

الفصل الثالث

- مفهوم الاداء الوظيفي .
- عناصر ومحددات الاداء الوظيفي في الهيئات الرياضية والشبابية.
- مفهوم الرضا الوظيفي .
- أهمية الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسات الرياضية .
- عوامل وعناصر الرضا عن العمل .
- الخوافز ومفهومها .
- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي .
- مفهوم الابداع الاداري في المجال الرياضي.
- ملامح الشخصية المبدعة في المجال الرياضي .
- نظريات الابداع الاداري .
- انواع الابداع الاداري في المؤسسات والمنظمات الشبابية والرياضية .
- معوقات الابداع في المؤسسات الرياضية .
- طرق تنمية الابداع الاداري في المؤسسات الرياضية .
- مهارات الرياضي المبدع .
- مفهوم الموارد البشرية.
- استراتيجيات الابداع المؤسسي وعلاقتها بالموارد البشرية
- أهمية الاداء للموارد البشرية
- طرق تقييم الموارد البشرية .

١ - مفهوم الأداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (الريبوق، ٢٠٠٤: ص ٥٨)

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي.

أ- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص

عمل.

٢ - الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل

والإشراف والأنظمة الإدارية: الهيكل التنظيمي. (الصفير، ٢٠٠٢:

ص ٣٢)

ويخلص الباحثان إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم

به العاملين من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها

كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات

على أكمل وجه.

٢- عناصر ومحددات الأداء الوظيفي في الهياكل الرياضية والشبابية:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

قد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد وخبراته السابقة إما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة. (عاشور، ١٩٨٦: ص ٣٨-٣٩).

ويمكن القول أن محركات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:

١. الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

٢. القدرات والخصائص الفردية، وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة. (الحري، ٢٠٠٢: ص ٥٦).

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي .

تعددت و اختلفت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، ويرجع التعدد والاختلاف إلى وجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم، وكان من أول التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي بصفة عامة ما قام به كل من جينزبرغ *Ginzberg* وهيرما *Herma* حيث ذكرا أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة للرضا الوظيفي :

أولها : عوامل الرضا الداخلية ومصدرها السعادة الوظيفية وإحساس الفرد وشعوره بما يحققه من مستويات اجتماعية للنجاح وتحقيقه لقدراته الشخصية فيما حققه من نجاح .

وثانيهما : المرضيات المرتبطة بالظروف الفيزيائية و النفسية لعمل الفرد مثل نظافة مكان العمل والتهوية والاستمتاع برفاق العمل وغيرها .

وثالثهما : المرضيات الخارجية وهي المكافآت والأجور والعلاقات وليس المهم هو كم هذه المرضيات فحسب ، وإنما هو علاقة هذا الكم بتوقعات الفرد باعتبارها وظيفة لقيمه وأهدافه .

ويرى سوبر *Super 1953* أنه يعني رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وملا يتفق مع سمات شخصيته وقيمه ، كما يتوقف أيضا على الموقع العلمي الذي يتميز به ، وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته وقدراته .

بينما يرى إيون *Eween 1973* أن الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يتأثر بكمية الضغط من أجل الإنتاج ممثلا في أن القليل من الضغط قد

يجعل الموظف راضيا عن ذاته والعمل السهل نسبيا والذي فيه ضغط منخفض بالنسبة لقدرات العاملين قد يؤدي إلى درجات عالية من الأداء .

ويشير إنكسون *Inkson 1980* إلى أنه في ضوء نظرية كورمان لداعية العمل فإنه يفترض أن الأداء الوظيفي يرتبط مع الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين الذين لديهم احترام ذات مرتفعة حيث يعمل احترام الذات كمؤثر هام يؤثر على الارتباطات بين الأداء والرضا الذاتي . ويرى أن الأداء الوظيفي يرتبط كذلك ببيئة العمل والضغط من أجل الإنتاج ونظام الثواب والعقاب ، بواسطة تأثيرات سمات الشخصية أو توجيه العمل للعامل مثل اندماجه في العمل .

ويرى القبلان (١٩٨١) أن الرضا الوظيفي يشير إلى درجة الموظف التي يحصل عليها من جوانب العمل المختلفة .

أما نتائج أبحاث أرفي *Arvey* وزملائه (١٩٨٩) فتشير إلى أنه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه متعدد الأبعاد ، حيث أن هذا يؤدي إلى ظهور احتمال اختلاف عناصر معينة من عناصر الرضا الوظيفي بالنسبة لدرجة تأثير العوامل الوراثية ، ويقترح الباحثون أن أبعاد الرضا الوظيفي أو عناصره التي تتمثل بوضوح في العوامل البيئية الخارجية مثل (ظروف العمل -الإشراف) تكون أقل احتمالا في أن تظهر مكونات وراثية عن العناصر الأخرى للرضا الوظيفي والتي تعكس بدورها مزيدا من الخبرات المباشرة بالعمل أو الوظيفة من قبل الأفراد ، وهي تتحلل في (التقدم -الانجاز -التمكن) .

ويتضح من ذلك إن هذا التعريف يؤكد على التنبؤ بأن التأثير الوراثي والعوامل الخارجية مؤشرات للرضا الوظيفي .

ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد & في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في المؤسسات التعليمية :

يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما : الأمراض النفسية ، وأمراض القلب المختلفة أظهرت الدراسات بيني (١٩٨٢) أن هناك ارتباط واضحاً بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل .
ونلاحظ أنه عندما يشعر المعلم مثلاً بالراحة النفسية والهدوء في عمله فإنه يزداد رضاه الوظيفي وهذا دليل على أن النواحي النفسية لها أهمية لدى المعلم ، إذا ما توفرت له كان راضياً عن عمله ومن ثم يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجه .

أهمية الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية للعاملين بمؤسسات رعاية الشباب .

أكدت دراسة فولكينز (١٩٧٦) انه ليس هناك عامل معين يمكن أن يكون له تأثير على الروح المعنوية ، وإنما هناك متغيرات كثيرة تؤثر على الروح المعنوية ، أهمها الجوانب المعنوية التي يزيد تأثيرها على المكافآت المالية .
عوامل وعناصر الرضا عن العمل .
ويتناول فيما يلي (العوامل) أو (العناصر) المختلفة للرضا .

١- الأجر :

يتجه بعض الكتاب المحدثين بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد .. والاعتراضات كثيرة على هذا الرأي حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى الدخل

والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس والأجروان كان وسيلة لأشبع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المصالح الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح .

٢- محتوى العمل :

إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى . وفيما يلي أهم متغيرات مستوى العمل وعلاقتها بالرضا :

أ- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد ، تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل . ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل .

ب- درجة تنوع مهام العمل ، يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس .

ج- استخدام الفرد لقدراته ، يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل .

د- خبرات النجاح والفشل رغم أن نتائج الدراسات تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل إلى أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة إدخال متغيرات مستوى الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقة قدراته بالعمل فتحقيق الفرد لمستوى

أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك بالتالي استياءه وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه . وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه .

٣- فرص الترقية :

تشير نتائج الدراسات الى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي . ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل ، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

٤- نمط الإشراف :

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الأشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل . فالدراسات التي أجريت بجامعة متجش تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم ، واهتمامه الشخصي بهم ، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه وجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

٥- جماعة العمل :

تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له . فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا للفرد عن العمل ، وكلما تفاعل الفرد مع الآخرين يوجد توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسبباً لاستياء الفرد من عمله .

٦- ساعات العمل :

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت ، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيراً وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا محدوداً .

٧- ظروف العمل المادية :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاء عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة ، والرطوبة ، والضوضاء ، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل ، وأمراض المهنة المتصلة

بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن ، وكان اهتمام هذه الدراسات مركزا على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد . وتشير نتائج هذه الدراسات إلى درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة .

٨- عدالة العائد :

يتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون ما قيد أو شرط وإضا يحاول أن يحصل على العوائد العادلة . ووراء هذا مسلمة مؤداها أن هناك قيمة أو اعتبارا خلقيا يدفع الناس الى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد.

الحوافز ومفهومها:

اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها. وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز، على أنها فرص أو وسائل مكافأة، علاوة... الخ توفرها إدارة المنظمة أمام الافراد العاملين، لتثبيد رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون . (ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع (عقيلي، ١٩٩٦) .

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة" (الكمبي وآخرون، ١٩٩٠، ص ١٤٨)

كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (زويلف، ١٩٩٤، ص ٢٧٥).

أنواع الحوافز:

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف

وبوضها بالشكل التالي:

أولاً: الحوافز الإيجابية

الحوافز الإيجابية، وهي (الموافز) التي تسمى روح (المُبرح) والتجريد وتنقسم إلى:

□ أنواع الحوافز

□ حوافز إيجابية حوافز سلبية

١- حوافز مادية:

□ الأجور

□ التعويضات.

□ الأرباح.

٢- حوافز معنوية:

□ تفويض الصلاحيات.

□ مشاركة العاملين في الإدارة.

□ حوافز معنوية سلبية.

□ توجيه تنبيه.

◻ تأنيب الموظف.

◻ توجيه إنذار.

حوافز مادية:

◻ تنزيل الدرجة.

◻ الوظيفية.

◻ توقيف العلاوات.

١ - الحوافز المادية:

وعرفها (زوليف) ١٩٩٤ " بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة ويذكر (Leopold) أن الحوافز والزيادة في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح".

المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأس بوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح العناية ببرامج الطفولة والاجازات والتقاعد. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر مرمي (٢٠٠٣) من أهمها التالي:
الأجور والمرتبات ،

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما ازد الأجر ازداد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

التعويضات ،

تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات

والمنح والبدلات وطبيعة العمل. وتعويضات التخصص .. الخ

المزاجية العينية ذات القيمة المادية ،

وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور

الحفلات ومهمات السفر... الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

ظروف العمل ومتطلباته المادية تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل

الافراد مثل: (الآلات، والتجهيزات ، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوعامل

مؤثر على أداءهم في العمل ورغباتهم به، فكلما زدت وتحسنت ظروف العمل كان

استعداد الفرد للعمل أكبر.

الزيادات الدورية ،

وتكون حافز على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها

هو كفاءة الفرد في عمله (عقيلي ١٩٩٦)

المشاركة في الأرباح ،

ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص. من

خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في

الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية

(storey 1991).

٢ - الحوافز المعنوية:

وتشمل الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة

وإيمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات (ربابعة، ٢٠٠٣)

ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي كما ذكرها (عقيلي

١٩٩٦) على النحو التالي:

فرص الترقية والتقدم وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية. وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم. وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.

تقدير جهود العاملين ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بمجهوداتهم من قبل الإدارة .

إشراك العاملين في الإدارة وذلك بان يكون لهم صوتاً في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية. عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها .

ضمان واستقرار العمل الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حازله اثره في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل سخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

توسيع العمل يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

إغناء أو إثراء العمل ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر

ثانياً: الحوافز السلبية:

يقصد بها بأنها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته" (الدروبي، ٢٠٠٦، ص ٣١)

ويقسم (ربابعة، ٢٠٠٢) (الحوافز السلبية على أساس أنها:

حوافز مادية تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

حوافز معنوية العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيهه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف.

وقسم البعض الحوافز على أساس الاطراف المستفيدة من نظم الحوافز في

المنظمة على (النمو التالي).

حوافز فردية حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد انجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.

حوافز جماعية توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحات من أرائهم لحل تحسين الأداء (الخرابشة، ١٩٩٥).

ثالثاً : نتائج الرضا أو عدمه عن العمل:

١- دوران العمل .

٢- الغياب .

٣- حوادث العمل .

٤- الإنتاجية .

رابعاً : نموذج بورتر و لولر .

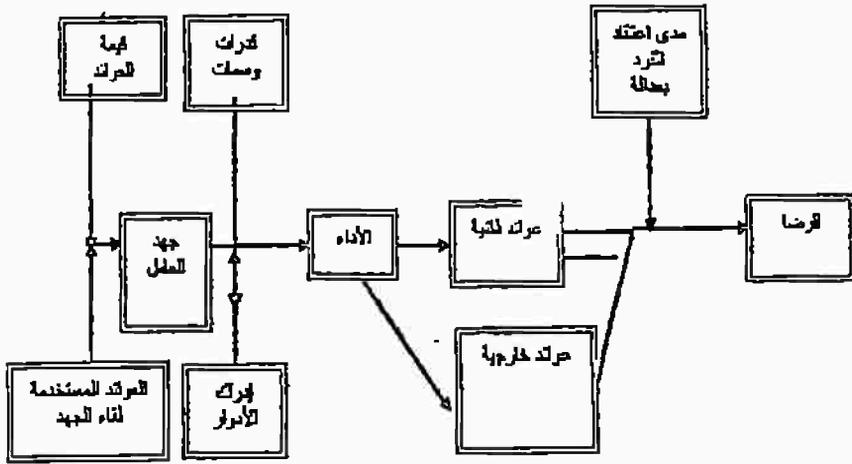
اهتم بورتر ولولر بالعلاقة السببية بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة دراسات تجارب هوثورن بان رضا العاملين يؤثر تأثيراً مباشراً على الإنتاجية مما جعل المديرين والباحثين يلجأون إلى الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين ومن ثم إلى زيادة الأداء . إلا أن الدراسات التي أجريت فيما بعد ،سلطت الضوء على ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العامل وإنتاجيته .

واعتماداً على نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر ولولر نموذجاً لتفسير أداء الأفراد العاملين حيث افترضوا بان الأداء أو الانجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضى رغبات الفرد .

أما العوائد الخارجية : فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتمثل بالأجر والأمان والحاجات الاجتماعية .

أن الفرد يوازن بين ما يحصل من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد أي مدى اعتقاده بعدالة العوائد (*Perceived Equitable Rewards*). ويقوم هذا

العنصر على أساس نظرية الأناصاف أو المقارنة الاجتماعية ، فالموظف لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه بل انه أيضا يقيّم مواقف الآخرين لان الأفراد يتأثرون بما يعتقدون أن الآخرين يحصلون عليه ، ويجرون مقارنة اجتماعية للمدخلات والعوائد من مكافآت مالية ومميزات وتقديرات في العمل التي يحصلون عليها مقارنة مع الآخرين . الشكل التالي :



وقد واجهت هذه النظرية صعوبة في مرحلة التطبيع وخاصة في تحديد وقياس الجهود ونتيجة المستوى الأول . أضف إلى ذلك فقد واجهت تلك النظرية أيضا المشكلات في القيام بإجراء الدراسات التجريبية والتطبيقية لها .

- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

أولاً : نظرية تدرج الحاجات :

إن هذه النظرية من النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تفسير السلوك الإنساني حيث قدم ما سلوفي هذه النظرية عدة دوافع لسلوك الإنسان تتمثل في :

١. أن هناك حاجات أساسية لدى الإنسان تؤثر على سلوكه في حالة عدم الإشباع ويظهر عليه التوتر الواضح مما يحدوه به إلى السعي للبحث عن إشباع تلك الحاجة .

٢. بدأ ما سلوب بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد .

٣. إن الفرد يقوم بالتدرج بمجرد إشباع الحاجات الأساسية ثم الحاجات التي تليها .

٤. قد يصاب الفرد بالإحباط نتيجة لمحاولة إشباع بعض الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة . (أبولانصر ٢٠١٢ م ، ١١٧)

أنواع الحاجات عند ما سلو :

١- الحاجات الفسيولوجية : هي الحاجات اللازمة لبقاء الفرد وهي تمثل حد

١. الكفاف مثل الحاجة للأكل والشراب والسكن والنوم والزواج ، فمهما حصل نقص وعدم إشباع لتلك الحاجات فإن الفرد لا يكون مستقر ولا يفكر في إشباع أي من الحاجات غير هذه الحاجات الأساسية .

٢. الحاجة إلى الأمان : بمجرد إشباع الفرد لحاجاته الأساسية فإنه يبحث عن الحماية والأمان من الأخطار التي قد تحيط به .

٣. الحاجات الاجتماعية : عندما يشبع الفرد حاجاته الأساسية والأمان فإنه يبدأ بتعزيز علاقاته بمن حوله والحصول على المكانة الاجتماعية ومد النفوذ داخل الجماعة التي ينتمي لها.

٤. حاجات التقدير : هنا يبدأ الفرد في البحث عن المكانة الاجتماعية المرموقة والترقيات .

٥. حاجات تحقيق الذات : يسعى الفرد هنا إلى تعظيم مكانته من خلال استخدام مهاراته وقدراته في محاولة تحقيق الإنجازات التي ترضيه وتسدده.(الشهري ٢٠٠٢ م، ص ٤٩).

تطبيق نظرية ندرج الحاجات :

يتوجب على القائد أن يبحث في حاجات الاتباع ومحاولة معرفة الحاجات الغير مشبعة ومن ثم يقوم بإشباعها كنوع من الدوافع المقدمة من قيادة المنظمة مع استغلال تلك الدافع وتوجيهه التوجيه الصحيح فيما يخدم المنظمة (ماهر ٢٠٠٩ م، ص ١٤٥)

ويرى الباحث أن إشباع الحاجات وفق ما تقدم به ما سلو من جانب القيادة الإدارية يزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة مما يترتب على هذا زيادة الإقبال على العمل بروح معنوية عالية .

ثانيا : نظرية دافع الإنجاز :

تبنى هذه النظرية العالم ديفيد ماكيلاند حيث تتلخص محاور هذه

النظرية على النحو التالي :

١. أن هناك أفراد تكون لديهم دوافع تحمسهم على إنجاز الأعمال بأكمل صورة على خلاف بعض الأفراد اللذين يكون لديهم الدافع منخفض جدا.
 ٢. أن تلك الدوافع التي تحت على الإنجاز نابعة من الخبرات الشخصي والرصيد المتراكم مما تعلمه الفرد أو اكتسبه من البيئة المحيطة .
 ٣. أن الأفراد ذو المبول للإنجاز العالي لهم عدة خصائص من أبرزها:
 - أ. يميلون إلى إنجاز الأعمال التي لا تكون مخاطرها عالية وإنما أعمال متوسطة المخاطر التي تناسب قدراتهم ويثبتوا من خلالها كفاءتهم وقدراتهم.
 - ب. إن أصحاب هذه الدوافع يميلون إلى الأعمال التي يقيسون من خلالها مدى تقدمهم نحو الأهداف .
 - ج. يبحث ذو الإنجاز عن الأعمال التي ينال من خلالها الاحترام والتقدير
ممن حوله (الجريد ٢٠٠٧ م ، ص ٣٥)
- كما أوضح ماكلييلاند أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية لدى
(الأفراد والعاملين) هي:
الحاجة للإنجاز -
وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح
المطلوب واعتماد على الظروف والمعايير المحددة لها .
الحاجة للانتماء ، -
وهي تمثل الحاجة للصدقات والعلاقات . مع الأفراد الآخرين في العمل
والارتباط الآخرين .

إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفوا وفقا لرغبتهم ووجد ماكيلاند بأن الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الافراد الآخرين وذلك بعمل أشياء أفضل ولذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها .

ونجد أن التطبيقات العملية لهذه النظرية أشارت إلى أنه من الممكن تعلم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء (كربي ٢٠١١ م، ص ٢٣) .
التطبيق الإداري لنظرية دافع الإنجاز .

يجب على قيادة المنظمة اذا كان اتباعها يحملون هذا الدافع أن توفر لهم الظروف التي تمكن هؤلاء ذوي دوافع الإنجاز المرتفع من إبراز طاقاتهم ومهاراتهم واستغلالها فيما يخدم أهداف المنظمة . كما أنه من الواجب على القيادة أن تضع لهم مقاييس تبين لهم مدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم (عويضة ٢٠٠٨ م ، ص ١٢) .
ويرى الباحث أن الدافع للإنجاز سلوك مكتسب ويجب على المنظمة تنميته لدى العاملين وذلك بعد أن أكدت الدراسات أهميته للرضا عن العمل .
ولذلك يجب على المنظمة إعداد البرامج التدريبية لتنمية هذا الدافع وإعطاء الحوافز لذوي الإنجاز المرتفع لتشجيع العاملين على هذا .

ثالثاً : نظرية التوقع : (فيكتور شروم)

ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها ، ومن ثم شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد .
(الشاريش ٢٠١١ م ، ص ٥٨)

كما توصل فروم إلى عدة خصائص لنظرية التوقع من أبرزها ،
يميل الفرد إلى الاختيار بين عدة بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي
يختاره هو الذي يعظم به عوائده .

فعلى سبيل المثال لو طلب الرئيس من المرؤوس العمل لوقت إضافي ، فهل
سيكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الامتناع ؟ إن الإجابة على هذا السؤال يحددها
العائد الذي سيعود عليه في حالة الموافقة .

إن دافعية الفرد لعمل معين هي محصلة لثلاث عناصر ،
أ. توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين .

ب. توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة .

ج. توقع الفرد بأن العائد الذي سوف يحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له .

أن العناصر السابقة (أ ، ب ، ج) تمثل عملية تقدير خاص بالفرد ويختلف

هذا التقدير باختلاف الفرد ، فما يشعر به فرد يختلف عن ما يشعر به فرد آخر
(حكيم ٢٠٠٩ م ص ٦) .

عناصر نظرية التوقع ،

١ - التوقع ؛

وهو تقدير الفرد لقوة العلاقة بين ما يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول
إليه . فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي
إلى الأداء المطلوب ، فإن العلاقة تكون ضعيفة ، وعلى العكس أنه إذا كان تقدير
الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى إلى الأداء المطلوب ، فإن العلاقة تكون واضحة
وقوية .

٢ - الوسيلة

وهنا يتسأل الفرد الى أي مدى يمكن إعتبار الأداء وسيلة للحصول على عوائد معينة . فقد يعتقد الفرد بأن الأداء العالي هو الوسيلة للحصول على المكافآت العالية ، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد فعلى أي قائد أن يوضح العلاقة بين الأداء والعوائد للمرؤوسين حتى يرفع من دافعتهم للأداء .

٣ - منفعة العوائد:

تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه . فقيمة العائد تختلف من فرد لآخر، فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض ، وقد لا يمثل أي قيمة عند البعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته .

ويمكن تمثيل العناصر السابقة التي تعتبر جوهر دافعية الفرد في المعادلة التالية : منفعة العوائد \times الوسيلة \times الدافعية = التوقع (العميزان ٢٠١٠ م ، ٢٩٢).

التطبيق الإداري لنظرية التوقع ،

يجب على القائد أن يستثير هم الأتباع وذلك بإيضاح العوائد المترتبة على الأداء المطلوب منهم سواء عوائد معنوية أو مادية ، كما يتوجب عليه بحث ودراسة حاجات الأفراد الغير المشبعة والعمل على إشباعها من اجل خلق ظروف مناسبة لأداء الأعمال على الوجه المطلوب (ماهر ٢٠٠٩ م ، ص ١٥١).

ويرى الباحث ضرورة أن تقوم كل منظمة بتكليف المختصين بعمل لائحة تنظيمية لتحديد العوائد التي تتناسب مع الأداء .

رابعاً / نظرية وضع الهدف :

يرى رواد هذه النظرية وأشهرهم (ادوين لوك) أن وجود الهدف هو شيء أساسي يحدد مسار السلوك الفردي في المنظمة حيث حدد هذا العالم عدة خصائص لا بد من توفرها في الهدف ومن أبرزها أن يكون الهدف واضح قابل للقياس لمعرفة مدى الإنجاز وكذلك هدف مقبول لدى الأفراد ونا نفع وفائدة تعود على الفرد .

التطبيق الإداري لنظرية وضع الهدف ،

يمكن للقائد أن ينجز الأعمال عن طريق ربط بلوغ الأهداف بالحصول على بعض الحوافز التي يتم الاتفاق عليها ، ولهذا الأسلوب عدة مزايا أبرزها تمكن من الرقابة على الأداء (الشهري ٢٠٠٢ م، ص ٥٨).

كما يرى الباحث أن تراعى أهداف العاملين كما تراعى أهداف المنظمة وألا يكون هناك تعارض بين هذه الأهداف ، وهنا يلا شك يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين كما انه على المنظمة أن تحدد أهداف قصيرة الأمد لسهولة الوصول إليها لتكون تعزز للعاملين على أداء افضل ، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وسهلة وقابلة للقياس .

خامساً / نظرية العدالة : (العالم آدمز) .

تتمحور هذه النظرية حول ثلاث ركائز أساسية وهي التقييم ، المقارنة ، السلوك الناتج عن عملية المقارنة ، حيث أن الفرد يقوم بالمقارنة بين الجهود التي يبذلها وبين ما يحصل عليه من عوائد ومنافع مقارنة مع الأفراد العاملين في

الوظائف المشابهة وبنفس الظروف المحيطة حيث إذا شعر الموظف بأن المقارنة عادلة ومتساوية في النتائج كان هناك درجات عالية من الرضا.

أما في حالة إحساس الموظف بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين بين ما يؤديه وبين ما يحصل عليه من خلال عدة طرق قد يرى أنها تعيد المساواة ومنها ما يلي

١- تقليل الجهد المبذول في العمل .

٢- المطالبة بزيادة الأجر .

٣- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة .

٤- ترك العمل .

(المزروع ١٩٩٩ م، ص ٣٢)

التطبيق العملي لنظرية العدالة :

إن قيام القائد بالعدالة بين الأفراد وعدم المحاباة لأحد في عملية توزيع الحوافز كقيل بأن يؤدي ذلك إلى مشاعر الرضا بين العاملين كما أن العدالة تكون في كفاءة الحافز المقابل للأداء المطلوب (ماهر ٢٠٠٩ م . ص ١٥٨)

ويرى الباحث أن المنظمة تكون ذات كفاءة وفاعلية عندما يكون ما يحصل عليه العامل من حوافز ومكافآت تساوي ما يؤديه ويندله من جهد ، ولا مانع أن ما يحصل عليه قد يفوق أدائه لتحفيزه أكثر على الإنتاج ، وإن يكون هناك نظام عادل في توزيع الحوافز ، حتى انه إذا ما قارن بين أدائه وأداء الآخرين كانت المقارنة عادلة.

سادساً : نظرية العاملين: (لفردريك هرتسبيرج) .

طور (هرتسبيرج) نظريته على ضوء الدراسات التي أجراها على ٢٠٠ مهندس ومحاسب حيث كانت الدراسة حول أهم العوامل التي تحقق لهم الإشباع في العمل .

وقد استطاع الفصل بين نوعين من العوامل حيث يتمثل النوع الأول في العوامل الوقاية التي يعتبر توفرها أمراً مهماً في تجنب مشاعر عدم الرضا وتشمل ظروف العمل المادية والعلاقات مع الرؤساء والعلاقات مع الرؤوسين والأشراف والظروف المادية للعمل وقيمة وأهمية العمل للمنظمة .

ويرى هرتسبيرج أن إشباع هذه العوامل لا بد وأن يتحقق قبل البدء في تنشيط سلوك الأفراد أو حفزهم على مزيد من الإنتاجية .

كما يتمثل النوع الثاني من العوامل في عوامل الدافعية أو التحفيزية وتشمل حسب رأيه طبيعة العمل نفسه ، الشعور بإنجاز لعمل مهم ، المسؤولية ، الاعتراف بأهمية علم الفرد ، وأخيراً الفرصة في الرقي والتقدم في العمل . ولكي يتحقق الإشباع من الوظيفة لا بد أن تأخذ الحوافز عندئذ المرحلة الثانية ، ويعتقد هرتسبيرج أن عوامل الوقاية لا تشكل عوامل تحفيزية في المنظمات ، أي أن وجودها لا يولد إشباعاً وظيفياً ولكن عدم وجودها يقود إلى الشعور بعدم الرضا . أما فيما يخص الحوافز فيرى أن تأثيرها قوي جداً في العمل الوظيفي وإن وجودها يقود إلى الشعور بالرضا والإشباع والعكس صحيح .

وبما أن الرضا وعدم الرضا منفصلين وغير مترابطين فإنه من الممكن أن يكون الموظف راض وغير راض بنفس الوقت ، فإذا كان الهدف إزالة عدم الرضا

الوظيفي وجب التركيز على عوامل الوقاية أما إذا كان الهدف زيادة الرضا الوظيفي وجب التركيز على العوامل الدافعة (أبو النصر ٢٠١٢ م ، ١٢٥) .

ويلاحظ مما سبق أن غالبية النظريات المفسرة للرضا عن العمل تأخذ إلى أن مسببات الرضا عن العمل لدى الفرد هي نفسها قد تكون مسببات لعدم الرضا، وذلك إذا ما اختلفت التوقعات لدى الفرد عن الواقع، فمثلا العائد المادي أو المعنوي الذي يتوقع الفرد الحصول عليه من العمل قد يكون دافعاً لالتحاقه بهذا العمل ويحقق له الرضا، ولكن إذا ما فاقت توقعات الفرد الدخل أو العائد الفعلي الذي يحصل عليه بالفعل، كان ذلك دافعاً لعزوفه عن هذا العمل أو على الأقل سبباً لعدم رضاه عنه ، ومعنى ذلك أن توفر العنصر كما يتوقعه الفرد قد يكون عاملاً من عوامل الرضا أو عدمه ، والنظرية الوحيدة التي فسرت الرضا عن العمل على أساس الفصل بين عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا هي نظرية هرتسبيرج الذي يرى أن عوامل الرضا هي عوامل ترتبط بالوظيفة أو العمل نفسه ، بينما عوامل عدم الرضا هي عوامل تسببها الظروف المحيطة بالوظيفة أو العمل وليست طبيعة الوظيفة أو العمل نفسه ولذلك يرى الباحث أن هذه النظرية من أفضل النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي .

العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي :

أولاً : العوامل الشخصية (العوامل المتعلقة بالفرد):

١- حاجات الفرد ،

كل فرد لديه حاجات غير مشبعة فإن كان العمل له مردود على حاجات

الفرد الغير مشبعة بالإشباع في نظر هذا الفرد كل ما كان المستوى الرضا عالي .

٢-الشعور باحترام الذات ،

يكون الفرد راضيا عندما يشعر بان هذا العمل مهم بالنسبة له وللمنظمة
مما يعود عليه بالرضا عن نفسه وعن العمل .

٢-مستوى الإنجاز لدى الفرد:

بين مستوى طموح الفرد وبين ما يتحقق من إنجاز يتحدد درجة الرضا
الوظيفي لهذا الفرد .

٤-الصفات الشخصية للفرد،

السن له دور في الرضا الوظيفي لدى العامل فكل ما تقدم العمر اصبح
الفرد اكثر واقعية وانخفضت درجة طموحه . وكذلك مستوى التعليم فكل ما زاد
مستوى التعليم لدى الفرد كلما قل مستوى رضاه الوظيفي وكذلك إدراكه ومستوى
ذكائه من العوامل المؤثرة في مستوى الرضا .

٥-اتفاق الحمل مع قيم الفرد ،

توجد لدى الأفراد بعض القيم التي تمثل بها أمام المجتمع فكلما حققها له
عمله كلما زاد رضاه الوظيفي (الشاويش ٢٠١١ م، ص ١١٣)

ثانيا: العوامل المتعلقة بالوظيفة :

١-محتوى العمل وهذا مرتبط بعدة عناصر أهمها ،

تنوع مهام العمل ، فرص النمو والتقدم المهني العلاقات مع الرؤساء
والزملاء .

٢-العوامل الخاصة بالأداء حيث يشتمل على عدة عوامل منها-

شعور الفرد بأهمية العمل ، وجود نظام مكافآت مرتبط بالأداء ، شعور
الفرد بالعدالة في طريقة توزيع المكافآت .

٢- تمكين العاملين وإعطائهم لتقديم أفضل ما لديهم كلما توفّر ذلك كلما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا والعكس صحيح (حكيم ٢٠٠٩ م ، ص ٨).

ثالثاً: العوامل التنظيمية :

١- نظام العوائد وسياسات الأجور .-

ويقصد بها المنافع التي يحصل عليها الفرد مقابل إنجاز الأعمال المناطة به وتشمل المكافآت المعنوية والمادية والترقية فكلما كان الفرد يشعر بالتوزيع العادل لهذه العوائد و أنها مكافئة لما يقدمه من جهد كل ما أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا لديه.

٢- نمط الإشراف . -

إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين للمرؤوسين وكيف يتم التأثير عليهم من أجل بلوغ الأهداف . فمن الواجب على القائد أن يسعى لمداواة الموظفين من خلال بناء العلاقات الإيجابية معهم مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم مما يعود على المنظمة بالفائدة وتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب .

٢- قيم وأهداف المنظمة .-

كلما شعر الفرد بأن المنظمة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع لها وللمجتمع كلما كان لذلك الأثر على مستوى رضاه الوظيفي .

٤- سياسة المنظمة ،

وهي تتمثل في أنظمة العمل واللوائح والإجراءات وقواعد تنظيم العمل فكلما كانت واضحة كلما كان لذلك الأثر الواضح في الرضا الوظيفي .

كما أورد بعض الكتاب أن هناك عوامل تؤثر على رضا الأفراد بشكل مباشر ومن أهمها : الاستقرار في العمل ، ظروف العمل المادية ، تقدير إنجاز الأعمال ، المكافئة المتحصل عليها غير الأجر. (الطيب ٢٠٠٨ م ، ص ٤٥)

مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي :

أولا / مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :

أ. الغياب ، يعرف الغياب على أنه نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور بشكل دائم حيث أكدت دراسات أقيمت في شركة " هارفستر انترناشونال " أن هناك علاقة بين معدلات الغياب ومستوى الرضا الوظيفي ، فعندما يكون معدل الغياب عالياً كان ذلك دليلاً على انخفاض مستوى الرضا لدى الموظف.

ب. دوران العمل ، ويعني دوران العمل أي ترك والاستقالة عن العمل حيث أن ذلك يكلف المنظمة عدة تكاليف منها على سبيل المثال التدريب وتكلفة التعيين وفقد الخبرات والكفاءات العالية وكذلك تشتت جماعة العمل .

التمارض -

أي ادعاء المرض وذلك ناتج غالباً عن عدم الرضا الوظيفي حيث يلجأ الفرد إلى ادعاء ذلك من ضغوط يواجهها في محيط العمل سواء من قبل الإدارة أو غيرها .

الشكوى والإضراب،

حيث يعتبر ذلك من أقوى مؤشرات عدم الرضا حيث يظهر ذلك كآخر إجراء لتعبير الفرد عن عدم الرضا عن العمل مثلاً ويهدف إلى لفت نظر القيادة إليه للنظر في وضعه (عبد المالك ٢٠٠٨ م ، ص ١٠٦).

مؤشرات الرضا الوظيفي ،

إن من أبرز المؤشرات وأهمها على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وهو مؤشر الأداء حيث يقصد بالأداء " قيام الشخص بالمهام المختلفة المكونة للعمل كما ونوعاً على الوجه المطلوب". فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد كلما تم ملاحظة ذلك على أدائه وإنجازه للأعمال المناطة به وارتفاع إنتاجته (عويضة ٢٠٠٨ م، ص ٣٠)

علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي ،

لقد أشارت دراسة سابقة أقيمت في جامعة ميتشغان إلى أن العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث بدأ جماعة من الباحثين في (جامعة ميتشغان) بتمرير بمرتين للقياسة هما:-
الاهتمام بالعمل الإنتاج والاهتمام بالعاملين حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل. أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، وأوضحت تلك الدراسات إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين المرؤوسين يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم بينما القائد الذي يتم تركيزه على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد. كما دعمت دراسات جامعة اوهايو تلك النتائج (صفحي ٢٠١١ م، ص ٢٩).

كما أثبتت الدراسات التي قام به (الفين وليبيت وهوايت) أن الأفراد في ظل القيادة الأوتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما

ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي بالسلبية . بينما في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوية الأفراد مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم . لذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يتبعه القائد في المنظمة من أجل تنظيم العمل وبين مستوى رضا الموظفين الوظيفي . كما انه تتوقف درجة النجاح في العمل وتحقيق المنظمة لأعمالها وأهدافها على نوعية النمط القيادي (الصباب وآخرون ٢٠٠٥ م . ص ١٥٧) .

وأخيرا يرى الباحث من خلال استعراض ما سبق أن يخرج بنتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني يتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة سلبا أو إيجابا .

كما أن الباحث اختار أن يبحث في العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لان القائد يتصل مباشرة بالعاملين فلا شك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر العاملين فالبيئة العملية التي يسودها التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية سيؤدي بالضرورة إلى الضغوط وإلى انخفاض الرغبة في العمل مما يؤدي إلى تدني درجة الرضا الوظيفي ، وعلى عكس البيئة العملية التي يسودها العدل والجدية والتعاون بين أفراد المجموعة فلا شك أن ذلك سيؤدي إلى الرغبة في العمل مما يعزز الروح المعنوية ويجعل الرضا الوظيفي مرتفعا لدى العاملين .

الإبداع الإداري في المجال الرياضي:

مفهوم الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية (الصرن، ٢٨، ٢٠٠٠).

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب.

ملامح الشخصية المبدعة في المجال الرياضي:

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك سواستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوحد أفراداً متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لسألة اتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائمة كي تكون ملكة حاضرة عند كل ملمة وإنتاج حديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق

أو أولاد الذوات، فالكل عليهم إعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابلياتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى انفسهم أكثر والعناية بقابلياتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها ومن مجملتها.

١. الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

٢. الطلاقة وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسّم (الطلاقة إلى):

- طلاقة الكلمات، أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- طلاقة التداعي، أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

- طلاقة الأفكار، أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

- طلاقة التعبير، أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملئمة لها.

٣. المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستحدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

٤. الأصالة: وتعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن تطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

٥. البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

مبادئ الإبداع الإداري :

قام *Drucker* (١٩٨٥) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع للقيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (*The Do's*)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (*The Don't's*). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي (*Drucker, 1985:133-137*).

١. إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

٢. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي

- وأحر إدراكي حسي. فالمندعون يحدون صريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة. ثم يقوبون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
٣. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
٤. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا ينضب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

(أما لأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي (Drucker, 1985:133-137))

١. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
٢. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
٣. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

نظريات الإبداع الإداري :-

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع. كما استمرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: (الصرايعة، ٢٠٠٣، ص (٢٠٣-٢٠٥)).

١. نظرية (March & Simon; 1958) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المسات إذ تواحه بعض المنظمات فحوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية التحليل خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فحوة أداء، عدم جد

بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

٢. نظرية (Burns & Stalker; 1961) وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم التغيرات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

٣. نظرية (Wilson; 1966) بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بادراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

٤. نظرية (Harvey & Mill; 1970) قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker & Simon)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف

(بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي نواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القصية (المشكلة) عر. طريق ما نحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها (أي كيفية استحانة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

٥. نظرية (Hang & Aiken; 1970) تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه. وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحرور مراحل (الإبداع كالتالي:

٥ مرحلة التقييم، تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به

(March & Simon).

- مرحلة الإعداد، الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتسابية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:
 - زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.
 - المركزية.
 - الرسمية.
 - الانتاج.
 - الكفاءة والرضا عن العمل.

٦. نظرية (Zaltman & others; 1973) تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية

تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

أنواع الإبداع الإداري في المنظمات والمؤسسات الرياضية والشبابية :-
يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات، وهي:
(أبورزيد، ٢٠١٠، ٣٧).

١. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

٢. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

٣. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض. وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

١. الإبداع الإداري على مستوى الفرد *Individual Innovation*:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة. وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد (Kreitner, 1992;580) خصائص الفرد المبدع بالآتي:

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لاتقان العمل.
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمتابعة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

٢. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة *Group Innovation*:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة،... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب *Synergism* فإن ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية (Smith, 1991:165):

- الرؤية *Vision*: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- للمشاركة الآمنة *safety Participative*: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة. كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة (الدهان، ١٩٩٢:١٩٣).

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد اعضاء الجماعة.

٣. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة *Organizational Innovation*:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية (عساف، ١٩٩٤: ٢٧٧):

١. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الحقيقة الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء

وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

٢. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (*Creative Problem Solving*): وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

٣. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها (*Creative Problem Finding*): مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد مشكلة مما هو قدير مباشر وفيما هو غير مألوف.

٤. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو اساليب العمل أو ادواته وغيرها.

• دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي: الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (Wynett, 2002:39):

1. الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
2. استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
3. ثقافة المنظمة: المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء. وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

٤. القيادة الإبداعية يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل. وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم. (Schermehorn, 2000:67)

٥. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تنصف بها جماعة. فزيق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتماد فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن (Complacent) ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني. (Florida, Cushing & Gales, 2002:20).

٦. أنظمة المكافآت والحوافز Rewards & Incentives: مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد (Schermehorn, 2000:67).

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الابداع ، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة ، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض .
نموذج (Kreitner & Kinicki, 1992:578) يقترح ان عملية الابداع تتضمن (المرحلة الخمس) الآتية .

١. الإعداد *preparation*: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ، ليتمكن الفرد من الاحاطة بكل أبعاد المشكلة والاحساس بها .

٢. التركيز (*Concentration*) : في هذه الحالة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

٣. الاحتضان (*Incubation*) : وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات .

٤. الشروق / الالهام (*Illumination*): حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها ويجاد العلاقات فيما بين الأشياء .

٥. الاثبات / التحقق (*Verification*): اعادة العملية بكاملها من أجل اثبات الفكرة أو تعديلها أو تجريبتها .

ان الابداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار اليه الكتاب، فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الابداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات ، كما أنها ليست دائماً عملية

عقلية توجهها أهداف المنظمة ، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالشكلة.ومن ناحية اخرى ، يشير بعض الكتاب (*Kreitner*) (*Robry,1991:430*) الى أهمية البيئة في عملية الابداع ، وان البيئة تؤثر في عملية الابداع بطرق ثلاثة وهي :

- ان مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل العملاء .
- البيئة هي مصدر المعلومات الفني (الأفكار التقنيات) .
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة .

○ مراحل عملية الابداع الوظيفي :

من خلال دراسة معالم الابداع وأثاره يمكن انجاز المراحل التي تمر بها

عملية الابداع بما يأتي: (الشماع ، وحمود ، ٢٠٠٥ : ٤٢٣-٤٢٤) :

أ. مرحلة (التصور) أو الادراك : *Recognition*

تبدأ الخطوة الأساسية للابداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للامكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة ، اضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار . أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الانتاج المطلوب .

ب. مرحلة تكوين المكرة *Idea Formulation* :

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الابداع ، حيث ان تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم . وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها . كما أن هذه تمثل عملية تقييم (*Evaluation*) تصاحب ادارة الابداع

في كل مراحله المطلوبة ، إذ يتقرر في ضوءها ما اذا كان الامر ممكناً في الاستمرار ،
أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل .

ج. مرحلة معالجة المشكلة *Problem - Solving*

ترافق هذه الخطة عملية الابداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور
بعض المشكلات او المعوقات التي يجب ان تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فان
المشروع توقف أو يلقى العمل به .

د. مرحلة الحل *Solution* :

اذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات ، تأتي هذه المرحلة التي يكون
الابداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف . فاذا تحقق المشروع من
خلال الامكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الابداعي بالتبني
(*Innovation by Adoption*). أما اذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة
امكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ الى اعتماد المرحلة الاخرى من مراحل الابداع
وهي مرحلة التطوير (*Development*) .

هـ. مرحلة التطوير *Development* :

تمثل هذه المرحلة احدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع . حيث أن
امكانية قياس الحاجة الى التكنولوجيا المتوقعة لاكمال المشروع تكون غير معروفة
عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر
حاجة السوق ، والعقبات الانتاجية المرافقة لذلك . ولا يمكن تحقق الابداع
الا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق .

و. مرحلة الاستعمال او الانتشار *Utilization & Diffusion*:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الابداع ، حيث يتم استعمال الابداع أو انتشار فكرة الابداع والنتائج المتحققة منها . وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع تنفيذ الفكرة عالية الكلفة ، بسبب ما تتحملة المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات انتاجية فائضة ، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل .

ومن هنا يتضح بأن عمليات الابداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل انها تصورات هادفة الى تفجير الطاقات الانسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء ، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

خصائص وسمات الشخصية المبدعة الرابضة:

١. الذكاء.
٢. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
٣. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
٤. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
٥. القدرة على استنباط الامور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر.
٦. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الاخرين فيستفيد من أرائهم .
٧. يركز على العمل الفردي لاثبات قدراته وقابلياته . فهناك درجة من الانانية .

٨. غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على اثبات الوجود وإثبات الذات ، فقد يكون من أسرة فقيرة او من أحياء شعبية .
 ٩. الثبات على الرأي أو الجراءة والاقدام والمجازفة والمخاطرة ، فمرحلة الاختبار تحتاج الى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل .
 ١٠. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة .
 ١١. يميل المبدعون الى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن .
- معوقات الابداع في المؤسسات الرياضية :-

- بينت بعض الدراسات ان الابداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية :
- (الفياض ، ١٩٩٥ ، ص ٦٧ :
١. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير .
 ٢. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث ان الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة أن تتحملها .
 ٣. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
 ٤. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير .

٥. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم .
وقد أضافت الدكتورة رندة الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا

العربي وهي (الزهري ٢٠٠٢، ص ٢٤٩):

١. الخوف من الفشل
٢. تجنب المخاطر
٣. الاعتياد على الأمور
٤. عدم توافر الحرية
٥. مقاومة التغيير
٦. جمود القوانين
٧. انخفاض الدعم الجماعي
٨. فقدان التحفيز.
٩. التويخ العلني .
١٠. العقاب في حال الفشل .

٥ أساليب التفكير الابداعي الجماعي :

ان هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (الزهري ٢٠٠٢، ص ٢٥٠-٢٥١)

١ العصف الذهني (*Brainstorming*) والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشروطا
اللازم توافرها لنجاح هذه الاسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة
 - تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار.
 - العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.
- ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس
الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن
ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.

٢. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (*Nominal Group*): وقد أوجده

(دايليك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين
أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار
أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

• أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة
المراد معالجتها.

• ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد
المجموعة كافة من سرد أفكارهم.

• ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

• بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس
الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة
ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

٢. أسلوب دلفي (Delphi): وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليعيدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة). ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها

• حلقات الجودة (Quality Circles): بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

• إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

طرائق تنمية الفكر الإبداعي المطبقات الرياضيات والتجارب :-

يمكن تنمية التفكير الإبداعي لدى القارئ (الطوري) بمضوعه لبرامج تدريبية بما يلي

١. استخدام النشاطات العلمية (مفتوحة النهاية):

وتتميز هذه النشاطات بأن النتائج (أو الإجابات) عن المشكلات المبحوثة ليست معروفة للمتدرب على القيادة المبدعة الذي يحاول بحثها أو حلها. كما تستخدم عادة لتوليد مشكلات علمية جديدة للتقصي والاكتشاف وفي هذا الصدد يزود المتدربين بنشاطات علمية إبداعية تتضمن ما يلي:

(أ) إيجاد مشكلة. (ب) تكوين الفرضيات.

(ج) إيجاد استعمالات جديدة للأجهزة والأدوات العلمية.

(و) إنتاج فن أصيل.

(ز) الاتصال العلمي والتعبير العلمي المناسب وبخاصة في تقرير النشاطات

والمشروعات العلمية البحثية.

٢. طريقة التقصي والاكتشاف (Inquiry Discovery - Method):

تعتبر طريقة التقصي والاكتشاف من أكثر الطرائق فاعلية في تنمية التفكير العلمي لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لممارسة العمليات العقلية ومهارات التقصي والاكتشاف بأنفسهم، كما تؤكد على عمليات من حيث ثقته وشعوره بالإنجاز واحترامه لذاته وزيادة مستوى طموحه وتطوير مواهبه الإبداعية، وفيها أيضاً، يسلك المتدرب سلوك العالم في بحثه وتوصله للنتائج كان يحدد المشكلة، ويجمع المعلومات، ويكون الفرضيات، ويلاحظ، ويقيس، ويتنبأ، ويستنتج... ويصمم التجارب، وفي هذا الصدد تكون طريقة التقصي والاكتشاف هي:

(١) عرض موقف مشكل أمام المتدرب.

(٢) حرية الاكتشاف.

(٣) توفر ثقافة علمية مناسبة لدى المتدرب لكي يتقصى ويكتشف.

(٤) ممارسة التعلم بالاكتشاف.

٣. استخدام الأسئلة المتباعدة (المتشعبة أو المنطلقة) *Divergent Question* :

يعتبر استخدام الأسئلة المتباعدة من الأساليب الفاعلة في تنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى المتدربين وذلك لأنها تتيح الفرصة أمام المتدربين لأن يستخدموا عقولهم باتجاهات متشعبة لإيجاد إجابات مختلفة للأسئلة المطروحة وتحفز المتدربين على التفكير المتباعد المنطلق وتهين لهم الجوانب المناسبة لانفتاح العقل واستخدام المواهب الإبداعية كما أنها (الأسئلة المتباعدة) وسيلة مناسبة لإثارة المناقشات وتصارع الأفكار وتلاحقها بين المتدربين أنفسهم وليس بين المدرب والمتدربين.

وتعود المتدربين أيضاً على مواجهة الحياة بشكل أكثر واقعية، لأن المشكلات الحياتية تحتاج إلى التفكير بعمق وطول ومن ثم اختيار أكثرها فاعلية وملائمة.

٤. الألغاز الصورية *Pictorial Riddles* :

يتميز هذا الأسلوب بأنه يمكن استخدامه كنقطة بدء جيدة للابتداء بتدريس الموضوعات العلمية وبخاصة لأنه يتطلب وقتاً أو جهداً كبيراً من المدرب والمتدربين لتكوين الألغاز الصورية، كما أنه يبعث الحيوية في الدروس العلمية وفي هذا الأسلوب على سبيل المثال، تعرض صورتان (أو أكثر) لشيء أو ظاهر ما، ويحور شيء في إحدى الصورتين تحويراً بسيطاً ويسأل المتدربين عن هذا التحوير أو الاختلاف الذي حصل.

الألعاب العلمية ذات الطابع العلمي، تهدف إلى تنشيط القدرات العقلية وتحسين المهوية الإبداعية لدى المتدربين لأنها تتبع لهم البحث والتنقيب والتفكير بمواد كثيرة مختلفة وما بينها من علاقات متشابهة أو متناقضة.

٦. حفز (لصف أو امطار) الدماغ (Brain Storming):

ينظر إلى حفز الدماغ كنوع من التفكير الجماعي يهدف إلى تعدد الأفكار وتنوعها وأصالتها إذا ما تأجل إصدار الأحكام على الأفكار بمجرد ظهورها، وبخاصة عندما تعرض المشكلات على المتدربين يصعب حلها بشكل فردي. فإحساس المتدرب بأن أفكاره أو آراءه ستكون موضعاً للنقد والانتقاد والرقابة منذ ظهورها قد يكون عاملاً مانعاً أو مثبطاً لإصدار أية أفكار أخرى، ولتطبيق أسلوب حفز الدماغ، ينصح المدرب لأن يقسم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تتألف كل مجموعة من حوالي (٥-١٠) متدربين، وتطرح المشكلات (أو الأسئلة) عليهم. ثم يتم التنسيق بين هذه المجموعات للوصول إلى أحسن حل أو السؤال المطروح.

٧. فرض (اختلاق) العلاقات Forced Relationships:

يقوم هذا الأسلوب على فرض أو اختلاق علاقة بين شيئين أو أكثر (صورة كلمات، أشياء...) ليس بينها وبين بعضها أية صلة، ويستخدم هذا الأسلوب كنقطة بدء في عملية توليد الأفكار، ولتطبيق هذا الأسلوب، يطلب من المتدربين إيجاد أو اكتشاف العلاقات بين الأشياء والظواهر التي تبدو غير مترابطة أو متباعدة عن بعضها منطقياً.

٨. تأليف (تألف) الأشتات *Synectics* :

يستند هذا الأسلوب على أساس أن عملية الإبداع هي نشاط عقلي يمارسه المدرب في موقع وتحديد وفهم المشكلة أولاً، ثم في موقف حل المشكلة ثانياً، ويستخدم هذا الأسلوب من حيث المدأ، لتسيير عمليتين هما (أ) جعل الغريب مألوفاً. (ب) وجعل المألوف غريباً.

٩. تمثيل الأدوار *Role Playing* :

في هذا الأسلوب (لعب الدور أو تمثيل الأدوار) يمارس المدرب الدور الذي يتفق عليه مما يسمح له بالتصرف كصاحب الدور نفسه، فقد يطلب المدرب من المتدربين أن يقوموا بدور قائد المستويات العليا. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يتيح المجال أمام المتدربين لأن تنطلق أفكارهم وآراءهم الجديدة من عقالها مما ينمي وينشط قدرات الطلاقة عندهم من جهة، كما ينمي موهبة ومهارة الاتصال سواء تقصّي المشكلات العلمية في إدارة المناقشات والتعبير عن آرائهم بحرية واحترام آراء زملائهم الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة من جهة أخيراً لهذا الجزء من الدراسة مصطلحات الدراسة الأساسية تعريفاً وشرحاً موجزاً لبعض خصائص وعناصر وأدوات ومتطلبات هذه المصطلحات الثلاثة وهي: الإبداع المؤسسي، تنمية المورد البشري، المنظمة غير الحكومية (الأهلية).

أولاً: الإبداع المؤسسي :

يمثل الإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، ولقد حاز موضوع الإبداع على إهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أمسى الإبداع عنوان العصر للمنظمات المتميزة والمديرين الناجحين، والمطلع على الدراسات

والأبحاث في مجال الإبداع المؤسسي يجدد بالإسناد يعنى ويهتم في منظمات الأعمال الربحية، حيث استطاعت هذه المنظمات تحقيق التفوق والتميز والتنافس من خلال الإبداع في جميع مجالاته سواء في الإدارة أو المنتج أو الخدمة، وإن كان هذا حال المنظمات الربحية فحري بالمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الإهتمام بالإبداع وإنتهاجه، حيث ربما يكون طوق النجاة لهذه المنظمات، المطالبة بمواجهة التحديات والمتغيرات الهائلة في هذا العصر والذي سمته الأساسية التغير السريع. وغلبه العمل الربحي على العمل التطوعي الذي هو روح المنظمات غير الحكومية (الأهلية). (الجعبري، ٢٠٠٨).

أ) تعريف الإبداع المؤسسي :

وبناءً على ما تقدم يمكن تقديم مجموعة من الآراء حول ما يقصد بمفهوم الإبداع المؤسسي، فمثلاً يعرف القريوتي (٢٠٠٣) الإبداع المؤسسي على أنه "هو القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لإستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما يرى النفيعي (٢٠٠٣) أن الإبداع المؤسسي هو "الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الإنصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.

بينما يرى عباس (٢٠٠٤) أن الإبداع في المؤسسة يكون من خلال تنفيذ الأفكار الخلاقة للعاملين الى حقائق، وأن الإبداع يكون من خلال منتج جديد أو من

خلال الإجراءات وعلاقة العاملين فيما بينهم. في حين يرى العديلي (٢٠٠٧) أن الإبداع المؤسسي يتمثل بالإتيان بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشافات علاقات لم يسبقك إليها أحد.

(ب) أنواع الإبداع المؤسسي في المجال الرياضي :-

وعند الحديث عن الإبداع المؤسسي لابد من الإشارة الى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالإبداع المؤسسي، طبعاً هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين أنواع الإبداع و أعطوا مسميات متعددة او حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من (إبداع على مستوى المؤسسة وهما:

• الإبداع الفني: وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات وكذلك والتصوير والنحت والاعمال الفنية والرياضات الإيقاعية

• الإبداع الإداري: وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (الجعيري، ٢٠٠٨).

مهارات القائد الرياضي والتبالي المبدع :

يحتاج القائد الإداري المبدع إلى جملة مهارات سأتناولها في ست فقرات

مستقلة.

١. المهارات النفسية:

أولاً، الشخصية،

يجب دراسة الشخصية كتنظيم كلي عام، وإذا جاز لنا تحليل عوامل الشخصية، فإنه يكون بقصد التصنيف والدراسة فقط على أن نضع في أدهاننا دائماً فكرة اندماج العناصر تفاعلها المستمر مع بعضها.

ومكونات الشخصية هي النواحي الجسمية والعقلية والمعرفية والمزاجية والخلقية والبيئية.

ونجد علماء النفس التريوي مثلاً: يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية، بينما علماء النفس الطبي يولون النواحي الجسمية والانفعالية والمزاجية اهتماماً أكبر في نظرتهم إلى الشخصية. وكذلك علماء النفس الجنائي والباحثون في الإجرام يؤكدون أهمية النواحي الخلفية والاجتماعية.. وهكذا، وأرى أن الشخصية هي حصيلة الصراع بين العوامل الوراثية والمكتسبة، فتجهد الشخصية السوية في الاستفادة من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولاً إلى خلق وإبراز شخصية نموذجية.

ثانياً، الصفات،

سيكون الكلام عن الصفات على نحو مشترك من أجل الضرورة العلمية.

أ. الصفات الإنسانية:

وهي القدرة على الإقناع، والتعبير عن الرأي، وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات، ودقة الملاحظة، وبعبارة أخرى: يجب أن تكون لدى الإداري المدع صفات شخصية هي الصبر، واللياقة والثقة بالنفس وبقدرة الموظفين، والتواضع.

ب. الصفات الفكرية:

وهي قدرته على التحليل، والتفكير البناء والمرن.

ت. الصفات الفنية:

وهي القدرة على التعبير السليم والواضح، والإطلاع المستمر، والقراءة الواعية، والقدرة على توضيح الأفكار، واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري (التقنيات الحاسوبية) والقدرة على الإحفاء.

ثالثاً، الثقة بالنفس،

لعل هذا العنصر من المؤهلات الأساسية في شخصية الإداري الناجح.

فالثقة تعني:

- دعماً للمبادئ الإدارية والعمل الإداري.
- الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

رابعاً، الثقة بالآخرين،

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم، فبدلاً أن تسود ردائل سوء الحظ، والغرور، والكبر، والعجب، والاستخفاف يتعين منح الآخرين ثقتنا، وهي عنوان مودتنا ورمز احترامنا، ومتى لاحظ هؤلاء أننا نغمرهم بهذا الشعور الإنساني النبيل فإنهم ينطلقون العنان تجاهنا لمشاعرهم الإيجابية.

خامساً، الرعاية النفسية للموظفين،

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الطرفين، فحينما ينادي القائد أو الإداري المبدع أحد الموظفين باسمه الأول. يدرك هذا أن اسمه محفور في ذهن هذا الإداري، وبما أن الاسم الحقيقي هو أحب الأسماء للفرد فإن المناذاة به يخلق ارتباحاً نفسياً لصاحبه، ويشعره بأنه ليس رقماً مجهولاً بين مجموعات الموظفين، وإنه إنسان له اسم. وأن الإداري على بينة من هذا الاسم. إن المرح والدعابة مع أي فرد من المجموعة ينزع المناخ السلطوي والبيروقراطي الذي يخلقه واقع الإداري المتسلط أو الفاشل.

إن التعاون مطلب يقع على عاتق المجموعة إلا أن الإداري المدع وحده من يستطيع توفير أسبابه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعال. سادساً، تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية،

يسهم القائد الإداري في تربية كل فرد من أفراد مجموعته وذلك بغرس الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لديه، إن إحساس الفرد بالمسؤولية الاجتماعية يعني تخلقه بفضيلة أخلاقية لها تأثير بعيد المدى في بنيته الشخصية ومجمل أفكاره وجماع أهدافه.

٢- المهارات الأخلاقية:

أولاً، الالتزام بالسلوك النقي،

إذا كانت الأمراض الاجتماعية وليدة المجتمع الفاسد، فإن تحرير الإنسان منها ليستكمل صيرورته إدارياً هي أولى مستلزمات الخطوة الصحيحة. فهذا الإداري يرغب في قيادة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن السلوك الطاهر. والسيرة النقية، والحياة المترزمة. هي أوجب الوجائب للقائد الإداري أو الإداري المبدع، وأية شائبة في سلوكه تعني انعدام صلاحية للوظيفة الإدارية.

ثانياً، التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة،

إن الإداري الشريف النظيف قولاً وعملاً هو الذي يترجم مبادئ الأخلاقيات الاجتماعية ترجمة أمنية ودقيقة، فالرؤوسون غير مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الإداري أو المالي أو الأخلاقي (إلا إذا كانوا على شاكلته) فالعفة فضيلة كبرى من الفضائل التي يحرص عليها الإداري الذي يهدف إلى الخدمة العامة وإشباع حاجات الصالح العام.

ثالثاً، التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية،

الإداري المبدع الذي يتحلى بأخلاقيات المروءة الإنسانية إداري بمعنى الكلمة، أي أنه يدرك إبعاد القضية التي يدافع عنها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. إن المسألة الإدارية في جوهرها مسألة إنسانية لأنها مسألة شرائح المجتمع المستفيد من خدمات الدولة والقطاع الخاص، ولا يمكن أن نتعامل مع المسائل الإنسانية إلا وفق فضيلة المروءة الأخلاق

رابعاً، ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة،

تسمح المعايير الموضوعية المحددة بالتعامل مع الآخرين وفق مبدأ المساواة التامة، وذلك أن الإحساس بالمساواة في الأحاسيس والأفكار التي تخلق السعادة الشخصية للفرد. إن لجوء الإداري إلى استخدام معايير متباينة بتباين أفراد

مجموعته من الموظفين مالياً واجتماعياً وجنسياً يؤدي إلى انحلال قيادات إدارية وفقدان قدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة لها.

خامساً، الحفاظ على أسرار الموظفين،

ومن المروءة أن يحرص الإداري على الحفاظ على أسرار مرؤوسيه أثناء وبعد أن يفصل علاقته التنظيمية أو العقدية مع المنظمة التي يعمل بها.

٣- المهارات الثقافية:

يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة. إذن الإداري كسي يصيح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمد بثقافة تفيد في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق.

ويتعين على الإداري المبدع التعمد على التثقيف الذاتي المنهجي، وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الإداري السليم واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة على نحو أدق وفي وقت أقصر وبكلفة أقل.

٤- المهارات السياسية:

إن أهم المهارات السياسية هي الإيمان بالديمقراطية والشورى والصدق في تطبيقها عملاً. والإداري المبدع هو القائد المحبوب من الموظفين أي القائد الذي حاز

على ثقة هذا القطاع المهم من المجتمع، وممارسة الإداري للديمقراطية تعني ثقته بقدرات العاملين تحت رئاسته واحترامه لخبراته.

المهارات القيادية:

يرعى القائد الإداري أفراد مجموعته عن طريق اكتشاف مواهبهم وطاقاتهم الفنية والإبداعية، والعمل على تيسير استغلالها بما يحقق خير الوطن ورفته، فالوطن لا يبني إلا بسواعد الخيرين وعقولهم النيرة.

وفي معظم الأحيان لا يكتشف العامل أو الموظف طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه، ويحتاج الأمر إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة، ويحتاج الأمر للمرؤوس إلى من يمد له يد العون في هذا العمل الكبير. ولكن القائد الإداري المبدع بحكم احتكاكه اليومي والمستمر بأفراد مجموعته وانفتاحه الديمقراطي عليهم يؤهله في معاونته للعاملين باكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.

المهارات الإدارية:

أولاً، إدارة الاجتماعات،

يدير القائد الإداري اجتماعاً أو لقاءً أو ندوة مع الذين يقودهم، وذلك لبحث موضوع واحد، أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها، والتوصل إلى فهم مشترك، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم. وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع.

ومن (الضرورة أيضاً أن تخضع الاجتماعات للضوابط النظامية الآتية:

أ. ضرورة وجود قائمة بالموضوعات التي سيتم التداول في شأنها، أو إن موضوع اللقاء محدد مسبقاً، ومن ثم تكون النتائج نافعة.

ب. ضرورة أن يتاح للجميع حرية المناقشة، وذلك كي يكون القرار المتخذ ثرة تلاحح العقول والخبرات، كما أن أي موظف يشعر أن القائد لم يوفر فرصة الكلام سيشتك في أسلوبه الاتيادي، ولن يتعاون معه ذلك التعاون الذي يتاح في ظل القيادة الديمقراطية.

ج. من الضرورة ألا يكون الاجتماع مجالاً للطعن بالغير، أو فرصة للثرثرة أو محاولة استعراض الثقافة الشخصية، وكل محاول من هذا القبيل يجب أن ينهيها القائد الإداري بحسم وحزم، فدور القائد دور تنسيق، فهو يطلق الحريات بالمبادرات والمقترحات والتصورات، ثم يبدأ بتجميع الأفكار العلمية الخلاصية وصولاً إلى اتخاذ القرار الأسلم من قبل الأكثرية الكاثرة من الحاضرين.

د. يطول أو يقصر الاجتماع تبعاً للموضوعات المعروضة فيه، ولكن أفضل الاجتماعات القصيرة أو الوسطى أما الاجتماعات المطولة فهي مرهقة لكل الأطراف، كما أنها تفسح المجال للثرثرة والخروج على جوهر موضوع أو موضوعات الاجتماع.

هـ. لا بد وأن يتخلل الاجتماع تقديم المشروبات المنبهة كالشاي والقهوة أو الفواكه، وبعض الاجتماعات تنتهي بغذاء أو عشاء عمل.

و. من الضرورة استخدام سجل لتدوين المداولات والقرارات والتوصيات المتخذة وذلك لتوثيق هذه الموضوعات من جهة، ولسهولة العودة إلى أصول القرارات المتخذة من جهة أخرى وأسبابها الموجبة.

ثانياً، إدارة الوقت،

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج، غير أنه عنصر غير قابل للخرن، فما متاح عندنا منه لا نستطيع الاحتفاظ كما أن ما مضى منه لا يمكن استرجاعه، ومن هنا أهمية الوقت وخصوصاً للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب، أما القائد الإداري فالوقت هو جوهر عمله المهني، وأول ما يجب عمله رصد مجالات هدر الوقت وهي:

أ. المكالمات الهاتفية:

إذ أن الإداري ينشغل بأمور متعلقة بإدارته، ولكن الهاتف يرن فجأة فيقطع سلسلة أفكاره، أو يشغله عن مواصلة إتمام العمل المشغول به في تلك اللحظة. ويعالج ذلك عن طريق إناطة تنظيم ذلك بواسطة السكرتير أو أمين المكتب.

ب. الزيارات المفاجئة:

أحياناً يزور الإداري أشخاص دون أن يكون لديهم عمل متعلق بالمنظمة التي يقودها، ويعالج ذلك عن طريق تنظيم الزيارات بمواعيد، ومن ثم يعرف الإداري مسبقاً بهذه الزيارات.

ج. تراكم الأعمال:

في الأغلب الأعم يركّز الإداري العربي الصلاحيات والسلطات بيده، ولا يلجأ إلى تفويضها جزئياً إلى مساعديه أو معاونيه، وحينئذ ينشغل بأمور روتينية أو عادية على حساب الأمور التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والرقابية.

ومعالجة مثل هذه الحالة تتمثل بتفويض الرئيس أو القائدة الإداري الجزء الأعظم من صلاحياته وسلطاته، بحيث ينشغل بقيادة المنظمة أو المؤسسة ويكون ذهنه متفرغاً للمسائل الأهم .

ثانياً ، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية ،

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، حيث قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال. كما عمل عدد من المنظمات على الاستفادة من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يصعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك عن طريق تدريب العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات أو زيادة الإنتاجية من خلال بناء فريق العمل.

ويعد مفهوم التنمية البشرية مفهوماً ديناميكياً، فهو عملية توسيع وتعظيم

widening لخيارات الناس (Srinivassan, 2001) فماذا يقصد بمفهوم تنمية الموارد البشرية وما علاقته بالإبداع المؤسسي، هذا ما سنتعرف عليه في الفقرات التالية.

مفهوم تنمية الموارد البشرية :

لقد تم وحسب تقرير التنمية البشرية عام ١٩٩٠ تعريف التنمية البشرية على أنها " هي توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكثر قدر ممكن من العدالة دون المساس بالاحتياجات الأجيال القادمة".

وفي نفس الوقت هناك العديد من العلماء ممن قدموا تعاريف شاملة لتنمية الموارد البشرية ، فمثلاً يرى توفيق أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن "كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة(توفيق، ١٩٩٤ : ١٢٣)، ويرى أيضاً أن تنمية الموارد البشرية بمعناها العام هي "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية". (توفيق، ٤٠:١٩٩٦).

في حين يعرف الحمداوي(٢٠٠٤) تنمية الموارد البشرية على أنها هي "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم ، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية".

وتعرف عملية تنمية الموارد البشرية على أنها أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات ، والإنتاجات (المواقف)، ونحو ذلك . الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكون جزءاً من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية. وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب ، كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج

الوظيفي *Career* ودوران العمل *job rotation*

ويرى عبد المجيد (٢٠٠٤) أنه ولتعريف تنمية الموارد البشرية لابد من

الإشارة الى عدد من الأبعاد يرتكز عليها محور تنمية الموارد البشرية؛ منها:

أ- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة

القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

ب- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما

يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

ج- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.

إذا نستنتج مما سبق ان ما يقصد تنمية الموارد البشرية في المجال

الرياضي هو" زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على

العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من

اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ب) استراتيجيات إدارة الإبداع المؤسسي في المؤسسات والهيئات العاملة في المجال

لرياضي والشبابي ومتطلباته وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في تلك

المؤسسات.

لقد تكلم العلماء والباحثون في طرق واستراتيجيات الإبداع المؤسسي

ومتطلباته والتي تساعد الإدارة في إدارة عملية الإبداع والعمل على تحقيقه وتنميته

في المنظمة ولدى المورد البشري فيها، وتناولوه بطرق مختلفة ووسائل متعددة، لذا

أرثأت الباحثة تلخيص جزء من هذه الأساليب (استراتيجيات) في إدارة وتنمية

الإبداع في المؤسسة بالآتي:

ضرورة الرعاية المبكرة للمبدعين، التعزيز الايجابي للمحاولات الإبداعية، واحترام الأفكار الجديدة، وتشجيع فرص التعلم الذاتي، تنمية المهارات الفردية والتدريب على المهارات المطلوبة لتحقيق الابداع في الأداء، تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، تشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات، تغيير خصائص المنظمة مثلا الهيكل التنظيمي، استخدام عمليات اختيار وتعيين عند التوظيف لاستقطاب أفراد مبدعين ووضعهم في المكان المناسب (اللوزي، ٢٠٠٣) - وغيرها من الاساليب التي لا مجال لذكرها كاملة هنا-.

ومن جهة أخرى، هناك من أشار إلى أن هناك عدد من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع المؤسسي وبالتالي تحقق المنظمة التنمية لواردها البشرية وتتضمن هذه المتطلبات ما يلي

١. وجود افراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال .
٢. بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي)
٣. توافر منظومة متكاملة من السياسات : توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبيئتها وبين عناصر المناخ المحيط .
٤. توافر هياكل تنظيمية مرنة .
٥. توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة.
٦. توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم.
٧. توافر نظام لتقييم الأداء المؤسسي.

٨. توافر نظام لإدارة الموارد البشرية بحيث يتضمن كفاءة المحافظة على الموارد البشرية والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم مما يؤدي الى تحقيق تمكين وتنمية للموارد البشرية في المنظمة المعنية

وبنفس الوقت- وبما أن هذا المحور يعتبر من محاور هذه الدراسة الاساسية لذا سيتم التركيز عليه وبالتحديد على تنمية الموارد البشرية- فكما نلاحظ ان من أحد متطلبات الابداع المؤسسي توافر نظام لإدارة الموارد البشرية وحتى يتحقق الإبداع المؤسسي في إدارة المورد البشري يجب المحافظة على المورد البشري، وللمحافظة عليه يجب تنميته تنمية مستدامة والتي تتم بصفة طرق منها ما يلي

(أ) التأهيل ويتم التأهيل من خلال:

- التدريب ضمن خطة واضحة.
- الابتعاث لاستكمال الدراسة.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات.
- المشاركة في لجان و فرق عمل .
- توفير المراجع والدوريات .

(ب) التفويض وذلك من خلال :

- إعداد تعليمات و دليل تفويض الصلاحيات.
- تفويض الإشرافيين في المواقع المختلفة للمؤسسة .
- تفويض الموظفين ذوي العلاقة مع الجمهور.
- توفير المعلومات.

• التبعة المسترة لأداء- من تم تفويضهم

(ج) التقدير وذلك من خلال ما يلي:

• استحداث حائرة أفضل موظف

• قياس رضا الموظفين

• نظام تقييم الرؤوسير لرؤسانهم

• نظام الشكاوى والاقتراحات

• نظام الحوافز المرتبط بتقييم الأداء.

ثالثاً ، المنظمة غير الحكومية (الأهلية)،

بدايةً نود الإشارة الى أنه مهما تعددت المسميات حول مفهوم المنظمة الحكومية إلا انه في النهاية كلها تصب في نفس الهدف الأ وهو تقديم خدمة بدون ربح -وإذا وجد ربح يكون بسيط ولإغراض خدمية- ، حيث نجد ان هناك من يطلق عليها اسم مؤسسات أهلية ، جمعيات، منظمات غير ربحية ، تطوعية، خيرية، وربما يعود الاختلاف في التسمية إما للدولة (اختلاف الثقافات) وذلك حسبما وجدت الباحثة ولإغراض الدراسة تم استخدام مفهوم المنظمة غير الحكومية (الأهلية).

(مفهوم المنظمة الغير حكومية (الأهلية):

نشأت فكرة المنظمة غير الحكومية (الأهلية) للقيام ببعض الأعمال الاجتماعية الهادفة، ولتقديم خدمات اجتماعية مختلفة باختلاف الغرض الذي أنشئت من أجله تلك المنظمات، ويمكن وصف طبيعة عمل هذه المنظمات بأنها جسرٌ، حيث إن تشكيل وإنشاء المنظمات غير الحكومية (الأهلية) تعتبر وسيط بين الدولة والفرد، وبالتالي فهي خدمة بين الإرادة الفردية والاجتماعية (Grugel, 2000).

ويرى قادة العالم والسياسيون أن عمل المنظمات غير الحكومية يتمثل في تقديم الخدمات. ذلك أن الدولة تفتقر إلى الموارد والوقت (Mundy & Murphy, 2001) وهذا التحول أدى إلى نجاح جهود الإصلاح، بما في ذلك توفير التعليم للجميع (Stromquist, 1998؛ Mundy & Murphy, 2001).

وتعرّف الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات لها رؤية محددة تهتم بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، وتحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها التوجهات الإنشائية، كما يتحدد عملها في ميادين المشاريع الإنشائية والطوارئ وإعادة التأهيل، وكذلك تهتم بثقافة المجتمع والدفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية فيه. (الكسادى، ٢٠٠٣). أما البنك الدولي فيعرف المنظمات غير الحكومية بأنها مؤسسات وجماعات متنوعة الاهتمامات، إما مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات، وتتسم بالعمل الإنساني والتعاوني وليس لها أهداف تجارية (الهيبي، ٢٠٠٣).

ويشير مصطلح المنظمة غير الحكومية^٥ إلى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيرى أو مؤسسة (شركة) لا تسعى للربح أو أي شخص اعتباري آخر لا يعتبر بموجب النظام القانوني المعنى جزءاً من القطاع الحكومي ولا يدار لأغراض تحقيق الربح، حيث لا يتم توزيع أي أرباح تحققت.

وهناك من يعرفها على أنها نسيج غير حكومي (غير ربحي) وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية وقد تعمل لصالح أعضائها فقط، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية عالمية.

وتعرف أيضا بأنها "تنظيم اجتماعي يستهدف غاية ومن أجل بلوغها تحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها أو في ميدان نوعي أو وظيفي متخصص فيه" (السيد و عبد الموجود ٢٠٠٣: ٢٢٢).

وقد عرف قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية في مصر مثلا المنظمة غير الحكومية (الأهلية):-على أنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين، أو أشخاص اعتباريين أو متهما معا، لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي، وهناك من يعرفها أيضاً على أنها هيئة لها اتصال مباشر بالمستفيدين من خدماتها في ميدان أو أكثر من ميادين الرعاية الاجتماعية.

وتعرف أيضاً على أنها جهة معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية. (مجلة الوقائع، ٢٠٠٠)

بينما يرى أبو حلاوة (٢٠٠٦) المنظمات غير الحكومية (الأهلية) على أنها منظمات تشير إلى عدد من المبادرات الاجتماعية الطوعية التي تنشط في مجالات مختلفة مثل الخدمات الاجتماعية والمساعدات الخيرية وخدمات التعليم والصحة والثقافة، إضافة إلى الإهتمام بشؤون البيئة والتنمية والتدريب المهني وتأهيل النساء وتنمية المجتمعات المحلية والدفاع عن حقوق الانسان وغيرها، والمنظمات الأهلية غير الربحية هي مؤسسات مستقلة مرنة وتتاز بالقدرة على التجربة والعمل بحرية وإبداع وتحمل المخاطر.

ويشير تبشوري : ٢٠٠٥ انه ولتعريف المنظمة غير الحكومية (الأهلية) أن هناك مجموعة من المعايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تعريف المنظمة غير الحكومية منها

◦ أن يكون للمنظمة شكل مؤسسي موحد محدد يميزها عن مجرد التجمع المؤقت.

◦ أن تكون منفصلة مؤسسياً عن الحكومة حتى ولو حصلت على بعض الدعم أحياناً من الحكومة .

◦ أن تكون الأرباح التي جنتها تصب في الهدف الذي قامت من أجله.

◦ أن تدار ذاتياً وليس من قوة خارجية.

◦ ألا تعمل بالسياسة بالمعنى الحزبي

◦ ان تشمل على قدر من المساهمة الطوعية.

وتؤكد التعريفات السابقة للمنظمات غير الحكومية (الأهلية) على أنها

مؤسسات اجتماعية غير ربحية ذات اتصال وثيق بخدمات المجتمع وتخاطب

مشاكل السكان الواقعة فيه تلك المنظمات. وتقع المنظمات غير الحكومية

(الأهلية) ما بين الحكومة والقطاع الخاص فيما يسمى بالقطاع الثالث

third sector . ومن الجدير بالملاحظة أن نشأة هذا القطاع الثالث أو ما يسمى

بالمنظمات غير الحكومية (الأهلية) كانت في أحيان كثيرة ترجع إلى أغراض

دينية ثم تطورت تلك الفكرة وأصبحت تهدف أغراضاً عدة دينية وثقافية

واققتصادية واجتماعية إلى غير ذلك.

وبذلك نجد أن تلك المفاهيم والتعريفات بالمنظمات غير الحكومية (الأهلية) تختلف فيما بينها اختلافاً ثانوياً في التسميات، سواء سميت بالجمعيات الأهلية، أو المنظمات غير الحكومية، أو المنظمات التطوعية أو الخيرية أو غير الربحية..... إلخ ، وعلى الرغم من اختلاف تلك التسميات فإن الهدف واحد وهو أن يتطوع مجموع من الأفراد ببعض وقتهم لحل مشكلة معينة دون تقاضي ربح مادي.

ويتبين للباحث مما سبق أن المنظمات غير الحكومية (الأهلية) على عكس الهيئات التجارية والاقتصادية كالشركات والمصانع التي يكون الغرض الأساسي من تكوينها هو الاستثمار والحصول على الكسب المادي، بينما المنظمة الأهلية إن وجدت بها أنشطة أو خدمات تجلب لهم عائداً مادياً، أو عن طريق المساعدات الحكومية، أو التبرعات، أو اشتراكات الأعضاء، فإن العائد يخدم المنظمة نفسها في تطوير خدماتها ومنشأتها وليس على الأشخاص الذين يقومون على الإدارة من أعضاء مجلس الإدارة.

(ب) المميزات العامة للمنظمات غير الحكومية (الأهلية) :

تمثل المنظمات غير الحكومية مجموعة من المنظمات والمؤسسات والجمعيات المتنوعة ذات المهام المختلفة والتي تتسم بجملة من الخصائص منها: (الطيري، ١٩٩٤: ٨٠-٨٧؛ غانم، ٢٠٠٠: ٦٨-٧٠).

- أنها تنطيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.
- أنها تنشأ مستقلة عن الدولة، و أنها تحكم نفسها من خلال مجلس أمناء.

- أنها تستفيد من الصدقات والهبات النقدية من قبل الأفراد والشركات أو التبرع بالوقت أو استقطاع من الراتب والتركات .
- أنها تكون أدوات جلب منافع للآخرين أي منافع تستفيد منها فئات خاصة أو جميع الناس.
- أنها لا تكون مؤسسة ربحية .
- الحرص على ترك مجال واسع من حرية التحرك والمبادرة لمجالس الأمناء التي تدير هذه المنظمات لتقرر في كل زمان أولويات العمل ومواطنه.
- ارتباط هذه المنظمات عادة بالضمير الحي لدى العاملين خاصة على مستوى المتبرعين بالعمل وبعض قيادات العليا لهذه المنظمات . المنظمات غير الحكومية بأنها أكثر كفاءة وخدماتها أكثر جودة من المؤسسات الحكومية.
- تتلقى المنظمات الحكومية دعماً حكومياً يأخذ أشكالاً مختلفة كالإعفاءات الضريبية والإعفاءات في الرسوم كما تتلقى منحاً من الحكومة المركزية إضافة إلى دعم السلطات المحلية.
- طبقاً للتشريعات المدنية في المجتمعات الغربية الحديثة تحظى جميع منظمات القطاع الثالث بالشخصية الاعتبارية إضافة إلى ضرورة الحصول على إذن السلطة الإدارية المختصة عند التأسيس والاستثمار لها
- القيام على أساس مبادرات أهلية والاعتماد على التمويل الذاتي والتمتع بالاستقلال الإداري فضلاً عن تعدد الأنشطة والأعمال والمشروعات.

◦ تتمتع بسلمة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقا حددته قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.

◦ الرقابة عليها تخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، والاتحادات الإقليمية، بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المتخصصة مثل إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية وديوان المحافظة على الناحية الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وإشراف وزارة الصحة على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للجمعيات، وإشراف وزارة والتعليم على المدارس وفصول التقوية ومحو الأمية.

◦ أسلوب العمل فيها يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة. وبأسلوب أكثر طواعية لتناسب متطلبات أي تغيير يحدث في المجتمع.

◦ تقوم على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العم أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.

• ممارسة عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيداً عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.

• تنصب خدماتها على أعضائها من الدرجة الأولى سواء من الأسوياء أو ذوي الاحتياجات الخاصة من معاقين أو مكفوفين أو من الصم والبكم، أو من المسنين أو الأطفال المشردين أو الأيتام.....

(ج) مجالات نشاط المنظمات غير الحكومية (الأهلية) :

تعمل المنظمات غير الحكومية من أجل تحقيق أهدافها من خلال قيامها بنشاطات ذات النفع العام في مجالات عدة، خيرية وصحية وتعليمية وترفيهية ورياضية ودينية، تشكل في مجموعها المجال الحيوي للنشاط التطوعي والخيري حيث تنتج الخدمات وتساهم أحياناً في إنتاج السلع في جولا تجاري ولا ربحي كما تؤمن هذه المنظمات بيئة منظمة للعمل الإنساني، يعمل فيها الناس باختيارهم الخاص وأحياناً متطوعين بإرادتهم مستقلين عن الإدارة الحكومية ويؤمنون الخدمات والتدريب والخبرات ضمن إستراتيجية عمل تلقائي تطوعي ذاتي التنظيم. وتختلف مجالات نشاط عمل المنظمات غير الحكومية باختلاف أهدافها ووسائلها واهتماماتها ، ذلك أنها تركز على عدد كبير من الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والبيئة والإنسانية على اختلاف أنواعها، كذلك منها من يتوزع نشاطها محلياً ومنها من يتوسع خارج الحدود الوطنية، ومنها من يكون نشاطها عالمياً. (سنو والطراح، ٢٠٠٢: ١٩٦)

أداء الطوارد البشرية :

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر لا بد وأن ينتهي إلى نتيجة أساسية وهي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية، وأن محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء، والإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداء من الاختيار السليم، فالاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في نظام فعال للإدارة لذلك فإن الإدارة تهتم باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية ومهارات الإبداع والمهارات الاجتماعية كما تختار الأفراد الذين تتفق ثقافتهم مع ثقافة المنظمة مروراً بالتدريب إذ يجب أن يكون هناك تدريب مكثف للموظفين عند بداية التعيين، وإجبار جميع الموظفين على الالتحاق بالتدريب كل سنة وتخصيص ميزانية للتدريب، ومروراً بالتحفيز وتوفير مناخ العمل وانتهاءً بالتقييم السليم للأداء ويمكن أن يؤدي التطوير في ظروف وبيئة العاملين (الهوري، ٢٠٠٢: ٢١٥-٢٣٤) إلى الحاجة إلى التطوير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين في التنظيم وبما يتوافق مع الأنوار الجديدة المطلوبة منهم.

أهمية تحديد أداء الطوارد البشرية في المؤسسات الرابضة:

يؤكد (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٢٥-٢٢٨) أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات

يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين. حيث إن أهمية تحديد مستوى أداء (العاملين) تتمثل في:

١. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبير عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.

٢. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

٣. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينسب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تادية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.

٤. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

٥. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

ويستخدم أداء العاملين أساساً ومقياساً في ترشيح العاملين لتسغل الوظائف الأعلى، فشرط شغل الوظائف لا تكفي في حد ذاتها لشغلها إذا تنافس عليها عدد كبير ممن تتوافر فيهم تلك الشروط، حيث يتعين المفاضلة بينهم وفقاً لتقدير كفاءتهم من خلال عملية التقييم (Redman & Wilkinson, 2008: 223).

ويؤكد (Torrington, et. al, 2008: 302) أن تحديد مستوى أداء العاملين يستخدم للحكم على صلاحية العاملين الجدد الذين يخضعون لمدة اختبار يتقرر على أثرها استمرارهم في شغل وظائفهم أو الاستغناء عنها.

يتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي، والقياس والتقييم غير الرسمي. إذ يقصد بقياس وتقييم الأداء الرسمي: التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري. أما القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.

يشير (هاشم، 1986: 196) إلى أن القياس والتقييم الرسمي يعتمد أساساً لعملية تقييم الأداء، في حين يستخدم غير الرسمي لأغراض التغذية العكسية. ومما يجدر بالملاحظة، وجوب اعتماد المنظمة بجانب معايير موضوعية لقياس أداء العاملين فيها، ويفضل أن تكون رقمية، إذ إن التعبير عنها بالأرقام الانحياز

ويضمن عدالته، وهذا لا يعني أن على المنظمة الاعتماد على معايير شخصية أو غير رقمية على الإطلاق، فإن بعض الفعاليات لا يمكن التعبير عنها بلغة الأرقام، فتضطر المنظمة إلى اعتماد معايير غير رقمية، وفي هذه الحالة، فإن على المنظمة والقائمين بعملية القياس والتقييم التحوط من عدم القدرة، ومراعاة الالتزام بالموضوعية وعدم الخضوع للرغبات والأهواء الشخصية في الحكم على أداء العاملين أو المرؤوسين .

مستلزمات أداء اطوار البتريه:

يؤكد (العزاوي، وجواد، ٢٠٠٩: ٢٦٩-٢٧٠) أن عملية تحديد مستوى الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية الأخرى، وفعاليتها ترتبط بتوافرها من القرارات أو المستلزمات منها:

١. وجود تحليل للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ إن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي ينطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظائف، فتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف عمل، وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها قياس وتقييم الأداء.

٢. وضع المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء، التي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير للتقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، لذا فإن معايير التقييم الجيدة

هي المعايير التي تركز على النتائج التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أن المعيار يجب أن يعطي جواباً لعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بـ ماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكل العاملين في المنظمة الاطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

طرق تقييم أداء اطوارد البشرب:

ويرى (Anthony, et al, 1999:383) أن هناك نوعين من الطرائق الأولى يركز على سلوك تحقيق العمل المنوط به وإنجازه. وفيما يلي توضيح لطرائق تقييم الأداء السلوكية.

طرائق قياس وتقييم الأداء السلوكية، والمضمنة:

(١-١) قائمة المراجعة، وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشيرات الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيرات الإيجابية والسلبية لصالح الموظف، ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

(٢-١) طريقة التدرج البياني، التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه

القائمة. وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف
إد إن العقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث
الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

(٣-١) طريقة التدرج المعيارى، تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس
استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء، يتراوح عددها بين
خمسة إلى سبعة (٥-٧) مستويات تبدأ ب(١) وتنتهي ب(٥) أو (٧). علماً أن قطبي
المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين. مثال ذلك: أن يبدأ المقياس
ب(ضعيف) وينتهي ب(متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى. وما يميز هذه
الطريقة سهولة استخدامها، وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين، ومستخدميها
في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس
بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

(٤-١) طريقة الوقائع المهمة، تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز
على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح
أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة
يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف
سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية
أو النقل أو الترفيع أو أي غرض آخر.

(٥-١) طريقة الترغيب، يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه
بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم، ويحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة
ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر

قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل. وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهي بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء. ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم. ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية، فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً، بحيث يحتل كل منهم مرتبة أو درجة معينة.

(٦-١) طريقة التوزيع الإجمالي، تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات لمستوى الأداء مقدماً. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحدد من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، وما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء العاملين.

(٧-١) طريقة المقارنة المزدوجة، تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه، وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره من الآخرين.

(١-٨) طريقة الرقابة. وهي طريقة تدين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين .

ويشير (Dessler, 2003: 323) إلى أن عملية تحديد مستوى الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه تتضمن:

١. وضع وإعداد معدلات للعمل.
٢. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
٣. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

أسباب تحديد مستوى أداء اطوار البشر:

يؤكد (DeNisi & Griffin, 2001: 298) أن هناك أربعة أسباب أساسية تمكن

وراء تحديد مستوى الأداء، هي:

١. أن تحديد مستوى الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
٢. أن تحديد مستوى الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
٣. يعتبر تحديد مستوى الأداء جزءاً من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
٤. يوفر تحديد مستوى الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

ويعلل (Dessler, 2003: 323) دور المشرف في عملية تحديد المستوى إذ يعتبر مستوى الأداء إحدى المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمؤوسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.

وأكدت (يرنوطي، ٢٠٠٤: ٢٨٥-٢٨٦) أن من المفترض أن يتم تحديد عناصر الأداء في ضوء طبيعة الوظائف في المنظمة وتكون ذات صلة بها، وكذلك السلوك الوظيفي الذي تحتاجه المنظمة. وأن أكثر المنظمات المعاصرة تعتمد عدداً من العناصر، من ذلك: كم الإنتاج، ونوع الإنتاج، والكفاءة وحسن استخدام الموارد (والأضرار)، والمواظبة والدوام، والتعامل والعلاقات، والتعلم والاستعدادات لتطوير الذات، والقدرات العقلية، ... إلخ. والشكل (٢-٤) يوضح عناصر تقييم الأداء.

عناصر تحديد مستوى الأداء

١. العمل والإنتاج ويشمل:

- ☐ كم الإنتاج.
- ☐ نوعية الإنتاج والأخطاء.
- ☐ السرعة.
- ☐ الإلمام والإتقان.

٢. المواظبة، ويشمل:

- ☐ الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية.
- ☐ العلاقة مع الرؤساء.
- ☐ طريقة التمتع بالإجازات المستحقة.

٣. التعاون والعلاقات، ويشمل:

☐ التعاون مع الزملاء. ☐ العلاقة مع الرؤساء.

☐ العلاقة مع الزبائن والجمهور

٤. القرارات العقلية، ويشمل:

☐ الذكاء. ☐ القدرات على التعلم وتطوير الذات.

☐ القدرة على حل المشكلات. ☐ القدرات الإبداعية.

٥. السمات الشخصية والاستعدادات النفسية، ويشمل:

☐ الجدية والحرص. ☐ طريقة التصرف في المواقف الصعبة.

☐ القدرى على التغير والتكيف ☐ الاستعداد لتحمل المسؤولية.

ويتخذ تحديد مستوى أداء العاملين أساساً للنقل النوعي، وقد يكشف هذا التقييم عجز بعض الأفراد عن النهوض بواجبات وظائفهم، الأمر الذي يفرض نقلهم إلى وظائف أكثر اتفاقاً مع قدراتهم أو اتجاهاتهم الحقيقية (Dessler, 2008: 218).

ويشير (Foot & Hook, 2008: 187) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة روح التنافس بين العاملين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة وينجم هذا التنافس عن إدراك العاملين بأن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم، وهو ما يثير الشعور بالاعتزاز لدى الأفراد الأكفاء، ويتبرر الرغبة لدى الأقل كفاءة في تحسين أدائهم بهدف تغيير الانطباع السلبي للإدارة عنهم.

خصائص تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

ومرو (2006: 507) *Armstrong* خصائص تحديد مستوى (أول) العاملين بالآتي

١. قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
٢. تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
٣. عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
٤. القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه بقاءه في العمل، بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة فريق بناء القدرات والرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك معاً في إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
٥. قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم، وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية إذا تم بمعرفة شخص من ادخل المراكز للزملاء أو المرؤوسين.
٦. نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية، والمكافآت، والفصل وكذلك التدريب الذي يحتاجه. لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.
٧. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء، والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس

وليعرف أن الجميع محاسنون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.

مجالات استخدام تحديد مستوى أداء الموارد البشرية:

١. تحديد صلاحية الموظف للتوظيفة، حيث يبين التقييم درجة الكفاءة لدى العامل الجديد من خلال اختباره أثناء العمل الفعلي مما يساعد على اتخاذ قرار التثبيت أو التسريح.

٢. الاسترشاد بالتقويم عند النقل والترقية، حيث يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المكافأة، وتحديد مستوى الأداء المطلوب والاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى أن التقييم يبين نقاط الضعف والقوة لدى الموظف وفي ضوء ذلك يتم تحديد الدورات التدريبية الملائمة.

٣. الاسترشاد بالتقويم عند منح المكافآت، يحدد التقييم الأفراد الذين يستحقون المزايا والعلاوات حسب درجة إتقانهم لأعمالهم.

٤. الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين في الوظيفة والمهام الموكلة للموظف.

ويشير (Patterson, et...al, 1997) إلى العديد من عوامل تحديد مستوى

أداء الأفراد العاملين، وتمثل في

١. عوامل تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين المتصلة بالعمل، والتي تتضمن كمية الإنتاج، وجودة الإنتاج. بالإضافة إلى مراعاة قواعد وتعليمات السلامة المهنية، والتي تقوم بالتأكد من التزام الأفراد العاملين بقواعد وتعليمات السلامة المهنية وعدم تعرضهم للإصابة بدرجاتها المختلفة.

ومراعاة مواعيد العمل والحرص على أموال وممتلكات المنظمة. والماندرات المقدمة من قبل العاملين وأخيراً درجة الإلمام بخطوات العمل وإجراءاته.

٢ عوامل تحديد مستوى الأداء المتصلة بالصفات والسلوك الشخصي، والمتضمنة التعاون مع الغير والصدق والموضوعية والأمانة وأسلوب التعامل مع عملاء المنظمة والاستخدام السليم للحقوق المقررة.

ويرى (الطائي، وآخرون، ٢٦٣ : ٢٠٠٦) أن أسباب ضعف تحديد مستوى

أداء العاملين في منظمات الأعمال، تتمثل في

١. عدم المعرفة بكيفية أداء العمل، بسبب عدم تعلم المهارات المطلوبة.
٢. الاعتقاد بأن مستوى أدائهم جيد لعدم الإشارة لغير ذلك.
٣. عدم معرفة العاملين بالمتطلبات عمله، وذلك بسبب عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي.
٤. اعتقاد العاملين بأن وظائفهم غير ضرورية للمنظمة.
٥. مكافأة بعض العاملين في المنظمة مع عدم استحقاقهم لذلك.
٦. ضعف موقف العاملين تجاه مسؤوليات ووظائفهم والافتقار إلى الحماسة لطبيعة عملهم.

ويرى الباحث أن تحديد مستوى أداء العاملين يمكن من الحكم على صلاحية العاملين لشغل مواقعهم الحالية أو المستقبلية، بالإضافة إلى أن هذا التحديد يثير روح التنافس بين العاملين والذي ينعكس بزيادة الإنتاجية وتحسين فرص اتخاذ القرار.

المراجع

- اتكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة . التغيير الثقافي. الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ج١ تعريب عبدالفتاح السيد النعماني ، (الجيزة مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، ١٩٩٦م
- أحمد الدعيح ورندا اليافي، الإنتماء التنظيمي : غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة. موقع مجلة الإقتصادية الألكترونية ، مايو ٢٠٠٨ العدد ٢٣٢٩ .
- أحمد سيد مصطفى. إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ، ٢٠٠٥م .
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر ١٩٨٩م .
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر ٢٠٠٥م .
- الطائي يوسف ، الفضل مؤيد ، العبادي هاشم ، إدارة موارد بشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، عمان ، مؤسسة الوراق ٢٠٠٦م . ص ٢٩٢-٢٩٤
- بيتر دراكر ، " الإدارة والمستقبل – التسعينات وما بعدها " ترجمة الدكتور صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٤م .
- بلبل، نادر ، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي" دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي «: مشروع بحث

مقترح للحصول على درجة ماجستير التاهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، ٢٠٠٨/٢٠٠٩م

○ خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرياء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، ٢٠٠٥م.

○ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر، ١٩٩٥م.

○ عبد الله عبد الدائم "التربية عبر التاريخ" دار العلم للملايين، بيروت ١٩٨٤م.

○ متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة:

○ مكتبة عين شمس، ٢٠٠٦م.

○ عبد اللطيف، عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٧م، ص ١٢١-١٢٢

○ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دارا لجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥م.

○ محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط٣، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٣م.

- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة ٢٠٠٢م.
- منصور بن صالح اليوسف، إدارة الصراع التنظيمي، موقع موسوعة الإسلام والتنمية ٢٠١٠م.
- نجم عبود، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " مؤسسة الوراق للنشر، عمان ٢٠٠٤م.
- هيثم الفقهاء، غادة العبدالات، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، موقع موسوعة الإسلام والتنمية ٢٠١٠م.
- عادل داغر، منقذ محمد و حرحوش، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد ٢٠٠٠م.
- *Perlmutter, Felice Davidson, (1995) Encyclopedia of Social work. 19th ed. Washington National Association Of social workers. Vol.2. P. 1772 5- What is a nongovernmental organization .*
- *Grugel, J. (2000). Romancing civil society: European NGOs in Latin America. Journal of Interamerican Studies and World Affairs, 42(2), 87-107.*
- *Fukuda-Parr, S. (2001). Indicators of human development and human rights-overlaps, differences...and what about the human development index? Statistical Journal of the United nations ECE, pp 239-248.*
- *Srinivassan, T. N. (2001). Human development: A new paradigm or reinvention of the wheel? Human Development, Vol. 84, (2), pp238-243.*

- *Mundy, K., & L. Murphy.(2001). Transnational advocacy, global civil society. Emerging evidence from the field of education. Comparative Education Review, 45(1), 85-126.*
- *Stromquist, N. (1998). NGOs in a new paradigm of civil society. Current Issues in Comparative Education, 1(1), 62-67.*
- *Source: Jones, R. A et al.(2005). "The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change", Journal of Management Studies, issue 2, NO (42): 365 .*