



كلية الكوت الجامعة  
مركز البحوث والدراسات والنشر



ISBN: 978-9922-612-45-4

# مهارات الموارد البشرية

الاستاذ المساعد الدكتور  
حسين وليد حسين عباس  
دكتوراه إدارة الأعمال  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرس المساعد  
علي سعد علوان  
ماجستير إدارة الأعمال  
كلية الكوت الجامعة

الباحثة  
بتول كريم عبد الحسن  
ماجستير إدارة الأعمال  
وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة

الطبعة الأولى

2022

## منشورات

مركز البحوث والدراسات والنشر  
كلية الكوت الجامعة



٣٣١ / ١١

ع ٢٢٥ عباس، حسين وليد حسين.  
مهارات الموارد البشرية/ حسين وليد  
حسين عباس، بتول كريم عبد الحسن،  
علي سعد علوان. - بغداد: مطبعة الرفاه، ٢٠٢٢.  
٢٧٠ ص ٢٤، ٠ سم.

الموارد البشرية (القوى العاملة). أ. عبد الحسن، بتول  
كريم (م.م) ب. علوان، علي سعد (م.م) ج. العنوان.

م. و.

٢٠٢٢ / ٩٢٩

المكتبة الوطنية/ الفهرسة اثناء النشر

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد

( ٩٢٩ ) لسنة ٢٠٢٢ م

مطبعة  
الرفاه  
07902823204

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا  
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

اللَّهُ  
الصَّادِقُ  
الْعَظِيمُ

سورة البقرة - الآية ٣٢

## المحتويات

### المقدمة

#### الفصل الاول : مهارات الموارد البشرية

- ١ . مفهوم مهارات الموارد البشرية
- ٢ . اهمية مهارات الموارد البشرية
- ٣ . خصائص مهارات الموارد البشرية
- ٤ . مراحل بناء الموارد البشرية وتطويرها
- ٥ . مهارات الموارد البشرية
- ٦ . ملخص الفصل
- ٧ . اسئلة الفصل

#### الفصل الثاني : المهارات القيادية والتحفيزية

- ١ . مفهوم المهارات القيادية والتحفيزية
- ٢ . اهمية المهارات القيادية والتحفيزية
- ٣ . خصائص المهارات القيادية والتحفيزية
- ٤ . انواع المهارات القيادية والتحفيزية
- ٥ . بناء المهارات القيادية والتحفيزية
- ٦ . محددات المهارات القيادية والتحفيزية
- ٧ . ملخص الفصل
- ٨ . اسئلة الفصل

#### الفصل الثالث : المهارات الاستراتيجية

- ١ . مفهوم المهارات الاستراتيجية
- ٢ . اهمية المهارات الاستراتيجية
- ٣ . انواع المهارات الاستراتيجية
- ٤ . مصادر المهارات الاستراتيجية
- ٥ . محددات المهارات الاستراتيجية
- ٦ . ملخص الفصل
- ٧ . اسئلة الفصل

#### الفصل الرابع : المهارات الادارية

- ١ . مفهوم المهارات الادارية

- ٢ . اهمية المهارات الادارية
- ٣ . آليات بناء وتطوير المهارات الادارية
- ٤ . انواع المهارات الادارية
- ٥ . محددات المهارات الادارية
- ٦ . ملخص الفصل
- ٧ . اسئلة الفصل

### **الفصل الخامس : المهارات الفنية**

- ١ . مفهوم المهارات الفنية
- ٢ . اهمية المهارات الفنية
- ٣ . اساليب بناء المهارات الفنية وتطويرها
- ٤ . انواع المهارات الفنية
- ٥ . محددات المهارات الفنية
- ٦ . ملخص الفصل
- ٧ . اسئلة الفصل

### **الفصل السادس : المهارات الفكرية / الذهنية**

- ١ . مفهوم المهارات الفكرية والذهنية
- ٢ . اهمية المهارات الفكرية / الذهنية
- ٣ . خصائص المهارات الفكرية / الذهنية
- ٤ . انواع المهارات الفكرية / الذهنية
- ٥ . ملخص الفصل
- ٦ . اسئلة الفصل

### **الفصل السابع : المهارات الابداعية / الابتكارية**

- ١ . مفهوم المهارات الابداعية / الابتكارية
- ٢ . اهمية المهارات الابداعية / الابتكارية
- ٣ . عناصر المهارات الابداعية / الابتكارية
- ٤ . خصائص المهارات الابداعية / الابتكارية ومؤشراتها
- ٥ . مراحل استعمال المهارات الابداعية / الابتكارية
- ٦ . انواع المهارات الابداعية / الابتكارية
- ٧ . محددات المهارات الابداعية / الابتكارية

٨. ملخص الفصل

٩. اسئلة الفصل

### **الفصل الثامن: المهارات الريادية**

١. مفهوم المهارات الريادية

٢. اهمية المهارات الريادية

٣. خصائص المهارات الريادية

٤. مراحل استخدام المهارات الريادية

٥. انواع المهارات الريادية

٦. ملخص الفصل

٧. اسئلة الفصل

### **الفصل التاسع: المهارات المرنة**

١. مفهوم المهارات المرنة

٢. اهمية المهارات المرنة للموارد البشرية

٣. انواع المهارات المرنة

٤. تنمية المهارات المرنة للموارد البشرية

٥. ملخص الفصل

٦. اسئلة الفصل

### **الفصل العاشر: مهارات ادارة الازمات**

١. مفهوم مهارات ادارة الازمات

٢. اهمية مهارات ادارة الازمات

٣. انواع مهارات ادارة الازمات

٤. اساليب استعمال مهارة ادارة الازمات

٥. مراحل استعمال مهارات ادارة الازمات

٦. محددات استعمال مهارات ادارة الازمات

٧. ملخص الفصل

٨. اسئلة الفصل

### **الفصل الحادي عشر: مهارات ادارة الوقت**

١. مفهوم مهارات ادارة الوقت

٢. اهمية مهارات ادارة الوقت

٣. خصائص مهارات ادارة الوقت ومبادئها

٤. خطوات استخدام مهارات ادارة الوقت

٥. اساليب مهارات ادارة الوقت وانواعها

٦. محددات مهارات ادارة الوقت

٧. ملخص الفصل

٨. اسئلة الفصل

## **الفصل الثاني عشر: المهارات البحثية**

١. مفهوم المهارات البحثية

٢. اهمية المهارات البحثية

٣. خصائص المهارات البحثية

٤. انواع المهارات البحثية

٥. آليات تطوير وتحديث المهارات البحثية

٦. ملخص الفصل

٧. اسئلة الفصل

## **الفصل الثالث عشر: مهارات الاتصال وتبادل المعلومات**

١. مفهوم مهارات الاتصال وتبادل المعلومات

٢. أهمية مهارات الاتصال وتبادل المعلومات

٣. اساليب استعمال مهارات الاتصال وتبادل المعلومات

٤. انواع مهارات الاتصال وتبادل المعلومات

٥. ارشادات لتعزيز مهارات الاتصال وتبادل المعلومات

٦. محددات مهارات الاتصال وتبادل المعلومات

٧. ملخص الفصل

٨. اسئلة الفصل

## **الفصل الرابع عشر: مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات**

١. مفهوم مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات

٢. اهمية مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات

٣. مبادئ استخدام مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات

٤. آلية تعزيز مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات

٥. انواع مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات

٦. محددات مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات

٧. ملخص الفصل

٨. اسئلة الفصل

### **الفصل الخامس عشر: المهارات الاخلاقية**

١. مفهوم المهارات الاخلاقية

٢. اهمية المهارات الاخلاقية

٣. مصادر المهارات الاخلاقية

٤. آلية تعزيز المهارات الاخلاقية

٥. انواع المهارات الاخلاقية

٦. محددات المهارات الاخلاقية

٧. ملخص الفصل

٨. اسئلة الفصل

### **الفصل السادس عشر: المهارات السلوكية**

١. مفهوم المهارات السلوكية

٢. اهمية المهارات السلوكية

٣. خصائص المهارات السلوكية

٤. انواع المهارات السلوكية

٥. العوامل المؤثرة على المهارات السلوكية

٦. ملخص الفصل

٧. اسئلة الفصل

### **الفصل السابع عشر: مهارة ادارة الذات**

١. مفهوم مهارات ادارة الذات

٢. اهمية مهارات ادارة الذات

٣. انواع مهارة ادارة الذات

٤. مراحل استخدام مهارة ادارة الذات

٥. محددات مهارة لإدارة الذات

٦. ملخص الفصل

٧. اسئلة الفصل



## **الفصل الثامن عشر: مهارات العمل الفرقي**

- ١ . مفهوم مهارات العمل الفرقي
- ٢ . اهمية مهارات العمل الفرقي
- ٣ . انواع مهارات العمل الفرقي
- ٤ . مراحل استعمال مهارات العمل الفرقي
- ٥ . محددات مهارات العمل الفرقي
- ٦ . ملخص الفصل
- ٧ . اسئلة الفصل

## **الفصل التاسع عشر: المهارات التفاوضية**

- ١ . مفهوم المهارات التفاوضية
- ٢ . اهمية المهارات التفاوضية
- ٣ . خصائص المهارات التفاوضية
- ٤ . انواع المهارات التفاوضية
- ٥ . اهم مراحل استعمال المهارات التفاوضية واستراتيجيتها
- ٦ . ملخص الفصل
- ٧ . اسئلة الفصل

## المقدمة

تشكل مهارات الموارد البشرية اهم المهارات التي تمتلكها المنظمات، اذ قد تمتلك الامكانيات المالية الجيدة، والتكنولوجية المتقدمة في الانتاج، والاجراءات والسياسات التنظيمية الناجحة وغيرها من مقومات النجاح، الا انها لا تتمكن من استخدامها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة دون وجود موارد بشرية ذات مهارات متقدمة، قادرة على توجيهها واستغلالها بالشكل الذي يتوافق مع اهدافها واستراتيجيات منظماتها. وعليه تبقى مهارات الموارد البشرية هي المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحققها المنظمات اليوم على مختلف نشاطاتها، لذا فان مهمة استقطاب وتطوير الموارد البشرية ذات المهارات المتقدمة والحفاظ عليها تشكل اهم التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية في ظل اشتداد المنافسة في البيئة المعاصرة. وقد اكدت معظم الدراسات الى ان المنظمات التي استطاعت البقاء والنمو لمئات السنين انما بلغت ذلك بفضل مهارات موارد البشرية، وتمكنت في تعزيز ميزتها التنافسية واستدامتها من خلال تلك المهارات . ولهذه الاهمية فقد حاول المؤلفين تقديم اسهامه متواضعة لسد جزء من النقص التي تعاني منه المكتبتين العراقية والعربية في مجال مهارات الموارد البشرية من خلال تقديم الكتاب الحالي والموسوم ب : (مهارات الموارد البشرية) ، ولقد جاء تأليف هذا الكتاب نتيجة الخبرة التي اكتسبها المؤلفين نتيجة دراستهما وكتاب عدد من البحوث وتأليف بعض الكتب في حقل ادارة الموارد البشرية، كما انهم حاولوا تجنب الاسراف غير المبرر والاطالة الزائدة عبر التركيز على جوهر الموضوع . فضلاً عن وضع بعض التساؤلات في نهاية كل فصل لتحفيز القارئ على البحث والتقصي عند تقديم الاجابة لها. ويقع الكتاب في تسعة عشر فصل، اذ يركز الفصل الاول على مفهوم مهارات الموارد البشرية بشكل عام، وجاء الفصل الثاني ليوضح مفهوم المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (مهارة الملاحظة، مهارة الوعي، مهارة الاقناع، مهارة العاطفة، مهارة الاتزان، مهارة الموثوقية، المهارة الاجتماعية، مهارة الأشراف). وركز الفصل الثالث على المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (مهارة التوجه، مهارة التركيز، مهارة التعلم،

مهارة التحليل، مهارة التعديل، مهارة القراءة، ومهارة الاختيار). في حين ركز الفصل الرابع على المهارات الادارية للموارد البشرية واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوجيه، مهارة التوظيف، مهارة الرقابة، مهارة التحدث، مهارة تقسيم العمل، مهارة السلطة، مهارة التحويل، مهارة التنسيق، مهارة المكافاة، مهارة المعاقبة، مهارة توزيع الموارد). اما الفصل الخامس فقد وضع المهارات الفنية للموارد البشرية واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (مهارة التصميم، مهارة الحاسوب، مهارة الحساب، مهارة الكتابة، مهارة الجدولة، مهارة ادارة المشاريع، مهارة الجودة). وجاء الفصل السادس ليركز على المهارات الفكرية/الذهنية للموارد البشرية واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (مهارة الاستنتاج، مهارة الحدس، مهارة الوصف، مهارة التوسع، مهارة التصور، مهارة المعلومات، مهارة التذكر، مهارة التنبؤ، ومهارة السبب والنتيجة). وركز الفصل السابع على المهارات الابداعية/الابتكارية للموارد البشرية واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (مهارة التحديث، مهارة الاصاله، مهارة الطلاقة، مهارة الاضافة، مهارة التميز، مهارة الالهام، مهارة الاستكشاف). وخصص الفصل الثامن لتوضيح المهارات الريادية للموارد البشرية واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (مهارة تحمل المخاطرة، مهارة المثابرة، المهارة المالية، مهارة التخطيط، مهارة التسويق، مهارة استخدام التكنولوجيا، ومهارة فحص البيئة). وخصص الفصل التاسع لتوضيح المهارات المرنة للموارد البشرية واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (المهارة العقلية، المهارة الادائية، المهارة الاحترافية، مهارة الحساسية، ومهارة الطلاقة). اما الفصل العاشر فقد وضع مهارات الموارد البشرية في ادارة الازمات واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (مهارة الادراك، مهارة التفسير، مهارة الاستنباط، مهارة التغيير، مهارة الانذار، مهارة الاستشعار). وجاء الفصل الحادي عشر ليركز على مهارات الموارد البشرية في ادارة الوقت، واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (مهارة الوقت الابداعي، مهارة الوقت التحضيري، مهارة الوقت الانتاجي، مهارة الوقت الاستثنائي). وركز الفصل الثاني عشر على المهارات البحثية للموارد البشرية واهم المهارات الفرعية ذات العلاقة بها وهي (مهارة الامانة، مهارة

النقد، مهارة الاستقراء، مهارة الاستنباط، مهارة التوصية، مهارة التأني، مهارة التقصي، مهارة جمع البيانات، مهارة المعالجة، مهارة المنهجية، ومهارة التلخيص). وخصص الفصل الثالث عشر لتوضيح مهارات الاتصال وتبادل المعلومات للموارد البشرية واهم المهارات الفرعية الخاصة بها وهي (مهارة الارسال، مهارة الاستقبال، مهارة الترميز، مهارة القناة، مهارة الترجمة، مهارة الاستماع، مهارة اللطف، مهارة التغذية العكسية، مهارة لغة الجسد، مهارة الوضوح). اما الفصل الرابع عشر فقد وضع مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات واهم المهارات الفرعية الخاصة بها وهي (مهارة تحديد المشكلة، مهارة توليد البدائل، مهارة تقييم البدائل، مهارة اختيار البديل، مهارة تنفيذ القرار، ومهارة تقييم نتائج القرار). وجاء الفصل الخامس عشر ليركز على المهارات الاخلاقية واهم المهارات الفرعية الخاصة بها وهي (مهارة الالتزام، مهارة التعاون، مهارة الاحترام، مهارة التسامح، مهارة الولاء، مهارة الاعتراف). وركز الفصل السادس عشر على المهارات السلوكية واهم المهارات الفرعية الخاصة بها وهي (مهارة الصداقة، مهارة النضج، مهارة الفطرة، مهارة حسن التعامل، مهارة العقل ، مهارة التماسك، ومهارة الدافعية) . وجاء الفصل السابع عشر ليركز على مهارات ادارة الذات واهم المهارات الفرعية الخاصة بها وهي (مهارة ضبط النفس، مهارة الثقة بالنفس، مهارة الشفافية، مهارة العلاقات، مهارة التكيف، مهارة الانجاز، مهارة التفاؤل، ومهارة المبادرة) . وركز الفصل الثامن عشر على مهارات العمل الفرقي واهم المهارات الفرعية الخاصة بها وهي (مهارة التداؤبيه، مهارة المواصفة، مهارة الاداء، مهارة التكامل، مهارة الاعتمادية، مهارة التحسين، مهارة الادارة الذاتية). وجاء الفصل التاسع عشر والآخر من هذا الكتاب ليركز على المهارات التفاوضية للموارد البشرية. واخيراً نقول ان هذا الجهد قد تشوبه بعض الهفوات او الهفوات هنا او هناك، كونه يمثل جهد انساني قابل للتصويب والمراجعة، وسنكون مسرورين ومنقحين لأية ملاحظة تردنا من ذوي الاختصاص .

والله ولي التوفيق

المؤلفين

## الفصل الاول

### مهارات الموارد البشرية

تمثل مهارات الموارد البشرية واحدة من المفاهيم الاستراتيجية والادارية المعاصرة، لدورها المهم في مساعدة المنظمات المعاصرة على تحقيق التميز والتفوق في اطار البيئة الديناميكية شديدة التنافسية، وصولاً لضمان بقاءها ومواجهة التحديات لاستمرارها في العمل، وقد تزايدت هذه الاهمية في الآونة الاخيرة كنتيجة طبيعية للتغيرات المتلاحقة في مكونات البيئة المختلفة ، الامر الذي وجب عليها بناء وتطوير مجموعة من المهارات وعلى وجه التحديد في المستويات الادارية العليا، باعتبارها الجهة المسؤولة عن صياغة التوجه المستقبلي للمنظمة، واستثمار الموارد المتاحة لديها كافة بأفضل الطرائق المتاحة. واستناداً لذلك لا يمكن لأي منظمة ان تصوغ مساراتها في العمل، بدون وجود مهارات لمواردها البشرية، قادرة على تحليل المتغيرات المحيطة بها، والتعامل معها بالطرائق الحكيمة. ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل مناقشة مفهوم مهارات الموارد البشرية كنقطة انطلاق للفصول الاخرى للكتاب، ومن ثم يمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل في مساعدة القارئ للتعرف على الفقرات الاتية :

١. اهم المرتكزات المعرفية التي يمكن الاستناد عليها لتحديد مفهوم مهارات الموارد البشرية.
٢. الاهمية التي تتمتع بها مهارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
٣. اهم الخصائص التي تتميز بها مهارات الموارد البشرية عن الموارد الاخرى التي تمتلكها المنظمة.
٤. مراحل بناء مهارات الموارد البشرية.
٥. اهم انواع المهارات الفرعية التي تتكامل مع بعضها البعض لتشكل مهارات الموارد البشرية.

## **أولاً: مفهوم مهارات الموارد البشرية**

تتمتع الموارد البشرية بمجموعة من المهارات الرئيسة التي تساعد على تنفيذ مهامها وواجباتها، بأفضل الطرائق المتاحة لدى المنظمة، ولقد تباينت وجهات نظر الباحثون والمهتمون في تحديد تعريف دقيق لمفهوم مهارات الموارد البشرية، لتعدد وجهات نظرهم من جهة ولتنوع المهارات التي تمتعوا بها من جهة أخرى . وقبل الإشارة الى مفهوم مهارات الموارد البشرية لابد من التمييز بينها وبين بعض المصطلحات التي يمكن ان تتداخل معها، وهي :

١. **المقدرة:** هي مقدرة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفهم ومهامهم بغض النظر عن السرعة الاداء ودقته.

٢. **المعرفة:** هي معرفة الموارد البشرية المتمثلة باستعمال المعلومات والبيانات المتاحة لديهم، في تنمية معرفتهم وإدراك المتغيرات المحيطة بهم وبناء تصوراتهم بشأنها.

٣. **الموهبة:** هي فطريه الموارد البشرية التي منحها لهم الله ولا توجد برامج تدريبية تقف وراءها.

٤. **الكفاءة:** هي كفاءة الموارد البشرية في استثمار طاقاتهم لخدمة مصالحهم ومنظمتهم.

فقد عرفت مهارات الموارد البشرية على انها: (استعداد الموارد البشرية لتنفيذ واجباتهم، وتوظيف المعرفة والعلم اللازمة في تنفيذها)، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بانها (المهارات التي تجعل الموارد البشرية على استعداد لتنفيذ وظائفهم بأفضل الطرائق الممكنة نتيجة المعرفة والمعلومات التي يتمتعوا بها). ومن جهة أخرى عرفت بانها : (المعرفة العلمية والتطبيقية التي تمتلكها الموارد البشرية، وتساعد على استخدام الادوات والتقنيات المعاصرة في تنفيذ واجباتهم لتحقيق اهداف منظماتهم). كما عرف مهارات الموارد البشرية بانها (المهارة الطبيعية او المكتسبة التي تساعد الموارد البشرية، على تنفيذ المهام والانشطة الموكلة اليهم من ناحية جسمية او ذهنية). وبالتركيز على الادارة الدولية فقد عرفت مهارات الموارد البشرية بانها (المهارات التي تحتاجها الموارد البشرية للعمل في الدول الاجنبية، للفروع

التابعة للمنظمات المتعددة الجنسية والتعامل مع موارد بشرية، وزبائن من خلفيات ثقافية واجتماعية متعددة). كما تمت الاشارة الى مهارات الموارد البشرية بانها (مهارات الموارد البشرية في تحقيق الاستخدام الفكري والحركي للإمكانات الجسدية والفكرية المتاحة لديهم، لتنفيذ المهام الخاصة بهم بشكل سريع ومتقن).

## **ثانياً : اهمية مهارات الموارد البشرية**

تبرز اهمية مهارات الموارد البشرية في النتائج التي تسهم بتحقيقها للمنظمات، لعل ابرزها توظيف الموارد البشرية الذين تتوفر لديهم المهارات المطلوبة التي تتوافق مع رؤيتها، ومن ثم التعامل مع الموارد البشرية بعدالة بالشكل الذي يسهم بتعزيز روحهم المعنوية، مع منحهم الحركية الاحترافية لزيادة مهاراتهم، وتزويدهم بالمعلومات للارتقاء بمستويات ادائهم. كما ان مهارات الموارد البشرية تشكل جزء من استراتيجية المنظمة والركيزة التي تواجه من خلالها المنافسين، أي انها تمارس دوراً مهماً على نطاق واسع ولمدد زمنية طويلة نسبياً، ومن ثم فهي تسهم في تحقيق تغييرات منظميه كبيرة من خلال دورها في عملية التفكير الاستراتيجي.

كما تمارس مهارات الموارد البشرية دوراً حيوياً في صياغة الخطط طويلة الامد للمنظمة، من خلال تطوير الرؤيا والرسالة الخاصة بها، والتي تتطلب الشجاعة والجرأة والصبر والتضحية والولاء، كما انها تقوم بتوجيه فريق العمل لتحقيق افضل النتائج من خلال تحديد مهارات الموارد البشرية لغرض توجيههم بالصورة الافضل، وعليه فهي تمثل سلاح المنظمة للحفاظ على معدلات النمو، ومحور المسار الاحترافي للموارد البشرية هي مهاراته لذا ينبغي عليهم تطويرها للارتقاء بمستوى العمل.

وتمارس مهارات الموارد البشرية دور مهم في دعم الثقافة التنظيمية للمنظمة، التي تتضمن القيم والمعتقدات والمعاني والسلوكيات المشتركة بين مواردها البشرية، ومن ثم التحكم في التفاعلات التي تحدث بينهم وبين كافة اصحاب المصالح داخلها وخارجها، وعليه تسهم مهارات الموارد البشرية في تجنب الحساسية الثقافية بينهم، ومن ثم تعزيز القدرة لإدارة التباينات الأخلاقية والثقافية. وتلعب مهارات الموارد

البشرية دور مهم في اكتشاف المقدرات التي تعتمد عليها المنظمة في دعم ميزتها التنافسية واستدامتها، ومن ثم فهي تسهم في زيادة مخرجات مواردها البشرية لدورها في مساعدتهم على تنويع المهارات التي يمتلكونها، والتعليم وصولاً لتحديد القدرة على ايجاد وتنفيذ الوظائف المتنوعة، وعليه يمكن تحديد ابرز النقاط التي تبرز فيها اهمية مهارات الموارد البشرية بالاتي:

١. تحسين أداء الموارد البشرية من خلال بناءها وتطويرها باستمرار.
٢. تعديل سلوك الموارد البشرية للقضاء على حالات الصراعات التي يمكن ان تحدث فيما بينهم وتؤثر سلباً على العمل.
٣. تمييز المنظمة عن غيرها من المنافسين لها من خلال تحقيق دعم برامج الإبداع والتفوق.
٤. تحقيق تنسيق مهام وواجبات الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية.
٥. تنسيق جهود الموارد لبشرية بالشكل الذي ينعكس في تحقيق النجاح التنظيمي.

### **ثالثاً: خصائص مهارات الموارد البشرية**

هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي ان تتوفر في مهارات الموارد البشرية، إذ حددت ثلاثة خصائص أساسية فهي تساهم في مساعدة المنظمة للوصول الى أهدافها، وتسهم في تقديم منافع وفوائد معينة الى كافة المتعاملين مع المنظمة، كما انها يجب ان تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين، كما تم تحديد مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها مهارات الموارد البشرية أهمها الآتي :

١. القيمة: يجب ان تكون ذات قيمة عالية بالمقارنة مع المهارات الأخرى المتاحة لدى المنظمة .
  ٢. الندرة: يجب ان يكون ذات عرض محدود، وألا فأنها لا توفر ميزة لان كل المنظمات تمتلكه.
  ٣. غير قابلة للمحاكاة: أي لا توجد هناك طريقة عملية أو علمية لتقليدها.
  ٤. غير قابلة للاستبدال: أي لا تتمكن المنظمة من استبدالها بشي آخر .
- كما تم تحديد أهم خصائص مهارات الموارد البشرية بالاتي :



١. تبرز ضمن مجال وظيفي معين أو دور وظيفي داخل المنظمة.
٢. ترتبط بالأداء المتفوق ايجابيا.
٣. يمكن ان توصف من ناحية السلوك الذي يلاحظ من خلال الوظيفة.

#### **رابعاً: مراحل بناء الموارد البشرية وتطويرها**

هناك ثلاثة مراحل يمكن ان تمر بها بناء مهارات الموارد البشرية وتطويرها، خلال حياته الشخصية والمهنية، بالشكل الذي يجعل منهم قادرين على العيش والتكيف مع المجتمع، وهذه المراحل هي :

١. **المرحلة المعرفية:** في هذه المرحلة تحاول الموارد البشرية فهم وظائفها ومهامها، واهم متطلبات الواجب توفرها لتنفيذها، وكذلك التعرف على الشروط الخاصة بأدائها، لتحديد اوجه التعلم الذي سوف يعتمدونها لتهيئة المهارات اللازمة لتنفيذها.

٢. **المرحلة الارتباطية:** في هذه المرحلة يتم تحقيق الربط بين طبيعة المهارات التي اكتسبها المورد البشرية، وبين الوظائف التي يتوجب عليه اداءها، بشكل متكامل ومن الاجزاء كافة، مع ضرورة الاشارة الى تحقيق الربط بين المدة الزمنية التي تكتسب فيها المهارة، وبين المدة الزمنية المطلوب لتنفيذ الوظيفة لضمان عدم تقادمها.

٣. **المرحلة الاستقلالية:** في هذه المرحلة يتمكن المورد البشري من استعمال المهارات الخاصة به، بأعلى درجات الاتقان وبصورة تلقائية، بالشكل الذي يسهم في تعزيز الاداء العام لمنظّمته.

ولتطوير هذه المهارات بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات المتلاحقة في بيئة الاعمال، هناك ايضاً ثلاثة خطوات يتوجب الالتزام بها وهي:

١. **المرحلة الأولى:** اختيار الموارد البشرية ذات المهارات الجيدة، لتحسينها وتوسيعها بحسب الحاجة، ثم صب الجهود ومنتجات العمل في جهد تعاوني لخلق المهارة التنظيمية للمنظمة.

٢. **المرحلة الثانية:** ينبغي على المنظمة في هذه المرحلة العمل على تنمية مهارات مواردها البشرية، لتعلم الطريقة الصحيحة لتنفيذ وظائفهم، باستمرار بشكل جيد وبتكلفة مقبولة، كذلك فإن مهاراتهم سوف تتطور إلى مهارات مجربة وحقيقية.

٣. **المرحلة الثالثة:** ينبغي على الموارد البشرية داخل المنظمة الاستمرار في صقل مهاراتهم وتحسين أدائهم الأمتل في تنفيذ واجباتهم، وفي النهاية تصبح المنظمة أفضل من منافسيها في أداء الأنشطة المحددة. فضلاً عن تحول مهارات مواردها البشرية إلى رتبة ذوي المهارات المميزة (أو تتحول إلى مهارات تنافسية متفوقة).

### **خامساً : مهارات الموارد البشرية**

تجسد هذه الفقرة الفكرة الرئيسة لهذا الكتاب، المتمثلة بمناقشة مجموعة من المهارات التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية، في حياتها الشخصية والعملية، والتي سيتم التعرف عليها بصورة مختصرة في هذه الفقرة، ثم مناقشة كل واحدة منها بصورة معمقة في فصل مستقل من هذا الكتاب، وهذه المهارات هي :

١. **المهارات القيادية:** مجموعة متكاملة من المهارات التي تعتمد عليها الموارد البشرية القيادية، لتوجيه وارشاد زملاءهم واستثمار رغبتهم وامكانياتهم، في تحقيق الاهداف الرئيسة بغض النظر عن الاهداف الفرعية او الشخصية الخاصة بهم.

٢. **المهارات الاستراتيجية:** المهارات التي تعتمد عليها الادارة العليا لبناء التوجه الاستراتيجي الخاصة بمنظمتها، ومن ثم تحريك مواردها واستثمارها لتنفيذ الخطط، ومن ثم تعزيز المؤشرات والمعايير التنافسية التي تتلاءم مع التوجهات الخاصة بها.

٣. **المهارات الادارية:** المهارات المتنوعة التي تعتمد عليها الموارد البشرية في تنفيذ وظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، من اجل تنفيذ مهامهم ونشاطاتهم في اطار البيئة الديناميكية المحيطة بهم، ومن ثم تحقيق الاهداف التي يسعون اليها من خلال استثمار الموارد المتاحة لديهم بأفضل شكل ممكنة، وبأقل نسبة ضياعات من الموارد.

٤. **المهارات الفكرية:** مهارات الموارد البشرية في التعامل مع المعلومات ذات العلاقة بالأحداث والقضايا الخاصة بوظيفته، من أجل تشخيصها ودراستها بتفاصيلها المتنوعة، ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها، بالشكل الذي يعزز معرفتهم ورس المال الفكري الخاص بمنظمتهم.

٥. **المهارات الابداعية:** مهارات الموارد البشرية في التفكير والتعامل مع المواقف والمتغيرات المحيطة بهم، بطريقة جديدة وغير مألوفة، لابتكار افكار وطرائق جديدة وغير مألوفة، يمكن الاستناد عليها في تحديث منتجات المنظمة وعملياتها، من أجل ترسيخ جذورها في الصناعة واستدامة ميزتها التنافسية لأطول مدة ممكنة.

٦. **المهارات الريادية:** المهارات التي تتبناها الموارد البشرية الجريئة، التي تمتلك الرغبة والاستعداد للدخول في المشروعات الجديدة وغير المألوفة، وبشكل خاص تلك التي تحمل في مضامينها المخاطر واحتمالية تحقيق النتائج غير المضمونة، من أجل تحقيق ذاتهم وإثبات نجاحهم في المجتمع.

٧. **مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات:** مهارات الموارد البشرية في تحديد المواقف والمشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار محدد للتعامل معها، بعد توليد مجموعة من البدائل وتقييمها بالاستناد الى الحقائق والمعلومات، للتعرف على النتائج المتوقعة من كل بديل، ومن ثم اختيار الافضل الذي يساعدهم على استثمار مواردهم بالكفاءة وتحقيق اهدافهم بالفاعلية.

٨. **مهارات الاتصال وتبادل المعلومات:** مهارات الموارد البشرية في استخدام مجموعة من الاساليب التقنية، في تسير المعلومات فيما بينهم، بصورة شفوية او غير شفوية، لجعلها ذات معنى واستثمارها في تنفيذ المهمات والواجبات المناطة بهم، بطريقة كفؤة وبناءة.

٩. **المهارات الفنية:** مهارات الموارد البشرية في استعمال الطرائق والادوات الانتاجية المتاحة داخل المنظمة، من أجل تحريك مواردها وتحويل مدخلاتها الى مخرجات، بالشكل الذي يتراصف مع معايير ومؤشرات الجودة، لتحقيق مستويات

الاداء المطلوبة من قبلهم، ومن ثم الارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بالمنظمة ككل.

١٠. **المهارات السلوكية:** مجموعة متكاملة من المهارات التي تنظم مشاعر وتصرفات واتجاهات الموارد البشرية، عند التعامل مع الموارد البشرية الاخرى داخل المنظمة وخارجها، من اجل تنظيم سلوكياتهم واستثمارها في تنفيذ ما مناط بهم من مهام وواجبات بالشكل المطلوب.

١١. **مهارات ادارة الذات:** المهارات الداخلية للموارد البشرية والتي تمثل المحرك الرئيس، للتوجهات والرغبات السلوكية التي يقوم باتخاذها عند التعامل مع مجريات الحياة العملية والشخصية، من اجل تحقيق النتائج الايجابية بأفضل فاعلية ممكنة.

١٢. **المهارات الاخلاقية:** مجموعة من المهارات المتكاملة التي ترشد سلوكياتهم وقراراتهم، عند التعامل مع الاخرين داخل المنظمة وخارجها، بالشكل الذي يحقق العدالة والشفافية، ومن ثم يمكن منظمته من تحقيق المسؤولية الاجتماعية ضمن المجتمع التي تعمل ضمنه حدوده.

١٣. **المهارات البحثية:** مجموعة من المهارات التي تعتمد على الموارد البشرية عند البحث في مسببات المشكلات او المواقف التي تواجههم في العمل، من اجل جمع البيانات وتحليلها بالشكل الذي يولد المعلومات اللازمة لمعالجتها، واقتراح الاليات اللازمة لتوليد المعرفة واتخاذ الاجراءات اللازمة للتعامل مع هذه المشكلات او المواقف بما يتناسب مع توجهات الموارد البشرية ومنظمتهم.

١٤. **مهارات ادارة الوقت :** المهارة التي تعتمد على الموارد البشرية لتقسيم وقتهم بين المهمات والنشاطات الخاصة بهم، بشكل الذي يضمن تحقيق التوازن بين حياتهم العملية والشخصية، من اجل تحقيق اهدافهم في اطار الموارد المتاحة لديهم.

١٥. **المهارات المرنة:** المهارات التي تمكن الموارد البشرية من مواكبة المستجدات المتلاحقة في البيئتين الداخلية والخارجية، للحفاظ على كفاءتهم عند تنفيذ وظائفهم ومهامهم، فضلاً عن التكيف مع التوجهات الثقافية المتنوعة لزملائهم في المنظمة، لتجنب حدوث الصراعات والمشكلات فيما بينهم.

١٦. **مهارات ادارة الازمات:** مهارات الموارد البشرية التي تستعملها في تشخيص الازمات والاحداث الطارئة التي تواجههم في العمل، وتحليل أسبابها واقتراح الأليات للتصدي لها والحد من اثارها، ومن ثم تقييم اهم النتائج المترتبة عليها، للاستفادة منها مستقبلاً في التعامل مع الازمات المماثلة.

١٧. **مهارات العمل الفرقي:** المهارات التي تثير رغبة واستعداد الموارد البشرية لتنفيذ وظائفهم بصورة مشتركة مع الآخرين، من خلال تبادل الافكار والمشاعر والقرارات فيما بينهم، لضمان تحقيق النتائج المقصودة وفقاً لمعايير ومؤشرات الجودة والمواصفات العالمية، لضمان تحقيق مستويات الاداء اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

١٨. **مهارات التفاوض:** المهارات التي تعتمدھا المنظمة لإدارة النقاش والحوار مع الآخرين، من اجل تحقيق اكبر قدرة من المنفعة لهم ولمنظمتهم، مع الاخذ بنظر الاعتبار عدم المساس بمصالح الآخرين، لتجنب أي حالة نزاع او تضارب بالمصالح المتعارضة يمكن ان تحدث وانما على العكس تحقيق الاهداف بصورة مشتركة.

وسيتم مناقشة هذه المهارات بصورة اكثر تفصيلاً في فصل مستقل لكل منها في هذا الكتاب.

## ملخص الفصل

قدم الباحثون مجموعة واسعة من التعريفات الخاصة بمهارات الموارد البشرية، تبعاً لتوجهات الفكرية والتطبيقية، كما تمتاز مهارات الموارد البشرية بالأهمية الخاص في المنظمات المعاصرة، لدورها المهم في مساعدتها على تحقيق جملة من النتائج الايجابية لعل اهمها تعزيز واستدامة ميزتها التنافسية، كما تمتاز مهارات الموارد البشرية بعدد من الخصائص اهمها انها ذات قيمة عالية ونادرة، وغير قابلة للمحاكاة او الاستبدال بسهولة، فضلاً عن كونها قابلة للتحديث والتكيف المستمر. وتوجد ثلاثة مراحل يتوجب الالتزام بها لبناء مهارات الموارد البشرية وهي المرحلة المعرفية، المرحلة الارتباطية، والمرحلة الاستقلالية. ولتطوير هذه المهارات بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات المتلاحقة في بيئة الاعمال، هناك ايضاً ثلاثة خطوات يتوجب الالتزام بها. وهناك مجموعة متنوعة من المهارات التي تحتاجها الموارد البشرية، من اجل تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم داخل المنظمة، فضلاً عن تسيير امورهم الشخصية وحياتهم العائلية، والتي سنحاول دراستها في فصول مستقلة في هذا الكتاب مع الاشارة الى المهارات الفرعية التي تنبثق منها، ومن ابرز هذه المهارات (المهارات القيادية، المهارات الاستراتيجية، المهارات الادارية، المهارات الفكرية، المهارات الابداعية، المهارات الريادية، مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مهارات الاتصال وتبادل المعلومات، المهارات الفنية، المهارات السلوكية، مهارات ادارة الذات، المهارات الاخلاقية، المهارات البحثية، مهارات ادارة الوقت، المهارات المرنة، مهارات ادارة الازمات، مهارات العمل الفرقي، ومهارات التفاوض).

## اسئلة الفصل

س١ : ناقش اهم المرتكزات المعرفية التي يمكن الاستناد عليها لتحديد مفهوم مهارات الموارد البشرية، ثم قدم تعريف يعكس وجهة نظرك.

س٢ : ناقش الاهمية التي تتمتع بها مهارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

س٣ : عدد اهم الخصائص التي تتميز بها مهارات الموارد البشرية عن الموارد الاخرى التي تمتلكها المنظمة.

س٤ : عدد مع الشرح اهم مراحل بناء مهارات الموارد البشرية وتطويرها.

س٥ : عدد مع اعطاء تعريف مختصر لاهم المهارات التي تتشكل منها مهارات الموارد البشرية.

## الفصل الثاني

### المهارات القيادية والتحفيزية

تعد المهارات القيادية والتحفيزية من الموضوعات الهامة في مجال ادارة الأعمال، والإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية على وجه التحديد، لكونها المحرك الرئيس لنجاح الجماعات ومن ثم مساعدة المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها. كما أنها تمارس دور مهم في تعزيز درجة التماسك والانسجام بين الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، لتحقيق التشارك والتراكم المعرفي فيما بينهم، من اجل بناء مصدر مهم للميزة التنافسية الخاصة بهم وبمنظمتهم، بالشكل الذي يساعدها على الارتقاء بمستويات أدائها. وعليه تعدّ المهارات القيادية والتحفيزية عنصراً مهماً في تحقيق النجاحات المستهدفة وتفادي حالات الفشل، على مستوى الأفراد والوظائف والمنظمة ككل، لكونها المهارات الموجهة لاستثمار الطاقات البشرية وفي المجالات الوظيفية المختلفة، لكونها تضم في مفاصلها العديد من السمات والقدرات ذات الخصائص القيمة والنادرة. ولهذه الأهمية سنحاول في هذا الفصل مراجعة ومناقشة بعض المرتكزات المعرفية، التي يمكن الارتكاز عليها في دراسة المهارات القيادية والتحفيزية، والتي تمكن القارئ من الإلمام بأهم الموضوعات ذات العلاقة بالمهارات القيادية والتحفيزية، ومن ثم تحقيق أهداف الفصل التي تتمثل بالاتي :

١. التعرف على اهم الطروحات الفكرية التي يمكن الارتكاز عليها في تعريف المهارات القيادية والتحفيزية.
٢. اهمية المهارات القيادية والتحفيزية في المنظمات المعاصرة.
٣. اهم الخصائص التي تتفرد بها المهارات القيادية والتحفيزية مقارنة بالأنواع الاخرى للمهارات.
٤. اهم المهارات الفرعية التي تتشكل منها المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية.
٥. الاساليب التي يمكن الاستناد عليها في بناء المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية وتطويرها.
٦. اهم المحددات التي تواجه الموارد البشرية عند بناء مهاراتهم القيادية والتحفيزية وتطويرها.



## أولاً: مفهوم المهارات القيادية والتحفيزية

تشكل المهارات القيادية والتحفيزية واحدة من المهارات المهمة التي تستند إليها المنظمة في تنظيم واستثمار جهود مواردها البشرية، لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المشتركة التي تسعى إليها. وعليه من الضروري إن تتمتع الموارد البشرية بهذه المهارات سواء كان لديها منصب إداري أم لا، من أجل إتاحة الفرصة لتحفيز زملائهم وإثارة حماسهم لتنفيذ النشاطات المناطة بهم ضمن إطارها الزمني. وكما يشير اسم هذه المهارة فهي لا تتضمن مهارة واحدة وإنما مجموعة متكاملة من المهارات وكما سيتم مناقشتها في الفصل، تعمل بصورة متكاملة مع بعضها البعض من أجل تحقيق الغاية الرئيسة لها. وقد تنوعت التعريفات التي قدمها الباحثون والمهتمون للمهارات القيادية والتحفيزية تبعاً لتوجهات كل منهم، فضلاً عن طبيعة هذه المهارة ذاتها إذ عرفته بأنها : (مهارة الموارد البشرية التي تستعمل في التأثير على الآخرين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة)، يتضح في هذا التعريف أهمية هذه المهارات في تحقيق الأهداف، أي بعبارة أخرى إن هذه المهارات هي التي تجعل الموارد البشرية تتقبل قيادتهم بصورة طوعية وليس الزامية، لاعترا فهم بقيم مهارات قيادتهم، وتحفيزهم لكونها تعبر عن آمالهم وطموحاتهم الذي يتوافق بين قيمهم .

كما تم تعريف المهارات القيادية والتحفيزية بأنها : (مهارة الموارد البشرية التي تتمثل بتطوير الافكار الجديدة والرؤية البناءة، التي تؤثر في توجهات الموارد البشرية المتعاملة معها، وتبعث في روحهم الطمأنينة عند ممارسه نشاطاتهم وتنفيذ القرارات ذات العلاقة بها)، يستنبط من هذا التعريف بان مهارة القيادة والتحفيز لها دور مهم في دعم عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ النشاطات، ومن جانب اخر تمارس دورهما المهم في تطوير الافكار الجديدة التي تمثل العجلة المحركة لأنشطة ومهام منظماتهم، إذ يمكن من خلال هذه المهارة تنسيق وتعزيز الجهود للوصول الى اهدافهم. وبما يتراصف مع فكرة التعريف السابق فقد عرفت المهارات القيادية والتحفيزية بأنها : (مهارة الموارد البشرية في تحريك سلوكيات الآخرين لتحقيق الاهداف العامة، حتى وإن تعارضت مع اهدافهم الشخصية)، وهذا التعريف يؤكد

على اهمية المهارات القيادية والتحفيزية في تحقيق المصالح العامة على حساب الخاصة. وقد ركز بعض الباحثين في تعريفهم للمهارات القيادية والتحفيزية على المستقبل اذ عرفوها بانها (مهارة الموارد البشرية وبشكل خاص ذات المناصب القيادية، في رؤية مستقبل المنظمة ورسم السيناريوهات اللازمة للتعامل معه، من اجل ترجمة هذه الرؤية الى نتائج ملموسة)، ومن ثم يمكن القول بان المهارات القيادية والتحفيزية تمارس الدور المهم في استدامة الاداء المتفوق للمنظمة من خلال ترجمة الطموحات الى نتائج واقعية.

ومن وجهة نظر سلوكية بحثه عرفت المهارات القيادية والتحفيزية بانها ( هي المهارات التي يتم تلمسها في الخصائص الشخصية للموارد البشرية، وتنعكس في السلوكيات والنشاطات التي يقوموا بها، عند التعامل فيما بينهم لتحقيق اهداف المنظمة). وبالإشارة الى الفاعلية التنظيمية تم تعريف المهارات القيادية والتحفيزية بانها (مهارة الموارد البشرية في التأثير على بعضهم البعض، من اجل النجاح بتحقيق اهداف منظماتهم بالفاعلية المطلوبة). ومن وجهة نظر معرفية تم تعريف المهارات القيادية والتحفيزية بانها (مهارة الموارد البشرية في تعزيز الثقة فيما بينهم، وتعميق عمليات التنسيق والاتصال لتبادل المعلومات داخل منظماتهم، من اجل الارتقاء بمستويات التراكم والتشارك المعرفي فيما بينهم). كما تم تعريف هذه المهارات بانها (المهارات الكارزمانية اللازمة لتحريك الموارد البشرية وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف، مع ضمان عدم حدوث أي تعارض بالمصالح فيما بينهم، وبغض النظر عن المنصب او الموقع الاداري الخاص بهم).

وعليه وبعد الارتكاز على المنطلقات والطروحات الفكرية التي تناولها المهتمون في تعريفهم للمهارات القيادية والتحفيزية، يمكن للكاتبين تعريفها وبحسب وجه نظرهم، وبالشكل الذي يتلاءم مع الاهداف الرئيسة لهذا الكتاب بانها : (مجموعة متكاملة من المهارات الفكرية التي تعتمد على الموارد البشرية القيادية، لتوجيه وارشاد زملاءهم واستثمار رغبتهم وامكانياتهم، في تحقيق الاهداف الرئيسة بغض النظر عن الاهداف الفرعية او الشخصية الخاصة بهم).

## ثانياً : اهمية المهارات القيادية والتحفيزية

تمثل المهارات القيادية والتحفيزية احدى العناصر الرئيسة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاحات التي تسعى اليها مستقبلاً، لكونها المحرك الرئيس لجهود الموارد البشرية داخلها، ومن ثم فهي تقدم الاساس لتنفيذ كافة النشاطات ومهمات على اكمل شكل ممكن. كما توصلت العديد من الدراسات بان المهارات القيادية والتحفيزية ازدادت اهميتها في الوقت المعاصر بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات وحررها على المواهب، وبشكل خاص بعد ان اصبحت البيئة تعاني من نقص واضح في هذه المواهب، ومن ثم العديد منها اصبحت تعتمد على المهارات القيادية والتحفيزية في ترشيد قرارات الاستثمار الخاصة بها، ومواكبة التغيرات والمستجدات في البيئة الخارجية، ومن ثم تفادي حالات الاربك التي يمكن ان يقودها الى الفشل عند تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها. ومن جهة اخرى تم تلخيص اهمية المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية في النقاط الاتية :

١. مساعدة المنظمة في الوصول الى الاهداف الاستراتيجية الرئيسة المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرار في اطار البيئة المتحركة الخاصة التي تعمل ضمن حدودها.

٢. دعم برامج الابداع والابتكار الخاصة بالموارد البشرية بما يمكن المنظمة من مواكبة التقدّمات الخارجية والتغلب على تحدياتها.

٣. تعزيز الربحية الخاصة بالمنظمة بالشكل الذي يمكنها من توفير الدعم اللازم للمشاريع التي تسعى اليها، من اجل تعزيز حصتها السوقية وكسب اكبر مكانة ممكنة.

اذن المهارات القيادية والتحفيزية هي التي تحرك الموارد البشرية، وتستثمر رغبتهم واستعدادهم لتنفيذ الانشطة والمهام الخاصة بمنظمتهم، وبالشكل الذي يعزز من عمليات الابداع والابتكار الخاصة بهم، من اجل تحديد التوجهات الايجابية التي يتوجب التركيز عليها عند المنافسة، في اطار البيئة الديناميكية ومن ثم توسيع رقعتها السوقية. كما يمكن للمهارات القيادية والتحفيزية تقوية الشخصية الادارية لكافة العاملين داخل المنظمة، ومن ثم تقوية الصلابة الاستراتيجية الخاصة بها، للتصدي

للتحديات التي يمكن ان تعوقها في العمل. وهنا يمكن تلخيص أهمية المهارات القيادية والتحفيزية بالاتي :

١. تعزيز عمليات التواصل والتعاون بين الموارد البشرية داخل المنظمة، من اجل استثمار جهودهم في بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبناء الخطط اللازمة لإنجازه.

٢. تحفيز جهود الموارد البشرية واستثمارها في تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، فضلاً عن تطوير إمكانياتهم على حل المشكلات التي تواجههم إنشاء تنفيذ نشاطاتهم.

٣. توفير مناخ ملائم لبناء العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بالشكل الذي يسهم في تقليل الصراعات التي يمكن ان تحدث بين مواردها البشرية.

٤. تعميق مستويات الوعي لدى المنظمة البشرية بطبيعة القوانين والاجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمة في تنفيذ نشاطاتها.

٥. تعزيز الثقة لدى الموارد البشرية بذاتهم وقدرة على اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف الاستثنائية، بصورة متزنة مع تجنب الاندفاع او التهور في العمل.

٦. دعم الموضوعية والمعايير الحيادية في التعامل مع انجازات مواردهم البشرية بالشكل الذي يعمق درجات العدالة داخل المنظمة.

٧. الابتعاد عن الانانية والمصلحة الشخصية في العمل، وانما على العكس تعميق درجات المسؤولية الاجتماعية لدى الجميع داخل المنظمة.

### **ثالثاً : خصائص المهارات القيادية والتحفيزية**

قبل البدء بمناقشة اهم الخصائص التي تمتاز بها المهارات القيادية والتحفيزية، لابد من التأكيد على فكرة ان هذه الخصائص ليست موجودة بصورة فطرية، وانما يتم اكتسابها من خلال التجارب، والممارسات المتنوعة التي يقوموا بها في حياتهم الشخصية والعملية، ومن الضروري التأكيد بان تحقيق هذه الخصائص هي الخطوة الاولى لتتميتها واستغلالها. ولعل من اهم هذه الخصائص هو وجود مجموعة متنوعة من المهارات الفرعية التي تشكل بصيغتها النهائية المهارات القيادية والتحفيزية،

والتي سيتم مناقشتها بصورة اكثر عمقاً في فقرة مستقلة في هذا الفصل . ومن الخصائص المميزة للمهارات القيادية والتحفيزية هي امكانية تطويرها من خلال اعتماد مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية، او التدرج في السلم الوظيفي للموارد البشرية، كما تم تحديد بعض من خصائص المهارات القيادية والتحفيزية بالاتي :

١. تتضمن مجموعة متنوعة من الاساليب التي يمكن اعتمادها للتأثير على الاخرين واثارة رغبتهم في العمل.

٢. القدرة على التحكم بسلوكياتهم الذاتية وعلى وجه التحديد في المواقف الاستثنائية.

٣. التفكير الاستباقي وازافة البصمة الاستراتيجية للمنظمة.

٤. العقلية المتفتحة والقدرة على التصرف بطرق استراتيجية عند التعامل مع الموارد البشرية داخل وخارج منظماتهم.

٥. القدرة على اىصال رؤيته الاستراتيجية الى الموارد البشرية واقناعهم بضرورة تحقيقها وترجمتها الى نتائج ملموسة.

٦. امتلاك البراعة والحكمة في التمييز بين المواقف المهمة وغير المهمة، وذلك باستخدام البصيرة المتفتحة والذوق الخاصة بهم.

٧. امتلاك الشخصية القوية التي تعكس تحملها للمسؤولية في المواقف المختلفة التي تستخدم سلطتها فيها.

٨. قابلية التحديث والتطوير من خلال اكتساب المعارف والمهارات المتنوعة نتيجة التجارب والبرامج الرسمية وغير الرسمية.

كما تمثل الشخصية القوية واحدة من الخصائص الرئيسة التي يتوجب التمتع بها، لمن يحمل المهارات القيادية والتحفيزية، وكذلك الشجاعة والمبادرة في التعامل مع الحقائق والمواقف القاسية من الناحية الادارية بالنسبة له ولمنظمته. كما يتوجب التأكيد على فكرة وهي ان المهارات القيادية والتحفيزية ليست بالضرورة ان تكون مملوكة لأصحاب المناصب الادارية، او المسؤولين الاعلى في المنظمة، وانما بإمكان الموارد البشرية كافة التمتع بها وبغض النظر عن المستوى التنظيمي او الوظيفي الخاص بهم. ومن جهة اخرى تم تلخيص بعض خصائص المهارات القيادية والتحفيزية بالاتي :

١. امكانية اكتسابها وتطويرها مع مرور الوقت.
٢. الاستعداد لتقبل الآراء والانتقادات التي يمكن ان توجه لمن يحمل المهارات القيادية والتحفيزية.
٣. التمتع بمستويات عالية من الطاقة والحماس من اجل تحفيز المتعاملين معهم واستثمار طاقاتهم بأفضل كفاءة .
٤. الاتزان والثقة في التعامل مع المواقف الطارئة والمستعجلة بالشكل الذي يرسخ معايير الحكمة لديهم ولدى زملاءه.
٥. الاستعداد والرغبة للتضحية بالمصالح الشخصية من اجل تحقيق النفع العام .
٦. اللباقة في الحوار والنقاش من اجل تعزيز موقف منظماتهم وجماعته وبشكل خاص في حالات التفاوض والمساومة.
٧. امتلاك الرؤية المناسبة لبناء الخطط المستقبلية وتنظيم وتوجيه الجهود من اجل تنفيذها، بالشكل الذي يتراصف مع مؤشرات ومعايير التقويم المعتمدة في رقابتها.
٨. امتلاك القدرة على بناء فرق العمل وبشكل خاص المدار ذاتياً، واستثمار جهودها في تنفيذ ما مطلوب منهم.

#### **رابعاً : انواع المهارات القيادية والتحفيزية**

سنناقش في هذه الفقرة مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل بصيغتها المشتركة المهارات القيادية والتحفيزية، للتأكيد على فكرة رئيسية وهي عدم وجود مهارة منفردة بذاتها، وكما يأتي :

١. **مهارة الملاحظة** : يمكن دراسة هذه المهارة من جانبين، الاول يعكس مهارة الموارد البشرية في تزويد زملاءهم بالملاحظات اللازمة لتنفيذ ما مطلوب منهم، وبشكل خاص المهام الصعبة والحرية التي تحتاج الى اكثر من رأي من اجل تنفيذها. اما الجانب الثاني فيركز على دراسة مهارة الملاحظة من خلال استعداد الموارد البشرية على استقبال ملاحظات الآخرين، والتعامل معها بصورة موضوعية وحيادية، وباعتبار مهارة الملاحظة احدى المهارات الفرعية للمهارات القيادية والتحفيزية، فقد تمت الاشارة بان اهميتها في الجانب الثاني اكثر من

الاول، اذ انها تسهم في دعم توليد الافكار الجديدة والبناء وتغطي على حالات الخوف والتردد التي يمكن ان تحدث بين القيادات والموارد البشرية المتعاملين معهم .

٢. **مهارة الوعي** : وتتمثل بمهارات الموارد البشرية في ادراك ذاتهم، وايمانهم بإمكانية تطوير خبراتهم وامكانياتهم داخل منظماتهم وخارجها، ومن الضروري الاشارة الى نقطة مهمة وهي ان هذه المهارة تسهم في ضبط الذات والتعرف على نقاط القوة والضعف في السلوكيات، ومن ثم يمكن الاستنباط بان مهارة الوعي هي المهارة الفرعية للمهارات القيادية والتحفيزية التي تسندها في ادارة مواردهم البشرية وتحريكهم بما يتوافق مع توجهاتها.

٣. **مهارة الاقناع** : تعكس هذه المهارة امكانية الموارد البشرية على اقناع الاخرين بأهمية المواضيع التي يتوجب التركيز عليها، وهنا تبرز اهميتها كأحد انواع المهارات القيادية والتحفيزية لكونها تسهم في تعزيز معنويات الاخرين، وعدم شعورهم بالسيطرة او التحكم بهم من قبل قائدهم، بل على العكس تنمية شعورهم بالاستقلالية ومن ثم تحفيزهم على بذل الافضل لتحقيق ما مطلوب منهم.

٤. **مهارة العاطفة** : تشكل المهارات العاطفية واحدة من المكونات الرئيسة للمهارات القيادية والتحفيزية، أذ ان المهارات العاطفية تعزز من درجة الاندماج بين الموارد البشرية عند تنفيذ ما مطلوب منهم، وذلك لدورها المهم في تعزيز وتعميق عمليات الاحترام المتبادل بينهم سواء كانوا قادة ام لا، وعلية يمكن القول بان المهارات العاطفية هي التي تعزز من قدرة المهارات القيادية والتحفيزية على الارتقاء بمستويات الاداء بالشكل الذي يتراصف مع المؤشرات المعتمدة في التقييم. لذا من الضروري التأكيد على الاحترام والثقة المتبادلة عند التعامل ضمن الفريق الخاص بالقيادة وهي من المحفزات الرئيسة لنجاح المهارات العاطفية.

٥. **مهارة الاتزان** : يتمثل هذا النوع من المهارات في امتلاك الموارد البشرية المهارة على الاتزان وعدم النقلب او التلكؤ في المواقف الاستثنائية، وهي احد الانواع الفرعية للمهارات القيادية والتحفيزية، والتي تسهم في تعزيز درجة الثقة والاحترام الخاصة بالآخرين عند التعامل مع القيادات او الادارات صاحبين هذه المهارة،

ومن اهم الاجراءات التي يتوجب القيام بها من اجل الحفاظ على المهارات المتزنة هي متابعة مجريات العمل اول باول، للوقوف على كافة المستجدات ذات العلاقة به.

٦. **مهارة الموثوقية :** تعكس هذه المهارات بصفاتها احد انواع المهارات القيادية والتحفيزية درجة الثقة التي تتبناها الموارد البشرية عند التعامل مع القيادات او الادارات، وتمارس هذه المهارة دورها بشكل خاص في اللقاءات الاولى التي تتم بين الموارد البشرية، اذ تنعكس بصورة مباشرة على درجات الثقة والاحترام المتبادل بينهم، ومن اهم المحركات الرئيسة لنجاحها هي الذكاء والخبرة التي تمتاز بها القيادة والتي توظيفها في تعزيز ثقة الاخرين بها، ومن ثم استثمار المهارات التحفيزية في استثمار جهودهم لتحقيق الاهداف المرغوبة. ومن الضروري الاشارة الى نقطة مهمة جداً وهي ان هذه المهارة على رغم اهميتها في اللقاءات الاولى، الا ان بناء يتطلب وقت طويلة ونتائجها تستمر حتى بعد انتهاء المهام الوظيفة داخل المنظمة.

٧. **المهارة الاجتماعية :** وهي احدى المهارات الفرعية للمهارات القيادية والتحفيزية، والتي تعكس مهارة الموارد البشرية في التواصل مع زملائهم والمتعاملين معهم، من اجل تطوير الرؤية المستقبلية لمنظمتهم، ومن ثم تبادل الافكار فيما بينهم، وبناء العلاقات الاجتماعية التي تسهم في تعزيز مستويات التفاهم والانسجام فيما بينهم، من اجل توحيد الجهود للتصدي للتحديات والتقدم بخطوات مترابطة باتجاه الاهداف المنشودة.

٨. **مهارة الاشراف :** وهي احد انواع المهارات القيادية والتحفيزية التي تتمثل في قدرة القيادة على الاشراف وتوجيه جهود المتعاملين معهم، من اجل مساعدتهم على تحديد اهم المجالات التي يتوجب تطويرها في ادائهم، وذلك بعد تحديد نقاط الضعف في ادائهم وتقديم النصح والارشاد اليهم من اجل تعزيز مهارتهم ومعارفهم للتغلب عليها.



## خامساً : بناء المهارات القيادية والتحفيزية

تمت الإشارة سابقاً في خصائص المهارات القيادية والتحفيزية، بان هذه المهارات لا توجد بصورة فطرية لدى الموارد البشرية، وانما يتم اكتسابها وتطويرها بمرور الوقت، لذا واستكمالها للفكرة السابقة يتوجب مناقشة اهم الاساليب التي يمكن الاستناد عليها في تطوير هذه المهارات، والتي يمكن تلخيص ابرزها بالاتي :

١. **الدخول في مشاريع متنوعة:** يمثل اشراك الموارد البشرية في مشاريع متنوعة واحدة من اهم الاساليب المعتمدة في تطوير مهاراتهم القيادية والتحفيزية، لكونها تسهم في تعزيز مستويات الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بهم، وبشكل خاص تلك المشاريع التي ليس لها علاقة بمهامهم ووظائفهم الحالية، اذ ان هذه الاداة تساعد الموارد البشرية على الاطلاع على تجارب جديد تسهم في تعزيز مهاراتهم القيادية والتحفيزية.

٢. **الاستعداد لتبادل المسؤولية مع الاخرين:** اذ يسهم ذلك في تعزيز مستويات الثقة من خلال الاقتناع بعدم الخوف من فقدان التأثير على الاخرين بسبب فقدان المسؤولية، ومن ثم سوف تنمو المهارات القيادية والتحفيزية بغض النظر عن طبيعة النشاطات التي يتوجب القيام بها من قبل الموارد البشرية.

٣. **تطوير المهارات الذاتية :** يتوجب على الموارد البشرية التي تمتع بالمهارات القيادية والتحفيزية تطوير ذاتهم باستمرار، من خلال الاطلاع على التجارب والنجاحات السابقة التي تم تحقيقها من قبل القادة والمدراء ، في المجالات المتنوعة من اجل الاستفادة من المواقف التي عاشوا فيها وبرزوا، ومن ثم استثمار نتائجها ونقلها الى الواقع الحالي.

٤. **الاطلاع على تجارب المنظمات الاخرى في مجال التحفيز،** لتطوير المهارات التحفيزية والتي تمثل المكمل للمهارات القيادية، من اجل التعرف على مجموعة جديدة من اساليب التحفيز، مع التوسع في آلية تطبيقها وكيفية استثمار نتائجها في تحفيز المتعاملين معه.

٥. **الاشتراك في البرامج التدريبية:** لابد من قيام الموارد البشرية بالاشتراك بمجموعة من البرامج التدريبية الرسمية وغير الرسمية، من اجل الاطلاع على مجموعة من المهارات القيادية والتحفيزية المعاصرة، التي يمكن الاستفادة منها في تنفيذ الوظائف المناطة بهم.

٦. **متابعة البيئة :** لابد من قيام الموارد البشرية بمتابعة المستجدات التي تحدث في بيئة الاعمال الخاصة بهم، للتعرف على المستجدات ذات العلاقة بالمهام المناطة بهم، من اجل تعزيز مهاراتهم القيادية والتحفيزية بالشكل الذي يتناسب معها، ويضمن عدم تقادمها او تراجعها.

### **سادساً : محددات المهارات القيادية والتحفيزية**

بعد الاطلاع على الفقرات الخاصة بهذا الفصل، يتضح وجود مجموعة من المحددات التي من شأنها التأثير بصورة ايجابية وسلبية على المهارات القيادية والتحفيزية المتاحة داخل المنظمة، تم تقسيمها بشكل عام وبقدر تعلق الامر بالأهداف الخاصة بهذا الكتاب الى ثلاثة فئات، تركز الاولى على المحددات ذات العلاقة بالموارد البشرية ذاتها، اما الفئة الثانية فتركز على المحددات المرتبطة بوظائفهم، واخيراً جاءت الفئة الثالثة لتناقش المحددات ذات العلاقة بالمنظمة ككل، وفيما يلي مناقشة اكثر تفصيلاً لهذه المحددات :

١. **محددات الموارد البشرية:** تشمل كافة المتغيرات والعوامل المرتبطة بصورة مباشرة بالموارد البشرية، والتي تتقدمها **الخصائص الشخصية** الخاصة بهم مثل المكونات الوجدانية لنفسيتهم التي يمكن ان تكون وراثية ام مكتسبة وتؤثر على طبيعة الاستجابات الصادرة عنهم عند التعامل مع المواقف الخارجية، ومن ثم فهي تحديد الميول الشخصية الخاصة بهم اتجاه بعض الاشياء . كما تمثل القيم واحدة من اهم المحددات ذات العلاقة بالموارد البشرية المؤثرة على مهاراتهم القيادية والتحفيزية، والتي تتمثل بالمعايير التي يتم الاستناد عليها عند المقارنة بين البدائل السلوكية التي تعتمد في التعامل مع زملاءهم في الموارد المختلفة. كما تمارس **الخبرات** السابقة دورها المهم في بناء المهارات القيادية والتحفيزية

للموارد البشرية، من خلال تعزيز القدرات العقلية والابداعية الخاصة بهم في مجال العمل، الامر الذي يسهم في تعزيز دافعيتهم للتعلم، ومستويات الطموح الخاصة بهم من اجل تحقيق النجاحات المستهدفة. كما ان نظر الموارد البشرية لذاتهم وتقييمهم لها، ايضاً لها دورها المهم في بناء وتطوير مهاراتهم القيادية والتحفيزية، فهي تعكس الكيفية التي ينظر من خلالها الفرد لذاته ويبنى على اساسها تصوراتها عن المتعاملين معه، وعليه فان هذه التصورات والمشاعر التي يتمسك بها هي التي تحدد المهارات القيادية والتحفيزية التي يتمسك بها عند التعامل مع الاخرين، والمواقف والحالات المتنوعة التي تواجهه في حياته اليومية والعملية.

٢. **المحددات الوظيفية :** تتضمن الوظيفة مجموعة متنوعة من المهام والواجبات التي يتوجب القيام بها من قبل الموارد البشرية، لذا فهي لها تأثير مهم في دعم وتطوير المهارات القيادية والتحفيزية الخاصة بهم، عند التعامل مع زملائهم داخل المنظمة، ومن ثم فهي المحرك الرئيس للإنجازات الوظيفية الخاصة بهم، ومن ابرز المحددات ذات العلاقة بهذا الجانب هي : **غموض الدور** اذ استنتج المهتمون بان الوظائف كلما ارتفعت درجة الغموض الخاصة بها، فان ذلك يدفعهم الى تطوير المهارات القيادية الخاصة بهم من اجل تعزيز قدرتهم على تنفيذ ما مطلوب منهم، وبذات الوقت تعزيز دافعية المتعاملين معهم. وقد اشار بعض الباحثون بان **قابلية الوظيفية** للتقسيم تمثل ايضاً احدى المحددات الوظيفية، اذ كلما ارتفعت قابلية الوظيفية على التقسيم كلما انعكس على اضعاف المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية، بسبب توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين عدد كبير من الموارد البشرية. اما **الاستقلالية** أي الدرجة التي يتم فيها تزويد الموارد البشرية بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ ما مناط بهم، وبالشكل الذي يعزز شعورهم بالاستقلالية في تعزيز مهاراتهم القيادية والتحفيزية عند التعامل مع زملائهم في العمل . عليه فعندما يمتلك القائد المهارات الاستقلالية والثقة الذاتية، فهو يصبح محل ثقة للموارد البشرية الاخرى،

إذ تتيح الاستقلالية لهم المهارة في متابعة الخطط وتنفيذها، ومن ثم خلق فريق عمل قوي له القدرة على تجاوز التحديات المفاجئة التي تواجههم في العمل.

### ٣. المحددات المنظمية : تتألف المنظمة من عناصر متنوعة مترابطة مع بعضها

البعض، البعض منها مادية من اساليب الانتاج والتكنولوجية، وبعضها الآخر معنوية من ثقافتها وفلسفتها، وهناك عناصر غير ملموسة مثل الهيكل التنظيمي واساليب تقسيم العمل وغيرها من العناصر، كلها لها اهميتها في بناء او تحديد المهارات القيادية والتحفيزية داخل المنظمة. ومن ابرز المحددات المنظمية التي تمارس دورها في المهارات القيادية والتحفيزية هي **التكنولوجية** المعتمدة في عملية الانتاج، والتي تعكس الاساليب المعتمدة في تحويل المدخلات الى مخرجات، وفيما يخص علاقتها بالمهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية، فكلما كانت تكنولوجيا الانتاج متقدمة ومتطورة فإنها تمثل دافع لتعزيز هذه المهارات، والعكس بالعكس فعندها تكون تكنولوجيا الانتاج ضعيفة او متدنية من الناحية التكنولوجية، فسوف تؤدي الى انخفاض رغبة الموارد البشرية في تطوير مهاراتهم القيادية والتحفيزية، أي ان العلاقة بينهما هي علاقة طردية. ومن المحددات المنظمية الاخرى هي فلسفة المنظمة، والتي تعكس القيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة داخلها، فهي تشكل الاجواء المناخية الخاصة بها ، والتي يمكن ان تكون منفتحة وتشجع على تطوير المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية، او العكس قد تكون مغلقة لا تدعم مثل هكذا نوع من المهارات. اما **الهيكل التنظيمي**: فيتمثل دوره في تحديد المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية، لعلاقته المباشرة بتقويض الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بهم، ومن ثم تحديد قدرتهم على اتخاذ القرارات وتقسيم العمل بينهم وبين زملائهم، وعليه يمكن استثمار الهيكل التنظيمي في تحديد الوظائف التي يمكن من خلالها تفعيل المهارات القيادية للموارد البشرية، واستثمارها في تحفيزهم وزملائه لتحقيق الأداء الأفضل.

## ملخص الفصل

هناك مجموعة متنوعة من المرتكزات الفكرية التي يمكن الارتكاز عليها في تعريف المهارات القيادية والتحفيزية، وبحسب توجه الكتاب الحالي تتمثل هذه المهارات في مجموعة متكاملة من المهارات الفكرية التي تعتمد على الموارد البشرية القيادية، لتوجيه وإرشاد زملاءهم واستثمار رغبتهم وإمكاناتهم، في تحقيق الأهداف الرئيسية بغض النظر عن الأهداف الفرعية أو الشخصية الخاصة بهم. وتمتلك المهارات القيادية والتحفيزية أهميتها الخاصة داخل المنظمة، والتي يمكن تلمسها على المستوى الفردي للموارد البشرية، والمستوى الجماعي لفرق العمل، وكذلك على المستوى المنظمي للمنظمة ككل، ودورها في توحيد الجهود واستثمارها في تحقيق الأهداف المشتركة، مع الحفاظ على الاتزان وعدم التضارب بالمصالح. وهناك مجموعة متنوعة من الخصائص التي تتميز بها المهارات القيادية والتحفيزية، فهي تكسب وتطور بمرور الوقت، وتؤكد على الثقة والاتزان في التعامل مع المواقف الاستثنائية، وتقبل الانتقادات البناءة، والتعامل معها كفرص للتطوير والارتقاء، وغيرها من الخصائص الكثيرة. ومن الضروري الإشارة إلى نقطة مهمة وهي وجود مجموعة متنوعة من المهارات الفرعية، التي تتألف منها المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية، والتي تمكن الكاتبين من مراجعة بعضها والمتمثلة بثمان مهارات فرعية وهي (مهارة الإقناع، مهارة الملاحظة، مهارة الموثوقية، المهارة الاجتماعية، مهارة الإشراف، مهارة العاطفة، مهارة الاتزان، ومهارة الوعي). كما توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلال تبنيها تنمية المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية، بالشكل الذي يتناسب مع التقدمات والتوجهات المعاصرة التي تشهدها البيئة المحيطة. وتم تحديد ثلاثة محددات رئيسة تؤثر على المهارات القيادية والتحفيزية وهي (محددات الموارد البشرية، المحددات الوظيفية، والمحددات المنظمية)، والتي بدورها تتألف من مجموعة من المحددات الفرعية، وتؤثر بصورة منفردة أو مشتركة في بناء وتطوير هذه المهارات أو تقييدها وإضعافها.

## اسئلة الفصل

س ١ : قدم الباحثون والمهتمون مجموعة متنوعة من المداخل والطروحات الفكرية التي يمكن الارتكاز عليها في تعريف المهارات القيادية والتحفيزية، ناقش ذلك، ثم استنبط تعريف خاص للمهارات القيادية والتحفيزية وبحسب وجهة نظرك.

س ٢ : ناقش اهمية المهارات القيادية والتحفيزية في المنظمات المعاصرة، وبالتركيز على المستويات الفردية والجماعية والمنظمية.

س ٣ : هناك مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها المهارات القيادية والتحفيزية مقارنة مع المهارات المتنوعة الاخرى الخاصة بالموارد البشرية، ناقش ذلك ثم لخص الاجابة بنقاط مختصرة.

س ٤ : اشارة بعض الكتاب والمهتمين بدراسة المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية، الى وجود مجموعة متنوعة من المهارات الفرعية التي تشكل بتكاملها المهارات القيادية والتحفيزية، ناقش ذلك .

س ٥ : اشرح اهم الآليات التي يمكن الاستناد عليها في بناء المهارات القيادية والتحفيزية، وتطورها بما يتراصف مع المستجدات في البيئة المحيطة.

س ٦ : عدد مع الشرح المفصل اهم المحددات التي من شأنها التأثير على المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية.

## الفصل الثالث

### المهارات الاستراتيجية

تمتاز المهارات الاستراتيجية بفاعليتها وحيوتها، لكونها تتعامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وترتبط بصورة مباشرة بالقرارات التي تقوم بها الادارة العليا، والتي تعكس التوجهات المستمرة للمنظمة في تعامل مع المواقف والمتغيرات البيئية المتنوعة التي تتعامل معها، عند محاولتها ترجمة خططها واستراتيجيتها الى نتائج واقعية قابل للقياس والرقابة. كما ان المهارات الاستراتيجية لها دورها المهم ليس فقط في ادارة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وانما تمارس دورها الحيوي في ضبط وإدارة العلاقة بين الادارة العليا للمنظمة وبين الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة، ويمكن القول بعبارة اخرى بان المهارات الاستراتيجية تتفاعل مع المهارات القيادية/ التحفيزية، في ادارة وتوجيه الموارد البشرية الاخرى من اجل استثمار طاقاتهم وامكانياتهم في تنفيذ المشاريع المتنوعة، والتي تنبثق من الاهداف الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة. وعليه فقد خصص هذا الفصل لمناقشة اهم المنطلقات المعرفية ذات العلاقة بالمهارات الاستراتيجية وموضوعاتها، ومن ثم يمكن تحديد اهداف هذا الفصل في التعرف على الاتي :

١. اهم المنطلقات الفكرية والفلسفية التي استند اليها الباحثون والمهتمون في تعريفهم للمهارات الاستراتيجية.
٢. الاهمية التي تحتلها المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
٣. اهم المهارات الفرعية التي تتشكل المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال تكاملها.
٤. اهم المصادر التي تسهم في بناء المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية.
٥. اهم التحديدات التي تقيد المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية.

## اولا : مفهوم المهارات الاستراتيجية

عند مناقشة المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية، لابد من التأكيد على فكرة رئيسية وهي ان هذا المفهوم ليس حديثاً نسبياً، وانما وجدت المهارات الاستراتيجية منذ البدايات الاولى لظهور الادارة الاستراتيجية، وانحدرها من الاصول العسكرية وانتقالها الى مجال ادارة الاعمال. لذا يمكن القول بان تزايد الاهتمام والتركيز على دراسة المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية، كان استجابة طبيعية للمستجدات المتسارعة في مجال بيئة الاعمال، والتغيرات الديناميكية في متغيراتها، الامر الذي اولد الحاجة لمهارات قادرة على التعامل معها، وهنا ظهرت المهارات الاستراتيجية ومن ثم فقد تنوعت المداخل والتوجهات التي استند اليها الباحثون في تعريفها، ومع ذلك لا تزال هناك صعوبة واضحة في ايجاد تعريف محدد لها، وسنحاول في هذا الفصل مناقشة ابرز المنطلقات الفكرية التي يمكن الاستناد عليها في تعريف هذه المهارات.

اذ تم تعريف المهارات الاستراتيجية بانها (المهارات التي تعتمدها الادارة العليا لتحديد الرؤية الاستراتيجية لمنظمتها، على الامد الطويل ونقلها الى كافة الجهات ذات العلاقة بها)، يتضح من هذا التعريف بان المهارات الاستراتيجية تبرز بصورة مباشرة في الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا، والتي يتم من خلالها رسم المستقبل المتوقع للمنظمة في الامد الطويل. كما تم تعريفها بانها (مهارات الفن الاستراتيجي التي تحاول الالهام الآخرين، بالقصد الاستراتيجي التي تسعى المنظمة الى تحقيقه)، وهذا التعريف تعامل مع المهارات الاستراتيجية بانها فن للتأثير على الآخرين وكسب ولاءهم من اجل تحقيق المقاصد الاستراتيجية التي تسعى اليها المنظمة. كما تمت الإشارة الى ان المهارات الاستراتيجية تتمثل في ثلاثة صور وهي :

١. فن لتمثيل الغايات والاهداف التي تسعى اليها المنظمة.
  ٢. طريقة لتحديد الخطة اللازمة لترجمة الاهداف الى نتائج فعلية،
  ٣. اداة يمكن من خلالها استغلال الموارد المتاحة لدى المنظمة عند تنفيذ خططها.
- كما تمت الإشارة الى المهارات الاستراتيجية بكونها (منظومة من القيم والاخلاقيات والاتجاهات التي تعتمدها الادارة العليا، عند التعامل مع الجهات ذات العلاقة بعمليات المنظمة)، وهذا التعريف اكد في مضامينه الفكرية بان المهارات



الاستراتيجية تتألف من منظومة متكاملة، من العناصر التي تشكل الثقافة العامة للمنظمة عند تعاملها مع الاطراف ذات العلاقة بها. كما تمت الاشارة الى المهارات الاستراتيجية وعلى وفق مدخل المعلومات والمعرفة بانها (المهارات التي تستند اليها الادارة العليا، عند التعامل مع المعلومات ذات العلاقة بمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، لترشيد القرارات الاستراتيجية التي تقوم باتخاذها)، وهذا التعريف اكد بان المهارات الاستراتيجية هي التي تعزز كفاءة الادارة العليا، في التعامل مع مخرجات تحليل SWOT التي تعكس الفرص والتهديدات الخارجية، والقوة والضعف الداخلية ومن ثم ترشيد القرارات التي تمثل الموقف الاستراتيجي الخاصة بالمنظمة بصورة صحيحة. وعلى وفق المدخل الوظيفي فقد عرفت المهارات الاستراتيجية بانها (مهارات متعددة الوظائف تعتمد من قبل الادارة العليا، لتعزيز قدرتها على تنفيذ وظائفها ومتابعة وظائف المنظمة، في المستويات التنظيمية المختلفة)، وهذا يعني ان المهارات الاستراتيجية هي التي تدعم الادارة العليا في تنفيذ وظائفها ومتابعة وظائف الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، في المستويات التنظيمية كافة، اي بعبارة اخرى تعزز من قدرتهم على رقابة ومتابعة المستجدات في الاداء الخاص بهم.

وبالتركيز على المدخل التنافسي فقد عرفت المهارات الاستراتيجية بانها (المهارات ذات الصلة المباشرة بالميزة التنافسية، فهي التي تحدد مؤشرات التنافس وآلية تنفيذها، بالشكل الذي يضمن تفوق المنظمة على المنافسين لها)، وعليه فان المهارات الاستراتيجية هي المحرك الرئيس التي يمكن من خلاله التعرف على التوجهات التنافسية، التي ترغب المنظمة التركيز عليها وتوجيه مواردها وجهودها باتجاهها. وعلى وفق مدخل التغيير فقد عرفت المهارات الاستراتيجية بانها (المهارات التي تعتمد عليها الادارة العليا لتغيير منظماتها، بالشكل الذي يتناسق مع التغييرات في البيئة المحيطة، لضمان تحقيق اهدافها على الامد الطويل)، وهذا التعريف يؤكد اهمية المهارات الاستراتيجية في تنفيذ برامج التغيير والتحسين التي تسعى اليها المنظمة، من اجل تحقيق اهدافها المتمثلة بالبقاء والنمو والاستقرار على الامد الطويل، اكثر مقارنة منه على الامد القصير. وعليه يمكن للكاتبين تعريف المهارات الاستراتيجية كتعريف اجرائي من وجهة نظرهم بانها (المهارات التي تعتمد عليها الادارة العليا لبناء

التوجه الاستراتيجي الخاصة بمنظمتها، ومن ثم تحريك مواردها واستثمارها لتنفيذ الخطط، ومن ثم تعزيز المؤشرات والمعايير التنافسية التي تتلاءم مع التوجهات الخاصة بها).

## ثانياً : اهمية المهارات الاستراتيجية

تبرز اهمية المهارات الاستراتيجية في كونها ترتبط بالموارد البشرية، التي تمثل المحرك الرئيس للموارد الاخرى التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ المشروعات المختلفة الخاصة بها. كما ان عملية خلق الميزة التنافسية واستدامتها لأطول مدة ممكن هي عملية ليست اعتباطية، وانما عملية صعبة تتطلب موارد بشرية ذات مهارات استثنائية، ولعل اهم هذه المهارات هي المهارات الاستراتيجية التي تتوفر في الموارد البشرية الكفؤة والتي يتم الاستناد عليها في تولي المناصب الادارية العليا، اذ يمكن من خلال المهارات الاستراتيجية توجيه الجهود الاستراتيجية نحو المجالات التنافسية التي يتوجب التركيز عليها لتحقيق النجاح والتفوق للمنظمة.

ومن المجالات المهمة التي تتمثل فيها اهمية المهارات الاستراتيجية، هي بناء العلاقات الاستراتيجية البناء مع اصحاب المصالح كافة، والتي تؤثر وتتأثر بأنشطة وعمليات المنظمة، وعليه فان المهارات الاستراتيجية تمارس دور مهم في التنسيق بين المنظمة والجهات المتعاملة معها. وعليه يمكن القول بان المهارات الاستراتيجية هي التي تتحكم بالعوامل العاطفية والنفسية للمنظمة والمتعاملين معها، والتي يمكن ان ترتبط بصورة مباشرة بقدرتها على تحقيق اهدافها، من خلال تحقيق التعاون والتنسيق فيما بينهم واستثمار نتائجه بأفضل شكل ممكن .

ومن الناحية الاستراتيجية فان المهارات الاستراتيجية هي التي تجسد الرؤية ونتائج التفكير غير الملموس للإدارة العليا، بصيغة رسالة قابلة للفهم من قبل الموارد البشرية الاخرى، ومن ثم اشراكهم في عملية بناء وصياغة الاهداف التي يسعون الى تحقيقها، وكذلك وضع القيم الاستراتيجية التي تحدد مسارات العمل المستقبلية، أي بعبارة اخرى فان المهارات الاستراتيجية هي التي تسهم في صياغة التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة. وبذات الاتجاه تم التأكيد بان المهارات الاستراتيجية هي التي ترسم

السياسات والاجراءات والبرامج، التي يتم الاستناد عليها في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، من اجل ترجمة الاستراتيجية العام للمنظمة الى نتائج فعلية قابل للرقابة والقياس.

ومن وجهة نظر ادارة الموارد البشرية فان المهارات الاستراتيجية، تسهم في اكتشاف الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومن جانب اخرى فهي تحدد اهم الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها الموارد البشرية من اجل الارتقاء بمستويات المهارات والمعارف الخاصة بهم، بما يتراصف مع المستجدات والتقدمات المتلاحقة في البيئة الديناميكية لمنظمات الاعمال، وعليه يمكن القول بان المهارات الاستراتيجية هي المحرك الاساس لتطوير راس المال البشري الخاص بمنظمة، وذلك من خلال البرامج التدريبية والتطويرية المتنوعة التي تقوم بدعمها واسنادها داخل وخارج المنظمة.

كما ان المهارات الاستراتيجية تمارس دور مهم في تحقيق التنسيق بين متغيرات البيئة الخارجية، التي تلعب دور مهم في التأثير على قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها، وذلك من خلال التأكيد على الالتزام بالمعايير الاخلاقية والقانونية السائدة داخل المجتمع، لمساعدة المنظمة على تجنب النزاعات التي يمكن ان تواجهها بسبب المخالفات التي تحدث من قبل مواردها البشرية. وبعد الاطلاع على الافكار السابقة التي تناولها الباحثون عند الاشارة الى اهمية المهارات الاستراتيجية يمكن تلخيصها من قبل الكاتبين بالاتي :

١. تساعد المنظمة على استثمار مواردها البشرية في تحريك الموارد الاخرى التي تمتلكها لتنفيذ المشروعات الخاصة بها.
٢. توجه الجهود الاستراتيجية نحو المجالات التنافسية التي تتوافق معها، وتحاول تحقيق هذه الميزة واستدامتها لأطول مدة ممكنة.
٣. تسهم في بناء العلاقات البناء بين المنظمة والجهات ذات العلاقة بعملياتها، بالشكل الذي يعزز من قدرتها على تحقيق التوجهات الاستراتيجية الخاصة بها.

٤. تسهم في صياغة التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة، ومن ثم رسم السياسات والاجراءات والبرامج اللازمة لترجمته الى نتائج فعلية خلال عملية التنفيذ الاستراتيجي.

٥. تطوير راس المال البشري داخل المنظمة، من خلال اكتشاف المقدرات الجوهرية وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية، اللازمة للارتقاء بمستويات المعرفة والخبرة والمهارة الخاصة بالموارد البشرية.

٦. الالتزام بالمعايير القانونية والاخلاقية عند تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة داخل المجتمع.

### **ثالثاً : انواع المهارات الاستراتيجية**

تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المهارات الفرعية، التي يمكن من خلال مناقشتها والتعرف على مضامينها، تحديد طبيعة المهارات التي تتكامل وتتشكل من خلالها المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي سنحاول في هذه الفقرة التعرف على اهم هذه الانواع وكما في الفقرات الاتية :

١. **مهارة التوجه** : تشير الى مهارة الادارات العليا في تصور المستقبل، وترجمة نتائج التفكير غير الملموسة الى نتاج استراتيجي، على شكل رؤية تعكس اهم التوجهات المستقبلية التي تسعى المنظمة اليها في اطار المتغيرات المحيطة بها، والموارد المتاحة لديها.

٢. **مهارة التركيز** : أي مهارة الادارة العليا في تحديد اهم المجالات التنافسية التي يتوجب التركيز عليها، من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها منظماتهم، فضلاً عن تحديد مجالات الانتاج وقطاعات الاسواق، التي سيتم التركيز عليها في ممارسة نشاط المنظمة وتسويق منتجاتها فيها.

٣. **مهارة التعلم** : وتعكس مهارة الادارة العليا في التعلم من التجارب السابقة، وبناء الخبرات والمعارف المتراكمة لديها، لتعزيز مهارتها في التعامل مع المواقف المماثلة بالحكمة والثقة الكافية.

٤. **مهارة التحليل** : تشير الى مهارة الادارة العليا على تحليل متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، والتعرف على تفاصيل المتغيرات والاحداث ذات العلاقة بها، وتحليل العلاقات فيما بينها من اجل تحديد الموقف الاستراتيجي الخاصة بالمنظمة، بالشكل الذي يمكن الاستناد عليه في رسم الاستراتيجية الخاصة بها.
٥. **مهارة التعديل** : وتعكس مهارة الادارة العليا في تعديل وتغيير التوجهات الاستراتيجية الخاصة بمنظمتهم، بالشكل الذي يتراصف مع المستجدات المتلاحقة التي تواجههم في العمل، ومن ثم تطوير الموارد اللازمة لمواكبة هذه المستجدات، وتغيير وتعديل النشاطات والوظائف داخل المنظمة للتراسف معها.
٦. **مهارة القراء** : وتشير الى مهارة الادارة العليا في قراء المستقبل، وتوقع النتائج والاحداث التي يمكن ان تواجهها عند تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، ومن ثم رسم السيناريوهات اللازمة للتعامل معها، بالشكل الذي يضمن للمنظمة تحقيق افضل النتائج التي تسعى اليها.
٧. **مهارة الاختيار** : تؤكد على مهارة الادارة العليا في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، من بين البدائل الاستراتيجية المتنوعة التي تم توليدها في اطار الموقف الاستراتيجي الخاص بها، وبالشكل الذي يتلاءم مع نتائج تحليل محفظة الاعمال الخاصة بوحدة الاعمال التابعة لمنظمتهم، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

## **رابعاً : مصادر المهارات الاستراتيجية**

- لا تولد المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية بصورة فطرية، وانما توجد مجموعة من المصادر التي تمارس دورها المهم في بناء وتشكيل هذه المهارات، وفيما يلي سيتم مناقشة ابرز هذه المصادر وبالقدر ذات العلاقة بالأهداف المتوخاة من هذا الكتاب:
١. **المصادر الداخلية**: وتشمل كافة المصادر ذات العلاقة بالموارد البشرية ذاتهم، تتقدم هذه المصادر هي الخبرات السابقة التي اكتسبتها الموارد البشرية، من التجارب السابقة ونتيجة تولي العديد من المناصب وتنفيذ مجموعة متنوعة من النشاطات والمهام، داخل منظمتهم او نتيجة عملهم مع المنظمات الاخرى.

كما ان الموهبة والمقدرة الخاصة بالموارد البشرية تمارس دورها المهم في تحريك وتشجيعهم على اكتساب المهارات الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ ما مناط منهم. ومن ثم فان الثقة واحساب الموارد البشرية بقدرتهم على الخوط في المجهول، من شأنه ان يعزز من المهارات الاستراتيجية الخاصة بهم.

٢. **المصادر الخارجية:** وتشمل المصادر ذات العلاقة بالبيئة او المتغيرات الخارجية المحيطة بالموارد البشرية، تتقدم هذه المصادر المسؤوليات المناطة بالموارد البشرية داخل المنظمة، والتي تمكنهم من تنفيذ العديد من المهمات والنشاطات وبشكل خاص تلك الصعبة، التي تتطلب منهم الجراءة والقوة في تنفيذها. كما ان الصلاحيات المخولة للموارد البشرية داخل المنظمة تعزز من مهاراتهم الاستراتيجية في استعمالها عند مكافئة او معاقبة الموارد البشرية التي يتعاملوا معها. فضلاً عن اهمية البرامج التدريبية والتطويرية التي تشارك بها الموارد البشرية في الاطلاع على كل ما له علاقة بالمهارات الاستراتيجية الخاصة بهم.

### **خامساً: محددات المهارات الاستراتيجية**

نناقش في هذه الفقرة ابرز التحديات التي تمارس دورها، في تعزيز او تقييد المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية، عند تنفيذ النشاطات والمهام الموكلة اليهم داخل منظماتهم، وفيما يلي ابرزها :

١. **غياب التركيز :** يحدث هذه التحدي في حالة قيام الموارد البشرية باستعمال مهاراتهم الاستراتيجية بتنفيذ مجموعة متنوعة وواسعة من المهمات، وعدم التركيز على تلك ذات الاثر الاستراتيجية المهم بالنسبة للمنظمة. فضلاً عن قيام الموارد البشرية ذات المناصب الادارية العالية بعدم تحويل الصلاحيات وتحويل المسؤولية الى الآخرين، وانما القيام بتنفيذها بصورة مباشرة من قبلهم، الامر الذي يؤدي الى حدوث ضعف واضح في استثمار المهارات الاستراتيجية الخاصة بهم، وفقدان القيمة الخاصة بها على قضايا استثنائية ليست ذات تأثير مهم من الناحية الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة. وعليه يمكن القول بان عدم تركيز

المهارات الاستراتيجية وتوظيفها في تنفيذ المهمات ذات العلاقة باستراتيجية المنظمة يفقدها قيمتها القيمة ذات التأثير العالي.

٢. **ضعف التكتيكات:** يتمثل هذا التحدي في التأثير على الموارد البشرية ذات المناسب الادارية العليا، في تحقيق الفهم المشترك للخيارات الاستراتيجية المتاحة امامهم، والتي يمكن من خلال المهارات الاستراتيجية الخاصة بهم اختيار الافضل منها لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. اذ ان ضعف التكتيكات قد يؤدي الى انعدام التفاهم الاستراتيجي بين الموارد البشرية داخل المنظمة في المستويات التنظيمية المختلفة، ومن ثم الضعف في ايصال وترجمة الرؤية والرسالة الاستراتيجية الى المستويات الادنى، من اجل خلق القناعة اللازمة لتحريك باتجاه تحقيقها، وعليه فان ضعف التكتيكات يؤدي الى الضعف في فهم المجالات التي يتوجب استثمار المهارات الاستراتيجية فيها، ومن ثم استعمالها بصورة غير مجدية من الناحية الاستراتيجية بالنسبة لحاملها ومنظمتهم.

٣. **ضغط الوقت :** تعاني العديد من الموارد البشرية وبشكل خاص القيادات والادارات العليا، بضغوطات كبيرة عليها من اجل تحقيق الغايات والاهداف التي تسعى اليها منظمتها، خلال فترات زمنية قصيرة، اذ ان هذا التحدي يشكل عائق امامهم عند استخدام مهاراتهم الاستراتيجية في تنفيذ المهام المناطة بهم، الامر الذي يؤدي الى استعمالها بصورة غير متكاملة، وان هذا القصور يترتب عليه ضعف في تطوير المهارات الاستراتيجية واستعمالها ضمن الامداد الزمنية المناسبة لها، ومن ثم لا يمكن تحقيق النتائج الحقيقية التي يمكن تحقيقها من خلالها.

٤. **نقص الموارد :** يؤكد هذا التحدي على وجود مجموعة من الموارد التي يتوجب توفرها، سواء من الناحية الفنية او المعلوماتية او المعنوية، من اجل تحفيز وتشجيع الموارد البشرية على استغلال المهارات الاستراتيجية الخاصة بهم، في اضافة البصمة الاستراتيجية المناسبة لاستراتيجية المنظمة الرئيسة. وعليه يمكن الاستنباط بان نقص الموارد يؤدي الى الضعف في استثمار المهارات الاستراتيجية وتوظيفها لتحقيق الغايات المرجوة منها.

## ملخص الفصل

تباينت وتتوعدت الآراء والتوجهات التي استند عليها الباحثون والمهتمون، عند تعريفهم للمهارات الاستراتيجية وذلك وفقاً للمنطلقات الفكرية والفلسفية الخاص بهم، ولكن بشكل عام تم تعريفها من قبل الكاتبين بأنها (المهارات التي تعتمد على الإدارة العليا لبناء التوجه الاستراتيجي الخاصة بمنظمتها، ومن ثم تحريك مواردها واستثمارها لتنفيذ الخطط، ومن ثم تعزيز المؤشرات والمعايير التنافسية التي تتلاءم مع التوجهات الخاصة بها). كما تمارس المهارات الاستراتيجية دور مهم في استثمار الموارد البشرية والموارد الأخرى المتاحة لدى المنظمة، ومن ثم تطوير راس مالها البشري وصياغة التوجهات الاستراتيجية اللازمة لاستدامة ميزتها التنافسية، وبالشكل الذي يتراصف مع المعايير القانونية والأخلاقية السائدة في المجتمع، وهنا تبرز أهميتها في المنظمات المعاصرة. وهناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تكمل بعضها البعض لتشكيل المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية، وبشكل خاص تلك التي تتولى المناصب الإدارية العليا في المنظمة ولعل أبرزها بالاتي (مهارات التوجه، مهارة التركيز، مهارة التعلم، مهارة التحليل، مهارة التعديل، مهارة القراءة، مهارة الاختيار). وقد تم تقسيم مصادر المهارات الاستراتيجية الى نوعين، النوع الأول يرتبط بالمصادر الداخلية ذات العلاقة بذات الموارد البشرية، والنوع الثاني يرتبط بالمصادر الخارجية ذات العلاقة بالبيئة والمتغيرات المحيطة بالموارد البشرية. كما تمت الإشارة الى وجود بعض المحددات التي تؤثر بصورة عكسية على المهارات الاستراتيجية واستعمالها داخل المنظمات، لعل أبرز هذه المحددات هي (غياب التركيز، ضعف التكتيكات، ضغط الوقت، ونقص الموارد).



## اسئلة الفصل

س ١ : هناك مجموعة من المداخل والاتجاهات التي يمكن الاستناد عليها في تحديد مفهوم المهارات الاستراتيجية، وتعريفها ناقش ذلك، ثم قدم تعريف يعكس وجهة نظرك .

س ٢ : ناقش اهمية المهارات الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وبالتركيز على عدد من المجالات.

س ٣ : توجد مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل المهارات الاستراتيجية عندما تتكامل مع بعضها البعض، عددها مع الشرح.

س ٤ : تم تقسيم المصادر التي يمكن للموارد البشرية الاستناد عليها في بناء المهارات الاستراتيجية الخاصة به الى نوعين، ناقش ذلك .

س ٥ : تمت الاشارة الى وجود عدد من المحددات التي تعيق الموارد البشرية عند استعمال المهارات الاستراتيجية الخاصة بهم، عددها مع الشرح .

## الفصل الرابع

### المهارات الادارية

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل بيئة مليئة بالتحديات والصعوبات، التي يتوجب التعامل معها بحرفية عالية لتوخي النتائج العكسية المترتبة عليها، من اجل الاستمرار في العمل وعدم التوقف عند مستويات محددة من النجاحات، ومن اجل تحقيق ذلك فهي تحتاج الى مدراء ذوي فاعلية وكفاءة عالية في العمل، ليس في المستويات الادارية العليا، وانما في المستويات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة. أي بعبارة اخرى فان المنظمات المعاصرة تحتاج الى موارد بشرية ذات مهارات ادارية، بغض النظر عن الوظيفة او المنصب الاداري الخاص بهم، اذ يمكن من خلال هذه المهارات توجيه وتحريك وإدارة الموارد المتنوعة للمنظمة، لتحقيق اهدافها المتمثلة بالكفاءة في استثمار الموارد والفاعلية في تحقيق الاهداف، ومن ثم فان نجاح المنظمة او فشلها يستند بدرجة مقبولة على المهارات الادارية لمواردها البشرية. ولهذه الاهمية سنحاول في هذه الفصل مناقشة اهم المرتكزات الفكرية للمهارات الادارية وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها، ومن ثم يمكن تحديد اهم الاهداف التي يسعى هذا الفصل الى مساعدة القارئ في التعرف على الاتي :

١. اهم المداخل والاسس التي يمكن الاستناد عليها في تحديد مفهوم المهارات الادارية.

٢. اهمية المهارات الادارية في المنظمات المعاصرة.

٣. اهم الاليات التي يمكن الاستناد عليها في بناء وتطوير المهارات الادارية.

٤. اهم الانواع الفرعية التي تتشكل من خلال تكاملها المهارات الادارية.

٥. المحددات التي تواجه المهارات الادارية في المنظمات المعاصرة.

## أولاً : مفهوم المهارات الادارية

ظهرت المهارات الادارية مع ظهور الادارة، اذ ان معظم المدراس الادارية اكدت على اهمية هذه المهارات، سواء من ناحية الانتاج وكيفية تعزيزه، او من ناحية العلاقات الاجتماعية وكيفية توظيف المهارات الادارية في ترصين هذه العلاقات، وحتى في البيئة المعاصرة والتوجهات الادارية المعاصرة اكدت على اهمية المهارات الادارية في تطبيق معايير الجودة والتكيف مع المستجدات المعاصرة. ومن التعريفات التي قدمت للمهارات الادارية هي انها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من تنفيذ وظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، على الموارد المتاحة لديها، في اطار المتغيرات المحيطة بها لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها منظماتهم)، وهذا التعرف اكدت العلاقة الوثيقة بين المهارات الادارية للموارد البشرية، وبين النجاح في تنفيذ الوظائف الادارية الرئيسية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، فضلاً عن اهمية في متابعة ومواكبة التقدمات والمستجدات التي تواجهها في البيئة المحيطة بها.

كما تم تعريف المهارات الاداري للموارد البشرية بانها : (المهارات التي تحتاجها الموارد البشرية لترشيد الوظائف المتنوعة التي تقوم بها المنظمات في القطاعات المختلفة)، وهذا التعريف يؤكد ان المهارات الادارية مهمة لتحقيق النجاح في القطاعات المختلفة سواء كانت صناعية ام زراعية ام تجارية، أي ان هذه المهارات مهمة للقطاعات الحكومية والاهلية في ذات الوقت. ومن جهة اخرى تم تعريف المهارات الادارية بانها (المهارات المتنوعة التي تحتاجها الموارد البشرية لإدارة الجوانب المالية والبشرية داخل المنظمة)، يتضح من هذا التعريف بان المهارات الادارية تمكن المنظمة من التحكم بمواردها المالية والبشرية واستثمارها في افضل المجالات وعدم اهدارها.

(المهارات التي تمكن الموارد البشرية من تحقيق النجاح عند ممارسة المهن المتنوعة) وهذا التعريف يؤكد اهمية اسهام المهارات الادارية في دعم الموارد البشرية عند تنفيذ المهن المتنوعة، أي بعبارة اخرى فان الطبيب والمهندس والاستاذ الجامعي والاداري كلهم بحاجة الى المهارات الادارية من اجل النجاح في تنفيذ المهن الخاصة بهم.

وبالتركيز على جانب الاهداف فقد عرفت المهارات الادارية للموارد البشرية بانها (المهارات التي تدعم الموارد البشرية عند تنفيذ الوظائف المناطة بهم، من اجل تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم بالفاعلية المطلوبة)، أي ان المهارات الادارية هي التي تحقق الانسجام بين الاهداف المخططة والاهداف المتحققة بالفاعلية المطلوبة. ومن جهة اخرى تم تعريفها بانها (مهارة الموارد البشرية في متابعة ومراجعة النتائج المتحققة، عند تنفيذ المهمات والنشاطات المتنوعة داخل المنظمة)، وهذا التعريف يركز على اهمية هذه المهارات في المتابعة والاهتمام بتنفيذ الوظائف خطوة بخطوة، من اجل تحقيق النتائج المرجوة منها كما مخطط لها.

ومن وجهة نظر نجاح الموارد البشرية في استغلال الموارد المتاحة لديه فقد عرفت المهارات الادارية بانها (المهارات التي تساعد الموارد البشرية على استغلال الموارد المتاحة لديهم، بأفضل شكل ممكن وباقل نسبة من التلف او الضياعات)، أي ان المهارات الادارية هي التي تحقق الكفاءة في استغلال الموارد المادية والمالية والمعلوماتية والبشرية، التي يتم استغلالها من اجل تنفيذ الوظائف والمهام المكلفة بها الموارد البشرية. وبعد مناقشة وتفسير التعريفات السابقة يمكن تعريف المهارات الادارية اجرائياً لأغراض هذا الكتاب بانها (المهارات المتنوعة التي تعتمد على الموارد البشرية في تنفيذ وظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، من اجل تنفيذ مهامهم ونشاطاتهم في اطار البيئة الديناميكية المحيطة بهم، ومن ثم تحقيق الاهداف التي يسعون اليها من خلال استثمار الموارد المتاحة لديهم بأفضل شكل ممكن، وباقل نسبة ضياعات من الموارد).

## **ثانياً : اهمية المهارات الادارية**

عند مناقشة اهمية المهارات الادارية للموارد البشرية، فأولى الموضوعات التي يتوجب الاشارة اليها هي ان اغلب النجاحات التي تحقّقها المنظمات، عند تنفيذ المشاريع والبرامج المتنوعة لأعمالها، يمكن ربطها بصورة مباشرة بالمهارات الادارية لمواردها البشرية، اذ اكدت معظم النظريات الادارية ومنذ المراحل الاولى لتطور الادارة هي ان المدراء هم المحرك الرئيس للنجاحات التي تحقّقها، وعليه فان المهارات الادارية

هي اقرب المهارات علاقة بالمدرء ، ومن ثم فان هذه المهارات هي التي توجه الجهود لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات من خلال استثمار الموارد المتاحة لديها. كما ان معظم المهام والواجبات التي يتم تحديدها اثناء توصيف الوظائف الخاصة بالموارد البشرية، تتم في اطار المهارات الادارية المتاحة لدى المنظمة، أي بعبارة اخرى فان المهارات الادارية هي التي تحدد طبيعة الوظائف والمهام التي يتوجب تنفيذها داخل المنظمة.

كما اكدت العديد من البحوث والدراسات بان المهارات الادارية للموارد البشرية، هي التي تمكنهم من تحديد المعرفة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بمنظمتهم، وتطويرها بالشكل الذي يتناسب مع المستجدات المتلاحقة في البيئة المحيطة بهم. أي ان المهارات الادارية تمارس دورها في امداد الادارة العليا بالمعلومات اللازمة لتحريك المهارات الاستراتيجية الخاصة بهم، من اجل صياغة التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق المشاريع المستقبلية للمنظمة. كما تمارس المهارات الادارية دورها المهم في ترشيد وادارة العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية داخل المنظمة، من اجل تعزيز مستويات الانغراس الوظيفي والولاء والانتماء الخاص بهم اتجاه منظمته، بالشكل الذي يعزز من رغبتهم ودافعيتهم في بذل اقصى الجهود لتحقيق مستويات الاداء المطلوبة.

كما يمكن التأكيد على اهمية المهارات الادارية من خلال الاشارة الى علاقتها المباشرة بوظائف الادارة المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أي انها المحرك الرئيس لبرامج التنظيم الرسمي وغير الرسمي التي تتم داخل المنظمة، ومن ثم فهي الموجه الرئيس لكافة القرارات الادارية التي يتم اتخاذها. كما تزايدت اهمية المهارات الادارية في الوقت المعاصرة بسبب الانفتاح الكبير الذي حدث بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، الامر الذي استوجب على المنظمات ايجاد مهارات قادرة على متابعة هذه المستجدات والتكيف معها. كما يمكن تلخيص اهمية المهارات الادارية للموارد البشرية من خلال الاشارة الى بعض النقاط وكما يأتي :

١. توجيه الجهود واستثمارها في تحقيق النجاح المقصود من قبل المنظمة عند تنفيذ المشاريع والبرامج المتنوعة التي تسعى اليها.

٢. تحقيق اهداف المنظمة في اطار الموارد المتاحة لديها، من خلال استثمارها بأفضل كفاءة ممكنة.
٣. تحديد اهم الوظائف والمهام التي يتوجب تنفيذها داخل المنظمات.
٤. رصد المعرفة المطلوبة لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية المتنوعة التي تسعى اليها المنظمة، فضلاً عن امداد الادارة العليا بالمعلومات اللازمة لصياغة استراتيجيتها.
٥. تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية لتقليل مستويات الصراع والمشكلات التي يمكن ان تحدث بينهم.
٦. الارتقاء بمستويات الاداء داخل المنظمة، من خلال تعزيز مستويات الانغراس الوظيفي والانتماء والولاء الخاص بالموارد البشرية.
٧. ترشيد القرارات الخاصة بتنفيذ وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

### **ثالثاً : آليات بناء وتطوير المهارات الادارية**

هناك مجموعة من الاساليب التي تعتمدها المنظمات، من اجل تطوير المهارات الادارية الخاصة بمواردها البشرية، والتي يتم مناقشة ابرزها بالاتي :

١. **الممارسة اثناء العمل**: تمثل الممارسة في العمل واحدة من الاساليب التي تلجا لها المنظمات، من اجل تطوير المهارات الادارية الخاصة بموارد البشرية، وذلك من خلال احتكاكهم المباشر بالمدراء وزملاءهم ذوي الخبرات السابقة، والتي من شأنها ان تحقق التبادل الفكري والمهني فيما بينهم اثناء هذه الممارسة، ومن ثم فان الاحتكاك المباشر بينهم سوف ينعكس على تعزيز المهارات الادارية الخاصة بهم.

٢. **المهام الخاصة** : تمثل المهام الخاصة اساليب للتدريب والتطوير، من خلال اشراك الموارد البشرية في تنفيذ مجموعة من المهام او معالجة المشكلات، مع مجموعة من الموارد البشرية ذوي المهارات الادارية المتقدمة، مع منحهم الصلاحيات اللازمة للتعامل بحرية مع الوظيفة او المشكلة، أي بعبارة اخرى

منحهم الفرصة لتعلم المهارات الادارية وتنفيذها بصورة مباشرة على ارض الواقع، عند تنفيذ المهمات والوظائف الخاصة بهم.

٣. **التعليم والتعلم** : ان برامج التعليم الرسمي وغير الرسمي التي تنفذها المنظمات، تمكن الموارد البشرية من الاطلاع على التجارب المعاصرة والمعلومات التي يمكن الاستناد عليها في تطوير مهاراتهم، فضلاً عن برامج التعلم التي تمكنهم من الاطلاع على قدر واسع من المعلومات المتنوعة، ذات العلاقة بمجالات عديدة لتعميق مستويات الفهم الخاصة بهم، والتي تمكن من ترشيد القرارات التي يمكن اتخاذها عند استخدام المهارات الادارية الخاصة بهم.

٤. **اللجان والاجتماعات**: تمثل اللجان والاجتماعات من الاساليب المعاصرة، التي تمنح الموارد البشرية المساحة الكافية للتفكير مع المدراء وتبادل الافكار فيما بينهم. لذا فان اللجان هي التي تفتح المجال امام الموارد البشرية للنقاش والتحاور مع مدراءهم، ومن ثم تطوير مهاراتهم الادارية.

٥. **برامج التغيير** : تعتبر برامج التغيير التي تنفذها المنظمة، من الاساليب الرئيسة التي يمكن الاستناد عليها في تطوير المهارات الادارية للموارد البشرية، اذ ان هذه البرامج توجب على الموارد البشرية تطوير مهاراتهم بالشكل الذي يتراصف معها، للحفاظ على موقعهم الوظيفي والتخطيط لتحقيق النجاحات المقصودة في المستقبل. أي بعبارة اخرى فان برامج التغيير هي التي تحفز الموارد البشرية على تطوير مهاراتهم الادارية، لضمان عدم تقادمها بالمقارنة مع التغييرات المستجدة .

## **رابعاً : انواع المهارات الادارية**

هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي يتوجب ان تتفاعل مع بعضها البعض، من اجل مساعدة الموارد البشرية على استخدام المهارات الادارية الخاصة بهم، في تنفيذ النشاطات والمهام الموكلة اليهم بأفضل شكل ممكن، ولعل ابرز هذه المهارات الفرعية الاتي :

١. **مهارة التخطيط** : أي مهارة الموارد البشرية في تحديد الاهداف المستقبلية التي يتوجب التركيز عليها، ووضع الخطة اللازمة للعمل من اجل تحقيق هذه

الاهداف في اطار الموارد المتاحة لديهم، كما مخطط لها من اجل تحقيق الفاعلية والكفاءة في العمل.

٢. **مهارة التنظيم** : أي مهارة الموارد البشرية في ترتيب ومزج الموارد المتاحة لديهم، من اجل تنفيذ الوظائف والنشاطات وهيكلتها، لضمان تحقيق الاهداف المخطط لها في اطار الموارد المتاحة لدى المنظمة.

٣. **مهارة التوجيه** : وتشير الى مهارة الموارد البشرية في توجيه جهود الآخرين، وترشيدها باتجاه الوظائف الواجب تنفيذها، وفق مجموعة من الخطوات والاجراءات التي تمكنهم من تحقيق افضل مستويات الاداء.

٤. **مهارة التوظيف** : وتشير الى مهارة الموارد البشرية في اختيار الموارد البشرية الاخرى التي تتعامل معهم، وتشاركهم وظائفهم وتحقيق مستويات الاداء المطلوبة، من خلال اختيار المعارف والمهارات والمقدرات والخبرات التي تتلاءم مع الوظائف.

٥. **مهارة الرقابة** : أي مهارة الموارد البشرية في رقابة اداء الآخرين، وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات، من اجل تشخيص نقاط القوة والخلل في الاداء، ووضع الآليات التي من شأنها تعزيز الاولى، والتعامل مع الثانية للتغلب عليها اول بأول.

٦. **مهارة التحدث** : وهنا تبرز مهارة الموارد البشرية في توجيه رسالة اعلامية للموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، وخارجها لإقناعهم بأهمية الدور والنشاطات التي تمارسه منظماتهم في خدمتهم، وخدمة المجتمع الاكبر.

٧. **مهارة تقسيم العمل** : وتشير الى مهارة الموارد البشرية في تقسيم الوظائف بين العاملين داخل المنظمة، بالشكل الذي يحقق التراصف بين الوصف الوظيفي، وبين مواصفات شاغل الوظيفة، لضمان تحقيق اعلى مستويات الرضا الوظيفي ومن ثم النجاح في تنفيذها.

٨. **مهارة السلطة** : وتشير الى مهارة الموارد البشرية في استخدام السلطة المخولة اليهم، في ادارة وتوجيه الموارد المتاحة لديهم من اجل تنفيذ وظائفهم، وتحقيق النتائج المرجوة منهم.



٩. **مهارة التحويل** : تعكس هذه المهارة استعداد الموارد البشرية، للتنازل عن جزء من صلاحياتهم الى الآخرين، من اجل استثمار وقتهم في تنفيذ الوظائف المهم، وتحويل الروتينيه منها الى الآخرين التي يكون تأثيرها قليل بالنسبة للمنظمة ككل.

١٠. **مهارة التنسيق** : أي مهارة الموارد البشرية في تنسيق جهودها وجهود الآخرين، وتوحيدها في اتجاه واحد، فضلاً عن تنسيق آلية استثمار المتاحة لديهم، مع طبيعة الوظائف والنشاطات المناطة بهم، للوصول الى الاهداف المخطط لها بأفضل الاشكال الممكنة.

١١. **مهارة المكافاة** : وتشير الى مهارة الموارد البشرية في استخدام صلاحياتهم، من اجل مكافاة الجهود الايجابية المبذولة من قبل المتعاملين معهم، سواء من الناحية المادية او المعنوية، للحفاظ على روحهم المعنوية بأفضل حالاتها واستثمارها في تحقيق اهداف المنظمة.

١٢. **مهارة المعاقبة** : أي مهارة الموارد البشرية في استخدام الصلاحيات المخولة لديهم، في تقليل السلوكيات السلبية لدى المتعاملين معهم، والقضاء عليها من اجل الارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بمنظمتهم.

١٣. **مهارة توزيع الموارد**: تعكس هذه المهارة كفاءة الموارد البشرية في توزيع الموارد المتاحة لديهم، بين المهمات والنشاطات المتنوعة المناطة بهم، بالشكل الذي يضمن تنفيذها بسهولة ويسر، وعدم حصول اي اربك او تأخير في الانجاز.

### **خامساً : محددات المهارات الادارية**

هناك مجموعة من المحددات التي من شأنها التأثير على الموارد البشرية، عند استعمال المهارات الادارية الخاصة بهم، علماً ان هذه المحددات يمكن ان تمارس دورها من الناحية الايجابية في تعزيز المهارات الادارية والارتقاء بمستويات استثمارها من قبل حاملها، او العكس تقييد الموارد البشرية في استعمال مهاراتهم الادارية وازعافها، ولعل ابرز هذه المحددات الاتية :

١. **كبر حجم المنظمة وتوسعها:** كلما كبر حجم المنظمة وتوسعت الأنشطة والمجالات التي تغطيها، كلها تطلب من الموارد لبشرية اكتساب مهارات ادارية اوسع للتعامل معها، والسيطرة على مواردها واستثمارها بأفضل حالات ممكنة، اذ ان اتساع نشاط المنظمة يمكن التعامل معه كفرصة، لاكتساب المهارات الادارية المعاصرة وتحديثها بالشكل الذي يسمح للموارد البشرية بالاطلاع على التجارب الجديدة، او بالعكس يمكن ان يسبب ضغط على الموارد البشرية يؤدي الى اضعاف مهاراتهم في ادارة منظماتهم والتحكم بتسيير مواردها، ومن ثم ضعف مهاراتهم الادارية وتقادهمها.

٢. **البيئة المعقدة :** تسبب البيئة الديناميكية شديدة التعقيد مجموعة من التحديات، التي يصعب التعامل معها والعمل في اطارها، اذ كلما ازداد تعقيد البيئة كلما توجب على الموارد البشرية توظيف مهاراتهم الادارية في التكيف والتحكم بالظروف المحيطة بهم، على عكس تماما البيئة الساكنة التي تمكن الموارد البشرية من الاستقرار في العمل، وتنفيذ النشاطات والمهام بدون خوف او تردد من المجهول .

٣. **تداخل الصلاحيات :** بسبب كبر حجم المنظمة وتوسع نشاطاتها، يمكن ان تعاني المنظمة من التداخل في الصلاحيات بين المستويات التنظيمية المتنوعة، الامر الذي ينعكس على صعوبة استعمال الموارد البشرية لمهاراتهم الادارية، في التعامل مع المنظمة واستثمار وقتهم ومهاراتهم في تنفيذ المهمات والنشاطات الحيوية، ذات التأثير المهم بالنسبة لمنظماتهم ولهم في ذات الوقت.

٤. **زيادة المسؤولية:** تولد زيادة المسؤوليات ضغط كبير على الموارد البشرية، بالشكل الذي ينعكس على تشتت تركيزهم حول اهم المجالات، التي يتوجب استعمال مهاراتهم الادارية فيها، واستثمارها لتحقيق افضل مستويات الاداء .

٥. **زيادة الانتاجية:** تمثل الانتاجية احدى الاهداف الرئيسة التي تسعى اليها المنظمات كافة، وان زيادة الانتاج يمثل واحد من اهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في استعمال تطوير مهاراتهم الادارية، لعلاقتها الوثيقة بإدارة الموارد المتاحة واستثمارها للارتقاء بمستويات الانتاج الخاصة بالمنظمة.

## ملخص الفصل

تتوعد وتداخل التوجهات والمداخل التي استند عليها الباحثون والمهتمون في تحديد مفهوم المهارات الادارية للموارد البشرية، تبعاً لتوجهاتهم الفكرية والفلسفية التي استندوا عليها في دراساتهم، وقد عرفت المهارات الادارية وفقاً لأغراض هذا الكتاب بانها (المهارات المتنوعة التي تعتمد عليها الموارد البشرية في تنفيذ وظائف التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، من اجل تنفيذ مهامهم ونشاطاتهم في اطار البيئة الديناميكية المحيطة بهم، ومن ثم تحقيق الاهداف التي يسعون اليها من خلال استثمار الموارد المتاحة لديهم بأفضل شكل ممكنة، وباقل سبة ضياعات من الموارد). كما تحتل المهارات الادارية اهميتها الخاصة، في مساعدة المنظمات المعاصرة على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وبالشكل الذي يمكنها من النجاح والاستمرار في العمل والتفوق على المنافسين لها. وهناك مجموعة من الآليات التي يمكن الاستناد عليها من قبل المنظمات في تطوير وتعزيز المهارات الادارية لمواردها البشرية، لعل ابرز هذه الآليات الاتي (الممارسة اثناء العمل، المهام والوظائف الخاصة، التعليم والتعلم، اللجان والاجتماعات، برامج التغيير). كما اتفق المهتمون والدراسون على وجود مجموعة من المهارات الفرعية، التي تشكل من خلال تكاملها المهارات الادارية للموارد البشرية والتي يمكن تحديد اهمها بالاتي (مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة التوظيف، مهارة الرقابة، مهارة التحدث، مهارة تقسيم العمل، مهارة السلطة، مهارة التحويل، مهارة التنسيق، مهارة المكافاة، مهارة المعاقبة، مهارة توزيع الموارد). وتوجد مجموعة من التحديات من شأنها التأثير على الموارد البشرية عند استعمال المهارات الادارية الخاصة بهم، لعل ابرز هذه التحديات الاتي (كبر حجم المنظمات وتوسعها، البيئة المعقدة، تداخل الصلاحيات، زيادة المسؤوليات، الانتاجية ومشكلاتها)

## اسئلة الفصل

- س ١ : ناقش مفهوم المهارات الادارية للموارد البشرية وفقاً للتوجهات الفلسفية والفكرية التي تناولها الباحثون والمهتمون، ثم قدم تعريف اجرائي يعكس وجهة نظرك.
- س ٢ : تحتل المهارات الادارية اهمية خاصة في مساعدة المنظمات المعاصرة على تحقيق النجاحات التي تبغيها، ناقش ذلك بصورة مفصلة.
- س ٣ : عدد اهم الآليات التي يمكن للمنظمات الاستناد عليها في تطوير المهارات الادارية الخاصة بمواردها البشرية، ثم اشرحها بصورة مختصرة.
- س ٤ : هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها المهارات الادارية للموارد البشرية، عدد هذه المهارات مع اعطاء تعريف مختصر لكل واحدة منها.
- س ٥ : عدد مع الشرح اهم التحديات التي من شأنها التأثير على الموارد البشرية عند استعمال المهارات الادارية الخاص بهم.

## الفصل الخامس

### المهارات الفنية

لكون الموارد البشرية تشكل اهم موارد المنظمة، والمحرك والمستثمر الرئيس للموارد الاخرى المتاحة لها، فحتى اذا تمكنت المنظمة من توظيف التكنولوجيا المعاصرة في تنفيذ مهامها، او شراء المعدات والاجهزة المتقدمة تقنياً، من خلال الموارد المالية المتاحة لديها، فإنها لم تتمكن من تنفيذ النشاطات والمهام المناطة بها، وتسيير العمليات الانتاجية الخاصة بها، وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، بدون وجود موارد بشرية ذات مهارات فنية قادرة على التعامل مع الموارد الاخرى، وتشغيل الاجهزة والمعدات لتقديم المخرجات التي تسعى اليها المنظمة. وعليه يمكن حصر الاداء الانتاجي للمنظمة بالمهارات الفنية لمواردها البشرية، باعتبار ان هذه المهارات هي المحرك الرئيس للموارد الاخرى المتاحة لديهم، وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على اهم المرتكزات النظرية التي استند اليها الباحثون والمهتمون في دراسة المهارات الفنية للموارد البشرية، مع الاشارة الى بعض الموضوعات ذات العلاقة بها، وبقدر تعلق الامر بالأهداف المتوخاة من هذا الفصل، والتي يمكن تحديد ابرزها في مساعدة القارئ والمهتم في التعرف على الآتي :

١. اهم المداخل والاتجاهات التي يمكن الاستناد عليها في تعريف المهارات الفنية للموارد البشرية.
٢. الاهمية التي تحتلها المهارات الفنية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
٣. اهم الاساليب التي يمكن الاعتماد عليها في بناء المهارات الفنية للموارد البشرية وتطويرها.
٤. اهم الانواع الفرعية التي تنبثق من المهارات الفنية للموارد البشرية.
٥. اهم المحددات التي من شأنها التأثير على المهارات الفنية للموارد البشرية.

## أولاً: مفهوم المهارات الفنية

تنوعت المداخل والاتجاهات التي استند عليها الباحثون والمهتمون في تحديد مفهوم المهارات الفنية للموارد البشرية، وذلك تبعاً لوجهات النظر الخاصة بهم، والاسس التي استندوا عليها في تعريفهم لهذه المهارات، فضلاً عن كون هذه المهارات ذات علاقة مباشرة بعمليات التجديد والتغيير التي تقوم بها المنظمة، في عملياتها ومكوناتها المختلفة، الامر الذي يعكس بصورة مباشرة التغييرات والمستجدات المتلاحقة في مديات مفهوم المهارات الفنية، والمنطلقات الفكرية ذات العلاقة بها. اذ تم تعريفها بصورة بسيطة بانها (مهارة الموارد البشرية التي تساعدها على التعامل مع طرائق وادوات الانتاج المتاحة داخل المنظمة، من اجل تنفيذ ما مطلوب منهم وتحقيق مستويات الانتاج المطلوبة)، وهذا التعريف اكد في مضامينه الفكرية على ان المهارات الفنية هي التي تمكن الموارد البشرية من التعامل مع ادوات وطرائق الانتاج، لتحويل مدخلات المنظمة الى المخرجات المطلوبة.

وبالتركيز على جانب الاتصال وتبادل المعلومات فقد عرفت المهارات الفنية بانها (مهارة الموارد البشرية على استخدام الادوات وطرائق الاتصال ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات، من اجل اكتساب المعلومات ونقلها الى الجهات المستفيدة منهم)، وهذا التعريف يؤكد اهمية المهارات الفنية في مساعدة الموارد البشرية على استخدام الاجهزة والتقنيات المعاصرة، في التعامل مع المعلومات والتوصل مع زملائهم او المتعاملين معهم، داخل المنظمة وخارجها. وعلى وفق مدخل الاداء فقد عرفت المهارات الفنية بانها (مهارة الموارد البشرية في استعمال الادوات والموارد المتاحة لديه، من اجل تحقيق الاداء المتفوق داخل المنظمة، بالشكل الذي يسهم في تعزيز مستويات الاداء الخاصة بها)، وهذا التعريف يعكس العلاقة الواضحة بين المهارات الفنية للموارد البشرية وبين مستويات الاداء الخاصة بهم وبمنظمتهم. وبالتركيز على جانب الجودة واهمية تحقيقها فقد عرفت المهارات الفنية بانها (مهارة الموارد البشرية في تنفيذ المهمات والنشاطات المناطة بهم، وفق معايير ومؤشرات الجودة المعتمدة السائدة داخل المنظمة، بالشكل الذي يمكنها من تقديم منتجات ذات جودة عالية)، وهذا التعريف يركز على فكرة مهمة بان المهارات الفنية هي التي

تمكن الموارد البشرية من الالتزام والعمل وفق معايير الجودة المعتمدة من قبل المنظمة والمجتمع .

ومن وجهة نظر اخرى تم تعريف المهارات الفنية بانها (مهاره الموارد البشرية وبراعتهم في استعمال الاساليب المعاصرة في الانتاج، من اجل تنسيق الجهود وتحقيق المثابرة في تحقيق اهداف المنظمة)، وهذا تمت الاشارة الى اهمية المهارات الفنية للموارد البشرية في مساعدة منظمتهم، على مواكبة المستجدات المتلاحقة في مجال الانتاج واستثمارها السعي لتحقيق اهداف المنظمة. ومن وجهة نظر سلوكية تم تعريف المهارات الفنية بانها (مهاره الموارد البشرية في ضبط السلوكيات والحفاظ على الثقة، عند التعامل مع التقنيات المعاصرة والادوات المتقدمة في مجال الانتاج)، وهنا يمكن القول بان المهارات السلوكية والمهارات الفنية تتفاعل معاً للحفاظ على ثقة الموارد البشرية، عند التعامل مع المستجدات او التقدمات في مجال الانتاج داخل المنظمة. كما تم تعريف المهارات الفنية بانها (المهارات التي تستند عليها الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة والفاعلية الخاصة بهم، داخل منظمتهم عند التعامل مع الموارد المتاحة لديهم والطرائق الممكن اعتمادها في تنفيذ عمليات الانتاج)، وهنا تبرز اهمية هذه المهارات في ترشيد استعمال الموارد والادوات المتاحة للموارد البشرية في عملية الانتاج، ومن ثم تحقيق اهدافهم واهداف منظمتهم من مستويات الاداء كما مخطط لها.

وعرفت المهارات الفنية بانها (المهارات التي تساعد الموارد البشرية على استثمار طاقاتهم الجسدية والعقلية، في تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم)، وهناك يمكن القول بان الطاقات الجسدية والعقلية المتاحة لدى الموارد البشرية تحتاج الى مهارات محددة لتحريكها واستثمارها، وهذا هو الدور الذي تقوم به المهارات الفنية. كما تم تعريف المهارات الفنية بانها (المهارات التي توجه الموارد البشرية في تحديد انماط الاداء المطلوبة، للتعامل مع ادوات ومعدات الانتاج المتاحة داخل المنظمة)، وهذا التعريف يؤكد اهمية هذه المهارات في تحديد النمط الواجب الالتزام به من قبل الموارد البشرية، عند العمل داخل المنظمة وبالشكل الذي يتراصف مع توجهاتها الانتاجية والاستراتيجية. وبعد الاطلاع على الاسس والمنطلقات الفكرية للتعريفات

السابقة يمكن للكاتبين تعريف المهارات الفنية للموارد البشرية بانها (مهارة الموارد البشرية في استعمال الطرائق والادوات الانتاجية المتاحة داخل المنظمة، من اجل تحريك مواردها وتحويل مدخلاتها الى مخرجات، بالشكل الذي يتراصف مع معايير ومؤشرات الجودة، لتحقيق مستويات الاداء المطلوبة من قبلهم، ومن ثم الارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بالمنظمة ككل).

## ثانياً : اهمية المهارات الفنية

عند مناقشة اهمية المهارات الفنية للموارد البشرية داخل المنظمات المعاصرة، فلا بد من الاشارة الى نقطة مهمة وهي ان استخدام هذه المهارات ليس لإنجاز الوظائف وحسب، وانما تذهب الى ما هي ابعد من ذلك، اذ انها ترتبط بصورة مباشرة بالمهارات الابداعية، ومن ثم الابتكارات والطرائق غير المألوفة التي يمكن تحقيقها بالموارد البشرية داخل المنظمة، أي بعبارة اخرى فان المهارات الفنية يمكن ان تساعد الموارد البشرية على تنفيذ بعض الوظائف الاستثنائية ذات العلاقة المباشرة بمستويات الاداء المتفوقة، ومن ثم فهي التي تحفز وتحرك دافعية الموارد البشرية على تنفيذ ما مطلوب مهم داخل المنظمة.

كما تمت الاشارة الى ان المهارات الفنية للموارد البشرية تساعدهم على ابراز نقاط القوة، عند تنفيذ المهمات المناطة بهم، ومن ثم فهي تعطي فرصة اكبر لهم من اجل ترسيخ وجودهم داخل منظماتهم، وتحقيق الاستقرار الوظيفي لأطول مدة ممكنة. كما ان هذه المهارات تمثل احدى المهارات الرئيسة التي تركز عليها المنظمة عند استقطاب واختيار الموارد البشرية للعمل داخلها، وعليه فأنها تمثل احدى المرشحات للحصول على الوظائف ، كما انها من السهولة عملها وتطويرها من خلال البرامج التدريبية والتطويرية المختلفة. وبعد مناقشة الركائز الفكرية السابقة التي توضح اهمية المهارات الفنية للموارد البشرية داخل المنظمات المعاصرة، يمكن تلخيصها بالاتي :

١. يمكن توظيف المهارات الفنية في تعزيز عمليات التعاون والتشارك بين الموارد البشرية، في المستويات التنظيمية المختلفة وبغض النظر عن المنصب او الوظيفة الادارية.



٢. مساعدة الموارد البشرية على توظيف مهاراتهم الفنية في انجاز الوظائف ذات النتائج المجدية، فيما يخص علاقتها باستراتيجية واهداف المنظمة.
٣. تحدد طبيعة البرامج التدريبية والتطويرية التي يتوجب ان تركز عليها المنظمة، عند تطوير المهارات الفنية لمواردها البشرية وبما يتراصف مع الوظائف والمهام المكلفين بها.
٤. تدعم برامج التحسين المستمر التي تقوم بها المنظمة من اجل التعامل مع المستجدات المتلاحقة في بيئة العمل.
٥. يمكن الاستناد عليها بصورة مباشرة عند تنفيذ برامج اعادة الهندسة التي تقوم بها المنظمة.
٦. تعتبر من اهم المحركات الرئيسة لتطوير آليات العمل واجراءات تنفيذ الوظائف داخل المنظمة.
٧. تسهم في تحسين مستويات الاجور والمكافأة التي تحصل عليها الموارد البشرية عند تنفيذ مهامهم داخل المنظمة.

### **ثالثا : اساليب بناء المهارات الفنية وتطويرها**

- تحتاج المنظمة الى اعتماد مجموعة من الاساليب من اجل مساعدة مواردها البشرية على بناء المهارات الفنية، اللازمة لتنفيذ النشاطات والمهام المناطة بهم، لتطويرها بالشكل الذي يتراصف مع المستجدات المعاصرة ويضمن تحديثها وعدم تقادمها مقارنة بالتغيرات المتلاحقة التي تحدث في متغيرات البيئة المحيطة بوظائفهم. ويمكن تحديد ابرز اساليب بناء المهارات الفنية للموارد البشرية بالاتي :
١. الفلسفة الادارية: تعتبر الادارة هي الجهة الموجهة والمحرك للموارد البشرية والمستثمرة لمهاراتهم، لذا من الضروري اعتماد فلسفة في التعامل مع مواردها البشرية، تمكنها من اخراج المهارات الخاصة بهم، والتي تتقدمها المهارات الفنية التي يمكن ان تستند عليها في تحقيق المستويات المطلوبة من الاداء المتميز، كما من ان الفلسفة الادارية هي التي تحدد طبيعة السلوكيات التي تعتمدها الموارد البشرية عند توظيف مهاراتهم الفنية في تنفيذ نشاطاتهم.

٢. **الشراكة في العمل:** تعزيز مستويات الشعور بالانتماء والمواطنة للموارد البشرية اتجاه منظماتهم، اذ ان هذه السلوكيات تنعكس على تعزيز شعور الموارد البشرية بانهم جزء من المنظمة وشركاء في النجاحات والنتائج الايجابية التي يتم تحقيقها، وهذا بدوره يولد لديهم الحرص على بناء المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ وظائفهم، واستثمارها في تحقيق افضل مستويات الاداء المطلوبة.

٣. **بناء الثقة:** من الضروري اعتماد المنظمة على مجموعة من الاساليب لتعزيز ثقة الموارد البشرية بمهاراتهم الفنية، واهميتها في تنفيذ النشاطات المناطة بهم داخل المنظمة، اذ ان تعزيز الثقة يدفع الموارد البشرية الى بناء المهارات الفنية وعدم الخوف من الفشل او التلكؤ في استخدامها مستقبلاً.

٤. **انظمة الحوافز:** من الضروري اعتماد المنظمة على انظمة حوافز عادلة وشفافة، توضح للموارد البشرية طبيعة العلاقة بين استخدامهم لمهاراتهم الفنية في تنفيذ النشاطات والمهمات الخاصة بهم، ومقدار الحوافز التي يمكن ان يحصلوا عليها، من اجل ان تشجعهم على بناء المهارات الفنية التي يفنقروا لها، وكذلك تطويرها بصورة مستمرة لضمان حصولهم على الحوافز التي تتلاءم مع مهاراتهم مقارنة بزملائهم في العمل.

وبما ان المنظمات المعاصرة تعيش في بيئة ديناميكية، ذات تغييرات متلاحقة فانه يتوجب على مواردها البشرية تطوير مهاراتهم الفنية، بما يتناسق مع هذه التغييرات لضمان عدم تقادمها، ولعل ابرز الخطوات التي يتوجب القيام بها من اجل ضمان نجاح برامج التطوير الخاصة بالمهارات الفنية للموارد البشرية الاتي :

١. تحديد فجوات الاداء المتحققة خلال المدة السابقة للتقييم، من اجل تشخيص القصور في المهارات الفنية للموارد البشرية، التي يتوجب التغلب عليها عند تنفيذ النشاطات والمهمات المناطة بهم مستقبلاً.

٢. تحديد اهم الاهداف ذات العلاقة بالأداء المتميز التي تسعى المنظمة اليه، ومن ثم تحديد طبيعة المهارات الفنية التي يتوجب امتلاكها من قبل الموارد البشرية، من اجل تحقيق مستويات الاداء المطلوبة وبأعلى مستوياتها.

٣. تشخيص اهم العقبات التي تواجه الموارد البشرية ومنظمتهم، عند تنفيذ البرامج اللازمة لتطوير المهارات الفنية المقصودة.

٤. تصميم مجموعة من البرامج التطويرية والتدريبية اللازمة لتحديث، وتطوير المهارات الفنية للموارد البشرية بما يتراصف مع مستلزمات الوظائف الخاصة بهم.

٥. تنفيذ عمليات التقييم بصورة دورية من اجل تشخيص الخلل في مستويات الاداء، ومن ثم معالجتها اول بأول لضمان الحفاظ على المهارات الفنية للموارد البشرية بأفضل مستوياتها.

#### **رابعاً : انواع المهارات الفنية**

لكون المهارات الفنية للموارد البشرية ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة القطاع الذي تعمل ضمنه، أي بعبارة اخرى بطبيعة الوظيفة او المهن التي تمارسها داخل المنظمة، التي تمثل جزء من القطاع الاكبر الذي تعمل ضمن حدوده، وعليه فان تنفيذ هذه الوظيفة يحتاج الى تكامل مجموعة من المهارات الفنية لتحقيق النجاح في تنفيذها، والتي يمكن تحديد ابرز هذه المهارات الفرعية للمهارات الفنية بالاتي :

١. **مهارة التصميم :** وتشير الى مهارة الموارد البشرية في تصميم شكل المنتجات التي تنوي المنظمة القيام بإنتاجها، وكذلك بتصميم الاغلفة والاعلان الخاصة بها، وعلى المستوى التكنولوجي فهي تشير الى مهارة الموارد البشرية في تصميم المواقع الالكترونية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في الترويج والتسويق، أي بعبارة ملخصة فان هذه المهارة تساعد الموارد البشرية على تصميم الشكل النهائي للمنتج المراد تقديمه الى زبائن منظمتهم.

٢. **مهارة الحاسوب :** وهي المهارة التي تساعد الموارد البشرية على استخدام الحاسوب وتطبيقاته المتنوعة، في تنفيذ الوظائف المناطة بهم، اذ اصبحت هذه المهارة من المهارات الرئيسة التي تركز عليها المنظمة عند اختيار مواردها البشرية، اذ ان العديد من الوظائف تتطلب المهارة على استخدام الحاسوب في

ظل التطورات التكنولوجية المعاصرة، حتى ولو كانت بدرجات متفاوتة بحسب التخصص او مجال العمل.

٣. **مهارة الحساب** : وتعكس مهارة الموارد البشرية في الحساب والرياضات، اذ من الضروري امتلاك هذه المهارة للتعرف على عدد الموارد والمعدات التي تحتاجها من اجل انتاج عدد محدد من المنتجات، لذا فان المهارة الحسابية هي التي تمكن الموارد البشرية من السيطرة على حركة الموارد والمنتجات ذات العلاقة بالوظائف والنشاطات الخاصة بهم.

٤. **مهارة الكتابة** : تعتبر هذه المهارة من المهارات الرئيسة لكافة انواع المهارات الخاصة بالموارد البشرية، ولكنها تحتل اهمية خاصة في المهارات الفنية مقارنة بالمهارات الاخرى، لكونها تساعدهم في تثبيت الارقام والاعداد والكميات الخاصة بسلسلة الاجراءات او الخطوات التي يمكن الاعتماد عليها، من اجل تنفيذ الوظائف الموكلة اليهم، وعليه فان مهارة الكتابة تعكس مهارة الموارد البشرية في التعبير عن عملياتهم ومهاراتهم الفنية بصورة قابلة للقراء والاطلاع من قبل المراقبين والمتعاملين معهم.

٥. **مهارة الجدولة** : وتشير الى مهارة الموارد البشرية في ترتيب وتنظيم المهمات والنشاطات الخاصة بهم، من خلال وضع آلية لتخصيص الموارد المتاحة لديهم، من اجل تحقيق مستويات الانتاج الخاصة بهم، اي بعبارة اخرى مهارة الموارد البشرية في تقدير الموارد المطلوبة لتحقيق مستويات محددة من الانتاج .

٦. **مهارة ادارة المشاريع** : وتعكس مهارة الموارد البشرية في تحديد اهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها، من اجل تحقيق مستويات النجاح المطلوبة، بدأ من المرحلة الاولى الى المراحل النهائية من العمل، اي بعبارة اخرى مهارة الموارد البشرية في تنظيم مهامه وترتيبها من اجل الوصول الى النجاحات المتوقعة خلال المدة الزمنية المتوقعة.

٧. **مهارة الجودة** : وتشير الى مهارة الموارد البشرية في تنفيذ النشاطات الخاصة بهم، وفق المعايير والمؤشرات المحددة من قبل منظمته، والتي تؤكد امكانية تحقيق اعلى مستويات من الاداء مع اقل نسبة من الخطأ او التلف بالموارد

المتاحة، اي ان هذه المهارة تؤكد على اهمية الالتزام بالمواصفات المطلوبة اثناء تنفيذ المهمات الخاصة بالموارد البشرية لتجنب المشكلات المتوقع حدوثها.

### **خامساً : محددات المهارات الفنية**

تتوقف امكانيات الموارد البشرية على استخدام المهارات الفنية الخاصة بهم، في تنفيذ النشاطات والمهام المناطة بهم، على مجموعة من المحددات التي يمكن ان تسهم بصورة ايجابية او عكسية في استعمالها، والتي تم تحديدها بثلاثة محددات وهي :

١. **الجهد** : يتوقف نجاح الموارد البشرية في استعمال المهارات الفنية الخاصة بهم، على مقدار الجهد المبذول من قبلهم، ورغبتهم في بذل اقصى الجهود في تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم، يساعدهم على استثمار المهارات الفنية المتاحة لديهم بأفضل شكل ممكن، ومن ثم تحقيق النجاحات المقصودة منها، اما في حال عدم رغبتهم في بذل الجهد المطلوب لتنفيذ نشاطاتهم فان مستوى استغلالهم للمهارات الفنية الخاصة بهم سوف ينخفض، وعليه يمكن القول بان هناك ترابط معنوي بين الجهد المبذول من قبل الموارد البشرية وبين مستويات النجاح في استثمار المهارات الفنية الخاصة بهم.

٢. **الامكانيات** : لتحقيق النجاح من قبل الموارد البشرية عند استعمال المهارات الفنية الخاصة بهم، في تنفيذ المهام المناطة بهم داخل منظماتهم، فانهم بحاجة الى توفر مجموعة من الامكانيات والمستلزمات المادية والمالية والمعلوماتية، اذ كلما كانت هذه الامكانيات متاحة بالجودة المطلوبة والكمية الكافية، كلما تمكنت الموارد البشرية من استثمار المهارات الفنية الخاصة بهم بأفضل شكل ممكن، اما في حالة وجود نقص او ضعف في توفر هذه الامكانيات فأنها سوف تؤدي الى حدوث قصور في امكانيات الموارد البشرية على استغلال المهارات الفنية الخاصة بهم. وعليه يمكن القول بان العلاقة ايضاً موجبة بين توفر الامكانيات وبين نجاح الموارد البشرية في استغلال مهاراتهم الفنية.

٣. **الوظيفة** : تلعب الوظيفة المكلف بها المورد البشري دور مهم في قابليته على استغلال المهارات الفنية الخاصة بهم، فاذا كانت الوظائف تتسجم مع المهارات

الفنية المتاحة لدى الموارد البشرية، فان النجاح والابداع في تنفيذ هذه الوظائف وتحقيق اقصى مستويات الاداء سيكون نتيجة حتمية، اما في حالة عدم التوافق بين الوظيفة المكلف بها المورد البشري ومهاراته الفنية، فان ذلك سيجتري عليه ضعف في الاداء وعدم الارتقاء بمستوياته الى المقصود والمخطط.

## ملخص الفصل

تنوعت المداخل والاتجاهات التي استند عليها الباحثون والمهتمون في تعريفهم للمهارات الفنية، وبشكل عام تم تعريفها من قبل الكاتبين بانها (مهارة الموارد البشرية في استعمال الطرائق والادوات الانتاجية المتاحة داخل المنظمة، من اجل تحريك مواردها وتحويل مدخلاتها الى مخرجات، بالشكل الذي يتراصف مع معايير ومؤشرات الجودة، لتحقيق مستويات الاداء المطلوبة من قبلهم، ومن ثم الارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بالمنظمة ككل). وتحتل المهارات الفنية للموارد البشرية اهميتها الخاصة في المنظمات المعاصرة، لعلاقتها المباشرة بعمليات الانتاج التي تقوم بها، ومن ثم فهي المحرك الرئيس لمستويات الاداء المتفوقة والمتميز الذي يمكن ان تحققه. وهناك مجموعة من الاساليب او الطرائق التي تتمسك بها المنظمة وتعتمدها في بناء المهارات الفنية لمواردها البشرية، من اجل تنفيذ النشاطات والمهام اللازمة لتحقيق المستويات المتميزة من الاداء، كما يتوجب على المنظمة اعتماد مجموعة من الخطوات من اجل تطوير المهارات الفنية لمواردها البشرية، بالشكل الذي يتناسق مع التغييرات المتلاحقة في بيئتها المحيطة. وهناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تنبثق عن المهارات الفنية للموارد البشرية والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي (مهارة التصميم، مهارة الحاسوب، مهارة الحساب، مهارة الكتابة، مهارة الجدولة، مهارة ادارة المشاريع، ومهارة الجودة). وقد تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المحددات التي تمارس دورها المهم في التأثير على المهارات الفنية للموارد البشرية، وبشكل عام تم تقسيمها الى ثلاثة محددات وهي (الجهد، الامكانيات، والوظائف).

## اسئلة الفصل

س ١ : قدم الباحثون والمهتمون مداخل واتجاهات متنوعة يمكن الاستناد عليها في تحديد مفهوم المهارات الفنية للموارد البشرية، ناقش ذلك ثم قدم تعريف للمهارات الفنية يعكس وجهة النظر الخاصة بك.

س ٢ : تحتل المهارات الفنية للموارد البشرية اهمية خاصة في المنظمات المعاصرة، ناقش ذلك .

س ٣ : هناك مجموعة من الاساليب التي تعتمد عليها المنظمة من اجل بناء المهارات الفنية لمواردها البشرية، ناقش ذلك. ثم عدد اهم الخطوات التي يتوجب الالتزام بها في حالة رغبة المنظمة تطوير المهارات الفنية بالشكل الذي يتناسب مع التغييرات المتلاحقة في بيئتها.

س ٤ : توجد مجموعة من المهارات الفرعية التي تحتاجها الموارد البشرية من اجل تنفيذ الوظائف المناطة بهم وتحقيق النجاحات المخططة لها، والتي بدورها تشكل المهارات الفنية الخاصة بهم، عددها مع الشرح.

س ٥ : تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المحددات التي تؤثر على المهارات الفنية للموارد البشرية، وبشكل عام تم تقسيمها الى ثلاثة محددات، عددها مع الشرح.

## الفصل السادس

### المهارات الفكرية / الذهنية

تتعامل المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية مع اثنى الموارد التي تمتلكها المنظمة، وهي المعلومات المتاحة لديها حول المتغيرات والمواقف ذات العلاقة بأنشطتها ومشاريعها، والتي يمكن من خلال استعمال المهارات الفكرية / الذهنية معالجتها، لتوليد الافكار الجديدة والبناءة، فضلاً عن توظيفها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات اللازمة لاستثمار الفرص او معالجة المشكلات التي تعرقل قدرتها على تحقيق الاهداف الخاصة بها. كما يمكن من خلال المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية مساعدة المنظمة على التكيف مع المستجدات المتلاحقة، التي يمكن ان تواجهها في البيئة التنافسية المحيطة بها، ومن ثم تكيف نفسها ومشاريعها بالشكل الذي يمكنها من تطوير منتجاتها، للحفاظ على حصتها السوقية او توسيع رقعتها، بالشكل الذي يتناسب مع التوجهات والخطط الاستراتيجية التي تسعى الى تنفيذها. وعليه سنحاول في هذا الفصل التعرف على بعض الطروحات الفلسفية والنظرية التي تناولها الباحثون والمهتمون، عند دراستهم للمهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية، وبما يتناسق مع التوجهات الفكرية لهذا الكتاب، ومن ثم يمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل، في مساعدة القارئ في التعرف على الاتي :

١. اهم المداخل والاتجاهات التي اعتمدها الباحثون والمهتمون في تحديد مفهوم المهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية.
٢. اهمية المهارات الفكرية / الذهنية بالنسبة للموارد البشرية ومنظمتهم.
٣. اهم الخصائص التي تمتاز بها المهارات الفكرية / الذهنية مقارنة بالمهارات الاخرى التي تتمتع بها الموارد البشرية.
٤. اهم المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية.



## أولاً: مفهوم المهارات الفكرية والذهنية

المهارات الفكرية او الذهنية هي جزء رئيس من حياة الموارد البشرية، لكونها تسهم في اضافة قيمة مهمة لهم فضلاً عن المهارات والخبرات والمعارف الخاصة بهم، فهي التي تعزز ووجودهم في المجتمع او المنظمة التي يعملوا ضمن حدودها، وقد تتوع المداخل والاتجاهات التي استند اليها الباحثون والدراسون في تحديدهم لمفهوم المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية، الامر الذي نتج عنه ضبابية واضحة في ايجاد تعريف محدد لها. اذ تم تعريفها على وفق المدخل المنظمي بانها (المهارات التي تعتمد على الموارد البشرية في عملية التخطيط طويلة الامد، من اجل تحقيق مستويات الاداء المطلوبة)، وفي هذا التعريف يتضح بان المهارات الفكرية / الذهنية هي الاساس الذي يعتمد عليه عملية التخطيط داخل المنظمة، من اجل تحقيق مستويات الاداء المطلوبة.

كما تم تعريف المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية بانها (مهارة الموارد البشرية في الاحساس بالمشكلات، ومن ثم دراسة تفاصيلها ومعالجته القضايا ذات العلاقة بها، من اجل التيقن بالحلول اللازمة لمعالجتها)، وهذا التعريف يركز على اهمية المهارات الفكرية في التنبؤ بالمشكلات واقتراح الحلول اللازمة لمعالجتها وتقليل الآثار المرتبة عليها. وبالتركيز على جانب المستقبل فقد تم تعريف المهارات الفكرية / الذهنية بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من التعامل مع المستجدات المستقبلية، والتنبؤ بالأحداث التي يمكن ان تواجههم وتؤثر عليهم وعلى منظماتهم)، وهذا التعريف يؤكد ان الدور المهم للمهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية يبرز في التنبؤ مع الاحداث المستقبلية والتعامل معها. ومن وجهة نظر سلوكية تم تعريف المهارات الفكرية / الذهنية بانها (مهارة الموارد البشرية في التعامل مع سلوكيات الآخرين، بطريقة بناء تسهم في استثمارها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بمنظماتهم)، وهنا يمكن القول بان المهارات الفكرية / الذهنية تمارس دور مكمل لدور المهارات القيادية من حيث التأثير على سلوكيات الموارد البشرية واستثمارها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها منظماتهم.

وقد تمت الإشارة الى المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية بانها (المهارات المرنة التي تتمتع بها الموارد البشرية، والتي تساعدهم على تحقيق الانضباط في العمل والالتزان في ظل الظروف الاستثنائية التي يمكن ان تواجههم)، وهذا التعريف يؤكد على اهمية المهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية، في مساعدتهم على التكيف والتأقلم مع المستجدات المتلاحقة التي تواجههم في العمل. ومن وجهة نظر استراتيجية فقد عرفت المهارات الذهنية / الفكرية للموارد البشرية بانها (المهارات التي تدعم عمليات التفكير الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية داخل المنظمة، بالشكل الذي يعزز من دورهم في التخطيط الاستراتيجي الخاص بمنظمتهم)، وهذا التعريف يعكس في مضامينه الفكرية اهمية المهارات الفكرية / الذهنية في ترشيد عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات المعاصرة. ومن وجهة نظر اجتماعية تم تعريف المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية بانها (المهارات التي يستند عليها المورد البشري في تنظيم التفاعلات الاجتماعية والتنظيمية، بينه وبين الموارد البشرية الاخرى بهدف تنظيم العلاقات السائدة داخل المنظمة وخارجها)، وهنا يمكن القول بان المهارات الفكرية / الذهنية هي التي تنظم عمليات التفاعل الاجتماعي بين الموارد البشرية، من اجل استثمار نتائجها الايجابية في تعزيز النمو الخاص بهم وبمنظمتهم.

وباعتبار المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية بانها عملية متسلسلة فقد تم تعريفها بانها (سلسلة من الخطوات المنطقية التي تمكن الموارد البشرية، من التفكير بالقضايا ذات العلاقة بوظائفهم، ومن ثم وضع الخطط اللازمة للتعامل مع مجرياتها المتنوعة)، وهذا التعريف يؤكد اهمية المهارات الفكرية / الذهنية في التخطيط والتنظيم لتنفيذ الوظائف الخاصة بالموارد البشرية. كما عرفت المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية بانها (العمليات العقلية التي يتم تنفيذها كاستجابة للمثيرات الخارجية، والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها)، وهذا التعريف يؤكد بان المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية هي عبارة عن عمليات عقلية غير مرئية تنتج المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وبشكل متناسق مع فكرة التعريف السابق تم تعريف المهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية بانها (العمليات

العقلية التي تمكن الموارد البشرية من الاستدلال على المعلومات، واستنباط الاستنتاجات التي يمكن الاستناد عليها في التعامل مع المواقف المختلفة التي تتعرض لها الموارد البشرية).

وعلى وفق المدخل التنافسي فقد عرفت المهارات الفكرية للموارد البشرية بأنها (مهارات الموارد البشرية في التعامل مع المعلومات والبيانات ذات العلاقة، بالمزايا التنافسية التي تركز عليها المنظمة عند المنافسة مع المنظمات الاخرى ضمن نفس القطاع)، وعليه فان هذا التعريف يؤكد بان المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية هي التي يمكن ان تدعم الميزة التنافسية وتحافظ عليها داخل المنظمة. ومن وجهة نظر معرفية فقد عرفت هذه المهارات بأنها (مهارة الموارد البشرية في التعامل مع المعرفة، لبناء راس المال الفكري التي يعزز القيمة المضافة للمنظمة، ويمكنها من تحقيق الثروة النادرة)، وعليه فان المهارات الفكرية / الذهنية هي الاساس الذي يمكن الارتكاز عليه في بناء راس المال الفكري الخاص بالمنظمة. ومن وجهة نظر بعض الباحثون فان المهارات الفكرية / الذهنية هي (المهارات التي يمتلكها المحترفين من الموارد البشرية، والتي تمكنهم من التفوق في تنفيذ الوظائف الخاصة بهم داخل المنظمة)، يتضح من هذا التعريف بان المهارات الفكرية / الذهنية تمتلكها الفئة المحترفة من الموارد البشرية دون غيرهم من العاملين داخل المنظمة.

وعلى وفق مدخل النظم فقد عرفت المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية بأنها (نظام تتألف مدخلاته من البيانات الخاصة بالمواقف والاحداث الخارجية، تتم معالنتها من خلال العمليات العقلية غير المرئية لدى الموارد البشرية، ليقدم المخرجات المتمثلة بالمعلومات التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات، واخيراً تأتي مرحلة التغذية العكسية التي يتم فيها تغذية العقلية البشرية بكل ما هو مستجد من معلومات وافكار)، وهذا التعريف يؤكد بان المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية هي عبارة عن عملية مستمرة تتم وفق نظام منسق . كما تم تعريف المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية بأنها (المهارة التي تتمتع بها الموارد البشرية والتي تساعدهم على الفهم السريع، للمستجدات التي تواجههم في العمل، والتعامل معها بالدقة المطلوبة لتسيير امورهم بأفضل شكل ممكن)، وعليه فان هذا التعريف يؤكد

بان المهارات الفكرية للموارد البشرية لابد ان تتضمن السرعة والدقة عند استعمالها، من اجل تحقيق الغايات المقصودة منها. وبعد مناقشة التعريفات السابقة والاطلاع على ركائزها الفكرية، يمكن تعريف المهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية اجرائياً لأغراض هذا الكتاب بانها (مهارة الموارد البشرية في التعامل مع المعلومات ذات العلاقة بالأحداث والقضايا الخاصة بوظيفته، من اجل تشخيصها ودراستها بتفاصيلها المتنوعة، ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها، بالشكل الذي يعزز معرفتهم ورس المال الفكري الخاص بمنظمتهم).

## **ثانياً : اهمية المهارات الفكرية / الذهنية**

تحتل المهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية اهمية مميزة مقارنة بالمهارات الاخرى التي يتمتعوا بها، اذ انها تمكنهم من المشاركة في عملية التفكير الاستراتيجية الخاص بمنظمتهم، وامدادهم بالمعلومات والمعرفة التي يمكن الارتكاز عليها في بناء التوجه الاستراتيجي المستقبلي لها، ومن ثم فان التأثير الذي تمارسه هذه المهارات يكون اوضح على الامد الطويل مقارنة بالأمد القصير. كما تمارس هذه المهارات دورها المهم في عملية التخطيط التي تقوم بها المنظمة، للتعامل مع المستقبل بما يمكنها من استثمار الموارد المتاحة لديها في تحقيق اهدافها. وعليه يمكن القول بان المهارات الفكرية والذهنية للموارد البشرية هي السلاح الذي يمكن من خلاله الدفاع على مواقعهم الوظيفية والحفاظ عليها، في اطار المنافسة التي يمكن ان تواجههم داخل المنظمة.

كما تمارس المهارات الفكرية/ الذهنية دورها المهمة في مساعدة الموارد البشرية عند التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، من خلال توظيفها في تحليل هذه المشكلات والتعرف على مسبباتها، ومن ثم اقتراح الآليات اللازمة لمعالجتها والحد من اثارها العكسية. كما تلعب هذه المهارات دور مهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية داخل المنظمة، بالشكل الذي يعزز من عمليات العصف الذهني والتراكم المعرفي داخلها. كما تمت الاشارة الى اهمية المهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية كونها تساعدهم على تنفيذ ما مطلوب منهم، في

أطار الانظمة والقوانين والتعليمات المعتمدة داخل المنظمة، بالشكل الذي يجنبهم التعرض الى العقوبات الصراعات بينهم وبين ادارتهم.

ومن جهة اخرى تم التأكيد بان المهارات الفكرية/ الذهنية تساعد الموارد البشرية، على تحديد احتياجاتهم التدريبية والتطويرية للتعرف على اهم المهارات التي يتوجب امتلاكها من قبلهم، والمهارات التي يتوجب تحديثها بالشكل الذي يتراصف مع المستجدات المتلاحقة في البيئة، من اجل مساعدتهم على تنفيذ مهامها وتحقيق اعلى مستويات الاداء المطلوبة. كما ان هذه المهارات لها دورها في الحفاظ على القيم والتقاليد السائدة داخل المنظمة، ونقلها من جيل الى اخرى، بالشكل الذي يعزز من الثقافة السائدة فيها، والتي يمكن ان تكون احدى المحركات الرئيسة التي تعتمد عليها عند التعامل مع مواردها البشرية. وعليه وبعد مناقشة الافكار السابقة يمكن تلخيص اهمية المهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية في عدد من النقاط وهي :

١. تزويد المنظمة بالمعلومات والافكار اللازمة لتعزيز عمليات التفكير الاستراتيجي الخاصة بها، والتي يمكن الاستناد عليها في بناء التوجه الاستراتيجي للمستقبل.
٢. تقدم المدخلات اللازمة لصياغة الخطط على الامد الطويل والمتوسط والقصير، والتي ترشد اجراءات المنظمة لاستثمار مواردها .
٣. تمكن الموارد البشرية من تحقيق الاستقرار الوظيفي والحفاظ على مراكزهم داخل المنظمة لأطول مدة ممكنة.
٤. تساعد الموارد البشرية على تشخيص المشكلات التي تواجههم في العمل، وتعيق قدرتهم وقدرة منظماتهم على تحقيق اهدافها، واقتراح الآليات اللازمة للتعامل معها والحد من أثارها .
٥. تعزز من عمليات تبادل الافكار بين الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استثمار نتائج العصف الذهني وتحقيق التراكم المعرفي داخلها.
٦. تساعد الموارد البشرية على الالتزام بالأنظمة والتعليمات السائدة داخل المنظمة، عند تنفيذ النشاطات والمهام المناطة بهم.

٧. تمكن الموارد البشرية من التعرف على اهم الاحتياجات التدريبية والتطويرية التي يتوجب عليهم تحقيقها، من اجل تعزيز المهارات الخاصة بهم.
٨. تسهم في ترسيخ الجذور الثقافية للمنظمة بين مواردها البشرية، واعتمادها كأداة رئيسة في تحفيزهم والاحتفاظ بهم.

### **ثالثا : خصائص المهارات الفكرية/ الذهنية**

تتمتع المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية بمجموعة من الخصائص، التي تتميز بها مقارنة بالمهارات الاخرى، والتي تجعل منها ذات قيمة عالية داخل المنظمة، ومن ثم يصبح من الصعب التخلي عنها او التضحية بها، وانما يتم الاستناد عليها في تنفيذ العديد من النشاطات والمهام المناطة بالموارد البشرية، ولعل ابرز هذه الخصائص الاتي :

١. **المرونة** : تعكس هذه الخاصية قابلية المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية على التكيف والتغيير بما يتراصف مع المستجدات البيئية المحيطة بهم، وبشكل خاص في اطار البيئة الديناميكية المحيطة والتي تمتاز بمستويات عالية من اللاتاكيد.

٢. **الكفاءة** : تتمثل هذه الخاصية في قابلية المهارات الفكرية / الذهنية في مساعدة الموارد البشرية، على استثمار الموارد المتاحة لديهم بأفضل شكل ممكن وباقل مستوى من الضياعات.

٣. **الفاعلية** : أي ان المهارات الفكرية/ الذهنية تدعم الموارد البشرية في عملية التخطيط، من اجل تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم، بالفاعلية المطلوبة من اجل الوصول الى الاهداف المرغوبة بصورتها المقصودة.

٤. **الفهم** : وتشير الى امكانية فهم المتغيرات المحيطة بالموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها، او ذات العلاقة بها وفهم طبيعة الترابط فيما بينها، والنتائج التي يمكن ان تترتب عليها، بالشكل الذي يمكن الموارد البشرية من التعامل معها بأفضل شكل ممكن.

٥. **السرعة** : وتعكس هذه الخاصية دور المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية في مساعدتهم، على الفهم السريع للمستجدات التي تحدث في المتغيرات ذات العلاقة بهم وبوظائفهم، وبالسعة التي تمكن من استنباط الاستنتاجات التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات.

٦. **الدقة** : أي ان المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية خاصة التعامل مع المعلومات بالدقة المطلوبة، وفهم تفاصيلها المتنوعة من اجل بناء الصورة المتكاملة لدى الموارد البشرية حول اهميتها وكيفية التعامل معها.

٧. **الشمولية** : أي ان المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية تتعامل مع المعلومات والافكار بصورة شاملة ومتكاملة، أي بعبارة اخرى عدم التركيز على جزء منها واهمال الجزء الاخر، الامر الذي يؤدي الى نقص في المعرفة الخاصة بالموارد البشرية.

ومن جهة اخرى تمت الاشارة الى بعض الخصائص التي تتمتع بها الموارد البشرية ذات المهارات الفكرية والذهنية المتقدمة بالاتي :

١. استخدام المعلومات والبيانات من المصادر الموثوقة.
٢. الانفتاح على افكار الآخرين والرغبة في تبادلها معهم.
٣. التحديد الدقيق للمشكلات والاحداث التي تواجههم في العمل.
٤. البحث والتقصي للوصول الى افضل الخيارات ذات العلاقة بوظائفهم.
٥. البحث في دراسة علاقات السبب والنتيجة بين الاحداث التي تواجههم.
٦. اتخاذ القرارات في اطار الافكار التي تم التوصل اليها.
٧. الالتزام بالموضوعية في التعامل مع المتغيرات المحيطة بهم.

## **رابعاً : انواع المهارات الفكرية / الذهنية**

اتفق بعض الباحثون والدارسون بوجود مجموعة من المهارات الفرعية، التي تشكل بتكاملها المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية، والتي يمكن من خلالها تعزيز

قدرة الموارد البشرية على استثمار هذه المهارات في تنفيذ ما مطلوب منهم، والتي يمكن تلخيص اهم هذه الانواع بالاتي :

١. **مهارة الاستنتاج** : تعكس هذه المهارة امكانيات التفكير الاستدلالي او التحليلي للموارد البشرية، من اجل التوسع في زيادة حجم المعرفة والعلاقات بالاستناد الى المعلومات المتاحة لديهم، اي بعبارة اخرى استعمال الموارد البشرية للمعرفة والمعلومات المتاحة لديهم، من اجل استنباط نتائج اكثر فائدة بالنسبة لمنظمتهم ووظائفهم فيها.

٢. **مهارة الحدس** : تتمثل هذه المهارة في امكانية الموارد البشرية على توظيف الخبرات السابقة لديهم، والعاطفة الخاصة بهم، من اجل التوقع او الفراسة لطبيعة الاحتمالات التي يمكن ان تصادفهم في حياتهم العملية، وهنا تبرز اهمية مهارة الحدس في تعزيز المهارات الفكرية والذهنية للموارد البشرية، من خلال دورها في الجمع بين مهاراتهم الفكرية والعاطفية في ان واحد، لترشيد القرارات التي يقوموا باتخاذها.

٣. **مهارة الوصف** : أي المهارة التي تركز على تحديد اهم الخصائص التي تمتاز بها، المواقف او المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في حياتهم الشخصية والعملية، أي بعبارة قدرة مهارة الموارد البشرية في تقديم وصف دقيق للأفكار او المفاهيم او الاشياء التي يتعامل معها داخل المنظمة ام خارجها، من اجل ترشيد مهارات التفكير الذهنية الخاصة به.

٤. **مهارة التوسع** : تعكس هذه المهارة استعداد الموارد البشرية لتوسيع الافكار الخاصة بهم، وازافة اليها العديد من اللمسات العقلية والفنية، من اجل تحويلها من فكرة بسيطة الى فكرة مهمة، تكون اكثر استجابة من قبل الآخرين، ومن الضروري استخدام هذه المهارة بدقة وجمالية لضمان عدم الاسهاب في وصفها او استعمالها.

٥. **مهارة التصور** : وتشير الى مهارة الموارد البشرية في النظر الى المواقف والمشكلات التي تواجههم، من منظور جديد غير مألوف، من اجل الربط بين العلاقات الخاصة بها، لاستنتاج افكار جديدة، يمكن الاستناد عليها من اجل



تنفيذ مهام ذات قيمة عالية بالنسبة لهم لمنظمتهم، ومن الضروري التأكيد على فكرة رئيسة بان العديد من الباحثون والمهتمون، ينظرون الى هذه المهارة من زاوية مهارة الموارد البشرية على تخيل الاحداث غير المتوقعة في المستقبل، والاستعداد للتعامل معها من خلال تكاملها مع المهارات الفرعية الاخرى التي تتشكل منها المهارات الفكرية.

٦. **مهارة المعلومات :** وتعكس امكانية الموارد البشرية من الوصول الى المعلومات ذات العلاقة بوظائفهم او المواقف التي تواجههم، والتعامل معها بفاعلية عالية من خلال استخدام المهارات الخاصة بهم، ومعالجتها لتكون ذات قيمة مميزة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، والتي يمكنهم من تنفيذ ما مطلوب منهم بأعلى مستويات الكفاءة.

٧. **مهارة التذكر :** وتشير الى مهارة الموارد البشرية في ملاحظات ومتابعة المستجدات، التي تحدث في المتغيرات والمواقف المحيطة بهم، وتثبيت الملاحظات الخاصة بها بصورة مختصر ومفهومة، بحيث يمكن الاستناد عليها في ترشيد المهارات الفكرية الخاصة بهم، عند تحليلها واستنباط النتائج الخاصة بها. من خلال ترميزها والاحتفاظ بها في الذاكرة لاسترجاعها في المواقف المماثلة لها.

٨. **مهارة التنبؤ :** تعكس مهارة الموارد البشرية في توقع التغيرات التي يمكن ان تحدث في متغيرات البيئة المحيطة بهم، من اجل التنبؤ بالأحداث المستقبلية وتحديد مستويات المخاطرة المرافقة لها، من اجل التعامل معها بالثقة الكافية لضمان عدم الارباك او التوتر في معالجتها، أي بعبارة اخرى مهارة الموارد البشرية في رسم السيناريوهات المستقبلية والاستعداد للتعامل معها، بالشكل الذي يترافق مع توجهاتهم وتوجهات منظمتهم، لضمان تحقيق افضل النتائج.

٩. **مهارة السبب والنتيجة :** وتشير الى مهارة الموارد البشرية في تحديد طبيعة العلاقة بين الاحداث المختلفة التي تواجههم في حياتهم الشخصية والعملية، بحيث يمكن لهم الوقوف على الاسباب التي تقف وراءها واهم النتائج المترتبة عليها.

## ملخص الفصل

تنوعت المداخل التي قدمها الباحثون والدارسون في مناقشة المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية من الناحية المفاهيمية، الامر الذي نتج عنه تنوع التعريفات الخاصة بها، وبشكل عام تم تعريفها من قبل الكاتبين بانها (مهارة الموارد البشرية في التعامل مع المعلومات ذات العلاقة بالأحداث والقضايا الخاصة بوظيفته، من اجل تشخيصها ودراستها بتفاصيلها المتنوعة، ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها، بالشكل الذي يعزز معرفتهم ورس المال الفكري الخاص بمنظمتهم). كما تحتل المهارات الفكرية / الذهنية اهمية مميزة بالنسبة للموارد البشرية ومنظمتهم، فهي تمكن الموارد البشرية من تنفيذ المهمات والواجبات المناطة بهم بأفضل كفاءة، بالشكل الذي يساعدهم على تحقيق الاستقرار الوظيفي والحفاظ على مراكزهم الوظيفية في الامد الطويل، كما ان المهارات الفكرية / الذهنية تساعد المنظمة على استثمار نتائج العصف الذهني وتحقيق التراكم المعرفي، وتوظيف نتائجه في عمليات التفكير الاستراتيجي والتخطيط، من اجل بناء التوجه الاستراتيجي الذي يعتمد لتحديد مساراتها في المستقبل . وتوجد مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية مقارنة بالمهارات الاخرى المتاحة لديهم، لعل ابرز هذه الخصائص هي (المرونة، الكفاءة، الفاعلية، الفهم، السرعة، الدقة، والشمولية). وهناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تتضمنها المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية، والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي وبحسب ما تمكن الكاتبين من مراجعته من مصادر (مهارة الاستنتاج، مهارة الحدس، مهارة الوصف، مهارة التوسع، مهارة التصور، مهارة المعلومات، مهارة التذكر، مهارة التنبؤ، مهارة السبب والنتيجة)، ومن الضروري التأكيد على فكرة مهمة بان هذه المهارات الفرعية لا تتفوق على بعضها البعض، من حيث درجة الاهمية الخاصة بها، وانما تكمل بعضها البعض وتقدم بعضها على البعض الاخر، بحسب الموقف او الاحداث التي تواجه الموارد البشرية.

## اسئلة الفصل

س ١ : هناك العديد من المداخل والاسس التي يمكن الاستناد عليها في مناقشة المنطلقات المفاهيمية للمهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية، ناقش ذلك ثم قدم تعريفاً اجرائياً يعكس وجهة النظر الخاص بك.

س ٢ : تحتل المهارات الفكرية / الذهنية اهمية مميزة في حياة الموارد البشرية ومنظمتهم، ناقش ذلك ثم لخص اجابتك على شكل نقاط.

س ٣ : هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية، مقارنته بالمهارات الاخرى المتاحة لديهم، عددها مع الشرح وبصورة مفصلة .

س ٤ : عدد مع الشرح المفصل للمهارات الفرعية التي تتشكل من خلال تكاملها المهارات الفكرية / الذهنية للموارد البشرية.

## الفصل السابع

### المهارات الابداعية/ الابتكارية

تشكل المهارات الابداعية/ الابتكارية العنصر الرئيس لتحسين ظروف المنظمة ومواردها البشرية، وبصورة خاصة من الجانبين الاقتصادي والاجتماعي، فبالتركيز على الجانب الاقتصادي يمكن من خلال هذه المهارات تحسين مستويات الاجور التي تحصل عليها الموارد البشرية، ومن ثم تحسين مستويات المعيشة الخاصة بهم، وتحقيق الاستقرار النفسي لهم ولعوائلهم، اما بالنسبة للمنظمة فتشمل الاثر الاقتصادي للمهارات الابداعية/ الابتكارية في تزويدها بالموارد المالية اللازمة لدعم المشاريع المتنوعة التي تنوي القيام بها مستقبلاً، من اجل المحافظة على مركزها التنافسي وتوسيع حصتها السوقية. اما التأثير الاجتماعي للمهارات الابداعية/ الابتكارية بالنسبة للموارد البشرية فيمكن من خلال هذه المهارات الحصول على مراكز وظيفية متقدمة داخل منظماتهم، او تولي المناصب الادارية العليا فيها بالشكل الذي يعزز من مكانتهم الاجتماعية في المجتمع وبين زملاءهم. وكذلك للمهارات الابداعية/ الابتكارية تأثير على السمعة الاجتماعية للمنظمة داخل المجتمع الاكبر الذي تعمل ضمن حدوده، فيمكن من خلالها النظر للمنظمة باعتبارها منظمة متقدمة تواكب المستجدات المتلاحقة وتحاول التكيف معها. وقد تزايدت الاهمية للدراسة والبحث في المهارات الابداعية/ الابتكارية في الوقت المعاصر بسبب المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة المنظمات، فضلاً عن التغيرات المتلاحقة في مكوناتها، وبشكل خاص في مجال تكنولوجيا المعلومات، لذا يتوجب على الموارد البشرية امتلاك المهارات الابداعية/ الابتكارية المتقدمة لمواكبتها. ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل مناقشة المهارات الابداعية والابتكارية بصورة مترادفة، لذا سيتم الاشارة اليها بالمهارات الابداعية/ الابتكارية، والتي سنحاول التعرف على مفهومها وبعض الموضوعات ذات العلاقة بالمنطلقات الفكرية الخاصة بأهداف هذا الفصل، والتي يمكن تحديدها في التعرف على الاتي :

١. اهم المداخل التي يمكن الاستناد عليها في تعريف المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية.

٢. أهمية المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة .
٣. اهم العناصر التي تتألف منها المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية.
٤. خصائص المهارات الابداعية والابتكارية للموارد البشرية ومؤشرات النجاح في استعمالها.
٥. اهم مراحل استعمال المهارات الابداعية/ الابتكارية التي يفضل الالتزام بها من قبل الموارد البشرية.
٦. اهم المهارات الفرعية المكونة للمهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية.
٧. محددات استعمال المهارات الابداعية/ الابتكارية من قبل الموارد البشرية.

### **اولا : مفهوم المهارات الابداعية/ الابتكارية**

تباينت الاتجاهات والآراء التي اعتمدها الباحثون والمهتمون في تعريفهم للمهارات الابداعية/ الابتكارية، بسبب تنوع المداخل التي استندوا اليها في دراستها، الامر الذي اكتنف عنه صعوبة واضحة في ايجاد مفهوم دقيق للمهارات الابداعية/ الابتكارية. وعلى وفق مدخل العلاقات فقد عرفت المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية بانها (مهارة الموارد البشرية في استنباط العلاقات بين المتغيرات لأول مرة، نتيجة استخدام المهارات العقلية الخاصة بهم، من اجل ابتكار ما هو جديد في استثمارها)، يؤكد هذا التعريف على اهمية التكامل بين المهارات الفكرية/ الذهنية والمهارات الابداعية/ الابتكارية في تفسير العلاقات التي تجمع بين المتغيرات ذات العلاقة بوظائف الموارد البشرية، لإيجاد اساليب جديدة في استثمارها. وبذات الاتجاه تقريباً تم تعريف المهارات الابداعية/ الابتكارية بانها (مهارة الموارد البشرية في ترجمة الافكار الجديدة وغير المألوفة، الى منتجات جديدة او طريقة وعملية جديدة يمكن اعتمادها في عملية الانتاج)، وهذا التعريف يؤكد على فكرة مهمة وهي ان المهارات الابداعية/ الابتكارية هي المحرك الرئيس لعمليات التغيير والتطوير، التي يمكن ان تنفذها المنظمة على المنتجات والعمليات الخاصة بها.

وعلى وفق فلسفة المدخل التنافسي فقد عرفت المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية بانها (المهارات التي تستند عليها المنظمة لاستدامة ميزتها التنافسية، من

خلال توظيفها في تقديم المنتجات الجديدة وغير المألوفة لزبائنهم والمتعاملين معها)، وهذا التعريف يعكس في مضامينه الفكرية بان المهارات الابداعية/ الابتكارية، هي التي تمكن المنظمة من استدامة ميزتها التنافسية، وذلك بتوظيفها في تقديم المنتجات الجديدة وغير المألوفة، والتي تسهم في تعزيز ولاء الزبائن لها، ومن ثم توسيع حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين لها. وبالتركيز على مدخل التفكير فقد عرفت هذه المهارات بانها (مهارة الموارد البشرية في التفكير بطريقة حديثة في المواقف التي تواجههم، بالشكل الذي يمكنهم من ابتكار اساليب جديدة في تحديث عمليات منظماتهم، ومن ثم الارتقاء بجودة المنتجات الخاصة بها)، وهذا التعريف اكد على مجالين مهمين ذات علاقة بالمهارات الابداعية/ الابتكارية، الاول اعتبرها طريقة جديدة في التفكير، والثاني تعامل معها باعتبارها الراعي الرسمي لبرامج التحسين المستمر والجودة.

وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات وحل المشكلات تم تعريف المهارات الابداعية والابتكارية بانها (مهارة الموارد البشرية في معالجة وتحليل المعلومات، ذات العلاقة بالمتغيرات والمواقف والمشكلات التي تواجههم في العمل، من اجل تشخيص ودراسة تفاصيلها المختلفة، ومن ثم ايجاد حلول او اساليب جديدة وغير مألوفة في التعامل معها)، وهذا التعريف يؤكد الدور المهم الذي تمارسه المهارات الابداعية/ الابتكارية في ايجاد اساليب جديدة يمكن الاستناد عليها، في ترشيد القرارات التي تقوم الموارد البشرية باتخاذها بطريقة جديدة وغير مألوفة، لمعالجة المشكلات بطرائق معاصرة والابتعاد عن الروتين عند التعامل معها. وعلى وفق مدخل النظم عرفت المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية بانها (منظومة متكاملة من العوامل الذاتية الموضوعية، التي تستند اليها الموارد البشرية في ايجاد طرائق جديدة لتقديم المنتجات الاصلية، ذات القيمة العالية بالنسبة للمنظمة والمتعاملين معها)، وهذا التعريف يؤكد وجود مجموعة من العناصر التي تتكامل مع بعضها البعض، لتشكيل المهارات الابداعية/ الابتكارية ذات القيمة النادرة بالنسبة للمنظمة والمتعاملين معها.

ومن وجهة نظر تسويقية عرفت المهارات الابداعية/ الابتكارية بانها (مهارة الموارد البشرية التي توظف في اقتراح ما هو جديد، لإرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم لأطول

مدة ممكنة، من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم بأفضل شكل ممكن)، وهذا التعريف يؤكد أهمية المهارات الابداعية/ الابتكارية في اشباع حاجات ورغبات الزبائن المتعاملين مع المنظمة. والتركيز على جانب البحث فقد عرفت المهارات الابداعية/ الابتكارية بانها (مهارة الموارد البشرية في البحث والتقصي، للتعرف على ما هو جديد وغير مألوف من العلاقات بين المتغيرات المحيطة بهم)، لذا فان هذا التعريف يؤكد أهمية دور المهارات الابداعية / الابتكارية في استنباط ما هو جديد وغير معروف في حياة المنظمة ومواردها البشرية. وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يتضح التباين الواضح بين توجهات الباحثون والدارسون عند تعريفهم للمهارات الابداعية/ الابتكارية، ومن ثم يمكن للكاتبين تعريف المهارات الابداعية/ الابتكارية من وجهة نظرهم بانها (مهارة الموارد البشرية في التفكير والتعامل مع المواقف والمتغيرات المحيطة بهم، بطريقة جديدة وغير مألوفة، لابتكار افكار وطرائق جديدة وغير مألوفة، يمكن الاستناد عليها في تحديث منتجات المنظمة وعملياتها، من اجل ترسيخ جذورها في الصناعة واستدامة ميزتها التنافسية لأطول مدة ممكنة).

## **ثانياً : أهمية المهارات الابداعية/ الابتكارية**

تبرز أهمية المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية في مجالات متنوعة، لعل اهم هذه المجالات هو دور هذه المهارات في تزويد المنظمة بالأفكار والطرائق اللازمة لتعزيز المزايا التنافسية الخاصة بها، واستدامتها وتحسينها من التقليد او المحاكاة لأطول مدة ممكنة. كما تسهم المهارات الابداعية/ الابتكارية في مساعدة المنظمة على الخروج عن المألوف من المنتجات التي تقدمها لزبائنهم، فضلاً عن ايجاد منافذ وقطاعات جديدة يمكن ان توجه جهودها وتستثمر مواردها فيها.

كما تبرز أهمية المهارات الابداعية/ الابتكارية من خلال دورها في مساعدة الموارد البشرية، على التعامل مع المعرفة والمعلومات المتاحة لديهم، واستخلاص الافضل منها من اجل توظيفها في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي يتوجب القيام بها، من اجل تسيير الامور داخل منظماتهم. وبالتركيز على الجانب المالي فان المهارات الابداعية/ الابتكارية تسهم في تعزيز الإيرادات التي تحصل عليها

المنظمة، وكذلك العاملين فيها من خلال اجورها في تقديم المنتجات الجديدة والطرائق غير المعتاد عليها من قبل الزبائن، عند التعامل معهم، بالشكل الذي يعزز من مستويات الرضا والولاء للمنظمة، بالشكل الذي يعزز من التعاملات المستمرة مع المنظمة ومن ثم الارتقاء بمستويات الارباح التي تحققها، والتي يمكن ان توظف جزء منها في مكافاة مواردها البشرية، بالشكل الذي يرقى من مستويات المعيشة الخاصة بهم بما يحقق الاستقرار والرفاه لهم ولعوائلهم.

كما تلعب المهارات الابداعية/ الابتكارية دور مهم في مساعدة الموارد البشرية على متابعة المستجدات، في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة التي يعملوا ضمن حدودها، ومن ثم تشخيص ابرز مجالات القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات، التي يمكن من خلالها تشخيص الموقف الاستراتيجي المناسب لمنظمتهم، وعلى اساسه يتم بناء التوجهات الاستراتيجية الملائمة لها. وعليه وبعد الاطلاع على الافكار السابقة يمكن تلخيص اهمية المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية بعدد من النقاط وكما يأتي :

١. تعزيز المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة واستدامتها لأطول مدة ممكنة، من خلال تحصينها ضد محاولات التقليد او المحاكاة من قبل المنافسين للمنظمة.
٢. ايجاد طرائق جديدة لتطوير منتجات المنظمة والخروج عن المألوف في القطاع التي تعمل فيه.
٣. ترشيد جهود المنظمة في استثمار الموارد المتاحة لديها، والتركيز على القطاعات الجديدة التي من شأنها تقوية الجذور الخاصة بالمنظمة في السوق.
٤. استخلاص المعرفة المتقدمة من خلال التعامل مع المعلومات والبيانات المتاحة لديهم، بما يحقق اعلى مستويات التراكم المعرفي والتشارك به داخل المنظمة.
٥. ترشيد القرارات التي تتخذ داخل المنظمة من اجل التعامل مع المجالات المتنوعة التي تواجهها، سواء كانت تمثل مجالات للاستثمار او مشكلات يتوجب معالجتها.



٦. تعزيز مستويات الارباح التي تحصل عليها المنظمة، والتي يمكن توظيفها في تنفيذ عدد من المشاريع الاخرى، وكذلك مكافاة مواردها البشرية للارتقاء بمستويات المعيشة الخاصة بهم.

٧. ترشيد جهود المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، من اجل بناء التوجهات الاستراتيجية الملائمة لها.

### ثالثاً : عناصر المهارات الابداعية/ الابتكارية

لابد من الاشارة الى نقطة مهمة قبل مناقشة عناصر المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية، وهي ان هذه المهارات يتم اكتساب جزء منها بصورة فطرية منذ ولادة الانسان، من خلال الجينات الوراثية للعائلة و الاهل، اما الجزء الثاني فيتم تطويره من خلال تجارب الحياة والبرامج التدريبية والتطويرية التي يمكن ان تشارك بها الموارد البشرية، وعليه يمكن تحديد ابرز العناصر التي تتألف منها المهارات الابداعية/ الابتكارية بالاتي :

١. **الموهبة:** وهي احد العناصر الفطرية، التي تعكس استعداد الموارد البشرية في الاعتماد على الذات، واستعمال القدرات والكفاءات الموروثة اجتماعية في التعامل مع المشكلات والجوانب التي تواجههم في حياتهم .

٢. **الخبرة:** وتشير الى المهارات العملية والامكانيات التي تتمتع بها الموارد البشرية، وتم امتلاكها من خلال التجارب الميدانية التي سبق وان مروا بها، أي بعبارة اخرى هي شبكة من الاحتمالات الادراكية التي تعتمد عليها الموارد البشرية لاكتشاف المشكلات او الفرص المتاحة امامهم، ومن ثم ايجاد الخيارات الابداعية/ الابتكارية للتعامل معها.

٣. **التفكير:** يتعلق هذا العنصر بالمهارات الفكرية/ الذهنية للموارد البشرية التي سبق وان تمت مناقشتها بصورة مفصلة في فصل مستقل من هذا الكتاب، اذ ان اساس المهارات الابداعية/ الابتكارية هو التفكير، الذي يساعد الموارد البشرية في ابتداع الطرائق الجديدة والحلول المبتكرة بصورة منطقية نتيجة سلسلة من الخطوات، اذ ان الابداع لا يحدث بصورة فجاء بدون أي اساس منطقي.

٤. **الدافعية:** وهي احد العناصر الداخلية التي تثير الموارد البشرية، نحو الاهتمام والتركيز على ابتداع طرائق جديدة وغير مألوفة، في التعامل مع الموارد المتاحة لديهم، أي ليس من المنطقي قيام الموارد البشرية باستعمال مهاراتهم الابداعية والابتكارية، بدون وجود دافع لديهم.
٥. **الذكاء:** وهي من الخصائص البشرية التي ترتبط بصورة مباشرة بسرعة فهمهم واستيعابهم للمستجدات التي تواجههم في العمل، ومن ثم دمج الاشياء والافكار مع بعضها البعض لابتكار الخيارات المبدعة للتعامل معها.
٦. **الرؤية:** أي استعداد الموارد البشرية للتعامل مع المستقبل كفرصة للنمو والنجاح، وهذه الرؤية هي التي تحفز المهارات الابداعية والابتكارية تجعلها متفتحة، لتحقيق التقدم وابتداع ما هو جديد وعدم التقييد بالماضي او الحاضر الذي لا تمثل حالة مثالية بالنسبة للموارد البشرية.
٧. **المعرفة:** وتعني مجموعة المعلومات التي تمت معالجتها من قبل الموارد البشرية، في المراحل السابقة بحيث نتج عنها التراكم المعرفي اللازمة، لتوسيع بصيرتهم واستطلاعهم على مجموعة واسعة من المتغيرات، بحيث يمكن الاستناد عليها عند التعامل مع الوضع الراهن وايجاد طرائق غير مألوفة للتعامل معه.

#### **رابعاً : خصائص المهارات الابداعية / الابتكارية ومؤشراتها**

سيتم مناقشة خصائص المهارات الابداعية/ الابتكارية بالتركيز على الموارد البشرية الحاملة، وبالشكل الذي يتراصف مع الفكرة الرئيسة لهذا الكتاب، ولعل ابرز هذه الخصائص هي امتلاك الموارد البشرية المبدعة ذات مؤهل علمي، أي بعبارة اخرى امتلاكها الشهادة الجامعية ويفضل ان تكون ذات درجة عالية في مجال الاختصاص، اذ ان ذلك يمكنها من الاطلاع على عدد من التجارب والدراسات التي سبق وان اثبتت نجاحها في المنظمات المتقدمة، ومن ثم امكانية نقل تجاربها الى المنظمة التي تنتمي لها الموارد البشرية. فضلاً عن اهمية امتلاك الموارد البشرية للمؤهل العلمي من الضروري امتلاكها، القابليات العقلية التي تمكنها من التفكير الابداعي، والذي يساعدها على الخروج عن المألوف والتوصل الى ما هو جديد. كما

يمثل الاتزان النفسي واحدة من الخصائص التي تمتاز بها الموارد البشرية ذات المهارات الابداعية، اذ ان ذلك يمارس دور مهم في تعزيز مستويات الثقة بذاتهم وقدرتهم على تنفيذ ما هو جديد وعدم الخوف من النتائج المتحققة منه. كما توجد خصائص اخرى مثل الرغبة في العمل وتحقيق ما هو جديد في مجال العمل، فضلاً عن الرغبة بالعمل باستقلالية وامتلاك الحرية اللازمة لتنفيذ ما مناط بهم من نشاطات ومهام، كل هذه الخصائص تمتاز بها الموارد البشرية ذات المهارات الابداعية/ الابتكارية، فضلاً عن وجود خصائص اخرى لم يعسفها المجال للإشارة اليها في هذا الكتاب.

كما تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المؤشرات، التي يمكن من خلال الاستناد عليها التعرف على مدى نجاح الموارد البشرية، في استعمال المهارات الابداعية/ الابتكارية الخاصة بهم داخل منظماتهم، ولعل ابرز هذه المؤشرات الاتي :

١. عدد المنتجات الجديدة التي تسهم الموارد البشرية في مساعدة منظماتهم، على طرحها الى الاسواق وبالشكل الذي يتناسق مع احتياجات ورغبات الزبائن.

٢. عدد الزبائن الجدد التي تسهم المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية، في استقطابهم للتعامل مع المنتجات الجديدة وغير المألوفة التي قامت المنظمة بتقديمها في السوق.

٣. مقدار التحديثات التي تقوم الموارد البشرية بإدخال على الطرائق والاساليب التي تعتمد عليها المنظمة في تحويل مدخلاتها الى مخرجات ذات قيمة عالية بالنسبة لها وللمتعاملين معها.

٤. مقدار التعديلات التي تقوم الموارد البشرية بإدخالها على منتجات المنظمة، بما يتوافق مع احتياجات ورغبات زبائنهم، بالشكل الذي يضمن استمرار دور حياة هذه المنتجات اطول مدة ممكنة .

٥. نسبة الزيادة في الارباح التي تحقّقها المنظمة نتيجة توظيف المهارات الابداعية / الابتكارية لمواردها البشرية، في تحديث وتطوير منتجاتها وعملياتها وتوسيع حصتها السوقية.

٦. عدد براءات الاختراع التي تقدمها الموارد البشرية داخل المنظمة، وتسهم في ترسيخ وتحسين مواقعهم الوظيفية داخلها.

### **خامساً : مراحل استعمال المهارات الابداعية/ الابتكارية**

هناك مجموعة من المراحل التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية، عند استعمال المهارات الابداعية/ الابتكارية الخاصة بهم، من اجل تحقيق الاهداف التي يرجوها منها، ومن ثم تمكينهم من تحقيق النجاحات المطلوبة بالنسبة لهم ولمنظمتهم، ولعل ابرز هذه المراحل الاتي :

١. **مراحل الاعداد:** تركز هذه المرحلة على اهتمام الموارد البشرية في اكتساب المهارات الابداعية/ الابتكارية، وتحديثها من خلال الخبرات السابقة الخاصة بهم، وكذلك من خلال البرامج التدريبية والتطويرية التي يقوموا بالاشتراك فيها.

٢. **مرحلة الاحتضان:** في هذه المرحلة تبدأ الموارد البشرية بالتفكير، حول آلية وكيفية استعمال المهارات الابداعية/ الابتكارية الخاصة بهم، وكذلك تحديد المجالات او المواقف التي يمكن ان تبرز فيها مهاراتهم الابداعية/ الابتكارية بصورة متفردة مقارنة بزملائهم في العمل.

٣. **مرحلة الاستبصار:** في هذه المرحلة تصبح الصورة واضحة للموارد البشرية حول مقدار النجاحات، التي يمكن لهم تحقيقها من خلال استعمال مهاراتهم الابداعية/ الابتكارية في تحديث منتجات وعمليات منظمتهم.

٤. **مرحلة التنوير:** في هذه المرحلة تقوم الموارد البشرية باستعمال مهاراتهم الابداعية/ الابتكارية بصورة واضحة داخل المنظمة، وهنا تصبح المقترحات والحلول البناء المقدمة من قبلهم قيد التنفيذ، في تحديث منتجات منظمتهم، او تسيير مواردها وحل المشكلات التي تواجههم في العمل.

٥. **مرحلة التحقق:** تعكس هذه المرحلة عملية التغذية العكسية التي تحصل عليها الموارد البشرية، من خلال تقييم النتائج التي تم تحقيقها عند استعمال المهارات الابداعية/ الابتكارية الخاصة بهم في تنفيذ ما مناط بهم داخل منظمتهم.

## سادساً : انواع المهارات الابداعية/ الابتكارية

تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المهارات الابداعية والابتكارية الفرعية، التي تكمل بعضها البعض من اجل بناء وتعزيز المهارات الابداعية/ الابتكارية الخاصة بالموارد البشرية، وتساعدهم على رفد منظماتهم بكل ما هو جديد او غير مألوف في تسيير عملياتها ونشاطاتها، ويمكن في الاتي مناقشة ابرز هذه المهارات :

١. **مهارة التحديث:** تعكس هذه المهارة اسهام الموارد البشرية في ادخال طرائق جديدة في انتاج وتقديم، المنتجات الجديدة للمنظمة الى زبائنها، فضلاً عن اهمية الدور الذي تمارسه مهارة في ايجاد اسواق جديدة يمكن توسيع عملياتها المنظمة فيها، من خلال تقديم منتجاتها غير المألوفة في هذه الاسواق اليها، بالشكل الذي يمكنها من تعزيز حصتها السوقية وكسب زبائن جدد.

٢. **مهارة الاصاله:** وتشير الى التجديد والتفرد في ذات الوقت، أي انها المهارة التي تمكن الموارد البشرية من تقديم شيء جديد لأول مرة يعتمد في تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم داخل منظماتهم، اما التفرد فيؤكد على ان هذا الشيء الجديد تتفرد به الموارد البشرية داخل منظماتهم ولا يوجد لدى الآخرين المتعاملين معهم، او العاملين في المنظمات المنافسة لمنظماتهم.

٣. **مهارة الطلاقة:** وتشير الى سرعة وسهولة توليد الحلول والبدائل الجديدة وغير المسبوقه في التعامل مع المواقف او المشكلات التي تواجه الموارد البشرية، أي بعبارة اخرى للاستجابة للمستجدات او المثيرات الخارجية بالسرعة اللازمة، لاستثمار نتائجها الايجابية وفي ذات الوقت الحد من نتائجها العكسية.

٤. **مهارة الاضافة:** تعكس هذه المهارة الاضافات الجديدة والتحديثات التي تقوم الموارد البشرية، على الطرائق والاساليب المعتمدة في تنفيذ النشاطات والمهام التي تقوم المنظمة بتنفيذها، بالشكل الذي يعزز من ميزتها التنافسية ويضمن استدامتها لأطول مدة ممكنة، فضلاً عن اهمية هذه المهارة في التكيف مع المستجدات المتلاحقة في البيئة الديناميكية المحيطة بهم والتقلبات في متغيراتها.

٥. **مهارة التميز:** تشير هذه المهارة الى التمايز الذي تحدثه الموارد البشرية داخل المنظمة، من خلال ايجاد طرائق جديدة او اعتماد ادوات معاصرة في تنفيذ ما

مناطق بهم، من مهام وواجبات بالشكل الذي يعزز من موقعهم ويضمن حفاظهم على وظائفهم مستقبلاً.

٦. **مهارة الالهام:** تشير الى مهارة الموارد البشرية في استعمال العاطفة الخاصة بهم، في استشعار الاشياء الجديدة وغير المألوفة التي من الممكن ان تؤثر من الناحية النفسية في المتعاملين معهم، سواء كانوا داخل منظماتهم او خارجها، بالشكل الذي يمكنهم من تعزيز درجة تمسكهم بهم.

٧. **مهارة الاستكشاف:** وتعكس مهارة الموارد البشرية في اكتشاف الطرائق والاساليب الجديدة، التي يمكن استعمالها في تنفيذ النشاطات والمهام المناطة بهم داخل منظماتهم، فضلاً عن دوره هذه المهارة في اكتشاف آليات جديدة يمكن الاستناد عليها في معالجة المشكلات التي تواجههم وتواجه منظماتهم اثناء تسيير امورهم وتحقيق اهدافهم.

### **سابعاً : محددات المهارات الابداعية/ الابتكارية**

تمت الاشارة الى وجود مجموع من المحددات التي من شأنها التأثير على المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية، سواء من الناحية الايجابية ام السلبية، تتقدم هذه المحددات تلك ذات العلاقة المباشرة بالموارد البشرية، مثل الثقة بالذات والقدرة على التفكير بصورة متفتحة، لاستكشاف ما محيط بالموارد البشرية والتعامل معه بصورة مستقلة بعيداً عن التدخلات الجانبية، فضلاً عن اهمية الخبرات السابقة والتجارب والمعارف في ترشيد عملية استغلال المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية، كما ان الاستعداد للتعاون والتبادل المعرفي مع الآخرين من شأنها ان يمد هذه المهارات بتلك المعلومات اللازمة لتحديثها وتطويرها، ومن ثم تحقيق الاستقرار الوظيفي والابتعاد عن النزاعات والصراعات التي من شأنها التأثير بصورة عكسية على هذه المهارات. اما النوع الثاني من المحددات المؤثرة على المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية فهي ترتبط بالمنظمة التي ينتمون اليها، تتقدم هذه المحددات هي الاجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمة، والتي تركز على المركزية وتقييدهم او اللامركزية، من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة

لتنفيذ ما مناط بهم، الامر الذي يحررهم من القيود ويجعلهم اكثر مرونة في التفكير والابداع، كما ان المناخ التنظيمي والثقافي السائد داخل المنظمة له دورهم المهم في التأثير على المهارات الابداعية / الابتكارية للموارد البشرية، فضلاً عن اهمية الامكانيات المالية والمادية والمعلومات المتاحة لدى المنظمة، ومدى توفر فيها مراكز الابحاث والدراسات، وكذلك قواعد البيانات ومستودعاتها. كل هذه المحددات من الممكن ان تؤثر ايجابياً او سلبياً على الموارد البشرية عند رغبتهم، في استغلال المهارات الابداعية/ الابتكارية الخاصة بهم وتنميتها بما يتوافق مع المستجدات المتلاحقة المحيطة بهم. وعليه وبعد الاطلاع ومناقشة المحددات السابقة يمكن تلخيص المحددات ذات التأثير العكسي على المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية بعدد من النقاط اهمها الاتي :

١. ضعف الثقة بالمقدرات والمهارات الذاتية من قبل الموارد البشرية.
٢. ضعف التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية داخل المنظمة، الامر الذي يؤدي الى ضعف التبادل المعرفي فيما بينهم.
٣. مقاومة عمليات التغيير من قبل الادارة العليا والزملاء في العمل.
٤. ضعف الامكانيات المالية والمادية والمعلوماتية للمنظمة والتي تستعمل لدعم المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية.
٥. روتينية الاجراءات والسياسات والتشريعات السائدة داخل المنظمة والتي ترفض كل ما هو جديد في العمل.
٦. عدم تحقيق العدالة والتوازن بين الاداء ومقدار الاجور والمكافاة التي تحصل عليها الموارد البشرية.

## ملخص الفصل

تنوعت وتداخل المداخل والاتجاهات التي استند عليها الباحثون والمهتمون، عند تحديدهم لمفهوم المهارات الابداعية والابتكارية، الامر الذي نتج عنه صعوبة واضحة في ايجاد تعريف واضح ودقيق لها، وبصورة عام قام الكاتبين بتعريفها من وجهة نظرهم بانها (مهارة الموارد البشرية في التفكير والتعامل مع المواقف والمتغيرات المحيطة بهم، بطريقة جديدة وغير مألوفة، لابتكار افكار وطرائق جديدة وغير مألوفة، يمكن الاستناد عليها في تحديث منتجات المنظمة وعملياتها، من اجل ترسيخ جذورها في الصناعة واستدامة ميزتها التنافسية لأطول مدة ممكنة). كما تتمتع المهارات الابداعية/ الابتكارية بأهمية خاصة بالنسبة للموارد البشرية ومنظمتهم، كما تمتد هذه الاهمية على مستوى المجتمع بأكمله. وهناك مجموعة من العناصر التي تتألف منها المهارات الابداعية / الابتكارية للموارد البشرية وهي (الموهبة، الخبرة، التفكير، الدافعية، الذكاء، الرؤية، المعرفة). ومن اهم الخصائص التي تمتاز بها الموارد البشرية ذات المهارات الابداعية/ الابتكارية هي ذات مؤهل علمي في مجال الاختصاص، وامتلاك القابليات الذهنية التي تعزز مستويات الذكاء والتفكير الخاصة بهم، كما يمثل الاتزان النفسي واحدة من خصائص الموارد البشرية ذات المهارات الابداعية/ الابتكارية. وقدم عدد من الباحثون والمهتمون عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على مقدار استعمال المهارات الابداعية/ الابتكارية من قبل الموارد البشرية، بعضها يركز على المنتجات الجديدة او التعديل على المنتجات السابقة، وبعضها يركز على الاسواق والزبائن الجدد، فضلاً عن مؤشر الارباح وبراءات الاختراع. كما تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المراحل التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية في حال رغبتهم بتحقيق النجاحات المطلوبة من استعمال المهارات الابداعية/ الابتكارية الخاصة بهم، وهذه المراحل هي (مراحل الاعداد، مرحلة الاحتضان، مرحلة الاستبصار، مرحلة التنوير، ومرحلة التحقق). وتوجد مجموعة من المهارات الفرعية التي تتشكل من خلالها المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية، والتي تم تحديد ابرزها بالاتي (مهارة التحديث، مهارة الاصاله، مهارة الطلاقة، مهارة الاضافة، مهارة التميز، مهارة الالهام، مهارة الاستكشاف). كما تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المحددات التي من شأنها التأثير على المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية.



## اسئلة الفصل

س ١ : ناقش اهم المداخل التي استند اليها الباحثون والمهتمون، في تحديد مفهوم المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية، ثم قدم تعريف من وجهة نظرك.

س ٢ : تتمتع المهارات الابداعية/ الابتكارية بأهمية خاصة بالنسبة للموارد البشرية ولمنظمتهم، ناقش ذلك .

س ٣ : عدد مع الشرح اهم العناصر التي تتألف منها المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية.

س ٤ : تمتاز الموارد البشرية ذات المهارات الابداعية/ الابتكارية بمجموعة من الخصائص، ناقش ذلك ثم عدد مع الشرح اهم المؤشرات التي يمكن الاستناد عليها في التعرف على مقدار استعمال المهارات الابداعية/ الابتكارية من قبل الموارد البشرية.

س ٥ : اشارة الباحثون والمهتمون الى وجود مجموعة من المراحل التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية، عند استعمالهم لمهارتهم الابداعية/ الابتكارية، عددها مع الشرح .

س ٦ : عدد مع الشرح اهم انواع المهارات الفرعية التي تتشكل من خلالها المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية.

س ٧ : عدد بصورة مختصرة اهم المحددات التي تؤثر على المهارات الابداعية/ الابتكارية للموارد البشرية.

## **الفصل الثامن**

### **المهارات الريادية**

تعكس المهارات الريادية التوجه المعاصر الذي تحاول العديد من المنظمات تنميته واستثماره، من اجل بناء التوجهات الاستراتيجية المناسبة للمستقبل، والتي تمكنها من تحقيق الاداء المتفوق على المنافسين لها، ومن ثم ترسيخ جذورها ضمن القطاع الخاص بها. وبما ان الموارد البشرية هي الركيزة الاساسية التي تستند عليها المنظمة في عمليات التطور والابتكار، لذا فان تنمية وتطوير مهارتهم الريادية اصبح واحد من التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، لكون هذه المهارات تعزز من تقدمها التكنولوجي وقدرتها على خدمة زبائنهم، مما يولد لها الارباح التي يمكن ان تستثمرها في دعم مشاريعها المتنوعة. لذا فان المهارات الريادية تتضمن الممارسات والطرائق والقرارات والفلسفة التي تتبناها الموارد البشرية، من اجل بناء المشاريع الجديدة ودعمها وتطويرها، بشكل استباقي ومبدع مقارنة بالآخرين، مع الاخذ بنظر الاعتبار تحمل المسؤولية عن النتائج السلبية كافة التي يمكن ان تترتب على الخوض في مثل هكذا مشاريع. لذا خصص هذا الفصل لمناقشة اهم المرتكزات الفكرية الخاصة بالمهارات الريادية، والتي يمكن ان تساعد القارئ في معرفة ما المقصود بها، وعليه فان تم تحديد ابرز الاهداف التي يسعى هذا الفصل الى تحقيقها في التعرف على الاتي :

١. اهم الاسس والمداخل التي يمكن الاستناد عليها في تعريف المهارات الريادية.
٢. اهمية المهارات الريادية في المنظمات المعاصرة.
٣. اهم الخصائص التي تمتاز بها المهارات الريادية للموارد البشرية .
٤. اهم خطوات استخدام المهارات الريادية من قبل الموارد البشرية.
٥. اهم المهارات الفرعية التي تتشكل بتكاملها المهارات الريادية.

## أولاً: مفهوم المهارات الريادية

شكلت المهارات الريادية إحدى التوجهات المعاصرة التي باتت جميع المنظمات تهتم بها، وتحاول استثمارها في تحقيق التفوق والتميز في الأداء، وقد تزايد هذا الاهتمام في ثمانينات القرن الماضي، بسبب التقدمات التكنولوجية وتسارع النمو الاقتصادي. كما يشير عدد من الباحثون بأن المهارات الريادية اقترن ظهورها، مع ظهور الاستحداثات المستمرة في اليابان بداية القرن العشرين. لذا فقد توجب على المنظمات احتضان المهارات الريادية وتطويرها من أجل الارتقاء بمستويات الأداء الخاصة بها، لتعزيز إنتاجيتها ومن ثم ترسيخ موقعها التنافسي في إطار بيئتها الدينامية. فقد تنوعت المداخل التي عرفت المهارات الريادية بعضها تناولها من الناحية النظرية والفلسفية، والبعض الآخر ركز على الجانب التطبيقي والنتائج المترتبة عليها، لذا فقد تنوعت وتشابكت المفاهيم الخاصة بهذه المهارات وبحسب توجهات واهتمامات الباحثون والدراسون، وسنحاول في هذه الفقرة التعرف على بعض من هذه التعريفات التي خرج بها المهتمون والباحثون.

وقد تنوعت التعريفات التي قدمت للمهارات الريادية، إذ عرفت بأنها (مهارة الموارد البشرية التي تبرز في سلوكيات الشجاع والاقدام وتحمل المخاطرة، من أجل تحقيق التميز في الأداء والنجاحات المقصودة)، يتضح من هذا التعريف بأنه تناول المهارات الريادية من الناحية السلوكية، لكونها تبرز من خلال مجموعة من التصرفات التي يتبناها المورد البشري عند تنفيذ ما مطلوب منه داخل منظمته. ومن وجهة نظر اقتصادية بحته يمكن تعريف المهارات الريادية للموارد البشرية بأنها : (تلك المهارات التي تعزز كفاءة الموارد البشرية الايجابية في زيادة دخلهم، من خلال تعزيز فرص العمل المتاحة امامهم، والتي يمكن ان يستفيدوا منها في توظيف مهاراتهم الريادية لتحقيق النمو للمنظمات، ومن ثم تحسين مستويات الدخل الخاصة بهم). وهنا تبرز دور المهارات الريادية في تحسين دخل الموارد البشرية لكونها تتوافق مع التوجهات التكنولوجية والخدمات السوقية، هذا بدوره سيسهم في ترصين موقع الموارد البشرية في المنظمة من خلال مهاراتهم الريادية. كما تم تعريفها بأنها (مجموعة واسعة ومتوازنة من المهارات التي تعتمدها الموارد البشرية، في تنفيذ

نشاطاتهم الشخصية والعملية)، وهذا التعريف يؤكد ان المهارة الريادية هي ليست مهارة واحدة وانما تتضمن في مضامينها مجموعة متكاملة من المهارات الفرعية التي تشكل بتكاملها المهارة التي يحتاجها المورد البشري لتحقيق التميز والتفوق في حياته. وعلى وفق المدخل التنافسي تم تعريفها بانها (المهارة التي تستند عليها المنظمة من اجل تعزيز موقفها التنافسي، في اطار البيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها)، وهذا التعريف يوضح فكرة رئيسة وهي ان المهارات الريادية المصدر الرئيس للخروج عن المألوف، ومن ثم مساعدة المنظمة على ترسيخ قواعدها التنافسية في ظل المستجدات المتلاحقة في بيئتها الديناميكية.

وبالتركيز على جانب التعلم فقد تم تعريف المهارات الريادية للموارد البشرية بانها (المهارات التي تعزز كفاءة الموارد البشرية في متابعة ما هو حديث في مجال اختصاصهم، للتعلم ومواكبة المستجدات التي يحتاجونها لتنفيذ وظائفهم)، وهذا التعريف يؤكد اهمية المهارات الريادية في تحفيز الموارد البشرية على التعلم وتطوير معرفتهم. وبذات الاتجاه تم تعريفها بانها (المهارات التي يحتاجها المورد البشري لتطوير النشاطات والمهام المناطة به)، وهذا التعريف يؤكد اهمية المهارات الريادية في التطور والارتقاء بمستويات المعرفة. وعلى وفق مدخل القيادة فقد عرفت المهارات الريادية بانها (المهارات التي تعتمد عليها الموارد البشرية لتشجيع زملائهم، وتحفيزهم على الدخول في المشاريع الجديدة، وبشكل يتراصف مع المستجدات المعاصرة)، وهذا التعريف يؤكد اهمية المهارات الريادية في تحفيز حاملها والمتعاملين معه على التجربة والدخول في المشاريع الجديدة، كما تم تعريفها بانها (المهارات التي تساعد الموارد البشرية على تمييز الفرص المتاحة امامهم، واستخدام قدراتهم في ابتكار الافكار اللازمة لاستغلالها، بغض النظر عن المجازفات التي يمكن ان تواجههم). وعلى وفق مدخل النظم فقد عرفت بانها (نظام مهيكّل من المهارات، يصور للموارد البشرية المستقبل بانه فرصة لتنفيذ العديد من المشاريع غير المألوفة، مع امكانية تحقيق النتائج المتوقعة ونسبة عالية، وهذا يعكس اهمية المهارات الريادية في الخوص بالمجهول وعدم التردد او الخوف من الفشل.

وعرفت المهارات الريادية بانها (المهارات التي تعكس المحاولات الجادة للموارد البشرية، في خلق المغامرة في حياتهم من خلال بناء منظمات جديدة او الدخول في اسواق جديدة، او تأسيس فرق عمل جديدة)، وهذا التعريف يؤكد على مبدأ المغامرة في العمل الريادي بالنسبة للموارد البشرية، وقد تم تعريف المهارات الريادية بانها (المهارات التي تعتمد على الموارد البشرية للتخطيط للمستقبل، والتعامل معه بانه فرصه لتحقيق الذات والنجاح في المجتمع)، وهنا يبرز الدور التخطيطي للمهارات الريادية في المجتمع، ومن وجهة نظر سلوكية تم تعريف المهارات الريادية بانها (المهارات التي تتحكم بالعواطف والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية، وتثبت اقدامهم في المواقف الصعبة والحرية، للاستمرار في تنفيذ مشاريعهم وتحقيق النتائج المتوقعة منها)، وهذا التعريف يعكس اهمية المهارات الريادية في التحكم بسلوكيات الموارد البشرية وبشكل خاص في المواقف الاستثنائية. وبعد مناقشة التعريفات السابقة والاطلاع على مضامينها الفكرية والفلسفية، يمكن تعريف المهارات الريادية من وجهة نظر الكاتبين بانها (المهارات التي تتبناها الموارد البشرية الجريئة، التي تمتلك الرغبة والاستعداد للدخول في المشروعات الجديدة وغير المألوفة، وبشكل خاص تلك التي تحمل في مضامينها المخاطر واحتمالية تحقيق النتائج غير المضمونة، من اجل تحقيق اذتهم واثبات نجاحهم في المجتمع).

## ثانياً : اهمية المهارات الريادية

تمت الاشارة الى اهمية المهارات الريادية في مجالات متنوعة، اذ تم التأكيد بان الموارد البشرية التي تتمتع بهذا النوع من المهارات، هي الموارد النادرة ذات القيمة العالية والتي يمكن الارتكاز عليها في عمليات الابتكار والابداع، بالشكل الذي يرسخ القيم التنافسية الخاصة بالمنظمة. كما تبرز اهميتها من خلال امكانية الاعتماد عليها في تطوير المهارات الاخرى للموارد البشرية، والتي تتقدمها المهارات الادارية والتكنولوجية، بما يساعدهم على تحقيق التفوق في الاداء والارتقاء بمستوياته. وان المهارات الريادية المتكاملة تساعد الموارد البشرية، على تحسين تشغيل المعدات الخاصة بوظائفهم واستثمارها بالفاعلية المطلوبة، وهذا مؤشر فعال على نشاطهم

وقدرتهم على استغلال الفرص المتاحة امامهم وعدم ضياعها بسبب ضعفهم او تباطؤ حركتهم. ويمكن تحديد اهمية المهارات الريادية من خلال الاشارة الى بعض الفوائد التي تترتب عليها، بالنسبة للمنظمة ومواردها البشرية وهي :

١. تمثل المصدر الرئيس لبرامج الابداع والابتكار التي تحتضنها المنظمة.
٢. تدعم ميزتها التنافسية بالشكل الذي يرسخ من جذورها ضمن قطاعها.
٣. تمثل مصدر يمكن الارتكاز عليها في توليد الارباح اللازمة لدعم المشاريع المتنوعة التي تنوي المنظمة القيام بها مستقبلاً.
٤. تعزز من مستويات الاداء وبما يتراصف مع معايير انظمة الاداء العالية.
٥. تحسين سمعة المنظمة في القطاع الذي تعمل ضمنه.
٦. تعزيز كفاءة المنظمة على استقطاب افضل المواهب وبشكل خاص تلك القيمة والنادرة.
٧. تساعد على التكيف مع مستجدات البيئة الديناميكية المتلاحقة ومواكبتها اول بأول .

٨. تعزز الموقع الوظيفي للموارد البشرية داخل المنظمة وتحصنهن ضد أي عمليات تسريح يمكن ان تقوم بها المنظمة مستقبلاً.

كما يمكن من خلال المهارات الريادية تعزيز عمليات التواصل بين الموارد البشرية، بالشكل الذي يعمق من عمليات التبادل المعرفي والمعلوماتي فيما بينهم، مما ينتج عنه تحقيق التراكم المعرفي الخاص بالمنظمة ككل، وهو من مؤشرات انتقالها الى المنظمة المتعلمة، وهذا سيعزز من سمعتها في السوق ومن ثم تصبح اكثر استقطاباً للمواهب النادرة والقيمة. كما تمت التأكيد بان المهارات الريادية هي احدى المحفزات الرئيسة للمنظمة، التي تدفعها لتبني استراتيجية التجديد بالشكل الذي يتناسق مع عمليات التطوير الخاصة بمنتجاتها واسواقها. كما اشارة بعض الباحثون بان اهمية المهارات الريادية لا تقتصر على نوع محددة من المنظمات، وانما اهميتها تشمل الكل، المنظمات الصغيرة والكبيرة، الحديثة والقديمة، الصناعية والخدمية، فهي المحرك الرئيس لنجاحها واستمرارها في العمل بغض النظر عن معايير التمييز فيما

بينها. ولكن اهميتها تتزايد بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية، اكثر منه بالنسبة لتلك التي تعمل في بيئات مستقرة.

### **ثالثا : خصائص المهارات الريادية**

هناك مجموعة من السمات والخصائص التي يمكن من خلالها، التعرف على المهارات الريادية للموارد البشرية والتي تتفوق من خلالها على المهارات الاخرى للموارد البشرية، ويمكن تشخيص ابرز هذه المهارات من خلال الاتي :

١. **الابداعية** : من اهم خصائص المهارات الريادية هي قدرتها على تحديد المجالات التي يمكن الابداع فيها، من خلال تقديم ما هو جديد الى المستفيدين منها، وذلك يعتمد على ايجاد التناسب بين الابداعات التكنولوجية والتسويقية لإيجاد المنتجات غير المألوفة، وذلك المردودات الاقتصادية العالية. ومن الممكن ان تنجح المهارات الريادية في ايجاد الابداع من الناحية الادارية، والذي يتمثل بإيجاد طرائق جديدة لإدارة واستثمار الموارد المتاحة لدى المنظمة، ومن ثم ابتكار الاساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تشخيص المشكلات ومعالجتها في مراحلها المبكرة. وقد اكد الباحثون والمهتمون بان المهارات الريادية تسهم في ابداع طرق جديدة لتقليل كلفة الانتاج، والارتقاء بمستويات الجودة الخاصة بمنتجات المنظمة، بالشكل الذي يرسخ من الميزة التنافسية الخاصة بها، والتي يصعب المهمة على المنافسين لها عند محاولتهم استنساخها او محاكاتها.

٢. **الاستقلالية** : تعني ان الموارد البشرية ذات المهارات الريادية تمتلك الاستقلالية اللازمة، لاتخاذ القرارات الخاصة بطرح وتنفيذ افكارهم الجديدة في العمل، كما انهم يتمتعون بالحرية الكافية لاختيار طرائق تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم، مع تزويدهم بالصلاحيات اللازمة لتحريك واستثمار الموارد المخصصة بهم، وتعزيزها بالشكل الذي يتناسب مع توجهاتهم في التوسع او الخروج عن المألوف. وان هذه الامور سوف تسهم في تعزيز روحهم المعنوية وتشجيعهم على بذل المزيغ من الجهد لتوظيف مهاراتهم الريادية في تحقيق مستويات الاداء المقبولة والمخططة للمنظمة، ومن ثم ايجاد وتوظيف رؤيتهم في بناء التوجه

الاستراتيجي للمنظمة ورسم رؤيتها المستقبلية. كما ان الاستقلالية هي احدى الادوات التي تستند عليها المنظمة من اجل رفع مستويات القوة في المهارات الريادية الخاصة بمواردها البشرية، ومن ثم استغلال الفرص المتاحة امامهم في اقتراح المشاريع الريادية .

٣. **المخاطرة :** تمثل المخاطرة واحدة من المهارات الفرعية للمهارات الريادية وكما سيتم الاشارة اليها في الفقرة التالية من جهة، ومن جهة اخرى تمثل واحدة من الخصائص التي تمتاز بها هذه المهارات. وهي تعكس استعداد الموارد البشرية ذات المهارات الريادية على تحمل احتمالية تحقيق عوائد اقل من مما هو متوقع، او تحمل تكاليف اكبر مما مخطط لها عند تنفيذ المشاريع الخاصة بهم، فضلاً عن التعامل مع حالات عدم التأكد والمواقف الاستثنائية عند تنفيذ نشاطاتهم لتحقيق النجاح في العمل. وعليه فان هذه الخاصية تشير الى رغبة الموارد البشرية الريادية في استغلال الفرص الجديدة، بغض النظر عن احتمالية النجاح المرافقة لها، وذلك من خلال العمل بجرأة واختيار البدائل الخطرة في العمل، مثل ترك طرائق العمل الحالية واستبدالها بأخرى غير مألوفة، او اقتراض مبالغ كبيرة لتمويل المشروع الجديد مما يترتب عليها زيادة الالتزام المالية، والدخول الى مجالات جديدة او اسواق جديدة ليس لديها معلومات كافية للتعامل معها.

٤. **المغامرة :** تعكس هذه الخاصية الجهود التي يقوم المورد البشري حامل المهارات الريادية، ببذلها من اجل التقدم على المنافسين له في مجال العمل، وهي تعتمد بشكل مباشر على الانواع الاخرى من المهارات التي يتمتع بها، أي ان هذه الخاصية تربط بين المهارات الريادية والمهارات الاخرى، مثل المهارات الفنية التي يعتمدها المورد البشري عند التعامل مع القضايا التصنيعية الخاصة بمنظّمته، او المهارات القيادية التي يعتمدها عند تحفيز وتشجيع زملائه في العمل. كما ان خاصية المغامرة تجعل الموارد البشرية اكثر مجازفة في رفع ادائها الابداعي والاستباقي، وهي تركز بشكل مباشر على المنافسة والابتعاد اكبر قدر ممكن عن المنافسين للموارد البشرية سواء كانوا داخل المنظمة ام خارجها .



٥. **الاستباقية** : تعكس هذه الخاصية مهارة الموارد البشرية في مراقبة التوجهات والمواقف المختلفة التي تواجههم في العمل، وإدراك طبيعة التغييرات التي تتضمنها ، من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستثمارها بطريقة استباقية مقارنة بالمنافسين لهم. أي بعبارة أخرى تعكس هذه الخاصية اهتمام الموارد البشرية الريادية بمراقبة المستقبل وتركيز الانتباه عليه، لاقتناص أي فرصة أو مجال للمشاريع الجديدة، بطريقة أسرع وادقة من المتعاملين معهم.

### **رابعاً : مراحل استخدام المهارات الريادية**

هناك بعض المراحل التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية عند استعمال المهارات الريادية الخاصة بهم، والتي يمكن الإشارة إليها كذلك بأنها مجموعة من الإجراءات التي يتم وفقها استعمال هذه المهارات، وتجدر الإشارة إلى مراحل استخدام المهارات الريادية لأبد من التعرف على أهم مراحل بناءها وتطويرها، إذ تتمثل المرحلة الأولى في تحديد المهارات الريادية الواجب تطويرها لدى الموارد البشرية وبأقصى درجات الموضوعية، في حين تركز المرحلة الثانية على أهم الأهداف المراد تحقيقها من خلال هذه المهارات، وبعدها تأتي المرحلة الثالثة التي يتم فيها وضع خطة لتطوير المهارات الريادية للموارد البشرية، والتأكد من تطبيقها في وظائفهم وتحديث بما يتراصف مع المستجدات وهذا يتم في المرحلة الرابعة. ولعل أبرز هذه المراحل أو الإجراءات تتمثل بالآتي :

١. **تحديد الفرص** : أولى خطوات استخدام المهارات الريادية هي تحديد الفرص وتقييمها، من خلال تحليل أماكن الاستفادة منها في تطوير المشاريع الجديدة، وتمثل هذه الخطوة الأكثر أهمية مقارنة بالخطوات الأخرى، لكونها تتطلب صعوبة واضحة من قبل الموارد البشرية عند تحديدها، بسبب الجهود الكبيرة المبذولة في الملاحظة والمراقبة لتحديد حاجات ورغبات الجهات المستهدفة، ومن ثم تطور الأساليب والطرائق اللازمة لاستثمار هذه الفرصة، من خلال تقييم جوانب الاستفادة منها.

٢. **بناء خطة العمل :** في هذه الخطوة يتم وضع الاطار الرئيس لخطة العمل الذي سيعتمدها المورد البشري، في استخدام المهارات الريادية الخاصة به من اجل استثمار الفرص التي تم تحديدها سابقاً، ويتم في هذه الخطوة تحديد الانشطة والمهام التي يتوجب تنفيذها، مع صياغة الاهداف التي يتوجب التركيز عليها في المرحلة القادمة.

٣. **تحديد الموارد المطلوبة :** في هذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، التي تحتاجها المهارات الريادية من اجل تنفيذ خطة العمل، واستثمار الفرص المتاحة امامها، من اجل تنفيذ المشروعات التي تروح الدخول فيها.

٤. **وضع آلية التنفيذ :** في هذه الخطوة تقوم الموارد البشرية ذات المهارات الريادي، باختيار النماذج التي تعتمدها في تنفيذ آلية ادارة المشروعات، وكذلك وضع الاجراءات اللازمة لتنفيذها وتحقيق الاهداف المقصودة، كما تتضمن هذه الخطوة اختيار المعايير التي يمكن الاستناد عليها في رقابة مراحل التقدم اتجاه بلوغ الاهداف المقصودة.

## **خامساً : انواع المهارات الريادية**

هناك مجموعة من المهارات الريادية الفرعية التي تسهم في بناء وتكامل المهارات الريادية الخاصة بالموارد البشرية، اذ قام بعض الباحثون والمهتمون بتحديد هذه المهارات بحسب نوع التوجه الريادي الذي يعتقنه المورد البشري، ولعل ابرز هذه الانواع هي :

١. **مهارة التوجه العدائي :** وهنا يقوم المورد البشري باستخدام مهاراته الريادية للتكيف مع المستجدات المحيطة به، بسبب ضعف قدرته على تطوير امكانيته بالشكل الذي يترافق مع التوجهات الريادية لزملائه.

٢. **مهارة التوجه التحليلي :** هنا يستعمل المورد البشري مهاراته الريادية من اجل تعزيز عملية اكتساب المعرفة والتعلم الخاصة به، للتعزيز معرفته ونسبة المعلومات الذي يمتلكها ويمكن الاستناد عليها في تنفيذ نشاطاته ومهامه.

٣. **مهارة التوجه الدفاعي:** هنا يوظف المورد البشري مهارة الريادية في الدفاع عن موقعه الوظيفي، والحفاظ على الفوائد التي يحصل عليها من منظمته.

٤. **مهارة التوجه المستقبلي :** تركز هذه المهارة على تعزيز كفاءة الموارد البشرية في تكييف مهاراته ومقدراته، بالشكل الذي يتراصف مع المستجدات الوظيفية التي يمكن ان تحصل في المستقبل.

٥. **مهارة التوجه الاستباقي** وهنا تبرز المهارة الريادية للمورد البشري من خلال دورها في تقديم ما هو جديد بشكل اسرع من الموارد البشرية ذات العلاقة بوظيفته.

٦. **مهارة التوجه المقارن :** تركز هذه المهارة الفرعية للمهارات الريادية على المقارنة بين العوائد التي يحصل عليها المورد البشري، نتيجة توظيف امكانياته وطاقاته في تنفيذ النشاطات الخاصة به، للتعرف على مقدار الارباح او الخسائر التي يتحملها.

ومن جهة اخرى تم تحديد ابرز الانواع الفرعية للمهارات الريادية بالاتي :

١. **مهارة تحمل المخاطرة :** من اهم المهارات الفرعية للمهارات الريادية هي مهارة تحمل المخاطرة، والتي تعكس استعداد الموارد البشرية لتحمل المسؤولية والنتائج المترتبة على القرارات التي يتخذونها في الدخول بالمشاريع، وعليه فان هذه المهارة تؤكد مبدأ المغامرة في عمل الريادي ورغبته في الخوض بالمستقبل المجهول، وتنفيذ المشاريع ذات النتائج غير المضمونة واطهار الاستعداد لتحمل كافة المسؤولية من اجل تعميق مستويات الثقة لدى المتعاملين معه، ومن ثم توحيد الجهود لتحقيق النتائج المرجوة.

٢. **مهارة المثابرة :** تعكس هذه المهارة اسرار الريادي على الاستمرار في المشاريع التي قام بالشروع بها، والمثابرة من اجل تحقيق النتائج المرجوة منها، وعدم التراجع او الاستسلام بسبب التحديات او الصعوبات التي تواجهه اثناء مراحل التنفيذ. وعليه فان هذه المهارة تعكس استعداد الريادي على بذل اقصى الجهود والتضحية بعدد من الموارد والامكانيات، من اجل التغلب على المعوقات

والوصول الى الغايات والنتائج المقصودة، من اجل تحقيق امالهم في الحياة ومن ثم الارتقاء بمستويات المهارات الريادية الخاصة بهم، والاستفادة منها في تنفيذ العديد من المشاريع المستقبلية.

٣. **المهارة المالية :** تتمثل في مهارة الموارد البشرية الريادية على ترجمة الاحداث الاقتصادية التي يعملوا ضمن حدودها، الى ارقام ونتائج يمكن قياسها والاستناد عليها في بناء التنبؤات المستقبلية، بشأن النتائج التي يمكن تحقيقها عند الدخول في مشاريع محددة، وبالشكل الذي يساعدهم على اجراءات الدراسات للمقارنة بين العوائد والتكاليف الخاصة بمشاريعهم، ومن ثم اختيار المشاريع الاكثر نتائجاً، بعد اعداد الدراسات الخاصة بالجدوى الاقتصادية، فضلاً عن تحديد اهم المعايير الرقابية التي يمكن الاستناد عليها في قياس النتائج .

٤. **مهارة التخطيط :** أي امتلاك الموارد البشرية الريادية امكانية التخطيط للمستقبل التي سوف يعملوا ضمنه، اذ يتوجب عليهم تحديد الاهداف التي يبتغونها، وترتيبها بحسب اولوياتها، من اجل رسم السياسات والاجراءات الواجب اعتمادها لتحقيقها. وعليه فان هذه المهارة تمكن الريادي من التفكير بالمستقبل، والتخطيط الجيد للتعامل مع مواقفه المختلفة بما يتراصف مع التوجهات الخاصة به وبمنظّمته.

٥. **مهارة التسويق :** أي امتلاك الموارد البشرية الريادية مهارة تحديد احتياجات ورغبات الزبائن الذين يتعاملوا مع منظمتهم، من اجل تخطيط ونتاج وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات التي تتلاءم مع رغباتهم، بالشكل الذي يعزز من مستويات الرضا والولاء اتجائها، ومن ثم الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة. ومن الضروري ان يتمتع المورد البشري ذات المهارات الريادية بإمكانية التعامل والتفاوض مع الزبائن، من اجل اقناعهم بالتعامل مع منتجات المنظمة واستمرار ذلك مستقبلاً.

٦. **مهارة استخدام التكنولوجيا :** وتعكس مهارة الموارد البشرية الريادية في استخدام التكنولوجيات المتقدمة، وادخالها ضمن المشاريع التي يحاولوا تنفيذها، فضلاً عن الاشتراك في البرامج التدريبية والتطويرية لتحسين مهارتهم على التعامل مع

التكنولوجيا المتطورة، وبشكل خاص تلك ذلك العلاقة بأدوات الاتصال وشبكات الانترنت، لاستثمار فوائدها في تحقيق النتائج التي يسعون اليها.

٧. **مهارة فحص البيئة :** في اطار هذه المهارة يتمكن المورد البشري الريادي من متابعة المستجدات التي تحدث في متغيرات البيئة المحيطة، ليتم في اطارها جمع البيانات والمعلومات من مصادرها المتنوعة، والاستناد عليها في ترشيد القرارات الخاصة بتسيير امور المشاريع المختلفة التي ينوي القيام بها، فضلاً عن رصد كافة الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق اهدافه .

## ملخص الفصل

تتوعد المداخل والاسس التي يمكن الاستناد عليها في تعريف المهارات الريادية، ولذلك لتتوع المداخل التي استند عليها المهتمون في تعريفها، ولكن بشكل عام تعريف تعريفها من قبل الكاتبين بانها (المهارات التي تتبناها الموارد البشرية الجريئة، التي تمتلك الرغبة والاستعداد للدخول في المشروعات الجديدة وغير المألوفة، وبشكل خاص تلك التي تحمل في مضامينها المخاطر واحتمالية تحقيق النتائج غير المضمونة، من اجل تحقيق اذتهم واثبات نجاحهم في المجتمع). تحتل المهارات الريادية اهمية متميزة في المنظمات المعاصرة سواء على مستوى مواردها البشرية، او على مستوى المنظمة ككل، فهي المحرك الرئيس لبرامج الابداع والابتكار ، وتسهم في دعم ميزتها التنافسي لتوليد الارباح اللازمة لتمويل مشاريعها المتنوعة، فضلاً عن اهميتها في تحسين سمعة المنظمة لاستقطاب افضل المواهب، مع انها تسهم في مساعدة الموارد البشرية ومنظمتهم على التكيف مع مستجدات البيئة الديناميكية. وهناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المهارات الريادية للموارد البشرية مقارنة مع المهارات الاخرى الخاصة بهم، وبشكل عام تم تحديدها بخمسة خصائص وهي (الابداعية، الاستقلالية، المخاطرة ، المغامرة، والاستباقية). وقد تم تحديد اربعة خطوات رئيسة يتوجب الالتزام بها، في حالة رغبة الموارد البشرية استغلال المهارات الريادية الخاصة بهم، وتحقيق الاهداف التي يسعون اليها وهي (تحديد الفرص وتقييمها، بناء خطة العمل، تحديد الموارد المطلوبة، واخيراً وضع آلية التنفيذ). وتوجد مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل بتكاملها المهارات الريادية للموارد البشرية وهي (مهارة تحمل المخاطرة، مهارة المثابرة، المهارة المالية، مهارة التخطيط، مهارة التسويق، مهارة استخدام التكنولوجيا، ومهارة فحص البيئة).

## اسئلة الفصل

س ١ : ناقش اهم المداخل والاسس المعرفية التي قدمها الباحثون والمهتمون في تعريف المهارات الريادية، ثم قدم تعريف من وجهة نظرك.

س ٢ : تحتل المهارات الريادية اهمية خاصة في المنظمات المعاصرة، ناقش ذلك بالتركيز على اهميتها بالنسبة للموارد البشرية ومنظمتهم.

س ٣ : هناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها المهارات الريادية للموارد البشرية مقارنة بالمهارات الاخرى التي تتمتع، والتي تمكنها من تنفيذ عملها الريادي بأفضل شكل ممكن، ناقش ذلك بالتركيز.

س ٤ : عدد مع الشرح اهم الخطوات التي يتوجب اعتمادها من قبل الموارد البشرية، عند استخدام المهارات الريادية الخاصة بهم وتحقيق النتائج المرجوة منها.

س ٥ : هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل بتكاملها المهارات الريادية للموارد البشرية، ناقش ذلك بالتفصيل.

## الفصل التاسع

### المهارات المرنة

تشكل المهارات المرنة واحدة من المهارات ذات الالهمية البالغة في المنظمات المعاصرة، بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها المنظمات، وطالماً ان البيئة تتسم بالتغير والتحول المستمر فان الموارد البشرية التي تتعامل معها لابد ان تمتلك المهارات المرنة القادرة على التكيف مع متغيراتها، ومن ثم الحفاظ على ادائها المستقر لأطول مدة ممكنة، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المهارات المرنة للموارد البشرية وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها، وكما في الفقرات الآتية، ويمكن تحديد ابرز الاهداف التي يسعى اليها الفصل الحالي في مساعدة القارئ للتعرف على الآتي :

١. اهم المنطلقات الفلسفية والمعرفية التي يمكن الاستناد عليها في تحديد مفهوم المهارات المرنة.
٢. الالهمية التي تتمتع بها المهارات المرنة للموارد البشرية داخل المنظمات المعاصرة.
٣. اهم المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها المهارات المرنة للموارد البشرية.
٤. اهم الخطوات الواجب الالتزام بها لتنمية المهارات المرنة للموارد البشرية.

### أولاً : مفهوم المهارات المرنة

هناك مجموعة متنوعة من المفاهيم المتميزة والمتدخلة التي قدمها الباحثون والمهتمون، عند دراسة المهارات المرنة للموارد البشرية تبعاً لتوجهاتهم النظرية والتطبيقية، لذا فان تحديد مفهوم دقيق لها يكتنفه صعوبة واضحة، ادت الى تنوع التعريفات الخاصة بالمهارات المرنة للموارد البشرية، اذ تم تعريفها بانها (مهارة الموارد البشرية على تنفيذ المهام والوظائف المناطة بهم في ظل الظروف الصعبة والاستثنائية التي تواجههم في العمل)، وهذا التعريف يؤكد اهمية هذه المهارات في



مساعدة الموارد البشرية على العمل في اطار المواقف والحالات غير المتوقعة والتي يمكن ان تسبب الارباك في العمل.

ومن جهة اخرى تم تعريف المهارات المرنة للموارد البشرية بانها (مهارة الموارد البشرية اللازمة لتوحيد جهودهم وطاقاتهم، من اجل تحديد اهم الخيارات التي يمكن استثمارها في تنفيذ وظائفهم بأفضل شكل ممكن)، وهذا التعريف يعكس اهمية هذه المهارات في مساعدة الموارد البشرية على توحيد جهودهم وطاقاتهم بما يتراصف مع متطلبات وظائفهم. وبالتركيز على متغيرات البيئة الخارجية فقد عرفت المهارات المرنة للموارد البشرية بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من التكيف مع المستجدات الخارجية، بالشكل الذي يساعدهم على تنفيذ وظائفهم بطرق معاصرة ومن ثم تجنب التقادم مقارنة بالمنافسين لمنظمتهم)، وعليه فان هذا التعريف يؤكد على اهمية المهارات المرنة في مواكبة المستجدات المتلاحقة في البيئة الخارجية، ومن ثم الحفاظ على المركز التنافسي الخاصة بالموارد البشرية ومنظمتهم في ذات الوقت في ظل المنافسة الشديدة المعاصرة.

وبالتركيز على جانب العلاقات الاجتماعية فقد تم تعريف المهارات المرنة للموارد البشرية بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من التكيف مع التوجهات الثقافية والميدانية للآخرين، التي يتشاركون معهم في تنفيذ المهام والواجبات داخل المنظمة)، وهذا التعريف يؤكد بان المهارات المرنة للموارد البشرية تمكنهم من النجاح في تنفيذ وظائفهم، والاستمرار بالعمل في اطار التنوع الثقافي التي تتسم به المنظمات المعاصرة. وبذات الاتجاه فقد عرفت المهارات المرنة للموارد البشرية بانها (المهارات التي تدعم مناخ الود والتعاون بين الموارد البشرية، عند تنفيذ الوظائف من اجل الوصول الى الاهداف المشتركة التي يسعون اليها)، وهذا التعريف يعكس في مضامينه الفكرية اهمية المهارات المرنة للموارد البشرية في بناء مناخ تنظيمي خالي من الصراعات والنزاعات بين اعضاءه.

كما عرفت المهارات المرنة للموارد البشرية بانها (المهارات التي تساعد الموارد البشرية على تنفيذ الوظائف الصعبة والاستثنائية داخل المنظمة)، وعليه فان المهارات المرنة هي التي تمكن الموارد البشرية من الحفاظ على موقعهم الوظيفي

داخل منظماتهم، بل حتى التسلق فيها للوصول الى المراكز الوظيفية العليا. وبذات الاتجاه وبالتركيز على الجانب الوظيفي فقد عرفت المهارات المرنة للموارد البشرية بانها (المهارات التي تساعد الموارد البشرية على الالتزام بالقواعد والتشريعات السائدة داخل المنظمة، عند تنفيذ المهام المناطة بهم)، وعليه فان المهارات المرنة هي التي تمكن الموارد البشرية من التكيف مع الاجراءات والسياسات المعتمدة من قبل منظماتهم، لتجنب العقوبات التي يمكن ان تواجههم عند مخالفتها، كما عرفت المهارات المرنة للموارد البشرية بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من تحديد اهم الجوانب الواجب تطويرها، في مهاراتهم ومعارفهم ومقدراتهم، لتعزيز كفاءتهم عند تنفيذ وظائفهم داخل المنظمة)، وهذا التعريف يؤكد بان المهارات المرنة يمكن ان تحدد اهم الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية التي يتوجب التركيز عليها .

كما عرفت المهارات المرنة للموارد البشرية بانها (مجموعة متكاملة من المهارات التي تتفاعل مع بعضها لمساعدة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفهم في اطار الظروف الصعبة والاستثنائية) وعليه فان هذا التعريف يؤكد ان المهارات المرنة للموارد البشرية تكون من مجموعة متكاملة من المهارات والتي تمكنهم في العمل في المواقف غير المخطط بها. وعليه وبعد الاطلاع على الاطر الفلسفية والمعرفية الخاصة بالتعريفات السابقة يمكن للكاتبين تعريف المهارات المرنة للموارد البشرية بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من مواكبة المستجدات المتلاحقة في البيئتين الداخلية والخارجية، للحفاظ على كفاءتهم عند تنفيذ وظائفهم ومهامهم، فضلاً عن التكيف مع التوجهات الثقافية المتنوعة لزملائهم في المنظمة، لتجنب حدوث الصراعات والمشكلات فيما بينهم).

## **ثانياً : اهمية المهارات المرنة للموارد البشرية**

تبرز الاهمية الفعلية للمهارات المرنة للموارد البشرية كونها تمثل مدخلات للعملية الانتاجية التي تقوم المنظمة بتنفيذها، ومن ثم تؤثر على النتائج المتحققة بالنسبة لهم ولمنظماتهم، وكذلك للمجتمع ككل، كما انها تمارس دور مهم في متابعة التغييرات في متطلبات الجودة وتلبية معاييرها بالشكل الذي يمكنها من الحصول على الشهادة

العالمية، ومن ثم تعزيز سمعتها في المجتمع المحيط بها. كما ان العديد من المنظمات بدأت تعتمد على المهارات غير الملموسة في تنفيذ مهامها، وتحقيق التفوق في استثمار الموارد الاخرى المتاحة لديها، وعليه فان المهارات المرنة للموارد البشرية تسهم في بناء مجتمعات المعرفة والمعلوماتية، قادرة على استعمال الحواسيب الالكترونية والتكنولوجية الحديثة والافادة منها في ترشيد اتخاذ القرارات لإضافة القيمة للمنظمة.

تمثل المهارات المرنة جزء من استراتيجية المنظمة، ومن ثم فهي الركيزة الرئيسة التي يمكن الاستناد عليها في التعامل مع المنافسين، كما انها تمارس دورها المهم في ترشيد عملية تقسيم العمل والمهام بين الموارد البشرية، بحسب المهارات الخاصة بهم، وبما يتوافق مع تحركات البيئة المحيطة بهم، بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق افضل النتائج الممكنة. كما تسهم المهارات المرنة للموارد البشرية في منحهم الحركية الاحترافية لزيادة قدراتهم ومعارفهم داخل المنظمة، بعد ما قامت بتوفير الفرصة لهم للعمل فيها، ومن ثم اتاحة لهم الفرصة لاحتلال الموقع المميزة في المسار الوظيفي مستقبلاً، وتولي مناصب ادارية عليا.

### **ثالثاً : انواع المهارات المرنة**

هناك مجموعة من المهارات التي تتكامل مع بعضها البعض لتشكيل المهارات المرنة للموارد البشرية، والتي سنحاول التعرف على ابرزها بالاتي:

١. **المهارة العقلية:** بما ان المهارات المرنة تتطلب التعلم والتعامل مع المستجدات المتلاحقة في البيئة المحيطة، لذا فهي تحتاج الى المهارات العقلية، التي تتعامل مع المعرفة المتاحة لديهم، وكذلك تقوم بتحليل الاسباب والمواقف التي تواجههم في العمل.

٢. **المهارة الادائية:** أي من الضروري ان تكون سلوكيات الاداء الخاصة بالموارد البشرية مرنة، قادرة على التعامل بحركية مرنة مع المواقف الطارئة والاستثنائية التي يمكن ان تواجههم في العمل، بسبب التغيرات الديناميكية في البيئة.

٣. **المهارة الاحترافية:** تبرز هذه المهارة في توجيه تحركات الموارد البشرية على تغيير مسارها الوظيفي، بصورة فائقة من الدقة لتحقيق النجاحات اللافتة للأنظار في ظل البيئة الديناميكية المحيطة بهم، دون الحاجة الى برامج التدريب والتطوير.

٤. **مهارة الحساسية:** تشير هذه المهارة الى سرعة استجابة الموارد البشرية للمشكلات التي تصادفهم في حياتهم الشخصية والعملية، من خلال الملاحظة والوعي بالمستجدات او الاسباب التي تقف وراءها، ومن ثم قدرتهم على رسم السيناريوهات القادرة على التعامل معها واستثمار نتائجها بالشكل المطلوب.

٥. **مهارة الطلاقة:** تشير الى مهارة الموارد البشرية في انتاج عدد كبير من الافكار الابداعية والابتكارية، بشأن التعامل مع متغير جديد خلال مدة زمنية محدودة، بسبب المرونة في التفكير والتصنيف السريع للمستجدات التي تواجههم في العمل.

### **رابعاً : تنمية المهارات المرنة للموارد البشرية**

بما ان المهارات المرنة للموارد البشرية هي التي تتعامل مع المستجدات المتلاحقة في بيئة العمل، لذا يتوجب على المنظمة ان تتبع مجموعة من الخطوات للتنمية وضمان عدم تقادمها او تراجعها مقارنة بالمستجدات التي تواجههم في العمل، ولعل ابرز هذه المراحل الاتي :

١. **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يتم تحقيق الترابط بين المستجدات التي تواجه الموارد البشرية، عند ممارسة مهامهم وواجباتهم في بيئة العمل، وبين الاستجابات الصادرة منهم، بحيث يتم بناء قدرة من التجارب السابقة التي يمكن الاستناد عليها في المستقبل، وبهذا تتمتع الموارد البشرية بالمهارات المرنة في التعامل مع هذه المستجدات مستقبلاً، وتسمى هذه المرحلة بالمرحلة الارتباطية.

٢. **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة الاخيرة من تنمية المهارات المرنة للموارد البشرية وتسمى بمرحلة الاستقلالية، ويتم فيها استخدام المهارات المرنة من قبل حاملها بمستوى عالي من الاداء، بصورة تلقائية وغير ارادية، بحيث تمكنه من التعامل مع المستجدات المتلاحقة في بيئة العمل اول بأول.

٣. المرحلة الاولى: في هذه المرحلة تحاول الموارد البشرية فهم المهام المناطة بهم، والمتطلبات الواجب توفرها من اجل تحقيق النجاح في انجاز هذه المهام، ومن هنا تتكون لديهم المعرفة حول آلية التعامل مع البيئة المحيطة بهم والتكيف معها من اجل انجاز مهامهم، وتسمى هذه المرحلة بالمرحلة المعرفية لكونها تشكل الاساس المعرفي للموارد البشرية.

### ملخص الفصل

تنوعت الاطر الفلسفية والمعرفية التي تناولها الباحثون والمهتمون عند دراسة المهارات المرنة للموارد البشرية، تبعاً لتوجهاتهم النظرية والتطبيقية، ولكن فقد قام الكاتبين بتعريف هذه المهارات إجرائياً لأغراض هذا الكتاب بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من مواكبة المستجدات المتلاحقة في البيئتين الداخلية والخارجية، للحفاظ على كفاءتهم عند تنفيذ وظائفهم ومهامهم، فضلاً عن التكيف مع التوجهات الثقافية المتنوعة لزملائهم في المنظمة، لتجنب حدوث الصراعات والمشكلات فيما بينهم). وفيما يتعلق بأهمية المهارات المرنة للموارد البشرية فهي تمثل جزء من استراتيجية المنظمة، ومن ثم فهي الركيزة الرئيسة التي يمكن الاستناد عليها في التعامل مع المنافسين، كما انها تمارس دورها المهم في ترشيد عملية تقسيم العمل والمهام بين الموارد البشرية، بحسب المهارات الخاصة بهم، وبما يتوافق مع تحركات البيئة المحيطة بهم، بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق افضل النتائج الممكنة. وهناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها مع بعضها البعض المهارات المرنة للموارد البشرية وهي (المهارة العقلية، المهارة الادائية، المهارة الاحترافية، مهارة الحساسية، ومهارة الطلاقة). وتوجد ثلاثة مراحل يتوجب الالتزام بها من قبل المنظمات من اجل تنمية المهارات المرنة لمواردها البشرية، وهي مرحلة المعرفة، ومرحلة الارتباط ومرحلة الاستقلالية.

## اسئلة الفصل

- س ١ : ناقش اهم المداخل الفلسفية والمعرفية التي استند عليها الباحثون والمهتمون في تعريف المهارات المرنة للموارد البشرية، ثم قدم تعريف يعكس وجهة نظرك.
- س ٢ : ناقش الاهمية التي تتمتع بها المهارات المرنة للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
- س ٣ : هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها مع بعضها البعض المهارات المرنة للموارد البشرية، عددها مع الشرح.
- س ٤ : هناك ثلاثة خطوات يتوجب الالتزام بها من اجل تنمية المهارات المرنة للموارد البشرية، عددها مع الشرح.

## الفصل العاشر

### مهارات ادارة الازمات

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة ديناميكية تمثل الازمات جزء لا يتجزأ منها، وهذا الامر الزم هذه المنظمات بإيجاد موارد بشرية قادرة على التعامل والتكيف مع هذه الازمات، وبشكل خاص تلك التي تولى المناصب الادارية العليا فيها. ومن الضروري الاشارة الى نقطة مهمة وهي ان الازمات مثل ما لديها السلبيات، فهي تتضمن مجموعة من الايجابيات التي يمكن استغلالها لصالح المنظمة، وهنا تبرز مهارات ادارة الازمات ودورها في مساعدة الموارد البشرية على التكيف والتعامل مع هذه الازمات، بطريقة تجعل منها آلية لتعزيز المعرفة والمهارات والمقدرات الخاصة بهم، وبمنظمتهم بالشكل الذي يمكنها من تحقيق غاياتها واهدافها في بيئة الاعمال المعاصرة. وعليه فان الازمات ظهرت مع ظهور البشرية حتى قبل ظهور المنظمات، ومن ثم يمكن القول بان مهارات ادارة الازمات تعد من اولى المهارات التي تمتع بها المورد البشري، واستند عليها في تسيير اموره في الحياة. ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل مناقشة اهم الركائز الفلسفية لمهارات ادارة الازمات، وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها، ومن ثم يمكن تحديد ابرز الاهداف التي يسعى هذا الفصل لتحقيقها في التعرف على الاتي :

١. ما اهم التوجهات والمداخل التي استند اليها الباحثون في تحديد مفهوم مهارات ادارة الازمات.
٢. اهمية مهارات ادارة الازمات في المنظمات المعاصرة.
٣. اهم الانواع الفرعية لمهارات ادارة الازمات.
٤. اهم الاساليب التي يمكن الاستناد عليها في استعمال مهارات ادارة الازمات.
٥. مراحل استعمال مهارات ادارة الازمات من قبل الموارد البشرية.
٦. محددات نجاح مهارات ادارة الازمات من قبل الموارد البشرية ومنظمتهم.

## أولاً: مفهوم مهارات ادارة الازمات

تنوعت التعريفات التي قدمها الباحثون والمهتمون لمهارات ادارة الازمات عند دراستهم لمهارات ادارة الازمات، وذلك تبعاً لمجالات دراستها والمداخل الفكرية التي استندوا عليها في تحليلهم وتفسير مضامينها. اذ تم تعريف مهارات ادارة الازمات بانها (المهارات المنهجية التي تعتمد على الموارد البشرية للتعامل مع الازمات التي تواجههم وتواجه منظماتهم، باستعمال الامكانيات المتاحة لديهم)، واكد هذا التعريف على اهمية التعامل مع الازمات بصورة منهجية ومنظمة في اطار الامكانيات المتاحة حالياً لدى الموارد البشرية. ومن وجهة نظر تحليلية تم تعريف مهارات ادارة الازمات بانها (المهارات التحليلية التي تستعملها الموارد البشرية، لتحليل اسباب الازمات التي تواجههم في العمل، واقتراح المعالجات للتصدي لها وتوقع النتائج المترتبة عليها)، وعليه فان هذا التعريف يؤكد بان مهارات ادارة الازمات ترافق الازمات في مرحلة المتنوعة، بدأ من مرحلة التحليل والتشخيص مروراً بمرحلة المعالجة وانتهاءً بمرحلة تقييم النتائج المتحققة من التصدي لها.

كما تم تعريف مهارات ادارة الازمات بانها (المهارات التي تتعامل مع الاحداث المتشابكة والمتداخلة، والتي تفقد قدرة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها في اطار الظروف الروتينية في العمل)، وعليه فان هذه المهارات هي التي تمكن الموارد البشرية من الخروج عن الروتين، والتعامل مع الاحداث غير المتوقعة في العمل. ومن وجهة نظر اخرى تم تعريف مهارات ادارة الازمات بانها (المهارات التي تعتمد على الموارد البشرية في ايجاد الاجوبة المنطقية، للانحرافات التي تصادفهم في تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم)، هذا التعريف يؤكد على فكرة مهمة وهي ان الازمات لا تحدث في بعض الاحيان بصورة مفاجئة، وانما من الممكن ان تحدث بصورة انحرافات مبكرة ثم تتفاقم الى ان تحصل الازمة، لذا فان مهارات ادارة الازمات يمكن ان تنتبؤه بحدوثها في مراحلها الاولى ومن ثم ايجاد الحلول المنطقية للتعامل معها. وبالتركيز على جانب الفشل في العمل الاداري تم تعريف مهارات ادارة الازمات بانها (المهارات التي تساعد الموارد البشرية على تجنب الفشل الاداري، نتيجة الضعف في خبرتهم او معرفتهم عند تنفيذ ما مناط بهم من نشاطات



(ومهمات)، وهذا التعريف يؤكد بان مهارات ادارة الازمات ممكن ان تساعد الموارد البشرية، على سد الفجوة في معرفتهم او خبرتهم عند التعامل مع الازمات التي تواجههم في العمل.

ومن وجهة نظر تخطيطية تم تعريف مهارات ادارة الازمات بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من التخطيط للتعامل مع الحالات الطارئة، التي تؤثر على كفاءتهم وفعاليتهم في تحقيق مستويات الاداء المطلوبة)، وهذا التعريف يؤكد ان مهارات ادارة الازمات تتعلق بالمهارات الادارية وبشكل خاص التخطيطية عند التعامل ازماتهم. وعلى وفق مدخل التغيير فقد عرفت مهارات ادارة الازمات بانها (المهارات اللازمة للتعامل مع التغيرات المفاجئة، في المواقف والمتغيرات المحيطة بالموارد البشرية داخل منظماتهم وخارجها)، وهذا التعريف يؤكد بان مهارات ادارة الازمات تتعامل مع مجموعة متنوعة من المتغيرات، التي من الممكن ان تكون ذات علاقة مباشرة بالموارد البشرية ووظائف، او من الممكن ان تكون خارجية ليس لها ارتباط بوظائفهم ولكنها تؤثر عليهم.

ومن وجهة نظر ادارة الموارد البشرية فقد عرفت مهارات ادارة الازمات بانها (المهارات التي تعتمد على الموارد البشرية، لتجنب حدوث الصراعات او النزاعات فيما بينهم، وكذلك معالجة الحالات السابقة في حال حدوثها، لضمان عدم حدوث اي نتائج عكسية يمكن ان تؤثر على الاستقرار التنظيمي داخل المنظمة)، وهذا التعريف اهمية بان الازمات ليست وليدة المتغيرات والاحداث المحيطة بالمنظمة، وانما يمكن ان تحدث ايضاً نتيجة التفاعل بين الموارد البشرية داخل المنظمة، والتفاوت في توجهاتهم ورغباتهم اثناء تنفيذ ما مطلوب ومناطق بهم من واجبات ومسؤوليات. وبعد مناقشة الطروحات الفكرية التي تناولها الباحثون في تحديد مفهوم مهارات ادارة الازمات، يمكن للكاتبين تعريفها اجرائياً لأغراض هذا الكتاب بانها (مهارات الموارد البشرية التي تستعملها في تشخيص الازمات والاحداث الطارئة التي تواجههم في العمل، وتحليل أسبابها واقتراح الآليات للتصدي لها والحد من اثارها، ومن ثم تقييم اهم النتائج المترتبة عليها، للاستفادة منها مستقبلاً في التعامل مع الازمات المماثلة).

## **ثانياً : اهمية مهارة ادارة الازمات**

ترتبط مهارات ادارة الازمات بالإحساس بالمشكلات والمخاطر، التي تؤدي الى حدوث الارباك والتوتر في تنفيذ النشاطات والمهام المناطة الى الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلاً عن العلاقة المباشرة بين مهارات ادارة الازمات وبين عنصر الوقت الواجب الالتزام به، عند اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمواجهة الازمات والتصدي الى النتائج المترتبة عليها. كما يمكن من خلال مهارات ادارة الازمات تحديد مقدار الجهد التي يتوجب بذله، في دراسة وتفسير المتغيرات التي ادت الى ظهور الازمات، وما هي الآليات التي ترشد هذه الجهود وتوجهها نحو المتغيرات ذات العلاقة بهذه الازمات. وهناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها الازمة، والتي يمكن من خلالها التعرف على اهمية مهارات ادارة الازمات من خلال دورها في التعامل معها، لعل ابرزها الاتي :

١. المفاجئة: أي ان الازمات تحدث بصورة غير متوقعة وبسرعة، ومن ثم فان اهمية مهارات ادارة الازمات تتمثل بتقليل الغموض الناتج عن هذه المفاجئة والتعامل معها بحكمة كافية.

٢. تعدد الاطراف ذات العلاقة بالأزمة: أي وجود مجموعة متنوعة من الجهات ذات العلاقة بأحداث الازمة داخل المنظمة وخارجها، ويمكن من خلال مهارات ادارة الازمات تحقيق التنسيق فيما بينهم، ومن ثم التصدي لها بحدث لا تكون النتائج لصالح جهة على حساب الاخرى.

٣. حجم التهديد: ترتبط بالأزمة مجموعة من الخسائر المادية او المالية وحتى البشرية الكبيرة بالنسبة للمنظمة، ويمكن من خلال مهارات ادارة الازمات تقليل هذه الخسائر بالشكل الذي يضمن للمنظمة استقرارها واستمرارها في العمل.

٤. قلة الوقت اللازمة للتعامل مع الازمة: بما ان الازمة تحدث بصورة مفاجئة، لذا فان الوقت المتوفر للتعامل معها يكون محدود، وهنا تلعب مهارات ادارة الازمات دورها في استثمار هذا الوقت عند التعامل مع هذه الازمات والتصدي لها.

٥. الارباك: يترتب على حدوث الازمة الارباك والتوتر في عمليات المنظمة، ومن ثم فان مهارات ادارة الازمات يتوجب توفرها من اجل الحفاظ على الهدوء، ومن ثم الاستقرار عند اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها.

ومن جهة اخرى يمكن القول بان مهارات ادارة الازمات تحافظ على المناخ التنظيمي للمنظمة، من حالة التمزق والانحلال الذي يمكن ان تحدث فيه نتيجة المواقف الطارئة وغير المتوقعة، والتي تسبب حالات النزاعات والخلاف بين موارد البشرية. كما يمكن من خلال هذه المهارات الحفاظ على المراكز الوظيفية الخاصة بالموارد البشرية، ومن ثم تحقيق الامان لها في تحقيق مستويات المعيشة الخاصة بهم، وبالشكل الذي يتراصف مع المتغيرات الاقتصادية السائدة في المجتمع الاكبر. كما يمكن الوقوف على اهمية مهارات ادارة الازمات من خلال دورها في التعرف على اهم الاسباب التي تؤدي الى حدوث الازمة، ومن ثم التصدي لها والقضاء عليها والتي يمكن تحديدها بالاتي :

١. سوء الفهم : والذي يحدث نتيجة التعامل مع المعلومات بصورة خاطئة الامر الذي يؤدي الى حدوث الازمات، وهنا تبرز اهمية مهارات ادارة الازمات في تفسير هذه المعلومات واستيعابها.

٢. سوء التقدير: أي الضعف في تقييم الاحداث والنتائج المترتبة عليها، وهنا تبرز اهمية مهارات ادارة الازمات في تقييم هذه الاحداث واهم النتائج المترتبة عليها.

٣. سوء الادارة : أي العشوائية والتخبط في التعامل مع الازمات من قبل الادارة، وهنا يتوجب التركيز على نقطة مهمة وهي ان مهارات ادارة الازمات هي التي ترشد القرارات والاجراءات الادارية في اوقات الازمات.

٤. الاشاعات : وما يترتب عليها من ازمات حالات توتر داخل المنظمة، وهنا يتوجب على مهارات ادارة الازمات التعامل معها بالحكمة الكافية للقضاء عليها وتصحيحها بوقيتها المناسب.

٥. ضعف الثقة: يؤدي ضعف الثقة بين الادارة والموارد البشرية الى حدوث جملة من الازمات، وهنا يتوجب على الادارة التمتع بالمهارات الكافية للتعامل مع هكذا ازمات والحفاظ على ثقة موارد البشرية بهم.

٦. تضارب المصالح : تتعامل المنظمة مع مجموعة متنوعة من الاطراف، التي تتمتع بمجموعة متنوعة من المصالح والتي يمكن ان تتضارب فيما بينها، وهنا

- تلعب مهارات ادارة الازمات دورها في التنسيق بين هذه المصالح وتحقيق اهدافها بصورة متناسق وليس على حساب بعضها البعض.
- وبعد مناقشة الافكار السابقة والتعرف على اهمية مهارات ادارة الازمات وعلاقتها ببعض المتغيرات داخ المنظمة وخارجها، يمكن تلخص اهميتها بالنقاط الاتية :
١. الاحساس بالمشكلات والمخاطر واي موقف استثنائي اخر يؤثر في مقدرة الموارد البشرية على تنفيذ ما مناط بهم من مهمات ونشاطات.
  ٢. استثمار الوقت في اتخاذ القرارات والاجراءات اللازمة للتصدي للازمات والحد من نتائجها العكسية.
  ٣. توجيه جهود الموارد البشرية اللازمة للتعامل مع الازمات والتصدي لها.
  ٤. التعامل مع الخصائص التي تمتاز بها الازمات، بالثقة والحكمة الكافية للحفاظ على استقرار المنظمة واستمرارها في العمل.
  ٥. تحافظ على تماسك المناخ التنظيمي والثقافة الخاصة بالمنظمة.
  ٦. تحقيق الاستقرار الاقتصادي للموارد البشرية من خلال مساعدتهم في الحفاظ على مراكز الوظيفية داخل المنظمة.

### **ثالثاً : انواع مهارات ادارة الازمات**

- تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المهارات الفرعية، التي تتكامل مع بعضها البعض من اجل بناء مهارات ادارة الازمات، التي تحتاجها الموارد البشرية للتعامل مع الازمات التي تواجههم في العمل، ولعل ابرز هذه المهارات الفرعية الاتية :
١. **مهارة الادراك:** تشير هذه المهارة الى الادراكات الداخلية الخاصة بالموارد البشرية، والتي تمكنهم من الاستشعار بوجود ازمة متوقعة يمكن ان تصادفهم في العمل، ومن ثم الاستعداد وتهيئة المستلزمات اللازمة للتعامل معها.
  ٢. **مهارة التفسير:** تعكس هذه المهارة فاعلية الموارد البشرية في فحص الازمات التي تواجههم في العمل، وتوضيح طبيعتها وتحليلها بطريقة مبسطة، يسهل من فهمها وتفسير النتائج المترتبة عليها، ومن ثم التعامل معها بطريقة محكمة من

قبل الموارد البشرية ذات الارتباط المباشر بهم، وكذلك الآخرين غير المرتبطين بها بصورة مباشرة.

٣. **مهارة الاستنباط:** أي مهارة الموارد البشرية في تحديد اهم النتائج التي يمكن تحقيقها، من خلال معالجة المعلومات ذات العلاقة بالآزمات التي يواجهونها في العمل، ومن ثم توليد مجموعة من الحقائق التي يمكن الاستناد عليها في بناء الاجراءات المنطقية للتعامل مع الازمات المستقبلية المماثلة التي يمكن ان تصادفهم.

٤. **مهارة التغيير:** تعكس هذه المهارة استعداد الموارد البشرية لكسر الروتين، من اجل التكيف مع التغييرات في المواقف المحيطة بها، سواء كانت مرتبطة بوظائفهم او ليست لها علاقة بها، لتجنب الازمات التي يمكن ان تولدها بسبب عدم مواكبتها، والتأقلم مع نتائجها المتنوعة.

٥. **مهارة الانذار:** أي مهارة الموارد البشرية في تحدير منظماتها او زملاءهم، عن امكانية حدوث الازمات وتوضيح الصورة اليهم، بشكل يسهل فهمه ويمكنهم من توجيه جهودهم للتعامل معها، والاستعداد لاتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من نتائجها العكسية.

٦. **مهارة الاستشعار:** أي مهارة الموارد البشرية في استخلاص المعلومات والحقائق، من الاحداث والمواقف المتنوعة التي تواجههم في العمل، ومن ثم الاستناد عليها في التنبؤ بوجود الازمات واهم النتائج المترتبة عليها، في حالة عدم مواجهتها او التصدي لها.

#### **رابعاً : اساليب استعمال مهارات ادارة الازمات**

هناك مجموعة من الاساليب التي يمكن الاستناد عليها من قبل الموارد البشرية، من اجل استعمال مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم، بأفضل شكل ممكن وتحقيق الغايات المرجوة منها، ولعل ابرز هذه الاساليب الاتي :

١. **الاسلوب القهري:** في هذ الاسلوب تقوم الموارد البشرية بتوظيف مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم، بالقوة من اجل اجبار المتعاملين معهم على الخضوع

والتعامل معهم بالطريقة التي تتناسب مع توجهات المنظمة، ومن ثم القضاء على  
الازمات والاثار المترتبة عليها بالقوة وعدم السماح لها بتعميم آثارها على اجزاء  
المنظمة الاخرى.

٢. **اسلوب التنازل:** في هذا الاسلوب تكون مهارات الموارد البشرية لإدارة الازمات  
ضعيفة، لذا فهي تخضع الى التأثيرات المفروضة عليها، من اجل انتهاء الازمات  
وتقليل الخسائر التي يمكن ان تكبدها عند تنفيذ النشاطات والمهام المناطة  
بهم.

٣. **اسلوب وقف النمو:** وفق هذا الاسلوب تقوم الموارد البشرية باستعمال مهارات  
ادارة الازمات الخاصة بهم، في قبول الوضع كما هو والحفاظ عليه، لضمان عدم  
تدهوره والوصول الى درجة الانفجار، ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة  
والقضاء عليها بصورة تدريجية.

٤. **أسلوب التفاوض:** تركز الموارد البشرية في هذا الاسلوب على استعمال مهارات  
ادارة الازمات الخاصة بهم، في التفاوض مع الجهات المسببة للازمات  
ومساومتهم، بهدف اقناعهم على اعطاء بعض التنازلات من اجل حل الازمات  
وعدم نقل اثارها الى منظماتهم.

٥. **اسلوب تصعيد الازمة:** توظف الموارد البشرية مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم  
وفق هذا الاسلوب، في تشجيع الجهات الصانعة للازمة من اجل الدفع بها الى  
المراحل المتقدمة، ومن ثم تقديم التنازل واعتماد التكتيكات اللازمة للحد من  
آثارها، ومقاومتها في وقت لاحق.

٦. **اسلوب التجزئة:** تهتم الموارد البشرية وفق هذا الاسلوب بتوظيف مهارات ادارة  
الازمات، في تجزئة الازمة التي تواجههم وتواء منظماتهم الى اجزاء صغيرة، من  
اجل التحكم بها بشكل افضل، ومعالجتها الواحدة تلو الاخرى لحين القضاء على  
الازمة بأكملها.

## خامساً : مراحل استعمال مهارات ادارة لزامات

من اجل تحقيق النجاحات المرجوة من استعمال مهارات ادارة الازمات من قبل الموارد البشرية، يتوجب عليها الالتزام بالعدد من المراحل وتنفيذ بصورة متتالية، لضمان الانسيابية وعدم العشوائية في التنفيذ، ولعل ابرز هذه المراحل الاتي :

١. **استشعار حدوث الازمة :** في هذه المرحلة تركز الموارد البشرية على الانتباه ومتابعة الاشارات التي توشي الى حدوث الازمة، بدرجة عالية من الاهتمام من اجل تفسيرها وارسال الانذار الى المتعاملين معهم، بشأن حدوث ازمة متوقعة خلال الفترة القادمة. أي ان هذه المرحلة تركز على استشعار المشكلات والصراعات وغيرها من المواقف الاستثنائية، التي يمكن ان حدث وتؤثر في قدرة الموارد البشرية ومنظمتهم في الاستمرار بالعمل.

٢. **الاستعداد للتصدي للازمة:** في هذه المرحلة تعمل الموارد البشرية على توظيف مهارات ادارة الازمات الخاصة بها، من اجل تفسير وتحليل الاسباب التي ادت الى حدوث الازمات، من اجل التعرف على نقاط الضعف في منظمتهم والتي ادت الى حدوثها، ومن ثم وضع الخطط والبرامج اللازمة للتعامل معها، والقضاء عليها بأسرع وقت ممكن. أي بعبارة اخرى توحيد وتهيئة الجهود والموارد المادية والمالية والمعلوماتية والبشرية، من اجل التعامل مع الازمات قبل استفحالها وتقاقم اثارها .

٣. **التعامل مع الازمة واتخاذ الاجراءات الاحتراسية:** في هذه المرحلة يتم تشغيل الادوات والموارد المتاحة لدى المنظمة من قبل مواردها البشرية، للحد من الاضرار المترتبة على حدوث الازمة، والحفاظ على تلك الاجزاء والمستويات التنظيمية التي لم تصل لها بعد. اي بعبارة اخرى البدء بعملية المعالجة الفعلية للتصدي للازمة والقضاء عليها.

٤. **تحقيق التوازن بين الاداء والنتائج :** في هذه المرحلة تقوم الموارد البشرية بتوظيف مهارات ادارة الازمات الخاصة بها، في تحقيق التوازن بين مستويات الاداء المبذولة من قبلهم، وبين النتائج المتحققة فيما يتعلق بمعالجة الازمات، بالشكل الذي يضمن الحفاظ على استقرار الوضع العام داخل المنظمة من جهة،

ومن جهة أخرى ضمان اليقظة في الاستجابة لأي مستجدات يمكن ان تحدث،  
نتيجة ظروف استثنائية تحدث داخل او خارج منظمتهم.

٥. **تقييم النتائج المتحققة:** من الضروري قيام الموارد البشرية بتشخيص مدى نجاح  
مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم، في معالجة الازمة التي تم التعرض لها،  
وتوفير التغذية العكسية لتي يمكن على اساسها اتخاذ العديد من القرارات، بشأن  
البرامج التطويرية والتدريبية التي يتوجب الاشتراك بها، من اجل تحديث وتطوير  
مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم، فضلاً عن بناء قواعد بيانات يمكن اللجوء  
اليها في الحالات التي تواجه فيها منظمتهم ازمات مشابهة.

### **سادساً: محددات استعمال مهارات ادارة الازمات**

هناك مجموعة من المحددات او العوامل التي يتوجب على الموارد البشرية، اخذها  
بنظر الاعتبار من اجل تحقيق النجاح في استعمال مهارات ادارة ازمات الخاصة  
بها، ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة منها، ولعل ابرز هذه المحددات او العوامل  
الاتي:

١. **توفير الموارد المادية والمالية:** اولى المحددات التي تؤثر على قدرة الموارد  
البشرية في استعمال مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم، هي مدى توفر الموارد  
المادية والمالية اللازمة للحفاظ على الاستقرار الداخلي للمنظمة، ومن ثم التعامل  
مع المتغيرات الخارجية التي تشكل تهديدات، يمكن ان تتفاقم آثارها للتحويل الى  
الازمات، وعليه فان توفر الموارد المادية والمالية بالكمية الكافية، تعزز من  
شعور الموارد البشرية بالاطمئنان عند التعامل مهارات ادارة الازمات الخاصة  
بهم.

٢. **بناء قواعد البيانات والمعلومات:** من الضروري امتلاك الموارد البشرية  
المعلومات اللازمة عن النشاطات والمهام التي تنفذها المنظمة، وكذلك عن  
طبيعة المتغيرات المتاحة في البيئتين الداخلية والخارجية، من اجل توضيح  
الصورة عن طبيعة المستجدات التي يمكن ان تحدث، وما هي الآثار المترتبة  
عليها، سواء من الناحية الايجابية او السلبية بالنسبة للمنظمة، وما هي امكانية



تحول هذه الآثار الى ازمات، وعليه فان المعلومات والبيانات يمكن للموارد البشرية الاستناد عليها، في التنبؤ بالأزمات ومن ثم الاستعداد للتعامل معها بالحكمة والثقة اللازمة.

٣. **توفر نظم الاتصال:** تسهم أنظمة الاتصال في تقديم الانذار المبكر للموارد البشرية، من اجل اشعارهم بوجود الازمة بالسرعة والدقة اللازمة، لضمان عدم التأخر في التعامل معها، وانما على العكس الاستعداد وكسب الدعم الكافي للتصدي للازمات والقضاء عليها.

٤. **التخطيط والتنظيم اللازمة:** وهنا يتوجب على الموارد البشرية امتلاك الخطط اللازمة للتعامل مع الازمات، فضلاً عن التنظيم من اجل استثمار الموارد المتاحة لديهم وفق خطط وبرامج مهيكله، من اجل اتخاذ الاجراءات اللازمة للتعامل مع الازمة اول بأول، وتجنب العشوائية او التخبط في التعامل معها.

٥. **امتلاك الرغبة والاستعداد الكافي لمواجهة الازمات:** أي من الضروري امتلاك الموارد البشرية الرغبة والاستعداد، في استعمال مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم، في التصدي الى الازمات التي تواجههم في العمل، وهذا يتطلب منهم تطوير مقدراتهم ومعارفهم بالشكل الذي يتراصف مع الادوار المناطة بهم، في التعامل مع الازمات التي تواجههم وتواجه منظمته.

٦. **التعامل مع الوقت بالكفاءة والفاعلية :** يمثل الوقت واحدة من اهم العناصر التي تعزز مهارات ادارة الازمات الموارد البشرية، لكونه يسهم في اشعارهم بوجود الازمات في وقت مناسب، فضلاً عن دوره في وضع الآليات واتخاذ القرارات لمعالجتها ايضاً في وقت مناسب .

## ملخص الفصل

تنوعت المداخل والاتجاهات التي استند عليها الباحثون والمهتمون في تحديد مفهوم مهارات ادارة الازمات، الامر الذي اكتنف عنه صعوبة واضحة في ايجاد تعريف موحد لهذه المهارات، ولكن قام الكاتبين بتعريف مهارات ادارة الازمات ومن وجهة نظرهم الخاصة بانها (مهارات الموارد البشرية التي تستعملها في تشخيص الازمات والاحداث الطارئة التي تواجههم في العمل، وتحليل أسبابها واقتراح الأليات للتصدي لها والحد من اثارها، ومن ثم تقييم اهم النتائج المترتبة عليها، للاستفادة منها مستقبلاً في التعامل مع الازمات المماثلة). وتحتل مهارات ادارة الازمات اهمية خاصة بالنسبة للموارد البشرية وكذلك بالنسبة لمنظمتهم، وقد تضاعف هذه الاهمية في اطار البيئة المعاصرة التي تمتاز بالديناميكية والحركات المستمرة، والتي بدورها تولد مجموعة متنوعة من الازمات. وقد تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المهارات الفرعية التي تحتاجها الموارد البشرية، من اجل بناء مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم لعل ابرزها الاتي (مهارة الادراك، مهارة التفسير، مهارة الاستنباط، مهارة التغيير، مهارة الانذار، ومهارة الاستشعار). ومن اهم الاساليب التي يمكن الاعتماد عليها من قبل الموارد البشرية عند استعمال مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم، في التعامل ومعالجة الازمات التي تواجههم وتواجه منظمتهم الاتي (الاسلوب القهري، اسلوب التنازل، اسلوب وقف النمو، أسلوب التفاوض، اسلوب تصعيد الازمة، واسلوب التجزئة). اما اهم المراحل التي يتم وفقها استعمال مهارات ادارة الازمات من قبل الموارد البشرية فهي (استشعار حدوث الازمة، الاستعداد للتصدي للازمة، التعامل مع الازمة واتخاذ الاجراءات الاحتراسية، تحقيق التوازن بين الاداء والنتائج، وتقييم النتائج المتحققة) . ومن اهم المحددات التي تؤثر على الموارد البشرية عند استعمال مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم لعل ابرزها (توفير الموارد المادية والمالية، بناء قواعد البيانات والمعلومات، توفر نظم الاتصال، التخطيط والتنظيم اللازمة، امتلاك الرغبة والاستعداد الكافي لمواجهة الازمات، والتعامل مع الوقت بالكفاءة والفاعلية).

## اسئلة الفصل

س ١ : تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المداخل التي يمكن الاستناد عليها في تعريف مهارات ادارة الازمات، ناقش ذلك ثم قدم تعريف يعكس وجه النظر الخاصة بك.

س ٢ : تحتل مهارات ادارة الازمات اهمية خاصة في المنظمات المعاصرة، ناقش ذلك ثم لخص الاجابة على شكل نقاط .

س ٣ : هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي يتوجب تكاملها مع بعضها البعض من اجل بناء مهارات ادارة الازمات الخاصة بالموارد البشرية، وضح ذلك على شكل نقاط .

س ٤ : هناك مجموعة من الاساليب التي يمكن للموارد البشرية الاستعانة بها، عند استخدام مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم في التصدي للازمات التي تواجههم وتواجه منظماتهم، عددها مع الشرح.

س ٥ : لكي تتمكن الموارد البشرية من استعمال مهارات ادارة الازمات الخاصة بهم بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق النتائج المرجوة منها بالفاعلية المطلوبة، توجد مجموعة من المراحل التي يتوجب عليها الالتزام بها، عددها مع الشرح.

س ٦ : عد مع الشرح اهم المحددات التي تسهم في التأثير على الموارد البشرية عند استعمال مهاراتهم ادارة الازمات الخاصة بهم.

## **الفصل الحادي عشر**

### **مهارات ادارة الوقت**

يعد الوقت من الموارد الثمينة التي تمتلكها الموارد البشرية، والتي يتوجب استثمارها باقل مستويات الهدر او الضياع، اذ ان خسارة الوقت يمكن ان لا تعوض بثمن نتيجة للنتائج المترتبة عليه، اذ ان العديد من الموارد البشرية لم تدرك اهمية الوقت الا بعد فوات الاوان وخسارة الكثير من النتائج التي كان بالإمكان تحقيقها في وقت من الاوقات. وان اهمية الوقت لا تقتصر فقط على حياة الموارد البشرية وانما تمتد للمنظمات والمجتمع بأكمله، لذا فان مهارة ادارة الوقت اصبحت من السمات المعاصرة في حياة الموارد البشرية وبشكل خاص الناجحة والمميزة منها، لذا فان تنظيم واستعمال هذه المهارة يسهم في تحقيق مستويات عالية من الانجازات التي يمكن من خلالها التفرد على العديد المنافسين، سواء على المستوى الفردي او على المستوى المنظمي، كما ان مهارة ادارة الوقت لا تقتصر على الحياة العملية فقط، وانما تمتد الى الحياة الشخصية وتسهم في ترشيد قرارات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والعائلية. ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على اهم المنطلقات الفكرية التي يمكن الاستناد عليها، في دراسة مهارة ادارة الوقت والموضوعات ذات العلاقة بها، ومن ثم فان اهداف هذا الفصل تتمثل في محاولة التعرف على الاتي :

١. اهم المداخل والمنطلقات المعرفية التي يمكن الاستناد عليها في تعريف مهارة ادارة الوقت.
٢. اهمية مهارة ادارة الوقت على مستوى الموارد البشرية والمنظمة والمجتمع.
٣. اهم الخصائص التي تتمتع بها مهارة ادارة الوقت نتيجة علاقتها المباشرة بالوقت.
٤. اهم المبادئ التي تستند عليها مهارة ادارة الوقت .
٥. اهم خطوات استخدام مهارة ادارة الوقت.
٦. اهم اساليب مهارة ادارة الوقت للموارد البشرية.
٧. اهم انواع المهارات الفرعية لمهارة ادارة الوقت
٨. اهم المحددات التي من شأنها التأثير على مهارة ادارة الوقت للموارد البشرية.

## أولاً : مفهوم مهارات ادارة الوقت

تمثل مهارة ادارة الوقت واحدة من المهارات الخاصة بالموارد البشرية، التي تحتاج الى البحث والدراسة لتعميق مستويات المعرفة النظرية والتطبيقية الخاصة بها، لكونها تهتم باستثمار الوقت وتحديد الاليات التي يمكن الاستناد عليها في الاستفادة منه بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وهي اهم الاهداف التي يسعى علم الادارة الى تحقيقها. وعليه فان الباحثون والمهتمون قد استندوا الى مجموعة متنوعة من المداخل وقدموا الفرضيات ونظريات متعددة في تعريفها، كما يتوجب الاشارة الى فكرة رئيسة قبل البدء بتعريف مهارة ادارة الوقت والتي تؤكد بان هذه المهارة هي تمثل اهم خصائص المدير الناجح، والمعيار الذي يمكن الاستناد عليه في التفريق بين الشخص الناجح والكفوء وبين الشخص غير الكفوء. ومن اولى الاهتمامات لدراسة مهارة ادارة الوقت كانت في نهاية الخمسينات وبداية ستينات القرن الماضي، عندما قدم الباحث (جيمس ماكي) كتابه بعنوان (ادارة الوقت) عام ١٩٥٨، والتي اكدت فيها على اهمية دراسة مهارة ادارة الوقت وبشكل خاص في مقولته الشهيرة (اذا كنت تشعر بنقي في الوقت فهذا دليل على ان مهاراتك ومعلوماتك الادارية باتت غير صالحة للمستجدات).

ومن التعريفات التي تم تقديمها لمهارة ادارة الوقت بانها (الاساليب التي تستعين بها الموارد البشرية لتحقيق الاستفادة القصوى من وقتهم، في خلق التوازن بين الواجبات والرغبات والاهداف، لتحقيق افضل النتائج في المجالات كافة)، وعليه فان مهارة ادارة الوقت هي الاداة لتحقيق التوازن في حياة الموارد البشرية، ومن وجهة نظر سلوكية تم تعريف هذه المهارة بانها (مهارة ادارة الشؤون الخاصة بالموارد البشرية في اطار الوقت المتاحة، لتحقيق النتائج المرغوبة)، وهنا تمت الاشارة الى مهارة ادارة الوقت بانها شيء داخلي خاص بسلوكيات الموارد البشرية. وبالشكل الذي يضمن تحقيق التنسيق بين الوقت الحاضر والمستقبلي تم تعريف مهارة ادارة الوقت بانها (المهارة التي تساعد الموارد البشرية على معرفة كيفية استثمار الوقت في الوقت الحاضر، وتحليله وتخطيطه للاستفادة منه مستقبلاً بصورة اكثر فاعلية ). اما المدخل الاداري فقد عرف مهارة ادارة الوقت بانها : (المهارة المرادفة لعمليات

التنظيم، التي يستعين بها المورد البشري من اجل ترتيب اجراءات العمليات اليومية الخاصة به، من اجل تحريك العوامل والموارد المتاحة لديه لتكون اكثر فاعلية). ومن التعريفات الخاصة بمهارة ادارة الوقت هو تعريفها بانها : (سرعة الموارد البشرية في استخدام المعدات والموارد المتاحة، من اجل تحقيق مستويات الانتاج المطلوبة)، يعكس هذا التعريف في مضامينه الفكرية الدور الذي تمارسه مهارة ادارة الوقت، في الوصول الى الكفاءة الانتاجية بمستوياته المختلفة، وبما يتراصف مع فكرة التعريف السابقة فقد عرفت مهارة ادارة الوقت بانها (مهارة الموارد البشرية في استثمار وادارة وقتهم، بالشكل الذي يتناسق مع معايير الجودة وفي مجالات الانتاج المتنوعة)، وعليه تمثل مهارة ادارة الوقت واحدة من العناصر الرئيسة لتحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة وتحقيق معاييرها. ومن وجهة نظر اخرى تم تعريف مهارة ادارة الوقت بانها (مهارة الموارد البشرية في جدولة وبرمجة الوقت الخاصة بهم، بين النشاطات والمهام المناطة بهم، بما يمكنهم من التحكم به والسيطرة على مجرياته)، وهذا التعريف يؤكد اهمية التنظيم والترتيب في مساعدة الموارد البشرية على تطوير مهارة ادارة الوقت الخاصة بهم، كما تم تعريف هذه المهارة بانها (الامكانيات الفكرية الخاصة بالموارد البشرية، التي تستخدم لتحديد افضل الطرق لإدارة وقتهم بصورة ايجابية)، وهذا التعريف يؤكد اهمية العلاقة بين مهارة ادارة الوقت والمهارات الفكرية الخاصة بالموارد البشرية .

وبالتركيز على الجانب الاداري فقد تم تعريف مهارة ادارة الوقت بانها (الوسيلة الادارية التي تعتمد على الموارد البشرية، لاستعمال الوسائل المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة، بالكفاءة الفاعلية المطلوبة)، وعليه فان هذه المهارة هي الاداة التي تعتمد على الادارة لتحقيق ما مطلوب منها، ومن وجهة نظر تخطيطية عرفت مهارة ادارة الوقت بانها : (المهارة التي تستخدم في التخطيط للتحكم بالوقت بالشكل الذي يتوافق مع الأنشطة المحددة للموارد البشرية، من اجل زيادة فاعليتها وكفاءتها، مما ينعكس على خفة الاستجابة اتجاه القضايا المتنوعة التي تواجههم في العمل)، وهنا تبرز اهمية مهارة ادارة الوقت في التخطيط الذي يمثل الاساس الذي تنطلق منها مجريات الحياة اليومية للموارد البشرية. وبالتوافق مع فكرة التعريف السابقة تم تعريف مهارة ادارة

الوقت بانها (المهارة الشاملة التي تحتاجها الموارد البشرية لتخطيط مجريات حياتهم، بكافة تفاصيلها وفي المجالات المتنوعة العملية والعائلية، ولا تقتصر على اوقات محددة من اليوم، وانما شاملة لكافة اوقاته)، وهذا يعني بان مهارة ادارة الوقت تحتاجها الموارد البشرية في الاوقات المختلفة، وليس في اوقات محددة على حساب الاخرى.

ومن جهة اخرى تم تعريف مهارة ادارة الوقت بانها : (المهارة التي تساعد الموارد البشرية على تخصيص وقتهم بين اساسيات العمل وجزئياته، بالشكل التي يضمن لهم السيطرة على حركتهم وادائهم داخل المنظمة)، كما تم تعريفها بانها : (نشاط اجتماعي يهدف الى تحقيق الفائدة القصوى من الوقت المتاحة لدى الموارد البشرية، لإنجاز مشاريعهم المختلفة بالشكل الذي يتوافق مع التواريخ المحددة لها)، وبذات الاتجاه تقريباً تم تعريفها بانها : (مجموعة من العمليات المتصلة مع بعضها البعض التي تهدف الى استخدام مجموعة من الاساليب والتقنيات من اجل التحكم بالوقت واستثماره بأفضل شكل ممكن). وعليه وبعد الاطلاع على المنطلقات المعرفية للتعريفات السابقة يمكن تعريف مهارة ادارة الوقت من وجهة نظر الكاتبين بانها (المهارة التي تعتمد على الموارد البشرية لتقسيم وقتهم بين المهمات والنشاطات الخاصة بهم، بشكل الذي يضمن تحقيق التوازن بين حياتهم العملية والشخصية، من اجل تحقيق اهدافهم في اطار الموارد المتاحة لديهم).

## **ثانياً : اهمية مهارات ادارة الوقت**

تحتل مهارة ادارة الوقت اهمية كبيرة بالنسبة لحياة الموارد البشرية اليومية، فهي تساعد على ترشيد وقتهم وكيفية استثماره في تنفيذ مجريات حياتهم العملية والعائلية، هذا يمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة لذلك بدون اي تردد او خوف، ومن ثم يساعد على تحديد القضايا المهمة عن غيرها الاقل اهمية التي يتوجب التركيز عليها أولاً. وقد تم الاهتمام بمهارة ادارة الوقت منذ البدايات الاولى للإدارة، اذ اهتم العالم (فريدريك تيلور) بدراسة الوقت والحركة في جوهر نظريته الادارة العلمية، وعليه فان مهارة ادارة الوقت تمثل الاداة التي يمكن الاستناد عليها في انجاز المهام

والواجبات بشكل منظم وفعال، من خلال الاستغلال الامثل للطاقات والامكانيات لزيادة الانتاجية وباقل التكاليف. وعليه يمكن تحديد اهمية مهارة ادارة الوقت من خلال دورها في تحقيق الاتي :

١. تنسيق جهود الموارد البشرية وتوزيعها بشكل منظم لتنفيذ النشاطات والمهام المكلفين بها، من اجل زيادة مستويات الانتاجية الخاصة بهم وبمنظمتهم.

٢. تعزيز جهود الموارد البشرية في دراسة المشكلات التي تواجههم في العمل، ومن ثم ايجاد الحلول الكفيلة بمعالجتها في مراحلها الاولى دون تفاقم اثارها وانتقالها الى مراحل مهمة في العمل.

٣. مساعدة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار العاطفي والاجتماعي من خلال موازنة حياتهم العملية والشخصية، بالشكل الذي ينعكس بصورة ايجابية على نفسياتهم ومعنوياتهم.

٤. يمكن من خلال مهارة ادارة الموارد البشرية كسب وقت اضافي يمكن استثماره في الاستراحة ومن ثم القيام بمجموعة من الممارسات ذات العلاقة بالسعادة والتفاؤل.

٥. تنظيم الجهود من اجل ايجاد الوقت الملائم لتنفيذ عمليات التدريب والتطوير الذاتي.

وقد تعاضمت اهمية مهارة ادارة الوقت بسبب التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي تستلزم من الموارد البشرية تنظيم وقتهم والتحكم به، من اجل مواكبة هذه التقدمات وذلك بسبب الخصائص النادرة التي يمتاز بها هذا المورد مقارنة بموارد المنظمة الاخرى. وما يؤكد اهمية مهارة ادارة الوقت هو ارتباطها الوثيقة بكافة المراحل الادارية والمشاريع والانشطة التي تقوم بها، اذ ان قيام المنظمة باي وظيفة او مشروع يتطلب منها اعداد جداول زمنية لتنفيذها ومتابعتها، وهنا تبرز اهمية مهارة ادارة الوقت في تنظيمه واستثماره، بما يتوافق مع التوجهات الادارية والقيادية الخاصة بالمنظمة ومشاريعها واهدافها المستقبلية. وعليه يمكن القول بان مهارة ادارة الوقت هي المفتاح الرئيسة لكافة الانجازات والنجاحات التي تتمكن المنظمة من تحقيقها، ومن ثم يمكن تلخيص اهمية هذه المهارة في النقاط الاتية :



١. تقلل مستويات التعب والاجهاد النفسي والعضلي للموارد البشرية اثناء تنفيذ واجباتهم داخل المنظمة وخارجها.
٢. يمكن للإدارة الاستناد على هذه المهارة في التمييز بين الموارد البشرية النشطة وتلك الخاملة، ومن ثم ترشيد قراراتهم ذات العلاقة بالاحتفاظ بهم او الاستغناء عنهم.
٣. تساعد الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار وعدم الارتباك عند مواجهة المواقف الحرجة والاستثنائية.
٤. اهميتها لا تقتصر على مستوى الموارد البشرية فقط، وانما تسهم في تحقيق النفع لكل من المنظمة والمجتمع بأكمله.
٥. تتعامل هذه المهارة مع مورد ثمين لا يمكن تخزينه او تعويضه.
٦. له علاقة مباشرة بعمليات الادارة والقيادة كافة.

### **ثالثاً : خصائص مهارات ادارة الوقت ومبادئها**

- هناك مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها مهارة ادارة الوقت مقارنة بالمهارات الاخرى التي تتمتع بها الموارد البشرية، والتي يمكن الوقوف على ابرزها بالاتي :
١. تتعامل هذه المهارة مع مورد محدد، سنة واحدة واثنى عشر شهر، وسبع ايام في الاسبوع، ٢٤ ساعة في اليوم، ٦٠ دقيقة في الساعة.
  ٢. تتعامل هذه المهارة مع مورد تمتلكه جميع الموارد البشرية بصورة متساوية، وليس بصورة متفاوتة بحيث يملك احد وقت اكثر من غيرهم.
  ٣. تتعامل هذه المهارة مع مورد غير قابل للتخزين، فضلاً عن كونه غير قابل للشراء او البيع او التعويض.
  ٤. تمتاز هذه المهارة بكونها تتخلل جميع العمليات الادارية وفي المستويات التنظيمية كافة، اذ لا توجد وظيفة داخل المنظمة لا تحتاج الى وقت لتنفيذها.
  ٥. تحتاج هذه المهارة الى تنفيذ الوظائف الادارية الاربعة من اجل النجاح في استثمارها، فهي تحتاج الى التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة.

٦. تتجلى صعوبة هذه المهارة لكونها تتعامل مع الزمن وتتسابق معه من اجل تحقيق النتائج المخطط لها، فاذا مضى الوقت فلا يمكن ارجاعه الى الخلف او تعويضه.

٧. ان الضعف في استغلال الوقت نتائجه لا تقتصر على المورد البشري ذات المهارة الضعيفة في ادارة الوقت، وانما تمتد نتائجه الى الاخرين الذين يتعامل معهم.

٨. ومن اهم الخصائص التي يتوجب الاشارة اليها بان هذه المهارة تتعامل مع مورد ليس له ثمن، اي انه غير مكلف بالنسبة للموارد البشرية فهو متاح لديهم بصورة مجانية .

ولكي تتمكن الموارد البشرية من تطوير مهارتهم على ادارة وقتهم واستثماره بأفضل المجالات، لابد من الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تساعد على تحقيق ذلك ولعل ابرز هذه المبادئ هي :

١. مبدأ الإدراك : تحتاج الموارد البشرية الى الشعور بالوعي بأهمية الوقت، وإدراك كيفية توزيعه بين النشاطات والممارسات المختلفة التي يقوموا بها، اذ يمكن من خلال ذلك تحسين امكانياتهم على تطوير مهارة ادارة الوقت، تقدير كيفية توجيه من اجل تحقيق النجاحات المقصودة.

٢. مبدأ التحليل : أي قيام الموارد البشرية بتحليل مجريات حياتهم العملية والشخصية، وتحديد مراحل تنفيذها بالتركيز على الرئيسة والفرعية، من اجل تقسيم وقتهم بينها وبحسب الاولوية، لضمان استثمار الوقت بالطريقة الفعالة وعدم ضياعه على جزئيات لا داعي لها.

٣. مبدأ المرونة : يؤكد هذا المبدأ على اهمية قيام الموارد البشرية بوضع المرونة عند اعداد الجداول الزمنية لتنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم، من اجل ضمان استخدام مهارتهم على ادارة الوقت بصورة فعالة وعدم فقدانه بسبب توقف بعض النشاطات او المهام الخاصة بهم، وانما على العكس امكانية نقل الوقت وتخصيصه من نشاط الى اخر.

٤. **مبدأ التركيز** : يؤكد هذا المبدأ على أهمية تركيز مهارة ادارة الوقت على النشاطات الأكثر أهمية بالنسبة للموارد البشرية، مقارنة بالنشاطات الأقل أهمية، اذ ان تركيز الوقت بنسبة ٢٠% على النشاطات المهمة يؤدي الى تحقيق ٨٠% من النتائج التي تسعى اليها الموارد البشرية.

٥. **مبدأ التفويض** : من اهم المبادئ التي تستند على مهارة ادارة الوقت، هي استعداد الموارد البشرية لتفويض بعض الصلاحيات الخاصة به الى غيره، من اجل تخصيص وقتها للنشاطات الأكثر أهمية، اذ يمكن من خلال هذه المبدأ استثمار مهارة الوقت بصورة اكثر فاعليه وتخصيص الوقت الكافي لكافة النشاطات المهمة بالنسبة للمورد البشري ومنظّمته.

#### **رابعاً : خطوات استخدام مهارات ادارة الوقت**

لكي تنتج الموارد البشرية في استعمال مهارة ادارة وقتهم، فهناك مجموعة من الخطوات المنطقية التي يتوجب عليهم اعتمادها، من اجل ضمان استثمار هذه المهارة بالشكل المطلوب وتحقيق الغايات المقصودة منها، ومن ابرز هذه الخطوات والتي تتشابه مع خطوات الادارة بشكل عام هي :

١. **التخطيط** : تعتبر هذه المرحلة من اهم مراحل التي يتوجب على الموارد البشرية اتقانها، اذا ارادوا استثمار مهارة ادارة الوقت الخاصة بهم، لكونها تتضمن تحديد اهدافهم واولوياتهم التي سيتم تقسيم الوقت بينها. وعليه تتضمن هذه الخطوة تحديد الكيفية التي ستقوم من خلالها الموارد البشرية بالاستغلال الفعال لوقتهم، من خلال استخدام مهارة ادارة وقتهم في تخفيض الوقت لبعض النشاطات غير المهمة، او التخلص نهائياً منها من اجل تحويل الوقت المخصص لها الى النشاطات الجديدة، او تلك الأكثر أهمية، وذلك بعد ترتيبها بحسب أهميتها. وعليه يمكن القول بان الموارد البشرية تقوم في خطوة التخطيط بتحديد اهم الاجراءات التي سيتم في اطارها تقسيم وقتهم، واستخدام مهارتهم لإدارة بالفعالة المطلوبة وفق جداول زمنية تتناسق مع أهمية الاهداف والنشاطات الخاصة بهم.

٢. **التنظيم** : يتم في هذه المرحلة ترتيب الاولويات والالتزام بتنفيذها وفق الجداول الزمنية المحددة لها، واستخدام الاساليب والادوات المحددة من اجل تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بالموارد البشرية، وتبرز اهمية مهارة ادارة الوقت في هذه الخطوة من خلال توفير اوقات الراحة للموارد البشرية، وعدم الضغط عليهم واستمرار العمل بصورة عشوائية، وانما لابد من ترتيب الوقت لضمان الحفاظ على الموارد البشرية بأفضل المعنويات وعدم شعورهم بالإحباط او ضغط الوقت عليهم عند تهيئة المستلزمات اللازمة لترجمه خططهم الى نتائج ملموسة.

٣. **التوجيه** : في هذه المرحلة يتم استغلال الوقت في تنفيذ النشاطات الخاصة بالموارد البشرية، وفق الجداول الزمنية التي تم تحديدها سابقاً في مرحلة التنظيم وبحسب الاولويات الخاصة بها، لضمان تعزيز ثقتهم بمهارتهم على ادارة وقتهم والتحكم به، بما يتناسب مع اهمية النشاطات التي يسعون الى تحقيقها. ومن الضروري الاشارة الى فكرة رئيسة وهي ان هذه الخطوة هي التي تحدد كفاءة وفاعلية مهارة الموارد البشرية في ادارة وقتهم، بدون اي هدر او ضياع فيه وانما بشكل يتناسب مع الخطط التي تم تحديدها سابقاً.

٤. **الرقابة** : بما ان عملية ادارة الوقت هي عملية مستمرة ومتواصلة تتضمن مجموعة من الخطوات يتم اعادتها بصورة دورية، لذا يتوجب اجراء عملية رقابة عليها لتقييم مدى نجاح الموارد البشرية في استخدام مهارتهم على ادارة وقتهم وتنفيذ النشاطات المناطة بهم وفق الجداول الزمنية المحددة لها، للوقوف على حالات القصور وتشخيص مسبباتها ومن ثم معالجتها اول بأول، لضمان عدم تفاقم نتائجها واستمرارها في المستقبل، ولابد من قيام عملية الرقابة وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات التي توثق اولوية النشاطات والاهداف التي تسعى اليها الموارد البشرية.

### **خامساً : اساليب مهارات ادارة الوقت وانواعها**

هناك مجموعة من الاساليب التي يمكن للموارد البشرية اعتمادها في تطويرها مهارتهم على ادارة وقتهم، من اجل تعزيز مهارتهم على التنسيق بين الجوانب

الروتينية والرسمية في العمل، وبين تلك المستجدات والتقدمات في البيئة المعاصرة والتي يمكن ان تسبب لهم تحديات في حالة عدم قدرتهم على مواكبتها. ومن الضرورة الاشارة الى نقطة مهمة وهي ان هذه الاساليب يمكن ان تعكس اثر مهم في السلوكيات التي تعتمد عليها الموارد البشرية عند التعامل مع الآخرين، ومن ثم فان مهارة ادارة الوقت واساليبها تمتلك علاقة مع السلوكيات الخاصة بالموارد البشرية، وعليه يمكن تحديد ابرز هذه الاساليب بالاتي :

١. **اسلوب الادارة الذاتية :** ويعني ان مسؤولية تقسيم الوقت بين النشاطات والمهام الخاصة بالموارد البشرية تقع على عاتقهم، وهذا يتطلب منهم امتلاك المهارة اللازمة لإدارة وقتهم، بالشكل الذي يتناسب مع اولوياتهم في الحياة، ومع ذلك فان دور الادارة في تطويرهم وتدريبهم على ادارة وقتهم، مهم جداً من اجل تعزيز مهارتهم الخاصة ومن ثم مساعدتهم على التحكم بوقتهم واستثماره بأفضل كفاءة في تنفيذ نشاطاتهم بالفاعلية المطلوبة.

٢. **اسلوب الخرائط الذهنية:** وهي احدى الاساليب التي تستخدم لتقسيم المهام والنشاطات الخاصة بالموارد البشرية على وقتهم، لضمان تجنب العشوائية والتخبط في العمل، ومن ثم بناء خارطة طريقة تضمن انجاز هذه المهام الواحدة تلو الاخرى بشكل بساطة وسهولة.

٣. **اسلوب الادارة بالأهداف :** يتم وفق هذا الاسلوب تحديد اهم الاهداف الشخصية والوظيفية التي تسعى اليها الموارد البشرية، ومن ثم وضع جدول زمني لتحقيقها بالشكل الذي يتوافق مع الامكانيات والمحركات المتاحة لديهم، وعليه فان هذا الاسلوب يؤكد على ان الاهداف هي المحرك الرئيس لاستثمار مهارة ادارة الوقت من قبل الموارد البشرية.

٤. **اسلوب الادارة بالاستثناء :** في هذا الاسلوب تقوم الموارد البشرية باستغلال مهارتهم على ادارة وقتهم، من خلال تقسيم النشاطات الخاصة بهم الى نوعين مهمة واستثنائية، وعلى هذا الاساس يقوموا بتكليف غيرهم بتنفيذ النشاطات الاستثنائية، اما المهمة فيقوموا بتخصيص وقتهم والتركيز على تنفيذها بصورة مباشرة من قبلهم.

٥. **اسلوب المفكرات** : أي استخدام الموارد البشرية لمجموعة من القوائم الورقية وتثبيت النشاطات الخاصة بهم، من اجل تحديد طبيعة النشاطات والمهام الخاصة بهم، وجدولتها وفق جداول زمنية خاصة بهم، من اجل التحكم بمهارة ادارة الوقت الخاصة بهم واستثمارها بأفضل فاعلية ممكنة.

وبعد مناقشة اساليب مهارة ادارة الوقت لابد من الاشارة الى وجود مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل بتكاملها مهارة ادارة الوقت، ويمكن للموارد البشرية من خلال استثمارها بصورة متكاملة السيطرة على وقتهم وتحقيق اهدافهم في اطاره، دون اي تأخير او عجلة ولعل ابرز هذه الانواع الاتي :

١. **مهارة الوقت الابداعي** : تعكس هذه المهارة مهارة الموارد البشرية في استثمار بعض وقتهم في عملية التفكير والتحليل، من اجل تنظيم معلوماتهم للتخطيط المستقبلي، ومن ثم تقديم الحلول المنطقية للمشكلات التي يمكن ان تواجه انجازاتهم ونتائج قراراتهم.

٢. **مهارة الوقت التحضيري** : وتتمثل بمهارة الموارد البشرية في استثمار الوقت عند التخطيط للبدء في العمل، أي ان هذه المهارة تساعد الموارد البشرية في تقسيم وقتهم بين جمع المعلومات والحقائق عن وظائفهم، وتهيئة المستلزمات اللازمة لتنفيذها، ومن الضروري استثمار هذه المهارة بالكفاءة المطلوبة من اجل ضمان البدء في الوقت المحدد وعدم التأخر.

٣. **مهارة الوقت الانتاجي** : هنا تبرز مهارة الموارد البشرية في ادارة وقتهم، من خلال تنفيذ المهام والنشاطات المناطة بهم، من اجل تحقيق مستويات الانتاج المطلوبة، مع مراعاة معايير الجودة والدقة المحددة سابقاً، علماً ان هذه المهارة تدعم واحدة من اهم المزايا التي تتنافس بها المنظمة، وهي الالتزام بالوقت المحدد عند تلبية احتياجات المتعاملين معها.

٤. **مهارة الوقت الاستثنائي** : أي مهارة الموارد البشرية في تقسيم وقتهم على القضايا الاستثنائية التي يتوجب القيام بها، في حياتهم الشخصية خارج نطاق العمل الرسمي، من اجل التحكم بهذا الوقت وتنفيذ الالتزام العائلية او الشخصية بدون أي ارباك او تأثير على استقرارهم الشخصي.

## سادساً : محددات مهارات ادارة الوقت

هناك مجموعة من المحددات التي تؤثر في مهارة الموارد البشرية على ادارة وقتهم، واستثماره بالكفاءة التي تتناسب مع النشاطات الخاصة بهم، سواء كان داخل منظماتهم ام خارجها، ويمكن تقسيم هذه المحددات الى اربعة وهي :

١. **المحددات الشخصية** : هناك مجموعة متنوعة من الخصائص السلوكية التي تؤثر في شخصية الموارد البشرية، والحالة النفسية والعاطفية الخاصة بهم، والتي تنعكس في قدرتهم على استثمار الموارد المتاحة لديهم والتي يتقدمها الوقت، ان مهارة ادارة الوقت للموارد البشرية تعتمد على طبيعتهم السلوكية، فان الشخص الانطوائي والمنعزل يمتلك مهارة ادارة الوقت بصورة اقل من الشخص الطموح المتفتح، وكذلك فان الشخص المتفائل يكون اكثر مهارة في ادارة وقته مقارنة بالشخص المتشائم . فضلاً عن القيم والعادات والاتجاهات ومستويات الدافعية والتعلم كلها لها تأثيرها المهم في مهارة ادارة الوقت.

٢. **المحددات الفنية** : وتتألف هذه المحددات من الاجهزة والادوات والاساليب التي تعتمد من قبل الموارد البشرية، في تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم داخل المنظمة، وكذلك في تنفيذ مجريات حياتهم اليومية، اذ توجد علاقة طردية بين هذه المحددات وبين مهارة ادارة الوقت لدى الموارد البشرية، فكلما كانت هذه المحددات متقدمة تكنولوجيا ومتطورة كلما قدمت الاسناد الكافي للموارد البشرية على ادارة وقتهم بأفضل طريقة والعكس بالعكس. ومن اهم المجالات التي يتوجب الاشارة اليها هنا، هي تكنولوجيا المعلومات ونظمها وادوات تنقيب البيانات، التي سهلت على الموارد البشرية التعامل مع كميات هائلة من المعلومات والبيانات بأسرع وقت وبأعلى دقة ممكنة، وهذا بدوره يسهم في تعزيز مهارتهم على ادارة وقتهم وترشيد القرارات التي يقوموا باتخاذ للتصدي او معالجة المشكلات التي تواجههم.

٣. **المحددات البيئية** : تمثل متغيرات البيئة المحيطة بالموارد البشرية وبمنظماتهم، واحدة من المحددات الرئيسة لمهارة ادارة الوقت، اذ يمكن للعوامل التكنولوجية التأثير على سرعة التعامل مع نظم المعلومات والشبكات المعاصرة للاتصال

وتبادل المعلومات، اما العوامل الاقتصادية فهي ترتبط بمقدار المنافع المالية التي يمكن للموارد البشرية الحصول عليها من خلال استثمار وقتهم وتنسيقة بشكل فعال، في حين ترتبط العوامل السياسية والقانونية بطبيعة الانظمة والتشريعات التي تنظم حياة الموارد البشرية، والتي يتوجب استثمار الوقت بما يترافق معها، في حين ترتبط العوامل الثقافية والاجتماعية التي تتضمن القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والتي تؤكد على احترام الوقت واستثماره في افضل مجالات الحياة، وعليه فان سلوكيات ومهارات الموارد البشرية ترتبط وتتأثر بمتغيرات البيئة التي يعيشون ضمن حدودها.

٤. **المحددات التنظيمية :** هناك مجموعة من العوامل التنظيمية التي لها دور مباشر في التأثير على مهارة الموارد البشرية في ادارة وقتهم، يتقدمها غموض الادوار الوظيفية والتي ترتبط بصورة عكسية بمهارة ادارة الوقت، اذ ان غموض الدور يؤدي الى تداخل المهمات والواجبات الوظيفية، وتشابكها مما يؤدي الى تبعثر الجهود وفقدان القدرة على تنفيذها بالوقت المحدد لها. اما العامل الثاني فهو المركزية، اذ عندما تعتمد المنظمة مركزية عالية في العمل، فهذا يعني ضعف مهارة مواردها البشرية على ادارة وقتهم، بسبب ضياع الكثير من الوقت بالنسبة للمدراء في الامور الاعتيادية والروتينية، وكذلك ضياع الكثير من وقت العاملين في المستويات الأدنى بسبب انخفاض مستويات المسؤولية المناطة بهم. اما المعيارية فهي من المحددات التنظيمية ذات العلاقة الايجابية بمهارة الموارد البشرية على ادارة وقتهم، فوجود المعيارية يعني وجود مجموعة من الاجراءات والخطوات المحددة التي يمكن اعتمادها في تنفيذ الوظائف، وعليه لا يمكن اهدار الوقت فيها باعتبارها المرشد الرئيس للموارد البشرية عند تقسيم وقتهم بين واجباتهم. كما تؤثر المستويات التنظيمية على مهارة ادارة الوقت للموارد البشرية، فكلما تزايد عدد المستويات التنظيمية كلما اثر بصورة عكسية على مهارة ادارة الوقت للموارد البشرية، بسبب ضعف الاتصالات وضياع مقدار كبير من الوقت في تبادل المعلومات والتوجيهات، والعكس صحيح كلما انخفض عدد المستويات كلما ارتفعت مهارة الموارد البشرية على ادارة وقتهم.



## ملخص الفصل

تنوعت المداخل والتوجهات التي استند عليها الباحثون والمهتمون في تعريف مهارة ادارة الوقت، ولكن تمكن الكاتبين من الخروج بتعريف خاص بهم وبحسب قناعتهم بعلاقته بأهداف هذا الكتاب اذ عرفوا مهارة ادارة الوقت بانها المهارة التي تعتمدها الموارد البشرية لتقسيم وقتهم بين المهمات والنشاطات الخاصة بهم، بشكل الذي يضمن تحقيق التوازن بين حياتهم العملية والشخصية، من اجل تحقيق اهدافهم في اطار الموارد المتاحة لديهم. وتحتل مهارة ادارة الوقت اهمية خاصة في حياة الموارد البشرية، فهي تساعدهم على تحقيق التوازن بين حياتهم العملية والشخصية، بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق العديد من النجاحات في اطار الوقت المحدد لهم، فضلاً عن ان اهميتها لا تقتصر على مستوى الموارد البشرية فقط، وانما تسهم في تحقيق التوازن على مستوى المنظمة ككل، ومن ثم فان منفعتها تمتد على مستوى المجتمع بأكمله. وهناك مجموعة من الخصائص تتمتع بها هذه المهارة لكونها ترتبط بالوقت لعل ابرزها ان المورد الذي تتعامل مع هذه المهارة متاح للجميع بصورة متساوية، وغير قابل للتخزين او الارجاع او البيع والشراء، وغير مكلف من الناحية الاقتصادية وان فقدانه يسبب اثار لا تقتصر على من فقدته وانما تمتد الى الجميع، وغيرها من الخصائص التي تم مناقشتها سابقاً. اما اهم المبادئ التي تستند عليها مهارة ادارة الوقت فهي (مبدأ الادراك، مبدأ التحليل، مبدأ المرونة، مبدأ التركيز، ومبدأ التفويض). وهناك اربعة خطوات يتوجب اعتمادها من قبل الموارد البشرية عند استخدام مهارتهم في ادارة الوقت وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، واخيراً الرقابة) وهي الخطوات هي ذاتها خطوات عملية الادارة. ومن ابرز الاساليب التي يمكن للموارد البشرية الاستعانة بها عند استعمال مهارتهم على ادارة وقتهم هي (اسلوب الادارة الذاتية، اسلوب الادارة بالأهداف، اسلوب الخرائط الذهنية، اسلوب الادارة بالاستثناء، واسلوب المفكرات). كما تم تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل مهارة ادارة الوقت للموارد البشرية وبحسب انواع الوقت وهي (مهارة الوقت الابداعي، مهارة الوقت التحضيري، مهارة الوقت الانتاجي، ومهارة الوقت الاستثنائي)، وقد تم تقسيم المحددات التي من شأنها التأثير على مهارة ادارة الوقت للموارد البشرية، سواء من ناحية ايجابية او سلبية الى اربعة وهي (المحددات الشخصية، المحددات الفنية، المحددات البيئية، والمحددات التنظيمية).

## اسئلة الفصل

س ١ : تتوع وتعدد المداخل والتوجهات التي اعتمدها الباحثون والمهتمون في تعريفهم لمهارة ادارة الوقت، ناقش ذلك ثم استنبط تعريف من وجهة نظرك .

س ٢ : تمتلك مهارة ادارة الوقت اهمية خاصة بالنسبة للموارد البشرية والمنظمة والمجتمع، ناقش ذلك ثم لخص الاجابة على شكل نقاط .

س ٣ : عدد اهم الخصائص التي تمتاز بها مهارة ادارة الوقت نتيجة علاقتها المباشرة بالوقت .

س ٤ : هناك مجموعة من المبادئ التي تستند عليها مهارة ادارة الوقت، عددها مع الشرح.

س ٥ : هناك مجموعة من الخطوات التي يتوجب اتباعها عند استخدام مهارة ادارة الوقت من قبل الموارد البشرية، عددها مع الشرح .

س ٦ : عدد مع الشرح اهم الاساليب التي يمكن للموارد البشرية الاستناد عليها عند استخدام مهارة ادارة الوقت الخاصة بهم.

س ٧ : هناك عدد من الانواع الفرعية لمهارة ادارة الوقت والتي تم تحديدها بحسب نوع الوقت الذي يتم التعامل معه من قبل الموارد البشرية، عددها .

س ٨ : عدد مع الشرح اهم المحددات التي من شأنها التأثير على مهارة ادارة الوقت للموارد البشرية، مع الاشارة الى طبيعة التأثير هل ايجابي ام سلبي.

## الفصل الثاني عشر

### المهارات البحثية

تشكل المهارات البحثية للموارد البشرية جزء رئيس من برامج التعلم التي تسعى المنظمة الى تنفيذها وتحقيقها، اذ تحتل هذه المهارات مكانة كبيرة في المنظمة باختلاف انواعها واحجامها وطبيعة القطاعات التي تعمل ضمن حدودها، وذلك للدور البارز الذي تمارسه المهارات البحثية في مساعدة المنظمة ومواردها البشرية، على مواكبة لمستجدات المتلاحقة في متغيرات البيئة المحيطة، وبشكل خاص المتغيرات التكنولوجية. وعليه اصبحت العديد من المنظمات تؤكد على امتلاك الموارد البشرية التي تسعى الى توظيفها للمهارات البحثية، فهي تسهم في تزويدها بالمعلومات التي يمكن الارتكاز عليها في صنع العديد من القرارات، التي تساعد على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة وكذلك التنبؤ بمساراتها المستقبلية، من اجل ترشيد برامج التخطيط الخاصة بها. فضلاً عن ان المهارات البحثية ترتبط واحدة من الوظائف المساندة للمنظمة، وهي وظيفة البحث والتطوير التي تتولى متابعة ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة لضمان عدم تقادم او تراجع المنظمة مقارنة بالمنافسين لها. ولهذه الالهمية سنحاول في هذا الفصل مناقشة ابرز المنطلقات الفكرية للمهارات البحثية للموارد البشرية، وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها بما يتراصف مع الاهداف الرئيسية لهذا الكتاب، وعليه يمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل في ترشيد القارئ للتعرف على الاتي :

١. اهم الاسس والمداخل التي يمكن الاستناد عليها في تعريف المهارات البحثية للموارد البشرية.

٢. اهمية المهارات البحثية بالنسبة للموارد البشرية ومنظمتهم.

٣. اهم الخصائص التي تمتاز بها المهارات البحثية للموارد البشرية.

٤. اهم المهارات الفرعية التي تتشكل المهارات البحثية للموارد البشرية من خلال تكاملها مع بعضها البعض.

٥. اهم الآليات التي يمكن الاستناد عليها في تطوير وتحديث المهارات البحثية للموارد البشرية.

## أولاً : مفهوم المهارات البحثية

تنوعت وتداخلت التوجهات والآراء التي استند عليها الباحثون عند تحديد مفهوم دقيق للمهارات البحثية الخاصة بالموارد البشرية، لكون هذه المهارات ترتبط بواحد من أهم المجالات التي أصبحت تحتل مكانة خاصة لدى المنظمات المعاصرة، وهو البحث العلمي الذي يمكنها من مواكبة التقدمات والمستجدات المتلاحقة في بيئة الأعمال، بالشكل الذي يمكنها من تجنب التقادم أو التراجع في المنافسة، وعليه فقد قدم الباحثون والمهتمون تعريفات متنوعة للمهارات البحثية، تبعاً لوجهات نظرهم والمجالات التي قاموا بالبحث والدراسة فيها.

وقد عرفت المهارات البحث بأنها : (مهارة الموارد البشرية في استعمال ادوات البحث العلمي، لاستنتاج الحقائق وتحليلها من أجل تقديم النقد اتجائها)، وهذا التعريف يؤكد بان المهارات البحثية هي التي تمكن الموارد البشرية، من التعامل مع الحقائق المحيطة بهم وتقديم النقد البناء اتجائها. كما تم تعريف المهارات البحثية وبالتركيز على جانب اتخاذ القرارات بأنها (مهارة الموارد البشرية في تحليل ومعالجة البيانات المتاحة لديهم، من أجل توليد المعلومات من واستنباط النتائج اللازمة لدعم القرارات التي يقوموا باتخاذها)، وهذا التعريف يعكس في مضامينه الفكرية أهمية العلاقة بين المهارات البحثية ومهارات اتخاذ القرارات، عند التعامل مع المعلومات والبيانات من أجل توليد المعلومات اللازمة لاتخاذ افضل القرارات.

ومن خلال الإشارة الى مراحل البحث العلمي تم تعريف المهارات البحثية بأنها (مهارة الموارد البشرية في تشخيص المشكلات بدقة، والوقوف على مسبباتها ومن ثم تحقيق الربط بينها وبين الآليات المقترحة لمعالجتها)، وهذا التعريف يشير الى ان المهارات البحثية هي التي تمكن الموارد البشرية من تشخيص المشكلات التي تواجههم في العمل، وكذلك التعرف على مسبباتها من أجل التعامل معها، واقتراح الآليات اللازمة للحد من اثارها عليهم وعلى منظماتهم. وبذات الاتجاه تقريباً تم تعريف المهارات البحثية بأنها (المهارات التي تنظم الجهود الفكرية للموارد البشرية، من أجل انتاج وتقديم المعلومات الجديدة، وتوليد المعرفة النظرية والتطبيقية، من خلال دراسة وتحليل الظواهر المحيطة بهم)، وهذا التعريف يؤكد على ان المهارات

البحثية للموارد البشرية تتعامل مع الجوانب النظرية والتطبيقية الخاصة بهم، أي بعبارة أخرى تسهم في تعزيز معرفتهم النظرية وخبرتهم العملية، من أجل الارتقاء بكفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع الوظائف والواجبات المناطة بهم.

ومن وجهة نظر استراتيجية تم تعريف المهارات البحثية للموارد البشرية بأنها (مهارة الموارد البشرية في استعمال مجموعة من الاستراتيجيات من أجل إنجاز البحث اللازمة، للوصول إلى المعرفة المطلوبة وتقييمها)، وهذا التعريف يؤكد على وجود مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن للموارد البشرية الاستعانة بها، من أجل توظيف مهاراتهم البحثية بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق الأهداف التي يسعون إليها. وبالإشارة إلى خصائص المورد البشري الباحث تم تعريف المهارات البحثية بأنها (الامانة العلمية والدقة التي تمتاز بها مهارات الموارد البشرية، عند التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، وتحليلها للوصول إلى المعلومات المطلوبة)، وهذا التعريف يعكس أهمية الامانة والدقة عند استعمال مهارات البحث من قبل الموارد البشرية، من أجل الوصول إلى المعلومات ذات الجودة العالية واللازمة للتعامل مع القضايا الخاصة بهم.

وبالتأكيد على أهمية تحديث وتطوير المهارات البحثية فقد تم تعريفها بأنها (المهارات الديناميكية التي تمتاز بها الموارد البشرية، والتي تمكنهم من التعامل مع مجالات التطور داخل وخارج منظماتهم، وفق قواعد وأسس ومناهج رصينة)، وعليه فإن المهارات البحثية لا يتم استعمالها بصورة عشوائية من قبل الموارد البشرية، بل توجد مجموعة من القواعد والمبادئ والاسس التي يتم الاستناد عليها عند استعمال هذه المهارات. ومن وجهة نظر أخرى تم تعريف المهارات البحثية بأنها (المهارات التي تحقق التكامل بين الطاقات المادية والمعرفية للموارد البشرية، من أجل مساعدتهم على إنتاج ما هو جديد وغير مألوف في العمل)، وهذا التعريف يؤكد أهمية التكامل بين المهارات البحثية والمهارات الابداعية والابتكارية للموارد البشرية من أجل توليد وتقديم ما هو جديد وغير مألوف في العمل). وبعد الاطلاع على الاسس الفكرية الخاصة بالتعريفات السابقة يمكن للمؤلفين تعريف المهارات البحثية لأغراض هذا الكتاب بأنها : (مجموعة من المهارات التي تعتمد على الموارد البشرية عند البحث في

مسببات المشكلات او المواقف التي تواجههم في العمل، من اجل جمع البيانات وتحليلها بالشكل الذي يولد المعلومات اللازمة لمعالجتها، واقتراح الاليات اللازمة لتوليد المعرفة واتخاذ الاجراءات اللازمة للتعامل مع هذه المشكلات او المواقف بما يتراصف مع توجهات الموارد البشرية ومنظمتهم).

## **ثانياً : اهمية المهارات البحثية**

تحتل المهارات البحثية للموارد البشرية الاهمية الخاصة بها، ليس فقد على مستوى حاملها وعلى مستوى منظمتهم بل تمتد اهميتها على مستوى المجتمع بأكمله، فهي من المهارات ذات العلاقة المباشرة بالجانب الاكاديمي للموارد البشرية، فمعظم طلبة الدراسات العليا يتوجب عليهم امتلاك مهارات بحثية، تساعد في التقصي واكتشاف ما هو جديد في مجال الاختصاص، فضلاً عن دورها في نقل تجارب الدول المتقدمة واستفادة من نتائج بحثهم، من خلال الاستفادة من الافكار والمؤشرات المعتمدة فيها، وعليه فان المهارات البحثية تسهم في تطوير التعلم والتعليم داخل المجتمع بصورة عامة.

وفي الآونة الاخيرة بدأت العديد من المنظمات تركز اهتمامها حول استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، ذات المهارات البحثية من اجل استثمارها في متابعة ما هو جديد في مجال العمل، ومحاولة توظيف نتائج بحوثهم في اقتراح اساليب معاصرة للعمل، فضلاً عن تطوير المنتجات التي تقوم بتقديمها الى المجتمع، بالشكل الذي يسهم في تعزيز رفاهية زبائنهم من جهة، والاحتفاظ بهم من جهة اخرى من اجل تعزيز مستويات الارباح اللازمة لدعم المشاريع الجديدة.

ومن المجال المهمة التي تبرز فيها اهمية المهارات البحثية هي مواكبة التقدمات التكنولوجية، اذ ان المنظمات المعاصرة تمثل التكنولوجية والاعتماد عليها في تنفيذ عملياتها المتنوعة سمة العصر، وعليه يمكن من خلال المهارات البحثية تقصي كل ما هو جديد في مجال التكنولوجية، ونقله الى المنظمة للاستفادة منه في تنفيذ العمليات بأفضل طرائق الممكنة، وبما يسهم في تعزيز مستويات الاداء والارتقاء بجودتها. ومن وجهة نظر ادارية تعتبر المهارات البحثية واحدة من الادوات التي

تعتمد عليها الادارة لمراقبة اداء مواردها البشرية، واعداد التقارير التي تشخيص نقاط الخلل او القوة في الاداء، من اجل اقتراح الآليات اللازمة للتعامل معها.

كما يمكن من خلال المهارات البحثية الكشف عن المشكلات التي تعرقل المنظمة اثناء تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق اهدافها، ومن ثم اقتراح الآليات اللازمة لمعالجتها في مراحلها المبكرة، لضمان عدم تفاقم آثارها وصعوبة التعامل معها مستقبلاً. بعد الاطلاع على الافكار التي خرج بها الباحثون والمهتمون والوقوف على اهمية المهارات البحثية للموارد البشرية، يمكن تلخيصها في عدد من النقاط وكالاتي :

١. تسهم في دعم برامج التعلم والتعليم الرسمي وغير الرسمي في المجتمع، ومن ثم فهي تمارس دورها في تثقيف الموارد البشرية داخله، والارتقاء بمستوى المعرفة والمعلومات المتاحة لديهم.

٢. تسهم في مساعدة المنظمة على ايجاد طرائق جديدة لإنتاج وتقديم منتجاتها الى الزبائن، بالشكل الذي يسهم في تعزيز ولاءهم وتسمكهم بالتعامل معها في المستقبل.

٣. تساعد المنظمة على ايجاد طرائق جديدة للمنافسة مع المنظمات الاخرى، بالشكل الذي يمكنها من الاحتفاظ بحصتها السوقية.

٤. تساعد الموارد البشرية من ايجاد فرص عمل، بالشكل الذي يمكنهم من تحسين مستويات معيشتهم، فضلاً عن توفير السيولة اللازمة لتطوير مهاراتهم الاخرى.

٥. استثمار المهارات البحثية في عمليات الرقابة واعداد التقارير التي تفصل نتائج الاداء، وتشخص نقاط القوة والضعف المرافقة لها.

### **ثالثاً : خصائص المهارات البحثية**

هناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها المهارات البحثية، مقارنة مع المهارات الاخرى التي تتمتع بها الموارد البشرية، والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي :

١. **المعلوماتية**: ان اهم الخصائص التي تمتاز بها المهارات البحثية هي المعلوماتية، أي انها تتعامل بصورة مباشرة مع المعلومات وتسعى الى البحث عنها ومعالجتها، لتوليد معلومات جديدة ذات قيمة اعلى بالنسبة للمستفيدين منها.

٢. **الاستمرارية:** أي ان المهارات البحثية تستعمل من قبل الموارد البشرية بصورة مستمرة، ولا توجد مرحلة يقف عندها البحث، وانما على العكس تماماً ان عملية البحث هي عملية مستمرة لذا يجب على الموارد البشرية امتلاكهم القدرة على استعمال مهاراتهم البحثية بصورة مستمرة.
٣. **التجديد:** من اهم الخصائص التي تمتاز بها المهارات البحثية هي التجديد، أي قابليتها على التحديث والتطوير بالشكل الذي يترافق مع المستجدات المتلاحقة في المتغيرات والظواهر المحيطة بالموارد البشرية.
٤. **التخطيط:** تعد المهارات البحثية واحدة من المهارات التي يتوجب استعمالها من قبل الموارد البشرية، وفق خطط منظمة ومرتبطة بشكل يسهل عملية استغلالها والوصول الى النتائج المرجوة منها.
٥. **الموضوعية:** أي ان المهارات البحثية تتعامل مع الظواهر المراد البحث فيها، والمتغيرات ذات العلاقة بها بصورة حيادية، أي انها لا تنحاز الى بعض المتغيرات التي تتلاءم مع الموارد البشرية ذات المهارات البحثية، وتهمل تلك التي تتعارض معها او مع النتائج المراد الوصول اليها.
٦. **المنطقية:** أي ان المهارات البحثية تستخدم من قبل الموارد البشرية بصورة متدرجة وسليمة، من اجل الانتقال من السهل الى الصعب او من المجهول الى المعلوم.
٧. **الانسجام:** أي امكانية الموارد البشرية على توظيف مهاراتهم البحثية في تحقيق الانسجام، وظائفهم وواجباتهم وبين التوجهات التي تسعى منظماتهم الى تبنيها.
٨. **التشاركية:** أي امكانية استخدام المهارات البحثية بصورة مشتركة بين مجموعة من الموارد البشرية، من اجل تحقيق التكامل وتوحيد الجهود للوصول الى النتائج المقصودة، ومشاركة النتائج المترتبة عليها فيما بينهم.

#### **رابعاً : انواع المهارات البحثية**

هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها مع بعضها البعض المهارات البحثية الخاصة بالموارد البشرية، والتي من الضروري ان تتوفر



وتشتغل بصورة مشتركة لتحقيق النتائج المرجوة من استعمال المهارات البحثية، ويمكن تلخيص ابرز هذه المهارات بالاتي :

١. **مهارة الامانة:** تشير هذه المهارة الى الالتزام الموارد البشرية بالمعايير الاخلاقية والقانونية، عند استعمال المهارات البحثية الخاصة به، والتعامل مع الآخرين او مع البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها، واستعمالها فقط لأغراض البحث العلمي، وعدم افشاء الاسرار او استعمالها لتحقيق اغراض شخصية، وعليه فان هذه المهارة ترتبط بأخلاقيات البحث العلمي بصورة مباشرة.

٢. **مهارة النقد:** تعكس هذه المهارة استعداد الموارد البشرية لدراسة وتفسير الظواهر المحيطة بمجال بحثهم، ومن ثم تحليلها من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف المرافقة لها، لتحديد الحكم النهائي الخاصة بتقييمها من حيث النجاح او الفشل، أي بعبارة اخرى تمكن هذه المهارة الموارد البشرية من استعمال المهارات البحثية الخاصة بهم لتقييم البحوث الاخرى، او الانجازات واستثمار ذلك في تنفيذ المهام الموكلة اليهم داخل منظمتهم.

٣. **مهارة الاستقراء:** تشير الى مهارة الموارد البشرية في تتبع الاجزاء الخاصة بالظواهر المراد البحث بها، من اجل الاستناد على الحقائق ذات العلاقة بها في الاستدلال على النتائج الكلية التي يمكن الاستناد عليها في توجيه القرارات الخاصة بهم، أي بعبارة اخرى فان مهارة الاستقراء هي التي تمكن الموارد البشرية من تعميم النتائج من الجزء الى الكل، عند استعمال المهارات البحثية الخاصة بهم في تنفيذ ما مناط بهم من واجبات ومسؤوليات.

٤. **مهارة الاستنباط :** وتعكس مهارة الموارد البشرية في استنتاج الوقائع من خلال تفسير النتائج، وتحليل مضامينها التطبيقية مرتكزاتها الفكرية، أي بعبارة اخرى مهارة الموارد البشرية في تلخيص النتائج التي يتم التوصل اليها في صيغة يسهل فهمها والتعامل معها من قبل الآخرين.

٥. **مهارة التوصية:** وتشير الى مهارة الموارد البشرية في اقتراح مجموعة من الآليات التي يمكن الاستناد عليها، في ترشيد القرارات المستقبلية عند التعامل مع

المشكلات او الفرص التي يمكن ان تواجه الموارد البشرية او منظماتهم في المستقبل غير واضح الملامح.

٦. **مهارة التأني:** تعكس هذه المهارة عدم استعجال الموارد البشرية في تنفيذ اجزاء البحث التي يسعوا اليه، بل على العكس التحلي بالصبر من اجل الوصول الى المعلومات او الحقائق المطلوبة، أي بعبارة اخرى استعداد الموارد البشرية لتقصيه المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ البحث وعدم الاستعجال في تنفيذ بعض اجزائه على حساب الاجزاء الاخرى.

٧. **مهارة التقصي :** تشير الى مهارة الموارد البشرية في تحديد المصادر التي يمكن من خلالها، الحصول على المعلومات المناسبة للموضوعات التي يرومون البحث فيها، أي بعبارة اخرى مهارة الموارد البشرية في توفير المعلومات المناسبة التي يمكن الاستناد عليها في الوصول الى النتائج المرجوة.

٨. **مهارة جمع البيانات:** تعكس مهارة الموارد البشرية في استعمال ادوات جمع البيانات المتمثلة بالمقابلة والملاحظة والاستبانة، بالشكل الذي يمكنهم من جمع البيانات التي يحتاجونها في تنفيذ بحثهم، أي بعبارة اخرى مهارة الموارد البشرية في تحديد الاداة المناسبة لجمع البيانات التي تتلاءم مع توجهاتهم البحثية.

٩. **مهارة المعالجة:** تعكس مهارة الموارد البشرية في تحديد اهم الاساليب الاحصائية التي يمكن الاستفادة منها، في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، من اجل الوصول الى النتائج التي يسعوا اليها.

١٠. **مهارة المنهجية:** تشير الى مهارة الموارد البشرية في رسم الخطوط العريضة لتنفيذ بحثهم، من خلال تجسيد فكرته الرئيسة وفق خطوات منهجية يمكن الاعتماد عليها، لتنفيذه وتحقيق النتائج المرجوة منه.

١١. **مهارة التلخيص:** أي مهارة الموارد البشرية في تلخيص اهم الخطوات والاجراءات المعتمدة في تنفيذ بحثهم، وكذلك النتائج والاليات التي تم التوصل اليها واقتراح، في مقاطع ملخصة تمكن الآخرين من الاطلاع عليها وبسهولة وسرعة دون بذل المزيد من الجهد او اهدار الوقت.

١٢. **مهارة كتابة التقارير:** أي مهارة الموارد البشرية في كتابة تقارير مفصلة عن اهم النتائج التي تم التوصل اليها، عند استعمال المهارات البحثية الخاصة بهم، ورفعها الى الجهات المسؤولة عن ادارتهم بشكل يمكنهم من الاستناد عليها في اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير امورهم وامور منظماتهم.

### **خامساً : آليات تطوير وتحديث المهارات البحثية**

هناك مجموعة من الآليات التي يمكن للموارد البشرية الاستعانة بها، من اجل تطوير المهارات البحثية الخاصة بها، وتفعيل الاساليب التي يمكن بواسطتها استثمارها بأفضل شكل ممكن، من اجل تحقيق الاهداف المرجوة منها، ولعل ابرز هذه الآليات الاتي :

١. **اعداد جداول زمنية لاستعمال المهارات البحثية:** يتوجب على الموارد البشرية عند استعمال مهاراتهم البحثية، في دراسة مشكلة او ظاهرة محددة، او تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم، تحديد جدولاً زمنياً لإنجازها، من اجل ضمان الوصول الى النتائج في الوقت المحدد، ومن ثم تسليم المعلومات المطلوبة الى الجهات المستفيدة منها، قبل فقدان قيمتها او تقادمها، وعليه فان الجدولة الزمنية هي من الآليات المهمة التي تمكن الموارد البشرية من استثمار مهاراتها البحثية بالشكل المحدد.

٢. **التركيز على الظاهر المهمة وتشخيصها بصورة دقيقة:** لابد من قيام الموارد البشرية بتشخيص المشكلة المراد البحث فيها، او الظاهر المراد التعمق ودراسة تفاصيلها، بشكل دقيق من اجل تحديد الاهداف الرئيسية التي يتوجب التركيز عليها عند استعمال المهارات البحثية الخاصة بالموارد البشرية، وعدم ضياعها او اهدارها في قضايا استثنائية ليست ذات علاقة او اهمية بالنسبة للمتغيرات المراد البحث فيها، وعليه فان تحديد الظاهرة بصورة دقيقة يمكن الموارد البشرية من استثمار مهاراتهم البحثية بصورة فعالة.

٣. **بناء خطة لدراسة الظواهر المحددة بتفاصيلها المتنوعة:** من اجل النجاح في استعمال المهارات البحثية من قبل الموارد البشرية، لا بد من بناء خطة عمل،

توضح اهم الخطوات التي يتوجب الالتزام بها اثناء عملية البحث، مع تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات، أي بعبارة اخرى ان وجود الخطة تنظم عملية استغلال المهارات البحثية من قبل الموارد البشرية للوصول الى الاهداف المقصودة.

٤. استعمال مصادر متنوعة لجمع البيانات والمعلومات : هناك مجموعة متنوعة من مصادر المعلومات الاولية والثانوية، التي يتوجب على الموارد البشرية الاستعانة بها بصورة متكاملة وعدم الارتكاز على جزء منها وإهمال الجزء الاخر، عند استعمال مهاراتهم البحثية من اجل امدادها بمجموعة متنوعة ومتكاملة من المعلومات، التي تمكنها من ترشيد قراراتها واستثمارها بأفضل شكل ممكن للوصول الى النتائج المرجوة.

٥. توظيف التكنولوجيا المعاصرة عند استعمال المهارات البحثية: وفرت التكنولوجيا المعاصرة مجموعة من الادوات التي تسهل على الموارد البشرية، الحصول على المعلومات وآلية التعامل معها من اساليب للمعالجة والتحليل، فضلاً عن تقليل الجهد والوقت واختصار المسافات، كل هذه التقنيات المعاصرة تمكن الموارد البشرية من تعزيز فاعلية استعمال مهاراتهم البحثية في انجاز المهام والواجبات المناطة بهم.

٦. الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص : المهارات البحثية للموارد البشرية هي نتاج للجهد البشري، ومن ثم فهي قابلة للتصويب والتعديل، لذا يتوجب على الموارد البشرية الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص عند استعمال مهاراتهم البحثية، من اجل مساعدتهم على توظيفها في المجالات الصحيحة واستثمار نتائجها بأفضل شكل ممكن، فضلاً عن تزويدهم بمعرفة جديدة تعمق من مستويات الوعي والادراك الخاص بالموارد البشرية حول آلية استعمال مهاراتهم البحثية بصورة بناءة، في تنفيذ ما مناط بهم من مهام وواجبات.

## ملخص الفصل

تنوعت المداخل والتوجهات التي استند عليها الباحثون والمهتمون في دراسة المهارات البحثية للموارد البشرية، عند تعريفها وتحديد مفهوم دقيق لها، وبشكل عام تم تعريفها من قبل الكاتبين وبما يتراصف مع الاهداف المرجوة من هذا الكتاب بانها (مجموعة من المهارات التي تعتمد عليها الموارد البشرية عند البحث في مسببات المشكلات او المواقف التي تواجههم في العمل، من اجل جمع البيانات وتحليلها بالشكل الذي يولد المعلومات اللازمة لمعالجتها، واقتراح الاليات اللازمة لتوليد المعرفة واتخاذ الاجراءات اللازمة للتعامل مع هذه المشكلات او المواقف بما يتراصف مع توجهات الموارد البشرية ومنظمتهم). وتحتل المهارات البحثية اهميتها الخاصة بالنسبة للموارد البشرية التي تتمتع بها، والتي يمكن لمنظمتهم الاستفادة منها في تنفيذ النشاطات والعمليات الخاصة بها، علماً ان هذه الاهمية لا تقتصر على مستوى المنظمة وموادها البشرية وانما تمتد للمجتمع بأكمله. وهناك مجموعة من الخصائص التي تميز المهارات البحثية عن غيرها من المهارات التي تتمتع بها الموارد البشرية. وتوجد مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها مع بعضها البعض المهارات البحثية الخاصة بالموارد البشرية، لعل ابرزها (مهارة الامانة، مهارة النقد، مهارة الاستقراء، مهارة الاستنباط، مهارة التوصية، مهارة التأني، مهارة التقصي، مهارة جمع البيانات، مهارة المعالجة، مهارة المنهجية، مهارة التلخيص). ومن اهم الآليات التي يمكن للموارد البشرية الاستعانة بها لتطوير مهاراتهم البحثية، واستثمارها بأفضل شكل ممكن هي (اعداد جداول زمنية لاستعمال المهارات البحثية، التركيز على الظاهر المهمة وتشخيصها بصورة دقيقة، بناء خطة لدراسة الظواهر المحددة بتفاصيلها المتنوعة، استعمال مصادر متنوعة لجمع البيانات والمعلومات، توظيف التكنولوجيا المعاصرة عند استعمال المهارات البحثية، الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص).

## اسئلة الفصل

س ١ : تتوع المداخل والاسس التي استند عليها الباحثون والمهتمون عند مناقشة مفهوم المهارات البحثية للموارد البشرية، وتحديد تعريف دقيق لها، ناقش ذلك ثم قدم تعريف يعكس وجهة نظرك.

س ٢ : تحتل المهارات البحثية اهميتها الخاصة بالنسبة للموارد البشرية التي تتمتع بها، وكذلك منظماتهم والمجتمع بصورة عامة، ناقش ذلك.

س ٣ : هناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها المهارات البحثية مقارنة بالمهارات الاخرى التي تتمتع بها الموارد البشرية، ناقش ذلك .

س ٤ : هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها مع بعضها البعض المهارات البحثية الخاصة بالموارد البشرية، عددها مع الشرح .

س ٥ : عدد مع الشرح اهم الآليات التي يمكن الاستناد عليها من قبل الموارد البشرية لتطوير مهاراتهم البحثية.

## الفصل الثالث عشر

### مهارات الاتصال وتبادل المعلومات

تعد مهارات الاتصال وتبادل المعلومات من المهارات الحيوية بالنسبة للموارد البشرية ومنظمتهم في ذات الوقت، لكونها تهدف الى نقل المعلومات بين مستويات المنظمة التنظيمية كافة، ومن ثم تعزيز معرفة مواردها البشرية لتعزيز عمليات التفاهم فيما بينهم. وعليه فان هذه المهارات هي المصدر الرئيس لتحريك الافكار والمعلومات بين الموارد البشرية المتنوعة سواء كانوا داخل المنظمة ام خارجها، فضلاً عن كون العملية الادارية تقوم اصلاً على تبادل المعلومات والتوجيهات، لذا فمن الضروري تمتع الموارد البشرية داخل المنظمة بمهارات الاتصال، لتعزيز قدرتهم على استلام التوجيهات والتعليمات وتنفيذها في ذات الوقت. وكما ان هذه المهارات تستغل بصورة مستمرة داخل المنظمة، وتزداد اهميتها مع تزايد المهام والواجبات الموكلة اليها في اطار البيئة الديناميكية الخاصة بها. ولهذه الالهمية سنحاول في هذا الفصل مناقشة ابرز المرتكزات المعرفية، للتعرف على مفهوم مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بين الموارد البشرية، من خلال عرض بعض الموضوعات ذات العلاقة بها، وبما يتراصف مع الاهداف الرئيسة لهذا الفصل، والتي يمكن تحديدها في مساعدة القارئ في التعرف على الاتي :

١. اهم المداخل الفلسفية التي يمكن الاستناد عليها في تحديد مفهوم مهارات الاتصال وتبادل المعلومات.
٢. اهمية مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بالنسبة للموارد البشرية ولمنظمتهم.
٣. اهم الاساليب التي يمكن للموارد البشرية الاستعانة بها عند استخدام مهارات الاتصال وتبادل المعلومات.
٤. اهم المهارات الفرعية التي تتشكل من خلال تكاملها مع بعضها البعض مهارات الاتصال وتبادل المعلومات.
٥. بعض الارشادات التي يمكن الاستعانة بها من قبل الموارد البشرية لتعزيز مهارات الاتصال وتبادل المعلومات .

٦. اهم المحددات التي تعيق قدرة الموارد البشرية على استعمال مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بالشكل المطلوب.

### **أولاً: مفهوم مهارات الاتصال وتبادل المعلومات**

تنوعت التعاريف التي قدمها الباحثون والمهتمون عند دراسة مهارات الاتصال وتبادل المعلومات، بين الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها في المجتمع الاكبر، ولعل السبب في ذلك يعود لعلاقتها المباشرة بوحدة من اهم الموارد المعاصرة، التي يتم الاستناد عليها في التخطيط واتخاذ القرارات، وهي المعلومات التي اصبح التنافس على اساسها ومن ثم التفوق والتميز في العمل. ومن اقدم التعريفات التي تم اقتراحها لمهارات الاتصال وتبادل المعلومات هي : (المهارات التي تستند عليها الموارد البشرية، في الاتصال مع الآخرين وتبادل المعلومات المهمة معهم)، يؤكد هذا التعريف بان مهارات الاتصال هي الاساس في عملية تبادل المعلومات، بين الموارد البشرية بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق التراكم المعرفي داخل المنظمة.

كما تم تعريف مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بانها (مهارة الموارد البشرية في استخدام مجموعة من الوسائل، لتبادل المعلومات والمشاعر والافكار فيما بينهم، او نقلها من مكان الى اخر)، وهذا التعريف يعكس فكرة مهمة وهي ان مهارة الاتصال، لا تساعد فقط على تبادل المعلومات وانما تمتد الى الافكار والمشاعر، التي تمثل اداة مهمة في ادارة العلاقات بين الموارد البشرية لتعزيز مستويات الاداء الخاصة بهم داخل منظماتهم. ومن وجهة نظر سلوكية تم تعريف مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بانها (مهارة الموارد البشرية في استعمال مجموعة من وسائل الاتصال، الشفوية وغير الشفوية لتحريك سلوكيات الآخرين وتوجيهها بالشكل الذي يترافق مع الاهداف المرجوة)، وهذا التعريف يؤكد على ضرورة استعمال مجموعة من الوسائل الشفوية وغير الشفوية، لمساعدة الموارد البشرية على تحقيق الاغراض المرجوة من مهارات الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بهم.

ومن وجهة نظر اخرى تم تعريف مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بانها (المهارات التي تستند اليها الموارد البشرية، في ارسال واستلام الرسائل بينهم وبين



المتعاملين معهم، داخل المنظمة وخارجها)، يتضح من هذا التعريف بان مهارات الاتصال وتبادل المعلومات تساعد الموارد البشرية، على تبادل المعلومات مع الآخرين ليس فقط داخل المنظمة، وانما حتى خارجها، ومن ثم فهي تتيح لهم المجال لكسب اكبر قدر ممكن من المعلومات. وعلى وفق المدخل التنظيمي فقد تم تعريف مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بانها (المهارات التي تعتمد على الموارد البشرية لتسيير القرارات، وتحريكها ضمن المستويات التنظيمية المختلفة)، وهنا يتضح اهمية الدور الذي تلعبه مهارات الاتصال وتبادل المعلومات، في ترشيد وتوجيه القرارات المتخذة لتنفيذ المهمات والواجبات المناطة بالمنظمة.

وبالتركيز على التقنيات المعاصرة فقد عرفت مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بانها (مهارة الموارد البشرية في استعمال شبكات الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، للتواصل مع الآخرين وتبادل المعلومات معهم)، وهنا تبرز اهمية التقنيات المعاصرة في مساعدة الموارد البشرية في التغلب على العقاب التي تعيق عمليات الاتصال، ومن ثم فقد مكنتهم من تسهيل الاتصال بغض النظر عن الوقت والمكان وانما على العكس ووفرة في الوقت والكلفة والجهد المبذول، لتنفيذ عمليات الاتصال. كما تم تعريف مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بانها (مهارة الموارد البشرية في تحويل المعاني العامة، الى معلومات ذات معنى وقيمة عالية بالنسبة لهم وللآخرين)، أي بعبارة اخرى فان هذه المهارات هي التي تجعل المعلومات المتاحة داخل معنى بالنسبة للموارد البشرية ولمنظمتهم.

وعليه وبعد مناقشة التعريفات السابقة والمرتكزات الفلسفية الخاصة بها، يمكن للكاتبين تعريف مهارات الاتصال وتبادل المعلومات اجرائياً ولغرض الكتاب الحالي بانها (مهارة الموارد البشرية في استخدام مجموعة من الاساليب التقنية، في تسيير المعلومات فيما بينهم، بصورة شفوية او غير شفوية، لجعلها ذات معنى واستثمارها في تنفيذ المهمات والواجبات المناطة بهم، بطريقة كفؤة وبناءة).

## ثانياً : أهمية مهارات الاتصال وتبادل المعلومات

تمارس مهارات الاتصال وتبادل المعلومات للموارد البشرية دور مهم في دعم الادارة، عند تنفيذ وظائفها المتنوعة داخل المنظمة سواء من حيث التخطيط او التنظيم او التنفيذ وبشكل اكثر تحديداً الرقابة، فهي تسهم في تزويدهم بالمعلومات اللازمة لتنفيذ هذه الوظائف، كما تمارس دورها في اريضا توجيهاتهم وتعليماتهم للموارد البشرية في المستويات التنظيمية الاخرى، من اجل تنفيذ ما مناط بهم، ومن ثم فان هذه المهارات هي التي تحقق التنسيق بين الادارة ومواردها البشرية. وتزداد اهمية مهارات الاتصال وتبادل المعلومات في المنظمات الكبيرة اكثر منه بالنسبة للمنظمات الصغيرة، وذلك بسبب تنوع نشاطها واتساعه، ومن ثم فان هذه المهارات تسهل عمليات الرقابة والتحكم بوحدات الاعمال المنتشرة جغرافية.

كما ان مهارات الاتصال وتبادل المعلومات لا تساعد الموارد البشرية في تنفيذ مهامهم ووظائف داخل المنظمة وحسب، وانما تمتد الى حياتهم الشخصية، فهي تساعد على التواصل واقامة العلاقات الاجتماعية مع الاخرين ضمن المجتمع الاكبر، من خلال تبادل الافكار والمشاعر ونقل واستقبال المعلومات مع زملاءهم، بالشكل الذي يعزز من درجة قبولهم في المجتمع. وعليه فان مهارات الاتصال وتبادل المعلومات تساعد الموارد البشرية على حل المشكلات التي تواجههم في حياتهم المهنية والشخصية، لتفادي الفشل وتحقيق النجاحات في مشاريعهم المتنوعة. وبالرجوع مرة اخرى الى اهمية مهارات الاتصال وتبادل المعلومات للموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، فيمكن من خلال هذه المهارات تحقيق التماسك بين اجزائها التنظيمية المتنوعة، والعمل كوحدة واحدة لتحقيق الاهداف المقصودة، ومن ثم تجنب حالات الصراع والتضارب بالمصالح الذي يمكن ان يحدث بين موارد البشرية. كما يمكن من خلال هذه المهارات تزويد الادارة بالمعلومات اللازمة لتحقيق العدالة والموضوعية في تقييم اداء موارد البشرية، من خلال عرض المعلومات واضحة والصريحة والتي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بمكافئتهم او معاقبتهم. وعليه وبعد التعرف على اهم الركائز التي اشار اليها الباحثون والمهتمون

عند مناقشة اهمية مهارات الاتصال وتبادل المعلومات للموارد البشرية، يمكن تلخيصها في النقاط الاتية :

١. تزويد الادارة بالمعلومات اللازمة لتنفيذ وظائفها الادارية المتنوعة والتي تقدمها التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة.

٢. تعزيز التنسيق بين الادارة ومواردها البشرية من خلال تسيير التوجيهات والتعليمات والتقارير في الاتجاهات التنظيمية المتنوعة.

٣. تعزيز كفاءة الادارة في رقابة وحدات الاعمال المنتشرة جغرافية من خلال مهارات الاتصال الخاصة بها وبمواردها البشرية، التي تسهل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم.

٤. تساعد الموارد البشرية على تبادل الافكار والمشاعر والمعلومات مع الاخرين ضمن المجتمع الاكبر، ومن ثم اقامة العلاقات الاجتماعية البناءة معهم.

٥. تساعد الموارد البشرية على حل المشكلات التي تعيق تحقيق النجاحات المقصودة في مشاريعهم المتنوعة ومن ثم تفادي الفشل.

٦. تحقيق التماسك بين الاجزاء التنظيمية المتنوعة وتوحيد الجهود لتحقيق الاهداف المقصودة.

٧. مساعدة الادارة في تحقيق العدالة والموضوعية عند تقييم اداء الموارد البشرية من خلال الاستناد على المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرارات الخاصة بمكافئتهم او معاقبتهم.

### **ثالثاً : اساليب استعمال مهارات الاتصال وتبادل المعلومات**

هناك مجموعة من الاساليب التي يمكن للموارد البشرية الاستعانة بها، من اجل استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم، وتحقيق الاهداف المرجوة منها والمتمثلة بتبادل المعلومات فيما بينهم، بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ويمكن تحديد ابرز هذه الاساليب بالاتي:

١. **الاساليب الشفهية:** في هذه الاساليب تستخدم الموارد البشرية الألفاظ والكلمات المنطوقة، عند الاتصال مع الاخرين من اجل تبادل الكلمات والجمل والعبارات

معهم، ومن ثم توظيف مهارات الاتصال لتبادل المعلومات فيما بينهم بصورة شفوية، وان هذه الاساليب تقوم بنقل الافكار او الموضوعات الى الآخرين بصورة ذات معنى بالنسبة لهم. ومن الامثلة الشائعة التي تقوم بها الموارد البشرية بتوظيف الاساليب الشفهية لتبادل المعلومات مع الآخرين من خلال مهارات الاتصال الخاصة بهم، هي المحادثات والنقاشات التي تتم في الاجتماعات، وكذلك في الندوات والمؤتمرات العلمية، فضلاً عن البرامج التدريبية التي تعتمد بصورة مباشرة على الاساليب الشفهية في الاتصال وتبادل المعلومات مع الآخرين. ومن اهم الايجابيات التي تمتاز بها هذه الاساليب هي قدرتها على نقل المعلومة بسرعة وبصورة مباشرة من المصدر، لتجنب أي غموض او تشويش يمكن ان يؤثر على مصداقيتها، فضلاً عن التعرف على الردود المباشرة بين الموارد البشرية وفي ذات الوقت.

٢. **الاساليب المكتوبة:** في هذه الاساليب تستخدم الموارد البشرية الكتابة كأداة رئيسة لاستخدام مهارات الاتصال الخاصة بهم، عند تبادل المعلومات مع بعضهم البعض، أي بعبارة اخرى تقوم الموارد البشرية بكتابة الافكار الخاصة بهم، على شكل كلمات او رموز او ارقام ومن ثم نقلها الى الآخرين، ومن الامثلة المعروفة على هذه الاساليب هي الكتب الرسمية والوثائق والتعليمات والسياسات ودليل الاجراءات والقوانين التي تكون موقعة بصورة كتابة. ومن الايجابيات الخاصة بهذه الاساليب هي قدرتها على توضيح المعلومات بصورة مكتوبة، ومن ثم تساعد الموارد البشرية في التعبير عن المعلومات المتاحة لديهم بصورة مفهومة، ولكن ما يأخذ عليها هي صعوبة حفظها في حالة تكديسها.

٣. **الاساليب الالكترونية:** تستفاد الموارد البشرية من التقنيات المعاصرة وتكنولوجيا المعلومات في استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم، من اجل تبادل المعلومات مع زملاءهم، ومن الامثلة المعرفة على الاساليب الالكترونية للاتصال هي الانترنت والانترانيت والاكسرانيت، فضلاً عن وسائل التواصل الاجتماعي كافة، والهواتف النقالة والفاكس وغيرها من اساليب الاتصال، وان هذه الاساليب هي السمة التي تمتاز بها الموارد البشرية المعاصرة، والتي تتطلع الى

مستقبل مشرق. ومن اهم مزايا الاساليب الالكترونية هي مساعدة الموارد البشرية على استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم عند تبادل المعلومات باقل كلفة وبأسرع وقت وبأعلى جودة للدقة والسرعة، مع اقل جهد ممكن مقارنة بالأساليب الأخرى.

٤. **الاساليب غير الشفهية:** وفقاً لهذه الاساليب تقوم الموارد البشرية باستعمال مجموعة من الاشارات المرئية وغير الملفوطة، عند استخدام مهارات الاتصال الخاصة بهم وتبادل المعلومات مع الآخرين، أي بعبارة اخرى استخدام الموارد البشرية لتعابير الوجه او لغة الجسد مع اجل ايصال المعلومات الى الآخرين. ومن الامثلة المعروفة عن الاساليب غير الشفهية التي تعتمد عليها الموارد البشرية في الاتصال مع الآخرين، هي الابتسامة والتي تقوم بإيصال معلومات الى الآخرين عن الرضا او القبول. بالإضافة الى الاشارات الجسدية فان المظهر الخارجي يعتبر من الاساليب غير الشفهية، التي تقوم بإيصال معلومات الى الآخرين عن طبيعة الموارد البشرية والوظائف او المهارات التي يمتازوا بها. ولكن ما يؤخذ على هذه الاساليب هي احتمالية قيامها بإيصال معلومات لا تتوافق مع الواقع الى الآخرين بسبب الانخداع بالمظهر الخارجي للموارد البشرية، او ضعف الطرف الآخر في تفسير المعلومات المرسلة اليه من الطرف الاول.

#### **رابعاً : انواع مهارات الاتصال وتبادل المعلومات**

هناك مجموعة من المهارات التي يتوجب ان تتفاعل مع بعضها البعض، وتكمل بعضها البعض الآخر لتكون مهارات الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي :

١. **مهارة الارسال :** تشير الى مهارة الموارد البشرية في ارسال ونشر المعلومات المتاحة لديهم الى الآخرين، سواء بصورة شفهية او غير شفهية مكتوبة، أي بعبارة اخرى مهارة الموارد البشرية في توزيع المعلومات الرقمية ولبيانية والصوتية وغيرها، لتعزيز قيمتها من خلال مشاركتها مع الآخرين.

٢. **مهارة الاستقبال** : تعكس مهارة الموارد البشرية في استلام المعلومات المرسله اليهم من الاخرين، واستثمارها في تنفيذ النشاطات والمهام المناطة بهم، أي بعبارة اخرى مهارة الموارد البشرية في تحديد نوعية المعلومات، التي يتوجب استلامها وبقدر تعلق الامر بما مكلفين به داخل منظمتهم.
٣. **مهارة الترميز** : تشير الى مهارة الموارد البشرية في تشفير المعلومات، قبل ارسالها الى الاخرين لضمان الحفاظ على سريتها، وعدم اختراقها من قبل الاخرين، الذين ليس لهم علاقة بعملهم او عمل منظمتهم.
٤. **مهارة القناة** : وتشير الى مهارة الموارد البشرية في تحديد طبيعة القناة المناسبة، لتبادل المعلومات وتنفيذ عمليات الاتصال مع الاخرين، وتحقيق الجودة المرجوة منها.
٥. **مهارة الترجمة** : أي مهارة الموارد البشرية في فك الرموز الذي تم اساسها تشفير المعلومات، التي سبق وان تم ارسالها من قبل الاخرين، وجعلها ذات قيمة ومعنى بالنسبة لهم ولمنظمتهم.
٦. **مهارة الاستماع** : وتعكس مهارة الموارد البشرية في تعزيز شعور الاخرين بالاهتمام والانتباه عند الحديث معهم، وان هذه المهارة تمارس دورها المهم في تحسين سمعة الموارد البشرية داخل المنظمة، ومن ثم الارتقاء بمستويات الاحترام والتقدير التي يكنها الاخرين اتجاههم.
٧. **مهارة اللطف** : تتضمن هذه المهارة السلوكيات الايجابية كافة، التي تتمسك بها الموارد البشرية عند التواصل مع الاخرين، مثال على ذلك الابتسامه والمدح وغيرها من السلوكيات، التي تعزز الثقة بين الموارد البشرية اثناء الاتصال وتبادل المعلومات فيما بينهم.
٨. **مهارة التغذية العكسية** : وتشير الى مهارة الموارد البشرية في تقبل الآراء والمقترحات التي يتم تقديمها اليهم من الاخرين، على شكل انتقادات او نصائح وارشادات، وتوظيفها في تنفيذ ما موكل اليهم مستقبلاً، لتجنب المشكلات التي سبق وان تم الوقوع بها .

٩. **مهارة لغة الجسد** : هناك العديد من الاتصالات وتبادل المعلومات تتم عن طريق لغة الجسد، لذا من الضروري امتلاك الموارد البشرية المهارة الاساسية للتواصل مع الآخرين، عن طريق الاتصالات غير اللفظية، أي بعبارة اخرى تعتم هذه المهارة باستعمال الاشارات وقراءتها وتفسيرها لتحقيق عملية التبادل في المعلومات والاتصال.

١٠. **مهارة الوضوح** : تؤكد هذه المهارة على استعمال الموارد البشرية للصوت الواضح عند النقاش مع الآخرين، وكذلك استعمال الكلمات الواضحة والمفهومة عند ارسال الرسائل الى الآخرين، من اجل تحقيق الاهداف المرجوة من مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بينهم وبين الآخرين، المتعاملين معهم داخل منظمتهم وخارجها.

### **خامساً : ارشادات لتعزيز مهارات الاتصال وتبادل المعلومات**

هناك مجموعة من الارشادات التي تساعد الموارد البشرية على تعزيز فاعلية مهارات الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بهم، من اجل استعمالها بالكفاءة المطلوبة ومن ثم تحقيق الاهداف المرجوة منها بالفاعلية، وتطويرها بالشكل الذي ينسجم مع المستجدات الوظيفية الخاصة بهم، لعل ابرزها الاتي :

١. تحقيق الفاعلية في النقاش: هناك مجموعة من الاهداف يسعى اليها المورد البشري عند استعمال مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين، لذا يجب التركيز عليها عند النقاش معهم، وتجنب النقاش او الدخول في تفاصيل ليس لها علاقة بالأهداف المتوخاة من مهارات الاتصال، أي بعبارة اخرى التركيز على المعلومات المهمة التي يتوجب ارسالها واستلامها من الموارد البشرية، من اجل تحقيق الفاعلية في تبادل المعلومات مع بعضهم البعض، ومن ثم تحقيق الاهداف المرجوة من استعمال مهارات الاتصال.

٢. استخدام الكلمات المؤثرة وبذكاء: هناك مجموعة من الكلمات التي يمكن ان تمارس تأثيرها الايجابي على الآخرين، وتساعد الموارد البشرية في استخلاص المعلومات التي يسعوا اليها، وبشكل خاص عند التعامل مع الموارد البشرية في

المستويات التنظيمية المنخفضة، او مع الموارد البشرية المتعاملة مع المنظمة ولكنهم يقعون خارج حدودها، لذا يتوجب على الموارد البشرية عند استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم، تطعيمها بالكلمات المؤثرة على الطرف الاخر، من اجل تحقيق التبادل الناجح للمعلومات فيما بينهم.

٣. استعمال الجمل بدلاً من الاسئلة : في كثير من الاحيان تطر الموارد البشرية استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم عند اجراء المقابلات مع الاخرين، لذا يفضل في هذه الحالة استعمالهم للجمل بدلاً من طرح الاسئلة عند تنفيذ المقابلة، من اجل تحقيق نوع من التواصل فيما بينهم ذات جودة عالية، فضلاً عن كون هذه الجمل تمنع مرونة اكبر للآخرين في الاجابة بعدة طرق واعطاء معلومات اكثر، لكون الاجابة على الاسئلة تكون محددة ببعض الاجوبة او (بنعم او كلا)، وعليه فان استعمال الجمل يمكن الموارد البشرية من تحقيق الاهداف المرجوة من مهارات الاتصال الخاصة بهم، وهي تبادل المعلومات والافكار مع الاخرين بصورة اكثر فاعلية.

٤. الاستماع بصورة جيدة الى الاخرين : سبق وان تمت الاشارة الى ان احدى المهارات الفرعية لمهارات الاتصال وتبادل المعلومات هي مهارة الاستماع، لذا يتوجب على الموارد البشرية في حالة رغبتهم لتحقيق الاهداف المرجوة من مهارات الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بهم، الاستعداد الى الاستماع بصورة جيدة الى المتحدث، من اجل بعث الثقة لديهم بأهمية المعلومات التي يقوم بإعطاء ، ومن ثم فسح المجال له للتعبير عنها بصورة جيدة، وعليه فان الاستماع يمكن الموارد البشرية من استلام المعلومات القيمة التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق الاتصال مع الاخرين.

### **سادساً: محددات مهارات الاتصال وتبادل المعلومات**

تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المحددات التي تعيق قدرة الموارد البشرية، على استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم، وتبادل المعلومات مع بعضهم البعض،



ومن ثم تقليل فاعلية هذه المهارات في تحقيق الاهداف المرجوة منها، لعل ابرز هذه المحددات الاتي :

١. **المحددات الشخصية:** وتشمل كافة المحددات ذات العلاقة بالموارد البشرية التي تمثل اطراف عمليات الاتصال، مثل المرسل والمستلم، وترتبط بالقدرات العقلية والعاطفية الخاصة بهم، ومدى استعدادهم ورغبتهم في استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم للتواصل مع الاخرين، وتبادل المعلومات ونشرها داخل المنظمة. كما ان ضعف الموارد البشرية وعدم قدرتهم على التعبير بصورة جيدة عن المعاني والافكار الخاصة بهم، يمكن ان ينعكس بصورة عكسية على مقدار الثقة والتعاون بين الموارد البشرية ومن ثم على مهارات الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بهم.

٢. **المحددات التنظيمية:** ترتبط هذه المحددات بصورة مباشرة بالهيكل التنظيمي الخاصة بالمنظمة وقنوات الاتصالات المتاحة داخلها، وكذلك خطوط السلطة الرسمية لتوزيع المعلومات، فاذا كانت هذه الخطوط معقد وتصعب على الموارد البشرية استخدام مهارات الاتصال الخاصة بهم بسهولة، فسيتم اللجوء الى الاتصالات غير الرسمية لنشر المعلومات داخل المنظمة، ومن اكثر الامثلة شيوعاً هي الاشاعات التي تنتشر داخل المنظمة. كما يمثل التخصص واحد من المحددات التنظيمية التي تؤثر على مهارات الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، كما ان السياسات والاجراءات التنظيمية المعتمدة من قبل الادارة، يمكن ان تدعم او تعيق قدرة الموارد البشرية على الاتصال وتبادل المعلومات مع بعضهم البعض.

٣. **المحددات البيئية:** ترتبط بكافة المتغيرات المتاحة في المجتمع الخاصة بالموارد البشرية، والتي تؤثر على كفاءتهم في استعمال مهارات الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بهم، داخل منظماتهم وخارجها، ولعل ابرز المحددات البيئية هي القيم والعادات والتقاليد والتي تمارس دور مهم في اعطاء الكلمات معاني متعددة، كما انها تؤثر على درجة التفاهم والتعاون الانسجام السائدة داخل المجتمع، فضلاً عن ذلك فان الاجواء الطبيعية مثل الضوضاء وغيرها، كلها

تؤدي الى حدوث التوتر ومن ثم عرقلة مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بين الموارد البشرية.

٤. **المحددات الاجتماعية:** تبرز هذه المحددات في حالة التنوع الثقافي للموارد البشرية داخل المنظمة، أي بعبارة اخرى اختلاف البلدان واللغات الخاصة بالموارد البشرية، الامر الذي يعرقل قدرتهم في استخدام مهارات الاتصال لتبادل المعلومات فيما بينهم من خلال التأثير على حالتهم النفسية، لذا من الضروري وضع آليات لتسهيل التواصل فيما بينهم، ومن تحقيق الاهداف المرجوة من عمليات الاتصال .

## ملخص الفصل

تنوعت المداخل والتوجهات التي استند إليها الباحثون والمهتمون، في تعريفهم لمهارات الاتصال وتبادل المعلومات، وذلك بحسب توجهاتهم واهتماماتهم الميدانية والفلسفية، وبشكل عام تم تعريف هذه المهارات من وجهة نظر الكاتبين، وبما ينسجم مع الاهداف الرئيسية للكتاب بانها (مهارة الموارد البشرية في استخدام مجموعة من الاساليب التقنية، في تسيير المعلومات فيما بينهم، بصورة شفوية او غير شفوية، لجعلها ذات معنى واستثمارها في تنفيذ المهمات والواجبات المناطة بهم، بطريقة كفؤة وبناءة). وتحتل مهارات الاتصال وتبادل المعلومات اهميتها الخاصة بالنسبة للموارد البشرية، وكذلك بالنسبة لمنظمتهم في اطار البيئة الديناميكية المعاصرة. كما توجد مجموعة من الاساليب التي يمكن الاستعانة بها من قبل الموارد البشرية، عند استخدام مهارات الاتصال الخاصة بهم وتبادل المعلومات مع بعضهم البعض، لعل ابرز هذه الاساليب الاتي (الاساليب الشفهية، الاساليب المكتوبة، الاساليب الالكترونية، واخيراً الاساليب غير الشفهية). كما اتفق الباحثون على وجود مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها، وتفاعلها مع بعضها البعض مهارات الاتصال وتبادل المعلومات للموارد البشرية، والتي تمكن الكاتبين

من تحديد ابرزها بالاتي (مهارة الارسال، مهارة الاستقبال، مهارة الترميز، مهارة القناة، مهارة الترجمة، مهارة الاستماع، مهارة اللطف، مهارة التغذية العكسية، مهارة لغة الجسد، مهارة الوضوح)، وتوجد بعض الارشادات التي تمارس دورها المهم في تعزيز كفاءة الموارد البشرية في استخدام مهارات الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بهم. وتمت الاشارة الى وجود اربعة محددات تؤثر على كفاءة الموارد البشرية في استعمال مهارات الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بهم وهي (المحددات الشخصية، المحددات التنظيمية، المحددات البيئية، والمحددات الاجتماعية).

## اسئلة الفصل

س ١ : هناك مجموعة من المداخل التي يمكن الاستناد عليها في تعريف مهارات الاتصال وتبادل المعلومات للموارد البشرية، ناقش ذلك ثم قدم تعريف يعكس وجهة نظرك.

س ٢ : ناقش اهمية مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بالنسبة للموارد البشرية ولمنظمتهم في البيئة المعاصرة.

س ٣ : تمت الإشارة الى وجود مجموعة من الاساليب التي يمكن للموارد البشرية الاستعانة بها، عند استخدام مهارات الاتصال الخاصة بهم وتبادل المعلومات مع بعضهم البعض، وضح ذلك .

س ٤ : توجد مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تفاعلها مع بعضها البعض مهارات الاتصال وتبادل المعلومات للموارد البشرية، عددها مع اعطاء تعريف مختصر لكل منها.

س ٥ : تمت الإشارة الى بعض الارشاد التي من شأنها تعزيز قدرة الموارد البشرية على استخدام مهارات الاتصال الخاصة بهم، لتبادل المعلومات فيما بينهم.

س ٦ : عدد مع الشرح اهم المحددات التي تؤثر على كفاءة الموارد البشرية في استعمال مهارات الاتصال وتبادل المعلومات الخاصة بهم.

## الفصل الرابع عشر

### مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات

تشكل مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات واحدة من المهارات المهمة بالنسبة للموارد البشرية، لكونها ترشد تحركاتهم وعلاقاتهم داخل منظماتهم وخارجها، وقد تزايدت أهمية هذه المهارة كنتيجة طبيعية للتعقيدات الكبيرة، التي شهدتها المتغيرات المتاحة في البيئة المحيطة بالموارد البشرية، وما نتج عنها من تداخلات وضغوطات اثر على استقرارهم العاطفي والذهني. كما ان هذه المستجدات لم تؤثر فقط على استقرار الموارد البشرية، وانما ايضاً على منظماتهم بسبب التوسع في حجمها ونشاطها، الامر الذي ترتب عليه توسع المسؤوليات التي تقع على عاتق مواردها البشرية عند اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير امورها وضمان استقرارها واستمرارها بالعمل. وهنا اصحب مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات واحدة من المحركات الرئيسية التي تساعد الموارد البشرية على تنفيذ المهمات والنشاطات المناطة بهم، بالشكل الذي يتراصف مع التوجهات الخاصة بمنظمتهم والبيئة التي يعيشوا ضمن حدودها. ولهذه الاهمية فقد خصص هذا الفصل لمناقشة اهم الطروحات النظرية والفلسفية التي خرج بها الباحثون والمهتمون، عند دراسة ومناقشة مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل الموارد البشرية، وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها، وعليه يمكن تحديد ابرز الاهداف التي يسعى هذا الفصل، في مساعدة وترشيد القارئ والمهتمين في التعرف على الاتي:

١. اهم مداخل مناقشة مفهوم مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٢. اهمية مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات في حياة الموارد البشرية ومنظماتهم.
٣. اهم مبادئ استخدام مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل الموارد البشرية.
٤. آلية تعزيز مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات لدى الموارد البشرية.
٥. اهم الانواع الفرعية لمهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالموارد البشرية.
٦. اهم محددات استعمال مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات من قبل الموارد البشرية.

## **اولا : مفهوم مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات**

تعتبر هذه المهارة من المهارات المهمة في مجال ادارة الاعمال، لكونها تتعامل مع المستقبل من جهة، وتتصدى للمعوقات التي تعرقل قدرة المنظمة على التقدم وتحقيق اهدافها من جهة اخرى، من خلال توجيه الجهود نحو معالجتها، لذا فان مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات تمثل واحدة من المهارات التي يمكن من خلالها الحكم على الموارد البشرية، بكونها كفؤة وقادرة على تنفيذ ما مناط بهم داخل منظماتهم. وقبل الخوض في المفاهيم الفكرية التي ناقشها الباحثون والمهتمون لابد من الاشارة بان هذه المهارة تعتمد في تطبيقها على عاملين مهمين وهما :

١. **الحدس** : ويعكس مهارة الموارد البشرية في استخدام مشاعرهم الغريزية في تحليل المواقف ومعالجتها، واستنباط النتائج التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات.

٢. **المنطق** : ويعكس مهارة الموارد البشرية في استخدام الارقام والحقائق المتوفرة حول المواقف او المشكلات التي تواجه المنظمة، من اجل الاستناد عليها في اتخاذ القرارات.

ومن الضروري التأكيد على فكرة مهمة بان هذين العاملين يجتمعان معاً، وتستخدم بصورة مشتركة من قب الموارد البشرية، عند اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير امورهم وامور منظماتهم . وقد تنوعت التعريفات التي قدمت الى مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ولعل ابسط هذه التعريفات هي (المهارة التي يعتمد عليها المورد البشري عند الاختيار بين بديلين او اكثر)، وهذا التعريف يؤكد بان مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات تركز بصورة مباشرة على عملية الاختيار بين البدائل المتاحة امام الموارد البشرية. وبالتركيز على جانب الموضوعية فقد تم تعريف مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بانها (مهارة الموارد البشرية على حل المشكلات بشكل موضوعي، من خلال اتخاذ القرارات بصورة محايدة، وبعيداً عن الاعتبارات الشخصية او المصالح الذاتية)، وهذا التعريف يؤكد على فكرة مهمة وهي ان الموضوعية، هي الاساس في نجاح الموارد البشرية على استعمل المهارات الخاصة بهم عند اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة مشكلاتهم. وبالتركيز على جانب التفكير الذهني للموارد البشرية فقد عرفت

هذه المهارة بانها (مهارة الموارد البشرية في استخدام قدراته الذهنية، لوضع الخطوط العريضة التي ترشد استخدامه للموارد المتاحة لديه، في التعامل مع الضغوطات والمعوقات التي تؤثر على اتزانه، ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة للتصدي لها، والتحكم بمجرياتها)، وهذا التعريف يؤكد على فكرة مهمة وهي ان القدرات الذهنية للموارد البشرية، هي الاساس الذي تستند عليه عند استعمال مهارة اتخاذ القرارات في حل مشكلاتهم.

ومن جهة اخرى تم تعريف مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بانها (مهارة الموارد البشرية في تحليل المواقف المختلفة التي تواجههم في حياتهم، ومن ثم تشخيص اهم القضايا ذات العلاقة بها والتي يمكن ان تسبب لهم المشكلات، من اجل توليد الحلول البديلة لمعالجتها والقضاء عليها)، وهذا التعريف يعكس في مضامينه الفلسفية اهمية مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات في مساعدة الموارد البشرية على التعامل مع المواقف المختلفة التي تواجههم في الحياة. وبالتأكيد على العلاقة بين مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات وبين المهارات الفكرية للموارد البشرية فقد تم تعريفها بانها (مهارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الفاعلة والكفؤة، بالاستناد على التفكير التحليلي والتشخيصي الخاص بهم). كما تم تعريف هذه المهارة بانها (مهارة الموارد البشرية في اختيار البديل الافضل، بعد اجراء تحليلات مستفيضة للنتائج التي يمكن تحقيقها من البدائل المتاحة، وبالتركيز على علاقتها بالأهداف التي يسعوا اليها)، وهذا التعريف يؤكد اهمية مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات في المقارنة بين مجموعة من البدائل المتاحة واختيار الافضل منها.

كما تم تعريف مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بانها (مهارة الموارد البشرية في استخدام النماذج والتقنيات المعاصرة، لتحديد البدائل واختيار الافضل منها عند اتخاذ القرار)، وهذا التعريف يؤكد على ضرورة امتلاك الموارد البشرية مهارة التعامل مع التقنيات والنماذج المساندة، لتطوير مهارتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وعلى وفق المدخل السلوكي فقد عرفت هذه المهارة بانها (مجموعة من السمات السلوكية التي تمكن الموارد البشرية، من التعامل مع المشكلات البسيطة والمعقدة والسيطرة على مجرياتها، بالشكل الذي يتوافق مع توجهاتهم الشخصية واتخاذ القرارات

اللازمة لها)، وهذا التعريف يؤكد تكامل السمات السلوكية مع الصفات العقلية في بناء مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات للموارد البشرية. وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن للمؤلفين تعريف مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأنها (مهارة الموارد البشرية في تحديد المواقف والمشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار محدد للتعامل معها، بعد توليد مجموعة من البدائل وتقييمها بالاستناد الى الحقائق والمعلومات، للتعرف على النتائج المتوقعة من كل بديل، ومن ثم اختيار الافضل الذي يساعدهم على استثمار مواردهم بالكفاءة وتحقيق اهدافهم بالفاعلية).

### **ثانياً : اهمية مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات**

اشارة عدد من الباحثون والمهتمون بان مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لا تبرز فقط في مساعدة الموارد البشرية على التصدي للمشكلات التي تعيقهم في حياتهم، واقتراح الحلول اللازمة لمعالجتها، وانما تبرز مجالات متنوعة من حياتهم العملية والشخصية، وان اهميتها لا تقتصر فقط عليهم وانما تمتد لمنظمتهم والمجتمع ككل. اذ ان هذه المهارات تمارس دور مهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، وفي المستويات التنظيمية المتنوعة الامر الذي ينعكس في بناء المناخ التنظيمي المناسب، الذي تسود فيه روح التعاون والالفة وتتباعد عنه الصراعات غير البناءة. وعليه فان مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات تساعد المنظمة على استمرارية التفوق، في تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بها، للحفاظ على سمعتها في المجتمع، ومن ثم ترصين ميزتها التنافسية وترسيخ جذورها في السوق . وهذا بدوره سيساعدها في توفير التمويلات اللازمة للمشروعات التي تنوي القيام بها، من اجل تحقيق الاهداف الخاص بها.

ومن المجالات المهمة التي توضح اهمية مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالنسبة للموارد البشرية والمنظمة بصورة مشتركة، هي مساعدتهم على اتخاذ القرارات في اطار البيئة الديناميكية التي يعملوا ضمن حدودها، من خلال مساعدتهم على تحليل متغيراتها المتنوعة، والاستعداد لاتخاذ القرارات بصورة سريعة وعدم التردد نتيجة المستجدات التي تواجههم. كما تمارس هذه المهارة دور مهم في ترشيد قرارات



الموارد البشرية، بخصوص اهم المعارف والمقدرات والمهارات الخاصة بهم، والتي يتوجب تطويرها من اجل تعزيز قدرتهم على تنفيذ النشاطات المناطة بهم داخل منظماتهم، من اجل تعزيز كفاءهم في استثمار الموارد المتاحة لديهم، ومن ثم تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم بالفاعلية المطلوبة، وبالشكل الذي يتراصف مع التوجهات الخاصة بالأطراف المتعاملين معهم. كما يمكن من خلال مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات تقليل مستويات المخاطر التي تواجه الموارد البشرية، عند تنفيذ ما مطلوب منهم وبشكل خاص في اطار بيئة عدم التأكد المعاصرة. وتوجد مجموعة من المبررات التي تؤكد اهمية استعمال هذه المهارة من قبل الموارد البشرية، لضمان تسيير امورهم وتحقيق اهدافهم سواء على مستوى الحياة الشخصية او العملية، لعل ابرز هذه المبررات الاتي :

١. **وجود المشكلات** : ان حياة الموارد البشرية لا تخلو من المشكلات التي تؤثر على استقرارهم في حياتهم الشخصية والعملية، لذا فهي تتطلب اتخاذ القرارات من اجل معالجتها او الحد من نتائجها العكسية، وهنا تبرز اهمية مهارة اتخاذ القرارات من خلال دورها في جمع المعلومات وتحليلها، للتعرف على واقع هذه المشكلات، واجراء تحليل دقيق وموضوعي لاهم الجوانب ذات العلاقة بها، سواء كانت داخلية خاص بالموارد البشرية او خارجية خاصة بالبيئة المحيطة بهم، من اجل ايجاد الحل الصحيح والمناسب لها.

٢. **وجود البدائل** : ان عملية اتخاذ القرارات عملية غير روتينية، لكونها تتطلب من الموارد البشرية القيام باختيار البديل الافضل، من بين مجموعة من البدائل المتنوعة والتي تتفاوت بحسب المواقف المختلفة التي تصادفهم في حياتهم، وهنا تبرز اهمية مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات لكونها تحفز الموارد البشرية، على تطوير مهاراتهم في التعامل مع الحقائق والمعلومات، فضلاً عن استخدام مجموعة من الاساليب والمعادلات من اجل تحديد البديل الافضل واختياره.

٣. **تنوع الاهداف** : أي امتلاك الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الاهداف، بعضها على المستوى الشخصي والبعض الاخر على المستوى العملي داخل المنظمة، وهنا تمكن اهمية مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، في مساعدتهم

على تحقيق التراصف والتنسيق بين هذه الاهداف، وعدم التضحية ببعضها لحساب البعض الاخر.

٤. **تنوع المتغيرات :** أي وجود مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بصورة مختلفة على القرارات التي يمكن للموارد البشرية اتخاذها، ومن الممكن ان يكون هذا التأثير بصورة متعكسة، لذا يتوجب على الموارد البشرية امتلاك المهارة لتحقيق التجانس بين النتائج المتوقعة عند التعامل مع هذه المتغيرات، والاستفادة منها في توليد المدخلات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة منها كمخرجات.

### **ثالثاً : مبادئ استخدام مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات**

هناك مجموعة من المبادئ التي يتوجب على الموارد البشرية الارتكاز عليها، عند استعمال مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، من اجل تحقيق اهدافهم في حياتهم الشخصية والعملية، وتنفيذ ما مطلوب منهم، ولعل ابرز هذه المبادئ الاتي :

١. **مبدأ الاستمرارية:** يعكس هذه المبدأ حقيقة مهمة، وهي ان عملية اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع جوانب الحياة الخاصة بالموارد البشرية، سواء كان داخل المنظمة ام خارجها، لذا فان مهارته على اتخاذ القرارات وحل المشكلات يجب ان تكون قابلة للاستعمال بصورة مستمرة، لكون الحياة البشرية عبارة عن سلسلة من القرارات المستمرة.

٢. **مبدأ التحديث :** بما ان عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة وتتخذ في المواقف المختلفة التي تواجه الموارد البشرية، لذا يتوجب عليهم تطوير مهارتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بصورة تتراصف مع المستجدات التي تواجههم، لضمان عدم تقادمها او تراجعها وعدم قدرتها على اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع ظروف الحياة الخاصة بهم.

٣. **مبدأ الموضوعية :** يؤكد هذا المبدأ على اهمية الموضوعية في اتخاذ القرارات من قبل الموارد البشرية، لضمان تحقيق النتائج الحيادية بالنسبة للجميع، وعدم تفضيل بعض النتائج على بعضها الاخر، بالشكل الذي يتراصف مع التوجهات الذاتية او المصالح الخاصة بهم.

٤. **مبدأ التفكير** : يركز هذا المبدأ على اهمية التفكير في ترشيد القرارات التي تقوم الموارد البشرية باتخاذها، اذ لابد من التفكير في المتغيرات ذات العلاقة بالموقف او المشكلة التي يتوجب التعامل معها، من اجل تحليلها والوقوف على اسبابها والنتائج المترتبة عليها، ومن ثم اتخاذ القرارات بصورة عقلانية اكثر مما عاطفية.
٥. **مبدأ الوقت** : يؤكد هذا المبدأ على اهمية الوقت الذي يتم اتخاذ القرارات فيه، اذ لابد من قيام الموارد البشرية باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، من اجل استغلال الفرص المتاحة امامهم واستثمارها في تحقيق اهدافهم، او معالجة المشكلات في مراحلها المبكرة وضمان عدم تفاقهم نتائجها وانتقالها الى مرحلة متقدمة في الوظيفة، بحيث يصعب التعامل معها او الحد من اثارها العكسية.
٦. **مبدأ الحقائق** : يركز هذا المبدأ على حقيقة ان القرارات التي تقوم الموارد البشرية باتخاذها، لابد وان تكون مستندة الى الحقائق والبيانات الواقعية، التي تؤكد رصانتها وامكانية تطبيقها على ارض الواقع، أي بعبارة اخرى بما ان عملية اتخاذ القرارات مستمرة ومتكررة، لذا من الضروري ان تكون مهارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لها القدرة على التعامل مع الحقائق السابقة والحالية من اجل ان تكون امتداد للمستقبل.

#### **رابعاً : آلية تعزيز مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات**

لقد تمت الاشارة سابقاً الى فكرة مهمة وهي ان مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات هي ليست مهارة فطرية تولد مع الموارد البشرية، وانما تعتمد في بعض جزئياتها على الحدس الذي يتمثل بالمشاعر الغريزية، لذا فهناك مجموعة من الآليات التي يمكن الاستناد عليها، من اجل تطوير هذه المهارات، ومساعدة الموارد البشرية على ترشيد استعمالها وعدم الارتباك او التردد عند التعامل مع مواقف او حالات استثنائية، ولعل ابرز هذه الآليات الاتي :

١. **جمع المعلومات** : يتوجب على الموارد البشرية عند تعرضها الى موقف محدد او مشكلة معينة، القيام بجمع المعلومات ذات العلاقة بها قبل القيام بعملية التفكير لاتخاذ القرارات، من اجل فهم القضايا ذات العلاقة بها، والتعرف على اهم

الاطراف الذي يمكن ان يتأثروا او يؤثروا على قراراتهم، وبعد جمع المعلومات ودراستها سوف تتوفر دراية متكاملة لدى الموارد البشرية حول طبيعة المواقف او المشكلات التي تواجههم في العمل.

٢. **التحكم بالعاطفة :** من الضروري تحكم الموارد البشرية بمشاعرهم او عاطفتهم، عند التعرض الى موقف او مشكلة محددة، اذ ان استخدام المشاعر بدون القيام بعملية التفكير العقلاني سوف تقود الى اتخاذ القرارات العشوائية، غير المستند على الحقائق والوقائع المنطقية، وهذا بدوره سوف يؤدي الى اتخاذ قرارات غير صحيحة يمكن ان يترتب عليها نتائج غير مرغوب بها بالنسبة للموارد البشرية ومنظمتهم او المتعاملين معهم.

٣. **الاهتمام بالأولويات :** أي قيام الموارد البشرية بتحديد اهدافهم او اهم النتائج التي يسعون الى تحقيقها، ومن ثم ترتيبها بحسب الاولويات من اهم الى المهم، من اجل التعرف على المواقف الاكثر اهمية، او المشكلات التي يتوجب التركيز على معالجتها في البداية، لتكون بمثابة المرشد لعملية اتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها.

٤. **ادارة الوقت :** لابد من تعزيز مهارة الموارد البشرية في التنسيق بين اهمية القرارات التي يتوجب اتخاذها، وبين الوقت اللازم لاتخاذها، اذ ان يعرض القرارات يتوجب اتخاذها بأسرع وقت لكون نتائجها يمكن ان تكون سريعة التأثير بالنسبة للموارد البشرية ومنظمتهم. في حين هنا قرارات يتوجب التأني في اتخاذها ودراستها بتفاصيلها المتنوعة، لذا تستلزم وقت اطول لاتخاذها. وهنا يتوجب اشراك الموارد البشرية بدورات تدريبية لتعزيز مهارتهم التنسيقية بين الوقت والقرارات التي يقوموا باتخاذها.

٥. **التعاون مع الآخرين :** من الضروري امتلاك الموارد البشرية الرغبة والاستعداد للتعاون مع الآخرين، سواء كانوا داخل المنظمة او خارجها، لضمان تبادل الافكار والمعلومات فيما بينهم، بالشكل الذي يحقق التراكم المعرفي اللازمة لمساعدتهم على اتخاذ القرارات للتصدي للمشكلات او المواقف التي تواجههم. اذ

أكدت العديد من البحوث والدراسات بأن القرارات الجماعية أكثر فاعلية مقارنة بالقرارات الفردية.

٦. تعزيز القدرة على التفكير في الآجال المختلفة : أي تعزيز مهارة الموارد البشرية على التخطيط قصير ومتوسط وطويل الامد، من اجل تعزيز مهارتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالتنسيق مع النتائج التي يرغبون بها، في الآجال المختلفة.

### **خامساً : انواع مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات**

هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل بتكاملها مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالموارد البشرية، والتي سنحاول تحديدها ومناقشتها بالتركيز على خطوات او مراحل اتخاذ القرارات، اذ ان كل مرحلة من هذه المراحل تتطلب مهارة محددة من قبل الموارد البشرية، ومن خلال استخدامها بصورة متكاملة تتشكل مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات وهذه المهارة هي :

١. مهارة تحديد المشكلة : اولى خطوات اتخاذ القرارات هي تحديد المشكلة او الموقف الذي يتوجب اتخاذ القرارات للتعامل معه، وفي هذه الخطوة يتطلب مهارة محددة من قبل الموارد البشرية، تضمن مهارتهم في تحديد الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المرغوبة به، من اجل التعرف على مسبباتها اتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها. ومن الضروري ان تتضمن مهارة تحديد المشكلة امكانية الرجوع الى معلومات الماضي واستخدام الخبرات السابقة للموارد البشرية في التعامل مع الاحداث التي يمكن ان تتكرر في المستقبل، والتخطيط ووضع السيناريوهات والاحتمالات للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، ومن ثم تحديد المشكلة واساسياتها لتكون المرجع الذي تستند عليه المهارة التالية.

٢. مهارة توليد البدائل : بعد قيام الموارد البشرية بتحديد المشكلة بالرجوع الى معلومات الماضي ذات العلاقة بها، ووضع السيناريوهات والاحتمالات المستقبلية. يقوموا في هذه المرحلة باستعمال مهارة توليد البدائل، التي يتم في اطارها اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجهها الموارد البشرية.

وتعتمد هذه المهارة على مجموعة من الاساليب في توليد الحلول، منها الاحلال التي يتم في اطارها احلال طريقة محددة في الحل محل الاخرى لكونها اكثر فاعلية وكفاءة منها، او من خلال الدمج أي دمج المهمات والنشاطات الخاصة بالموارد البشرية واختصارها بعدد اقل، كما يمكن معالجة المشكلة من التكييف بما يتراصف مع المستجدات البيئية، او الحذف لتقليل التكاليف التي تتحملها الموارد البشرية او منظماتهم نتيجة تنفيذ وظائف محددة.

٣. **مهارة تقييم البدائل :** في هذه المهارة تقوم الموارد البشرية، بتشخيص ايجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل التي تم اقتراحها، أي بعبارة اخرى التعرف على النتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها ومقارنتها بالتكاليف التي سوف تتحملها الموارد البشرية او منظماتهم، نتيجة اختيارها في اتخاذ القرارات. ومن الضروري الاخذ بنظر الاعتبار ثلاثة محركات رئيسة عند المقارنة بين البدائل وتقييمها، وهي احتمالية التأكد، واحتمالية اللاتأكد في تحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم مقدار المخاطرة المرافقة لكل بديل من هذه البدائل.

٤. **مهارة اختيار البديل :** وهذه المهارة هي التي تشكل جوهر مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتي يتم اختيار البديل الافضل التي يمكن من خلاله استثمار الفرص او التصدي للتحديات او المشكلات، التي تعرقل الموارد البشرية عند تنفيذ ما مطلوب منهم داخل منظماتهم. وعليه فان هذه المهارة هي التي تحقق المنفعة الاكبر للموارد البشرية نتيجة استخدام مهارتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٥. **مهارة تنفيذ القرار :** تتمثل هذه المهارة في استعداد الموارد البشرية لنقل قراراتهم، من الواقع النظري الى الواقع التطبيقي، وذلك بوضع مجموعة من الخطط والاجراءات التي توضع المسارات، الواجب الالتزام بها من اجل تنفيذ القرارات، بعد تهيئة الظروف البيئية المناسبة لذلك، والتأكد من توفر الموارد التي تسهم بصورة فعالة في تنفيذ القرارات وتحقيق النتائج المرجوة منها بصورة فاعلة.

٦. **مهارة تقييم نتائج القرار :** تبرز هذه المهارة في متابعة الموارد البشرية للنتائج التي تم تحقيقها، نتيجة القرارات التي قاموا باتخاذها وهل تم بالفعل الوصول الى

الغايات المقصودة، ومن ثم توفير التغذية العكسية التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات المستقبلية، لكونها عملية مستمر وكما تمت الإشارة إليها سابقاً.

### **سادساً : محددات مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات**

هناك مجموعة من المحددات التي تقيد مهارة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، في مواقف محددة مما يقودها الى اتخاذ قرارات خاطئة او ليس بالصورة المطلوبة، بسبب الاستعجال او التأخر، الامر الذي ينعكس على حدوث اعتراض واضح من قبل المتعاملين معهم، بسبب التضارب في المصالح او التعارض في اهدافهم، لذا من الضروري مناقشة اهم المحددات التي تمارس تأثيرها على هذه المهارات والتي يمكن تحديدها بالاتي :

١. **المحددات الشخصية :** هناك مجموعة من المحددات الشخصية التي تمارس دور مهم في التأثير على الموارد البشرية، عند استخدام مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات، تتقدمها **القيم والاتجاهات** التي تتمسك بها الموارد البشرية، لكونها تشكل الاطار المرشد الذي يوجه الموارد البشرية عند التعامل مع المشكلات او المواقف التي تواجههم، وبشكل خاص في مجال تحديد الاهداف وترتيبها بحسب اولوياتها، ومن ثم توليد الحلول واتخاذ الافضل منها. كما تمثل **شخصية** الموارد البشرية واحدة من محددات مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهي تتمثل في بالخصائص النفسية والفسولوجية التي تميز الموارد البشرية بعضهم عن البعض الاخر، فهي تؤثر على هذه المهارة لكونها تحديد الميول الشخصية واستعداد الموارد البشرية لاستعمال قدراتهم في مواقف معينة دون غيرها. اما **الذكاء** فهو من المحددات الشخصية التي تعكس مهارة الموارد البشرية في التعامل مع المعلومات والحقائق المتاحة امامهم، وتحليلها واستنتاج ما يمكن ان يستند عليه في اتخاذ القرارات. كما تشكل **الدافعية** واحدة من المحددات الشخصية التي رغبة الموارد البشرية في ترتيب الحاجات والرغبات الخاصة به بحسب اولوياتها، ومن ثم فهو يشعر بالرضا والسعادة عند اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع دافعيته، ومن اهم العوامل الدافعية ذات العلاقة بمهارة اتخاذ القرارات هي الشجاعة والرغبة في

المجازفة من اجل تحقيق النتائج المطلوبة، وبعض النظر عن المخاطر المرافقة لها، كما ان الشعور بالأمان والانجاز هي ان توجه الموارد البشرية عند استخدام مهارات اتخاذ القرارات الخاصة بهم. كما تمت الاشارة الى عدد اخر من **العوامل السلوكية** ضمن اطار المحددات الشخصية الخاصة بالموارد البشرية، بعضها يتعلق بالبواعث النفسية الخاصة بالموارد البشرية والتي تفسر التوجهات السلوكية اللازمة لاتخاذ القرارات، اما الجزء الاخر فيرتبط بالبيئة النفسية المحيطة بالموارد البشرية والتي تمثل الاطار العام الذي يتم في اطاره اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجههم.

٢. **المحددات التنظيمية** : تتقدم المحددات التنظيمية **الاهداف** التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، فهي تمثل الاساس الذي تركز عليه الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات اللازمة لاستثمار الموارد المتاحة امامهم، او تنفيذ النشاطات والمهام المناطة بهم، فضلاً عن معالجة المشكلات التي تعرقهم في العمل. كما ان استراتيجية المنظمة هي من اهم المحددات على مهارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، لكونها تمثل الخطة التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق اهدافها وبحسب الاولويات الخاصة بها. كما ان **ثقافة المنظمة** تعكس القيم والعادات والاتجاهات التي ترشد سلوكيات مهارة الموارد البشرية داخلها، ولعل مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات واحدة من هذه المهارات التي تتقيد بالثقافة السائدة داخل المنظمة عند استعمالها، كما تمثل فلسفة الادارة العليا واحدة من العوامل الثقافية التي تمثل المظلة العليا، لترشيد القرارات التي تقوم الموارد البشرية داخل المنظمة باتخاذها. كما ان **موارد المنظمة** تؤثر على مهارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، فمن الممكن ان تكون الموارد شحيحة ومن ثم تقيد هذه المهارة، او العكس من الممكن ان تكون متوفرة بصورة كافية لتعزيز مهارة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات في وقتها المناسب للتصدي للمشكلات ومنع تفاقم نتائجها وانتقالها الى مراحل متقدمة من العمل.

٣. **الحقائق والمعلومات** : تمارس الحقائق والمعلومات دور مهم في التأثير على مهارة الموارد البشرية، في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لكونها تتعلق بالبدائل



التي يمكن الاختيار فيما بينها من اجل اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الاهداف المطلوبة. وهذا تبرز فكرة رئيسة وهي ان القرارات التي يتم اتخاذها ليست مجرد افتراضات، وانما هي نتائج للحقائق الواقعية التي ترتبط بالمواقف والمتغيرات البيئية المحيطة بالموارد البشرية، لذا من الضروري ان يكون لديهم حقائق ومعلومات كافية عند اتخاذ القرارات الخاصة بهم، لمعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل، وذلك لضمان ان تكون قراراتهم واقعية اكثر مما افتراضية.

#### ٤. المحددات المجتمعية : تمثل ثقافة المجتمع واحدة من متغيرات البيئة الخارجية

التي تعمل في اطارها المنظمة، والتي يمثل المورد البشري بقراراته المتنوعة جزءا من منظمته، لذا يتوجب قيامه بدراسة هذه الثقافة بمتغيرات المتنوعة قبل قيامه باتخاذ أي قرار، لضمان عدم حدوث أي تضارب او تعارض معها، والذي يمكن ان تنتج عنه نتائج عكسية بالنسبة لمنظمتها وسمعتها في المجتمع. كما تمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحد من المحددات المجتمعية التي تؤثر في مهارة مواردها البشرية على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، اذ لا يمكن للموارد البشرية وخاصة ذات المناصب الادارية العليا، اتخاذ القرارات بشكل منعزل عن المسؤولية الاجتماعية الخاصة بمنظمتهم اتجاه المجتمع، اذ يتوجب ان تكون هذه القرارات في اطار المعايير القانونية والاخلاقية الخاصة بالمجتمع، لضمان تنفيذها وتحقيق النتائج المرجوة منها، بدون حدوث أي اعتراض لها من قبل المجتمع المحيط بالمنظمة.

## ملخص الفصل

تنوعت التعريفات التي قدمها الباحثون والمهتمون لمهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحسب توجهات وآراء كل منهم، ولكن بشكل عام عرفها الكاتبين بأنها مهارة الموارد البشرية في تحديد المواقف والمشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار محدد للتعامل معها، بعد توليد مجموعة من البدائل وتقييمها بالاستناد الى الحقائق والمعلومات، للتعرف على النتائج المتوقعة من كل بديل، ومن ثم اختيار الافضل الذي يساعدهم على استثمار مواردهم بالكفاءة وتحقيق اهدافهم بالفاعلية. وتتمتع مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأهمية خاصة بالنسبة للموارد البشرية منظماتهم، وما يؤكد ذلك هو وجود مجموعة من المبررات التي تؤكد اهميتها منها وجود المشكلة وتنوع البدائل التي مكن اعتمادها لمعالجتها، فضلاً عن تنوع الاهداف والمتغيرات الخاصة بها، والتي ترغب الموارد البشرية تحقيق التوفيق فيما بينها. وتوجد مجموعة من المبادئ التي يتم الارتكاز عليها من قبل الموارد البشرية، لضمان استخدام مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بهم، بأفضل شكل ممكن وتحقيق النتائج المرجوة منها ولعل ابرز هذه المبادئ الاتي (مبدأ الاستمرارية ، مبدأ التحديث، مبدأ الموضوعية، مبدأ التفكير، مبدأ الوقت، ومبدأ الحقائق). كما توجد مجموعة من الآليات التي يمكن من خلال اعتمادها تعزيز مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات للموارد البشرية. وهناك مجموعة من المهارات الفرعية التي يمكن من خلال توحيدها بناء مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالموارد البشرية، وقد تم دراستها في هذا الفصل بالتركيز على مراحل اتخاذ القرارات وهي (مهارة تحديد المشكلة، مهارة توليد البدائل، مهارة تقييم البدائل، مهارة اختيار البديل، مهارة تنفيذ القرار، ومهارة تقييم نتائج القرار). كما اكد الباحثون والدراسون بوجود مجموعة من المحددات التي تؤثر على مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات للموارد البشرية وبشكل عام تم تحديدها في اطار اربعة محددات وهي (المحددات الشخصية، المحددات التنظيمية، الحقائق والمعلومات، واخيراً المحددات المجتمعية ).

## اسئلة الفصل

س ١ : قدم الباحثون والمهتمون مجموعة من المداخل التي يمكن الارتكاز عليها في تعريف مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحسب توجهاتهم واهتماماتهم، ناقش ذلك ثم اعطي تعريف من وجهة نظرك .

س ٢ : ناقش اهمية مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالنسبة للموارد البشرية منظماتهم، ثم لخص بشكل نقاط اهم مبرراتها .

س ٣ : عدد مع الشرح اهم المبادئ التي يتم الارتكاز عليها من قبل الموارد البشرية عند استعمال مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بهم.

س ٤ : ناقش اهم الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات للموارد البشرية.

س ٥ : هناك مجموعة من المهارات الفكرية التي تتشكل من خلالها مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات للموارد البشرية، ناقشها بالتركيز على مراحل اتخاذ القرارات.

س ٦ : عدد مع الشرح اهم المحددات التي تؤثر على مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالنسبة للموارد البشرية.

## الفصل الخامس عشر

### المهارات الاخلاقية

تمثل المهارات الاخلاقية للموارد البشرية المبادئ والقيم الذاتية، التي توجه سلوكياتهم وتصرفاتهم اتجاه المواقف والآخرين الذين يتعاملوا معهم، وعلى وجه التحديد بخصوص ما هو صحيح ومقبول اجتماعياً، وما هو خطأ وغير مقبول او غير مرغوب من الناحية الاجتماعية. وعليه فان المهارات الاخلاقية هي التي تحدد درجة المقبولية الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة والمجتمع، فضلاً عن كونها المحرك الرئيس لمستويات الاداء الخاصة بهم، عند ممارسة النشاطات والمهام المناطة بهم. كما اكد بعض الباحثون والمهتمون بان المهارات الاخلاقية هي التي تعزز العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية، ومن ثم رغبتهم في البقاء والاستمرار في التعامل معهم مستقبلاً. ولهذه الاهمية خصص هذا الفصل من الكتاب للتعرف على مفهوم المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، مع مناقشة بعض المرتكزات النظرية الخاصة بها، وبقدر تعلق الامر بالأهداف الرئيسة لهذا الكتاب، والتي يمكن تحديد ابرزها في التعرف على الاتي :

١. اهم المداخل والتوجهات التي يمكن الاستناد عليها في تعريف المهارات الاخلاقية للموارد البشرية.
٢. اهمية المهارات الاخلاقية في المنظمات المعاصرة.
٣. اهم المصادر التي يمكن من خلالها اكتساب وتحديث المهارات الاخلاقية للموارد البشرية.
٤. اهم الآليات التي يمكن الاستناد عليها في تعزيز المهارات الاخلاقية للموارد البشرية
٥. اهم الانواع الفرعية التي تتشكل منها المهارات الاخلاقية للموارد البشرية.
٦. اهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية عند استخدام مهاراتهم الاخلاقية.

## أولاً: مفهوم المهارات الأخلاقية

تحتل المهارات الأخلاقية أهمية خاصة مقارنة بالمهارات الأخرى للموارد البشرية، كونها تتعامل مع ذاتهم من جهة، والمعايير والقوانين الأخلاقية الخارجية من جهة أخرى، وتحاول الموازنة بينها بالشكل الذي يرضي الجميع، وقد تزايد الاهتمام بدراسة المهارات الأخلاقية والبحث بها، في مطلع القرن الحالي بسبب الضغوطات الخارجية على المنظمة من قبل المجتمع، من أجل الالتزام وتطبيق المعايير الأخلاقية من الناحية التجارية والصناعية، فضلاً عن اعتماد الحكومات جملة من الإجراءات والقوانين للقضاء على الممارسات غير الأخلاقية التي تعتمد عليها المنظمات من أجل الحصول على مصادر غير شرعية للأرباح، ومن أجل الاستجابة لهذه المستجدات أو الضغوطات اتجهت العديد من المنظمات نحو إشراك مواردها البشرية بمجموعة من الدورات التدريبية، وتوعيتهم لتعزيز مهاراتهم الأخلاقية، ومن ثم تنفيذ وظائفهم في إطار هذه الاعتبارات الأخلاقية.

لذا فقد اكتنف إيجاد مفهوم واضح ومحدد لها صعوبة واضحة، نتيجة تباين الاتجاهات والآراء التي استند عليها الباحثون في تعريفها. إذ تم تعريفها بأنها (المهارات الراسخة بقوة في ذات الموارد البشرية، والتي تدفعهم إلى فعل ما هو صحيح وتجنب ما هو خطأ عند التعامل مع الآخرين)، يؤكد هذه التعريف على دور المهارات الأخلاقية في ترشيد سلوكيات الموارد البشرية الصحيحة والقضاء على تلك الخاطئة، عند التعامل مع الآخرين سواء كانوا داخل منظماتهم أم خارجها. ومن وجهة نظر سلوكية بحثه تم تعريف المهارات الأخلاقية بأنها (مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحرك سلوكيات الموارد البشرية، بطريقة تتوافق مع القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع)، وهذا التعريف يؤكد فكرة مهمة بأن المهارات الأخلاقية يمكن أن تكون معايير أو مبادئ أخلاقية، هي التي تحرك وتوجه سلوكيات الموارد البشرية بما يتراصف مع القيم الشائعة في المجتمع. وبالتركيز على مدخل العدالة فقد عرفت المهارات الأخلاقية بأنها (بأنها المهارات التي تتمسك بها الموارد البشرية، لتحقيق العدالة عند التعامل مع الآخرين أو التنافس معهم)، وهذا التعريف يعكس فكرة

مضمونها ان المهارات الاخلاقية هي التي تتضمن العلاقات الاجتماعية والتعاملات بين الموارد البشرية، لضمان تحقيق الشفافية والنزاهة فيما بينهم.

وعلى وفق مدخل المسؤولية الاجتماعية فقد عرفت المهارات الاخلاقية للموارد البشرية بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من تنفيذ وظائفهم ومهامهم، بالشكل الذي يتناسب مع توجهات المسؤولية الاجتماعية الخاصة بمنظمتهم)، وهنا يمكن القول بان المهارات الاخلاقية هي المحرك الرئيس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمتهم، في اطر البيئة التي تعمل ضمن حدودها. وقد تمت الاشارة بان المهارات الاخلاقية للموارد البشرية تحتوي على مجالين، الاول يركز على الاخلاق الادبية ذات الصلة بسلوكيات الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها، اما المجال الثاني فهو ذات صلة بالأخلاق التطبيقية التي تتعلق بالقضايا الاخلاقية ذات العلاقة بالمهنة التي تمارسها الموارد البشرية مثل القانون والطب وغيرها من المهن. ومن جهة نظر تنظيمية فقد عرفت المهارات الاخلاقية للموارد البشرية بانها (جزء من الثقافة التنظيمية للمنظمة، التي ترشد قرارات وسلوكيات الموارد البشرية بما يتراصف مع التوجهات الثقافية الخاصة بمنظمتهم)، وهنا تصبح فكرة المهارات الاخلاقية واضحة بانها جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة الاشمل، والتي ترشد سلوكيات وقرارات مواردها البشرية داخلها وخارجها ضمن المجتمع الاكبر.

وبالتركيز على جانب التنوع البشري داخل المنظمة فقد عرفت المهارات الاخلاقية للموارد البشرية بانها (مهارة الموارد البشرية في التعامل مع التنوع الثقافي للمتعاملين معه، بدون التمييز بينهم من الناحية العرقية او الجنسية او العنصرية)، وهذا التعريف يؤكد على دور المهارات الاخلاقية في تقليل الصراعات والنزاعات التي تحدث بين الموارد البشرية نتيجة التنوع في خلفيات الثقافية او العرقية او غيرها من المؤشرات. كما تم تعريف المهارات الاخلاقية للموارد البشرية بانها (المهارات التي تدفع الموارد البشرية الى تنفيذ ما مطلوب منهم، بأقصى درجات المسؤولية والانتماء للمنظمة)، وهنا تبرز فكرة رئيسية وهي ان المهارات الاخلاقية للموارد البشرية يمكن ان تتجسد في حرصهم على اداء ما مطلوب منهم، في اقصى مستويات المسؤولية وارقى مستوى الاداء. ومن وجهة نظر قانونية فقد تم تعريف المهارات الاخلاقية

للموارد البشرية بانها (المهارة التي تمكن الموارد البشرية من الالتزام بالقوانين والتعليمات، السائدة داخل المنظمة عند تنفيذ ما مطلوب منهم)، وهنا يمكن القول بان المهارات الاخلاقية للموارد البشرية هي الدليل الارشادي لسلوكياتهم وتحركاتهم داخل المنظمة وفق القوانين السائرة داخلها. وبعد مراجعة التوجهات الفلسفية والنظرية للتعريفات السابقة يمكن للمؤلفين تعريف المهارات الاخلاقية للموارد البشرية بانها (مجموعة من المهارات المتكاملة التي ترشد سلوكياتهم وقراراتهم، عند التعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، بالشكل الذي يحقق العدالة والشفافية، ومن ثم يمكن منظماتهم من تحقيق المسؤولية الاجتماعية ضمن المجتمع التي تعمل ضمنه حدوده).

## ثانياً : اهمية المهارات الاخلاقية

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستناد من خلالها على اهمية المهارات الاخلاقية، بالنسبة للموارد البشرية ومنظمتهم والمجتمع الاكبر، اذ يمكن الاعتماد على اهذه المهارات كمعيار للانضباط الوظيفي، من خلال امتلاك الموارد البشرية للمهارات الاخلاقية يمكن الالتزام بالأنظمة والتعليمات السارية المفعول داخل المنظمة، ومن ثم ضمان تنفيذ ما مطلوب منهم بدون حدوث أي تعارض او تضارب بالمصالح مع الاطراف المتعاملين معهم. وعليه يمكن القول بان المهارات الاخلاقية لها اهميتها الخاصة في المنظمات كافة، وبغض النظر عن طبيعة نشاطاتها او حجمها. وبذات الاتجاه تقريبا تمت الاشارة الى ان المهارات الاخلاقية هي التي تحافظ على سلوكيات الموارد البشرية، واتزانها بصورة خاصة في الموارد الحرجة والاستثنائية، أي بعبارة اخرى تمكن هذه المهارات الموارد البشرية من ضبط الذات وعدم الوقوع في الخطأ بسبب المواقف غير المتوقعة التي تواجههم في العمل.

وبالتركيز على العلاقة بين المهارات الاخلاقية للموارد البشرية ادائهم داخل المنظمة، فيمكن القول بان يمكن من خلال هذه المهارات تعزيز مستويات الثقة لدى الموارد البشرية وقدرتهم على تنفيذ المهمات والواجبات المكلفين بها، وبغض النظر عن مستويات الصعوبة المرافقة لها، ومن ثم الارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بهم. كما

تلعب المهارات الاخلاقية دور مهم في تعزيز روح التعاون والتفاهم بين الموارد البشرية، ومن ثم دعم ثقافة الفريق الواحد داخل المنظمة، بالشكل الذي يوحد من جهودهم ويجعلها تركز على تحقيق المصلحة العامة للمنظمة، حتى ولو على حساب مصالحهم الخاصة.

ومن وجهة نظر تسويقية فان المهارات الاخلاقية للموارد البشرية ترتبط بصورة مباشرة بسمعة المنظمة ضمن المجتمع، ومن ثم فهي تمارس دورها المهم في استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم لأطول مدة ممكن، فضلاً عن كون هذه المهارات هي المرشد الرئيس التي يمكن الاستناد عليه في حل المشكلات التي تحدث بين المنظمة وزبائنهم، بالشكل الي يرسخ جذورها ضمن السوق الخاص بها. وبعد مناقشة الافكار السابقة التي ناقشت اهمية المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، يمكن للمؤلفين تلخيص اهميتها بعدد من النقاط وهي :

١. تدعم الموارد البشرية وتساعدهم على الالتزام بالأنظمة والتعليمات المعتمدة من قبل منظماتهم، ومن ثم تساعدهم على تحقيق الاستقرار الوظيفي الخاص بهم على الامد الطويل مقارنة بالأمم القصير.

٢. تمكن الموارد البشرية من ضبط الذات والتحكم بسلوكياتهم في المواقف الحرجة والاستثنائية التي تواجههم اثناء التعامل مع الآخرين وتنفيذ ما مناط بهم من مهام وواجبات.

٣. تسهم المهارات الاخلاقية للموارد البشرية في تحسين مستويات الاداء الخاصة بهم وبمنظماتهم، من خلال تعزيز ثقتهم بذاتهم وقدراتهم، وكذلك تنمية روح التعاون والتفاهم بينهم وبين زملاءهم والعمل بصورة مشتركة وبروح الفريق الواحد.

٤. تسهم المهارات الاخلاقية للموارد البشرية في تحسين سمعة منظماتهم ضمن المجتمع الاكبر.

٥. ترشد الجهود الخاصة باتخاذ القرارات اللازمة لاستثمار الفرص ومعالجة المشكلات ضمن حدود المعايير الاخلاقية المعتمدة داخل المنظمة.



### ثالثاً : مصادر المهارات الاخلاقية

تنوعت وتعددت المصادر التي يمكن من خلالها للموارد البشرية اكتساب المهارات الاخلاقية الخاصة بهم، وتحديثها بما يتراصف مع المستجدات المتلاحقة في وظائفهم ومنظمتهم، لذا سنحاول في هذه الفقرة مناقشة ابرز مصادر المهارات الاخلاقية وكما في النقاط الاتية :

١. **العائلة** : تمثل العائلة النقطة الاولى التي تنطلق منها قيم ومعتقدات الموارد البشرية واتجاهاتهم في الحياة، وهي التي تحدد لهم ما يتوجب اعتماده وفعله من التصرفات والسلوكيات الصحيحة وتجنب تلك غير المقبولة، وهنا يتم غرس البذرة الاولى للمهارات الاخلاقية فيهم، ومن ثم فان العائلة هي التي تلعب الدور البارز في بناء المهارات الاخلاقية للموارد البشرية وبشكل خاص في مرحلة الرشد او النضج من دوره الحياة.

٢. **الجماعات المرجعية** : تتأثر الموارد البشرية بالجماعات التي تتعامل معها في حياتها الشخصية والعملية، اذ انها تمارس دور مهم في التأثير على سلوكياتهم وتصرفاتهم، اذ من الممكن ان تحدث الخلافات والنزاعات فيما بينهم، او يمكن ان يتم اغراءهم لممارسة بعض السلوكيات غير الاخلاقية مثل السرقة او التزوير. وبالمقابل يمكن ان تكون الجماعات المرجعية هي المرشد الرئيس لبناء وتعزيز المهارات الاخلاقية ونبذ تلك التي لا تتلاءم مع القيم والعادات الاخلاقية المتمسكة بها الجماعة.

٣. **القيم الشخصية** : تسهم القيم الشخصية للموارد البشرية في بناء المهارات الاخلاقية الخاصة بهم، اذ انها تشكل القاعدة التي تحرك السلوكيات الخاصة بهم، فضلاً عن كونها تسهم في تعزيز النظام المعرفي الخاص بهم، وهو الذي يحدد المهارات الاخلاقية الخاصة بهم.

٤. **العوامل الموقفية** : تواجه الموارد البشرية مجموعة من العوامل الموقفية بصورة مفاجئة غر مخطط لها او متوقعة، وتلمي عليهم اعتماد مجموعة من السلوكيات للتعامل معها، فمن الممكن ان تكون هذه السلوكيات اخلاقية او غير اخلاقية بحسب الموقف، أي بعبارة اخرى تعكس المواقف الطريقة التي تنظر من خلالها

الموارد البشرية الى العالم المحيط بها، فيمكن من خلال المواقف غرس البذور بناء المهارات الاخلاقية واستعمالها في المواقف المشابه التي يمكن ان تتعرض لهم الموارد البشرية مستقبلاً.

٥. **الخبرات :** تلعب الخبرات السابقة دورها المهم في بناء المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، اذ تبقى التجارب السابقة والنتائج المترتبة عليها بمثابة دليل يستند عليه المورد البشري في ترشيد سلوكياته وتصرفاته في المواقف المماثلة لها، وعليه فان الخبرات السابقة هي التي تحدد السلوكيات الاخلاقية للموارد البشرية من خلال تشجيعهم على فعل ما هو الصواب وتجنب تلك غير المرحب بها من قبل الآخرين.

٦. **الدين :** يمثل الدين واحد من المصادر المهمة التي تمارس دورها المهم في بناء المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، فمعظم الاديان السماوية تحث الموارد البشرية على الاستقامة والطاعة والنزاهة في التعامل مع الآخرين، وتنفيذ النشاطات والفعاليات الخاصة بهم داخل منظماتهم، والالتزام بالقوانين والتعليمات النافذة من خلال الرقابة الذاتية الخاصة بهم، وشعورهم بالمسؤولية اتجاهها، وعليه يمكن القول بان المهارات الاخلاقية تنطلق بصورة مباشرة من الدين.

٧. **المجتمع :** يشكل المجتمع البيئة الخارجية التي تعيش ضمنه حدودها الموارد البشرية، فهو الذي يحدد السلوكيات والعادات المقبولة اجتماعياً وتلك غير المرغوب بها، وعليه فان الموارد البشرية تحاول بناء المهارات الاخلاقية الخاصة بها، والالتزام بها عند التعامل مع الآخرين ضمن حدود المجتمع من اجل الحفاظ على مقبوليتهم فيه.

#### **رابعاً : آلية تعزيز المهارات الاخلاقية**

هناك مجموعة من الآليات التي يمكن من خلال استخدامها، توفير مجموعة من الاساليب والادوات اللازمة لتعزيز المهارات الاخلاقية الخاصة بالموارد البشرية، ولأهميتها سنحاول التعرف على البعض منها في النقاط الاتية :

١. وضع دليل يمكن الاستناد عليه من قبل الموارد البشرية، في ارشاد سلوكياتهم بالشكل الذي يتراصف مع المبادئ الاخلاقية المطلوبة داخل المنظمة.
٢. اعتماد انظمة من قبل الادارات العليا في المنظمة، لمكافاة السلوكيات الاخلاقية المطلوبة، ومعاينة تلك غير المرغوب بها، بالشكل الذي يعزز من المهارات الاخلاقية الخاصة بمواردها البشرية.
٣. اقامة مجموعة من ورش العمل والندوات التثقيفية، لمناقشة ابرز المهارات الاخلاقية التي يتوجب التمسك بها من قبل الموارد البشرية، وباستضافة خبراء او مختصين في هذا المجال.
٤. تنفيذ سلسلة من الدورات التدريبية والتطويرية، التي تهدف الى تعزيز المهارات الاخلاقية الخاصة بالموارد البشرية، وبالشكل الذي يتناسق مع المسؤوليات المناطة بهم داخل المنظمة.
٥. تعزيز انظمة الاتصال وتبادل المعلومات بين الادارة ومواردها البشرية، من اجل توجيه رسالة اعلامية اليهم حول اهمية المهارات الاخلاقية، وآلية الالتزام بها واعتمادها عند تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم.
٦. تشكيل فرق عمل بعضوية موارد بشرية من المستويات التنظيمية كافة، تتولى وضع آلية واجراءات للتحقق من المخالفات الاخلاقية التي يمكن القيام بها من قبل الموارد البشرية، عند تنفيذ ما مطلوب منهم، ومن ثم معالجتها اول بأول للحد من الاثار السلبية المرتبة عليها.

### **خامساً : انواع المهارات الاخلاقية**

كما هو الحال بالنسبة للأنواع الاخرى من المهارات، فان المهارات الاخلاقية للموارد البشرية تتألف من مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل بتكاملها المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، ولعل ابرز هذه الانواع الاتي :

١. **مهارة الالتزام** : تعكس هذه المهارة استعداد الموارد البشرية للالتزام بالأنظمة والاجراءات المعتمدة من قبل المنظمة، عند تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة

بهم داخل منظماتهم، وتجنب مخالفتها من اجل تحقيق مصالح خاصة، وانما على العكس التمسك بها حتى في حالة وجود تعارض بينها وبين توجهات الشخصية.

٢. **مهارة التعاون :** وهي المهارة التي تعكس اندفاع الموارد البشرية لتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، من اجل تحقيق النفع المشترك فيما بينهم، أي بعبارة اخرى استعداد الموارد البشرية من اجل المنافسة البناءة لتحقيق اهدافهم، بصورة مشتركة، وهي واحدة من المهارات الاخلاقية التي تؤكد اهمية تحقيق النفع العام، حتى ولو كان على حساب النفع الخاص.

٣. **مهارة الاحترام :** واحدة من المهارات الحميدة التي تتمتع بها الموارد البشرية، وتعكس شعورهم بالتقدير والعناية اتجاه الموارد البشرية التي يتعاملوا معها داخل المنظمة وخارجها، سواء من ناحية الاحترام لقيمتهم الشخصية او لمظهرهم او الكارزمه الخاصة بهم، ومن الضروري التأكيد على فكرة مهمة ان استخدام مهارة الاحترام من قبل الموارد البشرية في حدود معينة، أي بعبارة اخرى عدم الافراط بها او التقليل منها، وانما يتم استعمالها بحسب نوعية الشخص والموقف التي تستعمل فيه.

٤. **مهارة التسامح :** تعكس هذه المهارة استعداد الموارد البشرية للعفو عن اخطاء الموارد البشرية التي يتعاملوا معهم، عند المستطاع وعدم تضخيم الامور واتخاذ اجراءات تعسفية بحقهم، بالشكل الذي يعزز من درجة التماسك والوحدة فيما بينهم، ومن ثم تعزيز درجات الثقة وعدم الخوف او التردد من الخوض في المجهول من اجل تحقيق النتائج المتميزة في الاداء.

٥. **مهارة الولاء :** واحدة من المهارات الاخلاقية التي تشير الى استعداد الموارد البشرية، الى بذل اقصى الجهود من اجل تحقيق اهداف منظماتهم، واستعدادهم للعمل خارج ما هو مخطط او مكافاة بالنسبة لهم، فضلاً عن رغبتهم في الاستمرار بالعمل داخلها، حتى في حالة توفر امامهم فرص عمل افضل لدى منظمات اخرى. وهي من المهارات الاخلاقية التي تساعد المنظمة على الاحتفاظ بالموارد البشرية القيمة ، وعدم خسارتها نتيجة المنافسة على المواهب البشرية في البيئة المعاصرة.

٦. **مهارة الاعتراف** : وهي واحدة من المهارات الاخلاقية التي تشير الى استعداد الموارد البشرية، الى الاعتراف ببعض الحقائق الخاصة بوظائفهم، وكذلك الاعتراف بالقيم الاخلاقية والمعايير القانونية المعتمدة داخل منظماتهم، فضلاً عن استعدادهم الى الاعتراف بقيمة الانجازات التي يقوم زملاءهم بتحقيقها، وعدم التقليل من شأنها وانما التعامل معها بدرجات عالية من الموضوعية والحيادية.

## **سادساً : محددات المهارات الاخلاقية**

توجد مجموعة من المحددات التي تمارس دورها في تقييد المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، عند تنفيذ النشاطات الخاصة بهم داخل منظماتهم، وفيما يلي ابرز هذه المحددات:

١. **التعارض الوظيفي**: تواجه الموارد البشرية مطالب متعارضة عند تنفيذ المهام والوظائف الخاصة بهم، فمن الممكن ان تكون الشفافية والنزاهة الاساس الذي تسعى الموارد البشرية الى تحقيقه عند تنفيذ وظائفهم، ولكنهم يواجهوا ضغط من قبل الاداريين او الاستراتيجيين في منظماتهم، وكذلك من قبل الزبائن المتعاملين مع منظماتهم. وفي هذا الحالة تواجه الموارد البشرية تعارض بين توجهاتهم وتوجهات المتعاملين معهم عند تنفيذ وظائفهم، الامر الذي يقودهم الى اعتماد سلوكياتهم لا تتراصف مع المهارات الاخلاقية الخاصة بهم.

٢. **المناخ التنظيمي** : يؤثر المناخ التنظيمي والثقافة السائدة داخل المنظمة، على المهارات الاخلاقية لمواردها البشرية، من خلال تحديد طبيعة السلوكيات المقبول بها داخل منظماتهم، وتحديد تلك غير المرغوب بها. الامر الذي ينعكس على تحديد طبيعة المهارات الاخلاقية الواجب اعتمادها من قبل الموارد البشرية عند تنفيذ ما مناط بهم.

٣. **الضغط الوظيفي**: يمكن ان يمارس خوف الموارد البشرية على وظائفهم من فقدانها او خسرانها، دور ايجابي او سلبي في تعزيز او تقليل المهارات الاخلاقية الخاصة بهم. أي بعبارة اخرى ان خوف الموارد البشرية وحرصهم في الحفاظ على وظائفهم يدفعهم الى الولاء والانتماء، الى منظماتهم ورغبتهم في تنفيذ ما

يجعلهم مرحب بهم من قبل ادارتهم، بغض النظر عن المهارات والمبادئ الاخلاقية الخاصة بهم.

٤. السلوكيات الادارية المتناقضة : تواجه الموارد البشرية في بعض المواقف تناقض واضح، بين الاخلاقيات الادارية المعلنة من قبل الادارة العليا، وبين السلوكيات التي يقوموا باتباعها عند التعامل مع الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها، اذ تعبر المبادئ الاخلاقية المعلنة عن المثالية والموضوعية، في حين تعكس سلوكياتهم عدم العدالة في التعامل مع الموارد البشرية عند مكافاتها او معاقبتها.

٥. الصراعات الاخلاقية: تواجه الموارد البشرية مواقف تكون غير واضحة من الناحية الاخلاقية، أي بعبارة اخرى تعكس هذه المواقف التباين الواضح في المصالح والتفضيلات من الناحية الاخلاقية بين الموارد البشرية. الامر الذي يؤدي الى حدوث توتر عند التعامل مع بعضهم البعض، وهذا التوتر يتفاوت في قوته فمن الممكن ان يكون قليل ويمكن معالجته، ومن جهة اخرى يمكن ان يكون قوي ومدمر يعيق الموارد البشرية من تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم، ومن ثم الفشل في تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم.

## ملخص الفصل

تتوعد المداخل والتوجهات النظرية والفلسفية التي استند عليها الباحثون والمهتمون في تعريف المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، ولكن بشكل عام تم تعريفها من قبل الكاتين بانها (مجموعة من المهارات المتكاملة التي ترشد سلوكياتهم وقراراتهم، عند التعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، بالشكل الذي يحقق العدالة والشفافية، ومن ثم يمكن منظمته من تحقيق المسؤولية الاجتماعية ضمن المجتمع التي تعمل ضمنه حدوده). كما تحتل المهارات الاخلاقية للموارد البشرية اهمية خاصة في المنظمات المعاصرة. وقد تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المصادر التي تلعب دور في بناء المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، والتي يمكن تحديد ابرزها بالاتي (العائلة، الجماعات المرجعية، القيم الشخصية، العوامل الموقفية، الخبرات، الدين، المجتمع). وقد تمت الاشارة الى وجود مجموعة من الآليات التي يمكن من خلال اعتمادها، تعزيز المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، ومن ثم تعزيز استثمارها من قبل الادارة العليا للارتقاء بمستويات المناخ التنظيمي الهادئ لديها، الخالي من حالات النزاعات والتضارب بالمصالح بين اعضاءه. وتوجد مجموعة من المهارات الفرعية التي يمكن من خلالها بناء المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، والتي تمت الاشارة الى البعض منها في هذا الفصل من الكتاب، لعل ابرزها (مهارة الالتزام، مهارة التعاون، مهارة الاحترام، مهارة التسامح، مهارة الولاء، ومهارة الاعتراف). وقد تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المحددات التي تمارس تأثيرها على المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، والتي تم تحديد ابرزها بالاتي (التعارض الوظيفي، المناخ التنظيمي، الضغط الوظيفي، السلوكيات الادارية المتناقضة، والصراعات الاخلاقية)

## اسئلة الفصل

س ١ : تتوعت المداخل والاتجاهات التي استند عليها الباحثون والمهتمون في تعريف المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، ناقش ذلك ثم اعطي تعريف اجرائي بحسب وجهة نظرك .

س ٢ : ناقش اهمية المهارات الاخلاقية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ثم لخص اجابتك على شكل نقاط محددة.

س ٣ : عدد مع الشرح اهم المصادر التي يمكن ان تلعب دور بارز في بناء المهارات الاخلاقية للموارد البشرية.

س ٤ : هناك مجموعة من الآليات التي يمكن من خلال اعتمادها، تعزيز المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، ناقش ذلك.

س ٥ : هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، عددها مع اعطاء تعريف مختصر لكل منها.

س ٦ : عدد مع الشرح اهم المحددات التي تواجه المهارات الاخلاقية للموارد البشرية، مع الاشارة الى طبيعة تأثيرها من الناحية الايجابية والسلبية.



## الفصل السادس عشر

### المهارات السلوكية

تهتم المنظمات المعاصرة بصورة مباشرة بتعديل وتغيير سلوكيات مواردها البشرية، من اجل التحكم بالنتائج او الاثار المترتبة عليها، وكذلك التنبؤ بها في المستقبل، للتعرف على اهم الآليات التي يتوجب الالتزام بها عند التعامل معها. ومن اجل تعزيز قدرة المنظمة على ادارة والتحكم بسلوكيات مواردها البشرية، لابد من التعرف على اهم المهارات السلوكية التي تنبثق عنها، او تترجم من خلالها عند التعامل مع الآخرين او تنفيذ المهام والواجبات المناطة بالموارد البشرية. وقد تمت الاشارة الى وجود مجموعة من الاساليب التي خرج بها علماء النفس والاجتماع عند دراستهم تحليلهم للسلوك الانساني، يمكن الاستناد عليها في تحديد المهارات السلوكية الخاصة بهم، وهي التي تحدد مدى مقبولية الموارد البشرية الحاملة لها في المجتمع او رفضها. مع الضرورة الاشارة الى نقطة مهمة وهي ان المهارات السلوكية هي التي تمكن الموارد البشرية، من الحصول على القبول في المجتمع، ومن ثم التمتع بالمكافاة المادية والمعنوية المرافقة له، وكذلك تجنب العقوبات او النتائج العكسية التي يمكن ان تؤثر عليهم. ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل مناقشة مجموعة من المنطلقات الفكرية الخاصة بالمهارات السلوكية للموارد البشرية، وعليه يمكن تحديد ابرز الاهداف التي يسعى هذا الفصل لبلوغها في مساعدة القارئ على معرفة الاتي :

١. اهم المداخل التي يمكن الاستناد عليها في تعريف المهارات السلوكية للموارد البشرية.
٢. الاهمية التي تتمتع بها المهارات السلوكية للموارد البشرية في البيئة المعاصرة.
٣. اهم الخصائص التي تتمتع بها المهارات السلوكية مقارنة بمهارات الموارد البشرية الاخرى.
٤. اهم المهارات الفرعية التي تتشكل من خلال تكاملها المهارات السلوكية.
٥. اهم العوامل التي من شأنها التأثير على المهارات السلوكية للموارد البشرية.

## أولاً : مفهوم المهارات السلوكية

تمثل المهارات السلوكية واحدة من المحركات الرئيسية، لسلوك الموارد البشرية عند التعامل مع الآخرين داخل المنظمة او خارجها، ومن ثم فهي التي تنظم الحياة العائلية والعملية للموارد البشرية، وترشد قراراتهم وافعالهم اثناء تنفيذ وظائفهم ومهامهم، بالشكل الذي يتراصف مع المعايير السلوكية السائدة داخل المنظمة وفي المجتمع بشكل عام، وقد تنوعت التوجهات التي تقدم بها الباحثون والمهتمون، عند تعريفهم للمهارات السلوكية وتحديد مفهوم دقيق خاص بها. ومن التعريفات التي تم تقديمها للمهارات السلوكية هي (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من فهم سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين، وتقييمها للتعرف على شخصيتهم ومن ثم دوافعهم لتحديد آليات التعامل معهم)، وعليه فان المهارات السلوكية يمكن الاعتماد عليها في عملية التقييم من قبل الموارد البشرية للآخرين، ليتم في اطارها تشخيص اهم الادوات المحركة لها، وهنا تتكامل مع المهارات القيادية والتحفيزية للموارد البشرية.

كما تم تعريف المهارات السلوكية بانها (المهارات التي تشكل جزءاً طبيعياً من حياة الموارد البشرية، وهي التي تحدد من منهم جيد او غير جيد من الناحية السلوكية داخل المنظمة وفي المجتمع)، وهذا التعريف يؤكد اهمية المهارات السلوكية باعتبارها جزءاً من حياة الموارد البشرية، والتي تحدد مدى مقبوليتهم او رفضهم داخل منظماتهم او المجتمع الذي ينتمون اليه، وبالتركيز على الجانب الاجتماعي فقد عرفت المهارات السلوكية بانها (المهارات التي تنظم عملية التواصل والعلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية، سواء كانوا مدراء ام زملاء او زبائن)، وهذا التعريف يعكس في مضامينه الفكرية بان المهارات السلوكية هي الركيزة التي يتم الارتكاز عليها، من قبل الموارد البشرية عند بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

وعلى وفق مدخل التخطيط تم تعريف المهارات السلوكية بانها (المهارات الشخصية التي تمكن الموارد البشرية من التخطيط، لتنفيذ سلوكياتهم عند التعامل مع الآخرين او تنفيذ ما مطلوب منهم)، وهنا يمكن التأكيد على فكرة رئيسية بان المهارات السلوكية هي التي تمكن الموارد البشرية من التخطيط، لتحديد لمساراتهم السلوكية اتجاه الآخرين، وبذات الاتجاه تقريباً تم تعريف هذه المهارات بانها (المهارات التي

تنظم تصرفات الموارد البشرية سواء كانت افعال ام اقوال ام كتابات)، وهذا التعريف يؤكد بان المهارات السلوكية تتضمن سلوكيات ملموسة او غير ملموسة. وبالتأكيد على جانب المشاعر في المهارات السلوكية تم تعريفها بانها (المهارات التي تنظم مشاعر وتصرفات الموارد البشرية عند التعامل مع الآخرين).

ومن جهة اخرى تم تعريف المهارات السلوكية للموارد البشرية بانها (المهارات التي تشكل الافعال الناتج عن الموارد البشرية، عند التعرض الى مواقف غير متوقعة او استثنائية)، وهذا يعني ان هذه المهارات تمارس دورها في مواقف متنوعة، ربما تكون متوقعة او غير متوقعة، وبعبارة اخرى تم تعريف المهارات السلوكية بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من السيطرة على سلوكياتهم عند التعامل مع مجالات التغيير، والتحكم بها من اجل الحفاظ على مراكزهم الوظيفية)، وهذا يؤكد اهمية المهارات السلوكية في ترصين الموارد البشرية ودعمهم للحفاظ على مراكزهم الوظيفية داخل منظماتهم في المستقبل، ومن جهة اخرى تم تعريف المهارات السلوكية بانها (المهارات التي تتحكم بسلوكيات الموارد البشرية عند التعامل مع المدراء، والاستجابة لتوجيهاتهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة التي يسعون اليها). وهنا تمارس المهارات السلوكية دور المنسق بين الموارد البشرية وادارتهم للوصول الى اهدافهم المشتركة بينهم، من خلال التخطيط والتحكم بالمواقف لصالحهم.

كما عرفت المهارات السلوكية بانها (المهارات التي تنظم استجابة الموارد البشرية للنتائج او الآثار المترتبة، على سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين التي يتعاملوا معهم). وهذا التعريف يؤكد دور المهارات السلوكية في التعامل مع نتائج سلوكيات الموارد البشرية وليس مجرد توجيهها او التحكم بها. وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة ومناقشة مرتكزاتها الفكرية يمكن تعريف المهارات السلوكية اجرائياً من قبل الكاتبين ولأغراض هذا الكتاب بالاتي (مجموعة متكاملة من المهارات التي تنظم مشاعر وتصرفات واتجاهات الموارد البشرية، عند التعامل مع الموارد البشرية الاخرى داخل المنظمة وخارجها، من اجل تنظيم سلوكياتهم واستثمارها في تنفيذ ما مناط بهم من مهام وواجبات بالشكل المطلوب).

## ثانياً : اهمية المهارات السلوكية

تحتل المهارات السلوكية اهميتها الخاصة في المنظمات المعاصرة، فهي تمارس دور مهم في مساعدة الموارد البشرية على التحكم بسلوكياتهم وبشكل خاص في المواقف الحرجة والاستثنائية، فضلاً عن دورها في دعم المنظمة عند التنبؤ بسلوكيات مواردها البشرية ومن ثم التحكم بها، وعليه فان هذه الاهمية يمكن ان تنتقل للمجتمع بصورة عامة، ويمكن تخلص اهمية المهارات السلوكية في ثلاثة مستويات وهي :

١. **اهمية المهارات السلوكية بالنسبة للموارد البشرية:** تساعد المهارات السلوكية الموارد البشرية، على تحديد عناصر السلوك التي يتوجب الالتزام بها عند تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم، او التعامل مع الموارد البشرية الاخرى داخل المنظمة وخارجها، من اجل تحقيق القبول والانسجام من قبل المجتمع الذي ينتموا اليه، فضلاً عن دورها الارشادي في مساعدتهم على تجنب الوقوع في الخطأ عن اصدار الحكم على سلوكيات الاخرين الذي يتعاملوا معهم.

٢. **اهمية المهارات السلوكية بالنسبة للمنظمة:** يمكن من خلال المهارات السلوكية مساعدة المنظمة، على فهم وتفسير السلوكيات التي تصدر عن مواردها البشرية، ومن ثم تحليل دوافعهم وادراكاتهم والقيم والاتجاهات التي تحكم سلوكياتهم، وعليه يمكن القول بان المهارات السلوكية هي الاداة التي يمكن من خلال متابعتها فهم سلوكيات الموارد البشرية. كما تساعد هذه المهارات المنظمات في ادارة وتوجيه سلوكيات مواردها البشرية، من خلال برامج التدعيم الايجابي التي تعزز من هذه المهارات، وتزويد من دورها في تنشيط قنوات الاتصال داخل المنظمة. كما تبرز اهمية هذه المهارات في تحديد طبيعة الاحتياجات التطويرية والتدريبية التي يتوجب التركيز عليها في المستقبل، من اجل تحديث وتعديل سلوكيات الموارد البشرية، بالشكل الذي يتراصف مع التوجهات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

٣. **اهمية المهارات السلوكية بالنسبة للمجتمع:** تسهم المهارات السلوكية في دعم وتعزيز عمليات الاتصال والتفاعل والتعاون بين افراد المجتمع، بالشكل الذي يسهم في بناء مناخ للثقة وتبادل المعرفة بين اعضاءه، ومن ثم يمكن توظيف المهارات السلوكية في تحقيق التوافق بين المصالح المتعارضة او المتضارب

للأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ومواردها البشرية، والتي تمثل مكونات المجتمع بصورة عامة.

### **ثالثاً : خصائص المهارات السلوكية**

هناك مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها المهارات السلوكية، مقارنة بالمهارات الأخرى التي تتمتع بها الموارد البشرية، لعل أبرز هذه الخصائص الآتي:

١. **التكرار:** أي أن المهارات السلوكية يمكن استعمالها خلال فترات زمنية متقاربة عند التعامل مع ذات الموارد البشرية، أو مع موارد بشرية تتقارب معها من حيث الصفات السلوكية، أما في الفترات الزمنية المتباعدة فلا يمكن استعمال المهارات السلوكية ذاتها، وذلك بسبب الطبيعة الديناميكية للحالات النفسية والسلوكية الخاصة بالموارد البشرية.

٢. **التعديل:** بما أن الحالة السيكلوجية للموارد البشرية قابلة للتغيير بصفة مستمرة، وعليه فإن المهارات السلوكية التي تعتمد على الموارد البشرية في تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم، تتغير تبعاً للمواقف والحالات السيكلوجية المحيطة بهم.

٣. **التلازمية:** أي أن المهارات السلوكية تكون ملازمة للموارد البشرية وتستعمل في جميع مواقف حياتهم، أي ليس فقط داخل المنظمة أو حين التعامل مع أشخاص معينين خارجها، وإنما المهارات السلوكية هي التي ترشد وتوجه الموارد البشرية حتى في حياتهم الشخصية وحتى عند التعامل مع ذاتهم .

٤. **الاستمرارية:** تبقى المهارات السلوكية مرافقة للموارد البشرية منذ اللحظات الأولى لولادته، مروراً لمراحل حياته المتنوعة وصولاً إلى مرحلة وفاته، مع تعديلها وتحديثها بالشكل الذي يتناسب مع المستجدات المتلاحقة في الظروف البيئية المحيطة به.

٥. **الاستجابة:** تنظم المهارات السلوكية استجابة الموارد البشرية للمثيرات الخارجية والداخلية المحيطة به، أي بعبارة أخرى فإن هذه المهارات هي التي تحدد نوع الاستجابة الخاصة بالموارد البشرية عند التعرض لمواقف أو التعامل مع الآخرين داخل منظمتهم أو خارجها.

## رابعاً : انواع المهارات السلوكية

هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تنبثق من المهارات السلوكية، والتي تتشكل مع بعضها البعض لبناء لمساعدة الموارد البشرية على استعمال مهاراتهم السلوكية، بالشكل الذي يتراصف مع طبيعة المهام والواجبات المناطة بهم، ويمكن تلخيص ابرز هذه المهارات بالاتي :

١. **مهارة الصداقة:** تشير الى مهارة الموارد البشرية في ادارة العلاقات الاجتماعية مع الاخرين، الذين يتعاملوا معهم داخل المنظمة وخارجها، بغض النظر عن طبيعة المصالح او الوظائف التي تجمع بينهم، بل على العكس تماماً يتم التعامل فيما بينهم، على الثقة والمودة والتعاون والعلاقات الطيبة بينهم، وتساعد هذه المهارات على تعزيز التماسك الاجتماعي داخل المنظمة.
٢. **مهارة النضج:** تشير هذه المهارة الى استجابة الموارد البشرية الى الظروف البيئية المحيطة بهم، بصورة متعلمة ورشيد وليس بصورة عشوائية وغريزية، أي بعبارة اخرى فان هذه المهارة ترتبط بدرجة الوعي والادراك المعرفي الخاصة بالموارد البشرية وثقافتهم عند تحريك وتوجيه سلوكياتهم.
٣. **مهارة الفطرة:** تعكس هذه المهارة احساس الموارد البشرية في الاستجابة الى المؤثرات الخارجية، وقدرتهم على التحكم بسلوكياتهم وتوجيهها بالشكل الصحيح، بصورة فطرية او غريزية بدون الحاجة الى التوجيه او الارشاد من قبل الاخرين.
٤. **مهارة حسن التعامل:** تساعد هذه المهارة الموارد البشرية على تجنب سلوكيات التمر او الغضب عند التعامل مع الاخرين، بل على العكس تماماً تؤكد على استعمال السلوكيات المقبولة من الناحية الاخلاقية والاجتماعية في تنفيذ وظائفهم، وكذلك عند تقييم انجازات الاخرين الذين يتعاملوا معهم.
٥. **مهارة العقل:** تنظم هذه المهارة سلوكيات الموارد البشرية في اطار المعرفة والتفكير والذاكرة واللغة الخاصة بهم، أي بعبارة اخرى فهي تساعد الموارد البشرية على التخيل والتمييز والتقدير ومعالجة المشاعر والانفعالات، قبل تحديد مجالات السلوك التي يتوجب التركيز عليها.

٦. **مهارة التماسك:** تعكس هذه المهارة استعداد الموارد البشرية الى استعمال السلوكيات المناسبة، للانجذاب الى الآخرين والتمسك بهم، من خلال اتباع سلوكيات تتلاءم مع التوجهات الخاصة بهم، ومن ثم فان هذه المهارة تدفع الموارد البشرية الى اتباع السلوكيات التي تمكنهم من الاستمرار بالعمل داخل المنظمة والتعاون مع العاملين داخلها.

٧. **مهارة الدافعية:** تساعد هذه المهارات الموارد البشرية على التحكم بالحالة الداخلية الخاصة بهم، وتنظيم وتوجيه الاستجابات الخاصة بهم للمؤثرات الخارجية المحيطة بهم، وهي تسهم في الحفاظ على السلوكيات المطلوبة واستمراريتها لحين تحقيق الاهداف المنشودة من قبلهم وقبل منظماتهم، أي بعبارة اخرى فهي تنظيم استجابة الموارد البشرية للمؤثرات الخارجية والداخلية التي تواجههم عند تنفيذ ما مناط بهم.

### **خامساً : العوامل المؤثرة على المهارات السلوكية**

عند دراسة سلوك الموارد البشرية نستنتج وجود مجموعة من العوامل التي ما شانها التأثير على سلوكياتهم، وهي العوامل ذاتها التي تؤثر على مهاراتهم السلوكية عند التعامل مع الافكار او التجارب او الآخرين، من اجل توجيه مهاراتهم السلوكية ومن ثم التحكم بسلوكياتهم بالشكل المطلوب، ولعل ابرز هذه العوامل الاتي :

١. **العوامل الثقافية:** تمارس العوامل الثقافية تأثير واضحة في ترشيد وتوجيه المهارات السلوكية للموارد البشرية، ويمكن تفصيل هذه العوامل الى مجموعة متفرعة منها، تتقدمها **الثقافة** التي تشير مجموعة متكاملة من القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات، التي تسهم في تحديد حاجات ورغبات الموارد البشرية، ومن ثم السلوكيات التي يتوجب استخدامها ضمن المجتمع لكي تكون مقبولة فيه، وعليه فان الثقافة هي التي ترشد المهارات السلوكية بما يتوافق مع العادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع. اما العامل الثاني فهو **الثقافات الفرعية** التي تعكس الاندماج الاجتماعي بين مجموعة من الموارد البشرية التي تتشارك في القيم والعادات والتقاليد، وهنا من الضروري ان تستعمل المهارات السلوكية بما

يتوافق مع التوجهات الخاصة بثقافة المجموعة التي تنتمي إليها، ومن العوامل الثقافية الأخرى هي **الطبقة الاجتماعية** التي تعكس الفئات التي يجذب إليها المورد البشري، ويحاول تكييف مهاراته السلوكية من أجل الانضمام إليها والابتعاد عن كل ما من شأنه عزله عن هذه الفئة.

٢. **العوامل الاجتماعية:** هناك مجموعة متكاملة من العوامل الاجتماعية التي تؤثر على المهارات السلوكية للموارد البشرية، لعل أهمها هي **الجماعات المرجعية** التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الموارد البشرية، مثل الجماعات العضوية التي ينتمي إليها المورد البشري، والجماعات الأولية مثل العائلة والأصدقاء والجيران، وكذلك الجماعات الثانوية مثل النقابات والاتحادات، كل هذه الجماعات تمارس دورها في تحديد أهم المهارات السلوكية التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية عند التعامل معها. أما العامل الاجتماعي الثاني فهو **الأسرة** والتي تؤثر بصورة مباشرة على طبيعة السلوكيات التي يتوجب الالتزام بها، من أجل تسيير أمورها وتلبية احتياجاتها. وأخيراً تمثل **الأدوار والمكانة** واحدة من العوامل الاجتماعية التي تؤثر على المهارات السلوكية، إذ تشير الأدوار إلى الأنشطة التي يتوجب على الموارد البشرية القيام بها، عند العمل داخل المنظمة أو التعامل مع الآخرين، وهي التي تحدد أهم المهارات السلوكية التي تتراصف معها، في حين تشير المكانة إلى المكانة الاجتماعية التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المجتمع، والتي تحدد أهم المهارات السلوكية التي تتوافق معها.

٣. **العوامل الشخصية:** ترتبط هذه العوامل بالموارد البشرية ذاتها وتحدد طبيعة المهارات السلوكية الخاصة بهم، ومن أبرز العوامل الشخصية هي **مرحلة العمر** الخاصة بالموارد البشرية، فكل مرحلة من مراحل الحياة تحتاج إلى مهارات سلوكية تختلف عن المراحل الأخرى، تمكن الموارد البشرية من عيش هذه المراحل بكل تفاصيلها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، أما العامل الثاني فهو **المهنة** الخاصة بالموارد البشرية، إذ تحدد المهن التي تمارسها الموارد البشرية طبيعة المهارات السلوكية التي يتوجب الالتزام بها، عند تنفيذ ما مطلوب منهم أو



التعامل مع الآخرين ضمن حدود هذه المهنة، كما تحدد الشخصية السمات النفسية التي تتفرد بها الموارد البشرية والتي تحدد طبيعة المهارات السلوكية الملائمة لها، مثل الثقة بالنفس والاستقلالية والانفتاح او الانطواء وغيرها من السمات الشخصية، ومن العوامل الشخصية الاخرى هي **نمط الحياة** التي تتضمن الاهتمامات والآراء والانشطة التي تهتم بها الموارد البشرية في نمط حياتهم، والتي تحدد طبيعة المهارات السلوكية التي تتلاءم معها وتكون مقبولة ضمن نمط الحياة هذا.

## ملخص الفصل

تنوعت وتداخل التوجهات التي استند عليها الباحثون والمهتمون في دراسة وتعريف المهارات السلوكية للموارد البشرية، وبشكل عام تم تعريفها من قبل الكاتبين ولأغراض هذا الكتاب بـ (مجموعة متكاملة من المهارات التي تنظم مشاعر وتصرفات واتجاهات الموارد البشرية، عند التعامل مع الموارد البشرية الأخرى داخل المنظمة وخارجها، من أجل تنظيم سلوكياتهم واستثمارها في تنفيذ ما مناط بهم من مهام وواجبات بالشكل المطلوب). وقد تمت الإشارة إلى تمتع المهارات السلوكية بأهمية خاصة في البيئة المعاصرة، تم تقسيمها على ثلاثة مستويات، ركز المستوى الأول على أهمية هذه المهارات بالنسبة للموارد البشرية التي تتمتع بها، في حين ناقش المستوى الثانية أهميتها بالنسبة للمنظمة، وأخيراً ركز المستوى الثالث على أهميتها في المجتمع بصورة عامة . كما تتمتع المهارات السلوكية بمجموعة من الخصائص مقارنة بالمهارات الأخرى التي تتمتع بها الموارد البشرية، ومن أهم هذه الخصائص الاتي (التكرار، التعديل، التلازمية، الاستمرارية، الاستجابة)، وهناك مجموعة من المهارات التي تشكل من خلال تكاملها مع بعضها البعض المهارات السلوكية للموارد البشرية لعل أبرزها الاتي (مهارة الصداقة، مهارة النضج، مهارة الفطرة، مهارة حسن التعامل، مهارة العقل، مهارة التماسك، مهارة الدافعية). وقد تم تقسيم العوامل التي من شأنها التأثير على المهارات السلوكية للموارد البشرية إلى ثلاثة وهي (العوامل الثقافية، العوامل الاجتماعية، والعوامل الشخصية).

## اسئلة الفصل

س ١ : ناقش اهم المداخل التي يمكن الارتكاز عليها في تعريف المهارات السلوكية، ثم قدم تعريف يعكس وجهة نظرك.

س ٢ : تم تقسيم اهمية المهارات السلوكية للموارد البشرية عند مناقشتها الى ثلاثة مستويات، ناقش ذلك.

س ٣ : تتمتع المهارات السلوكية بمجموعة من الخصائص التي تنفرد بها اذا ما قورنت بالمهارات الاخرى للموارد البشرية، عددها مع الشرح.

س ٤ : هناك مجموعة من المهارات التي تنبثق من المهارات السلوكية للموارد البشرية، عددها مع اعطاء تعريف مختصر لكل منها.

س ٥ : عدد مع الشرح اهم العوامل التي من شأنها التأثير على المهارات السلوكية للموارد البشرية.

## الفصل السابع عشر

### مهارة ادارة الذات

تمثل مهارة ادارة الذات وبناءها الخطوة الاولى في طريق الموارد البشرية نحو تحقيق النجاحات، اذ يمكن من خلال هذه المهارة تحديد الآلية التي يتعامل بها المورد البشري مع ذاته وسلوكياته اما بطريقة ناجحة او بطريقة فاشلة. فهي تمارس دور مهم في توجيه مشاعره وافكاره باتجاه الغايات المقصودة، ويمكن من خلال استغلال واستثمار هذه المهارة تحقيق الاستغلال الامثل للإمكانيات المتاحة للموارد البشرية وتحقيق اهدافها، كما يمكن من خلال هذه المهارة التكيف مع المستجدات المعاصرة والتحكم بالسلوكيات وبشكل خاص في المواقف الحرجة والاستثنائية، التي تسبب الغضب او الانفعال للموارد البشرية، ويمكن ان تنعكس في صدور بعض السلوكيات غير البناء من الناحية الاجتماعية. كما ان مهارة ادارة الذات دورها لا يقتصر على الموارد البشرية فقط وانما تمتد اثارها الى المنظمة، فهي التي تدفعهم نحو فهم واستيعاب القوانين والتعليمات والاجراءات السائدة داخل منظماتهم، والتمسك بها والعمل في اطارها، الامر الذي يسهم في بناء مناخ تنظيمي خالي من الصراعات او التوترات الوظيفية، ومن ثم يمكن استثمار كافة الموارد المتاحة في انجاز الغايات الاستراتيجية. ولهذه الاهمية الخاصة بمهارة ادارة الذات سنحاول في هذا الفصل مناقشة بعض المرتكزات الفكرية للموضوعات ذات العلاقة بها، ويمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل بالتعرف على الاتي :

١. المنطلقات الفكرية والمعرفية التي يمكن الاستناد عليها في تعريف مهارة ادارة الذات.

٢. اهمية مهارة ادارة الذات في مساعدة الموارد البشرية على تحقيق غاياتهم في الحياة.

٣. اهم المهارات الفرعية التي تتشكل من خلال تكاملها مع بعضها البعض مهارة ادارة الذات .

٤. اهم خطوات او مراحل استخدام مهارة ادارة الذات.

٥. اهم المحددات التي ترتبط بصورة مباشرة بمهارة ادارة الذات للموارد البشرية.

## أولاً : مفهوم مهارات ادارة الذات

تحتاج الموارد البشرية الى مهارة محددة تساعدها في اصدار الحكم على ذاتها وعلى الآخرين الذين تتعامل معهم، وذلك من خلال عمليات التفكير المتاني التي تحدد مسارات السلوك الخاص بهم، هذه هي مهارة ادارة الذات والتي تتفاوت بين الموارد البشرية اذ يمكن ان تتساوى القدرات والمواهب والامكانيات الجسدية بين الموارد البشرية، بحيث تتفوق بعضها على البعض الاخر، الا ان ادارة الذات ومهارتها تكون مستقل لكل مورد بشري بذاته، لذا فمن الصعوبة المقارنة بينها او المنافسة على اساسها. ولهذه الصعوبة فقد تنوعت التعريفات التي خرجها بها الباحثون والمهتمون عند تحديدهم لمفهوم مهارة ادارة الذات، وبالشكل الذي يتناسب مع التوجهات البحثية والتطبيقية الخاصة بهم. ومن اهم التعريفات التي قدمن لمهارة ادارة الذات هي (مهارة الموارد البشرية على توجيه ذاتهم لتحقيق التكامل الاخلاقي، بالشكل الذي يتراصف مع المعايير والاسس الاخلاقية السائدة في المجتمع)، وهذا التعريف يؤكد اهمية مهارة ادارة الذات في مساعدة الموارد البشرية على التحكم بسلوكياتهم بما توافق مع المعايير الاخلاقية السائدة. وبالتركيز على جانب الموازنة في حياة الموارد البشرية فقد عرفت بانها (مهارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين متطلبات الحياة العملية والشخصية، من خلال السيطرة على ذاتهم وسلوكياتهم)، ومن هذا المنطلق يمكن القول بان مهارة ادارة الذات تساعد الموارد البشرية على تحقيق الاتزان في الحياة.

ومن جهة اخرى تم تعريف مهارة ادارة الذات بانها : (مهارة الموارد البشرية في التفكير والتأني قبل اتخاذ القرارات، بشأن تقييم سلوكيات وانجازات الموارد البشرية التي تتعامل معها)، وعليه فان هذا التعريف يوضح اهمية مهارة الذات في توجيه القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الموارد البشرية عند تقييم الآخرين. ومن وجه نظر رقابية عرفت بانها : (الرقابة الداخلية للموارد البشرية التي تقوم بتوجيه واعادة توجيهه، الاستعدادات السلوكية والفكرية الخاصة بهم، قبل ترجمتها الى نتائج واقعية)، ومن ثم فان مهارة ادارة الذات هي الرقيب الداخلي للموارد البشرية. وبالتركيز على شخصية الموارد البشرية فقد تم تعريف مهارة ادارة الذات بانها (مهارة الموارد البشرية في ادراك ذاته، كموجود اجتماعي وطبيعي له دوره المهم داخل المجتمع الاشمل)، وهنا فان

هذه المهارة هي التي ترسخ شعور الانتماء لدى الموارد البشرية في المجتمع. وعلى وفق مدخل تحقيق الاهداف فقد تم تعريفها بانها (الالية التي تحدد مسارات واهتمامات الموارد البشرية، لاستثمار طاقاتهم وامكانياتهم في تحقيق الاهداف التي يسعون اليها)، وعليه فان مهارة ادارة الذات هي التي تزرع الثقة لدى الموارد البشرية بإمكانياتهم على تحقيق اهدافهم في الحياة. كما تم تعريفها بانها (مهارة الموارد البشرية في السيطرة على الاندفاعات والتحكم بالسلوكيات، في المواقف الحرجة والاستثنائية التي تواجههم في الحياة)، وهنا يمكن القول بان مهارة ادارة الذات هي المحرك الاساسي لتجنب الانفعالات والتصادمات مع الاخرين.

كما تم تعريف مهارة ادارة الذات باعتبارها عملية مستمرة ومتكررة خلال حياة الموارد البشرية بانها (عملية تستمر خلال مراحل حياة الموارد البشرية كافة، تساعد على استثمار طاقاته ومواهبه في الموازنة بين متطلبات الحياة، وتحقيق الغايات المقصودة باقل جهد وبأفضل النتائج)، وهنا تحقق هذه المهارة معايير الكفاءة والفاعلية. كما تم تعريفها بانها (أكبر المهارات الشخصية التي تتمتع بها الموارد البشرية، والتي تساعد على الرخاء والسعادة في ظل الضغوطات المختلفة التي يتعرضوا لها)، وهنا تم التعامل مع مهارة ادارة الذات باعتباره مصدر للسعادة والرخاء، كما تم تعريفها بانها (العملية التي تهدف الى تعديل السلوكيات المختلفة للموارد البشرية، من اجل انجاز النشاطات والمهام اليومية وتحقيق اكبر النتائج الايجابية الممكنة)، وهذا التعريف اكد بان مهارة ادارة الذات هي عملية هدفها تحقيق النتائج الايجابية من خلال تعديل السلوكيات، و بالتركيز على جانب التفكير فقد تم تعريف هذه المهارة بانها (التفكير الايجابي للعقل البشري، من اجل بناء الخطط وتنفيذها بشكل يساعد الموارد البشرية على العيش بأكمل وجه ممكن)، ومن هنا تتضح اهمية التفكير الايجابي في تعزيز مهارة ادارة الذات.

كما عرفت مهارة ادارة الذات بانها (مهارة الموارد البشرية التي تسعى الى تكييف سلوكياتهم، بما يتناسب مع المستجدات في البيئة الخارجية)، وهذا التعريف يعكس في مضامينه الفكرية اهمية مهارة ادارة الذات في تزويد الموارد البشرية بالمرونة اللازمة للتعامل مع المستجدات الخارجية. ومن وجهة نظر استراتيجية تم تعريف هذه

المهارات بانها (الاستراتيجية المحورية التي يتم وضعها وتنفيذها من قبل المورد البشري لإدارة ذاته)، وهذا التعريف يؤكد فكرة مهمة وهي ان استراتيجية ادارة الذات هي استراتيجية مركزية في وضعها وتنفيذها وذاتية في الوقت نفسه، اذ ان استراتيجية المنظمة او المجتمع يتم وضعها وتنفيذها من قبل اشخاص ينتموا اليها، عكس استراتيجية مهارة ادارة الذات التي تعكس جور المورد البشري وما بداخله. وعليه يمكن تشبيه مهارة ادارة الذات بكونها المحادثة الداخلية للموارد البشرية، والتي تسهل الطرق المختلفة لإدارة السلوكيات والرغبات، وبشكل خاص في المواقف الحرجة والاستثنائية التي يمكن ان يفقد فيها المورد البشري قدرته على السيطرة والتحكم بمجريات الحياة، ومن ثم اتخاذ القرارات التي يترتب عليها العديد من النتائج غير الايجابية. وعليه وبعض الاطلاع على المنطلقات المعرفية للتعريفات السابقة يمكن تعريف مهارة ادارة الذات بانها (المهارة الداخلية للموارد البشرية والتي تمثل المحرك الرئيس، للتوجهات والرغبات السلوكية التي يقوم باتخاذها عند التعامل مع مجريات الحياة العملية والشخصية، من اجل تحقيق النتائج الايجابية بأفضل فاعلية ممكنة).

## **ثانياً : اهمية مهارات ادارة الذات**

تبرز اهمية مهارة ادارة الذات في كونها تسهم في تعزيز تحكم الموارد البشرية بسلوكياتهم، وبشكل خاص في المواقف الحرجة والاستثنائية التي يمكن ان يترتب عليها الخوف او الغضب او الخزن، ومن ثم ينتج عنها اثار غير مناسبة بالنسبة لمكانته في المجتمع، ومن ثم فان هذه المهارة لها دورها المميز في معالجة الازمات الشعورية التي يمكن ان يتعرض لها الموقف البشري في حياته العملية والعائلية. ومن ثم فان مهارة ادارة الذات تعزز من قدرة الموارد البشرية على استثمار طاقاتهم في تحقيق الانجازات التي يسعون لها، من خلال تقوية ثقتهم بقدراتهم والايان القوي بإمكانية تحقيق الاهداف التي يسعون اليها، وكذلك اهداف منظمهم التي ينتموا اليها. وعليه يمكن القول بان مهارة ادارة الذات هي المحرك الرئيس لجعل الموارد البشرية متميزين ضمن المجموعة التي يعملوا بها، أي بعبارة اخرى ابراز نجوميتهم فيها .

كما يمكن من خلال مهارة ادارة الذات الزام الموارد البشرية، بالعمل وفق القوانين والمعايير الاخلاقية وكذلك قواعد النزاهة، ومن ثم مساعدتهم على تجنب الخطأ او الوقوع في المشكلات التي يمكن ان تنعكس بصورة سلبية على شخصيتهم، وكذلك على سماتهم القيادية في منظماتهم. ويمكن الاشارة الى اهمية مهارة ادارة الذات في النقاط الاتية :

١. مساعدة الموارد البشرية على بناء الرؤية المستقبلية حول اهم الاهداف التي يسعون اليها.
٢. ترشيد قرارات الموارد البشرية حول آلية الخطط التي يتوجب تبينها من اجل استثمار طاقاتهم وامكانياتهم بالفاعلية المطلوبة.
٣. تمثّل معيار يمكن الاستناد عليه في تقييم ومراجعة السلوكيات والتصرفات الخاصة بالموارد البشرية.
٤. تمثّل اداة محركة لسلوكيات الموارد البشرية عند التعامل مع الاخرين داخل منظماتهم وخارجها.
٥. مساعدتهم في التعامل مع المشكلات والضغوطات التي تواجههم نتيجة عدم الموازنة بين الحياة العملية والعائلية.
٦. تسهم في تعزيز مهارات اخرى متاحة لدى الموارد البشرية تتقدمها المهارات القيادية ومهارة ادارة الوقت التي سبق وان تمت مناقشتها في فصول مستقلة في هذا الكتاب.

كما تمت الاشارة الى نقطة مهمة تعكس اهمية مهارة ادارة الذات، من خلال دورها في مساعدة الموارد البشرية على تشخيص نقاط القوة والضعف في سلوكياتهم، كذلك تحديد الفرص التي تواجههم في حياتهم الشخصية، والتحديات التي يمكن ان تعيق قدرتهم على تحقيق غاياتهم في الحياة، ومن ثم توجيه طاقاتهم وامكانياتهم بالشكل الذي يترافق مع الفرص والتحديات المتاحة امامهم. كما تسهم مهارة ادارة الذات في تعميق ادراكات الموارد البشرية لمهارتهم وامكانياتهم، بانها ضرورية لتحقيق مستويات الاداء المقصودة، كما انها تسهم في ابراز المؤهلات الشخصية وتوظيفها في تنفيذ النشاطات والفاعليات الخاصة بهم، اذ ان كل مورد بشري يمتلك نظام ذاتي



خاص به، يمكن من خلال التحكم به استغلال طاقاته في تحقيق الاهداف المقصود على مستوى المنظمة او المجتمع ككل. كما يمكن من خلال مهارة ادارة الذات تعزيز عمليات التبادل المعرفي بين الموارد البشرية، بما يتراصف مع متطلبات التراكم المعرفي والتشارك به، وذلك من خلال دورها في تعزيز ثقتهم بذاتهم وايمانهم بإمكانياتهم وعدم خوفهم على خسران المعرفة المتاحة لديهم، وانما على العكس تعزز رغبتهم في تحقيق التعاون مع زملاءهم.

### **ثالثاً : انواع مهارة ادارة الذات**

هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل بتكاملها مهارة ادارة الذات، والتي يمكن للمورد البشرية من خلالها التحكم بسلوكياته، ولعل ابرزها الاتي :

١. **مهارة ضبط النفس** : تعكس هذه المهارة الطرائق المختلفة التي تعتمد عليها الموارد البشرية، في ادارة مشاعرهم وانفعالاتهم بطرق مفيدة وبشكل خاص في المواقف الحرجة والاستثنائية، بالشكل الذي يساعدهم في الحفاظ على هدوئهم وتنقية افكارهم من اجل ايجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم.

٢. **مهارة الثقة بالنفس** : تعكس هذه المهارة احد سمات التكامل الشخصي للموارد البشرية، من خلال تعميق ثقتهم بذاتهم وقدرتهم على التعامل مع التحديات والمستجدات التي تواجههم في حياتهم، بالشكل الذي يعزز من الاستقرار النفسي والاستمرار في النمو والتقدم، وهذا بدوره سوف يعزز شعور الموارد البشرية بتقدير ذاتهم في المجتمع وقبوله كأعضاء فاعلين فيه .

٣. **مهارة الشفافية** : وهي المهارة التي تسجد مشاعر الموارد البشرية ومعتقداتهم المتفتحة بالنسبة للآخرين، اذ تساعد هذه المهارة المورد البشري على الاعتراف بأخطائه وعدم الخوف او التردد من مناقشتها ومراجعتها مع زملاءه بدون أي خوف او حرج من النتائج السلبية التي يمكن ان تترتب عليه.

٤. **مهارة العلاقات** : تعكس هذه المهارة قدرة الموارد البشرية على ضبط الذات عند التعامل مع انجازات الآخرين، والاعتراف بها من اجل بناء العلاقات الاجتماعية البناءة فيما بينهم، وتجنب النزاعات والصراعات التي يمكن ان تحدث فيما بينهم،

الامر الذي ينعكس على تعميق حالات التعاون والتبادل الفكري والمعرفي فيما بينهم.

٥. **مهارة التكيف** : تتمثل هذه المهارة في قدرة الموارد البشرية على المرونة في التعامل مع المستجدات البيئية، والاندماج في مجرياتها، من اجل استثمار الفرص المتاحة امامهم للنمو والتقدم، وتفادي التحديات التي تعيق قدرتهم على الاستقرار في حياتهم العملية والعائلية.

٦. **مهارة الانجاز** : تعكس هذه المهارة قناعة الموارد البشرية بذاتهم وقدرتهم على تحقيق الغايات المقصودة بالفاعلية المطلوبة، من خلال استثمار الطاقات والامكانيات المتاحة لديهم بالكفاءة، وعليه فهم لديهم القناعة والايامن الكافي بقدرتهم على تحقيق الاداء المتفوق للتميز في تحقيق الاهداف.

٧. **مهارة التفاؤل** : تتمثل هذه المهارة في عمليات التفكير الايجابي لدى الموارد البشرية، والتي تعكس كفاءه وقناعته في التعامل مع التحديات باعتبارها فرص يمكن استثمارها في تعزيز الذات وترصينه، ضمن المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده.

٨. **مهارة المبادرة** : تعكس هذه المهارة رغبة الموارد البشرية واستعدادهم لاغتنام الفرص المتاحة امامهم، بدون اضاءة الوقت او الانتظار، وهذه المهارة تسهم في كسر الروتين والتطلع الى المستقبل، باعتباره فرصة لتطوير الذات والارتقاء بمستويات الاحترام والتقدير الذاتي.

### **رابعاً : مراحل استخدام مهارة ادارة الذات**

هناك مجموعة من الخطوات او المراحل التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية، لكي يحققوا النجاحات المقصودة من مهارة ادارة الذات، لعل ابرزها بالاتي :

١. **تقييم الذات** : اولى خطوات استخدام مهارة ادارة الذات هي تقدير الذات، اذ ان جهل الموارد البشرية بداتهم وعدم ادراك طبيعة امكانياتهم وقدراتهم، تجعله غير قادر على تقييم ذاته بشكل صحيح، اذ يمكن ان يعطي ادراكات اكبر او اقل مما

تستحقه، الامر الذي ينعكس على اخفاقه في استخدام مهارة ادارة الذات الخاصة به وتطويرها لتحقيق النجاحات في النواحي المختلفة للحياة.

٢. **تحديد الاهداف والاولويات :** بعد ان يقوم المورد البشري بتقييم ذاته بصورة صحيحة، تبدأ الخطوة الثانية من خطوات استخدام مهارة ادارة الذات، والتي يتم فيها تحديد الاهداف التي يرغب المورد البشري بتحقيقها، وترتيبها بحسب الاولويات من اجل تحديد الاساليب والامكانيات الواجب توفرها لتنفيذها، وهنا تبرز مهارة ادارة الذات في تعزيز درجة الواقعية التي تتمتع بها هذه الاهداف وامكانية تحقيقها بدقة، وباقل نسبة من الضياعات في الجهد والوقت.

٣. **التحكم الذاتي :** هنا يتم استخدام مهارة ادارة الذات من اجل التحكم بالمتغيرات المحيطة بالموارد البشرية، والتي تتقدمها عناصر ومتغيرات البيئة المحيطة، وكيفية تكييف الامكانيات المتاحة من اجل الاستغلال الامثل لهذه المتغيرات، وبالشكل الذي يتوافق مع التوجهات الذاتية والاهداف التي يسعى المورد البشري الى تحقيقها، اي في هذه المرحلة تركز مهارة ادارة الذات على توظيف كافة الامكانيات والفرص المتاحة بما يتراصف مع التوجهات الفردية.

٤. **تقييم الذات :** في هذه المرحلة يقوم المورد البشري باستعمال مهارة ادارة ذاته، لقياس مستويات النجاح التي تمكن من تحقيقها، للتعرف على الاخفاقات التي حدثت ومن ثم الاستفادة منها في عملية التخطيط، من اعادة تنفيذ دورة الحياة من جديد، والوقوف على نقاط القوة في ذاته وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف ان وجدت، لضمان تطوير مهارته على ادارة الذات واستثمارها بأفضل مجالات الحياة الخاصة به.

## **خامساً : محددات مهارة لإدارة الذات**

هناك مجموعة من المحددات التي من شأنها التأثير على مهارة ادارة الذات للموارد البشرية، والتي تختلف الكتاب والمهتمون في تحديدها، اذ اثار اليها البعض بانها العوامل التي يتم على اساسها بناء مهارة ادارة الذات، في حين تعامل البعض الاخر معها بانها المصادر الرئيسية لمهارة ادارة الذات، ولكن بشكل عام تم تقسيم هذه

المحددات الى نوعين رئيسيين هما المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، وفيما يلي مناقشة اكثر تفصيلاً لها :

١. **المحددات الداخلية** : تتضمن هذه المحددات الخصائص العقلية والجسدية الخاصة بالموارد البشرية، اذ تتمثل الخصائص الجسدية في المظهر العام للجسم الخارجي للموارد البشرية، مثل (الطول، الوزن، الجمال..... وغيرها)، وفيما يخص علاقة هذه الخصائص بمهارة ادارة الذات، فاذا كانت هناك مجموعة من الخصائص المعيبة للموارد البشرية فسيكون لها تأثير سلبي بالنسبة لنظر المورد البشري لذاته، اما اذا كانت الخصائص ايجابية فتعكس في تعزيز النظر الايجابية للموارد البشرية اتجاه ذاتهم. وعليه فان هذه الخصائص تسهم في تكوين الصورة المرئية او المدركة للموارد البشرية اتجاه ذاته. اما الخصائص العقلية فهي تتضمن مهارة الموارد البشرية في التفكير للتحديد آلية التعامل مع الفرص والتحديات امامهم بالذكاء المطلوبة، فضلاً عن ادراك اتجاهات الاخرين وكيفية النظر اليه وتفسير انطباعاتهم بخصوص النجاحات او الاخفاقات التي توصل اليها في حياته بشكل عام.

٢. **المحددات الخارجية** : تتضمن هذه المحددات المؤثرات الخارجية التي تمارس دور مهم في التأثير على ادراك الموارد البشرية لذاتهم، من خلال تأثرهم بالمحيط الخارجي الذي يعيشوا ضمن حدوده، اذ ان تعامل الموارد البشرية مع ذاتها ترتبط بصورة مباشرة بالكيفية التي ينظر بها الاخرين اليهم، فيما اذا كانت تحمل تقدير واحترام او العكس رفض وعدم تقبل واهمال. وعليه فان هذه المحددات تؤثر على مهارة ادارة الذات للموارد البشرية من خل علاقتها المباشرة بمكانته ووضعه في المجتمع، والتي يمكن ان تنتج عنها مجموعة من المشكلات النفسية عند التعامل مع الاخرين او محاولة التكيف معها. وهناك مجموعة من العوامل التي يمكن ادراجها ضمن المحددات الخارجية والتي تتقدمها الاسرة التي تمثل المصدر الرئيس لتزويد الموارد البشرية بالقيم والدينية والاخلاقية، وكذلك الاتجاهات الاجتماعية التي يتمسك بها طوال مراحل حياته المختلفة، كما انه يستند عليها في بناء التكوين الاجتماعي الخاص به، والعلاقات الاجتماعية التي يتم على

اساسها التفاعل مع الاخرين والتكيف مع توجهاتهم ضمن المجتمع. اما المؤسسات التربوية والجامعية فهي مؤسسات رسمية التي توفر الظروف المناسبة لتزويد الموارد البشرية بالمعرفة والثقافة اللازمة، لبناء شخصيته واستكمال نموها الاجتماعي من المجتمع الاكبر، فهي ترتبط بصورة مباشرة بمهارة ادارة الذات. كما تمثل جماعة الاقران واحدة من المحددات الخارجية التي تساعد الموارد البشرية في تعزيز مهارة ادارة الذات الخاصة بهم، من خلال اتاحة الفرصة لهم وفسح الطريق امامهم للممارسة النشاطات والهوايات التي يميلوا اليها، بالشكل الذي يساعد على استكمال النمو الاجتماعي الخاص بهم، وكذلك بناء العلاقات والصداقات الاجتماعية المقبولة اجتماعياً، بما يسهم في تعزيز شعور الموارد البشرية بالاحترام والتقدير الذاتي، ومن ثم الارتقاء بمستويات مهارة ادارة الذات لديهم.

ومن جهة اخرى تم تحديد مجموعة من المحددات التي تمارس دورها المهم في مساعدة الموارد البشرية على استثمار مهارة ادارة الذات الخاصة بهم، بعد بناءها وتطويرها بما يتلاءم والمستجدات المعاصرة في البيئة المحيطة بهم، لعل ابرزها الاتي :

١. **الانجازات السابقة :** تمثل الانجازات السابقة واحدة من المحركات الرئيسة لبناء مهارة ادارة الذات للموارد البشرية، فهي تسهم بصورة فاعلة في تعزيز قناعة الموارد البشرية بقدرتهم على تحقيق النجاحات المطلوبة بالفاعلية، وكذلك استثمار الامكانيات المتاحة بالكفاءة. اذ ان النجاح والشعور بالإنجاز يعزز مهارة ادارة الذات للموارد البشرية، فهي تنمي المدركات الذاتية والقناعة بإمكانية الاستمرار في تحقيق النجاحات، اما الفشل فهو يرتبط عكسياً بمهارة ادارة الذات لأنها تولد الاحباط والخوف من الدخول الى المجهول.

٢. **الخبرات المكتسبة :** تمثل الخبرات السابقة اهم المصادر لبناء مهارة ادارة الذات للموارد البشرية، سواء تلك ذات العلاقة به او ذات العلاقة بالآخرين والتي يمكن الاطلاع عليها من خلال العمل في المنظمة او في المواقف ذاتها، اذ ان

الخبرات السابقة تعزز من قناعة الموارد البشرية بقدرتهم على تحقيق النجاحات في المجالات التي سبق وان تفوقوا فيها، ومن ثم فان الخبرات السابقة تسهم في ترسيخ قناعة الموارد البشرية بأهمية مهارة ادارة الذات الخاصة بهم في التعامل مع المواقف المتشابه .

٣. **الاقناع الاجتماعي** : هنا تبرز اهمية الجماعات التي يتواصل معهم المورد البشري، في توفير الدعم الكافي لديه حول امكانية تحقيق النجاحات التي يسعى اليها، والتي تسهم بصورة ايجابية في تعزيز قناعته ومهارته على ادارة الذات الخاصة بهم، ولعل ابرز هذه الامثلة هي تشجيع الوالدين لأبنائهم لتحقيق النجاحات والتغلب على التحديات التي تصادفهم في مراحل حياتهم المختلفة، والتي تعمق مشاعرهم واعتقاداتهم بمهارة ادارة الذات الخاصة بهم.

٤. **الحالة الوجدانية** : ترتبط الحالة الوجدانية بدرجة تقييم الموارد البشرية لقدراتهم وامكانياتهم، وتفسير السلوكيات والانفعالات الصادرة عنهم، ومن ثم فهي ترتبط بمهارة ادارة الذات الخاصة بهم، فعلى سبيل المثال ان الشعور بالتعب في المهام التي تتطلب القوة والجهد المستمر تعطي مؤثراً واضحاً على ضعف مهارة ادارة الذات عند التعامل معها. كما ترتبط الحالة الوجدانية بالحالة المزاجية للموارد البشرية فهي تنعكس على اعتقاداتهم الخاصة بمهارة ادارة الذات الخاصة بهم، ومدى امكانيهم على تحقيق التوقعات الايجابية والانجازات الشخصية التي يسعوا اليها.

## ملخص الفصل

هناك العديد من المنطلقات الفكرية والمعرفية التي استند اليها الباحثون في تعريف مهارة ادارة الذات، ولكن بشكل عام تم تعريفها في هذا الكتاب من قبل الكاتبين بانها المهارة الداخلية للموارد البشرية والتي تمثل المحرك الرئيس، للتوجهات والرغبات السلوكية التي يقوم باتخاذها عند التعامل مع مجريات الحياة العملية والشخصية، من اجل تحقيق النتائج الايجابية بأفضل فاعلية ممكنة. وقد تمت الاشارة الى اهمية مهارة ادارة الذات من خلال دورها في تعزيز ثقة الموارد البشرية بإمكانياتهم وطاقاتهم، وايمانهم بقدرتهم على تحقيق اهدافهم والموازنة بين حياتهم العملية والشخصية، فضلاً عن اهميتها في توجيه عمليات التفكير الايجابي وبناء المعرفة داخل المنظمة والمجتمع. وهناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل بتكاملها مهارة ادارة الذات والتي تمكن الكاتبين من مراجعته اهمها وهي (مهارة ضبط النفس، مهارة الثقة بالنفس، مهارة الشفافية، مهارة العلاقات الاجتماعية، مهارة التكيف، مهارة الانجاز، مهارة التفاوض، مهارة المبادرة). وتوجد اربعة مراحل يتوجب الالتزام بها عند استخدام مهارة ادارة الذات من قبل الموارد البشرية وهي (تقييم الذات، تحديد الاهداف والاولويات، التحكم الذاتي، وتقييم الذات). وهناك مجموعة من المحددات التي تؤثر على مهارة ادارة الذات بعضها داخلية خاصة بالموارد البشرية تتمثل بالخصائص الجسدية والقدرات العقلية، والبعض الاخر خارجي تتمثل البيئة التي يعيش ضمن حدودها المورد البشري وتتألف من الاسرة والمؤسسات التعليمية والتربوية وجماعة الاقران. كما تم تحديد هذه المحددات بأربعة وهي (الانجازات السابقة، الخبرات المكتسبة، الاقناع الاجتماعي، والحالة الوجدانية).

## اسئلة الفصل

س ١ : ناقش اهم المنطلقات الفكرية والمعرفية التي يمكن الاستعانة بها عند تعريف مهارة ادارة الذات، ثم قدم تعريف من وجه نظرك .

س ٢ : تم الاشارة الى اهمية مهارة ادارة الذات بالنسبة للموارد البشرية من نواحي ومداخل متنوعة، ناقش ذلك معززاً اجابتك بالأمثلة الواقعية.

س ٣ : عدد مع الشرح اهم المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها مهارة ادارة الذات للموارد البشرية .

س ٤ : توجد مجموعة من المراحل التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية، عند استخدام مهارة ادارة الذات الخاصة بهم، عددها مع الشرح .

س ٥ : هناك مجموعة من المحددات التي من شأنها التأثير على مهارة ادارة الذات الخاصة بالموارد البشرية، سواء من ناحية ايجابية ام سلبية، ناقش هذه المحددات بالتفصيل مركزاً على علاقتها بمهارة ادارة الذات.



## الفصل الثامن عشر

### مهارات العمل الفرقي

عكست المستجدات البيئية والتغيرات المتلاحقة في متغيرتها، ظهور اتجاهات ومداخل فلسفية في مجال الادارة، بالشكل الذي يمكنها من التكيف والتأقلم مع هذه المستجدات، ولعل ابرز التكيفات التي قامت بها المنظمات هي التحولات في هياكلها التنظيمية، بالشكل الذي يبتعد عن الهياكل الهرمي والانتقال الى الهياكل السطحية، التي تركز على توزيع الصلاحيات وتقاسمها بين الموارد البشرية بغض النظر عن تشخيص القياديين عن المرؤوسين. ومن هنا ظهرت فرق العمل التي اصبحت تمثل اسلوب معاصرة في تنفيذ المهام والوظائف داخل المنظمة، من خلال تجميع موارد بشرية ذات مهارات متنوعة في فريق واحد، لكي تكمل بعضها البعض ومن ثم تقيق التدافيه فيما بينهم لتحقيق الاهداف المشتركة فيما بينهم، ومن اجل نجاح هذه الفرق فان اعضاءها يحتاجون الى مهارات، تمكنهم من العمل سوية والتفاعل والتفاهم فيما بينهم من اجل تجنب الصراعات والمشكلات التي يمكن ان تحدث وتنعكس سلباً على الاداء، وهنا تبرز اهمية مهارات العمل الفرقي التي تساعد الموارد البشرية على التأقلم والتكيف ضمن فريق العمل، لتنفيذ ما مطلوب منهم بأفضل شكل ممكن. ولهذه الاهمية فقد خصص هذا الفصل للتعرف على مفهوم مهارات العمل الفرقي، وبعض الموضوعات ذات العلاقة به وبما يترافق مع الاهداف التي يسعى اليها هذا الفصل، والتي يمكن تحديدها في مساعدة القارئ بالتعرف على الاتي :

١. اهم المداخل التي يمكن الاستناد على ركائزها الفكرية في تعريف مهارات العمل الفرقي.

٢. الاهمية التي تتمتع بها مهارات العمل الفرقي في المنظمات المعاصرة.

٣. اهم المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها مهارات العمل الفرقي للموارد البشرية.

٤. اهم المراحل التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية عند استعمال مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم.

٥. اهم المحددات التي تؤثر على مهارات العمل الفرقي الخاصة بالموارد البشرية.

## أولاً : مفهوم مهارات العمل الفرقي

بعد تطور النظريات الادارية وتبلور افكارها في عدد من المدارس الفكرية والتطبيقية، اكدت معظم هذه النظريات بان العنصر البشري هو الاساس في تحقيق النجاحات المقصودة، لذا فقد انتقل التوجه العام للمنظمات نحو الاهتمام بهذا العنصر ودراسة آلية استثمار المهارات والامكانيات المتاحة لديه، ومن هنا بدأت العديد من هذه المنظمات باعتماد اسلوب العمل الفرقي لتعزيز التداؤب بين مواردها البشرية، وهنا ظهر مفهوم مهارات العمل الفرقي، والذي تنوعت التعريفات الخاصة بهذه المهارات تبعاً للتوجهات الخاصة بالباحثون والمهتمون. ومن اولى التعريفات التي تم تقديمها لمهارات العمل الفرقي هي (المهارات المنهجية التي تحرك القدرات الكامنة للموارد البشرية ومواهبهم في شكل تعاوني مع بعضهم البعض، لتحقيق المهمات والوظائف المناطة بهم بصورة مشتركة وليست بصورة منفردة)، يتضح من هذا التعريف اهمية التكامل والتعاون في الجهود عند تنفيذ وظائف ومهام الموارد البشرية بصورة مشتركة.

وبالتركيز على مبادئ ادارة الجودة الشاملة فقد عرفت مهارات العمل الفرقي بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية، من تنفيذ الوظائف المناطة بهم بصورة تشاركية مع بعضهم البعض، بالشكل الذي يتراصف مع مبادئ ومعايير الجودة لتحقيق افضل النتائج باقل نسبة من الازعاج)، وعليه فان هذه المهارات تمثل احد الادوات التي يمكن للمنظمة الاستناد عليها لتحقيق معايير الجودة في منتجاتها. وبالتأكيد على اهمية العمل الجماعي فقد تم تعريف مهارات العمل الفرقي بانها (المهارات التي تعكس استعداد الموارد البشري للعمل بصورة مشتركة مع الآخرين لتحقيق الاهداف المشتركة، من خلال تحقيق الانسجام المطلوب فيما بينهم)، وهذا التعريف اكد على اهمية تحقيق الانسجام المهني والاجتماعي بين الموارد البشرية، لتتمكن من استثمار مهارات العمل الفرقي الخاصة بها عند تنفيذ وظائفهم بصورة مشتركة.

وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات فقد عرفت مهارات العمل الفرقي بانها (المهارات التي تشارك الموارد البشرية من خلالها المعلومات فيما بينها بشكل فاعل، من اجل

اتخاذ القرارات التي تساعد كل عضو من اعضاء الفريق على تنفيذ وظيفته، بالشكل الذي يتراصف مع المسؤولية المناطة به)، وهذا التعريف يؤكد على اهمية هذه المهارات في دعم القرارات التي يقوم اعضاء الفريق باتخاذها كل حسب المسؤولية الخاصة بوظيفته وبصورة مشتركة. وعلى اساس اعضاء فرق العمل فقد عرفت مهارات العمل الفرقي بانها (المهارات التي تمكن الموارد البشرية من العمل مع عدد قليل من الموارد البشرية الاخرى، التي تحمل مهارات مكملة لمهارتهم، من اجل تحقيق الاهداف الخاصة بهم بأقصى مستوى الولاء فيما بينهم)، وهذا التعريف اكد بان مهارات العمل الفرقي تدعم الولاء المشترك بين الموارد البشرية مع بعضهم البعض، من خلال تحمل المسؤولية بصورة مشتركة فيما بينهم، لتحقيق الاهداف والنتائج المقصودة.

وبعد مناقشة الركائز الفكرية للتعريفات السابقة يمكن تعريف مهارات العمل الفرقي من وجهة نظر الكاتبين بانها (المهارات التي تثير رغبة واستعداد الموارد البشرية لتنفيذ وظائفهم بصورة مشتركة مع الاخرين، من خلال تبادل الافكار والمشاعر والقرارات فيما بينهم، لضمان تحقيق النتائج المقصودة وفقاً لمعايير ومؤشرات الجودة والمواصفات العالمية، لضمان تحقيق مستويات الاداء اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة).

## **ثانياً : اهمية مهارات العمل الفرقي**

هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الوقوف على اهمية مهارات العمل الفرقي للموارد البشرية، لعل ابرزها دورها المهم في مساعدة الموارد البشرية على تنويع المهارات والقدرات والمعارف الخاصة بهم، من خلال التعاون والتفاعل مع بعضهم البعض عند تنفيذ الوظائف والمهام بصورة مشتركة، وتزداد هذه الاهمية كلما كان عدد اعضاء فريق العمل قليل. كما انها تسهم في تعزيز حالات التعاون وتبادل المعرفة فيما بينهم الموارد البشرية، بالشكل الذي يعزز من حالات الثقة والاحترام المتبادل، لتقليل حالات الصراع والتضارب بالمصالح الذي يمكن ان يؤثر بصورة عكسية على اداءهم ضمن فريق العمل.

كما تمارس مهارات العمل الفرقي في تحديد الاهداف التي تسعى الموارد البشرية الى تحقيقها عند استعمال مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم، والتي تنعكس بدورها في بناء الاهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، ومن ثم توحيد الجهود لتحقيقها بالشكل المطلوب. كما تمارس هذه المهارات دورها المهم في وضع مؤشرات ومعايير الاداء، التي يمكن الاستناد عليها في تحقيق النتائج المرجوة من فرق العمل، ومن ثم رسم السياسات والاجراءات التي يمكن الاستناد عليها في بلوغ هذه المستويات من الاداء المتحقق، والتي يمكن الاستناد عليها في تحديد سياسات التحفيز والتعويض.

ويمكن من خلال مهارات العمل الفرقي ودورها في تعزيز الثقة والتعاون بين الموارد البشرية، اقتراح افكار جديدة وبناءه، يمكن الاستناد عليها في تعزيز برامج الابداع والابتكار داخل المنظمة، من خلال تقديم اساليب جديدة وغير مألوفا في العمل لتحقيق اقصى مستوى لمنفعة للمتعاملين معهم. وعليه فان هذه المهارات تمكن المنظمة من مواكبة التقدمات المتلاحقة في بيئة العمل، ومن ثم تحقيق السمة المعاصرة للمنظمات من خلال دعم برامج التغيير والتطوير لضمان البقاء والاستمرار في العمل.

كما ان استعمال مهارات العمل الفرقي يؤدي الى التقليل من حالات عدم التأكد بين الموارد البشرية، من خلال مشاركة المعلومات فيما بينهم، وتبادل المعرفة بفعل برامج وعمليات الاتصال الخاصة بهم، بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق التكامل بين الاداء والتعلم المقصود، لتعزيز نقاط القوة الخاصة بالموارد البشرية وفرق العمل التي ينتموا اليها وكذلك لمنظمتهم ككل. وعليه وبعد مناقشة الافكار السابقة والاطلاع على المرتكزات الفلسفية الخاصة بها يمكن تلخيص اهمية مهارات العمل الفرقي بالاتي :

١. مساعدة الموارد البشرية على تطوير وتنويع مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم من خلال التعاون مع بعضهم البعض لتنفيذ وظائفهم بصورة مشتركة.

٢. تسهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة من خلال تقليل حالات الصراع والتضارب بالمصالح بين الموارد البشرية، وتعزيز حالات التعاون والثقة فيما بينهم.

٣. تحديد اهداف المنظمة ومن ثم توحيد الجهود وتنسيقها لتحقيق هذه الاهداف كما مخطط لها.

٤. تحديد المؤشرات والمعايير التي يمكن الاستناد عليها في تقييم اداء الموارد البشرية، وكذلك رسم سياسات التعويض والتحفيز الخاصة بهم.

٥. دعم برامج الابداع والابتكار الخاصة بالموارد البشرية ضمن فرق العمل والمنظمة بصورة عامة.

٦. دعم برامج التغيير والتطوير لضمان عدم تراجع المنظمة وانما على العكس مواكبة المستجدات المتلاحقة في البيئة المحيطة.

٧. تحقيق التراكم المعرفي داخل المنظمة من خلال مشاركة المعلومات وتبادل المعرفة بين مواردها البشرية في المستويات التنظيمية كافة.

### **ثالثاً : انواع مهارات العمل الفرقي**

هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي يتوجب على الموارد البشرية امتلاكها، من اجل بناء مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم، واستعمالها في تنفيذ الوظائف والمهام الخاصة بهم بصورة مشتركة، ولعل ابرز هذه المهارات الاتي :

١. **مهارة التداؤبيه:** تشير هذه المهارة الى استعداد الموارد البشرية الى دمج امكانياتهم وقابلياتهم مع الاخرين، من اجل تحقيق نتائج اعلى بكثير مما يمكن تحقيقه بصورة منفردة، فيما لو تم تنفيذ الوظائف والمهام المناطة بهم بصورة مشتركة.

٢. **مهارة المواصفة:** أي استعداد الموارد البشرية لتنفيذ الوظائف المناطة بهم وفقاً للمواصفات والمعايير العالمية المحددة سابقاً، بالشكل الذي يضمن تحقيق اعلى نتائج مع اقل نسبة من الازطاء او التلف في العمل، أي بعبارة اخرى مهارة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفهم بأعلى جودة ممكنة وبأقل نسبة من المشكلات في الاداء.

٣. **مهارة الاداء:** تعكس هذه المهارة التزام الموارد البشرية بمعايير ومؤشرات تقييم الاداء، عند تنفيذ الوظائف المناطة بها، بالشكل الذي يعزز من الاداء الكلي

لفرق العمل الخاصة بهم، ومن ثم الارتقاء بمستويات الاداء التنظيمي لمنظمتهم ككل.

٤. **مهارة التكامل:** وتشير الى مهارة الموارد البشرية في جعلة الجهود المبذولة من قبلهم، تكمل جهود زملائهم في فرق العمل، بدون ان تتعارض معها او تتضارب معها، لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة.

٥. **مهارة الاعتمادية:** تعكس هذه المهارة الفترات الزمنية التي يمكن للموارد البشرية تنفيذ مهامهم ووظائفهم خلالها، ضمن فرق العمل التي ينتموا اليها، وبما يتراصف مع المعايير والمؤشرات الدولية وبشكل خاص تلك ذات العلاقة بمعايير الجودة والمواصفات العالمية.

٦. **مهارة التحسين:** تشير الى مهارة الموارد البشرية في اضافة التحسينات والتعديلات على وظائفهم والمدخلات والمخرجات الخاصة بها، بصورة مستمرة بالشكل الذي ينسجم مع المستجدات المتلاحقة في البيئة المحيطة.

٧. **مهارة الادارة الذاتية:** تعكس مهارة الموارد البشرية في الاستعداد لتحمل المسؤولية والسلطة المناطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وحل المشكلات المرافقة لها من قبلهم بصورة ذاتية، دور الرجوع الى الادارة العليا، وعلية فان هذه المهارة تؤكد على اللامركزية في اسلوب الادارة والتنظيم الخاصة بفرق العمل.

#### **رابعاً : مراحل استعمال مهارات العمل الفرقي**

هناك مجموعة من المراحل التي يتوجب المرور بها او العمل بموجبها من قبل الموارد البشرية، من اجل بناء مهارات العمل الفرقي وتوظيفها في تنفيذ الوظائف والمهام الخاصة بهم، وهي :

١. **مرحلة التشكيل:** في هذه المرحلة تقوم الموارد البشرية بتحديد اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، من خلال امتلاك مهارات العمل الفرقي والتعاون مع زملاءهم ضمن فريق العمل، من اجل استيعاب طبيعة المهام والوظائف التي يتوجب القيام بها من قبلهم، ومن ثم التعرف على كيفية التكيف والتعاون مع الآخرين من اجل تحقيق هذه الاهداف.

٢. **مرحلة العصف:** في هذه المرحلة تواجه الموارد البشرية مجموعة من القضايا والمستجدات عند تنفيذ المهام الخاصة بهم، ضمن فريق العمل مما يتسبب لهم بالصراع الداخلي بشأن ما يرومون الوصول اليه، وما يتوجب عليهم تحقيقه عند استعمال مهارات العمل الفرقي مع زملاءهم.

٣. **مرحلة المعايير:** في هذه المرحلة تقوم الموارد البشرية بتحديد المعايير التي سيتم الالتزام بها، عند توظيف مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم، في تنفيذ المهام والواجبات اللازمة لتحقيق الاهداف المنشورة، ومن ثم الاعتماد على هذه المعايير لمقارنة مستويات الاداء المتحققة، ومن ثم الوقوف على الفجوة في العمل والسعي للتغلب عليها.

٤. **مرحلة الاداء:** في هذه المرحلة تركز الموارد البشرية على توظيف مهارات العمل الفرقي، بصورة فعلية في تنفيذ وظائفهم ومهامهم، من خلال استيعاب الادوار المناطة بهم، وما هي طبيعة العلاقة والتداخل التي تجمع بينها وبين الآخرين، من اجل الوصول الى مستويات الاداء المخطط لها، ومن ثم تحقيق التعاون والتداؤب للوصول الى النتائج المقصودة.

### **خامساً : محددات مهارات العمل الفرقي**

هناك مجموعة من المحددات التي تواجه الموارد البشرية عند استعمال مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم، لعل ابرزها هي سد الفجوة بين مهاراتهم الخاصة وبين المهارات اللازمة للتعامل مع الآخرين ضمن فريق العمل، لتنفيذ المهمات المناطة بهم بأفضل شكل، فضلاً عن اهمية بناء علاقات ايجابية مع الآخرين لتعزيز الثقة والتعاون فيما بينهم، ومن ثم تحقيق الاحترام المتبادل بالشكل الذي يلبي طموحاتهم من الناحية الاجتماعية. وقد تم تصنيف هذه المحددات الى المحددات التكنولوجية والتي تتضمن حاجة الموارد البشرية الى المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا المعاصرة في تنفيذ المهام الموكلة اليهم ضمن فرق العمل، بشكل يتطابق مع معايير الجودة والموثوقية. والمحددات الاقتصادية التي تعكس ضرورة اسهام الموارد البشرية في تقليص الكلف وزيادة الايرادات المتحققة لفريق العمل الخاص بهم، عند استعمال مهاراتهم مع

الآخرين. المحددات الاجتماعية التي تؤكد على استعداد الموارد البشرية الى ادخال مهاراتهم الجديدة الى فرق العمل، من اجل تبادلها مع الآخرين بالشكل الذي يسهم في تطوير مهارات وقدرات ومعارف زملائهم. المحددات الثقافية والتي تشير الى استعداد الموارد البشرية للتعامل مع مزيج من الثقافات المتنوعة ضمن فرق العمل. واخيراً المحددات التنظيمية ذات العلاقات بالصلاحيات والمسؤولية وآلية توزيعها بين اعضاء فرق العمل بحسب المهارات التي يتمتعوا بها. وبشكل عام يمكن تقسيم المحددات التي تؤثر على مهارات العمل الفرقي للموارد البشرية بالاتي :

١. **المحددات التنظيمية:** تتعلق هذه المحددات بصورة عامة بالمنظمة والتي تتقدمها الثقافة السائدة داخلها ، والتي تحدد اهم التوجهات الخاصة بالمنظمة عند التعامل مع انجازات موارد البشرية، ومدى دعمها للعمل الفرقي من عدمه، وعليه فان الثقافة هي التي تحدد طبيعة المناخ التي يدعم الموارد البشرية في استعمال مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم، عند تنفيذ وظائفهم. ومن المحددات التنظيمية الاخرى هي معايير الاداء التي تعتمد عليها الادارة، في تقييم انجازات مواردها البشرية ضمن فرق العمل، من اجل تحديد مقدار الانجازات الخاصة بهم، ومن ثم قبولهم واستمرارهم في العمل، وكذلك يمكن الاستناد على هذه المعايير في تحديد الحوافز التي يمكن ان تقدم لهم. كما ان التفكير الاستراتيجي للإدارة العليا يمثل احد المحركات الرئيسة لنجاح الموارد البشرية في استعمال مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم، من خلال امدادهم بالأفكار الجديدة واعتماد اساليب عمل معاصرة تختلف عن تلك التقليدية التي تتعارض مع افكار العمل الفرقي. واخيراً فان الهيكل التنظيمي يدعم الموارد البشرية في تنمية مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم عندما يكون على شكل شبكي او مصفوفي يعزز التعامل فيما بينهم، على عكس الهياكل التقليدية ذات التسلسل الهرمي للسلطة .

٢. **المحددات الفردية :** ترتبط هذه المحددات بصورة مباشرة بالموارد البشرية العاملة ضمن فرق العمل، ومن اهمها معتقدات ومهارات ومعارف اعضاء الفريق، والتي تحدد فاعلية عمل الفريق من خلال ايمانهم بأهمية العمل الفرقي، ومن ثم العمل بهدوء والابتعاد عن الضغوط والتوتر في العمل. وكذلك تمثل مستويات المهارات



الخاصة بأعضاء فريق العمل، بالإضافة الى مهارات العمل الفرقي هناك مجموعة اخرى من المهارات التي يتوجب امتلاكها من قبل الموارد البشرية، ليتمكنوا من تنفيذ وظائفهم بأفضل شكل ممكن. ومن المحددات الفردية الاخرى هي المكانة ضمن فريق العمل، أي بعبارة اخرى وضع الموارد البشرية بالمكان المناسب داخل فريق العمل لضمان حصولهم على المعلومات اللازمة لتنفيذ المهمات الخاصة بهم، وكذلك تكليف بالمهام التي تتناسب مع امكانياتهم وقدراتهم. واخيراً فان عدد اعضاء فريق العمل تمارس دورها المهم في التأثير على الموارد البشرية عند استعمال مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم، اذ كلما زاد العدد كلما قل الوقت المتاحة للموارد البشرية لاستعمال مهاراتهم الخاصة، وعليه فان هناك علاقة عكسية بين عدد اعضاء الفريق وبين قدرة الموارد البشرية على استعمال مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم.

## ملخص الفصل

تنوعت المداخل والاتجاهات التي استند عليها الباحثون والدارسون عند تحديد تعريف مهارات العمل الفرقي، ومن وجهة نظر الكاتبين يمكن تعريف مهارات العمل الفرقي لأغراض هذا الكتاب بـ (المهارات التي تثير رغبة واستعداد الموارد البشرية لتنفيذ وظائفهم بصورة مشتركة مع الآخرين، من خلال تبادل الافكار والمشاعر والقرارات فيما بينهم، لضمان تحقيق النتائج المقصودة وفقاً لمعايير ومؤشرات الجودة والمواصفات العالمية، لضمان تحقيق مستويات الاداء اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة). كما تتمتع مهارات العمل الفرقي بأهميتها الخاصة بالنسبة للموارد البشرية الحاملة لها، وكذلك لفرق العمل وللمنظمة ككل. وقد تمت الاشارة الى وجود مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها مع بعضها البعض، مهارات العمل الفرقي للموارد البشرية والتي يمكن تحديدها بالاتي (مهارة التدأبيه، مهارة المواصفة، مهارة الاداء، مهارة التكامل، مهارة الاعتمادية، مهارة التحسين، مهارة الادارة الذاتية). وهناك اربعة مراحل لا بد من المرور بها من قبل الموارد البشرية عند محاولتهم بناء مهارات العمل الفرقي، واستعمالها في تنفيذ المهام والوظائف الخاصة بهم، وهي (مرحلة التشكيل، مرحلة العصف، مرحلة المعايير، ومرحلة الاداء). وبشكل عام فقد تم تقسيم المحددات التي تؤثر على الموارد البشرية عند استعمال مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم، الى نوعين وهما المحددات التنظيمية والمحددات الفردية.

## اسئلة الفصل

- س ١ : تعددت وتنوعت المداخل التي يمكن الاستناد عليها في تعريف مهارات العمل الفرقي، ناقش ذلك ثم قدم تعريف من وجهة نظرك.
- س ٢ : تتمتع مهارات العمل الفرقي بأهميتها الخاصة بالنسبة للموارد البشرية وفرق العمل وكذلك المنظمة ككل، ناقش ذلك .
- س ٣ : هناك مجموعة من المهارات الفرعية التي تشكل من خلال تكاملها مهارات العمل الفرقي للموارد البشرية، عددها مع الشرح.
- س ٤ : عدد مع الشرح اهم المراحل التي يتوجب على الموارد البشرية الالتزام بها عند بناء واستعمال مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم.
- س ٥ : هناك مجموعة من المحددات التي تؤثر على الموارد البشرية عند استعمال مهارات العمل الفرقي الخاصة بهم في تنفيذ مهامهم ووظائفهم، عددها مع الشرح.

## الفصل التاسع عشر

### المهارات التفاوضية

تحتاج الموارد البشرية الى المهارات التفاوضية بصورة دائمة، لكونهم يتعاملون مع الاخرين لذا فهم بحاجة الى الدخول في مفاوضات مستمرة معهم، للنقاش بعيد من الامور ذات العلاقة بهم وبمنظمتهم، ومن ثم فاذا لم تتجح الموارد البشرية في حسم المفاوضات بشكلها الصحيح، فان ذلك سيجرب عليه ظهور العديد من المشكلات ذات النتائج العكسية بالنسبة للموارد البشرية وكذلك بالنسبة لمنظمتهم، وعليه يمكن القول بان المهارات التفاوضية هي التي تسهم في رسم طريق النجاح للمشاريع التي تنوي المنظمة تنفيذها. كما من الضروري الاشارة الى نقطة مهمة وهي ان المهارات التفاوضية تستعملها الموارد البشرية بصورة رسمية وغير رسمية، كما انها تتطلب امتلاك الموارد البشرية لمهارات متنوعة من اجل النجاح في استعمالها، وبشكل خاص في عصر تكنولوجيا المعلومات المعاصرة. ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على الركائز المعرفية للمهارات التفاوضية للموارد البشرية، من خلال مناقشتها في عدد من الفقرات ومن ثم يمكن تحديد ابرز اهداف هذا الفصل، في مساعدة القارئ للتعرف على الاتي :

١. اهم المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق مفهوم المهارات التفاوضية.
٢. الاهمية التي تحتلها المهارات التفاوضية في المنظمات المعاصرة.
٣. الخصائص التي تمتاز بها المهارات التفاوضية مقارنة بالمهارات الاخرى.
٤. اهم المهارات الفرعية التي تتشكل من خلالها المهارات التفاوضية للموارد البشرية.
٥. اهم مراحل استعمال المهارات التفاوضية واستراتيجيتها.

## أولاً : مفهوم المهارات التفاوضية

تشكل المهارات التفاوضية واحدة من المهارات المهمة بالنسبة للموارد البشرية، لكونها تمكنهم من النقاش والتحاور مع الآخرين، بالشكل الذي يحقق المصلحة المشتركة، دون حدوث أي تعارض أو تضارب في المصالح، وعليه فإن هذه المهارات لها منفعة مشتركة فهي تحقيق الفائدة من ناحية، وتساعد على تجنب الصراعات من ناحية أخرى، وقد تنوعت المداخل والاسس التي استند اليها الباحثون في تعريف المهارات التفاوضية، الامر الذي اكتنف عنه صعوبة واضحة في تحديد تعريف دقيق لها. وقد تم تعريف المهارات التفاوضية بانها (مهارة الموارد البشرية في ادارة موقف تعبيرى او حركى بينهم وبين طرفين او اكثر، من خلال القيام بعرض وتبادل وموائمة وجهات النظر فيما بينهم، لتحقيق المصالح المشتركة)، وهذا التعريف يؤكد على فكرة مهمة وهي ان المهارات التفاوضية يمكن ان تتجسد بصورة فكرية او حركية، ولكن المهم من ذلك هو تحقيق المصلحة المشتركة.

وقد تم تعريف المهارات التفاوضية بانها (مهارات طبيعية تعتمد على الموارد البشرية عند التفاعل مع الموارد البشرية الاخرى، سواء من خلال التخاطب او الاتصال من اجل تحقيق الاتفاق التي يحقق مصالح الجميع)، وهذا التعريف يؤكد على فكرة رئيسية وهي ان المهارات التفاوضية يمكن ان توجد بصورة طبيعية او فطرية بالنسبة للموارد البشرية، ويمكن تطويرها وتحديثها من خلال المواقف التي يمر بها اثناء مراحل حياته. وبالتركيز على جانب اخر فقد عرفت المهارات التفاوضية بانها (مهارة الموارد البشرية على ادارة الحوار والمقترحات المتبادلة بينهم وبين الآخرين، من اجل حسم القضايا وحل النزاعات فيما بينهم، ومن ثم الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم)، وهذا التعريف يؤكد اهمية المهارات التفاوضية في ادارة النقاش بين الموارد البشرية من اجل اقتراح الافكار الجديدة، فضلاً عن دورها في حسم النقاشات والنزاعات التي يمكن ان تحدث بينهم، ومن ثم الحفاظ على الوضع بصورة مستقرة فيما بينهم. وبذات الاتجاه تقريباً فقد تم تعريف المهارات التفاوضية بانها (مهارة الموارد البشرية في ادارة المباحثات مع الاطراف ذات المصالح مع منظماتهم، من اجل تعزيز القدرة على تحقيق اهدافهم المتعارضة في ان واحد).

وعلى وفق مدخل التغيير والتحديث فقد عرفت المهارات التفاوضية بأنها (مهارات ديناميكية متكاملة الابعاد تقود الرغبة في التفاهم بين الموارد البشرية، لتحقيق الاتفاق فيما بينهم على تحقيق المصالح المشتركة فيما بينهم)، وهذا التعريف يؤكد فكرة التعريف السابق والذي يشير الى ان المهارات التفاوضية هي مهارات طبيعية، ولكنها قابلة للتطوير والتحديث بحسب المواقف المتنوعة التي تمر بها الموارد البشرية. ومن جهة اخرى تم تعريف المهارات التفاوضية بأنها (مهارة الموارد البشرية على الاتصال مع الآخرين واقناعهم بعروض منظمتهم، من اجل تحقيق اكبر قدرة ممكن من المنافع لهم)، وهنا تمت الاشارة الى ان المهارات التفاوضية هي واحدة من المهارات التي تدعم الموارد البشرية، عند استعمال مهارات الاتصال الخاصة بهم في تحقيق الجوانب الايجابية لمنظمتهم. وبما يتوافق مع فكرة التعريف السابق فقد عرفت المهارات التفاوضية بأنها (مهارة الموارد البشرية في التعامل مع الأطراف ذات التأثير المباشر وغير المباشر على منظمتهم، وتحقيق اهدافهم بصورة مشتركة دون حدوث أي تعارض او تضارب يمكن ان يؤثر سلباً على المنظمة). كما تم تعريف المهارات التفاوضية بأنها (مهارة الموارد البشرية في استعمال اساليب وفنون التفاوض المتعددة، للوصول الى النتائج المرجوة من قبلهم ولصالح منظمتهم)، وهذا التعريف يؤكد على فكرة رئيسية وهي تنوع الاساليب التي يمكن الاستناد عليها عند استعمال المهارات التفاوضية من قبل الموارد البشرية.

ومن جهة اخرى تم تعريف المهارات التفاوضية بأنها (مهارة الموارد البشرية في الموازنة بين اهدافهم واهداف الآخرين، وتحقيق الاتفاق فيما بينهم وتوحيد الجهود لبلوغها بصورة مشتركة)، وعليه يمكن الاستناد على هذه المهارات في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة ومواردها البشرية. وبالتركيز على دور المهارات التفاوضية في اقتراح البدائل لمعالجة المشكلات وتوليد الحلول المناسبة لها، فقد تم تعريف المهارات التفاوضية بأنها (مهارة الموارد البشرية في اقتراح الحلول البديلة، عند النقاش مع الآخرين على القضايا ذات التأثير المشترك بينهم وبين الآخرين، لتحقيق الاتفاق الخاص بها). ومن خلال الافكار التي سبق وان تم مناقشتها في التعريفات السابقة يمكن للمؤلفين تعريف المهارات التفاوضية، وللأغراض الاجرائية

الخاصة بهذا الكتاب بأنها : (المهارات التي تعتمد عليها المنظمة لإدارة النقاش والحوار مع الآخرين، من أجل تحقيق أكبر قدرة من المنفعة لهم وللمنظمتهم، مع الأخذ بنظر الاعتبار عدم المساس بمصالح الآخرين، لتجنب أي حالة نزاع أو تضارب بالمصالح المتعارضة يمكن أن تحدث وإنما على العكس تحقيق الأهداف بصورة مشتركة).

## **ثانياً : أهمية المهارات التفاوضية**

تحتل المهارات التفاوضية أهميتها الخاصة في المنظمات المعاصرة، فهي تمارس دورها المهم في حل النزاعات التي تحدث بين مواردها البشرية، بالشكل الذي يحقق الاستقرار الوظيفي والمهني داخلها، ومن ثم يجنبها إضاعة الوقت والجهد في معالجة هذه النزاعات، ومن ثم تكريس الجهود في استثمار طاقات مواردها البشرية في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها منظماتهم. وإن هذه المهارات لا يقتصر دورها على معالجة النزاعات داخل المنظمة فقط، وإنما تمتد إلى خارجها من خلال تحقيق المصالح المشتركة بين الأطراف ذات العلاقة بعملياتها المتنوعة، بالشكل الذي يضمن عدم حدوث أي تعارض أو تضارب بين هذه المصالح بالشكل الذي يؤثر على استقرار المنظمة في البيئة المحيطة بها.

كما تمارس المهارات التفاوضية دورها المهم في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال المساومة والتفاوض مع الأطراف الأخرى، وتزويدها بالموارد والتراخيص اللازمة لتنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بها، واللازمة لتنفيذ العمليات والنشاطات المتنوعة التي تهدف إليها لتحقيق استراتيجيتها. كما أن المهارات التفاوضية هي المحرك الرئيس لتحقيق العلاقات الاجتماعية بين الموارد البشرية، ومن ثم يمكن أن تمارس هذه المهارات دورها في بناء المناخ التنظيمي المناسب الذي يحقق التلاءم والتنسيق بين الموارد البشرية داخل المنظمة.

## **ثالثاً : خصائص المهارات التفاوضية**

هناك مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها المهارات التفاوضية للموارد البشرية مقارنة بالمهارات الأخرى، والتي يمكن تحديد أبرز هذه الخصائص بالآتي :

١. توازن هذه المهارات بين المصالح المشتركة للطرف ذات العلاقة بعمليات المنظمة، وان استمرارها ونموها مرتبط بوجود هذه المصالح.
٢. تجمع المهارات التفاوضية بين العلم والفن والسلوكيات، فهي تحتاج للعلم لتنفيذ عملياتها المتنوعة، والفن في ادارة التفاوض مع الآخرين، والسلوك للتحكم بالمشاعر في المواقف الاستثنائية او الحرجة.
٣. تحقق المهارات التفاوضية مجموعة من النتائج تمتد عبر الآماد المتنوعة القصيرة والمتوسطة والطويلة في الوقت ذاته.
٤. تسجد هذه المهارات العلاقات الاجتماعية بين الاطراف المتفاوضة فهي تتأثر وتؤثر بالهيكل الاجتماعي الخاص بهم.
٥. تتأثر المهارات التفاوضية بالخصائص الشخصية للموارد البشرية التي تقوم باستخدامها.
٦. تعتبر هذه المهارات ذات الحساسية العالية لمجموعة من المؤثرات والمستجدات الخارجية والداخلية لمنظمة الموارد البشرية الحاملة لها.
٧. قابلية التحديث والتطوير للمهارات التفاوضية وبحسب المواقف المتنوعة التي تمر بها هذه المهارات.

#### **رابعاً: انواع المهارات التفاوضية**

تتكامل مجموعة من المهارات الفرعية مع بعضها البعض من اجل بناء المهارات التفاوضية للموارد البشرية، وتحقيق الاهداف المرجوة منها ولعل ابرز هذه المهارات الاتي :

١. **مهارة الموقف:** وهي المهارات التي تمكن الموارد البشرية من تكييف مهاراتهم التفاوضية بحسب الموقف التي يتم فيه التفاوض، فضلاً عن دورها في السيطرة على الاعصاب والتاني في اتخاذ القرارات بشكل خاص في المواقف الصعبة والاستثنائية، وعليه فان هذه المهارات هي التي تمكن الموارد البشرية من التعامل مع مواقفها المتنوعة بذات الدرجة من الثبات.



٢. **مهارة المباحثات:** تعكس هذه المهارات فن التعامل وإدارة عمليات التفاوض والتفاوض مع الآخرين، من أجل الوصول إلى النتائج التي تسعى إليها المنظمة، ومن ثم فإن هذه المهارات هي الأقرب للمهارات التفاوضية لكونها المسؤولة عن إدارة العمليات التفاوضية.

٣. **مهارة الحوار:** تساعد هذه المهارات الموارد البشرية على تبادل الكلام بصورة مباشرة مع الآخرين شفهيًا، وإدارة النقاش معهم بدوٍ واحترام بدون أي نوع من التعصب في الرأي، وعليه فإن هذه المهارات تبرز أهميتها في ترشيد المهارات التفاوضية عند النقاش المباشر مع الأطراف الأخرى.

٤. **مهارة الإقناع:** تهدف هذه المهارة إلى تقوية دور المهارات التفاوضية للموارد البشرية في تغيير المواقف أو سلوكيات الأطراف الأخرى اتجاه منظماتهم، أي بعبارة أخرى مهارة التأثير في المواقف والمعتقدات والنوايا والسلوكيات باستخدام مجموعة من الكليات أو المشاعر، للوصول إلى المواقف المقصودة من قبل الأطراف المتفاوضة.

٥. **مهارة الإحساس:** تشير إلى مهارة الموارد البشرية في نقل المؤثرات المختلفة من المواقف المحيطة بالعملية التفاوضية، إلى الأطراف الأخرى التي يتم التفاوض بهم، أي بعبارة أخرى استخدام الحواس لتفعيل المشاعر والأحاسيس لدى الأطراف الأخرى.

٦. **مهارة الاقتراح:** أي مهارة الموارد البشرية في تقديم المقترحات الإيجابية للأطراف الأخرى، بالشكل الذي ينمي الإحساس لديهم حول أهمية التفاوض وتحقيق النتائج المرجوة منه، فضلاً عن أهمية هذه المهارة في تعزيز قناع الطرف الآخر بالطابع الرسمي للتفاوض والنتائج المتحققة منه.

٧. **المهارة الشفهية:** تعكس هذه المهارات الوعي الثقافي لدى الموارد البشرية، والذي يمكن توظيفه في إدارة المفاوضات بصورة شفوية أو مكتوبة، من أجل التفاوض والتناقص مع الآخرين للوصول إلى النتائج المرجوة.

٨. **مهارة اللغة:** أي مهارة الموارد البشرية في استخدام اللغة وفهمها عند التواصل مع الآخرين، ومن الضروري تمتع الموارد البشرية بالحداقة والاجادة عند استخدام هذه المهارات في التفاوض.

٩. **مهارة الدبلوماسية:** تشير هذه المهارة الى استخدام وسائل الاعلان والاعلام من قبل الموارد البشرية، من اجل ادارة العلاقات العامة مع الاطراف الاخرى وتوفير التسهيلات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة من المفاوضات، ومن ثم تحقيق المنافع المشتركة لكلا الطرفين.

### **خامساً : اهم مراحل استعمال المهارات التفاوضية واستراتيجيتها**

هناك مجموعة من الخطوات التي يتوجب الالتزام بها من قبل الموارد البشرية، عند استعمال المهارات التفاوضية الخاصة بهم، في حالة التفاوض والمساومة مع الموارد البشرية الاخرى داخل منظماتهم وخارجها، ويمكن تلخيص هذه الخطوات بالاتي:

١. **مرحلة جمع المعلومات:** في هذه المرحلة تقوم الموارد البشرية بتوظيف المهارات التفاوضية الخاصة بهم، في جمع المعلومات عن طبيعة الموقف الذي يروموا التفاوض بشأنه، من اجل الوقوف على جوانب الايجابية والسلبية ومن ثم تحديد المجالات التي يتوجب التركيز عليها في التفاوض، فضلاً عن اهمية جمع معلومات عن الموارد البشرية التي سيتم التفاوض معهم، من اجل التعرف على شخصياتهم وطبيعة اهتماماتهم للتركيز عليها عند التفاوض وتجنب العبارات او المصطلحات التي لا تلقى تقبل لديهم.

٢. **مرحلة الاستكشاف:** في هذه المرحلة تقوم الموارد البشرية بدراسة وتحليل المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، من اجل استكشاف نقاط القوة والضعف في الجهات التي سيتم التفاوض معهم، من اجل تحديد النقاط التي يتوجب التركيز عليها في عملية التفاوض.

٣. **مرحلة التبادل:** في هذه المرحلة تستعمل المهارات التفاوضية من اجل تقديم العروض للطرف الاخر، والتركيز على ابراز الجوانب الايجابية التي يمكن لهم

تحقيقها من خلال الوصول الى الاتفاق مع المنظمة، او ابرام الاتفاقيات وعقد العمل المشتركة، أي اظهار جوانبها الايجابية.

٤. **مرحلة المساومة:** في هذه المرحلة تحاول الموارد البشرية تحقيق اكبر قدرة ممكن، من المنفعة النسبية لهم ولمنظمتهم على حساب الطرف الاخر.

٥. **مرحلة الاستقرار:** في هذه المرحلة يتم الوصول الى اتفاق مبدئي بين الطرفين، وهنا ضرورة تمتع الموارد البشرية بالمهارات التفاوضية التي تمكنهم من السيطرة على اعصابهم والتأني في دراسة المواقف من تفاصيلها المتنوعة، من اجل تجنب التسرع في اتخاذ القرار واعطاءهم فرصة ثانية للتفكير قبل حسم الموضوع بصيغته النهائية.

٦. **مرحلة الاتفاق:** في هذه المرحلة تحقق المهارات التفاوضية للموارد البشرية الغرض الرئيس لها، من خلال تحقيق الاتفاق مع الطرف الاخر وابرام العقود بصيغتها النهائية، لتحقيق اكبر منفعة ممكنة لكلا الطرفين.

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكن الموارد البشرية من استعمال المهارات التفاوضية الخاصة بهم بأفضل شكل ممكن، وتحقيق النتائج المرجوة منها كما مخطط لها، لعل اهم هذه الاستراتيجيات الاتي:

١. **استراتيجية التكامل :** بموجب هذه الاستراتيجية تقوم الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين المهارات التفاوضية الخاصة بهم، بحيث تصبح واحدة مكمله للأخرى وتتداخل المنافع والمصالح فيما بينهم، بالشكل الذي تصبح مشتركة ومن ثم يتم توحيد الجهود لتحقيقها.

٢. **استراتيجية تطوير التعاون :** وفق هذه الاستراتيجية تقوم الموارد البشرية بتوسيع المجالات، التي يمكن ان يتم التعاون بينهم من خلالها، بالشكل الذي يمكنهم من توظيف المهارات التفاوضية الخاصة بهم في مجالات متنوعة، تعمق التعاون والتنسيق بين الاطراف المتفاوضة ومن ثم تحقيق الاتفاق على المصالح المشتركة بينهم.

٣. استراتيجية الانهاك: وفق هذه الاستراتيجية تقوم الموارد البشرية بتوظيف المهارات التفاوضية لإطالة وقت التفاوض اكبر مدة ممكنة، من اجل استنزاف المهارات التفاوضية للطرف الاخر، ومن ثم استخدام الخبرات والمهارات السابقة وتوظيفها في الوقت المناسب، من اجل الوصول الى افضل الخيارات الممكنة وتحقيق اكبر منفعة ممكنة من التفاوض.

٤. استراتيجية التشتيت: بموجب هذه الاستراتيجية تقوم الموارد البشرية بتوظيف المهارات التفاوضية الخاصة بهم، في تشخيص نقاط القوة والضعف المراقبة للجهات المفاوضة معهم، ومن ثم التركيز على تفكيك القوة والتماسك فيما بينهم، من اجل اضعاف درجة الاتفاق الخاصة بهم، ومن ثم استغلال ذلك في تحقيق المصالح الخاصة بهم.

٥. استراتيجية الاخضاع : وفق هذه الاستراتيجية تقوم الموارد البشرية بتكريس كل خبراتهم وامكانياتهم عند استعمال المهارات التفاوضية الخاصة بهم، من اجل التنويع والتشكيل والتعديل، لإجبار الطرف الثاني على الخضوع لمطالب الطرف الاول بدرجة عالية من الذكاء.

٦. الاستراتيجية المنظمة: تقوم الموارد البشرية بتجزئة العملية التفاوضية مع الطرف الاخر الى عدد من الخطوات، ومن ثم ادارة العملية التفاوضية خطوة خطوة واستعمال نوع محدد من المهارات التفاوضية في كل خطوة، الى ان يتم حسم الموضوع والوصول الى الاتفاق النهائي بين الطرفين.

٧. استراتيجية التدمير: وفق هذه الاستراتيجية تقوم الموارد البشرية بتوظيف المهارات التفاوضية الخاصة بهم، من اجل تدمير امال وتطلعات واحلام واهداف الطرف المقابل، من اجل اجبارهم على قبول ما معروض امامهم واعتباره الهدف الوحيد الذي يمكن تحقيقه من خلال عملية التفاوض.

## ملخص الفصل

تتوعد المداخل والتوجهات التي استند عليها الباحثون والمهتمون في تعريف المهارات التفاوضية، تبعاً لاهتماماتهم ومجالات الدراسة الخاصة بهم، وبشكل عام يمكن تعريف المهارات التفاوضية اجرائياً ومن وجهة نظر الكاتين بانها (المهارات التي تعتمدھا المنظمة لإدارة النقاش والحوار مع الآخرين، من اجل تحقيق اكبر قدرة من المنفعة لهم ولمنظمتهم، مع الاخذ بنظر الاعتبار عدم المساس بمصالح الآخرين، لتجنب أي حالة نزاع او تضارب بالمصالح المتعارضة يمكن ان تحدث وانما على العكس تحقيق الاهداف بصورة مشتركة). وتحتل المهارات التفاوضية اهميتها الخاصة بالنسبة للمنظمة ولمواردها البشرية. وتتمتع المهارات التفاوضية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المهارات الاخرى التي تمتلكها الموارد البشرية. ومن اهم المهارات الفرعية التي تتشكل منها المهارات التفاوضية للموارد البشرية الاتي (مھارة الموقف، مھارة المباحثات، مھارة الحوار، مھارة الاقناع، مھارة الاحساس، مھارة الاقتراح، المھارة الشفهية، مھارة اللغة، مھارة الدبلوماسية). وهناك مجموعة من المراحل التي يتوجب الالتزام بها عند استعمال المهارات التفاوضية من قبل الموارد البشرية وهي (مرحلة جمع المعلومات، مرحلة الاستكشاف، مرحلة التبادل، مرحلة المساومة، مرحلة الاستقرار، مرحلة الاتفاق)، اما الاستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها من قبل الموارد البشرية عند استعمال مهاراتهم التفاوضية فتتمثل بالاتي (استراتيجية التكامل، استراتيجية تطوير التعاون، استراتيجية الانهاك، استراتيجية التشتيت، استراتيجية الاخضاع، الاستراتيجية المنظمة، استراتيجية التدمير).

## اسئلة الفصل

س ١: هناك مجموعة من المداخل التي يمكن الاستناد عليها في تعريف المهارات التفاوضية، ناقش ذلك ثم قدم التعريف الذي يجسد وجهة نظرك.

س ٢: تحتل المهارات التفاوضية اهميتها الخاصة بالنسبة للموارد البشرية ومنظمتهم، ناقش ذلك.

س ٣: تتمتع المهارات التفاوضية بمجموعة من الخصائص مقارنة بالمهارات الاخرى التي تتمتع بها الموارد البشرية، عددها اهم هذه الخصائص.

س ٤: هناك مجموعة من المهارات التي من الضروري ان تتكامل مع بعضها البعض لتشكيل المهارات التفاوضية للموارد البشرية، عدد هذه المهارات الفرعية مع اعطاء تعريف مختصر لكل منها.

س ٥: عدد مع الشرح اهم المراحل التي تمر بها الموارد البشرية عند استعمال المهارات التفاوضية الخاصة بهم، ثم عدد مع الشرح المختصر اهم الاستراتيجية التي يمكن الاستعانة بها لترشيد المهارات التفاوضية الخاصة بالموارد البشرية.

## Resources :

1. Aarnio. M, Nieminen. J, Pyörälä. E, & Lindblom-Ylänne. S (2010) **Motivating medical students to learn teamwork skills**, Journal Medical Teacher, Vol 32, No 4 : pp 199-204.
2. Abbass. I M (2004) **Management skills- tools for leadership imperatives in democracy**, European Scientific Journal , vol 1, No16 : PP 114-129.
3. Adams. R V & Blair. E (2019) **Impact of Time Management Behaviors on Undergraduate Engineering Students' Performance**, journal SAGE Open : pp 1-11.
4. Aden. K, Paul. L, Nathan. E, Riki. L & Michael. S (2019) **Effectiveness of Virtual Reality and Match Broadcast Video to Improve Decision-making Skill**, journal Science and Medicine in Football : pp 1-22.
5. Adeyemo . S A (2009) **Understanding and Acquisition of Entrepreneurial Skills: A Pedagogical Re-Orientation for Classroom Teacher in Science Education**, Journal of Turkish science education, Vol 6, No 3 : PP 57-65.
6. Aggarwal. R & Darzi. A (2011) **Technical-Skills Training in the 21st Century**, The New England Journal of Medicine : PP 2695-2696.
7. Ain. C T, Sabir. F & Willison. J (2018) **Research skills that men and women developed at university and then used in workplaces**, journal Studies in Higher Education : pp 1-13.
8. Aktaş. F N, Yakıcı-Topbaş E S & Dede. Y (2018) **Examination of decision-making skill in the context of critical situations**, journal SHS Web of Conferences, Vol 48 : PP 1-8.
9. Akyurt . N (2018) **Determination of the Communication Skills of University Students by Sociodemographic Features** , journal Web of Conferences, Vol 48 : pp 1-15.
10. Aldhizer. G R (2013) **Teaching Negotiation Skills within an Accounting Curriculum**, journal American Accounting Association, Vol 28, No 1 : PPpp. 17-47.
11. Ali. R, Shaffie. F & Yusof. F M (2016) **Understandings and Conceptions of Soft Skills for Educators in Public Universities**, journal International Soft Science Conference : PP 695 – 701.
12. Altınbaş. O, Tokel. A & Daglı. G (2019) **Evaluation of School Administrators' Brand and Crisis Management Skills on Disability Services**, International Journal of Disability, Development and Education : PP 1-8.
13. Amico. K. R, Toro-Alfonso. J, & Fisher. J. D (2005) **An empirical test of the Information, Motivation and Behavioral Skills model of**

- antiretroviral therapy adherence. Journal AIDS Care, Vol 11, No 6 : pp 661-673.
14. Amy S. K, Anthony L. B, Robert M. A, Gabrielle R. G, Betty B. L, Evgenia. L, Cardinale B. S & Lynn B. O (2012) Geritalk: Communication Skills Training for Geriatric and Palliative Medicine Fellows, Journal compilation, Vol 6, No 2: pp 332-337.
  15. Amy M. D, Ronald C. B, Clinton D. J, Amy. D & Christopher E. T (2011) A Combination Course and Lab-Based Approach To Teaching Research Skills to Undergraduates, Journal of Chemical Education : PP 1-5.
  16. Andreoni. J, Di Girolamo. A, List. J. A, Mackevicius. C, & Samek. A (2011) Risk preferences of children and adolescents in relation to gender, cognitive skills, soft skills, and executive functions, Journal of Economic Behavior & Organization : pp 1-14.
  17. Anderson. J. M, Murphy. A. A, Boyle. K. B, Yaeger. K. A, & Halamek. L. P (2006) Simulating Extracorporeal Membrane Oxygenation Emergencies to Improve Human Performance. Part II: Assessment of Technical and Behavioral Skills, Simulation In Healthcare: The Journal of the Society for Simulation in Healthcare, Vol 1, No 4 : pp 228-232.
  18. Ananthram. S & Nankervis. A (2013) Global Managerial Skill Sets, Management Development, and The Role of HR: An Exploratory Qualitative Study of North American and Indian Managers, Journal Contemporary Management Research, Vol 9, No 3 : pp 299-322.
  19. Anne. G, Graham. W & Derek. S (2016) The Importance of political and strategic skills for UK library leaders, The Australian Library Journal, Vol, 61 No 2 : pp 100-118.
  20. Aoun. M & Hasnan. N (2015) Health-care technology management: developing the innovation skills through implementing soft TOM among Lebanese hospitals, Journal Total Quality Management : PP 1-11.
  21. April, K A, Goebel. M J & Blass, E (2012) Developing Decision-Making Skill: Experiential Learning in Computer Games, International Journal of Information Systems and Social Change, Vol 3, No 4 : pp 1-17.
  22. Aristithes. G. D, Itay. K, Avery B. N, Najma. A & Christopher M. H (2012) A Crisis of Faith? A Review of Simulation in Teaching Team-Based, Crisis Management Skills to Surgical Trainees, Journal of Surgical Education : pp 274-281.
  23. Asieba. I O & Nmadu. T M (2016) An assessment of the impact of entrepreneurial skills of community pharmacists on pharmaceutical



- business performance in Jos metropolis, Nigeria*, journal Pharmacy Practice, Vol 16, No 1 :pp 1-7.
24. Asghari. P, Poor. A H & Zadeh. M S (2012) *Relationship between self-management skills and organizational citizenship behavior of principals in girls' high school of urmia*, journal Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 31 : pp 802 – 805.
25. Awaji. S A (2018) *Strategic thinking skills and its relationship with systems intelligence for department heads at taif university Saudi Arabia*, International Journal of Business and Management Review, Vol 6, No 10 : pp 79-87.
26. Awang. H & Daud. Z (2015) *Improving a Communication Skill Through the Learning Approach Towards the Environment of Engineering Classroom*, journal Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 190 : pp 480 – 486.
27. Azizan. M T, Mellon. N, Ramli. R M & Yusup. S (2018) *Improving teamwork skills and enhancing deep learning via development of board game using cooperative learning method in Reaction Engineering course*, journal education for chemical engineers, Vol 2, No 2 : pp 1-13.
28. Baghestanian. S & Frey. S (2015) *GO figure :Analytic and strategic skills are separable*, Journal of Behavioral and Experimental Economics, Vol 100 : pp 1-10.
29. Bal. V H, Kim. S, Cheong. D & Lord. C (2015) *Daily living skills in individuals with autism spectrum disorder from 2 to 21 years of age*, journal Autism : PP 1-11.
30. Bandaranaike . S (2018) *From Research Skill Development to Work Skill Development*, Journal of University Teaching & Learning Practice, Vol 15, No 4 : pp 1-18.
31. Barbara A. G, Gretchen M. L, David. L, Dee. F, Jamie. M & Lynn S. M (2001) *Development of a Bench Station Objective Structured Assessment of Technical Skills*, journal The American College of Obstetricians and Gynecologists, Vol 98, No 3 : pp 412-416.
32. Barnes. P & Oloruntoba. R (2005) *Assurance of security in maritime supply chains: Conceptual issues of vulnerability and crisis management*, Journal of International Management, Vol 11 : pp 519-540.
33. Barry K. Beyer (2008) *How to Teach Thinking Skills in Social Studies and History*, journal The Social Studies, Vol 99, No 5 : pp 196-201.
34. Batool . A, Liqaa. M H & Khitam . D H (2018) *Self-Management and its Relation to Organizational Excellence*, International Journal of Engineering & Technology, Vol 9, No 4,7: pp 47-50.

٣٥. Baumberger-Henry. M (٢٠٠٥) **Cooperative learning and case study: does the combination improve students' perception of problem-solving and decision making skills?**, journal Nurse Education Today, Vol ٢٥ : pp ٢٣٨-٢٤٦.
٣٦. Bays. A. M, Engelberg. R. A, Back. A. L, Ford. D. W, Downey. L, Shannon. S. E & Curtis. J. R (٢٠١٤) **Interprofessional Communication Skills Training for Serious Illness: Evaluation of a Small-Group, Simulated Patient Intervention**, Journal of Palliative Medicine, Vol ١٧, No ٢ : pp ١٥٩-١٦٦.
٣٧. Beaubien, J. M. (٢٠٠٤). **The use of simulation for training teamwork skills in health care: how low can you go?**, journal Quality and Safety in Health Care, Vol ١٣ : pp ٥١-٥٦.
٣٨. Becky. L. F, David. M. B, Mary J.G & Leslie. A. H (٢٠١٣) **Teaching Self-Management Skills in Persons with Chronic Lower Limb Swelling and Limited Mobility: Evidence for Usability of Telerehabilitation**, International Journal of Telerehabilitation, Vol ٥, No ١ : pp ١٧-٢٦.
٣٩. Bejinaru. R (٢٠١٩) **Assessing students' entrepreneurial skills needed in the Knowledge Economy**, journal Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol ١٣, No ٣: pp ١١١٩-١١٣٢.
٤٠. Beranek. L (٢٠١٥) **The Attitude of the College Students to Entrepreneurial Skills Development in the Subject E-commerce**, journal Informatics in Education, Vol ١٤, No ١ :pp ١-١٢.
٤١. Betta. M (٢٠١٦) **Self and others in team-based learning: Acquiring teamwork skills for business**, journal of education for business , Vol ٩١, No ٢ : pp ٦٩-٧٤.
٤٢. Beyer. B K (١٩٨٤) **Improving Thinking Skills: Defining the Problem**, journal STOR, Vol ٦٥, No ٧ : pp ٤٨٦-٤٩٠.
٤٣. Beyer. B K (٢٠٠٨) **What Research Tells Us about Teaching Thinking Skills**, journal The Social Studies : pp ٢٢٣-٢٣٢.
٤٤. Bowman. R F (٢٠١٤) **Learning Leadership Skills in High School**, The Clearing House, Vol ٨٧, No ٢ : pp ٥٩-٦٣.
٤٥. Bramhall E (٢٠١٤) **Effective communication skills in nursing practice**, journal Nursing Standard, Vol ٢٩, No ١٤ : pp ٥٣-٥٩.
٤٦. Briana. C T, David. F, Michelle. M, Denise. S & Joanna. G (٢٠١٣) **Performance-based assessment of graduate student research skills: timing, trajectory, and potential thresholds**, journal Studies in Higher Education, Vol ٢٨, No ٥ : pp ٦٩٣-٧١٠.
٤٧. Bridgstock. R (٢٠٠٩) **The graduate attributes we've overlooked: enhancing graduate employability through career management skills**, journal Higher Education Research & Development, Vol ٢٨, No ١ : pp ٣١-٤٤.

٤٨. Brinton. B, Fujiki. M & McKee. L (١٩٩٨) **Negotiation Skills of Children With Specific Language Impairment**, journal SLHR, Vol ٤١: pp ٩٢٧-٩٤٠,
٤٩. Britton. E, Simper. N, Leger. A & Stephenson. J (٢٠١٥) **Assessing teamwork in undergraduate education: a measurement tool to evaluate individual teamwork skills**, journal Assessment & Evaluation in Higher Education : pp ١-٢٠.
٥٠. Brown. H M, Oram-Cardy. J & Johnson. A (٢٠١٣) **A Meta-Analysis of the Reading Comprehension Skills of Individuals on the Autism Spectrum**, journal Autism Dev Disord : pp ٤٣:٩٣٢-٩٥٥.
٥١. Budden. C B & Budden. M C (٢٠١٠) **Developing Crisis Management Skills Through A Realistic Case Scenario**, Journal of Business Case Studies, Vol ٦, No ٦ : PP ١٣١-١٣٤.
٥٢. Çakiroğlu. Ü & Gökoğlu. S (٢٠١٩) **Development of fire safety behavioral skills via virtual reality**, Journal Computers & Education, Vol ١٣٣ : pp ٥٦-٦٨.
٥٣. Carnevale. A. P, & Smith. N. (٢٠١٣) **Workplace basics: the skills employees need and employers want**, journal Human Resource Development International, Vol ١٦, No ٥ : pp ٤٩١-٥٠١.
٥٤. Carroll. T L (٢٠٠٥) **Leadership Skills and Attributes of Women and Nurse Executives Challenges for the ٢١st Century**, journal Nurs Admin Q, Vol ٢٩, No ٢ : pp ١٤٦-١٥٣.
٥٥. Castrucci. B C, Corcoran. E, Risley. K & Sellers. K (٢٠١٩) **In Need of Strategic Skills and National Alignment**, journal Commentary, Vol ٢٥, No ١ : PP ١٤-١٦.
٥٦. Chang. S. J, Choi. S, Kim. S. A & Song. M (٢٠١٤). **Intervention Strategies Based on Information-Motivation-Behavioral Skills Model for Health Behavior Change: A Systematic Review**, journal Asian Nursing Research, Vol ٨, No ٣ : pp ١٧٢-١٨١.
٥٧. Changwong. K, Sukkamart. A & Sisan. B (٢٠١٨) **Critical thinking skill development: Analysis of a new learning management model for Thai high schools**, Journal of International Studies, Vol ١١, No ٢ : pp ٣٧-٤٨.
٥٨. Chant. S, Jenkinson. T, Randle. J & Russell. G (٢٠٠٢) **Communication skills: some problems in nursing education and practice**, Journal of Clinical Nursing, Vol ١١:pp ١٢-٢١.
٥٩. Chebet. W T, Rotich. J K & Kurgat. A (٢٠١٥) **Negotiation skills : keys to business excellence in the ٢١ST century**, European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, Vol ٣, No ٣ : PP ٢٣-٣١.
٦٠. Chowdhury. M (٢٠١٦) **Emphasizing Morals, Values, Ethics, And Character Education In Science Education And Science Teaching**,

The Malaysian Online Journal of Educational Science, Vol 4, No 2 : PP1-16.

61. Christiana .T. N, Konstantinos. K, Maria. E & Constantinos. C (2009) **Development of decision-making skills and environmental concern through computer-based, scaffolded learning activities**, journal Environmental Education Research, Vol 10, No 1 :pp 39-54.
62. Christian. I O (2017) **Self - Management Dimension of Emotional Intelligence as Determination of Academic Administration in Public University**, Journal of Higher Education Theory and Practice, Vol 17, No 1: PP 49- 57.
63. Christopher. A. S, Jeroen. D, Emma. G, Tom. R, Jakob. D T, Fokie. C & Niels A. T (2018) **Using Cognitive Agents to Train Negotiation Skills**, journal frontiers in psychology, Vol 9 : pp 1-17.
64. Cleary. T J, Velardi. B & Schnaidman. B (2017) **Effects of the Self-Regulation Empowerment Program (SREP) on middle school students' strategic skills, self-efficacy, and mathematics achievement**, Journal of School Psychology, Vol 64 : pp 28-42.
65. Colakkadioglu. O & Celik . B (2016) **The Effect of Decision-Making Skill Training Programs on Self-Esteem and Decision-Making Styles**, Eurasian Journal of Educational Research, No 60 :pp 209-276.
66. Connelly. M S, Gilbert. J A, Zaccaro. S J, Threlfall. K V, Marks. M A & Mumford. M D (2000) **Exploring the relationship of leader skills and knowledge to leader performance**, journal Leadership Quarterly, Vol 11, No 1 :pp 60-86.
67. Conrad . D & Newberry . R (2011) **Business Communication Skills: Attitudes of Human Resource Managers versus Business Educators** , American Communication Journal 2011 SPRING, Vol 13, No 1 : PP 4-23.
68. Couto. T B, Kerrey. T B, Taylor. R G, FitzGerald. M & Geis. G L (2010) **Teamwork Skills in Actual, In Situ, and In-Center Pediatric Emergencies Performance Levels Across Settings and Perceptions of Comparative Educational Impact**, journal Simulation in Healthcare, Vol 10, No 2 : pp 76-84.
69. Darren C. T, Wayne A. H, Gerald R. F, Charles J. K, Ceasar. D, Anthony P. A & Ronald. B (2004) **Leader political skill and employee reactions**, journal The Leadership Quarterly, Vol 10 : pp 493-513.
70. David F. F, James P, Briana E. T, Michelle A. M, Melissa H, Denise S, Joanna A. G & Cindy S (2011) **Graduate Students' Teaching Experiences Improve Their Methodological Research Skills**, journal Science, Vol 333 : pp 1037-1040.

٧١. Davies. D K, Stock. S E & Wehmeyer. M L (٢٠٠٢) **Enhancing Independent Time-Management Skills of Individuals With Mental Retardation Using a Palmtop Personal Computer**, journal mental retardation, Vol ٤٠, No ٥: pp ٣٥٨-٣٦٥.
٧٢. Dean. S A & East. J I (٢٠١٩) **Soft Skills Needed for the ٢١st-Century Workforce**, International Journal of Applied Management and Technology, Vol ١٨, No ١: pp ١٧-٣٢.
٧٣. Debate. R. D, Gatto. A, & Rafal. G (٢٠١٨) **The Effects of Stigma on Determinants of Mental Health Help-Seeking Behaviors Among Male College Students: An Application of the Information-Motivation-Behavioral Skills Model**, American Journal of Men's Health, Vol ١٢, No ٥ : pp ١٢٨٦-١٢٩٦.
٧٤. Decker. R, Haltiwanger. J, Jarmin. R & Miranda. J (٢٠١٤) **The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism**, Journal of Economic Perspectives, Vol ٢٨, No ٣: pp ٣-٢٤.
٧٥. Deepti. V, Pharm. D, Russell. M, Carla. D, Gretchen. G & Dena. H (٢٠١٢) **Instructional design and assessment An Inter professional Course Using Human Patient Simulation to Teach Patient Safety and Teamwork Skills**, American Journal of Pharmaceutical Education, Vol ٧٦, No ٤ : pp ١-٩.
٧٦. Denervaud. S, Knebel. J, Hagmann. P & Gentaz. E (٢٠١٩) **Beyond executive functions, creativity skills benefit academic outcomes: Insights from Montessori education**, journal PLoS ONE, Vol ١٤, No ١١ : PP١-١٣.
٧٧. Denise. B, Ann. D, Gerry. M, Joe. O & Martin. B (٢٠١٨) **Is it all memory recall? An empirical investigation of intellectual skill requirements in Leaving Certificate examination papers in Ireland**, journal Irish Educational Studies : PP ١-٢٢.
٧٨. Dimitri J. A, Glenn. R, Richard. K. R, Michael. C, John. M, Mitchell. B, Carol. H & Toronto. O (١٩٩٩) **Assessment of Technical Skills Transfer from the Bench Training Model to the Human Model**, the American journal of surgery, Vol ١٧٧ pp١٦٧-١٧٠.
٧٩. DiPrete. T. A & Jennings. J. L (٢٠١٢) **Social and behavioral skills and the gender gap in early educational achievement**, journal Social Science Research, Vol ٤١, No ١ : pp ١-١٥.
٨٠. Dobozy. E (٢٠١٣) **Research Skills for the Future: Research Workforce Under the Spotlight**, Journal of Research Practice, Vol ٩, No ١ : PP ١-١١.
٨١. Dolce. V, Emanuel. F, Cisi. M & Ghislieri. C (٢٠١٩) **The soft skills of accounting graduates: perceptions versus expectations**, journal Accounting Education : pp ١-٢٠.

82. Donald . J G (1980) Intellectual skills in higher education, The Canadian Journal of Higher Education, Vol XV-1 : PP 53-68.
83. Doumouras. A. G, Keshet. I, Nathens. A. B, Ahmed. N & Hicks. C. M. (2012) A Crisis of Faith? A Review of Simulation in Teaching Team-Based, Crisis Management Skills to Surgical Trainees, Journal of Surgical Education, Vol 79, No 3 : pp 274-281.
84. Doyle. J D, Webber. E M & Sidhu. R S (2007) A universal global rating scale for the evaluation of technical skills in the operating room, The American Journal of Surgery, Vol 193 : pp 551-555.
85. Drummond. H P & Selvaratnam. M (2009) Intellectual Skills Needed for the Effective Learning and Application of Chemical Knowledge, journal Research article, Vol 72 : pp 179-185.
86. Elaine . G, Ronald. G & Saleem. R (2007) Development of a leadership skills workshop in paediatric advanced resuscitation, journal medical teacher, Vol 29 : pp 276-283.
87. Elizabeth I. O, Amos. A. A, Jonathan A.O, Olujide A. A & Godwyns A .A (2010) Time Management Practices, Character Development and Academic Performance among University Undergraduates: Covenant University Experience, journal Creative Education, Vol 1 : pp 79-86.
88. Ellinger. A E & Ellinger. A D (2014) Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies, European Journal of Training and Development, Vol 38, No 1/2 : pp 118-130.
89. Elmuti. D, Minnis. W & Abebe. M (2010) Conceptual paper Does education have a role in developing leadership skills?, journal Management Decision, Vol 49, No 7/8 : pp 1018-1031.
90. Elsabahy. H E, Sleem. W F & El Atroush. H G (2010) Effect of Time Management Program on Job Satisfaction for Head Nurses, Journal of Education and Practice, Vol 1, No 32 : PP 36-44.
91. Emma. B, Jaimie. E, Sue. L, Claire. F, Anne. K, Fiona. J, Vicky. F, Ian. K & Sara. D (2010) Self-Management and Self-Management Support Outcomes: A Systematic Review and Mixed Research Synthesis of Stakeholder Views, journal PLOS ONE : pp 1-20.
92. Enu-Kwesi. F & Asitik. A J (2012) Youth employment and entrepreneurial skills development in the ajumako-enyan-essiam district of Ghana, Ghana Journal of Development Studies, Vol 9, No 1 : PP 74-87.
93. Farani. A Y, Pouya. M, Soleymani. A & Hosseininia. G (2012) How to enhance student's entrepreneurial skills: An academia's perspective, African Journal of Business Management, Vol 6, No 11 : pp 4200-4204.

٩٤. Fernandez. F & Liu. H (٢٠١٩) **Examining relationships between soft skills and occupational outcomes among U.S. adults with—and without—university degrees**, journal of educational and work , Vol ٣٢, No ٨ : pp ٦٥٠-٦٦٤.
٩٥. Fetherston. A. M & Sturmey, P. (٢٠١٤) **The effects of behavioral skills training on instructor and learner behavior across responses and skill sets**, journal Research in Developmental Disabilities, Vol ٣٥, No ٢ : pp ٥٤١-٥٦٢.
٩٦. Field. S P (٢٠١٧) **Evaluating the effects of a self-management program with a peer-mediated praise procedure**, dissertation submitted to the Graduate College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Psychology, Western Michigan University.
٩٧. Fisher. J. D, Fisher. W. A, Bryan. A. D, & Misovich. S. J (٢٠٠٢) **Information-motivation-behavioral skills model-based HIV risk behavior change intervention for inner-city high school youth**, journal Health Psychology, Vol ٢١, No ٢ : pp ١٧٧-١٨٦.
٩٨. Flin. R & Maran. N (٢٠١٥) **Identifying and training non-technical skills for teams in acute medicine**, journal Quality & safety : pp ٨٠-٨٤.
٩٩. Foster. M, Gilbert. M, Hanson. D, Whitcomb. K, & Graham. C (٢٠١٨) **Use of Simulation to Develop Teamwork Skills in Prelicensure Nursing Students**, journal Nurse Educator, Vol ١ : pp ١-٥.
١٠٠. Frankel. A, Gardner. R, Maynard. L & Kelly. A (٢٠٠٧) **Using the Communication and Teamwork Skills (CATS) Assessment to Measure Health Care Team Performance**, The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety, Vol ٣٣, No ٩: PP ٥٤٩-٥٥٨.
١٠١. Freel. M S (٢٠٠٥) **Patterns of innovation and skills in small firms**, journal Technovation, Vol ٢٥ : pp ١٢٣-١٣٤.
١٠٢. Gafni. R & Geri. N (٢٠١٠) **Time Management: Procrastination Tendency in Individual and Collaborative Tasks**, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Vol ٥ : PP ١١٥-١٢٥.
١٠٣. Gao. J, Wang. J, Zhu. Y & Yu. J (٢٠١٣) **Validation of an information-motivation-behavioral skills model of self-care among Chinese adults with type ٢ diabetes**, journal BMC Public Health, Vol ١٣, No ١ : pp ١-٦
١٠٤. Gapinski . A J (٢٠١٨) **Assessment of Effectiveness of Teamwork Skills Learning in Collaborative Learning**, The Journal of Management and Engineering Integration, Vol ١١, No ٢ : PP ١-١٥.
١٠٥. Ginting. H, Mahiranissa. A, Bekti. R & Febriansyah. H (٢٠٢٠) **The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA**

- students, The International Journal of Management Education, Vol 18: PP 1-12.
106. Girdler. N M & Smith. D G (1999) Prevalence of emergency events in British dental practice and emergency management skills of British dentists, journal Resuscitation, Vol 51 : pp 109-117.
  107. Gobeil-Lavoie. A, Chouinard. M, Danish. A & Hudon. C (2019) Characteristics of self-management among patients with complex health needs: a thematic analysis review, journal BMJ : pp1-0.
  108. Goldstein. A O, Calleson. D, Bearman. R, Steiner. B D, Frasier. P Y & Slatt. L (2009) Teaching Advanced Leadership Skills in Community Service (ALSCS) to Medical Students, journal Academic Medicine, Vol 84, No 7 : pp 704 - 712.
  109. Gomez. S J (2017) Self-Management Skills of Management Graduates, International Journal of Research in Management & Business Studies, Vol 4, No 3 : PP 41-44.
  110. Goodson. C E, Miertschin. S L & Stewart. B L (2016) Time management skills and student performance in online courses, computers in education journal : PP 37-48.
  111. Grady. P A & Gough. L (2014) Self-Management: A Comprehensive Approach to Management of Chronic Conditions, American Journal of Public Health , Vol 104, No 8 : PP 20- 31.
  112. Grantcharov. T P & Funch-Jensen. P (2009) Can everyone achieve proficiency with the laparoscopic technique? Learning curve patterns in technical skills acquisition, The American Journal of Surgery, Vol 197: pp 447-449.
  113. Gruber. H (2017) Innovation, skills and investment: a digital industrial policy for Europe, journal Econ Polit Ind, Vol 7 : pp 1-17.
  114. Guerrero. J G (2019) Review of the Clinical Decision-Making Skills in Undergraduate Nursing Students, Journal of Nursing and Care, Vol 8, No 1 : PP 1-0.
  115. Gundersen. C G & Garasky. S B (2012) Financial Management Skills Are Associated with Food Insecurity in a Sample of Households with Children in the United States, The Journal of Nutrition Community and International Nutrition, : PP 1860-1870.
  116. Gundry. L K, Ofstein. LF & Kickul. J R (2014) Seeing around corners: How creativity skills in entrepreneurship education influence innovation in business, The International Journal of Management Education : pp1-10.
  117. Gustason. A & Nall . H C (2011) Freshman Overconfidence and Library Research Skills: A Troubling Relationship?, journal College & Undergraduate Libraries, Vol 18 : pp 291-306.



١١٨. Hanafi. H M & Ibrahim. S B (٢٠١٨) **Impact of Employee Skills on Service Performance** , International Journal of Science and Research, Vol ٧, No ١٢ : PP ٥٨٧-٥٩٨.
١١٩. Hashim. M H (٢٠١٥) The **Practice of Employability Teamwork Skills**, International Journal of Vocational Education and Training Research, Vol ١, No ٢ : pp ١٦-٢١.
١٢٠. Hassanzabeh. R & Ebadi. A G (٢٠٠٧) **Measure the Share of the Effective Factors and Time Management**, World Applied Sciences Journal, Vol ٢, No ٣ : pp ١٦٨-١٧٤.
١٢١. Hastie. C, Fahy. K & Parratt. J (٢٠١٤) **The development of a rubric for peer assessment of individual teamwork skills in undergraduate midwifery students**, journal Women and Birth, Vol ٢٧ : pp ٢٢٠-٢٢٦.
١٢٢. Helyer . R, Lee. D & Evans. A (٢٠١١) **Hybrid HE: Knowledge, Skills and Innovation**, Work Based Learning e-Journal, Vol ١, No ٢ : PP ١٨-٣٥.
١٢٣. Henderson. F, Nunez-Rodriguez. N & Casari, W. (٢٠١١). **Enhancing Research Skills and Information Literacy in Community College Science Students**, journal The American Biology Teacher, Vol ٧٣, No ٥ : pp ٢٧٠-٢٧٥.
١٢٤. Heuston. M & Wolf. G A (٢٠١١) **Transformational Leadership Skills of Successful Nurse Managers**, Journal ONA, Vol ٤١, No ٦ : pp ٢٤٨-٢٥١.
١٢٥. Hiroaki. N, Naoki. H, Masanori. Y, Takeshi. M, Junya. T, Yoich. S, Shigeru. M, Shuji. S, Hidenori. M & Wataru. T (٢٠١٣) **Using the Objective Structured Assessment of Technical Skills (OSATS) global rating scale to evaluate the skills of surgical trainees in the operating room**, journal Surg Today, Vol ٤٣ : pp ٢٧١-٢٧٥.
١٢٦. Hoffman. R. C & Shipper. F. M (٢٠١٢) **The impact of managerial skills on employee outcomes: a cross cultural study**, The International Journal of Human Resource Management, Vol ٢٣, No ٧ : pp ١٤١٤-١٤٣٥.
١٢٧. Holm. C & Steenholdt. N (٢٠١٤) **Explaining Differences in Learning Outcomes in Auditing Education - The Importance of Background Factors, Prior Knowledge and Intellectual Skills**, Review of European Studies; Vol ٦, No ٢ : PP ٦٣ -٧٩.
١٢٨. Hooley. T, Watts. A G, Sultana. R G & Neary. S (٢٠١٣) **The 'Blueprint' framework for career management skills: a critical Exploration**, British Journal of Guidance & Counselling, Vol ٤١, No ٢ :pp ١١٧-١٣١.
١٢٩. Ibay. S B & Pa-alisbo. M A (٢٠٢٠) **An Assessment of the Managerial Skills and Professional Development Needs of Private**

- Catholic Secondary School Administrators in Bangkok, Thailand*, World Journal of Education Vol 10, No 1 : PP 149-163.
130. Ichsan. A F, Adawiyah. R & Wilujeng. I (2020) *Analysis of the ability of students' communication skills and self-efficacy on science instruction*, Journal of Physics: Conference Series : PP 1-8.
131. Im. H, Hokanso. B & Johnson. K B (2019) *Teaching Creative Thinking Skills: A Longitudinal Study*, Clothing and Textiles Research Journal, Vol 33, No 2 : pp 129-142.
132. Jagannathan. R, Camasso. M J & Delacalle. M (2019) *Promoting cognitive and soft skills acquisition in a disadvantaged public school system: Evidence from the Nurture thru Nature randomized experiment*, journal Economics of Education Review, Vol 70 : pp 173-191.
133. Jaime. B, Jonathan P. D, Alberto. N, Dennis. D & Chloe. J (2014) *Does Teaching Crisis Resource Management Skills Improve Resuscitation Performance in Pediatric Residents?*, journal Online Clinical Investigations, Vol 10, No 4 : PP 168-174.
134. James. T. A, Page. J. S & Sprague. J. (2016) *Promoting inter professional collaboration in oncology through a teamwork skills simulation programmer*, Journal of Inter professional Care, Vol 30, No 4 : pp 539-541.
135. Jasińska. J & Hab (2019) *Manager Skills in Crisis Management - Theoretical Approach*, Journal of Hotel and Business Management, Vol 8, No 192 : PP 1-4.
136. Jennings. J. L & DiPrete. T. A (2010) *Teacher Effects on Social and Behavioral Skills in Early Elementary School*, Journal Sociology of Education, Vol 83, No 2 : pp 130-159.
137. Jonathan. B, David. R, Maria. B & David. P (2009) *Workplace-based assessment: assessing technical skill throughout the continuum of surgical training*, Journal compilation : PP 148-153.
138. Joseph. A P, Robert. F S, James. D B, John. F Q & Fall, A (1999) *Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage*, journal The Academy of Management Executive , Vol 13, No 1 : PP 58-79.
139. Juznic. P & Urbaniga. J (2003) *Developing research skills in library and information science studies*, journal library management, Vol 24, No 7/8 : pp 324-331.
140. Kamalesh. S, Baishali. B, Rita. M, Sekhar. C, Suman. S, Arundhuti. G & Scott. P (2008) *Sex-trafficking, Violence, Negotiating Skill, and HIV Infection in Brothel-based Sex Workers of Eastern India, Adjoining Nepal, Bhutan, and Bangladesh*, journal ealth popul nittr , Vol 26, No 2 : pp223-231.

١٤١. Karagianni. D & Montgomery. A J (٢٠١٧) **Developing leadership skills among adolescents and young adults: a review of leadership programmes**, International Journal of Adolescence and Youth: PP ١-١٤.
١٤٢. Katherine. W, William H. A, Kenneth. B, Marion. D, Arthur R. D, Mark G. K, Michael M, Kayhan. P & Anita .J. T (٢٠١٩) **What Is the Minimal Competency for a Clinical Ethics Consult Simulation? Setting a Standard for Use of the Assessing Clinical Ethics Skills (ACES) Tool**, journal empirical bioethics, Vol ١٠, No ٣ : pp ١٦٤-١٧٢.
١٤٣. Kennedy. A, Gask. L & Rogers. A (٢٠٠٥) **Training professionals to engage with and promote self-management**, journal health education research Theory & Practice, Vol ٢٠, No ٥ : Pages ٥٦٧-٥٧٨.
١٤٤. Kenneth. P D, Guangrong. D & Joshua. W (٢٠١١) **Leadership Skills across Organizational Levels: A Closer Examination**, The Psychologist-Manager Journal, Vol ١٤: ١٢٠-١٣٩.
١٤٥. Khambayat. S R (٢٠١٧) **Developing effective communication skills in students**, Scholarly Research Journal for Interdisciplinary Studies, No ٤٩٣٦٦, Vol ٤/٣٧ : PP ٨٧٩٩-٨٨١٧.
١٤٦. Khan. A & Ahmad. W (٢٠١٢) **Leader's Interpersonal Skills and Its Effectiveness at different Levels of Management**, International Journal of Business and Social Science, Vol ٣, No ٤ : PP ٢٩٦-٣٠٥.
١٤٧. Knowlton. J L, Halvorsen. K E, Handler. R M & O'Rourke. M (٢٠١٤) **Teaching Interdisciplinary Sustainability Science Teamwork Skills to Graduate Students Using In-Person and Web-Based Interactions**, journal Sustainability, Vol ٦ : pp ٩٤٢٨-٩٤٤٠.
١٤٨. Komba. S C (٢٠١٥) **The perceived importance of communication skills course among university students : the case of two universities in Tanzania**, AJOTE, Vol ٤, No ٢ : PP ١-١٤.
١٤٩. Kusuma. E D & Gunarhadi. G (٢٠١٨) **The Strategies to Improve Critical Thinking Skills Through Problem-Based Quantum Learning Model at Primary School**, International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, Vol ٥, No ٤ : pp ١٢٣-١٢٧.
١٥٠. LaBrot. Z. C, Radley. K. C, Dart. E, Moore. J & Cavell. H. J (٢٠١٧) **A component analysis of behavioral skills training for effective instruction delivery**, Journal of Family Psychotherapy, Vol ٢٩, No ٢ : pp ١٢٢-١٤١.
١٥١. Laidlaw. A, Aiton. J, Struthers. J & Guild. S (٢٠١٢) **Developing research skills in medical students**, journal Medical Teacher, Vol ٣٤, No ٩ : pp ٧٥٤-٧٧١.
١٥٢. Lander. J, Seeho. S & Foster. K (٢٠١٩) **Learning Practical Research Skills Using An Academic Paper Framework – An**

- Innovative, Integrated Approach**, journal Health Professions Education, Vol ๐ : pp ๑๓๖-๑๔๐ .
๑๐๓. Larkin. J E & Pines. H A (๒๐๐๑) **Developing Information Literacy and Research Skills in Introductory Psychology: A Case Study**, The Journal of Academic Librarianship, Vol ๓๑, No ๑: pp ๔๐-๔๐.
๑๐๔. Larry. A O (๒๐๑๐) **An Analytical Analysis of Entrepreneurial Skills in Some Selected Small Scale Businesses in the Southern Region of Nigeria**, Journal of Entrepreneurship & Organization Management, Vol ๔, No ๓ : pp ๑-๔.
๑๐๕. Lee. V, Kennedy. A & Rogers. A (๒๐๐๖) **Implementing and managing self-management skills training within primary care organisations: a national survey of the expert patients programme within its pilot phase**, journal Implementation Science : pp ๑-๔.
๑๐๖. Leikin. R & Elgrably. H (๒๐๑๑) **Problem posing through investigations for the development and evaluation of proof-related skills and creativity skills of prospective high school mathematics teachers**, International Journal of Educational Research : PP ๑-๑๓.
๑๐๗. Lord. R G & Hall. R J (๒๐๐๐) **Identity, deep structure and the development of leadership skill**, journal The Leadership Quarterly, Vol ๑๖ : pp ๐๑๑-๑๑๐.
๑๐๘. Lovat. T, Davies. M & Plotnikoff. R (๑๙๙๐) **Integrating Research Skills Development in Teacher Education**, Australian Journal of Teacher Education, Vol ๒๐, No ๑: PP ๒๐-๒๐.
๑๐๙. Lubem. A E & Richard. A T (๒๐๑๘) **Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Mindset as Determinants of Small and Medium Scale Enterprises Performance in Nigeria**, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, Vol ๑๘, No ๑๓ : PP ๒๐-๒๔.
๑๑๐. Luminita. P, Anica. I, Marioara. A, Daniel. A & Virgil. P (๒๐๒๐) **The Role of Managerial Skills in the Sustainable Development of SMEs in Mehedinti County, Romania**, journal Sustainability, Vol ๑๒ : pp ๑-๑๖.
๑๑๑. Lutz. S, Jutta. G & Bianca. B (๒๐๑๐) **Innovation and skills from a sectoral perspective: a linked employer-employee analysis**, journal Economics of Innovation and New Technology, Vol ๑๙, No ๒ : pp ๑๘๐-๒๐๒.
๑๑๒. Macan. T h (๑๙๙๔) **Time Management: Test of a Process Model**, Journal of Applied Psychology, Vol ๗๙, No. ๓: PP ๒๘๑-๒๙๑.
๑๑๓. Madhuri. G V & Goteti. L N (๒๐๑๒) **Promoting higher order thinking skills using inquiry-based Learning**, European Journal of Engineering Education, Vol ๓๗, No ๒ : PP ๑๑๗-๑๒๓.

١٦٤. Mahajan. R (٢٠١٥) **The Key Role Of Communication Skills In The Life Of Professionals**, Journal Of Humanities And Social Science, Vol ٢٠, No ١٢: PP ٢٦-٢٩.
١٦٥. Makoul. G, & Curry. R. H (٢٠٠٧) **The Value of Assessing and Addressing Communication Skills**. Journal AMA, Vol ٢٩٨, No ٩ : pp ١٠٥٧ – ١٠٥٩.
١٦٦. Marasi. S (٢٠١٩) **Team-building: Developing Teamwork Skills in College Students Using Experiential Activities in a Classroom Setting**, Organization Management Journal, ١-١٤.
١٦٧. Margaret. R.M, Mark T.H, Jiin-Yu. C, Kiran. K, Pamela. L & Joseph. A.C (٢٠١٤) **Ethics Skills Laboratory Experience for Surgery Interns**, Journal of Surgical Education, Vol ٧١, No ٦: pp ٨٢٩-٨٣٩.
١٦٨. Marianus. T, Enok. M & Nana. S (٢٠١٨) **Improving Students' Critical Thinking Skills in Controlling Social Problems Through the Development of the Emancipatory Learning Model for Junior High School Social Studies in Manggarai**, Journal of Social Studies Education Research, Vol ٩, No ٣ : pp ١٦٢-١٧٦.
١٦٩. Mark. C, David. T, Chad. L, **William. S, Jonathan. G, Michael. L & Marsella. S (٢٠٠٦) Teaching Negotiation Skills through Practice and Reflection with Virtual Humans**, journal Simulation, Vol ٨٢, No ١١ : pp ٦٨٥-٧٠١.
١٧٠. Marta. S, Leritz. L E & Mumford. M D (٢٠٠٥) **Leadership skills and the group performance: Situational demands, behavioral requirements, and planning**, journal The Leadership Quarterly, Vol ١٦ : pp ٩٧-١٢٠.
١٧١. Mathena. K A (٢٠٠٢) **Nursing Manager Leadership Skills**, Journal ONA, Vol ٣٢, No ٣ : pp ١٣٦-١٤٢.
١٧٢. Mccraty . R, Atkinson. M & Tomasino. D (١٩٩٩) **The Impact of an Emotional Self-Management Skills Course on Psychosocial Functioning and Autonomic Recovery to Stress in Middle School Children**, journal Integrative Physiological and Behavioral Science, Vol ٣٤, No ٤ :pp ٢٤٦-٢٦٨.
١٧٣. McCurdy. S M, Zegwaard . K E & Dalgety . J (٢٠١٣) **Evaluating the development of science research skills in work-integrated learning through the use of workplace science tools**, Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, Vol ١٤, No ٤ : pp ٢٣٣-٢٤٩ .
١٧٤. Mendes. L & Machado. J (٢٠١٥) **Employees' skills, manufacturing flexibility and performance: a structural equation modeling applied to the automotive industry**, International Journal of Production Research, Vol ٥٣, No ١٣ : pp ٤٠٨٧-٤١٠١.
١٧٥. Mercalioglu. C (٢٠١٠) **The relationship of time management to academic performance of master level students**, international journal of business and management studies, , Vol ٢, No ١ : PP٢٥-٢٦.

١٧٦. Merigo. J M & Gil-Lafuente. A M (٢٠١٠) **New decision-making techniques and their application in the selection of financial products**, journal Information Sciences, Vol ١٨٠ : pp ٢٠٨٥-٢٠٩٤.
١٧٧. Mettas. A (٢٠١١) **The Development of Decision-Making Skills, Eurasia Journal of Mathematics**, Science & Technology Education, Vol ٧, No ١ :pp ٦٣-٧٣.
١٧٨. Michael. D M, Michelle. A M, Mary. S C, Stephen. J Z & Roni R P (٢٠٠٠) **Development of leadership skills: Experience and timing**, journal Psychology Faculty Publications : pp ١-٣٠.
١٧٩. Mohammad. H. Y, Maryam. F, Abbas. H, Golrokh. A & Azadeh. A (٢٠١٣) **Crisis management competencies and their relation to self-efficiency of managers in the organizations related to disasters**, International Journal of Health System and Disaster Management | Vol ١ , No ٢ : PP ٦٤ -٦٧.
١٨٠. Mohammadreza Z, Seyedeh A. P, Mohammadali R, Mohammad M R & Elmira K P (٢٠١٥) **The Relationship between Time Management, Self-efficacy and Entrepreneurship among Students**, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol ٤, No ١ : pp ٢١١-٢١٨.
١٨١. Molina-Azorin . J F (٢٠١٦) **Mixed methods research: An opportunity to improve our studies and our research skills**, European Journal of Management and Business Economics, Vol ٣٥ : pp ٣٧-٣٨ .
١٨٢. Moore. L & Rudd. R D (٢٠٠٤) **Leadership Skills And Competenices For Extension Directors And Administrators, Journal of Agricultural Education**, Vol ٤٥, No ٣, pp. ٢٢-٣٣.
١٨٣. Moore. T (٢٠٠٤) **The critical thinking debate: how general are general thinking skills?**, journal Higher Education Research & Development, Vol ٢٣, No ١ : PP ٤-١٨.
١٨٤. Moorthy. K, Munz. Y, Sarker. S K & Darzi. A (٢٠٠٣) **Objective assessment of technical skills in surgery**, Business management journal, Vol ٣٢٧, No ١ : pp ١٠٣٢-١٠٣٧.
١٨٥. Moorthy. K, Munz, Y & Forrest. D (٢٠٠٦) **Surgical Crisis Management Skills Training and Assessment A Stimulation-Based Approach to Enhancing Operating Room Performance**, journal Annals of Surgery, Vol ٢٤٤, No ١: pp ١٣٩-١٤٧.
١٨٦. Morrell B. L M, Eukel. H. N, & Santurri. L. E (٢٠٢٠) **Soft skills and implications for future professional practice: Qualitative findings of a nursing education escape room. Nurse Education Today**, journal Nurse Education Today, Vol ٩٣ : pp ١-٧.
١٨٧. Mumford. M D, Zaccaro. S J, Harding. F D, Jacobs. T O & Fleishman. E A (٢٠٠٠) **Leadership skills for a changing world: solving complex social problems**, journal Leadership Quarterly, Vol ١١, No ١:pp ١١-٣٥.

١٨٨. Mumford. T V, Campion. M A & Morgeson. F P (٢٠٠٣) **A leadership skills strataplex : leadership skill requirements across organizational levels**, Academy of Management Best Conference: PP ١-٨.
١٨٩. Mulyani. S & Supartono. H (٢٠١٧) **Enhancing Students' Communication Skills Through Problem Posing and Presentation**, International Journal of Evaluation and Research in Education, Vol ٦, No ١ : pp ١٧٢٢.
١٩٠. Murphy. M, Curtis. K & McCloughen. A (٢٠١٨) **Facilitators and barriers to the clinical application of teamwork skills taught in multidisciplinary simulated Trauma Team Training**, journal Injury : PP ١-٦.
١٩١. Nakano . T D & Wechsler . S M (٢٠١٨) **Creativity and innovation: Skills for the ٢١st Century**, journal Estud. psicol. I Campinas, Vol ٣٥, No ٣ : pp ٢٣٧-٢٤٦.
١٩٢. Nazari. R (٢٠١٨) **The Role of Management Skills in the Selection of Management Model by Sports Managers**, journal Annals of Applied Sport Science, Vol ٦, No ١ : pp ٥٧-٦٤,.
١٩٣. Nealy. C (٢٠٠٥) **Integrating Soft Skills Through Active Learning In The Management Classroom**, Journal of College Teaching & Learning, Vol ٢, No ٤ : PP ١-٦.
١٩٤. Ngang. T k & Chan. T C (٢٠١٥) **The Importance of Ethics, Moral and Professional Skills of Novice Teachers**, journal Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol ٢٠٥ : pp ٨-١٢.
١٩٥. Nigro-Bruzzi. D, & Sturmey. P (٢٠١٠) The effects of behavioral skills training on mand training by staff and unprompted vocal by children, Journal of Applied Behavior Analysis, Vol ٤٣, No ٤ : pp ٧٥٧-٧٦١.
١٩٦. Nikendei . C, Kraus. B, Schrauth . M, Weyrich . P, Zipfel . S, Herzog . W & Junger . J (٢٠٠٧) **Integration of role-playing into technical skills training: a randomized controlled trial**, journal medical teacher , Vol ٢٩ : pp ٩٥٦-٩٦٠.
١٩٧. Nikendei . C, Zeuch. A, Dieckmann. P, Roth. C, Schafer . S, Volkl. M, Schellberg . D, Heraog. W & Junger . J (٢٠٠٥) **Role-playing for more realistic technical skills training**, journal Medical Teacher, Vol ٢٧, No ٢ : pp ١٢٢-١٢٦.
١٩٨. Nota. L & Soresi. S (٢٠٠٤) **Improving the Problem-Solving and Decision-Making Skills of a High Indecision Group of Young Adolescents: A Test of the "Difficult: No Problem!" Training**, International journal for Educational and Vocational Guidance, Vol ٤: pp ٣-٢١.
١٩٩. Nuernberger. J. E, Ringdahl. J. E, Vargo. K. K, Crumpecker. A. C, & Gunnarsson. K. F (٢٠١٣) **Using a behavioral skills training**

- package to teach conversation skills to young adults with autism spectrum disorders, Journal Research in Autism Spectrum Disorders, Vol 7, No 2 : pp 111–117.
200. Ocak. G & Boyraz. S (2016) Examination of the Relation between Academic Procrastination and Time Management Skills of Undergraduate Students in Terms of Some Variables, Journal of Education and Training Studies, Vol 4, No 6 : PP 76-84.
201. Okoro. E, CWashington. M & Thomas. O (2017) The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis, International Journal of Language and Linguistics, Vol 4, No 3 : PP 28-32.
202. Omemu. F (2015) Leadership and Administrative Skills for Optimal Universal Basic Education Delivery in Nigeria, African Research Review, Vol 9, No 3 : pp 60 -61.
203. Omisakin. F D & Ncama. B P (2011) Self, self-care and self-management concepts: implications for self-management education, International Research Journals, Vol 2, No 12: pp 1733-1737.
204. Omolara. E A (2018) Entrepreneurial skills and growth of Small and Medium Enterprise (SMEs): A comparative analysis of Nigerian entrepreneurs and Minority entrepreneurs in the UK, University of Wales Trinity Saint David – Oval Campus.
205. Oosterbeek. H, Praag. M V & Ijsselstein. A (2010) The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation, European Economic Review, Vol 54 : pp 442–454.
206. Ophard. C E (1998) Development of Intellectual Skills in the Laboratory, Journal of Chemical Education, Vol 75, No 8 : PP 180-188.
207. Orwig. M L (2020) Rethinking Soft Skills Through Front-Stage and Back-Stage Genres, journal Business and Professional Communication Quarterly : pp 1– 11.
208. Osborn. C. Y & Egede. L. E (2010) Validation of an Information–Motivation–Behavioral Skills model of diabetes self-care (IMB-DSC), journal Patient Education and Counseling, Vol 79, No 1 : pp 49–54.
209. Overly. F L, Sudikoff. S N & Shapiro. M J (2007) High-Fidelity Medical Simulation as an Assessment Tool for Pediatric Residents' Airway Management Skills, journal Pediatric Emergency Care, Vol 23, No 1 : pp 11-15.
210. Palo. R & Petrovic. M C (2014) Perceived importance of communication skills and their predictive value for academic performance, journal Revista de cercetare intervenue, Vol 46 : pp 80-98.



٢١١. Palvalin. M, Voordt. T, & Jylhä. T (٢٠١٧) *The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers*, Journal of Facilities Management, Vol ١٥, No ٤ : pp ٤٢٣-٤٣٨.
٢١٢. Palvalin. M, Voordt. T & Jylhä. T (٢٠١٧) *The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers*, Journal of Facilities Management : PP ١-٢٦.
٢١٣. Patacsil. F & Tablatin. C L (٢٠١٧) *Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by it internship students and industry : a gap analysis*, Journal of Technology and Science Education, Vol ٧, No ٣ : pp ٣٤٧-٣٦٨.
٢١٤. Pehlivan. A (٢٠١٣) The *Effect of the Time Management Skills of Students Taking a Financial Accounting Course on their Course Grades and Grade Point Averages*, International Journal of Business and Social Science, Vol ٤, No ٥: PP ١٩٦-٢٠٣.
٢١٥. Philip C. A, Robert M. B, Evgueni. B, Anne. W, Michael A. S, Rana. T & Dai. Z (٢٠٠٨) *Instructional Interventions Affecting Critical Thinking Skills and Dispositions: A Stage ١ Meta-Analysis*, Review of Educational Research, Vol ٧٨, No ٤ : pp ١١٠٢-١١٣٤.
٢١٦. Powers. T L, Jennings. J C & DeCarlo. T E (٢٠١٤) *An assessment of needed sales management skills*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol ٣٤, No ٣: pp ٢٠٦-٢٢٢.
٢١٧. Punturat. S, Suwannoi. P & Ketchatturat. J (٢٠١٤) *Intellectual Skills Assessment for the Teacher Students at the Faculty of Education, Khon Kaen University*, journal Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol ١١٦ : pp ١٧٠٤ – ١٧٠٨.
٢١٨. Al-Qatamin. A & Esam. A E (٢٠١٨) *Effect of Strategic Thinking Skills on Dimensions of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Jordan*, International Journal of Business and Management, Vol ١٣, No ٥ : PP ١٢٧-١٣٦.
٢١٩. Quaranta. J, Wool. M, Logvis. K, Brown. K & Joshy. D (٢٠١٤) *Interpersonal Influences on the Asthma Self-Management Skills of the Rural Adolescent*, Journal of Rural Nursing and Health Care, Vol ١٤, No ٢ : PP ٩٧-١٢٢.
٢٢٠. Raadt. M & Dekeyser. S (٢٠٠٩) *A simple time-management tool for students' online learning activities*, journal Proceedings ascilite Auckland: pp ١٩٤-١٩٩.
٢٢١. Rad. M & Poor. E K (٢٠١٥) *The Relationship between Time Management, Self-efficacy and Entrepreneurship among Students*, European Online Journal of Natural and Social Sciences ,Vol ٤, No ١ : pp ٢١١-٢١٨.
٢٢٢. Rajesh. A, Teodor. P G & Ara. D (٢٠٠٧) *Framework for Systematic Training and Assessment of Technical Skills*, journal the

- American College of Surgeons Published by Elsevier, Vol ٢٠٤, No ٤ : PP ٦٩٧ – ٨٠٥.
٢٢٣. Raka M. B (٢٠١٩) **Leveraging culture and leadership in crisis management**, European Journal of Training and Development : PP ١-١٦.
٢٢٤. Rana. P (٢٠١٥) **Effective communication skills**, International Journal of Research and Analytical Reviews, Vol ٢, No ١ : PP ٢٩-٣١.
٢٢٥. Rebele. J E & Pierre. E K (٢٠١٩) **A commentary on learning objectives for accounting education programs: The importance of soft skills and technical knowledge**, Journal of Accounting Education, Vol ٤٨ : pp ٧١-٧٩.
٢٢٦. Riem. N, Boet. S, Bould. M D, Tavares. W & Naik. V N (٢٠١٢) **Do technical skills correlate with non-technical skills in crisis resource management: a simulation study**, British Journal of Anaesthesia : PP ١-٦.
٢٢٧. Roberts. L, Geppert. C M & Bailey. R (٢٠٠٢) **Ethics in Psychiatric Practice: Essential Ethics Skills, Informed Consent, the Therapeutic Relationship, and Confidentiality**, Journal of Psychiatric Practice, Vol ٨, No ٥ : PP ٢٩٠- ٣٠٥.
٢٢٨. Robert M. A, Anthony L. B, Amber E. B, Thomas J. P, Lillian L. E, Irina. K, Patrick H. W & Judith E. N (٢٠١٥) **The Critical Care Communication project: Improving fellows' communication skills**, Journal of Critical Care, Vol ٣٠ : pp ٢٥٠-٢٥٤.
٢٢٩. Robert. H, Magnus. L & Martin. B (٢٠١٦) **Developing Leadership Skills and Resilience in Turbulent Times : A Ouasi-Experimental Evaluation Study**, Journal of Management Development, Vol ٣٥, No ٢ : PP ١٥٤-١٦٩.
٢٣٠. Robichaux. C (٢٠١٢) **Developing Ethical Skills: From Sensitivity to Action**, journal Critical Care Nurse, Vol ٣٢, No ٢ : pp ٦٥-٧٢.
٢٣١. Robles. M (٢٠١٢) **Executive Perceptions of the Top ١٠ Soft Skills Needed in Today's Workplace**, journal Business Communication Quarterly, Vol ٧٥, No ٤ : pp ٤٥٣- ٤٦٥.
٢٣٢. Rombe. M L (٢٠١٦) **Effective Time and Self Management, Environment and Productivity in an Organization**, Science Journal of Business and Management, Vol ٤, No ٦ :pp ٢٠٤-٢١١.
٢٣٣. Rómel G. S, Gilberto A. C & Aldo J. G (٢٠١٥) **The Use of Project Time Management Processes and the Schedule Performance of Construction Projects in Mexico**, Journal of Construction Engineering : PP ١-١٠.
٢٣٤. Saeed. J (٢٠٠٨) **Best practice in global negotiation strategies for leaders and managers in the ٢١ST century** , Journal of Business Economics and Management, Vol ٩, No ٤ : pp ٣٠٩-٣١٨.

٢٣٥. Safi. A & Burrell. D N (٢٠٠٧) **Developing Advanced Decision-Making Skills in International Leaders and Managers**, journal P E R S, Vol ٢٢, No ٣ : pp ١-٨.
٢٣٦. Sahito. Z & Vaisanen. P (٢٠١٧) **Effect of Time Management on the Job Satisfaction and Motivation of Teacher Educators: A Narrative Analysis**, International Journal of Higher Education, Vol ٦, No ٢ : PP ٢١٣-٢٢٤.
٢٣٧. Sainz. M A, Ferrero. A M & Ugidos. A (٢٠١٩) **Time management: skills to learn and put into practice**, journal Education + Training : pp ١-١٦.
٢٣٨. Al-Samarraie. H, Teo. T & Abbas. M (٢٠١٣) **Can structured representation enhance students' thinking skills for better understanding of E-learning content?**, journal Computers & Education, Vol ٦٩ : pp ٤٦٣-٤٧٣.
٢٣٩. Sambasivan. M, Abdul. M & Yusop. Y (٢٠٠٩) **Impact of personal qualities and management skills of entrepreneurs on venture performance in Malaysia: Opportunity recognition skills as a mediating factor**, journal Technovation, Vol ٢٩ : pp ٧٩٨-٨٠٥.
٢٤٠. Sancho-Thomas. P, Fuentes-Fernandez. R & Fernandez-Manjn. B (٢٠٠٩) **Learning teamwork skills in university programming courses**, journal Computers & Education, Vol ٥٣ : pp ٥١٧-٥٣١.
٢٤١. Santos. C E, Sentí. V E, Rodríguez. J P & Maldonado. C O (٢٠١٧) **Importance of soft skills training from an early age**, International Research Journal of Engineering and Technology, Vol ٤, No ٥ : PP ١٥-٢٢.
٢٤٢. Sarah. Y, Eileen. N, Denise. H, Jan. M, Vanessa. W, Pauline. L, Carolyn. P, Christins. N (٢٠١٠) **Action learning: a tool for the development of strategic skills for Nurse Consultants?**, Journal of Nursing Management, Vol ١٨ :pp ١٠٥-١١٠.
٢٤٣. Sawyer. M. R, Andzik. N. R, Kranak. M. P, Willke. C. P, Curiel. E. S, Hensley. L. E, & Neef. N. A (٢٠١٧) **Improving Pre-Service Teachers' Performance Skills Through Behavioral Skills Training**, Behavior Analysis in Practice, Vol ١٠, No ٣ : pp ٢٩٦-٣٠٠.
٢٤٤. Schaefer. J M & Andzik. N R (٢٠٢٠) **Evaluating Behavioral Skills Training as an Evidence-Based Practice When Training Parents to Intervene with Their Children**, journal Behavior Modification : pp ١-٢٤.
٢٤٥. Seacat. J. D & Northrup. D (٢٠١٠) **An information-motivation-behavioral skills assessment of curbside recycling behavior**, Journal of Environmental Psychology, Vol ٣٠, No ٤ : pp ٣٩٣-٤٠١.
٢٤٦. Seiverling. L, Williams. K, Sturmey. P & Hart. S (٢٠١٢) **Effects of behavioral skills training on parental treatment of children's food**

- selectivity, Journal of Applied Behavior Analysis, Vol ٤٥, No ١: pp ١٩٧-٢٠٣.
٢٤٧. Sendag. S & Odabası . H F (٢٠٠٩) Effects of an online problem based learning course on content knowledge acquisition and critical thinking skills, journal Computers & Education, Vol ٥٣ : pp ١٣٢-١٤١.
٢٤٨. Sever. I & Ersoy. A (٢٠١٩) Investigation of Decision-Making Skills of Fourth Grade Students According to Student and Teacher Opinions, international electronic journal of elementary education, Vol ١٢, No ٢ :pp ١٦٧-١٨٢.
٢٤٩. Shabbir. M S, Shariff. M N & Shahzad. A (٢٠١٦) Determinants of Entrepreneurial Skills set in Pakistan: A Pilot Study, International Journal of Academic Research in Accounting, journal Finance and Management Sciences Vol ٦, No ٢ : pp. ٦٢-٧٤ .
٢٥٠. Shaffer. B A (٢٠١١) Graduate Student Library Research Skills: Is Online Instruction Effective?, Journal of Library & Information Services in Distance Learning, Vol ٥ :pp٣٥-٥٥ .
٢٥١. Al-shammari. F, Yahya. K & Haron. Z B (٢٠٢٠) Project Manager's Skills for improving the performance of complex projects in Kuwait Construction Industry: A Review, journal Materials Science and Engineering, Vol ٧١٣ : pp ١-١٠.
٢٥٢. Shmueli. D, Warfield. W & Kaufman. S (٢٠٠٩) Enhancing Community Leadership Negotiation Skills to Build Civic Capacity, Negotiation Journal : PP ٢٤٩-٢٦٦.
٢٥٣. Shorten. G, Srinivasan. K & Reinertsen. I (٢٠١٨) Machine learning and evidence-based training in technical skills, British journal of anaesthesia, Vol ١٢١, No ٣ : pp ٥٢١- ٥٢٦.
٢٥٤. Siewiorek. A, Saarinen. E, Lainema. T & Lehtinen. E (٢٠١٢) Learning leadership skills in a simulated business environment, journal Computers & Education, Vol ٥٨ : pp ١٢١-١٣٥.
٢٥٥. Simpeh. K N (٢٠١١) Entrepreneurship theories and Empirical research: A Summary Review of the Literature, European Journal of Business and Management, Vol ٣, No ٦ : PP ١-٩.
٢٥٦. Al-Smadi. M S & Bani-Abduh. Y M (٢٠١٧) Standardization of the Self Control and Self-management Skills Scale SCMS on the Student of University of Najran, Universal Journal of Educational Research, Vol ٥, No ٣ :pp ٤٥٣-٤٦٠.
٢٥٧. Smith . W K & Lewts. M W (٢٠١٣) Leadership Skills for Managing Paradoxes, journal Industrial and organizational psychology : pp ٢٢٧-٢٣١.
٢٥٨. Solansky . S T (٢٠١٠) The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and

- leadership mentoring, journal The Leadership Quarterly, Vol 21 : pp 670-681.
259. Son . H V, Luong. T & Diem. N T (2018) Self-Awareness and self-management of students in grades 4 and 8 in Vietnam, International Journal of Education and Psychology in the Community, Vol 8, No 1 & 2 : pp 146-156.
260. Sousa. M J & Almeida. M R (2016) Entrepreneurs Skills for Creating and Managing IT Projects, journal wseas transactions on business and economics, Vol 13 : pp 104 -111.
261. Stevens. M J & Campion. M A (1994) The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management, Journal of Management, Vol 20, No 3 :pp 503-531.
262. Strom. P S & Strom. R D (2011) Teamwork skills assessment for cooperative learning, Educational Research and Evaluation, Vol 19, No 4 : pp 233-251.
263. Succi. C & Canovi. M (2019) Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions, journal Studies in Higher Education : PP 1-14.
264. Sue. G, Anna. R & Peter. P (2000) How important are communication skills for good statistics students? An international perspective, journal ISI Satellite : pp 1-7.
265. Sultana. R. G (2012). Learning career management skills in Europe: a critical review, Journal of Education and Work, Vol 25, No 2 : pp 220-248.
266. Swaggart. B. L, Gagnon. E, Bock. S. J, Earles. T. L, Quinn. C, Myles. B. S, & Simpson. R. L (1990) Using Social Stories to Teach Social and Behavioral Skills to Children with Autism, journal Focus on Autistic Behavior, Vol 10, No1 : pp 1-16.
267. Taneja. S, Pryor. M G, Sewell. S & Recuero. A M (2014) Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention, Journal of Management Policy and Practice, Vol 15, No 1 : PP 78 -80.
268. Tang. T, Vezzani.V & Eriksson. V (2020) Developing critical thinking, collective creativity skills and problem solving through playful design jams, journal Thinking Skills and Creativity, Vol 15 : PP 1-24.
269. Teguh. S W, Alfi. Q B, Arna. A, Mohd. K A, Rifa. J, Muhamad. R, Abdul. M, Khaerul. F, Agus. P & Akhmad. M (2020) Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance, journal Sys Rev Pharm, Vol 11, No 4 : pp006-069.

270. Topalov. J & Radić-Bojanić. B (2013) **Academic Research Skills of University Students**, Romanian Journal of English Studies, Vol 10, No 1 : pp 140-152.
271. Tokel. A, Ozkan. T & Dagli. G (2017) **Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale Development**, Journal of Mathematics, Science and Technology Education, Vol 13, No 11 : pp 7073-7079.
272. Tsyrlina-Spady. T (2010) **Tatyana Tsyrlina-Spady & Michael Lovorn A Curriculum of Ideology: Use and Abuse of Modern History Education in Russia and the United States**, journal International Dialogues on Education Past and Present, Vol 2, No 2 : PP 131-143.
273. Undiyaundeye. F A & Out. E A (2010) **Entrepreneurship Skills Acquisition and the Benefits amongst the Undergraduate Students in Nigeria**, European Journal of Social Sciences Education and Research, Vol 2, No 3 : PP 9-14.
274. Valiente. O (2014) **The OECD skills strategy and the education agenda for development**, International Journal of Educational Development : PP 1-9.
275. Van H. V., Romano. S. J & Vecchi. G. M (2008) **Role Playing Applications in Hostage and Crisis Negotiation Skills Training**, journal Behavior Modification, Vol 32, No 2 : pp 248-263
276. Van. H V, Baker. M. T, Romano. S. J, Sellers. A. H, Noesner. G. W, & Smith. S. (2000). **Development and Validation of a Role-Play Test for Assessing Crisis (Hostage) Negotiation Skills**. Journal Criminal Justice and Behavior, Vol 32, No 3 : pp 340-361.
277. Vasanthakumari. S (2019) **Soft skills and its application in work place**, World Journal of Advanced Research and Reviews, Vol 3, No 2 : pp 76-77.
278. Vohra. N, Rathi. N & Bhatnagar. D (2010) **Developing Leadership Skills among EMBA Students: Innovations in Design**, The Journal for Decision Makers, Vol 40, No 1 : pp 10-27.
279. Vona. F & Consoli. D (2014) **Innovation and skill dynamics: a life-cycle Approach**, journal Industrial and Corporate Change Advance Access published, Vol 13 : PP 1-23.
280. Vragas. S & Kostelnik. J (2009) **Some aspects of students intellectual skills when using e-instructions for laboratory practice in electrical technology**, Journal of Technology and Information Education, Vol 1, No 1 : PP 77-82.
281. Vrchota. J & Švarova. M (2010) **Comparison of decision-making skills of students and managers**, Acta universitatis agriculture et silvicurae mendelianae brunensis , Vol 63, No 3: PP 1073-1077.

٢٨٢. Vregelaar. R T (٢٠١٧) **Identifying factors for successful self-managing teams: an evidence-based literature review**, ٩th IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands .
٢٨٣. Waite. S & Davis. B (٢٠٠٦) **Developing undergraduate research skills in a faculty of education: motivation through collaboration**, journal Higher Education Research & Development , Vol ٢٥, No ٤ : pp ٤٠٣–٤١٩.
٢٨٤. Weatherson. B (٢٠١٦) **Intellectual skill and the rylean regress**, journal The Philosophical Quarterly, Vol ٠, No ٠ : PP ١-١٧.
٢٨٥. Webber. J (٢٠٠٠) **The ethics/skill interface in image manipulation**, journal AJIS, vol ٧, No ٢ : pp ٨٩-٩٤.
٢٨٦. West. L T & Kellett. N C (١٩٨١) **The Meaningful Learning of Intellectual Skills: An Application of Ausubel's Subsumption Theory to the Domain of Intellectual Skills Learning**, journal Science Education, Vol ٦٥, No ٢ :pp ٢٠٧-٢١٩.
٢٨٧. Wood. P M & Kroese . B S (٢٠٠٧) **Enhancing the Emotion Recognition Skills of Individuals With Learning Disabilities: A Review of the Literature**, Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities, Vol ٢٠ : pp ٥٧٦–٥٧٩.
٢٨٨. Yan. L, Yinghong. Y, Man. S, Whiteside. M & Tsey. K (٢٠١٨) **Teaching “soft skills” to university students in China: the feasibility of an Australian approach**, journal Educational Studies : pp ١-١٧.
٢٨٩. Yilmaz. S (٢٠١٥) **Challenges of Self-Management Techniques in Providing Better Classroom Settings**, European Journal of Social Sciences Education and Research, Vol ٢, No ٣ : PP ٢٠١-٢٠٦.
٢٩٠. Yossef. S A & Rakha. A H (٢٠١٧) **Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University**, Journal of Education and Practice, Vol ٨, No ٦ : PP ١١٣-١٢٢.
٢٩١. Zanaton. H I, Effendi. Z, Tamby. S M, Kamisah. O, Denise. K C, Siti. N D & Pramela. K (٢٠١٢) **Communication skills among university students**, journal Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol ٥٩ : pp ٧١ – ٧٦.
٢٩٢. Zick. A, Granieri. M & Makoul. G (٢٠٠٧) **First-year medical students' assessment of their own communication skills: A video-based, open-ended approach**, journal Patient Education and Counseling, Vol ٦٨ : pp ١٦١–١٦٦.
٢٩٣. Zilz. D A, Woodward. B W, Thielke. T S, Shane. R A & Scott. B (٢٠٠٤) **Leadership skills for a high-performance pharmacy practice**, journal health-Syst pharm, Vol ٦١ : pp ٢٥٦٢ – ٢٥٧٤.
٢٩٤. Zimmerman. C (٢٠٠٧) **The development of scientiWc thinking skills in elementary and middle school**, journal Developmental Review, Vol ٢٧ : pp ١٧٢–٢٢٣.

۲۹۵. Zohre G, Roohangiz. N, Faride. P, Mehrdad. K, Hayede . G, Zarrin. A (۲۰۱۴) The *role of critical thinking skills and learning styles of university students in their academic performance*, journal of advances in medical education & professionalism, Vol ۲, No ۳ : pp ۹۵- ۱۰۲.