهم على المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم، فالتنمية البشرية تتشكل بواسطة السياسات والخطط فعرف التنمية البشرية بأنها "تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والسكن والترفيه والثقافة"، ويقول العيسوي أن التنمية البشرية هي "التنمية الشاملة التي لا تركز على جانب دون الآخر من جوانب حياة الناس أو على عنصر دون آخر من عناصر تقدم مجتمعاتهم، إنها التنمية التي تعنى بكل جوانب الحياة الإنمائية وبكل عناصر التقدم المجتمعي. (العيسوي، 1995، ص10)، ويشير تقرير التنمية البشرية لوجود صلة متينة بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية في حين أن التنمية البشرية تعنى التنمية الشاملة، ولا تتحقق بالتركيز فقط على تعظيم الناتج، وتولى أهمية لرفع المهارات والإنتاجية وزيادة القدرات الإبتكارية للناس من خلال عملية تكوين رأس المال البشري وأن البعد الإنساني يجب أخذه بعين الإعتبار عند رسم السياسات على كافة المستويات (الكردوس، 1997، ص340).

ويقصد بتنمية الموارد البشرية "تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وبين أعمال ووظائف وأهداف المنظمة" (أحمد، 2009، ص78). كما عرفها (lan Smith، 2003، p4) على أنها "تطوير العمل من خلال قدرة الناس على العمل كفرد

أو فريق في المنظمة، وتأمين المعرفة والمهارة والتدريب اللازم للعمل والذي يساعدهم على الأداء بكفاءة وفعالية، ويؤكد حمدان على أن تنمية الموارد البشرية هي وسيلة لرفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمعرفة ورفع مستوى كفاءتهم من خلال اكتساب القدرات، والتركيز على الجوانب الإيجابية ومحاولة تنميتها، وخلق شعور بالانتماء للمنظمة لدى العاملين، وإثراء العمل، وتنمية الجماعات ذات الاتجاهات المتحانسة على اتخاذ القرارات، والتدريب وتشجيع العاملين على تطبيق ماتعلموه بطريقة فعالة (حمدان، 2002، ص46)، ويمكن القول أن تنمية الموارد البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والإبتكار عند المورد البشري وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق (لظفي، 2008، ص473).

وبالتالي فالتنمية الحقيقية للموارد البشرية لا بد وأن تستهدف رفع مستوى المهارات والمعلومات لدى الأفراد وتجميع وتكريس تلك المهارات والمعلومات المكتسبة وإستثمارها الإستثمار الأمثل الذي يضمن أعلى معدل كفاءة في استخدام هذا المورد لصالح المنظمة والمجتمع.

2.4.2 الإهتمام بتنمية الموارد البشرية في الإسلام:

قال تعالى { إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ } (الرعد، آية، 11)، فالنفس سنة الحياة ولذلك جعل الله سبحانه وتعالى إرادة التغيير وهو القادر على كل شيء بإرادة الإنسان ذاته، فتنمية الموارد البشرية تسعى لتغيير إمكانات الإنسان ومهاراته نحو الأفضل فهي تهيئ له فرصة التدريب والتوجيه والسعي نحو اكتساب كل ما هو جديد في حياته.

ومن الأسس التي وضعها الإسلام وأكد عليها لتنمية الموارد البشرية إدراك أهمية العلم منذ بداية

نزول الوحي على النبي محمد صلى الله عليه وسلم، قال تعالى { اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ } (العلق، آية

1، وقال تعالى { قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰ أَنْ تُعَلِّمَني مِمَّا عَلَّمْتَ رُشْدًا } (الكهف، آية ، 66)، ففي هذا تأكيد من الإسلام على أهمية العلم وطلب الحصول عليه، كما أكد واهتم الدين الإسلامي على تأهيل الموارد البشرية وتنميتها بما يمكنها من توظيف قدراتها في استغلال الإمكانيات والموارد المادية المتاحة فقال تعالى {قَالُوا يَا ذَا الْقُرْنَيْنِ إِنَّ يَا جُوجَ وَمَأْجُوجَ مُفسِدُونَ فِي الْأَرْضِ فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَىٰ أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا (94) قَالَ مَا مَكِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا (95) آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ انفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قِطْرًا (96) فَمَا اسْطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا (97) قَالَ هَذَا رَحْمَةٌ مِّن رَّبِّي فَإِذَا جَاءَ وَعْدُ رَبِّي جَعَلَهُ دَكَّاءَ وَكَانَ وَعْدُ رَبِّي حَقًّا } ، (الكهف، الايات، 94-98)، أي أن ذا القرنين رفض الخرج وعمل على أن يعلمهم في ظل إمكانياتهم، وفي هذا تأهيل للمسلم بصفة خاصة وللناس بصفة عامة والوصول بهم إلى غاياتهم وأهدافهم، كما حث وأكد القرآن الكريم على أهمية إعداد العنصر البشري علمياً وفتحياً قال تعالى {وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَآفَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ} ، (التوبة، الآية، 122)، وقد اهتم الإسلام بعملية الإصلاح الفرد ليكون مفيداً للخدمة دينية وجمتمعية، فقد كانت نظرة الإسلام للإصلاح نظرة شاملة حيث احتوى على إصلاح المهارات والمعارف والقدرات بالإضافة إلى إصلاح إيمان الفرد وأخلاقه وسلوكه ومعاملاته، وهذا ما يتوافق مع ماتسعى إليه عملية التنمية، حيث قال تعالى {قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقْنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنْتُمْ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أَنِيبُ} (هود، الآية، 88)، كما حث الدين الإسلامي على العمل وأهميته باعتباره أهم الركائز التي تقوم عليها تنمية الموارد البشرية، فقد اهتم به ورفع من قيمته قال تعالى {وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ} (التوبة، الآية 105)، كما أكد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم على أهمية العمل ، وهذا العمل يحتاج إلى إتقان، والإتقان لا يتم لا من خلال امتلاك الفرد للمهارات وقدرات معينة تتماشى وطبيعة العمل.

ويتضح مما سبق أن تنمية الموارد البشرية لها أسس وقواعد تقوم عليها بين أدلة ونصوص الكتاب والسنة المطهرة والتي لها علاقة وثيقة بعملية تنمية الفرد تنمية متكاملة وحقيقية تؤدي إلى نمو مهاراته وقدراته ومعارفه واتجاهاته الإيجابية بما يخدم ويحقق النمو والتطور ورفي المجتمع .

3.4.2 تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها:

أصبحت تنمية الموارد البشرية من الوظائف الهامة والأساسية في مجالات إدارة الأعمال باعتبارها أداء فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة وجعلها قادرة على البقاء و الصمود في وجه تغيرات العصر الحالي، الأمر الذي جعل المنظمات تتجه إلى الإستثمار في مواردها البشرية، من منطلق أن التغيرات السريعة التي تحدث في طريقة أداء العمل تتطلب إختيار مهارات وقدرات جديدة، وأن تنمية الموارد البشرية أصبحت أحد العوامل الأساسية للتنمية بين المنظمات الناجحة وبين المنظمات الأقل نجاحاً ومن أهم الأسباب وراء ازدياد الحاجة لتنمية المورد البشري مايلي (بلوط، 2002).

- أ- مواكبة التحول الحاصل في إنتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- ب- إرشاد وتعليم الأفراد الجدد وتوجيههم وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف الموكلة لهم، ونوعية الأداء المتوقع أو المطلوب منهم.

ج- زيادة قدرة الأفراد وتحسين مهاراتهم ورفع مستوى أدائهم بما يوافق معايير الأداء المحددة لهم.

د- تجهيز وتهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، وتحضيرهم عدة وعدداً لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية التي تؤثر على أدايتهم.

ه- تجهيز الموارد البشرية لمواجهة التحديات، التي تفرضها متغيرات البيئة الخارجية على المنظمة في مجالات عدة، منها عمالة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمات تواجه تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها وشدتها وتأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها وأنها تؤثر على المنظمات بشكل كبير ومصيري يصل في كثير من الأحيان إلى التأثير على إستمراريتها وتغيير بقائها وقدرتها على المنافسة، لذلك فإن الأشخاص الموكلة إليهم إدارة الأزمات والتعامل معها من الضروري أن يتمتعوا بالصفات والمهارات الخاصة من حيث الكفاءة والخبرة والثقة بالنفس والقدرة على الإتصال والتخطيط بمعنى تهيئة وتنمية هؤلاء الأفراد لمواجهة هذه الأزمات وإدارتها (الأعرجى، ودقاسمة، 2000).

4.4.2 أهمية تنمية الموارد البشرية:

لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة تكمن في النتائج الواضحة والملموسة التي يحققها التدريب عندما يكون مرتكز على سياسات وقواعد علمية واضحة مدعومة من الإدارة العليا، وتتضح أهمية تنمية الموارد البشرية أكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه والتي تتمثل في (بلوط، 2002، ص237).

أ- إرتفاع معدلات الإنتاج من خلال ضمان البرامج التدريبية لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية.

ب- الوفرة في النفقات التي يمكن أن تتكبدتها المنظمة نتيجة التغيير أو الهدر أو الإستبدال في موارد المنظمة المختلفة (الآلات ، مواد ، افراد).

ج- تحفيز وتشجيع الأفراد وخلق الدوافع الذاتية للعمل، من خلال مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.

د- استقرار في دوران العمل بمختلف أنواعه بما يؤمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الإستقرار الوظيفي للعاملين المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المنظمة الإنتاجية.

5.4.2 أهم المتطلبات الواجب مراعاتها لتنمية الموارد البشرية:

يعتمد تحقيق تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال على مراعاة المتطلبات التالية (احمد، 2009).

أ- وجود وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل تنظيمي يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية واحتياجات المنظمة.

ب- وجود أفراد ذو مهارات وخبرات في تنمية الموارد البشرية على المستويات الإدارية المختلفة (العليا ،الوسطة ،التنفيذية).

ج- وجود إدارة فعالة للموارد البشرية لإنجاز الأعمال والمهام الخاصة بهم بكفاءة، وهذا يتطلب وجود مختصين لديهم الخبرة العلمية والعملية.

د- الربط بين تنمية المنظمة وتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد إحتياجات كل من المستوى الإستراتيجي والمستوى الإداري ومستوى العمليات و رسم الخطط لمقابلة تلك الإحتياجات.

هـ- وجود رؤية مستقبلية وثقافية لتنمية الموارد البشرية من خلال توفر قيم إيجابية عن أهمية المورد البشري للمنظمة، ورؤية عن المساهمة المستمرة لتدريب وتنمية قوة العمل ودورها في تحقيق أهداف المنظمة.

و- تحديد هدف وسياسة لتنمية الموارد البشرية.

ز- تصميم ووضع خطط وإستراتيجيات لتنمية الموارد البشرية.

6.4.2 مسؤولية تنمية الموارد البشرية:

تقع مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المنظمات على إختلاف طبيعة عملها غالباً على عاتق أربعة مستويات رئيسية (احمد، 2009).

أ- الإدارة العليا: ويتمثل دورها في مسؤوليتها على تكوين ووضع رؤية مستقبلية واضحة حول مفهوم تنمية المورد البشري في المنظمة، فيضع على عاتقها مراجعة النظم والسياسات الخاصة بالموارد البشرية، وخلق بيئة عمل مناسبة، وتوفير الموارد المالية اللازمة، وكذلك العمل على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة، ومتابعة الإجراءات اللازمة.

ب- الإدارة الإشرافية: مسؤوليتها تتمثل في ضمان البيئة الجيدة والمناسبة حتى يتمكن العاملين من تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وطاقاتهم الكامنة من خلال:

- توفير عمل يشبع ويدعم إكتساب المهارات والمعارف والإتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

-مراجعة أهداف العمل، وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم، ومراجعة وتقييم

ج-المورد البشري: باعتباره أحد أعضاء فريق العمل بالمنظمة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم احتياجاته

المرتبطة بالعمل المكلف به بشكل يومي، وتغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي و التنمية الذاتية.

د-الجهات المختصة: قد توجد وظيفة متخصصة كانت إدارة أو قسم في المنظمة تكون مسؤولة عن تنمية

الموارد البشرية وهي في الغالب تكون إدارة الموارد البشرية.

7.4.2 أهداف تنمية الموارد البشرية:

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري ووضع

الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، مع التوعية بأهمية التدريب بشكل مستمر والتنمية لتحسين أدائه

وزيادة إنتاجيته (عقيلي، 2005)، كما يرى المدعون أن الهدف الرئيسي لتنمية الموارد البشرية هو تكوين

قوة عمل مستقرة وفعالة لديها الرغبة في العمل وقادرة على دعم المنظمة في حاضرها ومستقبلها بالإضافة

إلى هذا الهدف توجد أهداف أخرى هي (المدعون، 2005).

أ-تكوين قوة عمل مستقرة، وتحفيز وتعبئ الموارد البشرية عن جهودهم أثناء العمل مادياً ومعنوياً.

ب-المحافظة على الموارد البشرية المدربة والمؤهلة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة

ونجاحها، وصيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهاراتها في الأداء.

8.4.2 مداخل تنمية الموارد البشرية:

في الوقت الحاضر أصبحت النظرة إلى منظمات الأعمال على إختلاف أنواعه(صناعية، تجارية،

خدمية) بأنها وحدات إقتصادية تركز على التعلم واكتساب المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل،

ومن ثم تنمية هذه المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز لأعمال بكفاءة، بمعنى أن رأس المال البشري ومايتميز

به من قدرات ومهارات وإستعدادات هو القادر على تحقيق هذه الفعالية (حسن، 2002).

وتتمثل مداخل تنمية الموارد البشرية في مدخل سلسلة القدرات وكذلك مدخل الموارد البشرية من خلال تصميم العمل وقد تم تناول المدخل الأول والمتعلق بالمعارف والمهارات والإستعدادات لأنه يتماشى مع هذه الدراسة وسيتم تناوله بشئ من التفصيل.

-مدخل سلسلة القدرات (معارف -مهارات -إستعدادات): (حسن، 2002)

إن اكتساب المعارف والمهارات عملية لا يبد وأن تمر بعدة مراحل يمكن توضيحها بالشكل التالي:



الشكل رقم (3) مدخل سلسلة القدرات

(المصدر: حسن، راوية. مدخل إستراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية. 2002. ص 244)

-وفيما يلي شرح كل مرحلة من هذه المراحل:

1-تخطيط المعارف والمهارات : وتشمل هذه المرحلة تقدير الإحتياجات المستقبلية من المعارف والمهارات ثم مقارنتها بالوضع الحالي، وتحديد الفارق والفجوة في المعارف والمهارات التي تسعى المنظمة لسدها،

فالتنمية الإستراتيجية للموارد البشرية تعني تحديد الإحتياجات من المعارف والمهارات اللازمة لعملية تعلم الأفراد وإكسابهم المهارات المطلوبة في الأجل الطويل ووفقاً لإستراتيجية المنظمة.

ب- إكتساب المعارف والمهارات، وتتم هذه العملية من خلال:

1- الإستقطاب: يمكن الحصول على المعارف والمهارات المطلوبة من خلال الإستقطاب الخارجى لأفراد على درجة عالية من الكفاءة والخبرة، وأن عن طريق تنمية هذه المعارف والمهارات داخلياً كوسيلة للحصول على مستويات متقدمة من المؤهلات.

2- الإستشاريون الخارجيون: ومعنى الإستعانة بأفراد ذوي مهارات وخبرات متخصصة لفترة محدودة، وهدفها نقل بعض معارف ومهارات هؤلاء الإستشاريين إلى الأفراد العاملين بالمنظمة.

3- التعاون بين المنظمات: حيث يساهم هذا التعاون في تجميع قاعدة المعارف والمهارات خاصة إذا كان هناك تشابه وتكامل في مجال العمل.

ج- تنمية المعارف والمهارات: وتمثل هذه المرحلة في تعبئة المعارف وتعنى الحصول على الحقائق والمعلومات اللازمة لأداء وظيفة أو عمل ما، وتشمل العمليات العقلية والنشاط الذهني كالتذكر والفهم والقدرة على التطبيق والتحليل والإستنتاج والتقييم، بالإضافة إلى تنمية المهارات والمثثلة في القدرة على التصرف بالطرق التي تحقق النجاح في أداء وظيفة ما، وهذه المهارات قد تكون فكرية مثل استخدام القواعد والمبادئ وصنع القرارات وحل المشاكل، وقد تكون مهارات حركية مثل القيام بأداء أعمال حرفية وتشمل أيضاً هذه المرحلة تنمية الإتجاهات والتي تعنى تنمية إستعدادات وميول العاملين المتعلقة بالعمل، حيث تنعكس هذه الإستعدادات في سلوك الأفراد و ولائهم للعمل ورضا المتدربين عن البرنامج التدريبي

وإقبالهم عليه.

د-استخدام المعارف والمهارات: وهى المرحلة الاخيرة والتي تعنى تطبيق وتوظيف المعارف والمهارات في مجال العمل الفعلي، وتحدد هذه المرحلة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها في مجال التدريب.

وتشير راوية حسن إلى وجود بعض العوامل التي تؤثر على نقل المعارف والمهارات إلى واقع العمل الفعلي وتمثل هذه العوامل في:

ا-تصميم الهيكل التنظيمي: يثأثر استخدام المعارف والمهارات بالهيكل التنظيمي وخاصة في حالة وجود وحدات فرعية مستقلة تتطلب نوع خاص من المعارف والمهارات مقارنة بالوحدات التنظيمية الأخرى.

ب-عدم التخصص: أي النهج والإتجاه نحو التدوير الوظيفي، وتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة، حيث يمكن للفرد أن يحدد المهام التي يقوم بها فريق العمل وبالتالي يتمكن من تنمية مهارات متعددة لأداء مهام متنوعة.

ج-المشاركة في العمل: إن دافعية العاملين للعمل تزداد بزيادة مشاركتهم في العمل واتخاذ القرارات وحل المشاكل، كما تسأهم تلك المشاركة في زيادة مستوى الإبداع وتحقيق الفعالية في الأداء، وإشباع حاجات الأفراد من التنمية والتطوير الذاتي.

د-نظم الحوافز والدافعية: حيث تعتبر الحوافز من أهم محددات دافعية الفرد للعمل وتؤثر على استخدام المعارف والمهارات المكتسبة لدى الأفراد.

9.4.2 العلاقة بين المتغير المستقل (التدريب) مع المتغير الوسيط (تنمية الموارد البشرية):

تناولت دراسة الغامدي(2015م) دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام وزارة

الشؤون الإجتماعية بالسعودية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الإستفادة التي يحصل عليها

العاملين من البرامج التدريبية التي يخضعون لها، ومادور التدريب في تنمية وتطوير كفاءة أدائهم ومهاراتهم، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة واستخدم استمارة الاستبيان واسلوب المقابلات وفحص السجلات كأدوات لجمع البيانات، وبعد معالجة البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها موافقة أفراد العينة على علاقة التدريب بزيادة كفاءة أدائهم وحاجتهم إليه لتطوير مهاراتهم وأدائهم، حيث أكدت النتائج التي تم الحصول عليها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين وتطوير مهاراتهم، وكانت أهم التوصيات ضرورة تركيز المنظمة محل الدراسة على الاستفادة من تجارب المنظمات المتقدمة فيما يتعلق بالتدريب وتطوير الموارد البشرية، مع ربط الدورات التدريبية بالجانب التطبيقي للعمل.

واستهدفت دراسة مسعود (2012م) أترء الجانب الفكرى والنظري لمفهوم التدريب وأهميته في خلق الكوادر الإدارية المؤهلة، والتعرف على أثر التدريب وعلاقته بتنمية وتكوين المهارات الوظيفية للعاملين بالشركة العامة للصناعات الكهربائية بغداد، وتشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة، واعتمدت الدراسة أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتوصلت لهذه الدراسة ضمن نتائجها وجود علاقة ترايط وتأثير قوية بين التدريب وتكوين وتنمية المهارات الوظيفية، وإن التدريب يمارس تأثيراً فعالاً على الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الانتاجية، الأبداعية، المهارات السلوكية) في الشركة محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير بين التدريب ومهارة الإتصال الإدارى، وواصت الدراسة بأعتماد مراحل واضحة وهادفة لانجاز البرامج التدريبية، ابتداء من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وانتهاء بمرحلة تقييم التدريب بهدف التحسين والتطوير المستمر.

أشار عبد الكريم في دراسته عام (2012م) إلى تحديد أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية، بهدف تحديد مفهوم التدريب وأهميته وأختبار فرضية وجود علاقة بين التدريب ومستوى أداء العاملين، وأختبار فرضية وجود علاقة بين التدريب والاحتفاظ بالكوادر البشرية، بالإضافة إلى علاقة التدريب بالرضا الوظيفي، واستخدم المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة بالإضافة إلى المنهج الإستقرائي، بالاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مع أسلوب المقابلة وقد كان المجال البشري للدراسة جميع العاملين بالهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس، وكانت أهم النتائج التي تم الحصول عليها بعد المعالجة الإحصائية للبيانات وجود علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية حيث أن تلقي العامل للتدريب يزيد من معارفه ومهاراته، كما يحسن من أدائه، ويؤدي التدريب إلى تقوية شعور الانتماء لدى العاملين بمكان العمل، وقد أوصت الدراسة بضرورة تخطيط الاحتياجات التدريبية بما يتوافق والحاجات الفعلية للعاملين.

كما حاولت الدراسة التي قام بها (الرحبي، 2012) التعرف على فعالية البرامج التدريبية وأثرها على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر المديرين والمدرّبين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأعمدت على استمارة الإستبيان كأداة جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وبعد معالجة البيانات التي تم الحصول عليها بالأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمستوى فعالية البرامج التدريبية التي ينفذها المعهد الوطني للتدريب على تنمية الموارد البشرية في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الطرفين (المدرّب والمندرب)، كما أوصت الدراسة بضرورة إخضاع الإدارات العليا للبرامج التدريبية المتخصصة، حيث تبين أن العائق الذي يحول دون تطبيق المهارات الجديدة التي تعلمها المتدربين هو مقاومة الإدارة العليا للتغيير.

وهدفت (دراسة حبيب: 1997م)، إلى معرفة تأثير البرنامج التدريبي على زيادة كل من الأداء المهني والتنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين وكانت دراسة تجريبية، اعتمدت على المنهج التجريبي واستخدمت أدوات المقياس واستمارة المقابلة، وكان حجم العينة 68 مفردة تم اختيارها عشوائيا من الأخصائيين الاجتماعيين، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن التدريب أدى إلى زيادة أداء الأخصائي الاجتماعي لدوره ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البرنامج التدريبي وزيادة الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين، كما أدى تطبيق البرنامج التدريبي إلى زيادة الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي سواء زيادة أدائه لدوره مع الحدث ودوره مع جماعات الأحداث ودوره مع فريق العمل وأخيرا دوره مع مؤسسات المجتمع المحلي وكذلك أدى تطبيق هذا البرنامج إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات الأخصائيين وخاصة المعارف المتعلقة بالإجاهات الحديثة في رعاية والتفاعل الاجتماعي والمهارات المتعلقة بالدراسة والتشخيص وتحليل المشاكل، و أوضحت الدراسة بضرورة التركيز على زيادة البرامج التدريبية ومواكبة التطور الحديث في هذا المجال.

وفي (دراسة: Bax، 1998م) بعنوان "التعرف إلى أهمية تقييم برنامج تدريب الإدارة المدرسية والمعلمين و رصد مؤشرات النجاح الدالة على فعالية برنامج التدريب" والتي هدفت إلى التعرف على أهمية تقييم برنامج تدريب الإدارة المدرسية والمعلمين، و رصد مؤشرات النجاح الدالة على فاعلية تلك البرامج، واستخدمت الدراسة أداة لتقييم البرامج التدريبية قام الباحث بتطويرها، وتكونت عينة الدراسة من (54) متدرباً شاركوا في برامج تدريبية مختلفة، ولقد أشارت نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن المشاركة الفاعلة للمتدربين في الأنشطة التدريبية وتوظيف الخبرات القديمة لديهم في مواجهة المواقف الجديدة، وإكتساب مهارات جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجههم، واستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل، وتبادل الآراء والتجارب مع المتدربين كل هذه الأمور مؤشرات إيجابية نحو برامج التدريب وبالتالي

أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تقييم المراحل التدريبية المختلفة، لما لها من أهمية في معرفة مدى النجاح الذي تحققه تلك البرامج .

كما أشارت (دراسة Daniels2003)، إلى تحديد ومعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في المؤسسات المصرفية في بريطانيا، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج التحليلي فقد قام بتصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين في (15) مصرف تجاري بريطاني وتضمنت الاستبانة متغيرات تطوير مهارات الأفراد العاملين، وتعلمهم، وبناء فرق العمل الفاعلة، وبعد تحليل البيانات بطرق إحصائية مناسبة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها أن التدريب يساهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة.

وهدف (دراسة: Avcikurt2003)، إلى تحديد وتدقيق احتياجات التدريب الإداري للفنادق صغيرة ومتوسطة الحجم في تركيا، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذه الأهداف وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن مالمها في انه هناك إنخفاض في المهارات المطلوبة لدى المديرين وأصحاب الفنادق وهي بحاجة إلى تطوير وتنمية، وإن هؤلاء المديرين واصحاب الفنادق لا يحصلون على دورات تدريبية بشكل جيد متناسب مع حاجاتهم ووظائفهم التي يشغلونها، وأوصت الدراسة من خلال هذه النتائج إلى العمل على تطوير وتنمية مهارات اصحاب الفنادق الصغيرة والعاملين فيها من خلال سد حاجاتهم من الدورات التدريبية التي يحتاجونها في أداء واجباتهم الوظيفية بالشكل المطلوب.

وكان الهدف الرئيس للدراسة التي اجراها (أحمد:2000 م)، هو التعرف على فعالية الدورات التدريبية في زيادة أداء الأخصائى الاجتماعى المدرسى، حيث اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح

الاجتماعى الشامل واستخدمت أداة الاستقصاء كوسيلة اساسية لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلات المفتوحة وتحليل مضمون المستندات والوثائق، وتمثلت عينة الدراسة في 80 مفردة من الاحصائيين الاجتماعيين في المدارس الثانوية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن الدورات التدريبية التي أعدت للأخصائيين كانت فعالة في اكسابهم بعض المهارات العامة والمهنية المتخصصة، وأيضاً اكسابهم بعض المهارات الإدارية والتخطيطية والبحث الاجتماعى والتي تساعدهم على أداء دورهم المهني بالإضافة إلى ان الدورات التدريبية كانت فعالة في تطويرهم في بعض الجوانب المهنية المتمثلة في اكسابهم بعض المعارف المتصلة بالعلوم التأسيسية والإنسانية.

كذلك الدراسة التي قام بها الباحث (دراسة الصاعدي:2003م)، بعنوان "دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة" وقد هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية المهارات البدنية لدى العاملين ومعرفة أثر هذا البرنامج في اكتساب المهارات الفنية للعاملين ودعمها في الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استمارة استبانة لتكون الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة، وقد بلغ عدد افراد الدراسة (334) مبحوثاً ممثلين لمجتمع الدراسة الذي يتألف من جميع العاملين في مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة، وأشارت النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن وجود الحوافز والمكافآت المشجعة أثناء التدريب تسهم بدرجة عالية في تفعيل دور برامج التدريب وتنمية المهارات البدنية، ومن النتائج التي تم التوصل إليها أيضاً عدم إعداد برامج مؤثرة وفعالة تسهم في تحقيق الاهداف المخطط لها، مع وجود ضغوط العمل وقلة الوقت الكافي للاستفادة من هذه البرامج وكذلك عدم التنوع في محتويات برامج التدريب يؤدي إلى وجود الروتين الملل وتذمر المتدربين، ومن خلال هذه النتائج اوصت الدراسة بضرورة التركيز على تنمية المهارات المختلفة لدى

العاملين لماله من أثر فعال في تنفيذ المهام الموكلة لهم، وزيادة الإهتمام بالتخطيط المسبق لبرامج التدريب وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من العملية التدريبية .

كما تناولت (دراسة ابوقفة:2003م)، "أثر تحديد الاحتياجات التدريبية للمصارف التجارية الليبية على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية " وهدفت إلى تحديد مدى تطبيق الأساليب العلمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالمصارف التجارية الليبية، والوقوف على الصعوبات التي تؤثر على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، ولفت انتباه القائمين على التدريب إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بما ينعكس على معارف ومهارات المتدربين وتحسين الأداء، ولتحقيق هذه الأهداف إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحث بتصميم استمارة استبيان إعدة لهذا الغرض وزعت على عينة الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جميع المصارف التجارية العاملة في ليبيا والذين شاركوا في برامج تدريبية سابقة حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (670) مفردة بنسبة (55.3%) من مجتمع الدراسة، وبعد إجراء التحليل الإحصائية المناسبة، أشارت الدراسة إلى أنه هناك وعياً بأهمية ودور التدريب كونه نشاط يساهم في تغيير الإتجاهات السلوكية إيجابياً ورفع المهارات والقدرات لدى العاملين بهدف رفع مستوى الأداء، وسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب تحقيقه، كما وضحت الدراسة ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لم تقم على أساس علمي دقيق مما أدى إلى عدم تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها، وان الأسلوب الغير موضوعي عند الترشيح لدورات تدريبية هو المتبع، كما وضحت الدراسة ان الجهات المسئولة عن التدريب كانت في مستوى مكاتب تدريب متواضعة تفتقر إلى العناصر البشرية المتخصصة في مجال التدريب، واوصت الدراسة بضرورة الابتعاد عن الأساليب الغير موضوعية في عملية الترشيح للدورات التدريبية، وزيادة الإهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات العمل من خلال الأساليب العلمية الحديثة.

كما تناولت صالح في دراسته ، (2005م) "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية " و هدفت إلى التعرف على حجم الإمكانيات التدريبية المتوفرة (مواضيع ،مدربين ،معدات ،الخ) وتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية من جانب انعكاسها على إستيعاب المستفيدين من برامج التدريب للمعارف والمهارات ،والتعرف على أثر التدريب على أداء المستفيدين بعد التحاقهم بأماكن عملهم، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام أسلوب استطلاع الآراء في جمع البيانات التطبيقية ، وقد إعتد في ذلك على استمارة الاستبيان ،وذلك لإمكانية هذه الأداة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وانتهاج المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد مفرداتها (226) مفردة من المجتمع الاصلى وهو مايمثل (50%) من اجمالي المستفيدين من التدريب ،وأشارت الدراسة ضمن نتائجها تسجيل حالة من الرضا النسبي لدى المشركين فيما يتعلق بإنخفاض معدلات الاخطاء المهنية بمعنى أن ماتم تحصيله خلال دورات التدريب كان له الأثر الإيجابي في أداء وسلوكيات الأفراد بعد مدة من التحاقهم بعملهم ،كما أشارت الدراسة إلى ان بعض المواضيع التدريبية لا تعكس الاحتياجات التدريبية لدى العاملين وان المدة المحددة للتدريب قصيرة ولاتمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي وهذا مامن شأنه ان ينعكس على حجم الاستيعاب، اما فيما يتعلق بتحصيل المستفيدين لمجموع المعارف والمهارات التدريبية قد حققت أهدافها ولكن بشكل متفاوت من فئة عمالية إلى أخرى ووضحت الدراسة بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وفق الأساليب العلمية وان تكون فترة التدريب متناسب وحجم المحتوى التدريبي مع استمرارية العملية التدريبية.

وفي دراسة اخرى اكد،(نتيل:2007م) على "دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على محتوى برامج التدريب والاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي والطريقة المتبعة في عملية التقييم التي تسهم في رفع

كفايات مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، والذي يتكون من (194) مفردة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، وتم تصميم استمارة استبانة إعداد لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن برنامج التدريب في وكالة الغوث الدولية له دور كبير في تطوير كفايات مديري المدارس في قطاع غزة، وتحسين العملية التعليمية والتربوية، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بالعمل على التنوع في استخدام الأساليب التدريسية، وكذلك العمل على استخدام أحدث نماذج القياس في عملية التقويم والمتابعة، وأيضاً الاستمرارية في تقديم برامج التدريب لثبات فعاليتها الكبيرة في تحقيق الأهداف.

كما أشار نعمان (2008) في دراسته إلى "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريسية من خلال إتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، وقياس أثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز والمتمثلة بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) وذلك من خلال تقييمهم من قبل القيادات الإدارية في الجامعة، وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة، حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات الإدارية (70) مفردة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) (170) مفردة، أما جمع البيانات الخاصة بالدراسة فقد استندت الباحثة إلى تصميم إستبانتين لخدمة اغراض الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS للتعرف على خصائص عينة الدراسة، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الإرتباطية وذلك لتعرف على العلاقة بين العملية التدريسية المنفذة في الجامعة وبين مستوى أداء الأفراد العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود ضعف في الإهتمام بالأساليب التدريسية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية

في تقديم الدورات التدريبية وأن اسلوب اختيار المتدربين غير فعال ويخضع للوساطة والآراء الشخصية، كما أن تقييم العملية التدريبية قليل الفعالية ومن خلال هذه النتائج اوصت الدراسة بضرورة التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الإدارة الوسطى باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع إكتساب المهارات والقدرات المطلوبة والعمل على زيادة الإهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة منها بما يخدم أهداف الجامعة والابتعاد على المعايير الشخصية في سياسة اختيار المتدربين.

كما أكدت (دراسة كاظم: 2008م)، في دراسته على "دور التدريب في إعداد الموارد البشرية السياحية المتخصصة وتأثيره على مستوى تقديم الخدمات"، والتي هدفت إلى التعرف والتأكيد على أهمية التدريب في هذه الصناعة من خلال مستوى الخدمات التي تقدمها الفنادق لزبائنها والعمل على زيادة وعي الإدارات الفندقية والمهتمين بهذا القطاع نحو أهمية التوجه إلى وضع البرامج التدريبية لتحسين مستوى الخدمات، ولغرض تحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث في جمع البيانات على اسلوبين المقابلات الشخصية والاستبيان، حيث تم تصميم استمارة الاستبانة ووزعت على عينة الدراسة، وتم قياس آراء العينة طبقاً للمقياس الثلاثي، ولقد أثبتت نتائج التحليل قبول فرضية الدراسة التي مفادها ان التدريب يلعب دوراً رئيسياً في إعداد الكوادر الفندقية المتخصصة ويؤثر ذلك في تقدم ومستوى الخدمات المقدمة، وأشارت الدراسة إلى ضعف المراكز التدريبية والمعاهد السياحية المتخصصة علمياً في تطوير وتنمية المهارة المهنية ضمن التطبيقات العملية لديها، مع عدم الإهتمام بموضوع التكامل بين المنظمات التعليمية وهيئات وزارة السياحة لدعم وتحفيز المخرجات والإهتمام بواقع تدريبهم بعد التخرج، بالإضافة إلى انعدام التبادل التدريبي مع الدول الإقليمية السياحية، وفي ضوء ماتم التوصل اليه من نتائج اوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الحكومية ذات العلاقة منهاجاً واضحاً في إعطاء التدريب أهمية من خلال تقديم

الاستشارات والبرامج التدريبية، ودراسة واقع التدريب السياحي في العراق لمعرفة مدى الحاجة إلى البرامج التدريبية بهذا القطاع وضرورة توطيد العلاقة بين المؤسسات العلمية والتعليمية من جهة والقطاع السياحي من جهة أخرى بما يخدم هذا القطاع في مجال التدريب.

وفي دراسة أخرى قام بها (البرزنجي: 2009م)، بعنوان "التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها " حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية التدريب والبرامج التدريبية في القطاع الفندقي لتنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة فيها، واتخاذ مايلزم من حلول وخطوات تتناسب مع التغيرات الحاصلة في العالم بغية الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة، ولتحقيق هذه الأهداف إتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استمارة الاستبانة على افراد العينة الذي تم اختيارها بشكل عشوائي من منظمات ادارية مختلفة لتشخيص الأبعاد الحقيقية للتدريب وكيفية تطوير الموارد البشرية وفق احتياجات الفنادق وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها :عدم متابعة العاملين وتدريبهم في اغلب الاحيان جعل اداءهم وتطويرهم بشكل سلبي لا يخدم العمل، كما أن قطاع السياحة في العراق يعاني من نقص في مجال التدريب على الصعيد الداخلي والخارجي، لذا نجد كثير من العاملين في هذا القطاع ليس لديهم الكفاءة والمهارة التي تؤهلهم لاداء اعمالهم ،بالإضافة إلى عدم اهتمام بعض الإدارات الأخرى بالبرامج التدريبية، وعدم رسم خطط وسياسة استراتيجية للتدريب باعتباره نشاط غير مهم وغير فعال، ومن خلال هذه النتائج اوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بتدريب القوى البشرية العاملة وتهيئة البرامج التدريبية المناسبة للوصول إلى اداء عالي وزيادة في الانتاجية بالإضافة إلى متابعة جدية للعاملين اثناء التدريب وبعده، وادخال جميع المستويات الإدارية في دورات تدريبية، واستخدام الأساليب الحديثة والتكنولوجية لإعداد البرامج التدريبية وجلب المدربين المتخصصين للاستفادة من خبرتهم، ولقياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

كما قام عبد القادر و الحديد(2009م) بدراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن، وهدفت هذه الدراسة إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية، حيث لا تعتبر الفائدة من التدريب منفصلة عن تنمية الموارد البشرية كما أن تنمية الموارد البشرية لا تتحقق دون وجود تدريب، وعلى هذا الأساس يعتقد بأن التدريب هو ضرورة ملحة لتنمية الموارد البشرية، وأن كل منهما يغطي الآخر، ويتوافقان حتى التكامل في معظم الاحيان، أو قد يكمل كل منهما الآخر، ولتحقيق هذه الأهداف إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي المبني على تحليل استبانة وزعت على عينة الدراسة والتي تم اختيارها بشكل عشوائي بسيط بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددها (1590) موظفاً يعملون في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن، وبذلك يكون حجم العينة (255) مفردة وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها إن التدريب مكن العامل من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل، وأن شمولية المادة التدريبية مكانته من إمتلاك القدرة على الإبداع وابتكار وتطوير أعماله ووجباته، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العامل وتعزيز احتياجاته من مهارات ومعارف وقدرات جديدة، وأن المادة التدريبية المتنوعة تعزز من احتياجات العامل من مهارات وقدرات ومعارف ومن خلال هذه النتائج توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات من أهمها ضرورة العمل على زيادة الإهتمام بالعملية التدريبية من حيث شموليتها وتنوعها في المنظمات من أجل تحقيق التطور في الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز احتياجاتهم من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام.

وقد تناول السامرائي (2010م) في دراسته أثر استراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي، قطاع الكهرباء في العراق نموذجاً " ولقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة الكهرباء في العراق ومحاولة التعرف على أثر

العوامل الشخصية والوظيفية على درجة نجاح استراتيجية التدريب في تطوير الموارد البشرية بالاضافة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المدربين في العملية التدريبية وأهم العوامل المفعلة لنجاح التدريب في وزارة الكهرباء في العراق، واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها إحصائياً من اجل اختبار صحة فرضيات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مديري المديرية ورؤساء الاقسام في مقر ديوان وزارة الكهرباء في العراق كمدربين حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغة (67) مفردة بنسبة 88% من المجتمع الأصلي، وأشارت نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن أهم العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على التدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب وأشارت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية، ومن خلال هذه النتائج التي تم التوصل إليها اوصت الدراسة بضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين من أداء العمل بشكل افضل وضرورة ربط التدريب بالخطاب التطبيقي في العمل من اجل تحقيق الأهداف.

كما استهدفت (دراسة أبو الروس، القوقا 2011م)، التعرف على "أثر التدريب على نمو ورجحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة" حيث تم استخدام استمارة الاستبانة في هذه الدراسة كوسيلة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، والذين سبق لهم تلقي دورات تدريبية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (122) مفردة وتم تحليل البيانات وأختبار الفرضيات باستخدام برنامج spss وقد أظهرت نتائج الدراسة

أن للتدريب أثر فاعلاً على نمو المشروعات الصغيرة من خلال دوره في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها، حيث انعكس ذلك في قدرة وفاعلية المشاركين في إدارة العمليات الانتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل من خلال توظيف ماتعلموه من مهارات في هذا المجال، وان هناك إدراكاً لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها لأهمية الإستثمار في التدريب من أجل تطوير قدرات مشروعاتهم ومهاراتهم في مجال إدارة المشروعات، وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بمجال التدريب في المشروعات الصغيرة وعقد ورش عمل مختلفة حول الاحتياجات التدريبية لاصحاب هذه المشروعات والعاملين فيها .

5.2 إدارة الأزمات:

تواجه المنظمات المعاصرة تغيرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها ودرجة تكرار حدوثها، ومن بين هذه الأزمات أزمة العمل التي تؤثر على المنظمات بشكل كبير يصل في بعض الأحيان إلى التأثير على إستمراريتها وتحديد مقاعها وقدرتها على المنافسة (الأعرجي ودقلمسة، 2000، ص773)، وتعتبر إدارة الأزمات إدارة الناجم والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه والحفاظة على سلامة الموارد البشرية المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يحدث في أي قطاع من قطاعات هذا الكيان، ومعالجة الأسباب التي قد تكون من شأنها إحداث بوادر أزمة مستقبلية، ويعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذ القرار الإحاطة بفنونها وكيفية ودواعى استخدامه للإرتقاء بالمنظمة ورفع الإنتاجية (الخضيرى، 1990، ص54)، وفي ضوء ماسبق يمكن القول إن إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبيتها والإستفادة

من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة في كافة المجالات.

1.5.2 مفهوم الأزمة:

تعددت الآراء وكثرت الإجهادات في تحديد معنى الأزمة فذهب المهتمون بهذا المجال في اتجاهات مختلفة، وحاول كل منهم الوصول إلى تعريف شامل، وتمكن صعوبة تحديد مفهوم لماهية الأزمة في شمولية هذا المفهوم واتساع نطاقه، حيث أصبح المفهوم واسع الانتشار في الوقت الحالى وبمس كافة جوانب الحياة، كما إن عالم الأزمات عالم حي ومتفاعل له أطواره وخصائصه وأسبابه، يعد جزءاً حتمياً من واقع الحياة البشرية والمؤسسية وهذا يتطلب التفكير الجدى في إيجاد الطرق الملائمة والمناسبة للتعامل معها بشكل فعال يؤدي إلى تخفيض نتائجها السلبية (الحدراوى، 2011، ص5).

تعريف الأزمة لغوياً:

"الأزمة Crisis وجمعها أزمات: إزم وأزم وتعنى لغة، أزمة حادة، عمرة نقطة تحول، وأزمة العام: أشد قحطه، وأزم الدهر عليهم، تأزم: الإسماع عما يصير ويقولون أصل كل دواء الأزمة، و أوزام الشدة والضيق. فالأزمة تعنى: الشدة والضيق. (الرازي، 1969، ص15).

كما تعنى الأزمة في اللغة الإنجليزية نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، بمعنى لحظة حرجة وحاسمة (درباس، 2011، ص7). ويتضح مما سبق أن دلالة كلمة أزمة في اللغة العربية والإنجليزية: تعنى المضيق والشدة، والقلق وعدم الإستقرار والتهديد، والخطر والفرصة.

تعريف الأزمة إصطلاحاً:

عرف أبو قحف الأزمة بأنها "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات

على البقاء، وهى كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء أحداث أو تصرفات تؤثر وتحدد بقاء الناس

ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية (ابو قحف 2000، ص). وأشار جمال الدين حواش إلى أنها "نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة" (حواش، 1998، ص11).

ويرى كارل ويك الأزمة بأنها وجود أحداث ذات احتمالية متدنية وتأثيرات كبيرة تهدد الأهداف الأساسية للمنظمة. (Karl، 1988، p305) والأزمة هي "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد" (الأعرجي ودقاسية، 2000، ص773).

ويعرفها كذلك (Falkheimer & Heide، 2006، p181) "بأنها موقف غير اعتيادي جداً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها".

ولا تحمل الأزمة فقط الآثار السلبية فقد اعتبرها (السيد، 2005، ص16) على أنها فرصة تحمل في طياتها جوانب إيجابية، فقد تكون أحياناً أفضل دوافع التغيير، وتؤدي إلى التنمية والتطوير.

ومن خلال إستعراض التعريفات السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني حالة طارئة تحول مسار العمل إلى إتجاهات غير مرغوب فيها، قد تكون فيها نهاية المنظمة إن لم يحسن إدارتها وغالباً ماتحوى الأزمة على عنصر المفاجأة مما يتطلب وجود أفراد ذو مهارات عالية لإدارتها ومعالجتها.

2.5.2 مفهوم إدارة الأزمات في الفكر الإسلامي:

عرفت البشرية الأزمات منذ فجر التاريخ، في القديم والحديث، وعلى الرغم من البدايات

الواضحة للاهتمام بعلم إدارة الأزمات من خلال الدراسات والبحوث المتعلقة بهذا العلم خلال فترة

الستينات من القرن العشرين، لا ان الفكر الاسلامي قد عرف هذا العلم، وفي القرآن الكريم والسنة المطهرة الكثير من الايات والقصص التي تعد نموذجاً ناجحاً لإدارة الأزمات، وتعطي لنا توجيهات وتصرفات ومبادئ يمكن اعتبارها منهجاً متكاملأ لإدارة الأزمات والكوارث، وقد وردة في القرآن الكريم العديد من الكلمات التي تعبر عن الأزمات، وخصائصها، قال تعالى: { وَاتَّقُوا فِتْنَةً لَا تُصِيبُ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْكُمْ خَاصَّةً وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ } (الأنفال: 22_25.)، وهنا يشير القرآن إلى الفتنة بمعنى الأزمة فهي تمثل تهديدا للقيم، وهذا مقارب لما يعبر عنه علماء الإدارة بأن الأزمة تشكل تهديدا لقيم المؤسسة وممتلكاتها، كما عبر القرآن عن الأزمة بلفظ "المصيبة" فقال تعالى: { أَوْلَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ بِهَا قُلُوبًا فَلَمْ يَكُنْ مِنْهَا فِتْنَةٌ بَلْ أَنْتُمْ أَعْتَابٌ لِغَوَاةٍ يُضِلُّونَ } (آل عمران: 165) فالهزيمة في المعركة هي أزمة تحتاج إلى إدارة لتجاوز آثارها، وأول خطوات المعالجة الصحيحة الاعتراف بالخطأ وعدم إلقاء اللوم على الآخرين، وهذا ما توجه إليه الآية الكريمة، ومن استعمالات القرآن الكريمة للفظ المصيبة بمعنى مرادف للأزمة اصطلاحاً قوله تعالى: { وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمُ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاغِبُونَ } (البقرة: 155- 156) وهو توجيه مهم لمواجهة الأزمة أثناء حدوثها لنتمكن من الخروج منها وإحواء الضرر والسيطرة على آثار الأزمة بعد حدوثها واستعادة النشاط والفاعلية، وقد استعملت كلمة الأزمة في السنة النبوية بمعنى الشدة، وهي تطلق على سنوات القحط والجوع والضائقة المالية، وقد ورد لفظ الأزمة في سيرة النبي صلى الله عليه وسلم، من ذلك ما روي من أنه كان من نعم الله على علي بن أبي طالب رضي الله عنه ما صنع الله له وأراد به من الخير أن قريشا أصابتهم أزمة شديدة وكان أبو طالب في عيال كثير، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم من ذلك ما روي من أنه كان من نعم الله على علي بن أبي طالب رضي الله عنه ما صنع الله له وأراد به من الخير أن قريشا أصابتهم أزمة شديدة وكان أبو طالب في عيال كثير، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم لعمة العباس وكان من أيسر بني هاشم: يا أبا الفضل إن أخاك أبا طالب كثير العيال وقد أصاب الناس ما ترى من هذه الأزمة فانطلق بنا إليه نخفف عنه من عياله، آخذ من بنيه رجلا وتأخذ أنت رجلا

فكفلهما عنه، فقال العباس: نعم. فانطلقا حتى أتيا أبا طالب فقالا: إنا نريد أن نخفف عنك من عيالك حتى تنكشف عن الناس ما هم فيه، فقال لهما أبو طالب: إذا تركتما لي عقيلًا فاصنعا ما شئتما، فأخذ رسول الله صلى الله عليه وسلم عليا فضمه إليه، وأخذ العباس جعفرًا فضمه إليه، فلم يزل علي مع رسول الله صلى الله عليه وسلم حتى بعثه الله نبيًا، فاتبعه وصدقته، وأخذ العباس جعفرًا، ولم يزل جعفر مع العباس حتى أسلم واستغنى عنه" (المستدرک علی الصحیحین، للحاکم النیسابوری، ج:3 ص:666 برقم 6463)، وفي الحديث القدسي الشريف استعملت لفظة الفتنة للتعبير الأزمة بالمعنى الإداري كما بين الحديث ما في الفتنة من تشويش للذهن وهو أحد خصائص الأزمة: "عن كعب قال اني لأجد نعت قوم يتعلمون بعين العمل ويتفقهون بغزير العبادة ويطلبون الدنيا بعمل الآخرة ويلبسون جلود الضان وقلوبهم أمر من الصبر فيقول الله تعالى: في ينزلون أو إياي يُخادعون فحلقت بي لأتحنن لهم فتنة تترك الحليم فيها حيرانا" (سنن الدارمي، دار الكتاب العربي بيروت، 1407هـ، 1: 102). وانظر تفسير ابن أبي حاتم، المكتبة العصرية، صيداء، 2: 364) فترك الحليم حيران هو بمعنى تشويش الذهن وهو مطابق لما يذكره الإداريون في وصف أزمات الأزمة بأنها حدث غير متوقع يشوش الذهن (الخضيري، 2003، ص113) وتعد الأوصاف التي ذكرها راوي الحديث من قسوة القلب، وطلب الدنيا بعمل الآخرة، إشارات إنذار مبكر تستدعي المعالجة السريعة، لتفادي حدوث الأزمة

3.5.2 الخصائص الأساسية للأزمة:

هناك خلط في بعض الأحيان بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى ولتجنب وتضاد هذا

الخلط لابد من تحديد أهم الخصائص الأساسية التي تميز الأزمة وهي

(الشافعي، 1998، ص5)، (الخضيري، 1990، ص54).

أ- التعقيد والتشابك والتدخل في عناصرها وأسبابها، مسحوبة بالمفاجئة العنيفة عند وقوعها، مع عدم وضوح الرؤية ونقص المعلومات الذي بدوره يؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار، الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة محدود جداً، فالوقت عنصر حيوي في إدارة الأزمة.

ب- خصائص من حيث الطبيعة العامة للأزمات فالخوف من المجهول الذي قد تؤدي إليه الأزمة، وامتداد أثرها وخطرها إلى المستقبل، وما تسببه من توتر وتأثيرات نفسية على متخذ القرار مما يضعف إمكانياته وقدراته على مواجهة الأزمة، والحد من توسع دائرة نطاقها. (شعبان، 2005، ص114).

ج- الخصائص المؤثر على أساليب الإدارة والمواجهة حيث تتطلب القدرة على إجراءات غير نمطية كما تتطلب درجة عالية من السيطرة في إطار تنظيمي يعمل بتنسيق فعال بين الجهات المعنية بإدارة الأزمة، الحاجة إلى التدخل السريع الذي لا يتحمل أي خطأ قد يؤدي إلى نشوء أزمة جديدة أشد (سلام، 2002، ص31).

و- التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها كأدوات لمواجهة الأزمة تتطلب ذلك.

ز- تختلف أساليب وطرق معالجتها عن الطرق والأساليب العادية في حل المشاكل والمواقف الحرجة الأخرى، حيث يشعر متخذ القرار بالحيرة وعدم القدرة على التعامل معها،

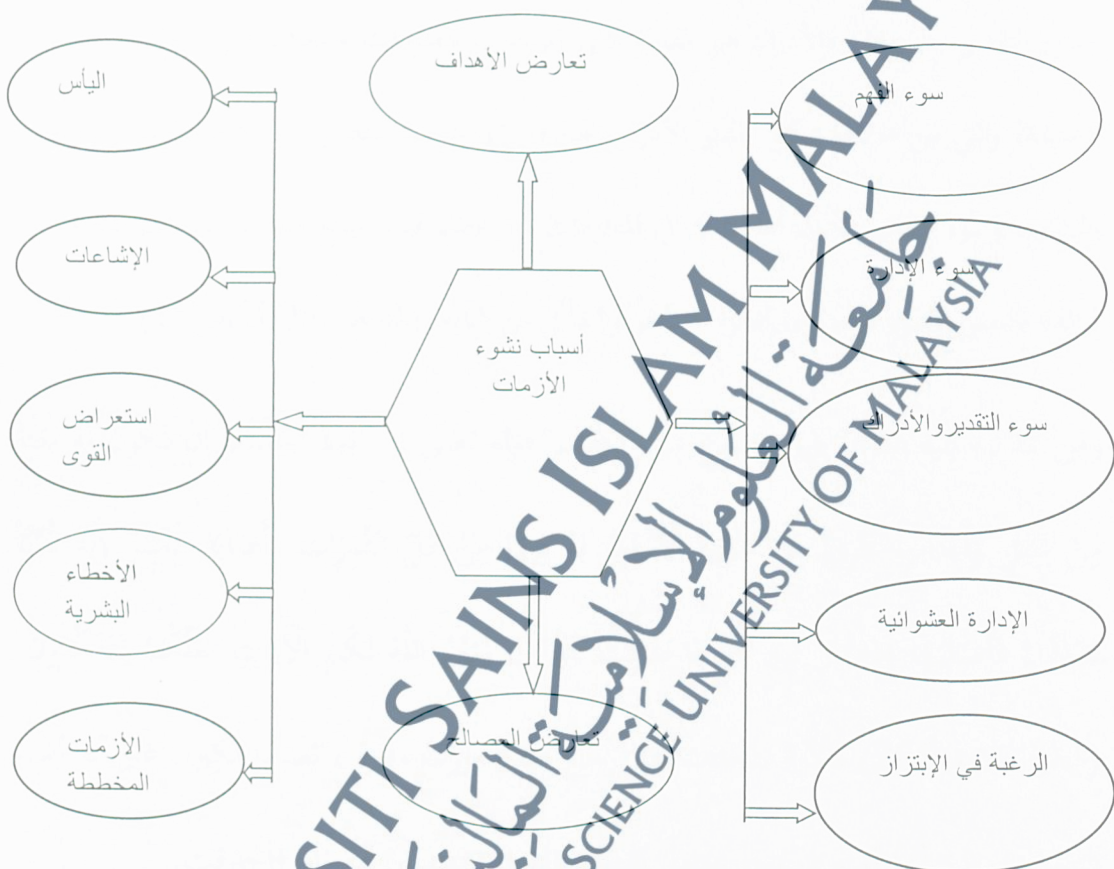
ح- تأثير الأزمة سلبى وعمام يشمل الكيان الإدارى بمكوناته، وتؤدى إلى حاجة مالية وفقدان الدعم وتعطيل شديد للاعمال.

4.5.2 الأسباب المؤدية لنشؤ الأزمات:

هناك العديد من الأسباب المختلفة المؤدية لنشؤ الأزمات على إختلاف أنواعها ومجالاتها، فهي

مختلفة ومتعددة تختلف بإختلاف سمات كل منظمة وطبيعة البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة وطبيعة

نشاطها منها ماهو خارج عن قدرة الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية، ومنها ما يكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتدخلاته ويرجع إلى البيئة الداخلية، ومنها ما يتعلق بأسباب مختلفة فردية، إجتماعية، إدارية ويمكن ايضاح أسباب نشوء الأزمات على النحو التالي (الخصيري، 2003، ص66).



الشكل رقم (4) أسباب نشوء الأزمات

(المصدر: الخصيري، محسن. إدارة الأزمات. 2003. ص28)

1- الأسباب الشخصية: وتتمثل في النقاط التالية:

-ضعف السمات القيادية لمتخذ القرار: ومن أهم هذه السمات قوة الشخصية والحسم وبعد النظر والحكمة والاتزان والتفكير المنظم والروية الثابتة، والقيادة التي تفتقد لمثل هذه السمات تكون سببا في تعرض المنظمات إلى مواقف وأزمات حادة قد تكون سببا في زوالها أو شل حركتها.

- سوء الفهم: ويعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات ويأتي كنتيجة خطأ في إستقبال وفهم المعلومات المتوفرة عن الأزمة نتيجة لقلتها وتداخلها والحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها حيث لا بد للمتخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة (السبتي، 2004، ص22).
- سوء التقدير والأدراك: والأدراك هو القدرة على استيعاب المعلومات والتعرف على أبعادها ومقوماتها المختلفة، والتي من خلالها يمكن تقدير الأمور والخروج برؤية مناسبة للتعامل مع الاحتمالات والتطورات والنتائج، وسوء التقدير يكون إما بشك في المعلومات أو إعطاء قيمة مبالغ فيها للمعلومات نتيجة الثقة الزائدة بالنفس وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والتقليل من شأنه. (الظاهر، 2009، ص15).
- ومن مما نبه إليه القرآن في موضوع سوء التقدير قوله تعالى: "أَيُّودٌ أَحَدُكُمْ أَنْ تَكُونَ لَهُ جَنَّةٌ مِنْ نَخِيلٍ وَأَعْنَابٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ لَهُ فِيهَا مِنْ كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَأَصَابَهُ الْكِبَرُ وَلَهُ ذُرِّيَةٌ ضُعَفَاءُ فَأَصَابَهَا إِعْصَارٌ فِيهِ نَارٌ فَاحْتَرَقَتْ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ" (البقرة، الآية، 266) فالآية تتحدث عن رجل عمده مزرعة وفيرة، يُعدها لكِبَره، غير أنه أساء التقدير، وظنَّ أنها آمنة في وجه عوامل الزمن فأصابها إعصار فيه نار فاحترقت.
- الأخطاء البشرية: وتعتبر من أهم الأسباب لحدوث الأزمات عبر التاريخ فالأفراد يصنعون الأزمات بأخطائهم وسوء تصرفاتهم أو عدم إلمامهم بما يقومون به من أعمال (الشافعي، 2001، ص46) وترجع الأخطاء البشرية إلى ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها لغياب التدريب وقلة الخبرة أو انخفاض الدافعية أي عدم كفاءة العاملين وتقاؤسهم عن العمل مع أهمال الرؤساء أحد الأسباب المؤدية لحدوث ازمات (الخصيري، 2003م، ص34).

-الشائعات: استخدام المعلومات الغير صحيحة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى إحداث أزمة بسبب إنعدام الحقائق، وهى مصدر من مصادر الأزمات، حيث ان الكثير من الأزمات يكون مصدرها إشاعات اطلقت بشكل معين، وتم توظيفها باستخدام حقائق حدثت فعلا. (الظاهر، 2009، ص16).

-اليأس: الإحباط وعدم القدرة وفقدان الأمل في حل المشاكل والذي يعزى إلى القمع الإدارى، وهو في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطراً على متخذي القرارات. (عبدالله، 2013، ص26).

-الرغبة في الإبتزاز: يعرض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية وإستغلال أخطاه من أجل صنع أزمة، حيث تقوم جماعة الضغط باستخدام هذا الأسلوب للحصول على المكاسب من خلال صنع الأزمات المتتالية في المنظمة (المسألة، 2012، ص35).

-تعارض المصالح والأهداف: قد ينشئ هذا التعارض بين متخذي القرارات الإدارية أو منفذيها أو المتأثرين بها مما يخلق حالة من الصراع داخل النظام وتكون سببا في خلق العديد من الأزمات وبالتالي فشله في تحقيق أهدافه (التركى، 2005، ص34)، بالإضافة لإختلاف شخصية واهتمامات أطراف الصراع في الرؤيا والطموحات مما ينتج عنه أزمة بين صناع القرار ومنفذ هذا القرار (الخضيرى، 2003، ص43)، بالإضافة إنعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف والإستبداد وعدم كفاءة الإدارة.

2-أسباب إدارية: وتمثل في:

- فشل بالنواحي التنظيمية بالمنظمة: متمثلة في فشل تنفيذ السياسات المالية الناتج عن إرتفاع التكاليف وغياب الرقابة أو الفشل في تحقيق السياسات الإستراتيجية، كضعف الإتصالات أو ضعف التخطيط أو عدم التكيف مع البيئة المحيطة كذلك فشل سياسات الأفراد وعدم وضوح المهام والمسئوليات وغيرها من الأسباب الأخرى، بالإضافة إلى ممارسة الإدارة الارتجالية وهي من اخطر الأسباب حيث ترجع إلى عدة عوامل من أهمها غياب التخطيط المستقبلي مع بناء هياكل تنظيمية غير مدروسة وغير مرنة كذلك عدم إتباع الأسس والقواعد السليمة للإدارة العلمية، (ابوخريص، 2012، ص58).

- سوء الإدارة بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية، فإدارة العشوائية تقوم على الجهل وتشجيع الإحراف والتسيب والقرارات فيها معدومة التأثير حيث يتم التراجع عنها ويتم تغييرها كل لحظة (الشعلان، 2012، ص45).

- خلل التركيب التنظيمي: بناء التركيب التنظيمي لأي كيان إداري لابد وان يخضع إلى مجموعة من الأسس والظوابط والمعايير والتي من الضروري ان تتضمن العناصر الآتية (السواح، 2007 ص76):

أ- عصر قيادي له القدرة على القيادة والسيطرة وتنفيذ العملية الإدارية بكفاءة وفاعلية عالية.

ب- عناصر متخصصة لتنفيذ أهداف الكيان الإداري في إطار تسيق أفقي وعمودي بين عناصره.

ج- عناصر إدارية وفنية وأخرى معاونة لتحقيق العملية الإدارية.

د- أي عناصر أخرى يتطلبها التنظيم وفقا لا احتياجاته.

ولهذا فان أي خلل أوقصور في هذا التركيب التنظيمي من جميع الأوجه سؤ من حيث التوازن بين عناصره أو كفاءة قيادته أو الأدوات اللازمة لإدارته حتما فان هذا الخلل سوف ينتج عنه الكثير من الأزمات والتي تعرقل بدورها هذا التنظيم وتحول بينه وبين أهدافه، (أبو النصر، 1993، ص264-285).

-الأزمات المخططة. وتمنعل للتمويه على أزمة أكبر، وتعرف بالاختناقات الازموية المخططة حيث تستغل القوى المنافسة للمنظمة تتبع مسارات عملها وهو ما يعرف كذلك بالإدارة بالأزمات.

ويشير (عبد الرزاق، 2011، ص149) إلى أهم الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات في المنظمات والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي:

أ- قلة ونقص الكوادر البشرية المؤهلة: فعدم توفر أفراد مؤهلين وقادرين على تحمل المسؤولية وماتطلبه من مهارات ومعارف جديدة وحديثة تحلث أزمة في المنظمة.

ب- ضعف المهارات القيادية: فالقيادة فن وعلم وموهبة وذكاء، وهي تتضمن التعامل مع الناس لذلك علينا توقع التناقضات والأمور التي لا يمكن الشبؤ بها لأن النفس البشرية معقدة، وبالتالي من الصعب التعامل معها دائماً بمنهجية علمية.

ج- أهمال الإبداع والابتكار:

د- عدم التعلم من الأزمات السابقة وضعف الإهتمام بالأزمات السابقة التي تعرضت لها المنظمة أو المنظمات المنافسة.

هـ- ضعف نظام المعلومات أو عدم دقة المعلومات المبنثقة عنه.

و- عدم القيام بالتخطيط العلمي ووضع الخطط لمنع حدوث الأزمات.

ز- السرعة في اتخاذ القرارات غير المدروسة نتيجة ضعف القيادات الإدارية.

ومما سبق يمكن القول إن أسباب حدوث الأزمات متعددة ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلى الإداري الناجح والكفؤ أن يكشف هذه الأسباب وأن يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصاً جيداً حتى يتمكن من التعامل معها وإدارة الأزمة بنجاح، كما أن عدم الإهتمام بالعاملين بإعتبارهم جزء لا يتجزأ من فن الإدارة واتخاذ القرارات وصنعها يسأهم بشكل كبير في وقوع الأزمات، وأشار أبو خريص في دراسته (2012) إلى مدى مسأهمة هذه الأسباب في حدوث العديد من الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة إلى أن الأسباب الشخصية دور مهم في حدوث العديد من الأزمات والشواهد على ذلك كثيرة وخاصة ما يتعلق منها بالأخطاء البشرية إذ يرجح أن لها النصيب الأوفر في ذلك لعل أبرزها ملابسات حريق خزان راس الانوف وذلك نتيجة التركيز على الجانب الكمي وليس الكيفي في عملية التدريب والتأهيل والتي تقوم بها المؤسسة بالإضافة إلى محلل التركيب التنظيمي حيث يعتبر من الأسباب التي لها دور في تعرض المؤسسة لعدد من الأزمات، وذلك نتيجة لوجود مواطن خلل بالهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة وتعرضه لتغيير بين فترة واخرى سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي نفسه أو القائمين عليه، وما افزره من مسببات كانت ولا زالت مصدر لحدوث الكثير من الأزمات بهذه المؤسسة لو لم يتخذ بشأنها أي علاج.

5.5.2 أنواع الأزمات:

على الرغم من تعدد وتنوع الأزمات وفقاً لأسباب حدوثها لا أنها تصنف حسب رأي كل من

(الصيرفي، 2003، ص322) و(عياصرة، 2008، ص85) و(جاد الله، 2008، ص12) إلى الأتي:

أ-أنواع الأزمات من حيث المحتوى: وتنقسم إلى أزمات معنوية وأزمات مادية أو كيليهما معاً.

ب-أنواع الأزمات من حيث إمكانية الاستفادة منها وتنقسم إلى أزمات تنموية، وأزمات عرضية.

ج-أنواع الأزمات من حيث شدة الأثر وتشمل أزمات شديدة الأثر، وضعيفة الأثر، وأزمات متوسطة الأثر.

د-الأزمات من حيث مراحل التكوين وتشمل مرحلة النشوء، ومرحلة التصعيد، ومرحلة التكامل، ومرحلة الإحتواء.

هـ-من حيث الزمن وتنقسم إلى أزمات متكررة الحدوث بحيث يمكن التنبؤ بها، وأزمات مفاجئ يصعب التنبؤ بها.

و-أنواع الأزمات حسب مكان الضرر وتنقسم إلى أزمات دولية، وأزمات قومية، وأزمات فردية، وأزمات تنظيمية.

ز-من حيث طبيعة الحدوث: أزمات بشرية وهي الأزمات الناشئة عن فعل إنساني والأزمات التنظيمية وهي الأزمات التي لادخل للإنسان فيها الناجمة عن كوارث طبيعية (المانعة، 2010، ص112).

ح-من حيث المظهر: الأزمة الزاحفة وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، والأزمة العنيفة الفجائية وهي تحدث فجأة وبشكل عنيف، والأزمة الصريحة العلنية وهي أزمة مظاهرها صريحة وعلنية ولملموسة، بالإضافة إلى أزمة الضمنية وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للجهاز الإداري فهي غامضة في

كل شيء (المفيريح، 2014، ص30).

6.5.2 الآثار السلبية والإيجابية المصاحبة للأزمات:

تنقسم الآثار المصاحبة لحدوث الأزمات في المنظمات إلى قسمين فليس بالضرورة أن ترتبط

الأزمة بالخطئ، وإنما قد تكون فرص للنجاح والتقدم حيث يمكن النظر لآثارها من جانبيين هما:

1.6.5.2 الجانب الإيجابي:

غالباً ما يصاحب حدوث الأزمات مجموعة من الآثار الإيجابية والتي تساهم في معرفة نقاط الضعف والقوة داخل الكيان الإداري ويحدد كل من (العبدلة، 2002، ص23-22) و(القطاونه، 2005، ص18) هذه الآثار في مايلي:

أ- تعتبر الأزمة نقطة تحول في أداء المنظمة وحياتها فقد تعمل كفرصة لصقل القدرات ، كما إنها تعمل على زيادة قدرة المنظمة وفعاليتها في التعامل مع القضايا الهامة.

ب- إظهار وتوضيح نقاط الضعف والتصور في أداء إدارة المنظمة من أجل علاجها وتلافيها.

ج- تساهم الأزمات في اكتشاف مزايا العمل الجماعي وحبوب العمل الفردي أثناء مواجهة الزمات.

د- إمكانية إجراء التغييرات الملائمة والضرورية التي قد لا تكون متاحة في ظروف العمل العادية.

هـ- التعلم من خلال استخلاص العبر والدروس من الأزمات السابقة أو الحالية، لمنع حدوثها مستقبلاً.

2.6.5.2 الجانب السلبي:

أجل كل من (ماهر، 2006، ص29) و(القطاونه، 2005، ص18) و(Coombs، 2004، p468)

الآثار السلبية المصاحبة للأزمات في.

أ- يسأهم حدوث الأزمات في رفع مستوى القلق والضغط للعاملين مما يؤدي إلى الشعور بالإرهاق البدني والنفسي لديهم مما ينعكس على أدائهم.

ب- قد تمتد آثار الأزمات إلى مجالات وجوانب غير متوقعة في المنظمة.

ج- توقع الخسارة والفشل من قبل المنظمة والمسؤولين.

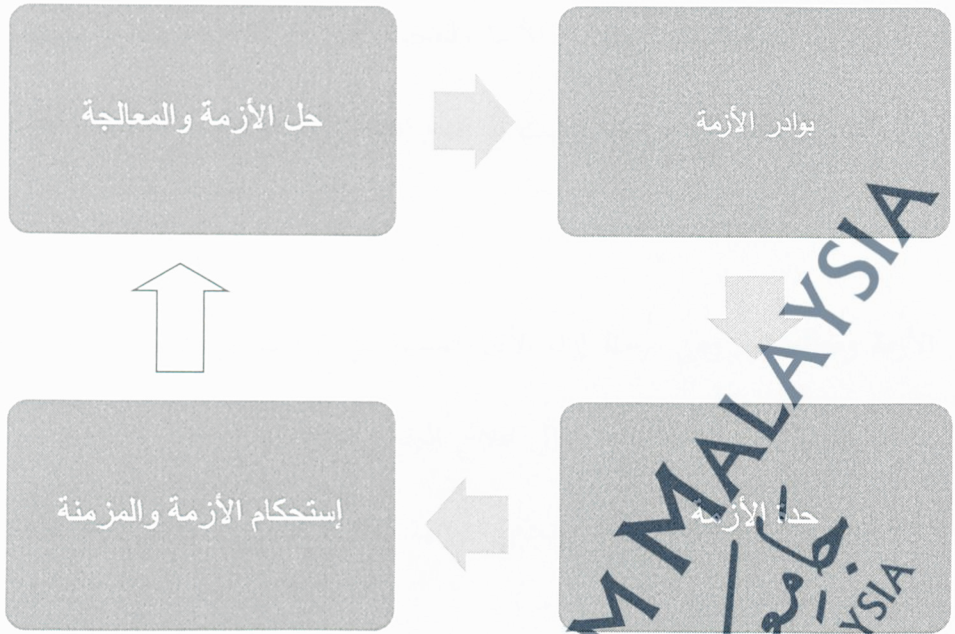
د- أحداث الخسائر المادية والبشرية.

هـ- اتخاذ القرارات بشكل غير موضوعي نظراً لردود الأفعال السريعة للأحداث المتلاحقة مما يؤثر على سير عمل المنظمة.

و- تهديد بقاء المنظمة وإستمراريتها وإعاققتها في تحقيق أهدافها.

7.5.2 مراحل الأزمة

تمر أي أزمة بعدة مراحل تختلف باختلاف طبيعة الأزمة حيث إن هناك أزمات يصعب التنبؤ بحدوثها، وهناك أزمات أخرى من الممكن رصد مؤشرات حدوثها منذ البداية ومتابعتها، وتختلف وجهة نظر الباحثين في تحديد مراحل الأزمة فيتنفقون على بعض المراحل ويختلفون على البعض الآخر ، وبالرغم من هذا الإختلاف في وجهات النظر حول مراحل الأزمة إلا أنه لا يوجد إختلاف في المضمون وبهذا يمكن ذكر هذه المراحل والتي تعرف بدورة حياة الأزمة كما في الشكل التالي:



الشكل رقم (5) دورة حياة الأزمة

المصدر: John R. Darling op.cit p:6

أ-بؤادر الأزمة: تبدأ هذه المرحلة على شكل إحساس مبهم وينذر بوجود شيء يلوح في الأفق مجهول المعالم والإتجاه، حيث تظهر مؤشرات تدل على قدوم الأزمة، والأزمة في الغالب لاتنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لموقف أو حدث معين مالم يتم معالجته، وفي هذه المرحلة يكون علاج الأزمة سهل وبتكليف أقل قبل أن تنتقل الأزمة إلى المرحلة الثانية (Toby J.Kash 1998p181).

ب-حدة الأزمة: نتيجة لعدم معالجة الأزمة من خلال المرحلة السابقة وفي الوقت المناسب فأنها تأخذ في النمو والحدة، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل، وفيها تقع خسائر كبيرة لايمكن تجنبها والهدف الاساسي لهذه المرحلة هو محاولة عدم تزايد الخسائر والتحكم

فيها. (Keown,Caroline,1997،p6).

ج- إستحكام الأزمة: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالتقلص والانحسار نتيجة للتصدم العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءاً من قوتها حيث تستطيع إدارة المنظمة أن تمنع نمو وتطور الأزمة وزيادة حدتها من خلال تجميد الأزمة.

د- حل الأزمة ومعالجتها: وهي مرحلة إزالة الآثار السلبية التي تولدت عن الأزمة من خلال مروارها بالمراحل السابقة حيث تهدف إدارة الأزمة إلى علاج الموقف الحالي بحيث يمكن الإستفادة من الفرص المتاحة، ولا بد أن يكون العلاج حاسماً ويمنع تكرار حدوثها.

8.5.2 مفهوم إدارة الأزمات:

يعود التأصيل النظري لمفهوم إدارة الأزمات إلى ستينات القرن العشرين، إلا أن الممارسة العلمية أسبق وجوداً منه، فهذه المهارة تطرب جلدها في تربة التاريخ الإنساني بعدها أسلوباً لحل المشاكل، ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل من خلال علم الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة، وفي مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية المتوترة، وسرعان ما زدها في إطار علم الإدارة، بكونه أسلوباً جديداً تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهمات عاجلة وضرورية، أو لحل المواقف الطارئة وفي ظل العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وفي ظل تبادل المصالح ودخول قطاع الأعمال إلى مجالات متعددة وتنوع الأزمات وحجم تأثيرها، لم يكن بالإمكان أن يتجنبها القطاع الخاص، بل أصبح الأكثر مواجهة للأزمات، باعتبار ان الأزمات تهدد بقاءه واستمرارية عمله، وهكذا أصبح دور القطاع الخاص دوراً أساسياً في مواجهة الأزمات وإدارتها حديثاً (أحمد، 2002، ص31-34).