

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية
[مفاهيم وتعريفات]

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية (مفاهيم وتعريفات)

مفهوم كلمة موارد :

الموارد لغوياً؛ في المصادر، أو الوسائل أو الثروة. ومورد في مفرد موارد؛ والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم.

ولقد اعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلح حدث به اتساع، ليشمل أيضاً الموارد البشرية، والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات، في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد.

بمعنى أن الموارد قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً، وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة، فإنه يحقق منفعة ما. أبو النصر (2007: ص26)

ويعرف (ماكس سيبورين) المورد بأنه: أي شيء له قيمة يمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه، ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة، أو لإشباع حاجة، أو لحل مشكلة. (Siporin , 1975)

كذلك يعرف روبرت باركر الموارد بأنها: أي خدمات قائمة في المجتمع، ومتاحة للذين هم في حاجة إليها. (Robert L. ,1999)

وإذا أردنا تحقيق أي هدف من الأهداف، فلا بد من توفير الموارد لتحقيقها. فإذا أردنا - على سبيل المثال - إشباع إحدى الحاجات، أو حل إحدى مشكلات، أو إنتاج إحدى السلع، أو تقديم إحدى الخدمات، فإننا في حاجة إلى الموارد لإنجاز هذه المهام أو المسؤوليات.

هذا وهناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد، فبدون الموارد لا يمكن إشباع الحاجات. وفي ضوء ندرة الموارد في كثير من الأحيان، فإن إشباع الحاجات لن يصل إلى المستوى المطلوب، أو أنه سيتم إشباع بعض الحاجات، وترك بعض الحاجات الأخرى.

وللموارد خصائص عديدة؛ نذكر منها: أنها متعددة، ومتنوعة، وغالباً ما تحتاج إلى بذل جهد ووقت ومال لتحقيق الاستفادة منها. أيضاً الموارد - غالباً - ما تتصف بخاصية الندرة؛ بمعنى أن الموارد غير كافية، ومحدودة. وهذا يشير إلى أن الموارد المتاحة من حيث الكم والكيف والنوعية، أقل من كم ونوعية احتياجات المجتمع.

والندرة هنا مسألة نسبية؛ بمعنى أن ظاهرة الندرة وحدتها، يختلفان من مجتمع لآخر، ومن فرد لفرد. وترجع هذه النسبية إلى طبيعة المورد ذاته، ومدى أهميته للحياة الإنسانية. فهل هو أساس لهذه الحياة، أو يمكن الاستغناء عنه؟ أم أن أهميته ثانوية؟ أم أنه مسألة كمالية؟ وما مدى إمكانية استبداله بمورد آخر؟

ونظراً لاتصاف الموارد بالندرة. فكان لا بد من الترشيد من استخدامها؛ حفاظاً على هذه الموارد من سوء الاستخدام. ويمكن تحديد مفهوم الترشيد في النقاط التالية:

- 1- حسن التعامل مع الموارد البشرية؛ حتى لا تكون طاقة مهدرة.
- 2- حسن استخدام الموارد، أو الاستخدام السليم لها.

- 3- أهمية التخطيط في عملية ترشيد الموارد، وذلك من خلال توزيع الموارد على الأهداف، والبرامج، والقطاعات، والفئات، والمناطق بشكلٍ عادل.
- 4- أهمية أن تكون المخرجات لاحتياجات المنظمة، والبيئة المحيطة؛ حتى تتحقق الفعالية. أبو النصر (2007: ص ص 27، 28)

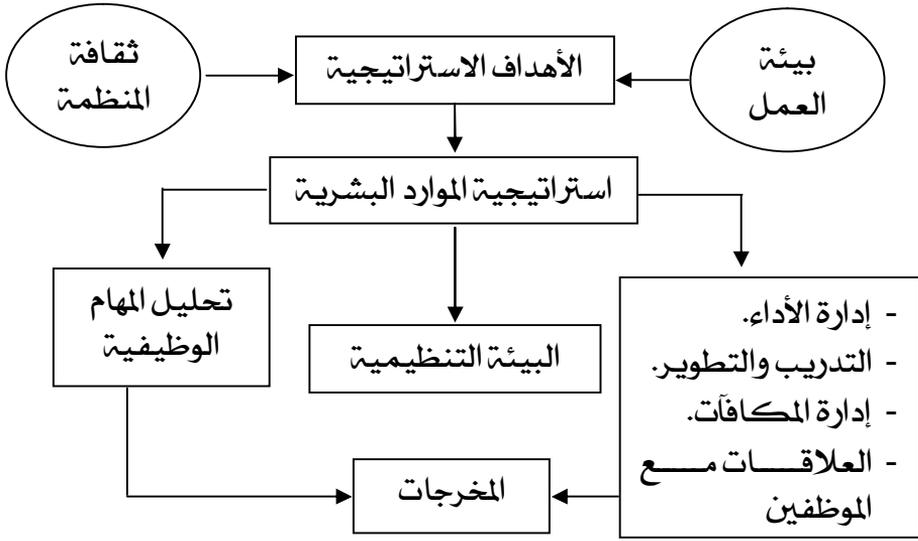
تعريف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد تمثل جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. وهكذا؛ فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه الاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع الأهداف وتطويرها إلى خطط فعلية. ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف، دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشتمل على الأشخاص، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية، التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين، وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم، وكيفية إدارتهم.

كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى. ويوضح الشكل (4) موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المنظمة الأخرى.

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين؛ وهما: التقليدية والحديثة.

ويرى أصحاب النظرة التقليدية: أن إدارة الموارد البشرية ما في إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك؛ حفظ ملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي الوظيفية المتعلقة بهم؛ كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وأجازاتهم. وانعكس ذلك الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية، وكذلك؛ الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.



(كشواي، 2008: ص ص 10، 11)

شكل (4)، عملية إدارة الموارد البشرية.

من ناحية أخرى؛ يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة: أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة، ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني، وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة، وأصبحت الإدارة مسؤولة عن:

- 1- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة لاحتياجات المنظمة.
- 2- المحافظة على العاملين، والعمل على بقائهم واستمرارهم داخل المنظمة.
- 3- صيانة القوى العاملة وترتيبها وتنميتها.
- 4- تحفيز الأفراد وتدريبهم وتنمية مهاراتهم. (عبد الباقي، 2001: ص 27)

ومن التعريفات المنتشرة لإدارة الموارد البشرية؛ نجد أنها تدور حول مفاهيم محددة تتعلق بالاهتمام بالأفراد داخل المنظمة؛ من حيث تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتنمية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية... الخ؛ ومن هذه التعريفات:

1- أنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.
(French , 1974: p.3)

2- أيضاً؛ تعنى الموارد البشرية، استخدام القوى العاملة داخل المنظمة، أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويضات والأجور، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين... الخ. (Sikula , 1976: p.6)

3- إدارة الموارد البشرية؛ في الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، أو علاقاتهم داخل التنظيم. وكذلك؛ الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية:

- تحليل التنظيم.
- تخطيط القوى العاملة.
- التدريب والتنمية الإدارية.
- العلاقات الصناعية.
- مكافأة وتعويض العاملين.
- تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية.
- المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين. (Martin , 1977)

وأخيراً؛ في مسؤولية كافة المديرين في المنظمة، وأيضاً توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد. (Grant , 1977: p.2)

وبصفة عامة؛ اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المدبرون، وتتمثل هذه الوظائف في:

- 1- التخطيط.
- 2- التنظيم.
- 3- التشكيل.

4- القيادة.

5- الرقابة.

وتمثل هذه الوظائف؛ العملية الإدارية. وفي مجال دراسة إدارة الموارد البشرية، يتم التركيز على إحدى هذه الوظائف؛ وهي التشكيل، أو ما يطلق عليها الآن؛ إدارة الموارد البشرية، والتي تشير إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، ومن هذه الأنشطة:

- 1- تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.
- 2- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- 3- استقطاب واختيار الأفراد.
- 4- توجيه الأفراد وتدريبهم.
- 5- تصميم أنظمة الأجور والحوافز.
- 6- تقييم أداء الأفراد.
- 7- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد. (حسن، 2003: ص ص 2، 3)

أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة:

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات، وتعزيز القدرة التمويلية، وحددت أهدافاً طموحة للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق. فكم من منظمات تزودت بآلات تلقائية كاملة الاتوماتيكية، لكنها لم تقوى على استغلالها، لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة.

وفي حالات أخرى؛ حددت منظمات أهدافاً طموحة؛ لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية، لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف عاماً بعد عام، وتمثلت أهم الأسباب في مسببات داخلية؛ وهي تواضع قدرات المديرين، وتضخم أعداد العاملين، وانخفاض قدرات ودافعية العاملين، وغياب روح الفريق.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية، تنبع من أهمية الموارد البشرية نفسها، والتي تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بمرور الوقت وتراكم الخبرات، فبينما تبلى الآلات بمرور الوقت، تتوهج العقول، وبالتالي؛ فالموارد البشرية تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه.

من ناحية أخرى؛ فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية، وبين غيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير، كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المناسبة مع طبائع، أو خصائص الأعمال المؤداة، ومع أعباء العمل بكل إدارة، ومع جدول التنفيذ؛ أي في التوقيتات المناسبة.

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو الحفز، لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سالفه الذكر، العملية لإدارة الموارد البشرية؛ أي التي تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها. كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات؛ ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة. بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة، وتيسير بلوغ أهدافها، والأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً: الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية على المستوى القومي في المحاور الرئيسية التالية:

أ- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛ خاصة مع تغير طبيعة فرض النفوذ ليصبح النفوذ، أو الغزو الاقتصادي؛ هو الأكثر تأثيراً والأوسع استخداماً.

إن النفوذ الاقتصادي يجيء عبر قوة اقتصادية تقوم، ليس فقط على موارد طبيعية، بل على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة، وعلى الأداء الجاد المثمر

للعاملين؛ لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف جوانب النشاط الاقتصادي، فالقاسم المشترك بين الدول الصناعية الكبرى، على سبيل المثال؛ هو الثروة البشرية، بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة، وقدرات فنية مناسبة وعالية، وسمات سلوكية إيجابية، نتجت عن إشباع احتياجاتهم النفسية والمادية، تحت مظلة إدارة فاعلة في المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها، وكذا في المنظمات الحكومية التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارتها. (مصطفى، 2008: ص ص 24-26)

ب- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:

وتتمثل أهمية الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، ويقصد بالمزايا التنافسية؛ القدرات الذاتية التي تملكها المنظمة (المهارات والتكنولوجيا والموارد والمزايا، والتي تستطيع توظيفها واستثمارها؛ بما يحقق قيمة ومنفعة أعلى للعميل أو المستهلك، وتحقق تميزاً أو اختلافاً لها عن بقية المنافسين، وتسمح باستمرار تحقق النجاح والتميز في ظل المنافسة على المستوى المحلي أو الدولي.

ولكى يكون للموارد البشرية دوراً في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، لابد وأن تتميز بالمهارات التالية:

1- مهارات عامة؛ وهى المهارات التي يمتلكها الأفراد، وتوفر قيمة بالنسبة للمنظمة، وتكون قابلة للتنقل بين منظمات متنوعة، وتوفر قيمة متساوية بالنسبة لجميع المنظمات.

2- مهارات خاصة؛ وهى المهارات التي توفر قيمة هامة لمنظمة معينة. وتنشأ الميزة التنافسية من الاستثمار في تلك المهارات الخاصة، والتي تخلق قيمة بالنسبة للمنظمة، ومن الصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

كما لابد لموارد المنظمة ككل؛ وهى:

- 1- الموارد الملموسة: الموارد المادية والبشرية والتنظيمية والتكنولوجية.
- 2- الموارد غير الملموسة: الخبرات والمهارات وجدارات العاملين ومهارة الإدارة.

3- الطاقات التنظيمية، وتشمل:

- أ- جدارة وكفاءة المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ب- طاقة المنظمة وقدرتها على تجميع وتنسيق مواردها؛ بما يحقق الأهداف المحددة، ومن أمثلة ذلك:
 - 1- خدمة مميزة للعملاء.
 - 2- ابتكارات في مجال المنتجات والخدمات.
 - 3- طاقات تجهيز في مجال تطوير المنتجات.
 - 4- القدرة على استقطاب وتحفيز والمحافظة على رأس المال الإنساني.

أن تتسم بما يلي:

- 1- أن يكون المورد ذا قيمة؛ وتعنى كيف لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تخفيض التكلفة، أو في زيادة العوائد.
- 2- أن يكون المورد نادراً؛ ويعنى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحديد كيفية تطوير واستثمار الخصائص النادرة للموارد البشرية للمنظمة.
- 3- عدم إمكانية الاستبدال أو الغحلال، وأن لا تكون هناك قابلية لتقليد موارد المنظمة: فعلى إدارة الموارد البشرية تطوير خصائص مواردها، حتى لا يسهل على المنافسين محاكاتها. (خطاب، 2012: ص ص 1287، 1288)

بالإضافة إلى الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية التنافسية؛ من حيث القيمة والندرة، وعدم القدرة على المحاكاة، فهناك خصائص أخرى هامة؛ ومنها:

أولاً: الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل:

وهنا يصح لنا أن نتوسع بمفهوم الانتماء، على أنه: كل ما يستشعر المرء الحب له يكون في نفس الوقت متمياً إليه، كما إنه يكون غير متمم لما لا تدور حوله مشاعره، وبذلك يخرج مفهوم الانتماء من معنى التبعية، ويحل محله مفهوم الحب. فنحن ننتمى إلى وطننا لأن وجداننا قد تعلق به، فأحببناه أو صرنا متممين له. وهذا

يدفع بنا إلى إبراز جانب مهم من عملية الانتماء؛ هو الجانب التجريدي، فنحن في انتماءاتنا ننحاز إلى التصورات أو المفاهيم. فالوطن ليس هذه القطعة من الأرض أو تلك، بل هو مفهوم أو تصور مجرد، وكذا يقال عن الكثير - أو عن كل ما ننتمى إليه -؛ كالديمقراطية والمساواة أو حتى المنظمة أو الأسرة أو المجموعة الدينية أو العرقية أو الاقتصادية أو غير ذلك -.

والواقع أن الإنسان كلما صار أكثر رقياً وتحضراً، صار بالتالي أكثر قدرة على التعامل مع التصورات والمفاهيم المجردة، وبالتالي فإن انتماءاته لا تكون للأشياء والكائنات المفردة، بل تكون للكليات، أو لما ليس واقعاً في نطاق المحسوسات، فالبدائي يحس بالانتماء إلى شخص رئيس القبيلة، بينما يحس المتحضر بالانتماء إلى الصفة الرسمية التي يحملها هذا الشخص، أو ذاك بحيث صار رئيساً للجمهورية أو ملكاً. فالانتماء في هذه الحالة الأخيرة ليس للشخص بل للمفهوم الذي التصق به أو أضيف إليه. فإذا ما زالت هذه الصفة الرئاسية عن رئيس الجمهورية أو الملك فإن الولاء يتلاشى، أو ينتقل إلى الشخص الجديد الذي التحقت به صفة الرئاسة، أو الجلوس على العرش.

وبالنسبة للانتماء - إذا ما نظر إليه باعتباره مكتسباً من البيئة المحيطة بالمرء - فإن اكتسابه يتم بواسطة مجموعة كبيرة معقدة من العمليات التفاعلية فيما بين الإنسان والبيئات المحيطة به، وهناك في الواقع بيئات متباينة من حيث النوعية يتفاعل الإنسان معها وتلعب دوراً في تشكيل انتماءاته المتباينة - يعيننا منها البيئة الاجتماعية؛ - وهي البيئة التي تتشكل من الناس، وما أفرزته السلسلة الهائلة من المجتمعات البشرية من أنظمة وأعراف وقوانين ومعتقدات ومؤسسات وتراث وثقافة ونحوها، ولا يعنى ذلك إغفال دور العقل، فإننا عندما نفرّد موضوعاً لمدارسة العلاقة بين العقل والانتماء، فإن هذا لا يعنى أننا نفصل العقل عن الوجدان - وهو الخامة التي تصنع منها العواطف - . ذلك أن العقل لا يستطيع أن يفصل عن الوجدان، وإن كان العكس ليس صحيحاً على طول الخط. ذلك أن الوجدان يمكن أن يعتدل في

طيات الشخصية في منأى عن العقل الواعى، فيعبر المرء في سلوكه الداخلى، أو في سلوكه الخارجى عن عوامل لا شعورية بجته لا صلة لها بالوعى، ولا بالعقل المنطقى الموضوعى الذي يدرك نفسه من جهة، ويدرك ما حوله من موضوعات مطروحة أمامه ذهنياً من جهة أخرى. (أسعد، د.ت: متعدد)

أما الرضا بوجه عام؛ فإن تزايد الشعور داخل الفرد بعدم الرضا، يتبعه انخفاض متزايد أيضاً في شعوره بالانتماء إلى وطنه، والعكس صحيح، فعلى سبيل المثال: فإن إنتاجية الفرد تتوقف إلى حد كبير على درجة شعوره بالانتماء إلى المنظمة، ومن قبلها إلى الوطن، فالشعور القوى بالانتماء له فعل السحر في نفوس الأفراد لدرجة أنه يجعلهم مستعدين، بل ومرحبين بأن يضحو بحياتهم في سبيله، وليس الذي يكون مستعداً ومرحباً بالتضحية بحياته في سبيل وطنه، يكون على استعداد أكثر ومرحباً أكثر ببذل كل جهد ممكن لرفعة هذا الوطن؟.

إن الشعور بعدم الرضا هو بطبيعة الحال نتيجة لكل العوامل السابقة، التي تمثل في حد ذاتها، أسباباً مباشرة لانخفاض الإنتاجية القومية في تلك الدول، وفي نفس الوقت فإن الارتفاع السنوى في الأسعار بمعدلات عالية بها، لا يؤدي فقط إلى تدهور مستوى معيشة معظم أفراد مجتمعاتها؛ وإنما أيضاً إلى تزايد مطرد في درجة سوء توزيع الدخل القومى هناك، ولا شك أن ذلك يزيد العمال والموظفين شعوراً بعدم الرضا، وبأن البلد الذي يعيشون فيه ليس وطنهم هم، وإنما هو وطن أصحاب الأعمال، الذين يزدادون غنى وبدرجة كبيرة مع الوقت على حساب الآخرين الذين يزدادون فقراً. فضلاً عن ارتباط ارتفاع الأسعار بالجريمة، ومنها بلا شك جرائم الفساد المالى والإدارى داخل بعض المنظمات، وإن كان أثرها يعد محدوداً، إلا أنه إتضح مثلاً أن كل زيادة في سعر الخبز تعقبها زيادة في نسبة بعض الجرائم خصوصاً السرقة، كما أن ارتفاع بعض السلع ارتفاعاً فاحشاً يؤدي إلى كسادها، وإلى انتشار البطالة لدى منتجها، وللبطالة أثرها بطبيعة الحال في معدلات الجريمة بوجه عام. (شفيق،؟؟؟: ص120)

علاوةً على ذلك "فإن تفشى الظلم في الدول النامية بدرجة كبيرة - نتيجة عوامل عديدة، مثل التأخير في الفصل في القضايا، الأمر الذي يشجع الأفراد هناك على ظلم بعضهم دون خوف من رفع الدعاوى ضدهم في المحاكم -، وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض الأوضاع السياسية في البلدان النامية تخلق أحياناً شعوراً لدى الغالبية الساحقة من أفراد المجتمعات هناك، بأن رغباتهم وآرائهم لا تؤخذ في الاعتبار كلية، أو أنها على الأكثر تؤخذ في الاعتبار بدرجة ضئيلة حتى عند اتخاذ أهم القرارات؛ أي كلما انخفضت درجة الشعور بالانتماء إلى الوطن، كلما زادت الجماهير استهتاراً بالمال العام وإهمالاً له؛ وبطبيعة الحال فإن الفاقد في المال العام، يزيد من الأثر السلبي للانخفاض في درجة الشعور بالانتماء إلى الوطن على الإنتاجية القومية في الدول النامية. (دغيم، 2006: ص ص 118-120)؛ حيث يؤدي غياب الانتماء إلى:

- 1- التسبب وعدم الانضباط.
- 2- الجمود و اللامبالاة.
- 3- قلة الدافع للعمل.
- 4- ضعف المبادأة والإبتكار.
- 5- الاستغلال الوظيفي.
- 6- انخفاض القدرات والمهارات وانتشار ظاهرة الغياب والتمارض.
- 7- هجرة العقول وتسرب الكثير من العمالة الفنية الماهرة إلى الخارج. (كاظم، 1993: ص 133)
- 8- الاختلاس من المال العام، وإهداره بسوء الاستخدام المتعمد، أو بالاستهلاك فيما لا ينفع.
- 9- إضاعة وقت العمل في أمور غير مفيدة.
- 10- تأخير مصالح الناس.
- 11- انتشار الرشوة.
- 12- إضاعة حقوق الدولة.
- 13- التخريب المتعمد في المنشآت الحكومية.

وغير ذلك من الظواهر التي يصعب حصرها، والتي أثرت بشكل كبير على كفاءة أداء العمل الجماعي، وفعالية المنظمات الاقتصادية والاجتماعية بالدولة.

والأهم مما سبق شعور الفرد بأنه عضو مؤثر في مجتمعه، له قيمته ومكانته، وله تأثيره الحيوى بما يقوم به من أدوار، كما يفرض تنمية الانتماء للوطن بناء الثقة بين الحكومات وبين الشعوب، تلك الثقة لن تتأتى إلا بالصدق وكشف الحقائق، والقضاء على الفساد بكل صورته، وأن تكون القيمة للأصلح، وليس للأقرب من أهل الثقة.

ويمكن أن نجمال سبل تنمية الانتماء في بعض جمل، وهى:

عندما يشعر الفرد بأن له وطن.. سيتمى إليه، ويجارب من أجل حمايته، وعندما يفقد الوطن.. سوف يبيع الأرض ومن عليها، لأنها في النهاية بالنسبة له.. مجرد أرض لا يملكها، ولا تربطه بها أي وجود، ولا بأهلها أي عاطفة. (على، 2011)

لذلك لابد من تنمية الانتماء لدى المواطن بصفة عامة، والعامل بصفة خاصة، لذلك؛ يلعب الرضاء عموماً دوراً هاماً في حياة الناس، والرضاء الوظيفي خاصةً في حياة العاملين، فهو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود، أو المميزات، أو حتى الأجازات، إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته، ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضاء.

ويرجع الرضاء الوظيفي لقبول الإنسان وظيفته كما في، وقيامه باستغلال كل سبل الرضاء المتاحة له من خلالها. ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضاء الوظيفي، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، وكذلك مساعدة زملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، فيمكن لأي عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضاء على الأقل.

وينبع الشعور بالرضاء من مصدرين أساسيين؛ وهما:

- 1- أداء العمل بشكل صحيح - الفخر بالمهارة - مهما كانت بيئة العمل، وبالطبع هناك وظائف يصعب تحقيق الرضا فيها عن غيرها، خاصة حين تدرك أن الوظيفة لا تناسب قدراتك، ولا توفيك حقلك ولكنك مضطر لها.
- 2- بيئة العمل، والتي تشمل على مكان العمل والأشخاص الذين تتعامل معهم.

وتنبع أهمية الرضاء الوظيفي من:

- أ- أنك حين تشعر بالرضاء تطلق العنان لحماسك وقدراتك الإبداعية.
- ب- كما أنك حين تشعر بالسعادة تكون أكثر إيجابية مما يجعل من حولك أيضاً أكثر إيجابية.
- ج- أيضاً الرضاء الوظيفي يسعد الإدارة - إذن فأنت حين تسعد نفسك تسعد رؤسائك في العمل -.
- د- بالإضافة لأن الشعور القوي بالرضاء الوظيفي يمكّنك من بناء علاقات أفضل مع رؤسائك وزملائك، وأيضاً عملائك، فالشعور بالرضاء صفة معدية.
- هـ- أيضاً حين تكون الأمور على ما يرام في العمل، فإنك لا تبحث عن سبل للتهرب من العمل، بل على العكس تبحث عن مهام ذات قيمة أكبر.
- و- وأخيراً فحين تشعر بالرضا تكون أكثر تركيزاً مما يجعلك ترتكب أخطاء أقل.

ويضع الكثير من العمال خططاً لتحقيق النجاح في حياتهم المهنية: فيستخدمون حيل السياسة ويقومون بألعاب الحواة، ويفعلون كل ما يعتقدون أنه يمكن أن يفيدهم في تسلق السلم الوظيفي. أولئك الناس يتجاهلون حقيقة أن النجاح المهني يمكن تحقيقه بشكل أكثر سهولة وأخلاقية وكفاءة عن طريق الرضا الوظيفي، فهو يقربك من حدود إمكاناتك، فتمكّنك إنجازاتك من البقاء منفرداً عن الآخرين. فاهتمامك بعملك يدنيك في النهاية من النجاح. فالرضاء الوظيفي يمكّنك من تسلق السلم الوظيفي مثل المخططين والمتأمرين، ولكن بطريقة أكثر إمتاعاً (كيبيلر، 2003: متعدد)، وشرفاً.

والحقيقة أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الانتماء، وليس العكس، فقد ذكرنا في البداية أن الانتماء يكتسب نتيجة احتكاك الفرد بمجمعه، والذي يعتبر في حد ذاته منظومة متداخلة لا يمكن فصل أي من مكوناتها السياسية، أو الاجتماعية، أو الاقتصادية، أو الثقافية؛ وهذا الاكتساب يتم بواسطة مجموعة معقدة من العمليات التفاعلية فيما بين الإنسان والبيئات المحيطة به، ومنها بيئة العمل بالطبع، والتي تلعب دوراً في تشكيل انتماءه، لذلك فإن الشعور بالرضا الوظيفي يزيد من انتماء الفرد لوطنه، وليس بالضرورة أن يؤدي الانتماء إلى الشعور بالرضا، فقد يكون العامل على درجة عالية من الانتماء لوطنه، ولا يشعر بالرضا الوظيفي داخل العمل، نتيجة عوامل بعيدة كل البعد عن سياسات الدولة.

ثانياً: المرونة:

ويقصد بها مرونة المهارات؛ أي الاستخدامات البديلة الفعلية والمحتملة، التي يمكن لمهارات الموظفين تطبيقها، وكذلك السرعة، والتي من خلالها يمكن إعادة تشكيلها. وهناك ثلاث مستويات لمرونة المهارة؛ وهي:

- التنوع على المستوى الفردي؛ أي قدرة العاملين على تعلم مهارات لها استخدامات بديلة.
- التنوع على مستوى المنظمة؛ أي تنوع المهارات سواء الفعلية، أو المحتملة القائمة حالياً في المنظمة.
- السرعة في البعد الزمني؛ أي مدى أو كيفية السرعة التي يمكن من خلالها، إعادة تشكيل المهارات في المنظمة.

وتظهر أهمية مرونة مهارات الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية، من خلال زيادة قدرة المنظمة على سرعة التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، والتطور التكنولوجي، واستغلال الفرص الجديدة؛ وبالتالي تحقيق استراتيجية المنظمة، سواء قيادة التكلفة، أو استراتيجية الإبداع والابتكار.

ثالثا: التنظيم الإدارى:

يعتبر من العناصر الهامة، والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية للمنظمة. والتنظيم يعنى توافر النظم والممارسات التي تسمح لخصائص الموارد البشرية، بأن يتم استثمارها وتطويرها؛ بما يسهم في تحقيق المزايا التنافسية، وهناك مجالات عديدة في ذلك؛ ومنها: التركيز على ثقافة التعاون، والثقافة المبنية على استخدام فرق العمل، وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات.

رابعا: التعلم التنظيمى:

يعتبر التعلم التنظيمى، سبيل للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة، سواء بالنسبة للموارد البشرية، أو بالنسبة للمنظمة ككل؛ وذلك نم خلال:

- عملية اكتساب المعرفة ونقلها وتطويرها، ودمج كل من المعرفة الضمنية والصريحة، واحتفاظ ذاكرة المنظمة بهذه المعارف والمهارات، وانعكاس ذلك في خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة، وأداء أفضل للأفراد وللمنظمة.
- يساعد التعلم التنظيمى على تطوير السلوك والأداء التنظيمى من خلال:
 - مرحلة التعلم الإدراكى: والذي يؤدي إلى تحسين النماذج الفكرية، والقاعدة المعرفية.
 - مرحلة التعلم السلوكى: حيث تتم ترجمة هذه التغيرات، إلى ممارسات جديدة في مجال العمل بالقدرة، وبالسرعة المطلوبة، والتي تحقق التفوق على المنافسين.
- يحقق التعلم التنظيمى إشباع حاجات الأفراد في النمو والتطوير، وتعزيز انتماء الفرد للمنظمة؛ وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها وتهدد حياتها. خطاب (2012: ص ص 1290، 1291).

ثالثاً: العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة:

لا شك أنه في عصرنا الحديث؛ عصر التقدم العلمى والتكنولوجى، قد انتقلت الثروة تدريجياً من أصحاب الموارد الأولية لأصحاب الفكر والاكتشافات العلمية، وأصبح تقدم وتفوق الدول رهناً بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية، والإفادة منها؛ أي من عقول المبدعين فكراً وعلمياً.

لقد تضمنت الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة G.A.T.T، اتفاقية حماية الملكية الفكرية، والتي ضمت معايير عالمية مشددة لحماية هذه الملكية. كما ظهر قيد جديد على سعى الدول النامية لنقل التكنولوجيا، والإفادة من براءات الاختراع، والتي تمتد حمايتها إلى عشرين عاماً، وحقوق الطبع التي وصلت حمايتها إلى خمسين عاماً، ويعنى ذلك؛ أنه يستحيل تقليد براءات الاختراع وتطويرها (الهندسة العكسية). وسترفع قيمة فاتورة شراء التكنولوجيا المستوردة، وذلك طالما تأكد حق صاحب التكنولوجيا الأصلي في حماية ما ابتكره.

وعلى ذلك؛ فإن على منظماتنا إما أن تشتري تكنولوجيا بالسعر الذي ستحدده الشركة الأجنبية المنتجة، وسيكون مرتفعاً بالطبع، أو لا تشتري حق الإنتاج، وتستورد المنتج من الخارج وبأسعار مرتفعة أيضاً. مصطفى (2008: ص ص 28، 29).

أهداف الموارد البشرية:

وتتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة. وعلى ذلك؛ فإنه سوف يتم على سبيل المثال، النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية، على أنه الشخص الذي يعنى بالجانب الإدارى من إدارة الموارد البشرية؛ مثل إعداد عقود العمل وملفات الموظفين.

1- على الجانب الآخر تماماً من ذلك؛ فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسئول عن الموارد البشرية، على أنه جزء متكامل وحيوى من عملية التخطيط للعمل.

- لذا؛ فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة، وسوف تشتمل في أوقات مختلفة على بعض، إن لم يكن كل الأهداف التالية:
- 2- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة؛ لضمان أن المنظمة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المنظمة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
 - 3- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية؛ حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
 - 4- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمنظمة؛ وبصفة خاصة، بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
 - 5- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم.
 - 6- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص؛ وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها.
 - 7- توفير قناة اتصال بين القوى العاملة، وبين إدارة المنظمة.
 - 8- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير التنظيمية في إدارة الموارد البشرية.
- كشواى (2008: ص ص 12، 13)

وظائف الموارد البشرية:

تختلف وظائف الموارد البشرية من منشأة إلى أخرى، بحسب حجم المنشأة وأنشطتها، إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم؛ وهي على سبيل المثال:

1- التوظيف:

وهو عملية مكونة من عدة خطوات، صممت لتزويد المنشأة بالأفراد المناسبين

للووظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب؛ ثم الاختيار، والتعيين.

ويعتبر توصيف الوظائف؛ البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية، لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة لإنجازها، بعد تحديد أهداف المنشأة. توصيف الوظائف أيضاً؛ هو تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنشأة؛ من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها، والشروط التي يجب أن تتوافر فيمن يشغلها.

كما يستخدم التوصيف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد، ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها؛ يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً. كما أن تخطيط الموارد البشرية؛ عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً)، وخارجياً (الأفراد الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة، والتي تتوقع المنشأة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

2- تخطيط الموارد البشرية:

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى التنبؤ باحتياجات المنشأة من الأفراد، وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم تعيينهم، أو الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنشأة) لسد هذه الاحتياجات.

ولا يعنى التخطيط بالضرورة بأنه: عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة؛ بل يعنى تحديد الاحتياج الحالى والمتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين؛ فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يعرف بأنه: العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنشأة لشغل الوظائف الشاغرة، عن طريق نشر مواصفات الوظيفة وشروط شغلها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة أو من خارجها.

والحقيقة؛ أن الواقع الحالى يشير إلى افتقاد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين وتخطيط الموارد البشرية المعمول بها أهميتها؛ حيث لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية غير فعالة أو مرنة. وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبة، بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين أيضاً؛ أن أي إخلال في أي مبدأ من البنود المسلسلة في التوظيف؛ من شأنه أن يضعف فرص المنشأة في النجاح، ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية. (سالم، 2009: ص ص 12، 13).

إدارة الموارد البشرية (جوانب سلوكية) :

بدايةً.. يمكن القول أن الفرد بالمنظمة؛ هو وحدة أو كيان مادي ومعنى يقوم بممارسة عمل ما، في ظروف مادية واجتماعية معينة. وهو بذلك يمثل نظاماً مفتوحاً يتأثر ويؤثر في عديد من المتغيرات التي تحيط به، ويعمل معها أو من خلالها؛ حيث يلعب هذا التأثير أو التفاعل دوراً جوهرياً في تقليل أو زيادة فاعليته.

وإذا واجه الفرد حاجزاً ما - مادي أو معنوي -؛ سرعان ما يحاول إبعاد هذا الحاجز، فإن لم يستع، ابتعد هو عنه بتغيير مساره؛ لتحقيق نفس الهدف المرغوب، وإن لم يستطع هذا أيضاً، اتجه للبحث عن هدف جديد يحقق تلك الحاجة، أو الرغبة القائمة لديه، فإذا تحقق هذا؛ سكن الفرد واستقر.

وإذا لم يستطع الفرد أن يسلك أيّاً من الاحتمالات السابقة؛ هنا يصبح الفرد انفعالياً، ويتجه نحو تحطيم الحاجز. فإذا تحقق هذا، يسهل على الفرد أن يحقق أهدافه، وإن لم يستطع تحطيم الحاجز، لكون الحاجز قوياً، أو لأى سبب آخر؛ اتجه السلوك الانفعالى إلى الفرد ذاته، مما ينشأ عنه تلك النواتج السلوكية؛ كالقلق والصراع والإحباط، أو الاتجاهات النفسية؛ كالاغتراب، وغيره من الظواهر السلوكية المرتبطة بالعمالة داخل التنظيمات.

ومعنى هذا؛ أن النواتج والاتجاهات السلوكية لدى الأفراد بالمنظمات، تتحدد وفق طبيعة التفاعل بين تلك المتغيرات البيئية والتنظيمية؛ ومنها الخصائص التكنولوجية، والخصائص المادية والمعنوية لهؤلاء الأفراد. (أبو بكر، 2004: ص 385) وتشتمل هذه الاتجاهات والظواهرات السلوكية على الأبعاد التالية:

1- الرضا الوظيفي:

وهو كما ذكرنا سابقاً؛ ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو الأجازات؛ إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته. ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضا. لكن مع الشعور بالإحباط، لا يمكن للفرد الإحساس بأى قدر من الرضا؛ رغم أنه لا توجد مؤسسة سيئة بالكامل ولا يوجد بها شيء يدعو للرضا؛ خاصةً وأن الوظيفة الواحدة يرتبط بها أكثر من مصدر لتحقيق الرضا، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو زيادة قدراته الشخصية، أو حتى تلقى الثناء، فيمكن لأي عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضا على الأقل.

كما يمكن الشعور بالرضا كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر. فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، بينما تستعد لعمل أفضل. والكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها. كيبيلر (2003).

2- مقاومة التغيير:

إن التغيير يعتبر جزءاً أساسياً من عملية الإبداع والتجديد في المنظمة، ويعتبر جزء من دور أي مدير هو العمل كأداة تغيير في منظومة العمل، أي يأخذ على عاتقه مسؤولية تغيير نموذج قائم لكل من سلوك شخص أو نظام اجتماعي آخر،

وغير ذلك يعد تغيير غير مخطط، إذ يحدث بشكل فوضوى مثل الإضراب الذي يتسبب في غلق المنظمة، أو تغيير نفعى مثل الخلافات بين الأفراد، والتي تتسبب في وضع إجراءات، أو قواعد جديدة يتم ترسيخها لتنظيم العلاقات بين الإدارات. (آر، يناير 2: 2007: ص 50).

فالقيم والمفاهيم السائدة عن نظام العمل في المنظمات تساعد على نجاح تطبيق إعادة هندسة نظم العمل، أو فشله في حالة وجود مفاهيم وقيم تقليدية للعمل راسخة بالمنظمة. لذلك لابد من السعى نحو تغييرها، فضلاً عن اتجاه المدير نحو تحفيز موظفيه على الارتقاء لمستوى التحديات التي تفرضها تلك التغييرات، وتشجيع السلوكيات التي تعكسها، فإن ذلك ولا شك يؤدي إلى نجاح المنظمات في تطبيق إعادة نظم العمل لديها، وعلى النقيض من ذلك فإن تجاهل قيم واتجاهات الأفراد يؤدي إلى فشل ذلك التطبيق. هذا ويمكن للقائمين على إدارة المنظمة تحقيق هذه التهيئة لهؤلاء العاملين عن طريق مخاطبة الموظفين حول تلك القيم الجديدة، وتجسيد التزامهم بها من خلال سلوكهم الشخصي، والعمل على تشجيع القيم المطلوبة من خلال تشجيع السلوكيات التي تعكسها، وذلك من خلال إلقاء المحاضرات وعقد الندوات (غنيم، 2009) الإدارية والدينية التي تؤكد القيم والأخلاقيات المطلوبة.

وفى سياق موضوع الكتاب؛ فإن تغيير أو تعديل اتجاه فرد ما، يتطلب تعديل عدد من المعتقدات التي فى أساس تكوين الشخص، مما يزلزل إحساسه، بالإضافة إلى ما يحدث من تشوش كامل ومقاومة. والسؤال هنا: هل المدير مطالب بإحداث تعديل أو تغيير فى اتجاهات مرؤوسيه. إن المقدمة الناجحة لإحداث التغيير تنطلق من قدرة المدير على إدراك هيكل معتقدات الآخرين. وسوف تكون نقطة البدء فى ذلك هيكل معتقداته هو شخصياً.

3- القلق والأمان:

يشير البعض إلى أن القلق Anxiety؛ كالخوف والغضب، من حيث كونه حالة

شعورية، أو عاطفية ناشئة من إدراك الفرد بأن شيئاً ما يهدده. وإن كان الخوف أو الغضب عادةً - كما سنرى لاحقاً - ما يكون استجابة لتهديد حقيقي، يتطلب نوعاً من الهجوم أو الهروب، إلا أن القلق عادةً ما يكون استجابة لشيء غير محدد بوضوح في البيئة العامة، أو البيئة التنظيمية. (أبو بكر، 2004: 398)

كما يرى البعض؛ أن القلق هو حالة ن التوتر ناتجة عن مجموعة من المصادر، متمثلة في الإحباط؛ وهو كما يعرفه (كوفر وايلي) بأنه: عاطفة أو شعور سلبي ينتج من أن سلوكاً معيناً لم يؤد بنا إلى الغاية أو الهدف المقصود، ويتعين الانتباه إلى أن الإحباط هو شيء يحدث داخل الفرد؛ أي حالة داخلية في الشخص ناشئة من عجز عن بلوغ هدفه.

ويحتوى أي تتابع سلوكي على احتمالات الإحباط، فيمكن مثلاً أن يصاب الطفل بالإحباط نتيجة لوجود حاجز زجاجي يمنعه من الوصول إلى اللعبة الموضوعية في نافذة المتجر، بينما يمكن أن يحدث الإحباط للمدير نتيجة لتغيب سكرتيرته المفاجئ عن العمل في زحام الاتصالات التليفونية المطلوب إجراؤها، والمواعيد المطلوب ترتيبها، أو للموظف نتيجة لضيق الترقية بسبب وجود شخص أكفأ أو أقرب لصناع القرار. (عفيفي؛ عبد الهادي، 1994: ص 298)

وبالإضافة إلى الإحباط، هناك الصراع وضغط دور الفرد في العمل، والتي تتفاعل مع بعضها لتؤدي إلى الإحساس بالخوف وعدم الأمان.

وبناءً على ذلك؛ فقد ارتبط بعملية التغيير، أو التطوير التكنولوجي، حالة من القلق لدى العاملين، تنعكس في شكل أنماط سلوكية معينة، بما يستلزم من الإدارة؛ العمل على تجنب مثل هذا الإحساس من القلق وعدم الأمان.

4- الصراع والتعاون:

إذا ما واجه الفرد أي موانع أو عوائق، وعجز عن التكيف مع تلك المتغيرات البيئية أو التنظيمية، فسرعان ما يدخل في حالة من الصراع؛ تؤدي به إلى الإحساس

بمشاعر القلق والتوتر والإحباط، وعادةً ما تدفع هذه المشاعر بالفرد، إلى نوع من الاستجابات السلوكية لحماية ذاته والدفاع عنها.

وتفرق الكتابات بين الصراع الذاتى أو الداخلى، وبين الصراع الخارجى؛ حيث يتمثل الأول في تواجد ميلان أو أكثر بينهما تعارض، ومن ثم تنازع التصرفات والسلوك داخل الفرد ذاته. ويتمثل الصراع الخارجى في النزاع بين أطراف معينة؛ كالذي يحدث بين الفرد والمنظمة، أو العاملين والإدارة، أو الإدارة والنقابات العمالية، ويعرفه البعض بأنه: التعارض أو النزاع الاجتماعى؛ هو موقف تشعر فيه الأطراف المتنازعة بوجود تعارض بينها، سواء كانت هذه الأطراف أفراداً، أم جماعات، أم تنظيمات، أم بين أي منهما وبين الآخر. أبو بكر (2004: ص 391)

ولعل من أهم التحديات التي يواجهها القائد أياً كان مستواه الإدارى؛ في معالجة الصراع، ذلك الصراع الذي قد ينشب بينه وبين أعضاء الفريق، أو بين أعضاء الفريق الذي يقوده، والصراع أو النزاع هو شيء طبيعى في بيئة العمل لا يمكن تجنبه، ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية، والسبب - ببساطة - أن بيئة العمل هذه تضم بشراً يتعامل مع بشر. وهنا يحدث الصراع لعديد من الأسباب، أهمها:

- أ - أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم واتجاهات ودوافع مختلفة.
- ب - ومن ثم فلهم رؤى وأهداف مختلفة.
- ج - كما أن ندرة الموارد أو محدوديتها تدفع الناس للتنافس على المورد المشترك الوحيد أو المحدود؛ مثل تنافسهم على سلطة أو حافز أو وظيفة أعلى... الخ.

وتعد مهمة المدير في تجنب الصراع صعبة، وكذلك في في إدارته وحله. لا سيما وأن المدير - كقائد - له عدة أدوار منها دوره كقاض، إذ يحتكم إليه اثنان أو أكثر من مرءوسيه متوقعين منه تفهم الصراع ومعالجته من منظور محايد. ويتضمن هذا الدور أن يفهم القائد خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته وآثاره إن استمر دون حل. ويجتهد في التأثير على طرفى أو أطراف الصراع. وقد يوفق بعد ذلك أو لا يوفق. فقد لا يرضى أحد أو بعض أطراف الصراع، فيستمر صراع جديد آخر.

ونظراً لاختلاف أو تعارض أهداف ومصالح كل من أطراف الصراع بشكل متزامن، ينشب الصراع. ولأن أحد أطراف الصراع يحاول تعويق أو منع الآخر من بلوغ مقصده؛ يقود الصراع إلى علاقة عدائية، أو شبه عدائية بين طرفي أو أطراف الصراع.

إن نفوساً معتلة وعقولاً مرهقة لا يمكن أن تؤدي بنجاح. لا يمكن أن تفكر جيداً في تصميم الأهداف وتحديد سبل بلوغها. لا يمكن أن تتألف لتكوين فرق عمل منجزة. لذلك يتطلب الأمر فهماً لطبيعة الصراع وأنواعه وطرق معالجته وآثاره والعوامل المؤثرة على حدته.

وتتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل الفرد، إلى صراع اجتماعي بينه وبين غيره من الأفراد، إلى صراع بين أعضاء الفريق الواحد، إلى صراع بين الفرق أو الإدارات داخل المنظمة، ثم الصراع بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل الجهات الحكومية والموردين ونقابة العمال والمنافسين. (مصطفى، 2007: ص ص 143، 144)

5- الاغتراب أو الانتماء:

يلاحظ أن الاغتراب أو الشعور بالغرابة داخل العمل، قد أصبح من الظواهر التي شاع تواجدها في مجالات العمل، بما لها من مخاطر بالنسبة للعاملين، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها مجتمع، لكنها تختلف في أسبابها من مجتمع لآخر نتيجة لخصوصية كل مجتمع وظروفه.

وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب في العمل، فإن نتائجها متشابهة؛ حيث يضمحل الحماس للعمل، وتزداد مشاعر الاحتراق النفسي أو الذاتى، ومثل هذه المشاعر السلبية تؤثر بالطبع على مستوى الإنتاجية، والرغبة في العمل. إذن؛ هو الوجه الآخر للإحباط الإدارى.

ويعد الاغتراب خاصية وجودية مميزة للإنسان؛ فهو المخلوق الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن نفسه دون أن يعي ذلك. كما أن الاغتراب ظاهرة إنسانية

متعددة الأبعاد والمعاني، فالاغتراب في العمل كما يعرفه عبيد يمثل "تجربة ذاتية يعانى منها الإنسان؛ حيث الشعور بالانفصال والانعزال والعجز وفقدان الذات.

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية الاغتراب بأنه: حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه، ويصبح غريباً عن أعماله، ويكاد يفقد إنسانيته كلها، ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه.

ويعرف معجم الموارد البشرية شعور العامل بالغرابة؛ بأنه شعور ينتاب الموظف عند تأديته لعمل متخصص بمعزل، وبدون مشاركة العاملين الآخرين، بناءً على أساليب تقسيم العمل، أو بسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية.

ويرى آخرون أن الاغتراب ما هو إلا محصلة عدم التوازن أو الاختلال في المجال السلوكي أو البنية السلوكية، ويتكون المجال السلوكي عادةً من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد أو الحالة النفسية والفسولوجية الراهنة له، وبين البيئة الواقعية أو عناصر البيئة المادية والاجتماعية، وعندما يحدث الاختلال في توازن هذا المجال بسبب المتغيرات التنظيمية؛ مثل البيئة التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور؛ فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد؛ والذي يتمثل في الاغتراب الوظيفي. (المغربى، 2007: ص ص 361، 362)