

دور الكفاءات الإدارية في إدارة الأزمات

دراسة حالة المؤسسة السودانية للنفط ولاية البحر الأحمر – السودان 2013 - 2023م

طالبة دكتوراه- كلية الدراسات العليا - جامعة وادي النيل

أ.مروة محمد علي بخيت محمد

المستخلص :

تناولت الدراسة موضوع الكفاءات الادارية ودورها في ادارة الازمات وهدفت الدراسة إلى التعرف على الازمات وإدارتها وأساليب التعامل معها والتأكد من مدى أهمية ممارسات الكفاءات الادارية في حل الازمات للعاملين في المؤسسة السودانية للنفط اتبعت الدراسة المنهج التحليلي دراسة تطبيقية كما اتبعت التحليل الإحصائي spss وكانت فروض البحث كالآتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الادارية وحسن ادارة الازمات ، توجد علاقة بين كفاءة الاختيار الجيد وإدارة الأزمات ، توجد علاقة بين كفاءة التدريب وإدارة الأزمات ، توجد علاقة بين كفاءة التحفيز وإدارة الأزمات. وتمثلت ابرز نتائج الدراسة أن الاختيار الجيد للكفاءات يساعد في حل الأزمات الادارية ، وكفاءة التدريب ليس لها اثر في حل الازمات الادارية ، وكفاءة التحفيز تساعد في حل المشكلات الادارية. وأهم التوصيات يجب على المؤسسة اختيار الافراد ذوي الكفاءات و الالتزام بتطوير التدريب وقياس العائد على التدريب و الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية .

الكلمات المفتاحية : الكفاءات الادارية ، الدوافع ، الحوافز ، التدريب ، التعيين

The role of administrative competencies in crisis management (Case study of the Sudanese Petroleum Corporation, Red Sea State - Sudan 2013-2023 AD)

A.Marwa Mohammed Ali

Abstract:

The study dealt with the subject of administrative competencies and their role in crisis management. The study aimed to identify crises, their management, and methods of dealing with them, and to verify the importance of administrative competencies practices in resolving crises for employees in the Sudanese Petroleum Corporation. The study followed the analytical approach, an applied study, and also followed the statistical analysis SPSS. The research hypotheses were as follows: There is statistically significant relationship between administrative competencies and effective management crisis. There is relationship between effectiveness of selection and management crisis. There is relationship between effectiveness of training and management crisis. The key findings were as follows : The affective selection of competent individual

helps in resolving management crises. Training competency does not significantly impact the resolution of administrative crises. Motivation competency contributes in solving administrative problems. Based on these findings , the following recommendation were made : The institution should select individuals with suitable competencies . The institution should commit to developing training programs and measuring their return on investment. The institution should focus on both financial and non –financial incentives.

Keywords: Administrative competencies, motivations, incentives, training, appointment.

المقدمة :

تعتبر الكفاءات قليلة في المؤسسات حول مجالات ومستويات الأداء في العمل عند الأفراد إنها مؤشر على السلوكيات التي يتم تقييمها وتقديرها ولكي تتخذ المؤسسة قراراتها أساساً فهي تعتمد على الكفاءات المتاحة لديها وقبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات التي يمكن اكتسابها والمخاطر التي تنتج عنها لاسيما عوامل عدم التحفيز وسوى التنظيم الذي يخلق ذا لم يتم إدارتها لأن الأزمة الإدارية هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إذ لم يتم حلها بصورة سريعة ولا هذا نجد ان المؤسسة التي تعتمد في هيكلها التنظيمي فرق خاصة وكفاءة تتمتع بمهارات ومعارف وقدرات في التعامل مع الأزمات .

المشكلة :

تناولت مشكلة البحث المؤسسة السودانية النفط في بورتسودان تحديد الكفاءات ودورها في إدارة الأزمات التي حدثت خلال الفترة من العام 2013م - 2023م فيها انفصال الجنوب الذي ادي الي فقد جزء كبير من النفط وكذلك التغيير الذي حدث خلال الفترات السابقة في نظام الحكم وكذلك أزمة الكورونا وأخير أزمة الحرب الحالية .

الأهمية :

1. الندرة في المكتبات في مثل هذا البحث
2. حل المشكلات من خلال الكفاءات الإدارية ذات الطاقة المبدعة التي تتوالي استثمار الموارد بكفاءة وفعالية اكبر

الأهداف :

1. تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة الأزمات للمؤسسة السودانية للنفط .
2. التأكد من مدي أهمية ممارسات الكفاءات الإدارية في التعدي للامتيازات للمؤسسة السودانية للنفط

المجال والحدود :

1. الحدود المكانية : ولاية البحر الأحمر (المؤسسة السودانية للنفط) .
2. الحدود الزمانية : الفترة من 2013م - 2023م .
3. الحدود البشرية : وتشمل العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط .

المنهجية :

يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة) ويقصد به وصف واقع المشكلات والظواهر وتهدف إلى تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر .

المنهج التاريخي :

ويعرف بالأسلوب الوثائقي وهو يهتم بفحص الوثائق والآثار ودراستها دراسة شاملة للتعرف على المواقف والأحداث التي مضت عليها فترة من الزمن . وأيضاً اتبع البحث التحليل الإحصائي spss واستخدام مربع كاي

الفرضيات :

1. توجد علاقة بين كفاءة الاختيار الجيد وإدارة الأزمات
2. توجد علاقة بين كفاءة التدريب وإدارة الأزمات
3. توجد علاقة بين كفاءة التحفيز وإدارة الأزمات

مصطلحات البحث :

1. الكفاءات :عرفها (لويس دينوا) علي أنها مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية ومهارات نفسية وحسية وحركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.
2. الكفاءة الفردية : هي عبارة عن المهارات والمؤهلات التي يمتلكها الشخص من خلال التجارب الشخصية والمهنية
3. الكفاءة الجماعية : هي كفاءة تنشأ من خلال تضافر جهود الكفاءات الفردية وتعاونها من خلال التواصل الفعال بين الأعضاء جميعهم في العمل وتوفير المعلومات المناسبة لهم كما أنها تمثل حلقة وصل بين الاستعدادات والمعارف والقدرات الموجودة لديهم بحيث يشكلون فريقاً مهنيًا قادرًا علي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة.

الدراسات السابقة :

1 - دراسة: مالك بله الأمين البدوي (2009)⁽¹⁾ :

بعنوان الكفاءة الإدارية وأثرها في تنمية الإيرادات يهدف البحث إلى تقويم أداء العاملين لقياس الكفاءة الإدارية ومن ثم الوصول إلي معطياتها ذات التأثير في معدلات الإنتاج والتحصيّل مما يساهم في ازدهار العمل ومعظم منظمات اليوم تهدف إلي تحقيق أعظم ربح ممكن لذلك يجب عليها مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية وتوظيف رأس المال الفكري وتقويم أداء العاملين والتعرف علي مفهوم الكفاءة الإدارية وطرق قياسها وأثرها في نمو الإيرادات ، أهمية البحث في المساهمة في حل المشكلات الإدارية الضرورية لتحقيق أداء متميز ومعدلات إنتاج عالية تقود المؤسسات إلي مرافئ النجاح والاستقرار المالي والإداري وخاصة بالنسبة للمحلية . ودرجة تقدم الدول أصبح يقاس بالقدرة علي الإنتاج وتحقيق الناتج الكبير الذي يؤدي إلى التفوق الاقتصادي وتحقيق الوفرة فالكفاءة الإدارية هي القياس لحسن الأداء وهي فوق ذلك وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية . وافترض البحث أن هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

الكفاءة الإدارية وهو الإيرادات وتقويم الأداء ويؤثر في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين بالمحلية اتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات الموزعة علي عينة عشوائية في محلية أم القرى ولاية الجزيرة ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن الكفاءة الإدارية تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعتبر مقياس لحسن أداء العاملين واهتمام المحلية بالكادر البشري ورفع كفاءته الإدارية له اثر في نموها المالي وعدم وجود الكفاءة يؤدي إلي التدني في مستويات الأداء ومن أهم التوصيات الاهتمام بالكفاءة الإدارية لان المؤسسات في الدول النامية تعاني من أزمة مشاكل إدارية وليست مالية والاهتمام بالكفاءة لإيقاف أهدار الموارد وتوظيفها بصورة مثلي والاهتمام بالتدريب والتدريب النوعي علي الطرق الحديثة لتقويم الأداء والاهتمام بالجوانب الإنسانية من اجل تحقيق الرضا الوظيفي وقوة الانتماء والأخذ بمبدأ الكفاءة في العمل الإداري في مرحلة الاختيار حتى نهاية خدمة الموظف واستخدام الأساليب الحديثة لتقييم الأداء ودورها في تقليل الخطأ الإداري .

2 - دراسة إبراهيم إسماعيل بشير عبد الباسط (2010)⁽²⁾ :

دور التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية . التفكير الإبداعي هو احد الأساليب التي تستطيع من خلاله المنظمات في إنتاج كم هائل من الأفكار حول أزمة معينة تخص المنتجات أو الخدمات أو الأفكار التسويقية والتي تتقدم لحل أي نوع من الأزمات ويعتبر التفكير الإبداعي نشاط ذهني عقلي هادف يؤدي إلي أفكار جديدة لحلول مشكلة ويهدف البحث إلي إعطاء إطار نظري فكري وفلسفي عن التفكير الإبداعي وعن الأزمة التسويقية وتوضيح الدور الذي يلعبه التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية وتظهر أهمية البحث من خلال الأهمية التي يحتلها التفكير الإبداعي بكل مميزاته في معالجة الأزمات التسويقية و ما يقدمه من حلول واقتراح بدائل وتقديم كل ما هو جديد ومن أهم نتائج البحث يعتبر التفكير الإبداعي نشاط ذهني يمثل نشاط عقلي يؤدي إلي أفكار جديدة يعبر عن حلول لمشكله أو أزمة تسويقية ويقود إلي التجديد والتميز والتقدم علي الغير في إدارة الأزمة التسويقية كما أن الأزمات التسويقية قد تكون بسيطة روتينية يمكن السيطرة والتغلب عليها وقد تكون معقدة وصعبة يصعب السيطرة عليها وتؤدي إلي خسائر وفي الحالتين فأن جميع الأزمات التسويقية سوف تنتهي سواء كانت إيجابية أو سلبية التأثير علي المنظمات ومن أهم التوصيات ضرورة أن يتميز صاحب التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية بمزايا عقلية ونفسية كثيرة من حيث الإحساس بالمشكلات أو الأزمات التسويقية وملاحظه تلك الأزمات والأشياء غير المألوفة وغير العادية وتوليد الحلول البديلة والجديدة وضرورة خلق مجموعة من الأفكار الخلاقة والتنبؤ بالنتائج التي تخص عن الأزمة والتواصل مع المبدعين والمفكرين وتوفير المناخ الملائم لهم لتوليد الأفكار المبدعة وضرورة أن يتوفر للمنظمة التسويقية قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمات التسويقية بشكل عام لكي تستند القرارات اللازمة المتعلقة بالأزمات التسويقية مستقبلا وضرورة توفير الموارد اللازمة وحشدها من اجل مواجهة الأزمات التسويقية سواء كانت موارد مادية او فنية او بشرية او معلوماتية وغيرها من الموارد الضرورية الأخرى .

3 -دراسة: نورة عبدا لله حزم لشهراني (2017)⁽³⁾ :

بعنوان : دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التمييز التنظيمي هدفت منظمات التعليم العالي إلي تحقيق التمييز ، وتعني باستقطاب الكوادر والكفاءات الأكاديمية في سعيها للتمييز والوصول إلي مراتب

عالمية وتطوير نظمها التعليمية والتوسع الكمي والكيفي في تقديم الخدمات التعليمية وجامعة الملك خالد منظمة أكاديمية رؤيتها السعي لدور ريادي ذي عمق إقليمي وبعد عالمي وتميز معرفي وبحثي وإسهام مجتمعي فعال نحو جودة تنافسية ، وتستقطب جامعة الملك خالد نخبة من الكفاءات في المجالات والبرامج الأكاديمية المختلفة ، وتأتي أهمية الدراسة من خلال دور رسالة الجامعة باعتبارها قمة الهرم التعليمي في جمع المجتمعات وابعادها مركز إشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة والمنبر الذي تنطلق منه آراء المفكرين والعلماء ، وتعتبر الكفاءات كأحد أساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمات من اجل تحقيق أهدافها كما أن التميز التنظيمي يعتبر كأحد الأهداف الإستراتيجية التي تسهم في جودة وتهيئة أداء المنظمات وإفادة العاملين والمهتمين والباحثين في مجال الموارد البشرية والكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد جاء بمتوسط حسابي بلغ (4,05) وانحراف معياري بلغ (0,23) وبدرجة تقدير كبيرة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدالة $a < 0,05$ في استجابات أفراد العينة وكانت أهم التوصيات التأكيد علي استثمار الجامعة لكفاءات المحلية من خلال استقطابها والحفاظ بها والتطوير المهني المستمر للاكاديميين عن طريق برامج التدريب المتنوعة وأساليب التعلم المخلفة لزيادة مهارات الكفاءات ورفع مستويات أدائها وإنتاجيتها .

المبحث الأول:

مفهوم الكفاءات الإدارية :

مفهوم الإدارة : هنالك تعاريف مختلفة لمصطلح الإدارة Administration وهو المصطلح الذي يطلق عادة في المجال الحكومي علي تنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق هدف معين . وتشمل الإدارة مرحلة التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والإبلاغ والتمويل⁽⁴⁾ . وهنالك أنواع من الإدارة منها الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية أو الإدارة المحلية وهي نظام قانوني يسمح بمنح الشخصية المعنوية للوحدات الإدارية لإدارة بعض المصالح وتنظيم المجالس التي تمثل الوحدات وتعتبر عن إداراتها 0 كنظام الحكم المحلي في مصر). أما الإدارة التي تختص بإدارة شؤون الأفراد فتسمى إدارة الأفراد Ad- personel ministration وهي التي تتولي تخطيط جهود الأفراد والإشراف عليها وتوجيهها والتنسيق بينهما لضمان تأديتهم العمل المنوط بهم بالكفاية القصوى والرضا التام مع توفير التعاون الوثيق بينهم للوصول الي تحقيق أهداف المشروع . ويدخل في هذا النمط من الإدارة كثير من مفاهيم العلاقات الإنسانية وتطبق فيه مبادئ الديمقراطية ويتابع المدير من هذا النوع ، ألي إلمام كبير بالمفاهيم والتصورات السيكولوجية الخاصة بالإتباع. هنالك مصطلح آخر بالإنجليزية يترجم أيضا ألي العربية باصطلاح الإدارة Managements ومهمة الإدارة القيام بإنجاز الأعمال عن طريق استخدام القوي العاملة والمواد والآلات والأدوات والأموال وطرائق العمل أحق استخدام وبشكل فعال حتي يمكن إنجاز المهمة أو الغرض الذي تسعي المنظمة إلي تحقيقه فالإدارة علي هذا النحو ، هي العمليات أو الوظائف والطرق التي تستغل بواسطة جهاز إداري بغرض تحقيق الأغراض التي انشأت من اجلها المنظمة وهي تترجم السياسة الي خدمات او برامج . وهنالك ما يعرف باسم الإدارة العليا Management High وهي الهيئة الإدارية التي تشغل قمة الهرم الإداري والمختصة بالسياسة العليا وإدارة الوسطي Management Middle وهي فئة المديرين من المستوي التالي للإدارة العليا.

وظائف الإدارة Management functions :

لقد أشار فايول إلى وظائف الإدارة علي اعتبار إنها عناصر الإدارة Elements of Management وكان من راية أن هنالك خمسة وظائف يجب أن تقوم بها الإدارة وهي : التخطيط، والتنظيم ، وإصدار الأوامر ، والتنسيق ، والرقابة وسوف نتناول كل من هذه الوظائف بشيء من الشرح فيما يلي⁽⁵⁾:

أولاً: التخطيط planning:

تعد فايول وظيفة التخطيط أهمية كبيرة وخصص لأحد جوانب التخطيط وهو التنبؤ حيزا كبير في كتابة وكان اهتمامه بوظيفة التخطيط يقوم علي أساس أن واجب المدير هو محاولة توقع الأحداث قبل وقوعها وبالتالي الاستعداد لها وتلافي ما يمكن أن يحدث من مشكلات قبل وقوعها .

ثانياً: التنظيم Organizing :

تشير وظيفية التنظيم إلي كافة النشاطات التي من شأنها أن تؤدي إلي إنشاء هيكل من الأعمال والسلطة ، وتحدد هذه الوظيفة الإدارية الآلات المناسبة والمواد المناسبة والكفايات البشرية المناسبة من اجل تحقيق وانجاز الأعمال ويعتبر رجل الإدارة ناجحا في أدائه لهذه الوظيفة إذا قام بالأشياء الآتية :

أ- التأكد من أن خطة التنظيم قد تم إعدادها وتنفيذها بما يتفق مع اللوائح والقوانين الموضوعه
ب- التأكد من إن هيكل التنظيم يتماشى مع موارد وأهداف المشروع .

ج- إنشاء سلسلة سلطة واضحة من اعلي إلي أسفل التنظيم

د- التوفيق والتنسيق بين المجهودات والنشاطات المختلفة

هـ- عمل قرارات واضحة ومميزة ومحددة

نجاح المنظمة طبقا لمؤشر الفاعلية :

يعد النجاح اسمي هدف تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال أفرادها و وحداتها التنظيمية وبتطبيق أساليب إدارية وفنية كثيرة للوصول إليه مثل الخطط والاستراتيجيات . وأن لمفهوم نجاح المنظمة التي يفترض أن تفهمه الإدارة وتستوعبه هما⁽⁶⁾:

أولاً : النجاح في كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة والذي يعرف اصطلاحا بالكفاءة , وعلية تعد كل

من الفعالية والكفاءة مؤشرين لظاهرة تنظيمية واحدة ، وهو النجاح التنظيمي ويختلفان في المدة

الزمنية المحددة لكل منهما، إذ تعد الكفاءة مؤشرا للنجاح في الأمد القريب من خلال الأرباح التي

تحققها وتعكس الفاعلية مؤشرا لنجاحها في الأمد البعيد من خلال إمكانياتها علي البقاء والاستمرار

في البيئة الخارجية علي أية حال ، ترتبط الفاعلية بأهداف المنظمة وتتعلق الكفاءة أكثر بطبيعة

العمليات الداخلية للمنظمة . وهنا يتم تنفيذ نشاطات المنظمة بالفاعلية والكفاءة عبر أنجاز

الأعمال المناسبة بطريقة صحيحة، ولكي تنجح المنظمة عليها أن تكون فاعلة وكفوه في أن واحد.

فمصطلح الفاعلية Effectiveness مشتقين أصلا من مصطلح التأثير Effect الذي يستخدم في

إطار علاقات السبب والتأثير .

نجاح المنظمة طبقا لمؤشر الكفاءة :

يعد مفهوم الكفاءة Efficiency مختلفا بين الباحثين إذ يعني للبعض الربح او العائد علي الاستثمار

وللبعض الآخر يعني له قدرة المنظمة علي تحقيق رضا العاملين والزبائن معا . وقد تعني لفئة أخرى من

الباحثين هي القدرة علي التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها أطول مدة ممكنة كما يركز فريق آخر علي الكفاءة في إشارتهم كونها تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية) وعموما تعرف الكفاءة بأنها استخدام الموارد المتاحة بحكمة وبدون إيه خسارات أو ضائعات غير ضرورية وعلي إيه حال، فمؤشر الكفاءة في قياس نجاح الإدارة يتضمن ما يأتي⁽⁷⁾:

1. تحقيق الأهداف باستخدام كفاء للموارد المتاحة وفقا للطريقة الاقتصادية للعمليات التشغيلية في تحويل المدخلات إلي مخرجات .
2. تهتم بالأداء الأمثل الذي يتناول كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات وبمراعاة تدنيه الكلف والجهود والوقت .
3. يتم القياس بقسمة المخرجات علي المدخلات وبالتركيز علي الجانب التشغيلي في تحويل المدخلات إلي مخرجات مفيدة ومعبرة في قيمتها الكمية.

القيادة الطريق لقمة الأداء :

1. لكل مدير أسلوب مختلف، فما هو أسلوبك الخاص هل أنت رئيس فاعل، مديرا، قائدا، هل تري اختلافا بين هولاء؟ طبعا هنالك اختلاف واختلاف كبير أيضا⁽⁸⁾.
2. فالرئيس هو ذلك الشخص الذي يعطي الأوامر ويقود الناس حوله وهو يؤمن أنه دائما علي صواب ويوجه نقده دائما للآخرين مما يضعهم في حرج وهو أيضا يلقي باللوم عليهم إذا ما حدث أي خطأ، فالرئيس يستخدم القوة والعقاب كوسيلة للتحفيز من اجل ضمان إتمام الأعمال وهو دائما ما يعلنها إنا الرئيس، فإما طريقي أو الشارع .
3. إما الفاعل فهو إنسان لا يثق في من حوله وهو يقضي معظم وقته في انجاز الأعمال بنفسه . ودائما يتذمر ويشكو انه لا يتلقى المساعدة من مرؤوسيه، وهو لا يصدق أن الآخرين يستطيعون أداء العمل فهو يفقد الثقة في الناس ويشعر عادة بعدم الأمان . وبالطبع لا يومن بالتفويض ويفضل أن يقوم هو بكل شيء .

المبحث الثاني: الاختيار والتعيين:

مقدمة :

في المراحل الأولى لتطور الفكر الإداري لم تكن هناك حاجة واضحة لوجود إدارة متخصصة تهتم بالأفراد لأن المفهوم السائد في ذلك الوقت بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المنظمة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون معه وضمن إشرافه دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شئون الأفراد العاملين ولقد ساعد على نجاح هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية، تكن بعد الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي الكبير واتساع حجم منظمات الأعمال وازدياد وحدة المنافسة واستعداد الصراعات والنزاعات العمالية وتزايد تدخل الحكومات في شئون منظمات الأعمال من خلال إصدارها للقوانين والتعليمات التي تصدرها، كل ذلك أدى إلى تعقد النشاطات المتعلقة بإدارة الأفراد بحيث تطلب الأمر وجود جهة متخصصة تتولى مسؤولية متابعة شئون الأفراد العاملين والإشراف على عملية الحصول عليهم بالاختيار وتدريبهم وتحفيزهم وتحديد أجورهم وغير ذلك من الوظائف المختلفة.

مفهوم إدارة الأفراد:

هنالك اختلاف في وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الأفراد ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسية في الحياة العملية هما:

1. وجهة النظر التقليدية.

2. وجهة النظر الحديثة.

1/ وجهة النظر التقليدية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن إدارة الأفراد ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات ويقتصر دورها على القيام بأعمال روتينية تنفيذية منها حفظ بيانات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، تسجيل حضور وانصراف العاملين، الإجازات، الترقيات، صرف الأجور، وإدارة الأفراد لم تخطيء باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها على كفاءة ونجاح المنشآت ضئيل وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الأفراد من المنشآت وعلى الوضع التنظيمات للإدارة⁽⁹⁾.

2/ وجهة نظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الأفراد تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وهي الأقل أهمية عن الوظائف الأخرى من المنشأة كالإنتاج والتسويق والتمويل وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت و لذلك اتسع مفهوم إدارة الأفراد وأصبح الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة أو مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه. لذلك اتسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف استقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة، تدريب الأفراد، تنمية الأفراد، تقويم أداء العاملين بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الأفراد في المنشآت.

مفهوم التحليل والتوصيف:

إن الهدف الرئيسي من إدارة الأفراد هو وضع كل فرد في المكان الذي يلائمه، وانشغال كل عمل بالفرد الذي يصلح له. وللوصول لهذه الغاية يتطلب من إدارة الأفراد معرفة ما تشتمل عليه الأعمال من مواصفات للأعباء والمسئوليات والظروف التي يؤدي بها العمل ثم بيان الشروط الواجب توافرها بمن سيشتغل هذه الوظيفة أو ذلك العمل. إذا بناء على صحة هذه المواصفات يتوقف نجاح إدارة الأفراد بوظائفها الأخرى كالاختيار والتقنية والتدريب والترفيه والنقل وغيرها من نظم وسياسات الاستخدام. ولهذا يقصد بتحليل الأعمال هو تحديد معالم كل وظيفة بالمنشأة عن طريق الملاحظة والدراسة⁽¹⁰⁾، أما التوصيف فهو كتابة الوصف الكامل للمعلومات التي أفرزها التحليل. وفكرة توصيف الأعمال ليست بالحديثة، إذ أن صاحب العمل الذي تولى الإشراف على منشأته في الأيام الأولى للصناعة كأن يحتفظ في ذهنه بصورة تقريبية للأوصاف والأعباء التي تتضمنها الأعمال الموجودة في منشأته. ولكن الوصف بمعناه الحديث يقصد به الاحتفاظ بسجلات نظم الأعمال والمهام المطلوبة منها والخبرة اللازمة لها، وظروف العمل المحيطة بها، ثم الشروط الواجب توافرها بمن يشغلها، وذلك للاستعانة بها في كل خطوة تتعلق بإدارة شؤون الأفراد كما أن عملية تحليل و توصيف الأعمال أصبحت عملية لا تخضع إلى تخمين صاحب العمل بل عملية فنية أساسها

التحليل الدقيق للأعمال المختلفة وكتابة مواصفات كل عمل على حدة والاحتفاظ بها في سجل للرجوع إليه عند الحاجة⁽¹¹⁾.

علاقة إدارة الأفراد بالإدارات الأخرى:

إدارة الأفراد من الأجهزة المساعدة للإدارات الأخرى في المنشأة فهي التي تقوم بتوفير القوى العاملة المناسبة لذلك لا بد من أن يكون هنالك تكامل بينها لأن عدم وجود تنسيق نتيجة الفشل. يجب على إدارة المنشأة تحديد العلاقة بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى بالمنشآت حتى لا يحدث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينها وهنالك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المنشأة لتنظيم العلاقة بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى في المنشآت ومنها تفضيل الوسيلة التي تقوم على التميز بين الأنشطة والأعمال في المنشأة كالآتي⁽¹²⁾:

1. أعمال تقوم بها إدارة الأفراد بصفة منفردة ويجب أن تعطى لها كافة السلطات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه وفي هذه الحالة لا يجب أن يتدخل مديرو الإدارات الأخرى من المنشأة في هذه الأعمال المتعلقة بحفظ سجلات العاملين، الأعمال المتعلقة بالإشراف على الخدمات التي تقدم للعاملين.
 2. أعمال مشتركة ويكون لمدير إدارة الأفراد والمديرين الآخرين في المنشأة دور محدد في أدائها ولا بد أن يسود التعاون التام بينهم ومثال ذلك نشاط الاختيار والتعيين الذي عادة ما يتم على مراحل مختلفة بوصفها يتم في إدارة الأفراد والبعض الآخر من الإدارات الأخرى والبعض الثالث يتم بالاشتراك بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى في شكل لجان واجتماعات عمل مشتركة ولذلك بالنسبة للتدريب والأجور.
 3. أعمال يقوم بها مديرو الإدارات حتى تستطيع إدارة الأفراد من القيام بدورها التخطيطي والرقابي باعتبارها الإدارة المستولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المنشأة ككل وأيضاً مسئولة عن سلامة تطبيق المديرين لهذه السياسات مثال ذلك يلتزم مديرو الإدارات بتقديم بيانات إحصائية خاصة بالعاملين تحت رئاستهم كبيانات الحضر والغياب ومعدل دورات العمل، مدى حاجة العاملين للتدريب، ومدى رضا العاملين عن العمل.
- تقوم إدارة الأفراد بعد استلام هذه البيانات بتحليلها وإعداد المقترحات المناسبة. ويجب حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الأفراد والإدارات الأخرى وتحديد مراحل تنفيذ هذه الأعمال ودور كل من الإدارات المختلفة⁽¹³⁾.

الاختيار والتعيين:

تعتبر وظيفة الاختيار والتعيين من المصادر الهامة في إدارة الأفراد حيث أثبتت التجارب أن اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية.

مفهوم وظيفة الاختيار والتعيين:

1. هو العملية الإدارية التي يوزع بمقتضاها أصحاب الطلبات إلى فريقين فريق تقبله المنظمة من أجل توظيفه بالوظائف الشاغرة لديها، وفريق ترفضه لأي سبب كان.

2. هي العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل.
 3. هو عملية انتقاء الأفراد الذين توفرت لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة أو عملية فحص المرشحين لشغل الوظيفة وتحديد من سيتعين فيهم.
- وتهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل. والهدف الأساسي من وظيفة الاختيار والتعيين هو انتقاء أفضل الأشخاص من المتقدمين لشغل الوظائف المطلوبة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع كفاءته.

مصادر اختيار القوى العاملة:

هنالك مصدران أساسيان لاختيار القوى العاملة هما:

1. المصادر الداخلية.

2. المصادر الخارجية.

وفيما يلي شرح مختصر لكل من المصدرين السابقين:

أولاً: المصادر الداخلية:

ويقصد بها اعتماد المنشأة على الأفراد العاملين فيها لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك من خلال الترقية أو النقل وذلك إذا توافرت لديهم الشروط اللازمة التي تؤهلهم لشغل هذه الوظائف ويستخدم في هذا النوع من المصادر ثلاثة أساليب أساسية هي:

1. الترقية من الداخل ويقصد بها ترقية أحد العاملين في المنشآت إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم. كما يمكن نقل أي شخص من إدارة أخرى في حالة تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الإدارة⁽¹⁴⁾.
2. الإعلان والتنافس: ويعني ذلك القيام بالإعلان داخلياً وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في المنشأة أو عن طريق إصدار وتوزيع وتعميم بذلك على العاملين لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة بعد أن تكون إدارة الإفراج قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار.
3. حالات إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة على المعاش.

مزايا استخدام المصادر الداخلية:

1. تؤمن استقرار العاملين في المنشأة وترفع الروح المعنوية لهم.
2. تخلق الشعور بالأمن بين العاملين.
3. المحافظة على العاملين المسلمين بطبيعة المنشأة ومتطلباتها مع المحافظة على سرية العمل فيها.
4. تخفيض التكاليف المالية المترتبة على إجراءات ضرب قوى عاملة من خارج المنشأة.
5. تعمل على تشجيع العاملين في المستويات الإدارية الدنيا للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم إلى مراكز أعلى.

عيوب استخدام المصادر الداخلية:

1. حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة من لو أنها قامت باختيار وتعيين أفراد من الخارج تشغل الوظائف الشاغرة فيها.
2. قلة عدد الأفراد الذين تجرى المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.
3. إصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا تم ترقية أفراد غير ملائمين للمناصب الشاغرة في حالة تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية.

ثانياً: المصادر الخارجية :

ويعتبر سوق العمل بصفة عامة والتي تنحصر في السوق المحلي للمنطقة التي تعمل فيها الشركة أو السوق الخارجية على مستوى الدولة ككل أو قد تتعدى حدود الدولة لتشمل السوق العالمية. وتتوقف حدود السوق على نوع العمل المطلوب شغله ودرجة أهميته ودرجة توفر الكفاءات والتخصصات في السوق المحلية⁽¹⁵⁾.

أهم المصادر الخارجية التي تلجأ إليها المشروعات للحصول على احتياجاتها من القوى العاملة المطلوبة هي:

1. الإعلان.
2. وكالات الاستخدام.
3. توصيات من العاملين في جهات موثوق بها.
4. النقابات العمالية.
5. الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل.
6. التعيين المؤقت.
7. الأقارب.
8. المؤسسات التعليمية.

عيوب استخدام المصادر الخارجية:

1. ضعف الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمنشأة وفقدانهم للحماس وانخفاض كفايتهم الإنتاجية نتيجة عدم ترقيتهم للوظائف العليا وتفضيل آخرين عليهم من خارج المنشأة.
2. يحتاج الفرد المعين من خارج المنشأة إلى فترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة مما يعني انخفاض إنتاجية خلال هذه الفترة.
3. تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة سواء كان ذلك في شكل أجور أو رسوم تدفع لمكاتب وكالات الاستخدام الخاصة أو مقابل الإعلانات في وسائل الإعلام أو الإعلان المختلفة.
4. تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وإعدادهم للعمل.
5. عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملائمة وصلاحيه الفرد لكل من الوظيفة المنشأة⁽¹⁶⁾.

مراحل عملية الاختيار:

لا توجد طريقة أو نموذج يمكن استخدامه عند اختيار المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة يمكن تعميمه ولكن مهما اختلفت الطريقة المستخدمة إلا أن هناك اتفاق عام على الخطوات الإجرائية التالية لإتمام الاختيار وهي:

1. الإعلان.
2. استقبال طالب العمل.
3. المقابلة الأولية.
4. ملء طلب الاستخدام.
5. الاختبارات.
6. المقابلة الشخصية.
7. الموافقة على الترشيح.
8. الكشف الطبي.
9. التعيين .

المبحث الثالث: الدوافع والحوافز:

الترقية والدوافع والحوافز والتدريب :

الترقية تعني نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسئوليات أكبر من مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في المرتب والسلطة متوفرًا بشرط أن يقبل الموظف أو العامل هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو مدة خدمته و بشرط توفر شروط شغل الوظيفة من الموظف أو العامل المترقي.

أهداف الترقية:

تحقق سياسة الترقية عدة أهداف نذكر منها:

1. زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وقد أثبتت نتائج الدراسات الميدانية أن هنالك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل والإنتاجية كمتغير تابع، ويعني ذلك أنه كلما كانت نظم الترقية جيدة كلما أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.
2. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: وقد أشارت نتائج البحوث الميدانية أن هنالك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع ويعني ذلك أنه كلما كانت نظم الترقية جيدة كلما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالعكس.
3. تحقيق معدل دورات العمل للعاملين: وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن هنالك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل وبين معدل دوران العمل كمتغير تابع وبذلك تعمل نظم الترقية الجيدة للعاملين يتبعون في وظائفهم ومنظمتهم واستمرارهم في خدمة المنظمة.

أسس الترقية:

أيًا كان نظام الترقية المتبع في الوحدة الإدارية فإنه يجب أن يستند إلى أساس سليم ليس فقط من الناحية الفنية ولكن أيضاً من ناحية اكتسابه لرضا أفراد القوى العاملة بشعورهم بعدالة النظام وموضوعيته

وعدم التأثر في تطبيقه بأية ميول أو اتجاهات شخصية تعكس المحاباة والتميز غير المنطقي أو العادل. تلك العوامل التي تؤدي لا محالة إلى هبوط معنويات العاملين وغرس بذور الشقاق والتشاحن والحدق بين العاملين وعدم تقدير الصالح العام⁽¹⁷⁾. ولا يخفى ما لذلك من أثر سيء على الكفاية الإنتاجية وعلى ذلك فالجانب الإنساني في نظام الترقيات من الأمور الجوهرية لنجاح هذا النظام وتحسين العلاقات بين الإدارة وأفراد القوى العاملة. وبما يعكس في النهاية تحسين الإنتاج ورفع الكفاية الإنتاجية⁽¹⁸⁾.

إن اختيار الأساس أو المعيار الذي تعتمد عليه المنظمة لسياستها بعدد الترقية ليس بالأمر الهين وذلك لارتباط الموضوع بعدة عوامل يعود بعضها إلى الموروث الحضاري وقيم البيئة الاجتماعية من جهة وكذلك المرحلة التنموية التي يمر بها المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة من جهة ثانية ويعود من جهة ثالثة إلى طبيعة محتوى الوظيفة المطلوب الترقية إليها ومستواها في السلم الوظيفي.

إن التطبيقات الحالية في مختلف دول العالم تشير إلى أن هناك ثلاثة أسس تقوم عليها نظم الترقية

وهي:

1. نظام الترقية على أساس الكفاءة.
 2. نظام الترقية على أساس الأقدمية.
 3. نظام الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية.
- أسس الترقية في الخدمة في العامة:
- هنالك ثلاثة أسس رئيسية للترقية في الخدمة العامة في معظم دول العالم وهذه الأسس هي:

1. الكفاءة أو الصلاحية.
2. المؤهل العلمي.
3. الأقدمية.

النقل: Transfer هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساو له في المسئوليات والمركز والأجر، حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترفيع بل لمعالجة بعض ضرورات العمل. والنقل وسيلة بيد الإدارة لوضع العاملين في مراكز مناسبة لقدراتهم وإمكاناتهم ليرتضوها ويبدلوا أحسن جهودهم لصالحتهم ولصالح المنظمة إذ أن وضع الفرد في عمل لا يستسيغه سيعكس أثره على عمله وإنتاجيته وتصرفاته وسيحاول ترك عمله ما أن توفرت له فرصة مناسبة ولذلك فإن المنظمات مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل. ويقع عبء وضع هذه السياسة على إدارة الأفراد⁽¹⁹⁾.

أنواع النقل:

1. 1. النقل الإنتاجي: ويهدف إلى انتقال الفائض من الأيدي العاملة إلى قسم آخر هو بحاجة إليه ذلك بدلاً من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه منها من العاملين.
2. 2. النقل العلاجي أو الشخصي: وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساساً على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تصفية منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل والأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل.

3. النقل التناوبي: والمناوبة معناها امتداد العمل لا مد يفوق العمل الاعتيادي فينقسم العمل إلى مناوبات. والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة أو وجبه الأخرى إذ قد تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال. وطلب الأفراد النقل من وجبه الأخرى.
4. النقل التدريبي: هو انتقال الفرد من عمل لآخر بقصد زيادة مداركه. ولربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة وبصورة دورية. ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين.

5. النقل الدائم والمؤقت:

فقد ينقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المنظمة والنقل المؤقت هذا هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعاً واحداً و قد ينتقل المرء إلى وظيفة أخرى دائماً والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده للعمل السابق⁽²⁰⁾.

أهمية الأجور والحوافز :

أوضحت الدراسات العلمية في ميدان العلوم السلوكية والتي قام بها العديد من المهتمين بدراسة الإنسان وسلوكه أن هنالك مجموعة من العوامل التي تعمل علي تحفيز الأفراد العاملين بطريقة مختلفة بهدف تقوية دوافعهم علي العمل ، ومن ثم فأن نجاح نظم الحوافز مختلفة بهدف تقوية دوافعهم علي العمل ، ومن ثم فأن نجاح نظم الحوافز المطبقة داخل المنشأة الاقتصادية يتوقف علي قدرة رجال الإدارة العليا key position علي إيجاد التوافق المنطقي والتناسب المعقول بين الحوافز من جهة والدوافع من جهة أخرى⁽²¹⁾.

الحوافز دون اهتمام متزايد تأتي بنتيجة عكسية :

هنالك عدة محاذير يجب الالتفات إليها قبل الإقدام علي برنامج جذري لحوافز الأداء أسوأ شيء يمكنك أن تعمله هو أن تقبل بعضاً من هذه الأفكار وتأخذ بها دون أن تفتح الأبواب للاهتمام ، بمعنى أن تفعل هذا دون أن تهيب للشخص الذي أصبح جزءاً من مخطط الحوافز وسيلة التواصل إلي الأرقام المالية والي التدريب والي الفرصة لان يؤثر فيما هو الآن داخل متغير ، بغير ذلك يصبح الموضوع مثيراً للجنون ، فهو يتبلور إلي شيء كهذا : (فانظر أيها الفتى إلي هذه الجزرة (حافز ضخم متغير) : ولكن هيهات ليس لديك أدوات تصل إليها إن الطريق الي زيادة الانتاجية هو تهيئة منفذ الي مخزن مفتوح للعدد ، بحيث يتسنى الحول علي المطلوب عند الحاجة الية وأن تجري تدريباً مستفيضاً علي تحليل المشكلات بأسلوب السبب والنتيجة وأن تفتح الطرق إلي غرفة الاجتماعات ، حيث يمكن للفريق أن يجري التحليلات والتخطيط للتنفيذ ، وإذا لم تتوفر هذه الوسائل (وكثير غيرها) فأن اثر الحوافز سيكون التأكيد علي عجز العامل وقعوده وسوف يحدث اثار عكسية شنيعة اريد أيضاً أن اوضح مالا ترمي اليه هذ الوصفه ، انها ليست انعكاساً لاتجاه القديم لسير الامور (إن النقود هي في نهاية الامر الحافز الذي يحدث أثراً) لا الاهتمام الزائد . والفرصة للتأثير علي النتيجة تأتي أولاً⁽²²⁾.

الحوافز والدوافع:

الحوافز: ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حتى الأفراد على أداء العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هنالك حافز يحفزهم على أداء العمل.

لأنه مما توفرت من خطط ممتازة وتنظيم سليم للأعمال لا يعني ذلك أن يقوم الأفراد تلقائياً بأداء الأعمال الوجه الإكمال وبكفاءة عالية وفعالية لأن جعل الأفراد يعملون عن رغبة أكيدة وبحماس هي مشكلة كبيرة يجب أن تعالج من خلال مدخل الحوافز.

أنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادراً على أداء العمل ولكن الأهم من ذلك هو أن يكون متحمساً راغباً في أداء العمل، وبذلك ظهر في الفترة الأخيرة الاهتمام بتحضير العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني مما يؤدي إلى انجاز أهداف المشروع باعتبار أن سياسة الحوافز تلعب دوراً فعالاً في معالجة كثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية سواء على مستوى المشروع أو على مستوى المجتمع ككل.

قبل التطرق لمفهوم الحوافز يجب التفرقة بين الدوافع إلى العمل من ناحية وبين الحافز من ناحية أخرى. فالدافع هو شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل إلى هو قوة داخلية تعتمد من نفس الفرد وتدفعه للبحث عن شيء مجرد وبالتالي توجهه سلوكه وتصرفاته في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف. وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشيء فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة حتى تصل إلى مستوى الإشباع المطلوب.

أنماط الحاجات:

تعتبر الحاجات هي المحركة للإنسان ومصدر القوة الدافعة وهناك عدة تصنيفات للحاجات ومنها تصنيف ماسلو للحاجات وفقاً لنظرية ماسلو في الدوافع فإن الحاجات التي تدفع الشخص إلى سلوك معين هي تلك الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد ومنهم فإن التحضير يجب أن ينصب على الحاجات الغير مشبعة باعتبار أن الحاجات المشبعة ليس لها تأثير على السلوك البشري⁽²³⁾.

ولقد قسم ماسلو الحاجات الأساسية للإنسان للآتي:

1/ الحاجات الفسيولوجية (الأساسية):

وهي حاجات أولية وإشباعها لازم لاستمرار الحياة البشرية كما أنها حاجات عامة ومشتركة لا تختلف من شخص لآخر ومن أمثلتها الحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الماء والملابس والدفاء والهواء والنوم والراحة والسكن وما شابه ذلك⁽²⁴⁾. وهذه الحاجات ضرورية لحفظ النوع والبقاء وهي أكثر ضرورة وإلحاحاً من الحاجات الأخرى ولها الأولوية من حيث الإشباع ومن أجلها يبذل الإنسان كل ما في وسعه لإشباعها.

2/ الحاجات النفسية:

الإنسان لا يعيش لمجرد أن يشبع حاجاته الأساسية أو البدنية فقط ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى لإشباعها، هذه الحاجات الجديدة هي الحاجات النفسية التي تتعلق بالرغبة في الإنجاز وتحقيق النتائج والرغبة في الحصول على مركز اجتماعي مرموق والحاجات العاطفية مثل الصداقة والحب. هذه الحاجات تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية الأخرى. وبأنها حاجات شخصية تختلف من شخص لآخر.

3/ الحاجات الاجتماعية:

إن الإنسان بطبعه حيوان اجتماعي ، وقد فطر على أن يعيش في جماعة ولا يستطيع أن يعيش منعزلاً عن الجماعة لذلك تنمو لدى الفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التي يسعى إلى إشباعها بإتباع

أهمّات سلوكية معنية وذلك مثل الرغبة في مساعدة الآخرين والحاجة إلى كسب احترام وتقدير الآخرين والحاجة إلى التمييز والشهرة.

4/ ترتبط هذه الحاجات برغبة الفرد في تحقيق الصورة التي يتخيلها عن نفسه أو يحلم بها من يحلم بصورة معينة عن نفسه ويسعى إلى تحقيقها ولهذا يمكن تفسير السلوك الإنساني أنه محاولة الفرد لإشباع بعض الحاجات لتأكيد الذات التي تدفعه للسلوك في اتجاه محدد.

التدريب :

قبل البدء في الحديث أردت أن اذكر أن التدريب يتم بشكل فعال ويتعلم الفرد منة الشيء المطلوب أذا:

- 1.شعور الفرد أن الذي سيتعلمه سوف يساعده في العمل .
- 2.كان لدية حافظ قوي .
- 3.كان التعلم عبارة عن سلسلة من الخطوات أو المراحل المتتالية .
- 4.كان التدريب متسلسلاً ومناسباً لسرعة التي يتعلم بها .
- 5.كان تدريبه عن طريق التجربة وليس عن طريق الاستماع إلى محاضرة أو مشاهدة.
- 6.اشترك في تحديد أهداف وأغراض العملية التدريبية .
- 7.أعطيت له فرصة تطبيق ما تعلمه في موقف تجريبي يسمح له باختبار ما حصل عليه من معلومات .
- 8.لم ينظر له كمستمع يحصل على المعلومات بطريقة سلبية ولكنه مشتركاً بمحض إرادته وبطريقة إيجابية .
- 9.كان في وضع او جو بعيد عن التشكليات ، جو يتسم بالصرحة والتفاهم والقبول والثقة المتبادلة.
- 10.أتيحت له فرصة ممارسة تجربة سيستفيد منها شخصياً (25).

مفهوم التعليم :

عملية إيصال المعارف التي اكتشفت والتجارب التي تمت قبل الالتقاء بالطالب بطريقة نقل الإخبار والحوادث ويفترض المعلم أن إناء فارغا هو أذهان التلاميذ ولابد من ملئها بما توفر لدية من معرفة نظرية وذلك لغرض التأهيل للحياة بأسرها.

مفهوم التدريب :

يعتبر التدريب أهم أركان العملية الإدارية وقد عرف التدريب بأنه نشاط منظم يهدف إلى تنمية معلومات ومهارات واتجاهات الأفراد وتغير السلوكيات ورفع كفاءات وقدرات تنفذ الأعمال وتطوير أساليب العمل في منظمة معينة وبما يشبع حاجات الأفراد بتطوير الذات.

أهمية التدريب :

1. التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات والمستحدثات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد علي تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذونها أساساً لتطوير أعمالهم .
2. التطورات الإنتاجية والثورة التكنولوجية والعمولة ، أدت علي استنباط أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل (26):

1 -إعمال البرمجة واستخدام الحاسب والانترنت .

2-أنشطة نظم المعلومات ومفاهيم السيبرنتك وتحليل النظم .

- 3- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات .
- 4- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب .
- 5- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل .

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية :

يعرض هذا الفصل الأمور التي يستوجب القيام بها لإتمام الجانب الميداني للبحث العملي . حيث سعت الباحثة في هذه الدراسة لتوضيح عدة جوانب تتطلبها الدراسة بالتعرف بمجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها لأجراء الدراسة عليها ، والأداء التي استخدمت وهي الاستبيان صحة خطاب للمبحوث تم فيه تنوير المبحوثين بموضوع الدراسة وهدفها والغرض من الاستبيان وطريقة إعداد أداة الاستبيان ، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها . كما خصص القسم الأول علي تحليل البيانات الشخصية والأساسية والهدف من تحليل البيانات التعرف علي عينة الدراسة ، اما القسم الثاني متغيرات الدراسة ونتائجها . وللحصول علي نتائج دقيق تم استخدام برنامج SPSS الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) كما تم استخدام برنامج ميكروسوفت أوفيس اكسل (Microsoft Office Excel) للعرض البياني للنتائج .

تحليل البيانات الشخصية:

البيانات الشخصية للمبحوثين ويشمل (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي ، الوظيفة ، الأقدمية في العمل ، التوظيف علي أساس) .

جدول رقم (4/1) الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	72	% 72
أنثي	28	% 28
المجموع	100	% 100

المصدر : إعداد الباحثة بيانات الاستبيان 2024

جدول رقم (4/2) العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35	46	% 46
35 - 44	21	% 21
45 - 54	19	% 19
55 فأكثر	14	% 14
المجموع	100	% 110

المصدر : إعداد الباحثة بيانات الاستبيان 2024

جدول رقم (4/3) الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
26 %	26	اعزب
69 %	69	متزوج
3 %	3	مطلق
2 %	2	ارمل
100 %	100	المجموع

المصدر : إعداد الباحثة بيانات الاستبيان 2024

جدول رقم (4/4)

المستوي التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوي التعليمي
5 %	5	ثانوي
66 %	66	جامعي
29 %	29	فوق جامعي
100 %	100	المجموع

المصدر : إعداد الباحث بيانات الاستبيان 2024

جدول رقم (14/4)

اختبار (T test) للعينة الواحد بمتوسط فرضي لإجابات عينة الدراسة
لمحور كفاءة الاختيار الجيد

القرار	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	العبرة
قبول	0.688	99	يتم الاختيار الجيد للكفاءات عن طريق الإدارة العليا
رفض	0.000	99	الاختيار الجيد للكفاءات يساهم في الحصول علي حل المشكلات
رفض	0.018	99	توجد مهنية علمية عند الاختيار للوظائف القيادية
رفض	0.000	99	الاختيار الجيد للكفاءات هو الحل الاساسي لمشاكل الازمات الإدارية
قبول	0.091	99	يتم الاختيار عن طريق الإعلان للوظائف

المصدر : إعداد الباحثة بيانات الاستبيان 2024

يوضح الجدول رقم (14/4) نتائج اختبار (t) لأفراد عينة الدراسة ومقارنتها مع وسط فرضي (أوافق) لعبارة محور (كفاءة الاختيار الجيد) وتم قبول فرض العدم بعدم وجود فروق ذات داله إحصائية بين إجابات المبحوثين مع اتجاه (الموافقة) وكانت للعبارتين (يتم الاختيار الجيد للكفاءات عن طريق الإدارة العليا ، يتم الاختيار عن طريق الإعلان للوظائف) لان القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) بينما تم (رفض) العبارات (الاختيار الجيد للكفاءات يساهم في الحصول علي حل المشكلات ، توجد مهنية علمية عند الاختيار للوظائف القيادية ، الاختيار الجيد للكفاءات هو الحل الاساسي لمشاكل الازمات الإدارية) لان القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) بمعنى اخر متوسط إجابات المبحوثين تختلف عن الوسط الفرض (وافق) .
جدول رقم (4/15)

اختبار (T test) للعينة الواحد بمتوسط فرضي لإجابات عينة الدراسة

لمحور كفاءة التدريب:

القرار	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	العبارة
رفض	0.000	99	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل البدء في عملية التدريب
رفض	0.000	99	يتم تحديد اهداف التدريب العاملين قبل عملية التدريب
رفض	0.007	99	يتم قياس العائد علي التدريب بعد العملية التدريبية للمتدربين
رفض	0.000	99	يساعد التدريب في اتخاذ القرارات
رفض	0.000	99	الازمات الإدارية يمكن التخلص منها في ظل تطوير و تدريب الكفاءات

المصدر : إعداد الباحثة بيانات الاستبيان 2024

يوضح الجدول رقم (4/15) نتائج اختبار (t) لأفراد عينة الدراسة ومقارنتها مع وسط فرضي (أوافق) لعبارة محور (كفاءة التدريب) تم (رفض) جميع العبارات لان القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) بمعنى اخر متوسط إجابات المبحوثين تختلف عن الوسط الفرض (وافق) .

جدول رقم (4/16)

اختبار (T test) للعينة الواحد بمتوسط فرضي لإجابات عينة الدراسة
لمحور كفاءة التحفيز

القرار	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	العبرة
رفض	0.024	99	تحفيز الكفاءات الإدارية يساعد في حل الازمات
رفض	0.000	99	الحوافز المادية دور فعال في معالجة الكفاءات الانتاجية
قبول	0.368	99	الحوافز في مؤسستكم لها القدرة علي اشباع الحاجات
رفض	0.000	99	الحوافز المعنوية دور في تقدير جهود العاملين والاستخدام مع طبيعة العمل
قبول	0.054	99	تعتبر الحوافز المادية دافع قوي للسلوك الانساني

المصدر : إعداد الباحثة بيانات الاستبيان 2024

يوضح الجدول رقم (16/4) نتائج اختبار (t) لأفراد عينة الدراسة ومقارنتها مع وسط فرضي (أوافق) لعبارة محور (كفاءة التحفيز) وتم قبول فرض العدم بعدم وجود فروق ذات داله إحصائية بين إجابات المبحوثين مع اتجاه (الموافقة) وكانت للعبارتين (الحوافز في مؤسستكم لها القدرة علي اشباع الحاجات ، تعتبر الحوافز المادية دافع قوي للسلوك الانساني) لان القيمة الاحتمالية اكبر من (0.05) بينما تم (رفض) العبارات (تحفيز الكفاءات الإدارية يساعد في حل الازمات ، الحوافز المادية دور فعال في معالجة الكفاءات الانتاجية ، الحوافز المعنوية دور في تقدير جهود العاملين والاستخدام مع طبيعة العمل) لان القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) بمعني اخر متوسط إجابات المبحوثين تختلف عن الوسط الفرض (اوافق).

النتائج :

- 1.الاختيار الجيد للكفاءات يساعد في حل الأزمات الإدارية .
2. كفاءة التدريب ليس لها اثر في حل الأزمات الإدارية .
- 3.كفاءة التحفيز تساعد في حل المشكلات الإدارية

التوصيات:

- 1.على المؤسسة اختيار الأفراد ذوى الكفاءات الجيدة .
- 2.الالتزام بالتدريب وقياس العائد على التدريب يساعد في حل الأزمات الإدارية .
- 3.الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية و بالكفاءات الإدارية وتطويرها .

الهوامش:

- (1) مالك بله إبراهيم البدوي ، الكفاءة الإدارية وأثرها في تنمية الإيرادات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة إفريقيا العالمية، 2009م.
- (2) إبراهيم إسماعيل بشير عبد الباسط ، دور التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم والتقانة، 2010م.
- (3) نورة عبد الله حزم الشهراني ، دور أداره الكفاءات الاكاديميه في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد ، رسالة للحصول علي درجة الماجستير في التربية تخصص إشراف تربوي، 2017م
- (4) عبد الرحمن العيسوي ، الكفاءة الإدارية ، ط4 (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1998م) ، ص ص 11- 12 .
- (5) عبد السلام ابو قحف ، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة ، (بيروت ، كلية التجارة ، دار المعرفة الجامعية) ، ص ص 89 - 92 .
- (6) سعد علي حمود العنزي ، فاعلية إدارة المنظمات - التحول من إدارة الذات إلي إدارة الآخرين ودفعهم للأداء العالي ، (عمان ، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2019م) ، ص 81 .
- (7) سعد علي حمود العنزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84 .
- (8) إبراهيم ألقبيهي ، أسرار قادة التميز ، (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1988م) ص ص 228 - 229
- (9) بكري الطيب موسى ، إدارة الأفراد ، ط4 (الخرطوم ، مطبعة جي تاون ، 2002م) ، ص 1
- (10) عادل حسن ، تقيم الوظائف ، (الإسكندرية ، دار المعارف ، 1964م) ، ص 42 .
- (11) مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، (عمان ، دار مجد لأوي للنشر ، ط3 ، 1996) ، ص 32 .
- (12) بكري الطيب موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 7 .
- (13) مرجع سبق ذكره ، ص 8 .
- (14) مرجع سبق ذكره ، ص 118 - 119 .
- (15) مرجع سبق ذكره ، ص ، 120 .
- (16) مرجع سبق ذكره ، ص ص 121- 122 .
- (17) بكري الطيب موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 137 .
- (18) مرجع سبق ذكره ، ص 138 .
- (19) مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 267 .
- (20) مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص 268 .
- (21) نبيل الحسيني النجار ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (القاهرة ، كلية التجارة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ط2 ، 1999م) ص 158، 161
- (22) توم بيترز - ترجمة محمد الحديدي ثورة في عالم الإدارة « كيف تتغلب إداريا عل الفوضى » ، (مصر ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ط2 1998 م) ، ص 513 .
- (23) محمد عبد الغني حسن هلول ، موسوعة التدريب ، اساليب المشاركة الفعالة في التدريب ، (مصر ، دار النشر للطباعة ، 2003م) ، ص 25 .
- (24) بكري الطيب موسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 154 .
- (25) سالي ذاك محمد حسين ، فن التدريب الإبداعي The art of creative training البرنامج المتكامل للتأهيل وصناعة المدرب المحترف ، (مصر ، دار الفكر العربي ، 2013م) ، ص 19
- (26) نجم العزاوي ، التدريب الاداري ، (عمان: الاردان ، دار البازاري العلمية للنشر والتوزيع ، 2006)، ص 14

المصادر والمراجع :

- (1) إبراهيم الفقهي ، أسرار قادة التميز ، (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1988م) .
- (2) بكري الطيب موسى ، إدارة الأفراد، ، ط4 (الخرطوم ، مطبعة جي تاون ، 2002م) .
- (3) توم بيترز - ترجمة محمد الحديدي ثورة في عالم الإدارة « كيف تتغلب إداريا عل الفوضى » ، (مصر، دار الدولية للنشر والتوزيع ، ط2 1998 م) ، ص 513 .
- (4) سعد علي حمود العنزي ، فاعلية إدارة المنظمات - التحول من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين ودفهم للأداء العالي،(عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019م) .
- (5) سالي ذاكى محمد حسين ، فن التدريب الإبداعي The art of creative training البرنامج المتكامل للتأهيل وصناعة المدرب المحترف ، (مصر، دار الفكر العربي ، 2013م)
- (6) عبد الرحمن العيسوي ، الكفاءة الإدارية، ط4 (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1998م) .
- (7) عبد السلام ابو قحف ،محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة ،(بيروت ، كلية التجارة، دار المعرفة الجامعية).
- (8) عادل حسن ، تقييم الوظائف ، (الإسكندرية ، دار المعارف ، 1964م) .
- (9) مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، (عمان ، دار مجد لأوي للنشر ، ط3 ، 1996).
- (10) محمد عبد الغني حسن هلول ، موسوعة التدريب ، اساليب المشاركة الفعالة في التدريب ، (مصر ، دار النشر للطباعة ، 2003م) .
- (11) نبيل الحسيني النجار ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، (القاهرة ، كلية التجارة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ط2 ، 1999م) .
- (12) نجم العزاوي ، التدريب الاداري ، (عمان : الاردان ، دار البازاري العلمية للنشر والتوزيع ، 2006) ،