



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس والفلسفة



بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. عمر بن شريك

الطالب:

عبد الحفيظ مني

أمام لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد الكريم بوحفص	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	رئيسا
عمر بن شريك	أستاذ محاضراً	جامعة الجلفة	مشرفاً ومقرراً
مراد نعموني	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة	عضوا مناقشا
جميلة هرمز	أستاذ محاضراً	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
رمضان عمومن	أستاذ محاضراً	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا
محمد بوفاتح	أستاذ محاضراً	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2017/2018



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس والفلسفة



بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د. عمر بن شريك

الطالب:

عبد الحفيظ مني

أمام لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد الكريم بوحفص	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 2	رئيسا
عمر بن شريك	أستاذ محاضراً	جامعة الجلفة	مشرفاً ومقرراً
مراد نعموني	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة	عضوا مناقشا
جميلة هرمز	أستاذ محاضراً	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
رمضان عمومن	أستاذ محاضراً	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا
محمد بوفاتح	أستاذ محاضراً	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2018/2017



أَسِيرٌ خَلْفَ رَكَابِ النَّجْبِ ذَا عَرَجٍ
مُؤْمَلًا غَيْرَ الَّذِي أَقْضِي بِهِ عَرَجِي
فَإِنْ ظَفَرْتُ بِهِمْ مِنْ بَعْدِ مَا سَبَقُوا
فَكَمْ لَرَبِّ السَّمَاءِ فِي ذَاكَ مِنْ فَرْجٍ
وَإِنْ بَقِيتُ بظَهْرِ الْأَرْضِ مُنْقَطِعًا
فَمَا عَلَيَّ أَعْرَجٌ فِي ذَاكَ مِنْ حَرَجٍ

تشكرات

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وبعد

يقول سبحانه وتعالى:

(وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

فَاللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ حَمْدًا كَثِيرًا طَيِّبًا مَبَارَكًا فِيهِ عَلَى أَنْ يَسَّرْتَ وَأَعَنْتَ

عَلَى إِكْمَالِ هَذَا الْعَمَلِ

وعملاً بحديث النبي عليه الصلاة والسلام: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)

فأتقدم بالشكر الجزيل العميم لصاحب الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا

العمل لأستاذي المشرف الدكتور عمر بن شريك وفقه الله

وجزاه عني خير ما جزى طالبا عن أستاذه

ثم الشكر موصول إلى أعضاء لجنة التكوين فيما بعد التدرج

ثم إلى من كان له الفضل في إعداد وتصميم النظام الإلكتروني

الأستاذ: سعيد التيجاني وفقه الله لكل خير

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل الموظفين والمسؤولين في المؤسسات التي

قمت بإجراء الدراسة فيها.

إلى هؤلاء

بارك الله فيكم وجزاكم الله خيرا

الباحث

إهداء

إلى والِدَيَّ الكَرِيمين أَطالَ اللهُ بقاءَهُما
إلى أَفرادِ أُسرتي إِخوتي وأُخواتي أَسألُ اللهُ أَنْ يحفظَهُم
إلى زملائي في الدفعة
إلى أَساتذتي ومن له حق علي
إلى أَصداقائي وزملائي ومعارفي
إلى كلِّ هؤُلاءِ
أَهدي هذا العمل
راجيا من اللهُ القبول

مني عبد الحفيظ

ملخص الدراسة باللغة العربية:

عنوان الدراسة: بناء نظام تسيير إلكتروني لمتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 1673 موظفا من مختلف المؤسسات العمومية منها والخاصة، وهي مقسمة على ثلاثة أقسام:

- عينة حصر المهارات: وتكونت من 821 فردا.

- عينة بناء النموذج العاملي: وتكونت من 674 فردا.

- عينة تطبيق النظام الإلكتروني: وتكونت من 178 فردا.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أنه أقرب المناهج موافقة لطبيعة دراسته.

أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس حول المهارات المرنة للموارد البشرية من إعدادة، كما اعتمد على النظام الإلكتروني والذي قام ببنائه وتضمينه مجموعة المقاييس (مقاييس المهارات المرنة).

أهم النتائج المتوصل إليها:

هدفت الدراسة أساسا إلى بناء نظام تسيير إلكتروني لمتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، وعليه قام الباحث ببناء مجموعة من المقاييس المتعلقة بالمهارات المرنة للموارد البشرية والتحقق من البنية العاملية لها وعرضها على مجموعة من المحكمين، ومن خلال هذه المقاييس قام الباحث ببناء نموذج عاملي لتمثيل العلاقة بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية، ومن بعدها قام الباحث ببناء نظام تسيير إلكتروني لمتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، وقد توصل الباحث بالإضافة إلى ما سبق ذكره إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي:

- تعتبر المهارات المرنة المدروسة (مهارة التواصل، العمل الجماعي، إدارة الوقت، حل المشكلات واتخاذ القرار، تطوير الذات، المهارة الرقمية) من أهم المهارات التي ينبغي توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية.

- النموذج المقترح يحتوي من الصحة ما يجعله يمثل مختلف العلاقات بين المهارات المرنة للموارد البشرية.

- هناك علاقة إيجابية بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية.

- النظام الإلكتروني المقترح فعال في تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

المهارات المرنة، الموارد البشرية، النظام الإلكتروني، التتبع.

Abstract

Study title: Building an electronic management system to track the soft skills of human resources

Study Sample: *The study sample consisted of 1673 employees from various public and private institutions, divided into three sections:*

-The skills inventory sample consisted of 821 individuals.

-Sample of building the global model: It consisted of 674 individuals.

-Sample application of electronic system: It consisted of 178 individuals.

Study Approach :

In this study, the researcher relied on the analytical descriptive approach, as it is the closest approach to the nature of his studies.

Study Tools :

The researcher relied on a set of measures on the soft skills of human resources. He also built on the electronic system, which he built and included in the set of measures (soft skills scale).

Results:

The study aimed to build an electronic management system to track the soft skills of human resources. Therefore, the researcher built a set of standards related to the soft skills of human resources and verified the global structure and presented them to a group of arbitrators. The researcher developed an electronic management system to track the soft skills of human resources. In addition to the above:

*-The soft skills studied (**communication skills, teamwork, time management, problem solving and decision making, self development, digital skill**) are among the most important skills that should be provided in human resources in the Algerian environment.*

-The proposed model contains health, which represents the different relationships between the soft skills of human resources.

-There is a positive relationship between the various soft skills of human resources.

-The proposed electronic system is effective in tracking the soft skills of human resources.

key words :

Soft skills, e-system, human resources, tracking.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	تشكرات
-	الإهداء
.I	ملخص الدراسة باللغة العربية
.II	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
III	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
III	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
07	1- إشكالية الدراسة
18	2- فرضيات الدراسة
20	3- أهمية الدراسة
21	4- أهداف الدراسة
21	5- أسباب اختيار الموضوع
22	6- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
25	7- الدراسات السابقة
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الثاني: المهارات المرنة (الناعمة)	
60	تمهيد
61	أولاً: المهارات المرنة
61	أولاً: مفهوم المهارات المرنة وأهم ما يتعلق بالمصطلح

61	1- مفهوم المهارة
64	2- الفرق بين المهارة والقدرة والمعرفة
65	3- الفرق بين المهارة والموهبة والعادة
65	4- الفرق بين المهارة والكفاءة
66	5- مكونات المهارة
66	6- مصدر المهارة
66	7- أنواع المهارات
67	7-1- المهارات الصلبة
68	7-2- المهارات المرنة (الناعمة)
69	8- الترحيح بين مصطلحي المنة والناعمة
70	9- تنمية المهارات المرنة للموارد البشرية
70	10- كيفية تنمية المهارات لدى الأفراد (التعلم والتكوين)
72	11- تقييم تعلم المهارة
73	المهارات المرنة (الناعمة)
73	1- مهارة إدارة الوقت
74	1-1- مفهوم مهارة إدارة الوقت
74	1-1-1- مفهوم الوقت
74	1-1-2- إدارة الوقت
75	1-1-3- مفهوم إدارة الوقت
77	2-1- أنواع الوقت
77	2-1-1- الوقت الإبداعي
77	2-2-1- الوقت التحضيري
77	2-3-1- الوقت الإنتاجي
78	2-4-1- الوقت العام أو غير المباشر
79	3-1- مضيعات الوقت
80	4-1- مفهوم مهارة إدارة الوقت
81	5-1- خطوات إدارة الوقت (مهارات)

81	1-5-1- تسجيل الوقت
81	2-5-1- تحليل الوقت
82	3-5-1- تنظيم الوقت
83	2- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
83	1-2- مفهوم مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
83	1-2- حل المشكلات
83	2-1-2- مفهوم المشكلة
84	2-1-2- خصائص المشكلة
85	3-1-2- أنواع المشكلات
85	4-1-2- حل المشكلة
86	5-1-2- مفهوم حل المشكلة
87	6-1-2- خصائص حل المشكلة
87	7-1-2- مراحل حل المشكلات
89	8-1-2- مراحل حل المشكلات بطرق إبداعية
92	9-1-2- حل المشكلات بمهارة
93	2-2- اتخاذ القرار
93	1-2-2- مفهوم القرار
93	2-2-2- مفهوم اتخاذ القرار
94	3-2-2- أهمية اتخاذ القرار
95	4-2-2- النماذج النظرية لعملية اتخاذ القرار
97	5-2-2- خطوات ومراحل اتخاذ القرار
99	6-2-2- العوامل المؤثرة في فاعلية واتخاذ القرار
101	7-2-2- الصعوبات التي تواجه متخذ القرار
101	8-2-2- طرق تفعيل اتخاذ القرار
103	3- مهارة (الاتصال) التواصل الفعال
104	1-3- مفهوم الاتصال
107	1-1-3- مهارة التواصل

107	2-3- أهمية الاتصال
109	3-3- خصائص الاتصال
111	4-3- عناصر عملية الاتصال
119	5-3- وظائف الاتصال
120	6-3- محددات عملية الاتصال
121	7-3- التفاوض (كشكل من أشكال الاتصال)
122	8-3- المهارات الأساسية لمهارة التواصل
125	9-3- استراتيجيات التواصل الفعال
128	4- مهارة العمل الجماعي
129	1-4- مفهوم الجماعة
130	2-4- خصائص الجماعة
130	3-4- أنواع الجماعات
131	4-4- مفهوم فريق العمل
133	5-4- الجماعات وفرق العمل
134	6-4- العمل الجماعي
136	7-4- مهارة العمل الجماعي
136	8-4- أهمية العمل ضمن الفريق
137	9-4- مراحل تشكل فرق العمل
139	10-4- خصائص الجماعات وفرق العمل
146	5- المهارة الرقمية
146	1-5- مفهوم المهارة الرقمية
147	2-5- أهمية المهارات الرقمية
148	3-5- أهم عناصر المهارة الرقمية
148	1-3-5- إدارة المعلومات
148	2-3-5- حل المشكلات
149	3-3-5- التواصل
149	4-3-5- الإنشاء

149	5-3-5- التعامل عبر الإنترنت
150	4-5- قياس المهارة الرقمية
151	6- مهارة تطوير الذات
152	1-6- مفهوم تطوير الذات
153	2-6- مهارة تطوير الذات
153	1-2-6- تعريف مفهوم (فهم) الذات
154	2-2-6- تعريف تقدير الذات
154	3-2-6- مفهوم تقبل الذات
155	3-6- أهمية تطوير الذات
156	1-3-6- تحقيق التوافق النفسي
156	2-3-6- استمرار اكتساب الخبرة
157	3-3-6- النجاح في العمل
157	4-3-6- حب الآخرين
157	5-3-6- مواجهة الصعاب والمشكلات
158	4-6- النظريات المفسرة للذات وكيفية تطويرها (تقدير الذات)
166	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وعلم النفس

168	تمهيد
169	أولاً: الإدارة الإلكترونية
169	1- مفهوم الإدارة الإلكترونية
170	2- أهمية الإدارة الإلكترونية
171	3- أهداف الإدارة الإلكترونية
173	4- خصائص ومميزات الإدارة الإلكترونية
175	5- أسباب ودواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية
177	6- عناصر الإدارة الإلكترونية
178	7- متطلبات الإدارة الإلكترونية
180	8- وظائف الإدارة الإلكترونية

182	9- معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
186	ثانيا: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
186	1- الموارد البشرية
187	2- إدارة الموارد البشرية
193	3- الإدارة الإستراتيجية
194	4- التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
195	5- مفهوم النظام
196	6- مكونات النظام
197	7- النظم الخبيرة
198	8- مميزات نظام المعلومات الناجح
199	9- نظم الدعم الذكي للقرارات
199	10- الذكاء الصناعي للأعمال
200	11- خصائص الذكاء الصناعي
202	12- نظم الموارد البشرية
203	13- خصائص ومزايا التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
204	14- عناصر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
208	15- أهمية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية eHRM
210	16- أهداف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
211	17- متطلبات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية
210	18- التحديات التي تواجه تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية e-HRM
214	ثالثا: أرغونوميا الوسائط لإلكترونية
214	1- تصميم المواقع والبرامج
215	2- طريقة التصميم
217	3- التصميم الأرخونومي لواجهات البرامج والمواقع وأهم القواعد والمعايير
225	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة	

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

228	تمهيد
229	تصميم عام لإجراءات الدراسة الميدانية
230	1- الدراسة الاستطلاعية
230	1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
231	1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية
232	1-2-1- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
234	1-3- إجراءات الدراسة الاستطلاعية
235	1-4- نتائج الدراسة الاستطلاعية
236	1-5- التعريف بأدوات الدراسة حسب نتائج الدراسة الاستطلاعية
237	1-5-1- مقياس مهارة إدارة الوقت
241	1-5-1-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس مهارة إدارة الوقت
251	1-5-1-2- الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة إدارة الوقت
258	1-5-2- مقياس مهارة التواصل
261	1-5-2-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس مهارة التواصل
271	1-5-2-2- الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة التواصل
277	1-5-3- مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
281	1-5-3-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
290	1-5-3-2- الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
297	1-5-4- مقياس مهارة العمل الجماعي
300	1-5-4-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس مهارة العمل الجماعي
309	1-5-4-2- الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة العمل الجماعي
315	1-5-5- مقياس المهارة الرقمية
319	1-5-5-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس المهارة الرقمية
328	1-5-5-2- الخصائص السيكومترية لمقياس المهارة الرقمية
334	1-5-6- مقياس مهارة تطوير الذات
338	1-5-6-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس مهارة تطوير الذات

347	1-5-6-2- الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة تطوير الذات
353	2- إجراءات الدراسة الأساسية
353	1-2- المنهج المستخدم
353	2-2- حدود الدراسة (مجالاتها)
355	2-3- مجتمع الدراسة
355	2-4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها
356	- خصائص عينة الدراسة الأساسية
362	2-5- النموذج المؤطر
362	2-5-1- التعريف بالنموذج
362	2-5-2- خلفية النموذج
363	2-5-3- مواطن القوة في النموذج وحدوده
364	2-6- أدوات الدراسة
364	2-6-1- مقاييس الدراسة
371	2-6-2- النظام الإلكتروني أداة الدراسة
371	2-6-2-1- التعريف بالنظام الإلكتروني
372	2-6-2-2- مبررات إعداد النظام الإلكتروني
373	2-6-2-3- أسس النظام الإلكتروني
373	2-6-2-4- أهداف النظام الإلكتروني
374	2-6-2-5- إجراءات بناء النظام الإلكتروني
400	2-7- طريقة تطبيق الباحث للنظام الإلكتروني
400	2-6-2-7- تقييم النظام الإلكتروني
400	3- أساليب المعالجة الإحصائية
401	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
403	1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
403	1-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتحقق من الفرضيات الفرعية للدراسة
403	1-1-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الأول للدراسة

409	1-1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية للدراسة
427	1-1-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة
430	1-1-4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة
433	1-1-5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة
435	1-1-6- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة للدراسة
438	1-1-7- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السابعة للدراسة
443	2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة للدراسة
445	خلاصة عامة واستنتاجات
449	المصادر والمراجع
462	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
144	السمات الرئيسية للعمل الجماعي الناجح	01
209	فوائد تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية	02
223	المعايير والقواعد الرئيسية التي يجب اتباعها للبرامج أو المواقع لتكون صالحة للاستعمال.	03
232	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على المؤسسات	04
232	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	05
233	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	06
233	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي	07
234	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	08
238	بنود مقياس مهارة إدارة الوقت	09

239	توزيع بنود مقياس مهارة إدارة الوقت حسب نوع البند	10
240	طريقة تصحيح مقياس مهارة إدارة الوقت حسب نوع الفقرة	11
240	توضيح لطريقة الإجابة على بنود مقياس إدارة الوقت	12
242	دلالة اختبار Bartlett " برتليت " لمقياس مهارة إدارة الوقت	13
243	الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر	14
244	قيم الشيوخ بعد الاستخراج لمقياس مهارة إدارة الوقت	15
245	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات قبل التدوير لمقياس مهارة إدارة الوقت	16
246	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات بعد التدوير لمقياس مهارة إدارة الوقت	17
248	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة إدارة الوقت	18
250	مقياس مهارة إدارة الوقت في شكله النهائي	19
252	الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس مهارة إدارة الوقت لدى الموارد البشرية	20
252	الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس مهارة إدارة الوقت لدى الموارد البشرية	21
253	الفقرات التي تم تعديلها بناء على توجيهات المحكمين	22
254	معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور المقياس	23
254	معامل ارتباط بنود محور الوعي بأهمية الوقت وأهم خطوات إدارته مع المحور الذي تنتمي إليه	24
255	معامل ارتباط بنود محور مهارات إدارة الوقت مع المحور الذي تنتمي إليه	25
255	معامل ارتباط بنود محور الوعي بأهمية إدارة الوقت مع المحور الذي تنتمي إليه	26
257	الصدق التمييزي لمقياس مهارة إدارة الوقت	27
257	معاملات ثبات مقياس مهارة إدارة الوقت	28
258	معاملات ثبات محاور مقياس مهارة إدارة الوقت	29

259	بنود مقياس مهارة التواصل	30
260	توزيع بنود مقياس مهارة التواصل حسب نوع البند	31
261	طريقة تصحيح مقياس مهارة التواصل حسب نوع الفقرة	32
261	توضيح لطريقة الإجابة على بنود مقياس مهارة التواصل	33
262	دلالة اختبار Bartlett "برتليت" لمقياس مهارة التواصل	34
263	الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر لمقياس مهارة التواصل	35
264	قيم الشيوع بعد الاستخراج لمقياس مهارة التواصل	36
265	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات قبل التدوير لمقياس مهارة التواصل	37
267	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات بعد التدوير لمقياس مهارة التواصل	38
268	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة التواصل	39
270	بنود مقياس مهارة التواصل موزعة على المحاور التي ينتمي إليها كل بند	40
272	الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس مهارة التواصل لدى الموارد البشرية	41
272	يبين الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس مهارة التواصل لدى الموارد البشرية	42
273	الفقرات التي تم تعديلها بناء على توجيهات المحكمين	43
273	معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور المقياس	44
274	معامل ارتباط بنود محور القراءة مع المحور الذي تنتمي إليه	45
274	معامل ارتباط بنود محور مهارات الانصات والتفاعل مع المحور الذي تنتمي إليه	46
275	معامل ارتباط بنود محور مهارات التحدث مع المحور الذي تنتمي إليه	47
276	الصدق التمييزي لمقياس مهارة التواصل	48
277	معاملات ثبات مقياس مهارة التواصل	49

277	معامل ثبات أفا كرونباخ لمحاور مقياس مهارة التواصل	50
278	بنود وعبارات مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	51
279	توزيع بنود مقياس حل المشكلات واتخاذ القرار حسب نوع البند	52
280	طريقة تصحيح مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار حسب نوع الفقرة	53
280	طريقة الإجابة على بنود مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	54
282	دلالة اختبار Bartlett "برتليت" لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	55
283	الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	56
284	قيم الشيعوع بعد الاستخراج لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	57
285	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات قبل التدوير لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	58
286	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات بعد التدوير لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	59
288	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	60
289	توزيع بنود مقياس حل المشكلات واتخاذ القرار على المحاور التي ينتمي إليها كل محور	61
291	الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لدى الموارد البشرية	62
292	يبين الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار لدى الموارد البشرية	63
293	معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور المقياس	64
293	معامل ارتباط بنود محور فهم وإدراك المشكلة أو الموقف مع المحور الذي تنتمي إليه من المقياس	65

294	معامل ارتباط بنود محور الظروف المؤثرة على اتخاذ القرار مع المحور الذي تنتمي إليه من المقياس	66
294	معامل ارتباط بنود محور خطوات حل المشكلة واتخاذ القرار (مهارات) مع المحور الذي تنتمي إليه من المقياس	67
295	اختبار t.test لعينتين مختلفتين لمعرفة الصدق التمييزي لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	68
296	معاملات ثبات مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	69
297	معامل ثبات محاور مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	70
298	بنود وعبارات مقياس العمل الجماعي	71
299	توزيع بنود مقياس مهارة العمل الجماعي حسب نوع البند	72
299	طريقة تصحيح مقياس مهارة العمل الجماعي حسب نوع الفقرة	73
300	طريقة الإجابة على بنود مقياس مهارة العمل الجماعي	74
301	دلالة اختبار Bartlett "برتليت" لمقياس مهارة العمل الجماعي	75
302	الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر لمقياس مهارة العمل الجماعي	76
303	قيم الشيوخ بعد الاستخراج لمقياس مهارة العمل الجماعي	77
304	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات قبل التدوير لمقياس مهارة العمل الجماعي	78
305	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات بعد التدوير لمقياس مهارة العمل الجماعي	79
307	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة العمل الجماعي	80
308	بنود وعبارات مقياس العمل الجماعي موزعة على المحاور الذي ينتمي إليها كل بند.	81
310	الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس مهارة العمل الجماعي لدى الموارد البشرية.	82
310	يبين الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس مهارة العمل الجماعي لدى الموارد البشرية	83
311	معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور مقياس مهارة العمل الجماعي	84

312	معامل ارتباط بنود محور تقبل أعضاء الفريق والسعي على تحقيق الأهداف وتقبلها مع المحور الذي تنتمي إليه	85
312	معامل ارتباط بنود محور احترام والتزام قوانين الجماعة مع المحور الذي تنتمي إليه	86
313	معامل ارتباط بنود محور مهارة التعامل مع الفريق مع المحور الذي تنتمي إليه	87
314	الصدق التمييزي لمقياس مهارة العمل الجماعي اختبار t.test لعينتين مختلفتين	88
315	معاملات ثبات مقياس مهارة العمل الجماعي	89
315	معاملات ثبات محاور مقياس مهارة العمل الجماعي	90
316	بنود مقياس المهارة الرقمية	91
317	توزيع عبارات وبنود المقياس حسب نوع البند	92
318	طريقة تصحيح مقياس المهارة الرقمية حسب نوع الفقرة	93
318	طريقة الإجابة على بنود مقياس المهارة الرقمية	94
320	دلالة اختبار Bartlett "برتليت" لمقياس المهارة الرقمية	95
322	قيم الشيوخ بعد الاستخراج لمقياس المهارة الرقمية	96
322	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات قبل التدوير لمقياس المهارة الرقمية	97
324	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات بعد التدوير لمقياس المهارة الرقمية	98
325	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس المهارة الرقمية	99
327	بنود مقياس المهارة الرقمية موزعة على الأبعاد التي تنتمي إليها كل بند	100
329	الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس المهارة الرقمية لدى الموارد البشرية	101
329	يبين الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس المهارة الرقمية لدى الموارد البشرية	102
330	معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور	103

	المقياس	
331	معامل ارتباط بنود محور التعامل عبر الإنترنت مع المحور الذي تنتمي إليه	104
332	معامل ارتباط بنود محور ادارة المعلومات وحل المشكلات مع المحور الذي تنتمي إليه	105
332	معامل ارتباط بنود محور التواصل والإنشاء مع المحور الذي تنتمي إليه	106
333	الصدق التمييزي لمقياس المهارة الرقمية اختبار t.Test لعينتين مختلفتين	107
334	معاملات ثبات مقياس المهارة الرقمية	108
334	معاملات ثبات محاور مقياس المهارة الرقمية	109
335	بنود وعبارات مقياس مهارة تطوير الذات	110
336	توزيع بنود وعبارات مقياس تطوير الذات حسب نوع البند	111
337	طريقة تصحيح مقياس مهارة تطوير الذات حسب نوع الفقرة	112
337	طريقة الإجابة على بنود وعبارات مقياس مهارة تطوير الذات	113
339	دلالة اختبار Bartlett "برتليت" لمقياس مهارة تطوير الذات	114
340	الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر لمقياس مهارة تطوير الذات	115
341	قيم الشيوخ بعد الاستخراج لمقياس مهارة تطوير الذات	116
341	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات قبل التدوير لمقياس مهارة تطوير الذات	117
343	مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشعبات بعد التدوير لمقياس مهارة تطوير الذات	118
344	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة تطوير الذات	119
346	بنود مقياس مهارة تطوير الذات موزعة على الأبعاد والمحار التي ينتمي إليها كل بند	120
348	الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس مهارة تطوير الذات لدى الموارد البشرية	121
348	يبين الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس مهارة تطوير	122

	الذات لدى الموارد البشرية	
349	معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور المقياس	123
349	معامل ارتباط بنود محور تقبل الذات مع المحور الذي تنتمي إليه	124
350	معامل ارتباط بنود محور العمل على تطوير الذات مع المحور الذي تنتمي إليه	125
350	معامل ارتباط بنود محور تقدير الذات مع المحور الذي تنتمي إليه	126
351	الصدق التمييزي لمقياس مهارة تطوير الذات	127
352	معاملات ثبات مقياس مهارة تطوير الذات	128
352	معاملات ثبات أبعاد مقياس مهارة تطوير الذات	129
356	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	130
357	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	131
359	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	132
360	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية	133
365	استبيان حصر المهارات المرنة للموارد البشرية	134
366	استبيان قدرة النظام على تسهيل فهم و تشخيص المهارات المرنة	135
367	استبيان صلاحية النظام من الناحية الأروغونومية	136
368	طريقة الإجابة على عبارات الاستبيان (المعايير الارغونومية)	137
369	مفتاح تصحيح بنود مقياس المعايير الارغونومية	138
369	استبيان المعايير الأروغونومية	139
404	اختبار كا2 لأهم المهارات المرنة للموارد البشرية	140
411	يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس مهارة التواصل	142
413	مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس مهارة العمل الجماعي	143
415	مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس مهارة إدارة الوقت	144
417	يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	145
419	يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس المهارة الرقمية	146

421	يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس مهارة تطوير الذات	147
424	مؤشرات المطابقة المطلقة للنموذج العاملي للمهارات المرنة	148
425	مؤشرات المطابقة الاقتصادية للنموذج العاملي للمهارات المرنة	149
426	مؤشرات المطابقة المقارنة للنموذج العاملي للمهارات المرنة	150
427	ارتباطات المهارات ببعضها البعض	151
428	قيم ومستويات الدلالة لتأثير المهارات المرنة في بعضها البعض	152
430	نتائج اختبار t.test لعينة واحدة للتحقق من تصميم الجانب الشكلي للنظام الإلكتروني للمهارات المرنة للموارد البشرية	153
432	نتائج اختبار t.test لعينة واحدة للتحقق من فائدة النظام الإلكتروني بالنسبة للموارد البشرية	154
434	نتائج اختبار t.test لعينة واحدة لمعرفة مستوى سهولة استخدام النظام الإلكتروني بالنسبة للموارد البشرية	155
437	نتائج اختبار t.test لعينة واحدة للتحقق من مستوى رضى الموارد البشرية عن النظام الإلكتروني	156
439	نتائج اختبار t.test لعينة واحدة للتحقق من أمن وعدم خطورة النظام الإلكتروني من وجهة نظر كل الموارد البشرية	157
441	نتائج اختبار t.test لعينة واحدة للتحقق من فعالية النظام في تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية	158

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	النموذج البنائي المقترح لتمثيل العلاقات بين أهم المهارات المرنة للموارد البشرية	01
72	نموذج الجزار لتعلم المهارة.	02
98	خطوات (مراحل) عملية اتخاذ القرار	03
110	الاتصالات قلب العملية الإدارية	04
118	عناصر عملية الاتصال	05
139	مراحل تشكل فريق العمل	06
197	كيفية عمل نظم دعم القرارات	07
207	التأثيرات البيئية	08
229	أهم الخطوات المتبعة في الجانب الميداني للدراسة	09
377	واجهة الرئيسة للنظام الإلكتروني	10
378	واجهة تسجيل وإضافة حساب جديد	11
379	واجهة الموظف الرئيسة	12
380	واجهة مقياس إدارة الوقت	13
381	النافذة التحذيرية لتأكيد الإجابة	14
381	مستوى الموظف في المهارة	15
382	واجهة مقياس إدارة الوقت	16
383	واجهة مقياس مهارة التواصل	17
383	واجهة مقياس مهارة العمل الجماعي	18
384	واجهة مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	19
384	واجهة مقياس المهارة الرقمية	20
385	واجهة مقياس مهارة تطوير الذات	21
385	مستوى الموظف في المهارة	22
386	شاشة الملاحظات الخاصة بالموظف	23

387	شاشة الملاحظات الخاصة بالموظف	24
387	الأمر الخاص بعرض النتائج	25
388	صفحة عرض النتائج الخاصة بالموظف	26
389	شاشة الرد على الملاحظات	27
389	مستوى الموظف بعد الإجابة على المقاييس	28
390	الواجهة الرئيسية للمختص	29
391	مهام ومسؤوليات المختص داخل النظام	30
392	واجهة الرسائل والملاحظات التي يتلقاها ويرسلها المختص	31
393	مستويات الموظفين في المهارات المرنة كما تظهر للمختص	32
394	واجهة الملاحظة التي تصل إلى المختص	33
395	واجهة التنبيهات التي يرسلها المختص	34
396	واجهة المسؤول	35
397	واجهة الملاحظات التي يتلقاها المسؤول وكيفية الرد عليها	36
398	طباعة التقرير النهائي	37
399	التقرير النهائي لمستوى الموظف في المهارات المرنة	38
410	النموذج العملي (القياسي) لمهارة التواصل	39
412	النموذج العملي (القياسي) لمهارة العمل الجماعي	40
414	النموذج العملي (القياسي) لمهارة إدارة الوقت	41
416	النموذج العملي (القياسي) لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار	42
418	النموذج العملي (القياسي) للمهارة الرقمية	43
420	النموذج العملي (القياسي) لمهارة تطوير الذات	44
423	النموذج البنائي الكلي للمهارات المرنة للموارد البشرية	45

مقدمة

مقدمة:

يعتبر المورد البشري محور العملية الإدارية، إذ يشكل أهم مواردها والعامل الأساسي لنجاحها وبقائها، ومن خلال التسيير الناجح لهذا المورد يمكن للمنظمة أن تنمو وتستمر، وبإهماله وعدم مراعاته اندثار المنظمة وتقهرها بين غيرها في ظل عالم مليء بالمتغيرات والتقلبات، والمنظمة إذا لم تستثمر في مواردها البشري وتتحكم فيه لا يمكنها التحكم والسيطرة على باقي الموارد، إذ عن طريق التسيير الرشيد لهذا المورد يمكن التحكم في غيره من الموارد، من هنا يمكن القول "إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل"، هذا القول لأحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات يوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات لتسيير - رأس المال البشري - . (نوري، 2014، ص 25).

إن الاهتمام الحديث لإدارة الموارد البشرية منصب حول العنصر البشري ذو الكفاءة والفعالية، ولذلك لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل. كل هذا الاهتمام بالعنصر البشري يجعلنا نقول إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها. (عقيلي، 2005، ص ص 12- 13)، ومن قوة الموارد البشرية امتلاكها للمهارات التي تمكنها من التكيف والتأقلم مع ظروف والمواقف التي تعترضه في بيئة العمل التي يتواجد بها.

هذا وتوسع المنظمات الحديثة إلى إحداث نوع من التغيير في اتجاهاتها نحو استقطاب واستخدام الموارد البشرية، ففي حين كانت تهتم بالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمهارات الأكاديمية الكافية لشغل المناصب المختلفة في المنظمة، أصبحت تختار من بين هذه الموارد من لديه مجموعة من المهارات المرنة، وهي مجموعة من المهارات النفسية

الاجتماعية التي تمكن الفرد من التكيف مع بيئة عمله والاتصال والتفاعل مع زملائه ورؤسائه وحتى العملاء، وباختصار هي جزء مهم من سلوكيات وتصرفات العامل في مكان العمل.

والعالم الحديث يتسم بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي المتسارع، والانتقال من المعاملات البسيطة إلى الصعبة إلى المعقدة، وعلى المنظمات أن تتماشى مع هذه التغيرات وإلا كانت نهايتها معلومة، وعلى الأفراد المشكلين لهذه المنظمات أن يسعوا إلى مواكبة هذه التطورات والعمل على التماشي مع متطلبات هذه التغيرات، ولعل أغلب الدول انتهجت طريق الإدارة الإلكترونية والانتقال من الإدارة التقليدية المعتمدة على الأوراق والأجهزة البسيطة مثل الهاتف والفاكس، إلى الإدارة الحديثة الإلكترونية المعتمدة على الأجهزة الدقيقة والأنظمة والبرامج التي تعتمد في الأساس على تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي بدورها تعتمد على الأجهزة والبرامج التي تتسم بشيء من التعقيد، هذا التغير والتحول أدى بالمنظمات إلى انتهاج طرق وأساليب متطورة سعياً منها إلى مواكبة هذه التغيرات، ولعل هذا ما يطلق عليه بالحكومة الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال الطرح السابق تأتي دراستنا هذه في محاولة لتقديم إضافة في هذا الموضوع، وهو المهارات المرنة والإدارة الإلكترونية، وعليه كانت فكرة بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، وهو النظام الذي من شأنه المساهمة في تتبع وتنمية المهارات المرنة، كما يلعب النظام دوراً هاماً في تعريف الموارد البشرية بأهم المهارات المرنة الواجب توفرها فيهم، والتنبيه على ضرورة اكتسابها وضع البرامج والتوجيهات التي تساهم في ذلك، ومن خلال اطلاع الباحث حول هذه المهارات فإنه حاول حصرها وجمعها وهو الأمر الذي كان فيه شيء من الصعوبة، إلى أن اهتدى الباحث إلى طريقة حصرها عن طريق استبيان موجه للموارد البشرية ومن خلاله يتم ترتيب المهارات المرنة حسب أهميتها ودرجة إتقانها من قبل الموارد البشرية، وهو الأمر الذي قام به الباحث، ومن خلال نتائج الحصر هذه قام الباحث باستخراج أهم المهارات المرنة من وجهة نظر الموارد البشرية وكانت ستة

(06) مهارات أساسية لا يمكن لأي فرد سواء داخل المنظمة أو خارجها أن يستغني عنها، وهذه المهارات هي: (مهارة التواصل، مهارة العمل الجماعي، مهارة إدارة الوقت، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، مهارة تطوير الذات، المهارة الرقمية)، وفيما يلي تفصيل وذكر لأهم الخطوات التي قام بها الباحث في دراسته هذه.

حيث اشتملت الدراسة على خمسة فصول أساسية، الفصل الأول وهو الإطار المنهجي للدراسة، ويحتوي على إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار موضوعها، كما يحتوي على مفاهيم الدراسة ومجموعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والتعقيب والقراءة في هذه الدراسات. ويعتبر هذا الفصل هو الفصل التمهيدي للدراسة وقد كان بعنوان الإطار المنهجي للدراسة.

بعد هذا الفصل تم تقسيم العمل إلى جانبين هما: الجانب النظري والجانب الميداني، وقد احتوى الجانب النظري على فصلين مهمين في الدراسة، كان الأول حول المهارات المرنة للموارد البشرية حيث تناول الباحث فيه كل ما يتعلق بالمهارات المرنة للموارد البشرية، انطلاقاً من التعريف بها وبأهم المصطلحات المشابهة والمرادفة لها، إلى التعريف بأهم المهارات المرنة وما يتعلق بها وأهم تقسيماتها وما يؤثر فيها، ثم يأتي الفصل الثالث وهو فصل متعلق بالإدارة الإلكترونية وفيه تناول الباحث التعريف بالإدارة الإلكترونية وأهميتها وضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، كما تم التفصيل في الأنظمة الذكية والذكاء الصناعي، وذكر أهم المعايير الأروغونومية الواجب مراعاتها عند التصميم، وهو جانب علم النفس في الأنظمة الذكية وتصاميم وأنساق الإنسان-آلة.

بعد الجانب النظري المكون من فصلين يأتي الجانب الميداني والذي يحتوي على فصلين أساسيين، الفصل الرابع وفيه إجراءات الدراسة الميدانية، وفيه يذكر الباحث الدراسة الاستطلاعية وأهم إجراءاتها ونتائجها، كما يتم فيه تفصيل كل مقاييس وأدوات الدراسة، والمتمثلة في مقاييس المهارات المرنة للموارد البشرية، والنظام الإلكتروني أداة الدراسة. ثم وفي الأخير يأتي الفصل الخامس وهو الفصل المتعلق بعرض وتحليل ومناقشة نتائج

الدراسة، وفيه يتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها ومحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحقق فرضياتها، هذا ويحتوي الفصل كذلك على خلاصة عامة واستنتاجات تحتوي ما توصل إليه الباحث من خلال دراسته الحالية.

هذا فيما يخص ما تم تناوله داخل المذكرة من فصول وإجراءات منهجية ميدانية ونظرية، والتي كان من نتائجها بناء مجموعة من المقاييس حول المهارات المرنة للموارد البشرية والتأكد من صحتها وخصائصها السيكومترية، وقد كانت هذه المقاييس هي القاعدة الأساسية للنظام الإلكتروني الذي قام الباحث ببنائه والغاية منه تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، وهو ما قام به الباحث بعد ذلك، وعرضه على الموارد البشرية للإجابة على محتواه واستخدامه، بهدف التأكد من مدى فعالية النظام الإلكتروني في تتبع لمهارات المرنة للموارد البشرية.



الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة



1- إشكالية الدراسة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في التشكيل الإداري للمنظمات الحديثة، فهي الوحدة الإدارية التي من خلالها يتم دمج المورد البشري وتوظيفه أحسن توظيف، حيث تعنى بالعنصر البشري وكيفية استقطابه وتوظيفه ومساره المهني كاملا من يوم دخوله للمؤسسة وحتى خروجه منها، أي كل ما يتعلق بالفرد داخل التنظيم خلال عمره الوظيفي، كل هذه المراحل التي يمر بها الفرد في حياته المهنية كانت في القديم تتم عن طريق أصحاب العمل، لهم الأمر أولا وآخرا وجميع القرارات التي يمكنها أن تؤثر على العناصر البشرية داخل المنظمة، حيث يعينون من يرغبون في تعيينهم كما يفصلون من يشاءون دون أية ضوابط أو معايير.

ومع التطور الكبير الذي شهدته النظريات الإدارية و تتقنها بمخرجات علم النفس سيما فيما يتعلق بالعنصر البشري ازداد الاهتمام بهذا الأخير خصوصا وأنه افتك مكانته ككائن له شعور وأحاسيس بعد أن كان يعامل كمجرد آلة لجلب الأرباح والفوائد، فالفرد يسعى من خلال العمل إلى إشباع مجموعة من الحاجات الضرورية بالنسبة له، و بقدر إشباعه لهذه الحاجات وتوفرها في العمل يكون أداء الفرد داخل المنظمة ليتحقق بذلك المعنى الحقيقي للتعايش بين الفرد والتنظيم، " فالعمل مصدر لتحقيق الذات والرضا الشخصي، فهو ينمي الشعور لدى الفرد بأنه صالح لأداء أشياء نافعة، كما أنه مصدر للإبداع وإبراز الكفاءات، ويعتبر العمل كذلك آلية لتنظيم الوقت في حياة الفرد". (نعموني، 2014، ص16)، فالتنظيم لا يحقق أهدافه إلا بوجود المورد البشري ذو المهارة والكفاءة، لهذا يسعى القائمون على كافة أنواع المنظمات إلى استقطاب أفضل اليد العاملة المتوفرة في سوق العمل من أجل ضمان أحسن النتائج وضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، كل هذه الإجراءات والعمليات كانت في القديم تتم بطريقة غير مضبوطة، أي أن عملية الاختيار كانت تتم بعشوائية لدرجة تعيين

أفراد غير قادرين على أداء مهامهم وأعمالهم ليتم بعد ذلك استبعادهم والبحث عن غيرهم مما يضيع الوقت والمال في هذه الإجراءات غير الدقيقة.

إن النجاح أو التطور الذي يحدث داخل المنظمة إنما يكون ناتجا عن موردها البشري، وبحسب كفاءته وقدراته ومهاراته تكون إنجازاته و إنجازات المنظمة ككل، فمنذ بدايات التنظيمات بشكلها الحديث و أينما وجدت إدارة موارد بشرية تتسم بالفعالية كانت هناك محاولة لاستقطاب الموارد البشرية التي تتوفر فيها مجموعة الصفات والخصائص التي تمكنهم من القيام بمهامهم داخل العمل، وذلك من أجل عدم الوقوع في الأخطاء وتجنب حوادث العمل والمشاكل التي يمكن أن يقع فيها من ليس له سابق علم ودراية بالمهام والأعمال التي ينبغي عليه القيام بها، كل هذه التدابير والإجراءات كانت تأخذها بعين الاعتبار إدارة الموارد البشرية دائما لأهميتها وضرورة توفرها فيمن يرغب في شغل الوظائف داخل المنظمات.

وتهتم إدارة الموارد البشرية بالعناصر البشرية وكل ما من شأنه الرفع من معنوياتهم وترقية أدائهم حرصا منها على كسب ولائهم وثقتهم بالمنظمة وتحقيق أهدافها، لذلك نجد المغربي (2007) يعرفها بأنها: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (المغربي، 2007، ص15). كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى "تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم العلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية". (منصور، 1973، ص5). ونظرا لكل هذه المهام التي تضطلع بها إدارة الموارد

البشرية أصبحت مكانتها أساسية في العملية الإدارية وتنظيم مواردها، فعن طريق إدارة المورد البشري تتم إدارة و تسيير الموارد الأخرى.

ويرى علي السلمي أنّ أهمية تسيير الموارد البشرية وإدارتها يرجع إلى عاملين رئيسين هما:

1- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وإن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

2- اكتشاف أهمية وقدرة تسيير الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح أن تسيير الأفراد من خلال حسن أدائه لوظائفه يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية. (علي السلمي، 1985، ص18)، من هنا يتبين لنا أهمية العنصر البشري داخل المنظمة ، فإدارته وحسن تسييره هي الضامن للإستمرار، و إذا لم تحسن المنظمة استغلاله وتسييره فإنها تقلل من فرص بقائها ومنافستها في بيئة من أهم خصائصها ومميزاتها التغير المستمر والمنافسة الشديدة.

من هنا يمكن القول "إن الفارق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم وقدراتهم الفعالة، أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل"، هذا القول لأحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات يوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات لتسيير - رأس المال البشري - . (نوري، 2014، ص25).

تقوم إدارة الموارد البشرية الناجحة باستقطاب أفضل الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل وانتقاء أحسنها وتعيينه في المنظمة، ويشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل إستراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة، التي يتم من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع. (عقيلي، 2005، ص273).

إنّ عملية الاستقطاب هامة جدا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فهي الممهّد لاختيار أفضل المتقدمين للوظائف ممن تتوفر عليهم سوق العمل، لأن المنظمة في حاجة دائمة للموارد البشرية لأنه لا يمكن للمنظمة أن توجد بدون أفراد ولا يمكن أن يستمر أداؤها وأن تحقق أهدافها دون نشاط هؤلاء الأفراد في إطار تنظيمي. (عشوي، 1992، ص43).

إنّ الاهتمام الحديث لإدارة الموارد البشرية منصب حول العنصر البشري ذو الكفاءة والفعالية، ولذلك لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل. "كل هذا الاهتمام بالعنصر البشري يجعلنا نقول إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها". (عقيلي، 2005، ص ص 12 - 13)، ومن قوة الموارد البشرية امتلاكها للمهارات التي تمكنها من التكيف والتأقلم مع ظروف والمواقف التي تعترضه في بيئة العمل التي يتواجد بها.

وعلى الرغم من أن الاهتمام بالمهارات النفسية الاجتماعية ليس جديداً، غير أن هناك تفصيل وتفریق بين هذه المهارات وتصنيفها إلى مهارات مرنة وأخرى صلبة، وحسب Marcel بالإمكان اعتبار المهارات الصلبة هي كل الكفاءات والقدرات والإنجازات التي يمكن تضمينها في السيرة الذاتية مثل التعليم والخبرة في العمل والمعارف المكتسبة كالقراءة والكتابة والقدرة على استعمال الحاسب الآلي، أما المهارات المرنة فبالإمكان اعتبارها كل الصفات الشخصية التي تعزز تفاعلات الشخص مع بيئة عمله وكيفية أدائه وتكيفه مع ظروف العمل. (Marcel، 2012).

وقد برزت العديد من الدراسات المؤكدة على أهمية المهارات المرنة للموارد البشرية (حجاج، 2014 ؛ العرفج، 2014 ؛ المطرفي، 2012 ؛ Achmad and Jann, 2012 ؛ Airil ؛ and all, 2013 ؛ Faridah and all, 2011 ؛ Marcel, 2012 ؛ Ruhanita and all, 2011 ؛ Somprach and all, 2013 ؛ Tang and all, 2014 ؛ Tang and all, 2015) وكيف أنها أصبحت تحظى بأهمية بالغة خصوصا من أرباب العمل والمسؤولين عن استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، هذا وأكدت أغلب هذه الدراسات على ضرورة تعلم وتنمية المهارات المرنة واقتنائها وتكاملها فيما بينها ودورها البارز في اقتناص والظفر بالوظائف وذلك على حساب المهارات الصلبة.

إن هذا التوجه الجديد الذي يدعو إلى ضرورة توفر هذه المهارات (المرنة) أصبح هو التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية التي تسعى دائما إلى استقطاب وتوظيف أحسن اليد العاملة أو العناصر البشرية ذات المهارة المتوفرة في سوق العمل وذلك من أجل ضمان جودة الخدمات من جهة، ورضا العملاء وتقديم أحسن النماذج الخدمائية من جهة أخرى.

تسعى المنظمات الحديثة إلى إحداث نوع من التغيير في اتجاهاتها نحو استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، ففي حين كانت تهتم بالموارد البشرية ذات المهارات الأكاديمية

الكافية لشغل المناصب المختلفة في المنظمة، أصبحت تختار من بين هذه الموارد من لديه مجموعة من المهارات النفسية الاجتماعية التي يطلق عليها اسم المهارات المرنة أو الناعمة، حيث يعتبر هذا المصطلح حديث نسبياً، وهي مجموعة من المهارات النفسية الاجتماعية التي تمكن الفرد من التكيف مع بيئة عمله والاتصال والتفاعل مع زملائه ورؤسائه وحتى العملاء، وباختصار هي جزء مهم من سلوكيات وتصرفات العامل في مكان العمل.

وقد ذكر الدكتور ماهر العرفج نقلاً عن برادفورد هولمس حول ما كتبه في جريدة أخبار أمريكا (US News) من التحول في مواصفات طالبي العمل، بأن المهارات التخصصية الأساسية لم تعد هي العامل الرئيس في الحكم على أهلية الشخص للوظيفة، بل يرى أن هناك خمس مهارات ناعمة (التعاون، التواصل، حل المشكلات، إدارة الوقت، القيادة) قد أصبحت تشكل محورا أساسيا لدى أصحاب المؤسسات والأعمال لاستقطاب طالبي العمل، وهذا ما يستوجب إصلاحا تعليميا لتضمين تلك المهارات في جميع التخصصات والمناهج التعليمية. (العرفج، 2014).

إنّ هذه المهارات التي ذكرها العرفج ليست هي كل المهارات المرنة أو الناعمة وإنما هي جزء منها فقط، فنجد مثلا مجموعة من المهارات التي يذكرها Anthony and leila والتي تتمثل في: الكفاءة في العمل، التعلم والتعليم الجيد، مهارات الاتصال الفعال، مهارات التكيف (حل المشكلات والتفكير بشكل فعال)، مهارات التطوير والتخطيط والتحفيز، مهارات احترام وتقدير الذات، مهارات العمل الجماعي والتعامل مع الآخرين ومهارة التفاوض، مهارات التأثير، المهارات القيادية واتخاذ القرارات الإدارية وغيرها من المهارات الهامة التي بالإمكان أن تكون هي الفيصل في عملية التوظيف والاستقرار المهني للموارد البشرية. (Anthony and leila, 1990).

فإذا ما كانت المهارات الصلبة هي السبب في الحصول على موعد للمقابلة الوظيفية أو التقدم لها، فإن المهارات المرنة هي السبب في اقتناص هذه الوظائف والظفر بها، إذ أصبح التوجه الحديث لأرباب العمل والمسؤولين عن الموارد البشرية هو استقطاب العناصر البشرية التي تمتلك مجموعة من المهارات الإضافية التي تساعد على التكيف مع الوظيفة والظروف المحيطة بها وما يتخللها من تغيرات وتطورات، وهذا يجعلنا نتساءل عن ماهية هذه المهارات المرنة؟

من المهم جدا للموارد البشرية والقائمين عليها التعرف على المهارات المرنة وكيفية اكتسابها وتعلمها وتطويرها، فطالما أن المنظمة متواجدة في بيئة من أهم خصائصها التغير والتحول من حال إلى حال وجب على المتواجدين داخل هذه المنظمة والمكونين لها أن يواكبوا هذا التغير الحاصل حولهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال موارد بشرية لها من المهارات والمؤهلات ما يجعلها تتوافق وتتكيف مع هذه المتغيرات، ولعل هذا ما أشارت إليه دراسات كل من (Adnan and all, 2014 ؛ Faridah and all, 2011 ؛ Maelah and all, 2012 ؛ Tang and all, 2014 ؛ Tang and all, 2015)

من أن المهارات المرنة متكاملة فيما بينها مع ضرورة ترميتها والعمل على اكتسابها وتطويرها وتعلمها وإكسابها للأفراد الذين يعانون نقصها أو صعوبة في التعامل بها، هذا بالإضافة إلى كون هذه المهارات تلعب دورا أساسيا في المنظمات الحديثة خصوصا في ظل التنافسية الشديدة بينها مما يحتم ويستدعي ضرورة الاهتمام بها وتطويرها والعمل على اختيار وتعيين الموارد البشرية المؤهلة المتصفة بها أو القادرة على اكتسابها وتطويرها، ويعتبر مكان العمل ونوع النشاط الممارس من أهم ما يحدد نوع المهارة المطلوبة لأدائه، وعليه يمكن القول بأن بعض المهارات المطلوبة في مكان عمل معين قد يستغنى عنها في مكان آخر، وقد جاءت بعض الدراسات (الفيفي، 2008؛ الألفي، 2012؛ حجاج، 2014؛ Barrera Ramirez, 2014) التي أكدت على ضرورة توفر نوع معين من المهارات تبعا لمكان ومتطلبات العمل،

وهذا ما يجعلنا نتساءل ونبحث عن ما هي أهم المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية؟

إنّ الحديث عن المهارات المرنة يجعلنا لا محالة نتناول طبيعة العلاقة بين هذه المهارات وتداخلها وتكاملها فيما بينها، ولعلّ العديد من الباحثين تناول هذه المهارات منفردة (فيصل محمد، 2013؛ محمد، 2006؛ Hanaysha and Tahir, 2016؛ Torabi, 2016؛ G Scott, 2016)، حيث تناولوا مهارات العمل الجماعي والتواصل وحل المشكلات واتخاذ القرار، مفاهيمها وأهم ما يتعلق بها، فيما تناولها آخرون بأنّها ترتبط فيما بينها ولها علاقة ببعضها البعض (خطاب وآل مراد، 2009؛ Egeci and Gencoz, 2011؛ Darini and all, 2011؛ Seabra and Almeida, 2015؛ Nor and all, 2012؛ Juliet Koprowska, 2008؛ Kmarudin and all, 2012) وتدعم بعضها البعض وتساهم في تطوير وتنمية بعضها البعض، مثل العمل الجماعي الذي يعمل على تطوير الذات وتعلم فنون ومهارات التواصل مع الأفراد داخل وخارج المجموعة (الفريق)، وهذا ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي: **ماهي طبيعة العلاقة بين مختلف هذه المهارات المرنة للموارد البشرية؟**

وفي ظل التغيرات التي تحدث في بيئات العمل المختلفة وما من شأنه التأثير فيها خصوصا ما يعرف بالتقنيات الحديثة أو التكنولوجيات الحديثة فإننا نجد العديد من الأعمال والوظائف انتقلت إلى الرقمنة وإلى الأنظمة الحديثة مستغنية بذلك على المعاملات البسيطة الكلاسيكية من معدات بسيطة وأوراق وغيرها، وإذا ما نظرنا إلى التوجه الحديث للمنظمات عموما وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص فسنجد الاهتمام انتقل إلى التسيير الإلكتروني أو الإدارة الإلكترونية، ومعنى ذلك نقل مجموعة الوظائف والإجراءات من الأوراق والملفات إلى أجهزة الحاسب الآلي، ولا يعني ذلك الاستغناء الكلي عن الملفات ولكن سعيها منها لتنظيم العمل وتسهيل الإجراءات والمعاملات الإدارية على كل من الموظف في القطاع وغيره ممن هم خارج دائرة العمل (التنظيم)، أو حتى العملاء الذين تتعامل معهم المنظمة،

"فيمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية أنها منهج حديث موجه إلى المنتجات من السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويعتمد على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات بغية دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية". (عامر، 2007، ص25) والإدارة الإلكترونية حسب نجم عبود هي " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". (نجم، 2004، ص127).

إن الانتقال من الإدارة التقليدية والمعاملات الورقية داخل التنظيمات الإدارية نحو الإدارة الإلكترونية لم يكن بصدفة و لا دفعة واحدة، وإنما تم عبر مراحل وخطوات وإجراءات ساهمت فيه، ولا يمكن الحديث عن تطبيق الإدارة الإلكترونية إلا في ظل نظام شامل يأخذ بعين الاعتبار مجموعة المتغيرات التي من شأنها التأثير على هذه الموارد البشرية، ونظم تسيير الموارد البشرية كما عرفتها سهيلة (2003) هي : "النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية، كالترتيب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات... الخ، كما أن نظام معلومات الموارد البشرية ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب". (سهيلة، 2003، ص322).

وتعتبر الإدارة الإلكترونية من مميزات العصر الحديث، إذ شهد العالم تحولات كبيرة في جميع مناحي الحياة وهو الأمر الذي استدعى ضرورة مواكبة هذه التغيرات، ومن بين التغيرات الحاصلة هو التحول نحو الإدارة الإلكترونية في جميع التعاملات في الحياة اليومية، ابتداء من المعاملات البسيطة كالاتصالات إلى الأعمال اليومية مثل التسوق وغيرها إلى أخرى أكثر تعقيدا وهي اتخاذ القرارات الإدارية والمعاملات الإدارية الأخرى إلى الأجهزة والماكنات المعقدة والتي تتميز بسرعة الأداء وإنجاز المهام، وهو الأمر الذي حققته

الإدارة الإلكترونية إذ ساهمت في كثير من الأعمال وإنجازها مع الدقة والسرعة عكس ما كان عليه الحال من قبل، إذ ساهمت في التقليل من الكثير الإجراءات كما ساعدت على اقتصاد الوقت والجهد، " كما أن أهم ما يميز الإدارة الإلكترونية أنها تقلل بشكل كبير الاعتماد على أشياء كثيرة ذات كلفة عالية كانت تعتمد عليها الإدارة التقليدية من أبرزها الورق المحدود المكانية والزمانية وكثرة العاملين وضخامة المباني وغيرها من الأمور التي تعيق السرعة والدقة في الأداء". (آل دحوان، 2008، ص 25).

بالإضافة إلى الإيجابيات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية فإنها تعمل على حماية المعلومات الخاصة بالمتعاملين كما توفر السرعة والفعالية والدقة وقلة الخطأ، لذلك نجد الدول اتجهت نحوها لسهولة التعامل بها ووفرة المعلومات فيها وحضورها عند الحاجة إليها وفي أي مكان، خصوصا مع التطور التكنولوجي الهائل والخدمات التي تقدمها الإنترنت والشبكات الداخلية والتي تعتبر جزء مهم من هذه الحكومة الإلكترونية، كما تعمل على تتبع المعلومات والتأكد من صحتها بايسر الطرق وأسهلها، وهو الأمر الذي لم يكن متوفرا في السابق في المعاملات التقليدية المعتمدة على الأوراق.

ومن خلال ما تم التطرق إليه من أهمية المهارات المرنة للموارد البشرية خصوصا في بيئة العمل في الوقت الحاضر المتسمة بالتغير المستمر وضرورة مواكبة التكنولوجيات الحديثة المنتشرة في العالم كانت فكرة بناء نظام إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية.

إن فكرة بناء نظام تسيير إلكتروني كانت انطلاقا من الدور الكبير التي تلعبه هذه النظم في تسيير المؤسسات بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة، ولعل المهم في بحثنا هذا هو تصميم وبناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، ومن هنا يمكن التساؤل عن مدى فعالية هذا النظام، فهل نظام التسيير المقترح فعال في تتبع المهارات

المرنة للموارد البشرية؟ من وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية وكذلك من وجهة نظر الموارد البشرية أنفسهم؟ وهل تصميم البرامج داخل النظام جيدة ومفيدة وسهلة الاستخدام بالنسبة للموارد البشرية ورؤسائهم؟ وهل نظام التسيير المقترح يحقق نوعاً من الرضا لدى الموارد البشرية؟ وهل البرنامج الإلكتروني المقترح داخل النظام آمن وغير خطير من وجهة نظر الموارد البشرية؟

من هذا المنطلق ورغبة منا في التأكيد على التوجه الحديث للمنظمات في تبني الإدارة الإلكترونية في جميع معاملاتها وخصوصاً ما تعلق منها بالموارد البشرية كانت فكرة بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة (النّاعمة) للموارد البشرية على اعتبار أن هذه الأخيرة (المهارات المرنة) هي الفيصل في عملية الاختيار والتعيين وأنها من المهارات الأساسية التي يجذبها ويرغب فيها أرباب العمل وأصحاب المؤسسات ويسعون إلى استقطاب وتوظيف من يملكونها، كما يقومون بتنميتها والعمل على صقلها والمحافظة عليها خصوصاً مع التقلبات والتغيرات التي تحدث داخل بيئات العمل المختلفة.

إن بناء مثل هذا النظام للتسيير الإلكتروني لتتبع المهارات المرنة (النّاعمة) لدى الموارد البشرية شأنه أن يساهم في المساعدة على اتخاذ القرار سيما خلال عملية التوظيف وعملية الاختيار والتعيين وعمليات الترقية والنقل الوظيفي، حيث بإمكان البرنامج أن يحوي مجموعة من المهارات اللّازمة لشغل مناصب معينة والمهارات اللّازمة لها، كما يمكن المسؤول أو متخذ القرار من الاطلاع على الفرص التي بالإمكان أن يشغلها أو تمنح للمتقدم للوظيفة محل الدراسة، كل هذه الإجراءات وغيرها ستكون متضمنة داخل البرنامج الإلكتروني.

من هنا ومن خلال ما تقدم ذكره يمكننا إجمال تساؤلات الدراسة السابق ذكرها كما يلي:

1-1- السؤال الرئيسي:

- ما مدى فعالية النظام الإلكتروني المقترح لتتبع **تشخيص وفهم وتنمية المهارات المرنة** للموارد البشرية؟

للإجابة على هذا التساؤل صغنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تمس مختلف المتغيرات الواردة في التساؤل الرئيسي انطلاقاً من اختيار نموذج عاملي بنائي إلى التقييم الأروغونومي للنظام الإلكتروني، وهذه الأسئلة كما يلي:

1-2- الأسئلة الفرعية:

1- ما هي أهم المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية من وجهة نظرهم (الموارد البشرية) ؟

2- ما مدى استيفاء النموذج البنائي المقترح لمعايير حسن المطابقة (الموضح في الشكل رقم 01) في تمثيله للعلاقات بين أهم المهارات المرنة للموارد البشرية؟

3- هل نظام التسيير الإلكتروني المقترح **جيد التصميم** (الجانب الشكلي) من وجهة نظر الموارد البشرية؟

4- هل نظام التسيير الإلكتروني المقترح **مفيد** من وجهة نظر الموارد البشرية؟

5- هل نظام التسيير الإلكتروني المقترح **سهل** الاستخدام من وجهة نظر الموارد البشرية؟

6- هل نظام التسيير الإلكتروني المقترح **مرضي** للموارد البشرية؟

7- هل نظام التسيير الإلكتروني المقترح **آمن وغير خطير** من وجهة نظر الموارد البشرية؟

2- فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة، قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات التي من الممكن أن تجيب على تساؤلات الدراسة وهي كما يلي:

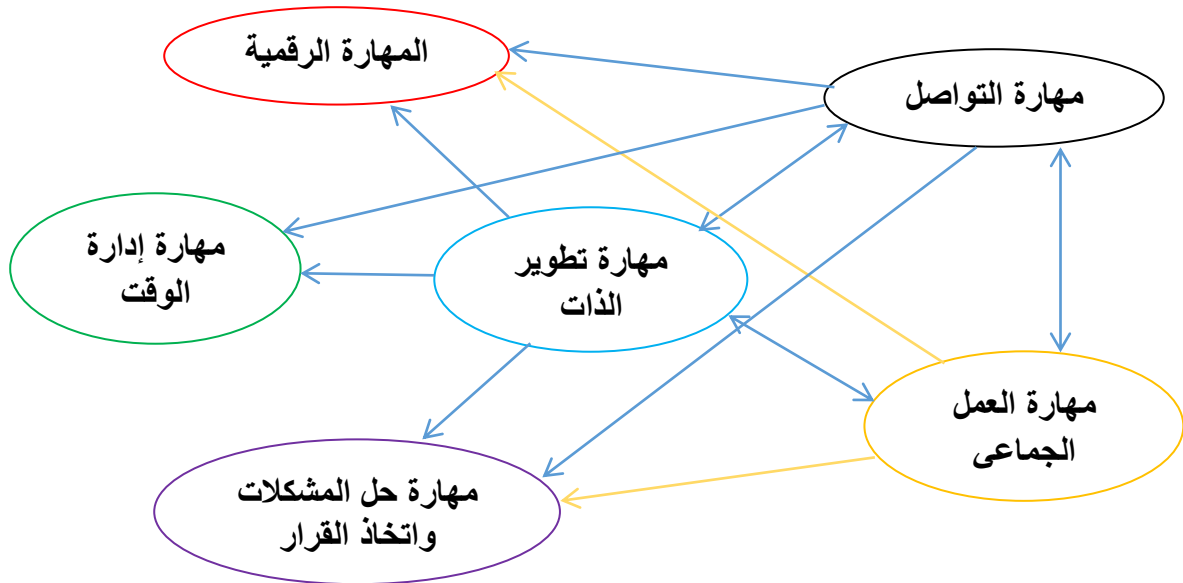
2-1- الفرضية الرئيسية:

نظام التسيير الالكتروني المقترح فعال في تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية.

2-2- الفرضيات الفرعية:

- 1- كانت فرضية الدراسة الأولى محاولة الإجابة على التساؤل التالي: ما هي أهم المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية من وجهة نظرهم ؟
- 2- النموذج البنائي المفترض يستوفي شروط حسن المطابقة ما يجعله قادرا على تمثيل العلاقات بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية، كما تم افتراضها في الشكل رقم (1).
- 3- تصميم (الجانب الشكلي) للنظام الالكتروني المقترح جيد من وجهة نظر الموارد البشرية.
- 4- النظام الالكتروني المقترح مفيد من وجهة نظر الموارد البشرية.
- 5- النظام الالكتروني المقترح سهل الاستخدام من وجهة نظر الموارد البشرية.
- 6- النظام الالكتروني المقترح مرضي للموارد البشرية.
- 7- النظام الالكتروني المقترح آمن وغير خطير من وجهة نظر الموارد البشرية.

الشكل رقم (01): النموذج البنائي المقترح لتمثيل العلاقات بين أهم المهارات المرنة للموارد البشرية



3- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كون المهارات المرنة من الأمور الأساسية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، ذلك أن المهارات الصلبة وحدها أصبحت رغم أهميتها تعتبر ناقصة وغير محببة لدى أرباب العمل والمسؤولين عن التوظيف ما لم يكن معها ويدعمها مجموعة من المهارات المرنة، بالإضافة إلى أن التطور الحاصل في بيئة العمل والتغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم في جميع مناحي الحياة جعل من الصعب على الأفراد العاديين التأقلم مع متطلباته ما لم يكن لديهم مجموعة من المهارات التي تجعلهم قادرين على التكيف والتأقلم معها، والتطور ميزة العالم الحديث إذ تغيرت كل المعاملات السابقة من التعاملات السهلة البسيطة إلى أخرى أكثر تعقيدا على سرعتها وأهميتها، إلا أن أغلب الموارد البشرية لاقت وتلاقي بعض الصعوبات في التعامل معها، ولذلك ونظرا لأهمية هذا الموضوع وارتباطه بالتغيرات الحاصلة في بيئة العمل سواء ما تعلق منها بالموارد البشرية وخصائصها أو ما يستخدم للتعامل مع هذه الموارد من تكنولوجيات حديثة وبرامج ونظم متطورة جاءت دراستنا هذه مستمدة أهمتها من النقاط التالية:

- محاولة التعمق وفهم المهارات المرنة وإثراء الجانب المعرفي.
- السعي إلى التنبه إلى ضرورة المهارات المرنة وضرورة الاهتمام بها من قبل طالبي الوظائف.
- لفت انتباه الباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية إلى ضرورة الاهتمام بالمهارات المرنة.
- التوجه الحديث للإدارة عموما ولإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية والانتقال من العهد الورقي إلى أنظمة وبرامج الحاسوب وشبكات الاتصال.

- بناء واقتراح نظام إلكتروني من شأنه أن يتتبع المهارات المرنة لدى الموارد البشرية ومعرفة اتجاهات الموظفين نحوها، كما يسهم في عمليات الاختيار والتعيين وعمليات الترقيات والنقل الوظيفي.

- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي قد تساعد على معرفة المهارات المرنة وتنميتها وتتبعها.

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أساسا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم المهارات المرنة من وجهة نظر الموظفين في بيئة العمل الجزائرية.

- بناء نموذج بنائي لدراسة العلاقات بين هذه المهارات.

- تضمين المهارات المرنة في نموذج بنائي والتأكد من صلاحيته.

- بناء مقاييس لقياس المهارات المرنة المستهدفة.

- بناء نظام إلكتروني من شأنه تتبع وتنمية هذه المهارات، كما يساهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

- تطبيق المعايير الأرغونوميا في تصميم النظام الإلكتروني تسهيلا لعمل النظام ومراعات لمستخدميه.

5- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع الدراسة من أهم الأمور التي ينبغي على الباحث مراعاتها والاهتمام بها، ذلك أن موضوع البحث يعبر عن إشكالية واجهت الباحث ويسعى إلى إيجاد حل لها، ولعل الباحث هنا يوجز أسباب اختياره لموضوع المهارات المرنة للموارد البشرية ومحاولة

بنائه لنظام تسيير إلكتروني لتتبع هذه المهارات، ومن بين أهم الأسباب التي جعلت الباحث يختار هذا الموضوع ما يلي:

- محاولة فهم موضع المهارات المرنة وأهميتها في التقدم للوظائف واقتناصها؛
- أهمية النظم وبرامج التسيير الإلكتروني خصوصا ما تعلق منها بالموارد البشرية؛
- نقص الدراسات التي تناولت موضوع المهارات المرنة (على حد علم الباحث) خصوصا العربية منها؛
- محاولة إضافة وإثراء المكتبة العربية.

6- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة المفاهيم التي يعتمدها الباحث في دراسته، وهي على قدر كبير من الأهمية لما تمثله من تحديد لموقف الباحث من الموروث النظري والتناقض أو التجاذب الذي قد يحدث فيه، فبالإضافة إلى اعتماد مجموعة من المفاهيم التي سبق وأن تناولها الباحثون قام الباحث بالاجتهاد في بعض المفاهيم خصوصا مفاهيم المهارات المرنة، وهي فرصة للاجتهاد لتحديث أو تعديل وتطوير مفاهيم الدراسة بما يخدم أهدافها.

6-1- المهارات المرنة:

تعرف المهارة المرنة بأنها "قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما (مع استمرارية التعلم) سواء كان جسديا أم عقليا، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول".

وفيما يلي مفاهيم المهارات المرنة التي سنتناولها في دراستنا هذه:

6-2- مهارة التواصل:

هي قدرة الفرد على التورط في عملية تواصل وتحصيل أحسن فائدة مع إتقان دور المرسل والمستقبل وامتلاك استراتيجيات تجاوز التشويش واختيار أنسب الطرق للتواصل حسب متطلبات الموقف.

6-3- مهارة العمل الجماعي:

هي قدرة الفرد على الاندماج بمرونة في مجموعة عمل؛ من خلال تقبله لأعضائها وتوزيع الأدوار فيها، مع الالتزام بمعاييرها والاستعداد للمساندة والتضحية في سبيل تحقيق أهدافها.

6-4- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار:

هي قدرة الفرد على إدراك العوامل ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة وحسن توظيفها لإيجاد أفضل حل أو حكم ممكن بأقل تكلفة (نفسية و مادية و زمنية).

6-5- مهارة إدارة الوقت:

هي قدرة الفرد على إدراك أهمية الوقت وتوزيعه وتنظيمه حسب المهام والأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف دون أن يكون ذلك مصدرا للضغط.

6-6- المهارة الرقمية:

هي قدرة الفرد على استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بفعالية.

6-7- مهارة تطوير الذات:

هو قدرة الفرد على فهم ذاته (تقدير وتقييم) وتقبل نقاط القوة والضعف في امكانياته واستعداداته وقدراته، والعمل على تطويرها بشكل مستمر من خلال وضع أهداف مناسبة وإعادة انتاجها بما يتناسب مع كل مرحلة جديدة. (بن شريك ومني، 2017).

6-8- الإدارة الإلكترونية:

اعتمد الباحث في دراسته على تعريف السالمي (2005) الذي جاء فيه: "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة الربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً". (السالمي، 2005، ص 235).

6-9- التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

يمكن اعتبار التسيير الإلكتروني للموارد البشرية هو القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط ورقابة واستقطاب وتنظيم وغيرها من الوظائف بطريقة الكترونية، وإدخال تكنولوجيا المعلومات في هذه الوظائف، كما يمكن اعتبارها تحويل جميع المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية من الأوراق إلى أجهزة الحاسب الآلي. كما أنها تشتمل على نفس مكونات الإدارة الإلكترونية.

6-10- النظام الإلكتروني:

هو "قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة للموارد البشرية وتقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل". (العتيبي، 2010، ص 53).

6-11- الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في

رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ. (عقيلي، 2009، ص 11).

6-12- فعالية النظام الإلكتروني:

يقصد الباحث بفعالية النظام الإلكتروني في هذه الدراسة مدى قدرة النظام على تحقيق المعايير التالية:

1- القبول والرضا من طرف المستخدم فيما يتعلق بقدرة النظام على تسهيل الفهم والتشخيص والتتبع.

2- تحقيق درجة مقبولة في سلم المعايير الأرغونومية المعد من طرف الباحث.

و تحسب الفعالية وفق المعادلة التالية:

نظام إلكتروني فعال = مهم ويسهل فهم وتتبع المهارات المرنة + صلاحيته من الجانب الأرغونومي

7- الدراسات السابقة:

إنّ الباحث في أدبيات المهارات المرنة للموارد البشرية وما كتب فيها يجد أنّه لم يكتب فيها الكثير، وذلك راجع لحدثة الموضوع إذ يعتبر من المواضيع الحديثة نسبياً، ولعلّ الباحثين تناولوا المهارات المرنة للموارد البشرية ولكن كل على حدى إلا في بعض الدراسات التي تناولت بعض المهارات مجتمعة، كما أن الدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية وكيفية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية قليلة على حد علم الباحث، وسنورد فيما يلي مجموعة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة مفرقين بينها على حسب تناولات الدارسين لها، مرتبين فيما بينها على حسب موضوعاتها، مبتدئين بالمهارات، مروراً بالمهارات المرنة للمواد البشرية.

أولاً: دراسات متعلقة بالمهارات المرنة:

أ- دراسات متعلقة بالمهارات المرنة (مفهومها والعلاقة بينها وبين بعض المتغيرات):

فيما يلي ذكر لأهم الدراسات التي تناولت موضوع المهارات المرنة للموارد البشرية، مع مختلف المتغيرات التي ربطها الباحثون بهذه المهارات، وهذه الدراسات هي كما يلي:

الدراسات العربية:

1- دراسة علا نعيم عمر حجاج

- عنوان الدراسة: دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، 2014.

- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 150 فرداً من الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية في القطاعين الحكومي والخاص المتخرجين ما بين سنوات 2009 إلى 2013.

- أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على استبانة من إعدادها.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة مجموعة النتائج التالية

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الإدارية وكل من المتغيرات (المهارات الناعمة) التالية: (التشبيك، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف، إدارة الأزمات، التفاوض، إدارة الغضب).

- المتغير التابع (اقتناص الوظائف) يتأثر بكل من المتغيرات المستقلة التالية (التشبيك، إدارة الغضب، التفاوض، إدارة الأزمات، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف) على الترتيب بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية.

2- دراسة فهد بن هابس المطرفي

- عنوان الدراسة: دور برنامج تطوير المهارات الإدارية في تنمية مهارات العاملين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض. 2012.

- منهج الدراسة: استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 251 فردا من المتدربين من الحرس الوطني بالرياض.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على استبيان من إعداده.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن المتدربين يرون أن برنامج تطوير المهارات الإدارية يسهم في تنمية مهارات العاملين، كما أنهم موافقون على ملاءمته للاحتياجات الفعلية للمتدربين.

3- دراسة سميرة بنت أحمد حسن العبدلي الفيقي.

- عنوان الدراسة: المهارات الإدارية لسيدات الأعمال السعوديات وعلاقتها بدافعية الإنجاز. 2008.

- منهج الدراسة: اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على 272 سيدة أعمال.

- أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على استمارة استقصاء من إعدادها.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

- وجود فروق ذات لالة إحصائية بين سيدات الأعمال في المهارات الإدارية ودافعية الإنجاز والمشكلات التي تواجه سيدات الأعمال ودور الأسرة في دعم سيدات الأعمال وفقا لبعض متغيرات الدراسة.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض متغيرات الدراسة وكل من المهارات الإدارية وأبعاد دافعية الإنجاز والمشكلات التي تواجه سيدات الأعمال، ودور الأسرة في دعم سيدات الأعمال.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض المهارات الإدارية وأبعاد الدافعية للإنجاز لدى سيدات الأعمال.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المشكلات التي تواجه سيدات الأعمال وبعض المهارات الإدارية وأبعاد دافعية الإنجاز لديهن.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين دور الأسرة في دعم سيدات الأعمال وبعض المهارات الإدارية وأبعاد دافعية الإنجاز لديهن.

الدراسات الأجنبية:

كانت أغلب الدراسات الأجنبية التي اطلعَ عليها الباحث عبارة عن دراسات نظرية حاولت البحث في المهارات المرنة وأهميتها في أماكن العمل، وضرورتها للموارد البشرية خصوصا في ظل المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الحديثة المتسمة بالتحول والتغير المستمر، ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

1- دراسة كل من (Faridah Musa, Norlaila Mufi, Rozmel Abdul Latiff) و Maryam Mohamed Amin).

- عنوان الدراسة: التعلم القائم على المشاريع (PjBL): غرس المهارات الناعمة في مكان العمل في القرن الحادي والعشرين UKM Teaching and Learning Congress, 2011.

- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي، إذ يقوم الباحث بملاحظة الظاهرة المدروسة ووصفها وصفا كميا محاولا فهمها وتفسيرها.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 29 طالبا

- أداة الدراسة: اعتمد الباحثون على استمارة استبيان من إعدادهم.
- أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها هو كيفية مساعدة الطلاب على الحصول على الوظائف التي ترتبط بتعليمهم ومهاراتهم، كما بينت الدراسة ضرورة تعليم الطلبة كيفية تنمية مهاراتهم واستخدامه وتوظيفها في الحصول على الوظائف والعمل بها، كما تناولت الدراسة مجموعة من المهارات التي ينبغي على الطلاب التمكن منها وهي العمل الجماعي والتواصل وحل المشكلات إدارة المشاريع والمهارات الشخصية.

2- دراسة كل من (Achmad Fajar Hendarman and Jann Hidajat and Tjakraatmadja).

- عنوان الدراسة: العلاقة بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة والإبداع للعاملين في عصر المعرفة والاقتصاد. 10 th Triple Helix Conference 2012 .

- منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في 32 من العاملين في الإدارة بمستوياتها العليا والوسطى والدنيا.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحثان على استبيان من إعدادهما.
- أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المعلومات والمعارف أصبحت هي الرأس مال الحقيقي للمؤسسات في العصر الحديث بدل العمل والمال، وأصبحت التطورات التكنولوجية راعية للابتكار والإنتاج وداعمة له، مما حتم على المؤسسات التعليمية منها والإنتاجية الاعتماد على الموارد البشرية ذات المهارات العالية سواء المهارات الناعمة منها أو الصلبة، وقد سعت هذه الدراسة إلى استحداث نموذج مفاهيمي يصف العلاقة بين المهارات الناعمة للعاملين في مجال المعرفة والمهارات الصعبة لهم.

3- دراسة Tang Keow Ngang, Hashimah Mohd Yunus, Nor Hashimah Hashim

- عنوان الدراسة: تكامل المهارات الناعمة في تدريس التدريب المهني من وجهة نظر المعلمين المبتدئين، (2015) *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 15 مدرسا مبتدئا تخرجوا من الجامعات الحكومية لمدة لا تزيد عن 3 سنوات.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحثون على طريقة المقابلة الشخصية في جمع معلومات الدراسة.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- هناك فجوة كبيرة بين المهارات الناعمة الفعلية والمتوقعة في مكان العمل لدى المعلمين والمبتدئين.

- للمعلمين تأثير كبير على تطوير المهارات الناعمة للمتدربين.

- يواجه المعلمون تحديات مختلفة لتعلم المهارات الناعمة منها (الوقت القصير لتغطية البرنامج، المواقف السلبية للمتدربين...).

- اعتماد الطرق والأساليب الفعالة في تدريس المهارات الناعمة لتحقيق الأثر الإيجابي لعمليات التدريس والتعلم، مما يؤدي بدوره إلى زيادة معدل نجاح المتدربين من المعلمين وتزويدهم بمهارات ناعمة كافية في أماكن عملهم.

وفيما يلي ذكر لمجموعة من الدراسات التي تناولت المهارات المرنة المدروسة وهي: مهارة إدارة الوقت، مهارة التواصل، مهارة العمل الجماعي، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، مهارة تطوير الذات، وأخيرا المهارة الرقمية.

ب- دراسات متعلقة بأهم المهارات المرنة للموارد البشرية:

دراسات متعلقة بمهارة إدارة الوقت:

الدراسات العربية:

1- دراسة د. صباح أنور يعقوب وخالدة عثمان محمود.

- عنوان الدراسة: إدارة الوقت وأثرها في تحسين الإنتاجية. 2012.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وذلك من خلال وصف مجتمع البحث وعينته فضلا عن المنهج التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 70 فردا من المدراء في شركة صناعة الأدوية بمستوياتها الإدارية الثلاثة.

- أداة الدراسة: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة من إعداد الباحثان.

- أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها ما يلي:

- تبين من خلال الزيارات الميدانية إلى الشركة المبحوثة أن العاملين بشكل عام والمدراء منهم بشكل خاص يحاولون تنظيم وإدارة الوقت المخصص للعمل بشكل سليم وموضوعي من خلال الاستفادة من أوقات العمل في أداء المهام الموكلة إليهم بأفضل ما يمكن.

- إن تحسين الإنتاجية لا يعتمد فقط على الجهود المبذولة من قبل العاملين وإنما يتعدى ذلك إلى قيام الإدارة العليا في الشركة بتسجيل أوقات العمليات الإنتاجية وتحليلها وتنظيمها.

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة الوقت بكافة مراحلها والإنتاجية متمثلة بأساليب تحسينها في الشركة المبحوثة من خلال النتائج التي توصل إليها البحث.

- لإدارة الوقت تأثير معنوي في الإنتاجية للشركة المبحوثة، أفرزته نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة من العاملين في الشركة.

2- دراسة نبا عبد الحسين حسن ورؤى كاظم عبد الله.

- عنوان الدراسة: مهارات إدارة الوقت ومضيعاته لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، كلية التربية للبنات، 2015- جامعة بغداد، العراق.

- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (427) تدريسي من جامعة بغداد، موزعين على الكليات العلمية والإنسانية.

- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة من تصميم الباحثتين وهي مقسمة إلى جزأين:

- أهم نتائج الدراسة:

- إن رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد يتمتعون بمستوى جديد من مهارات إدارة الوقت في إنجاز مهامهم وشؤون القسم

- عدم وجود مضيعات الوقت العمل لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الوقت ومضيعاته لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، مما يدل على أن رؤساء الأقسام العلمية يتمتعون بمستوى جيد من مهارات إدارة الوقت بما يمكنهم من السيطرة على مضيعات وقت العمل سواء كانت داخلية ذاتية أو خارجية.

3- دراسة د. وفيق حلمي الأغا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

- عنوان الدراسة: واقع إدارة الوقت في الجامعات الفلسطينية دراسة لأراء العاملين في إدارات جامعات قطاع غزة. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق 2009، المجلد 31، الإصدار 95.

- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 126 فردا من رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدى النواب والعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث في جمعه المواد دراسته على استبانة من إعداده.

- أهم نتائج الدراسة:

- بينت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الوقت كان ما بين متوسط عال بحسب سلم تقييم مستوى واقع إدارة الوقت لجميع مجالات البحث الخاصة بنظرة العاملين اتجاه الوقت، وكذلك المضيعات المختلفة مما يدل على وجود نوع من التقدير لأهمية الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا.

- كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الفلسطينية حول واقع إدارة الوقت تعزى لمتغيرات" الجنس، السن، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، خبرة العاملين، التدريب في مجال إدارة الوقت".

- تم رصد علاقات طردية متفاوتة القوة بين واقع إدارة الوقت لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ومضيعات الوقت المتعلقة ب: التخطيط، التنظيم، صنع القرارات، الرقابة.

4- دراسة زكي محمد عباس وعبد الله كاظم حسن

- عنوان الدراسة: تأثير إدارة الوقت في أداء المصارف التجارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، القادسية، العراق، سنة 2010، المجلد 12، الإصدار 3.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في (50) فردا من المسؤولين من رؤساء الأقسام والشعب في المصارف الحكومية بمحافظة القادسية.

- أداة الدراسة: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة من إعداد الباحثين.

- أهم نتائج الدراسة: توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها ما يلي:

- أشارت نتائج الاختبار الإحصائي صحة الفرضية القائلة بأن هناك تأثير لإدارة الوقت في الأداء للعينة المبحوثة.

- أشارت نتائج الدراسة بأن إدارة الوقت من محددات أداء العاملين.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الفاعلية الخاصة بمعوقات إدارة الوقت تراوحت بين عالية ومنخفضة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الفاعلية الخاصة بالاستخدام الفعال لأساليب إدارة الوقت تراوحت بين عالية ومتوسطة.

5- دراسة جهاد بن محمد الرشيد.

- عنوان الدراسة: إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2003.

- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
 - عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 320 من حرس الحدود.
 - أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استمارة استبيان من إعداده.
 - أهم نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها ما يلي:
 - وجود ارتباط قوي سالب بين متغيرات إدارة الوقت ومتغير ضغوط العمل. فكلما كان هناك إدارة جيدة للوقت كلما قل مستوى الضغط.
 - كانت أغلب نتائج متوسطات ابعاد إدارة الوقت مرتفعة مما يبين أن أفراد العينة يحسنون إدارة الوقت.
 - كانت أغلب نتائج افراد العينة على أبعاد مقياس ضغوط العمل متقاربة ومرتفعة مما يؤكد أن أغلب أفراد العينة يعانون من ضغوط في العمل.
- 6- دراسة عبد الله عبد العزيز البحوث.
- عنوان الدراسة: مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
 - منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.
 - عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 105 موظف في وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية.
 - أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استبانة من إعداده.
 - أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:
 - أن مستوى مهارات إدارة الوقت في كالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض مرتفع.

- أن مستوى ضغوط العمل في وكالة وزارة المالية لشؤون الميزانية والتنظيم بالرياض متوسط.
 - أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على المعوقات التي تقلل من تنمية مهارات إدارة الوقت.
 - وجود علاقة عكسية سالبة بين مهارات إدارة الوقت وضغوط العمل وبالتالي كلما زادت ضغوط العمل كلما أدى ذلك إلى انخفاض في مهارات إدارة الوقت.
- 7- دراسة حسن بن علي بن محمد الزهراني.
- عنوان الدراسة: الأفكار اللاعقلانية وعلاقتها بإدارة الوقت لدى عينة من طلاب جامعة حائل. جامعة أم القرى، 2010.
 - منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.
 - عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 366 طالبا وطالبة من جامعة حائل.
 - أداة الدراسة: اعتمد الباحث على مقياس الأفكار العقلانية واللاعقلانية من إعداد سليمان الريحاني ومقياس إدارة الوقت من إعداده.
 - أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة النتائج التالية
 - توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأفكار اللاعقلانية وإدارة الوقت.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في إدارة الوقت وذلك في اتجاه الذكور.
 - وجود فروق دالة إحصائية بين طلبة التخصص الأدبي والتخصص العلمي على كل من: أهمية الوقت، التخطيط، وضع الأهداف، الأولويات، مجموع أبعاد إدارة الوقت بفاعلية، المجموع الكلي لإدارة الوقت وذلك في اتجاه التخصص الأدبي.

- يختلف ترتيب متوسط الأفكار اللاعقلانية بين الأفراد ذوي الإدارة العالية للوقت والأفراد ذوي الإدارة المنخفضة للوقت.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة كل من Mehdi Darini, Hashem Pazhouhesh and Farshad Moshiri.

- عنوان الدراسة: العلاقة بين ابتكار الموظف (الإبداع) وإدارة الوقت، - Procedia - Social and Behavioral Sciences 25 (2011)

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على 216 طالبا في المرحلة الجامعية.

- أداة الدراسة: استخدم الباحثون اسبانا من إعدادهم.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن الإبداع يرتبط ارتباطا إيجابيا بسلوك التخطيط اليومي، والثقة في التخطيط طويل المدى، والسيطرة المتصورة على الوقت والمثابرة، ويرتبط سلبا بتفضيل الفوضى. كما أظهرت الدراسة ارتباط الإبداع بإدارة الوقت.

2- دراسة Nor Lela Ahmad, Ahmad Nizan Mohd. Yusuf, Nor Diyana Mohamed Shobri Samsudin Wahab

- عنوان الدراسة: العلاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي في إدارة الأحداث، International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science 2012

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 65 من العاملين في إدارة الأحداث الماليزية.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحثون على استمارة من إعدادهم.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أنه هناك علاقة بين إدارة الوقت والأداء الوظيفي، كما أظهرت تأثر العاملين بإدارة الوقت في إنجاز مهامهم أثناء الأحداث، وقد بينت الدراسة أن العاملين يشكون من نقص الوقت وأنه لا يكفيهم بالمقارنة مع المهام والأعمال الموكلة إليهم.

3- دراسة Turgut Karakose (2015).

- عنوان الدراسة: العلاقة بين مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الطب والإنجاز الأكاديمي، 2015.

- منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تمثل عينة الدراسة في 142 طالبا من كلية الطب.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استبيان إدارة الوقت الذي وضعه (Erdem et al.) (2005).

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج منها:

- الطالبات يتمتعن بإدارة للوقت أكثر من الذكور وذلك بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت لصالح الإناث.

- إدارة الوقت لدى الطلبة المقيمين في إقامات الدولة أكثر من الطلبة الخارجيين.

- هناك ارتباط إيجابي بين إدارة الوقت لدى الطلبة وبين أدائهم وتحصيلهم الدراسي.

- الطالبات أكثر إدارة للوقت من الطلبة.

ثانياً - دراسات متعلقة بمهارة التواصل:

الدراسات العربية:

1- دراسة بوعطيط جلال الدين.

- عنوان الدراسة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. 2009.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 49 عاملاً بمؤسسة سونالغاز (عنابة).

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استمارة من إعدادة.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة وجود أنماط الاتصال المعروفة وهي الاتصال النازل والصاعد، كما أظهرت أن الاتصالات والأوامر يتم نقلها عن طريق الاجتماعات أو المشرف المباشر، كما يتم التنبيه للأعمال والمهام عن طريق الإعلانات المنتظمة في فترات معينة، والاتصال بالعمال عن طريق المقابلات الشخصية والاستماع إلى انشغالاتهم واهتماماتهم، وقد خلص الباحث على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال التنظيمي وبين الأداء الوظيفي.

2- دراسة بن واقني مهدية.

- عنوان الدراسة: التنظيم والاتصال الداخلي في المؤسسة في ظل التغيير. 2009.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 89 عاملاً.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استبيان من إعدادة، كما اعتمد على الملاحظة والمقابلة كتدعيم للأداة.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن نمط التسيير والاتصال المعتمد داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة تكيف المورد البشري مع التغيير، وضرورة إعداد الأفراد والعناصر البشرية لتكون مواكبة للتطورات قبل أي شيء من الهياكل والأدوات، لذلك فعنصر الاتصال بالأفراد ضروري لتبنيهم وترشيدهم، ويعتبر فاعل التغيير عنصراً أساسياً ينبغي أن يوفر الأمان والإحساس بالهوية للعاملين وتدعيم الالتزام وإشعارهم بالمسؤولية وهو الأمر الذي سيؤدي إلى استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة كل من Zanaton وآخرون.

- عنوان الدراسة: مهارات الاتصال بين طلاب الجامعات،

UKM Teaching and Learning Congress 2011

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 533 طالباً من السنة النهائية في الجامعة.

- أداة الدراسة: تم الاعتماد على استبيان حول مهارة الاتصال من إعداد الباحثين.

- أهم نتائج الدراسة: بينت الدراسة مجموعة من النتائج وهي:

- يتمتع الطلاب بمهارات اتصالية جيدة.

- أهم المهارات الاتصالية التي يتمتع بها الطلاب هي (مهارة الكتابة، مهارة التحدث، والمهارة الاجتماعية).

- يكتسب الطلاب المهارات الاتصالية من خلال تفاعلاتهم داخل وخارج قاعات المحاضرات.

2- دراسة كل من Masturah وآخرون.

- عنوان الدراسة: تصورات الخريجين العاطلين عن العمل عن مهارات الاتصال العامة في مقابلات العمل. 2013.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة من 337 من الخريجين العاطلين عن العمل في ماليزيا.

- أداة الدراسة: تم الاعتماد على استمارة من إعداد الباحثين كما تم الاعتماد على المقابلة الشخصية.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أكثر من نصف المستجيبين كانوا في نطاق معتدل إلى منخفض في مهاراتهم في مجال الاتصالات العامة.

- وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين فيما يتعلق بمهارات الاتصال العامة.

- الذكور العاطلين عن العمل لديهم مهارات اتصال عامة أعلى مقارنة بنظرائهم من الإناث.

ثالثا: دراسات متعلقة بمهارة العمل الجماعي

الدراسات العربية:

1- دراسة نور خليل إبراهيم.

- عنوان الدراسة: دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2014.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 39 مديرا.
 - أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استبانة من إعدادة.
 - أهم نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة وسلوكيات فرق العمل مما يشير على دور المنظمة المتعلمة في تفعيل سلوكيات فرق العمل في المصرف، واي تراجع يصيب المنظمة المتعلمة راجع على التراجع في سلوكيات فرق العمل، كذلك التأثير الكبير للمنظمة المتعلمة على سلوكيات فرق العمل مما يدل على الدور الكبير والمميز اذي تمارسه المنظمة المتعلمة في نجاح سلوكيات فرق العمل.
- 2- دراسة شوقي ناجي جواد وخالد عبد الرزاق أبو العثم.
- عنوان الدراسة: تقييم أثر تشكيل فرق العمل وقيادتها على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية في الأردن، 2010.
 - منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي.
 - عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 115 فردا.
 - أداة الدراسة: اعتمد الباحثون على استبيان من إعدادهما.
 - أهم نتائج الدراسة: ابرزت الدراسة الأثر الكبير للقيادة على تنفيذ المشاريع بأبعادها، كذلك الأثر البالغ لفرق العمل في تنفيذ المشاريع بأبعادها (تنوع الفريق، الالتزام، الاتصال) على أداء شركات المقاولات للمشروعات الإنشائية من حيث تكلفة المشروع والوقت المنجز والمواصفات.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Manilali وآخرون.

- عنوان الدراسة: العلاقة بين العمل الجماعي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي،

7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th
October 2015

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثون على منهج الوصفي التحليلي.
- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة من 178 عاملا بما فيهم المديرين والإداريين والعمال المهنيين في مجال البناء.
- أداة الدراسة: اعتمد الباحثون على استبيان من إعدادهم.
- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها طبيعة وظيفة البناء وما تحتاجه من تآزر وعمل جماعي إذ لا تتم إلا من خلاله، كذلك العلاقة الكبيرة بين الالتزام والأداء والعمل الجماعي، وتأثير العمل الجماعي في كل من الالتزام والرضا الوظيفي.

2- دراسة Pina Tarricone و Joseph Luca.

- عنوان الدراسة: العمل الجماعي الناجح: دراسة حالة، 2002.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي.
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 82 طالبا يشكلون 20 فريقا.
- أداة الدراسة: قام الباحثان بإعداد استبيان لأهم المهارات وخصائص فرق العمل.
- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج لعل أبرزها هو خصائص فرق العمل وأعم المعايير أو الصفات المطلوبة لنجاح فرق العمل، مع التأكيد على ضرورة التعليم المستمر والمعاصر، وضرورة تعزيز مهارة العمل الجماعي داخل الفصول الدراسية، مستخلصين في الأخير مقياسا مهما لأهم مهارات العمل الجماعي.

3- دراسة Victor S. Sohmen.

- عنوان الدراسة: القيادة والعمل الجماعي وجهان لنفس العملة. 2013. دراسة نظرية.

- أهم نتائج الدراسة: ابرزت الدراسة العلاقة التكافلية بين القيادة والعمل الجماعي، إذ يرتبط نجاح الفريق بكفاءة القائد وقوته، كذلك تحقيق الأهداف مرتبط بالقيادة، وعلى حسب أنماط القيادة يكون أداء الفريق، الحث على مجموعة من الخصائص والمميزات التي من شأنها أن تحقق التوازن الأمثل بين القيادة والعمل الجماعي خصوصا في ظل البيئة التنافسية المعاصرة.

4- دراسة كل من Kamarudin وآخرون.

- عنوان الدراسة: الاتصالات ومهارات العمل الجماعي في عملية التعلم لدى طلاب الجامعة. 2015.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 43 طالبا.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحثون على استمارة من إعدادهم.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج لعل أهمها تقبل الطلاب للطرق الجديدة للتعلم، وأهمية العمل الجماعي في ذلك، مع وجود بعض الصعوبات في الانتقال من الطرق القديمة في التعلم إلى الطرق الحديثة، مع ضرورة وأهمية عملية الاتصال وتنميتها داخل الجماعة.

رابعا: دراسات خاصة بمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

الدراسات العربية:

1- دراسة بندر بن محمد حسن الزيادي العتيبي

- عنوان الدراسة: اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى

عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. 1429/2009.

- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 242 مرشدا طلابيا.
- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على اختبار اتخاذ القرار من إعداد عبدون ومقياس فاعلية الذات من إعداد العدل (2001) ومقياس المساندة الاجتماعية من إعداده.
- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أنه توجد هناك علاقة ارتباطية موجبة بين اتخاذ القرار والمساندة الاجتماعية وفاعلية الذات، ورضا المرشدين على المساندة الاجتماعية بأنواعها المدرسية وأولياء الأمور والمعلمين، كما أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات مكان العمل وسنوات الخبرة والراتب في درجات القدرة على اتخاذ القرار، كما أظهرت الدراسة إمكانية التنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المرشدين من خلال كل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية.
- 2- دراسة ياسمين داود السمارة.
- عنوان الدراسة: أثر استخدام استراتيجية حل المشكلات في تدريس مادة التربية الوطنية في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في الأردن. 2011.
- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج التجريبي.
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 141 طالبا وطالبة وقسموا إلى مجموعتين ضابطة وأخرى تجريبية.
- أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على اختبار اتخاذ القرار من إعداده.
- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة تفوق المجموعة التجريبية في تنمية مهارات اتخاذ القرار، وتفوق الذكور على الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات التحصيل. وترجع الباحثة سبب ذلك بالبرنامج الذي اقترحتة والأساليب التي اعتمدها خلال جلساته.

3- دراسة شهاب حمد شيحان.

- عنوان الدراسة: أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار، دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي. 2011.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 109 من موظفي مديرية بلدية الرمادي.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على مقياس من إعداده.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة بأن الأنظمة واللوائح والقوانين تعد من المصادر ذات الأهمية القصوى في جمع المعلومات المطلوبة في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة، كما ركز الباحث على دور التكنولوجيات الحديثة وقواعد البيانات والتقنيات الحديثة في توفير الجهد والوقت والمال والدعم لمتخذي القرارات الإدارية.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Papulova & Gasanova.

- عنوان الدراسة: دور التحليل الإستراتيجي في صنع القرار الإستراتيجي. 2016.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 271 من مدراء مؤسسات وشركات مختلفة

- أداة الدراسة: اعتمد الباحثان على استبيان من إعدادهما.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أنه في ظل التغيرات الكبيرة الحاصلة في بيئة العمل والطرق التي يتم من خلالها فإنه من الضروري التفكير والسعي إلى تبني طرقاً أكبر في اتخاذ القرارات الإدارية، خصوصاً وأن القرارات تعتبر مسألة حاسمة، وقد تم اقتراح نموذج

لاتخاذ القرار والمتمثل في ثلاث خطوات أساسية وهي: تصور الموضوع وفيه يتم جمع المعلومات، ثم المضي قدما في فهمه وتحليله، وأخيرا إصدار الحكم النهائي واتخاذ القرار.

2- دراسة Temel Alper Karsli.

- عنوان الدراسة: العلاقة بين مستوى التحصيل، اتخاذ القرار، حل المشكلات لدى المراهقين المتمدرسين. 2015.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 105 من المراهقين.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استبيان من اعداده.

خامسا: دراسات خاصة بالمهارة الرقمية

1- تقرير من إعداد مؤسسة ipsos mori بالمملكة المتحدة، من إعداد مجموعة من الخبراء. 2015.

- عنوان الدراسة: المهارات الرقمية الأساسية.

- منهج الدراسة: كانت دراسة معتمدة في الأساس على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في سكان المملكة المتحدة حيث فاق عدده 12 مليون.

- أداة الدراسة: تمثلت أدوات الدراسة في استبيان من إعداد فريق الباحثين.

- أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن أغلب الأفراد يعانون من انخفاض في المهارة الرقمية الأساسية، كما وأظهرت الدراسة تفاوتاً ملحوظاً بين المناطق حيث كانت نسبة الانخفاض في ويلز، كما كانت النسبة الأكبر في اسكتلندا، كما ان هناك اختلاف كبير في

التعامل مع الأجهزة الذكية، كما توجد فروق في التعامل مع هذه المهارات الأساسية تعزى لمتغيرات السن والحالة الاجتماعية والمستوى المعيشي.

2- تقرير لجنة العلوم والتكنولوجيا.

- عنوان الدراسة: أزمة المهارات الرقمية. 2016.

كانت الدراسة عبارة عن تقرير قدمته لجنة العلوم والتكنولوجيا بالمملكة المتحدة، لندن، سنة 2016، والذي أظهر الفجوة العميقة بين التعليم والمهارات الرقمية، إذ لوحظ انخفاض كبير في التعامل مع المعارف الرقمية الأمر الذي يستدعي من الدولة التدخل، كما أظهر التقرير انخفاض هذه المهارات في كل من جوانب الأعمال والتعليم، وعليه تم اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات للتغلب على هذه الأزمة وهي المتابعة منذ المراحل الأولى للتعليم، كما تم اقتراح برامج تدريبية للموظفين والعاملين في القطاع الاقتصادي للتمكن من هذه المهارات الرقمية.

3- دراسة محمود فتوح محمد وهيا تركي معدي الحربي.

- عنوان الدراسة: مهارات المعلم في ظل عصر الثورة الرقمية وطرق تنميتها. دراسة نظرية.

- منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

- أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يواجه المعلم في ظل عصر الثورة الرقمية العديد من التحديات كالتربية المستدامة وقيادة التغيير وإدارة التكنولوجيا وثورة المعلومات والتحديات الثقافي الذي يهدد سلوكيات وقيم المجتمعات.

- إن استخدام التكنولوجيا الجديدة في التعليم يتطلب مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يمتلكها معلمو العصر الرقمي والتي تتمثل في مهارة القدرة على التفكير الناقد، ومهارة

إكساب الطلاب المهارات الحياتية، ومهارة تنمية المهارات العليا للتفكير، ومهارة استخدام وإدارة تكنولوجيا التعليم، ومهارة دعم الاقتصاد المعرفي، ومهارة قدرات الطلاب من خلال التدريس المتميز.

- يمكن تنمية مهارات المعلم في ظل عصر الثورة الرقمية من خلال طرق عدة من أبرزها: التنمية المهنية الإلكترونية للمعلم، وتقديم التحفيز له، وتقليل العبء التدريسي المكلف به، والتدريب الإلكتروني المستمر له.

سادسا: دراسات خاصة بمهارة تطوير الذات

الدراسات العربية:

1- دراسة حازم جاسم خزعل.

- عنوان الدراسة: بناء وتطبيق مقياس مفهوم الذات للرياضيين المعاقين. 2014.

- منهج الدراسة: استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 145 لاعبا من أندية المعاقين في محافظة بغداد.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استبيان من إعداده.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة تباينا في درجة مفهوم الذات، حيث كانت النسبة الأعلى فوق الوسط، ومفهوم الذات الوسط ثم تلتها نسبة مفهوم الذات العالي ومفهوم الذات المنخفض، ثم تلتها نسبة مفهوم الذات العالي جدا ومفهوم الذات المنخفض جدا، كما تبين للباحث أن المستويات التي وجدها تمثل المستوى الحقيقي لعينة البحث، وعليه يوصي الباحث بإمكانية تطبيق مقياسه وصلاحيته لدراسة مفهوم الذات.

2- دراسة فلاح محمود أحمد.

- عنوان الدراسة: تقدير الذات وعلاقته بأداء بعض المهارات الأساسية في كرة اليد. 2008.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج التجريبي كونه أنسب المناهج للدراسة.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 40 طالبا وطالبة.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على مقياس تقدير الذات الذي أعده (جبرني، 1980).

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن تقدير الذات لدى الطلاب ذكورا وإناثا كان إيجابيا كما أنه لا وجود لعلاقات ذات دلالة إحصائية بين تقدير الذات والأداء المهاري ببعض المهارات في كرة اليد، كما لا يوجد علاقة بين الأداء المهاري وتقدير الذات لدى فئة الذكور، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المهاري وتقدير الذات لدى فئة الإناث.

3- دراسة ماجد حميد عبد وجاسم عباس علي.

- عنوان الدراسة: بناء مقياس مفهوم الذات لحكام الألعاب الفرقيّة في العراق. 2016.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 108 من الحكام.

- أداة الدراسة: قام الباحث ببناء مقياس مفهوم الذات لحكام الألعاب الفرقيّة في العراق.

- أهم نتائج الدراسة: وقد أسفرت الدراسة عن بناء مقياس مفهوم الذات، وقد أظهرت الدراسة أن هناك فروق معنوية في درجات مفهوم الذات بين الحكام وذلك لصالح حكام كرة القدم، كذلك نتائج مقارنة في التحليل الإحصائي لمفهوم الذات بين حكام كرة السلة وحكام كرة اليد، وأخيرا نتائج أقل في درجات مفهوم الذات لحكام الكرة الطائرة بالنسبة إلى بقية حكام الألعاب الفرقيّة الأخرى.

4- دراسة نبراس يونس محمد آل مراد و عبد الودود أحمد خطاب.

- عنوان الدراسة: تأثير مفهوم الذات على إدارة الوقت لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة صلاح الدين. 2009.

- منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 186 فردا يمثلون الهيئة العليا لممثلية اللجنة الأولمبية.

- أدوات الدراسة: اعتمد الباحثان على مقياسان من إعدادهما، مقياس مفهوم الذات من إعداد خطاب 2007، ومقياس إدارة الوقت من إعداد الباحثان.

- أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها صدق وفاعلية مقياس إدارة الوقت الذي قام الباحثان ببنائه والذي يمكن اعتماده في دراسات أخرى ذات علاقة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ما بين مفهوم الذات وإدارة الوقت لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية، كذلك وجود فروق ذات دلالة معنوية على مقياس إدارة الوقت وفق متغير التحصيل العلمي لصالح أصحاب الشهادات العليا، كما أن هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح الأشخاص ذوي خبرة مهنية تفوق 10 سنوات.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Supakit and all).

- عنوان الدراسة: تطوير أداة لتقييم الثقة بالنفس للطلاب المسجلين في معهد الممارسين الصيدليين.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 260 طالبا من كليات الصيدلة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، و837 طالبا مسجلا في كليات الصيدلة لإجراء والتأكد من صحة العوامل المستخرجة.

- أدوات الدراسة: تم استخدام أداة من إعداد الباحثين.

- أهم نتائج الدراسة: توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها هي بناء أداة لقياس مستوى الثقة بالنفس. كما أظهرت الدراسة مجموعة من المتغيرات التي من شأنها التأثير على مستوى الثقة بالنفس مثل (العمر، العمل التطوعي، المشاركة، الوظيفة...)، بالإضافة إلى اعتبار الأداة دليلا شاملا لتقييم مستوى الثقة، كما يعتبر وسيلة لتحقيق التوازن بين الثقة بالنفس لدى الطالب والمهارات الخاصة قبل الدخول في عالم الدراسة.

ج- دراسات خاصة بالإدارة الإلكترونية والتسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

1- دراسة موسى عبد الناصر ومحمد قريشي.

- عنوان الدراسة: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي. 2011.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 40 عاملا إداريا من كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحثان على استبيان من إعدادهما.

- أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وذلك كون الإدارة الإلكترونية تحتوي على مجموعة من العناصر التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف الوظائف

الإدارية، كما أن الإدارة الإلكترونية تساعد على تنظيم واستغلال الوقت والمحافظة عليه وتنظيم.

2- دراسة لميعة محمود العبيدي.

- عنوان الدراسة: درجة امتلاك رؤساء الأقسام التعليمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمهارات الإدارة الإلكترونية. 2011.

- منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 102 من رؤساء الأقسام التعليمية.

- أداة الدراسة: اعتمدت الباحثة على استبانة من إعدادها.

- أهم نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام التعليمية لمهارات الإدارة الإلكترونية جاءت مرتفعة لكل. ولكل من مجال التنظيم والإشراف والمتابعة ومجال التخطيط وكلها تقع ضمن المستوى المرتفع من امتلاك مهارات الإدارة الإلكترونية، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي باستثناء فروق لصالح أصحاب الدراسات العليا أو المختصين في مجال الإشراف والمتابعة.

3- دراسة حسن بن حجر بن حسن القرني.

- عنوان الدراسة: مهارة استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة، درجة أهميتها وانعكاسها على تطوير العمل الإداري. 2010.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي.

- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 213 مدير مدرسة ابتدائية.

- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على استبانة من تصميمه.

- أهم نتائج الدراسة:

كانت موافقة مجتمع الدراسة كبيرة جدا على أهمية امتلاك مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة لمهارة استخدام الحاسب الآلي.

- كانت موافقة مجتمع الدراسة كبيرة جدا على أن الحاسب الآلي يسهم بشكل كبير في مهام الإدارة المدرسية.

- هناك صعوبات تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة وتحد من استخدام الحاسب الآلي في المهام الإدارية، ومن أهمها ندرة الدورات التدريبية للإداريين في مجال تطبيقات الحاسب الآلي الإدارية، وضعف عملية صيانة أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المدرسية.

- أهم المقترحات والحلول التي تساعد على تنمية مهارة استخدام الحاسب الآلي لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة تدريب الإداريين على استخدام الحاسب الآلي في أعمال الإدارة المدرسية، وتحديث تطبيقات الحاسب الآلي الإدارية بشكل دوري.

- أهم الانعكاسات المترتبة على امتلاك مهارة استخدام الحاسب الآلي في تطوير العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمدينة جدة كانت حوسبة العمل الإداري داخل المدرسة، والإسهام في استخدام تطبيقات الحاسب الآلي الإدارية بفاعلية أكبر.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بإجابات مديري المدارس الابتدائية بالنسبة لامتلاك مهارة استخدام الحاسب الآلي والتي تعزى إلى (سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، والمؤهل).

4- دراسة مشعان ضيف الله مقبل السلماني الشمري.

- عنوان الدراسة: تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر مديري التعليم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام (تصور مقترح)، 2008.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي.
- عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 320 من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.
- أداة الدراسة: قام الباحث ببناء استبانة من تصميمه.
- أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها ما يلي.
- رضا أفراد العينة عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات لديهم من حيث (الدقة، التوقيت المناسب، الملاءمة، التكلفة، الوضوح، الموضوعية، الموثوقية) ومتوسطا عن المعلومات التي تقدم لهم من إدارات المعلومات لديهم من حيث (الشمول، المرونة).
- درجة موافقة عينة الدراسة على مقترحات تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم كانت بدرجة موافق بشده على جميع فقرات هذا المجال.

7-1- قراءة في محتوى الدراسات السابقة:

يسعى الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وما كتبه الباحثون من قبله إلى التعرف على متغيرات دراسته وأهم ما يتعلق بها من إجراءات، ولعل الباحث ذكر مجموعة من الدراسات للاستئناس بها في عملية التعريف بالمتغيرات والتعليق على نتائج دراسته، كما أن الدراسات السابقة ساهمت في حصر الباحث للمهارات المرنة المهمة في بيئة العمل المتسمة بالتغير المستمر، وذلك عن طريق تتبع ما كتب في هذه المهارات وأهم ما جاء في الدراسات السابقة في شأنها.

من أهم ما استفاد منه الباحث في ذكره للدراسات السابقة هو تمكنه من حصر وجمع المهارات المرنة للموارد البشرية، كذلك محاولة الربط بين هذه المهارات وما يكون بينها من علاقات قد تساهم في تفسيره لنتائج دراسته الحالية، كما أن أغلب الدراسات جاءت تعريفية بالمهارات المرنة لكنها كانت متفرقة أي كل مهارة على حدى، وفي دراستنا هذه حاول الباحث الجمع بين هذه المهارات ومعرفة العلاقة بينها، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت

الإدارة الإلكترونية وأهميتها خصوصا في ظل عصرنا الحالي المتسم بالتغير المستمر والتسارع في كل المعاملات.

هذا ويمكن ذكر أهم الفوائد التي استفادها الباحث من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- استثمار الدراسات السابقة في مجال المهارات المرنة للموارد البشرية: من خلال الاطلاع على الدراسات المرنة استطاع الباحث فهم المهارات المرنة، كما قام بحصرها ومعرفة العلاقة بينها وأهميتها بالنسبة للموارد البشرية وضرورة تنميتها وتتبعها خصوصا في ظل بيئة العمل المتسمة بالتغير المستمر.

- استثمار الدراسات السابقة في مجال الإدارة الإلكترونية: تعتبر الإدارة الإلكترونية ميدانا خصبا للعديد من الدراسات الحديثة والتي تناولت مختلف جوانب وأبعاد الإدارة الإلكترونية، إذ وانطلاقا من الثورة التكنولوجية التي يشهدها العالم الحديث والانتقال من المعاملات التقليدية إلى معاملات أكثر تعقيد ما تطلب من الباحثين الخوض في هذه التكنولوجيات الحديثة، وهو الأمر الذي مكن الباحث من الاطلاع عليه ومعرفة أهمية هذا التحول ومتطلباته وضرورته في الوقت الحاضر.

- استثمار الدراسات السابقة في مجال منهج الدراسة: من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المهارات المرنة تمكن الباحث من تحديد المنهج الذي بالإمكان اعتماده في هذه الدراسة.

- استثمار الدراسات السابقة في مجال الأساليب الإحصائية: ساعدت القراءة في الدراسات السابقة الباحث على التعرف أكثر على الأساليب الإحصائية التي من الممكن اعتمادها والتي تخدم دراسته وطبيعة الفرضيات المكونة لها.

- استثمار الدراسات السابقة في مجال عينة الدراسة: من خلال الدراسات التي اطلع عليها الباحث اتضح له أن أفراد المجتمع كلهم بحاجة للمهارات المرنة، إذ جاءت الدراسات مشتملة على اغلب أفراد المجتمع (طلبة، موظفين، عمال مهنيين، عمال في وظائف أمنية...) وعليه

جاءت فكرة بناء النظام الإلكتروني لتتبع هذه المهارات عند الموارد البشرية على اختلاف وظائفها وأعمالها.



الجانب النظري

الفصل الثاني

المهارات المرنة للموارد

البشرية

تمهيد:

إن الحديث عن الموارد البشرية امر ضروري خصوصا في ظل العصر الحديث المتمسم بالتغير والتطور، والمورد البشري من أهم الموارد في المنظمة ولا يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور إلا بوجود موارد بشرية ذات مهارة تجعلها تتكيف مع متغيرات هذا العصر، ولعل الباحثين قد تناولوا موضوع الموارد البشرية وكيفية استقطابها وتوظيفها، لكن من المواضيع الحديثة نسبيا هو ضرورة توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المرة التي تجعلها تتكيف مع مختلف الضغوطات والمواقف داخل المنظمة وخارجها، ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل حول المهارات المرنة للموارد البشرية، مفهومها وأهم ما يتعلق بها. وماهية هذه المهارات وأهمها، والمتمثلة في العمل الجماعي والتواصل وإدارة الوقت وحل المشكلات واتخاذ القرار، المهارة الرقمية وتطوير الذات، كل هذه المهارات سيتم تناولها في هذا الفصل.

المهارات المرنة

يعتبر موضوع المهارات المرنة من المواضيع الحديثة في علم النفس، إذ تم التطرق إليه مع التطور الحاصل في بيئة العمل وعالم الشغل بصفة عامة، هذه البيئة المتسمة بالتغير والتحول المستمر والتي تتطلب نوعاً من المهارات المرنة لدى الموارد البشرية، هذه المهارات المرنة التي تجعلها تتكيف مع كل المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على أدائها، وفيما يلي ذكر وتفصيل لما يتعلق بهذه المهارات.

أولاً: مفهوم المهارات المرنة وأهم ما يتعلق بالمصطلح

1- مفهوم المهارة:

المهارة في اللغة هي إحكام الشيء، جاء في جمهرة اللغة: "ومَهَّرَ الرجل مهارة إذا أحكم الشيء، ومنه قيل: سابع ماهر". (الأزدي، 1987، ص 804).

ومَهَّرْتُ به أَمَهَّرُ به مهارةً إذا صرت به حاذقاً. (الفراهيدي، ج 4، ص 51)

وجاء في معاجم عربية أخرى تعريف المهارة على النحو التالي:

ذكر ابن منظور في لسان العرب أن "المهارة الحذق في الشيء، والماهر: الحاذق بكل عمل، ويقال: مَهَّرْتُ بِهِذَا الأمر أَمَهَّرُ بِهِ مهارةً أي صرتُ بِهِ حَازِقًا". (ابن منظور، 1414، ص 185).

وذكر الفيروز أبادي في القاموس المحيط: الماهر الحاذق بكل عمل، وتَمَهَّرَ أي حَذَقَ. (الفيروز أبادي، 1413، ص 615).

وجاء في المعجم الوسيط: والشيء وَفِيَهُ وبه مهارة أحكمه وصار به حاذقاً فهو ماهر، ويقال مَهَّرَ في العلم وفي الصناعة وغيرهما". (المعجم الوسيط، ص 889).

وجاء في السنة في صحيح الإمام مسلم من حديث عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "الماهر بالقرآن مع السفارة الكرام البررة والذي يقرأ القرآن ويتتعتع فيه وهو عليه شاق له أجران". رواه مسلم.

وقد ذكر الفيروزآبادي في شرحه لحديث عائشة رضي الله عنها: "الذي يقرأ القرآن وهو ماهر به". الماهر من المهارة وهي الحذق، وأن الماهر: الحاذق الكامل الحفظ الذي لا يتوقف ولا يشق عليه القراءة لجودة حفظه وإتقانه". (الفيروزآبادي، 1415، ص229).

والماهر كما قال العلامة النووي في شرحه للحديث: "الماهر: الحاذق كامل الحفظ".

وجاء في كتاب النهاية في غريب الحديث والأثر، أن الماهر: الحاذق بالقراءة. وَقَدْ مَهَرَ يَمْهَرُ مَهَارَةً. (ابن الأثير، 1979، ص374).

أما المفهوم الاصطلاحي للمهارة فقد تعددت التعاريف لها ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

عَرَّفَ خاطر وعلي المهارة على أنها "جوهر الأداء الذي يتميز بإنجاز كبير من العمل مع بذل مقدار من الجهد البسيط". (خاطر وعلي، 1987، ص27).

ويشير السلمي (1999) إلى أن المهارة هي: "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات". (السلمي عند الفيبي، 2008، ص68).

وقد عرفها الخطيب (2000) بقوله: "المهارة قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما سواء كان جسدياً أم عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول". (الخطيب، 2000، ص37).

وقد عرفها كل من اللقاني والجمال بأنها: "الأداء السهل القائم على الفهم لما يتعلمه الإنسان حركياً وعقلياً، مع توفير الوقت والجهد والتكاليف". (اللقاني والجمال، 1419، ص249).

كما يرى مرسى (2001) بأن المهارة هي: "أداء العمل بسرعة ودقة، وهذا يختلف عن القدرة التي تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه". (مرسى، 2001، ص11).

إن المهارة هي القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف. باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى التأثير مهارات مكتسبة يتم تنميتها والتدريب عليها، وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة. (السلمي، 1999، ص24).

ويرى علام أنّ المهارة تعني قيام الفرد بعمل ما بدرجة عالية من الإتقان بأقل جهد، وفي أقصر وقت ممكن. (علام، 1417، 177).

وعرفها الشريفى بقوله: "تمط متوافق ومنظم لنشاط جسمي أو عقلي، عادة ما يتضمن عمليات استقبال وعمليات استجابة وقد تكون المهارة حركية أو يدوية أو عقلية أو مصاحبا لشيء آخر يدل عليه". (الشريفى، 2001، ص237).

مستوى القابلية والاستعداد والاستطاعة على تطبيق المعرفة بدرجة إتقان متكافأ مع مستوى المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة من ناحية، ومع نوع القدرة التي تمثل أحد مكونات الكفاءة الكلية التي لا يمكن أن تتجزز الوظيفة إلا بتوافرها كحد أدنى من ناحية أخرى. (الموسوي، 2004، ص72).

ويعرفها كوتزويل بأنها " القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقت ما نريد والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون

من مهارات فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي. (Cottrell, 1999, p21).

من خلال التعاريف السابقة للمهارة يلاحظ الباحث ان أغلبها يرى أن المهارة عبارة عن قدرة، إذ لا يمكن الحديث عن المهارة بدون قدرة، كما انها تؤكد على ضرورة القيام بالعمل بسهولة ودقة وهو الأمر الذي لا يوجد غلا في المهارة، فليس كل من يقوم بالعمل يستطيع أن ينجزه بالدقة المطلوبة، كذلك ركزت أغلب التعاريف على السرعة في الإنجاز والالتقان فيه مع الاقتصاد في الجهد، ولذلك ومن خلال ما تم عرضه من تعاريف للمهارة يرى الباحث أن المهارة هي: " قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما (مع استمرارية التعلم) سواء كان جسديا أم عقليا، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والالتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول".

2- الفرق بين المهارة والقدرة والمعرفة:

يرى مرسى (2001) بأنّ المهارة هي: "أداء العمل بسرعة ودقة، وهذا يختلف عن القدرة التي تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه". (مرسى، 2001، ص11).

من خلال التعريف السابق يتبين لنا أن القدرة جزء أساسي في المهارة، إذ لا يمكن الحديث عن المهارة من دون قدرة، فامتلاك الحد الأدنى من شروط القيام بعمل ما هو القدرة المطلوبة في أي مهارة، ثم تأتي من بعدها سرعة العمل وإتقانه وجودته، والقدرة أمر فطري يعزز المهارة ويدعمها، وعليه يمكن القول بأن القدرة شرط أساسي في المهارة.

أما المعرفة فهي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات. (خلف، 2007، ص09).

لذلك يمكن اعتبار المعرفة معلومات مرتبطة بقدرات المستخدم وخبرته التي تستخدم في حل مشكلة أو إيجاد معرفة جديدة.

3- الفرق بين المهارة والموهبة والعادة:

يبين أبو السعود (2008م) أنّ المهارة يمكن اكتسابها وتتميتها لدى الفرد، أما الموهبة فهي عطية من الله سبحانه وتعالى فالكل لا بد وأن يكتسب مهارة الإنصات والحديث لأنها مهارة تخص كل فرد ، ولكن ليس كلنا نستطيع أن يرسم وأن يكون لديه الحس الفني لأنها موهبة. (أبو السعود، 2008، ص1).

ويذكر مصطفى (1982م) أن المهارة شيء يتعلم بالمحاكاة والتدريب أما العادة فهي شكل من أشكال النشاط يخضع في بادئ الأمر للإرادة والشعور، ومع دقة وجودة التعلم لهذا النشاط يصبح تكراره آليا، ويتحول إلى عادة ، ومن المحتمل أن تظل تلك العادة مستمرة بعد أن يختفي الهدف من النشاط الأصلي، ومن ثم فهي نوع من أنواع السلوك المكتسب يتكرر في المواقف المتشابهة. (مصطفى، 1982، ص52).

4- الفرق بين المهارة والكفاءة:

تعتبر الكفاءة مفهوما عاما يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني معين، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحديا أكبر من اكتساب المهارات والمعارف. (مصنوعة، 2012)، وقد جاء تعريف الكفاءة على أنها: "القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل". (منصوري وصولح، 2010، ص50)، ومن خلال التعريف السابق يتبين لنا أن الكفاءة والمهارة ينبغي معهما القدرة على فعل الشيء، وهما مكتسبتان ولا تظهر الكفاءة إلا أثناء العمل وكلاهما قابلتان للقياس والملاحظة، وعليه يمكن القول أن الكفاءة خليط من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد.

5- مكونات المهارة:

نظرا لأن المهارة مفهوم مركب، ويحتوي على مجموعة من الأبعاد والمكونات فقد ذكر أبو حطب وصادق (1996) الجوانب التي يتم تكوين المهارة منها وهي:

5-1- الجانب العقلي (المعرفي) للمهارة: تعد المهارة باعتبارها نوعا من أنواع التعلم، وهي تتطلب جوانب معرفية وعمليات عقلية، فأول مستويات تعلم المهارة هو الأعداد لتعلمها، فالمهارة لا تعتبر نشاطا حركيا فحسب بل إن لها جانبا معرفيا عقليا.

5-2- الجانب الأدائي (السلوكي) في المهارة: المهارة باعتبارها نوعا من أنواع التعلم لا تظهر إلا من خلال الأداء، وهو ما يصدر عن الفرد من أفعال سلوكية قابلة للملاحظة، وللأداء مستويات تعرف بمستويات الأداء.

5-3- الجانب الوجداني (الانفعالي) في المهارة: ويتصل هذا الجانب بالإحساس والانفعال، وهو يعد من أهم موجهات السلوك الإنساني، وهذا الجانب يرتبط ارتباطا وثيقا مع الجانب المعرفي، والجانب الأدائي، وهو قابل للتنمية والتغيير. (أبو حطب وصادق عند الزهراني، 2010، ص50).

6- مصدر المهارة:

ويرى السلمي (1999) أن مصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية، حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى التأثير مهارات مكتسبة يتم تنميتها والتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة.

7- أنواع المهارات:

هناك مجموعة من التقسيمات التي تناولت المهارات، وقد تنوعت التقسيمات تبعا للنشاطات الإنسانية بين من يقسمها إلى حركية ولغوية، أو خاصة وعامة، أو يدوية وعقلية،

وغيرها من التقسيمات، إلا أنّ هناك تقسيماً آخر ذكره مجموعة من المؤلفين ألا وهو تقسيم المهارات من حيث كونها مهارات صلبة ومهارات مرنة (ناعمة)، واعتبارها جميعها مهارات اجتماعية نفسية، "وعلى الرغم من أن الاهتمام بالمهارات النفسية الاجتماعية ليس جديداً، غير أنه هناك تفصيل وتفریق بين هذه المهارات وتصنيفها إلى مهارات ناعمة وأخرى صلبة، فبالإمكان اعتبار المهارات الصلبة هي كل الكفاءات والقدرات والإنجازات التي يمكن تضمينها في السيرة الذاتية مثل التعليم والخبرة في العمل والمعارف المكتسبة مثل: القراءة والكتابة والقدرة على استعمال الحاسب الآلي، أما المهارات الناعمة فبالإمكان اعتبارها كل الصفات الشخصية التي تعزز تفاعلات الشخص مع بيئة عمله وكيفية أدائه وتكيفه مع ظروف العمل". (Marcel، 2012)

من هذا المنطلق وتماشياً مع ما يخدم موضوع دراستنا يمكن تبني وتفصيل هذين النوعين من المهارات ألا وهي المهارات الصلبة والمهارات المرنة (الناعمة) وهي كما يلي:

7-1- المهارات الصلبة:

بالإمكان اعتبار المهارات الصلبة كل ما يتعلمه الفرد من خلال حياته اليومية، أو هي مجموع ما يتقنه الفرد من أساسيات العمل مثل إتقان لغة أو نيل شهادة أو مؤهل في تخصص ما أو تشغيل آلة... الخ، وهي غالباً كل ما يتم ذكره في البطاقة التعريفية للفرد (السيرة الذاتية). وهي باختصار كل المهارات التخصصية التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة كل حسب وظيفته والمهام المتعلقة بها، كما يمكن اعتبارها مجموعة المهارات الأساسية كالقراءة والكتابة والحساب، وقد نقلت علا نعيم عن مارسيل روبليس بأن "المهارات الصلبة هي الخبرة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل". (علا نعيم، 2014، ص12)، وتشمل المهارات الصلبة على مهارات العمل مثل الطباعة والكتابة والرياضيات والقراءة والقدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي، وغيرها من المهارات التي تتعلق بالعمل وأساسياته.

7-2- المهارات المرنة (النّاعمة):

هي مجموعة المهارات التي تمكن الفرد من التفاعل بشكل جيد مع الآخرين، وتسمح له بالتكيف مع مختلف الظروف والمواقف التي يتعرض لها، وهناك مجموعة من التعاريف التي تناولت المهارات المرنة والتي نذكر منها ما يلي:

هي جملة من السمات الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من الود والتعاون وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت مطلوبة لدى كل فرد في عصرنا الحالي، كمهارات استخدام الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي، إضافة لمهارات عرض الأفكار بصورة جذابة. (علا نعيم نقلا عن الخميس، 2014، ص11).

تذكر Elena Dell'Aquila وآخرون (2017) مجموعة من المفاهيم للمهارات المرنة والتي حاولوا جمعها والتمييز بينها ونذكر منها ما يلي (Elena and all،):

المهارة المرنة "هي القدرات والصفات المتعلقة بالشخصية والمواقف والسلوك، وهي غير المعرفة التقنية الرسمية المطلوبة لكل مستوى من وظائف الخدمة الماهرة". (Moss and Tilly, 1996).

المهارة المرنة "هي مجموعة من القدرات والمواهب (العمل في فرق، والاتصالات والقيادة وخدمة العملاء وحل المشكلات) التي تميز السمات المهنية التي يمكن للأفراد جلبها إلى مكان العمل. (James and James, 2004)، كما نجد من يعتبرها من أهم مميزات القائد الناجح والمدير الناجح من غيرهما (Hayes, 2002)، وهي "جزء لا يتجزأ من القيادة الفعالة وما يتصل بها من درجة عالية من الذكاء العاطفي. (Goleman, 1998)، ونجد كذلك من يرى ويعتبر ان المهارات المرنة من شأنها أن تزيد من فرص الفرد في سوق العمل. (Martin et al, 2008)، والمهارات المرنة "هي كل السلوكيات الموجهة نحو هدف،

بما في ذلك الاتصال اللفظي وغير اللفظي وكفاءات بناء العلاقات التي تتسم بعمليات إدراكية ومعرفية معقدة". (Klein et al, 2006).

"الصفات المرغوبة لبعض أشكال العمل التي لا تعتمد على المعرفة المكتسبة: فهي تشمل الحس السليم، والقدرة على التعامل مع الناس، والموقف الإيجابي". (Robles, 2012, p457).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المهارة المرنة هي: "قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما (مع استمرارية التعلم) سواء كان جسدياً أم عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول".

8- الترجيح بين مصطلحي المرنة والنّاعمة:

من خلال الاطلاع على المعنى اللغوي لكل من مصطلحي (المرنة - النّاعمة)، يرى الباحث أنه ومن خلال الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع فقد اعتمد الباحثون على مصطلح (Soft) وهو أقرب من حيث الترجمة إلى مصطلح النّاعمة ويقصدون بذلك قدرة الفرد على التكيف مع المواقف المختلفة، في حين مصطلح النّاعمة في اللغة العربية ليس له اية علاقة بالسلوك الإنساني، إذ هو أقرب للماديات منه للسلوك، نقول مثلاً: ملابس ناعم إذا ما كان أملس الملمس، وقد يتعلق الأمر بترف العيش والسعة في قولك: عيشة ناعمة أي منعمة ومرفهة، أما لو جننا لمصطلح المرنة في اللغة العربية فإننا نجده أقرب إلى السلوك الإنساني، حيث يمكن وصف هذا الأخير (السلوك) بالمرونة، وقد جاء في المحكم (2000): مَرْنٌ يَمْرُنُ مَرَانَةً وَمُرُونَةً وَهُوَ لِينٌ فِي صَلَابَةٍ وَمَرْنَتُهُ أَنَا أَلَنَّتُهُ. (المركبي، 2000، ص266). وجاء في القاموس المحيط "مَرَنَ مَرَانَةً وَمُرُونَةً وَمُرُونًا: لَانَ فِي صَلَابَةٍ. وَمَرْنَتُهُ تَمْرِينًا: لَيِّنَتْهُ". (الفيروزآبادي، 2005، ص1234).

وعلى هذا فإنّ الباحث يعتمد في بحثه هذا على مصطلح المرنة بدل النّاعمة وذلك لعلاقتها الوثيقة بالسلوك الإنساني الذي يتصف بالمرونة، وخدمة لأصل الموضوع وهو

المهارات والتي تعتبر الأصل والمعين للأفراد على تكيفهم مع أعمالهم ومرونتهم مع المواقف التي يتعرضون لها خلال تأديتهم لمهامهم ووظائفهم.

9- تنمية المهارات المرنة للموارد البشرية:

إنَّ المهارات المرنة كغيرها من الصفات للموارد البشرية لا بد لها من التتبع والتنمية وإلا ضمرت وصارت بلا فائدة لصاحبها، والتنمية تمنح الفرص للأفراد لصقل مهاراتهم وزيادة حظوظهم في التوظيف، وتسعى المنظمات الحديثة إلى تنمية أفرادها وإعدادهم لتأدية أعمالهم، وقد أشارت العديد من الدراسات على أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وان غياب برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية وما يتعلق بها من مهارات مرنة من شأنه أن ينعكس بالسلب على المنظمات، وقد أشارت العديد من الدراسات (أحمد، 2012)؛ (الرشيدي، 2007)؛ (barbara, 2016)؛ (Gibb, 2006)؛ إلى ضرورة تنمية الموارد البشرية وتطويرها وتنمية مهاراتها، وهذا ما ينبغي على القائمين على الموارد البشرية خصوصا في ظل التطورات الهائلة في بيئة العمل، والتنافسية الشديدة بين المؤسسات.

10- كيفية تنمية المهارات لدى الأفراد (التعلم والتكوين):

يعتبر موضوع تنمية المهارات وتعلمها من المواضيع المهمة والتي ينبغي مراعاتها والحديث عنها والاهتمام بها، إذ يجب على الموارد البشرية والمسؤولين عليها أن يولوا هذا الموضوع الأهمية التي يستحقها والعمل على تحقيقها، وقد ذكر الزهراني عن (صديق، 1992) ثلاث مراحل أساسية في تعلم المهارة وهي:

10-1- المرحلة المعرفية: وفيها يحاول الطالب فهم المهمة ومتطلباتها، وذلك بمعرفة خصائص وشروط أدائها والتفكير في مكوناتها، وينبغي على المعلم في هذه المرحلة المبكرة من مراحل تعلم المهارة أن يساعد الطالب على تحديد الأجزاء، أو الاستجابات الفرعية المكونة للمهارة موضوع التعلم، وتوجيهه إلى الطرق التي تؤدي إلى السلوك الحركي

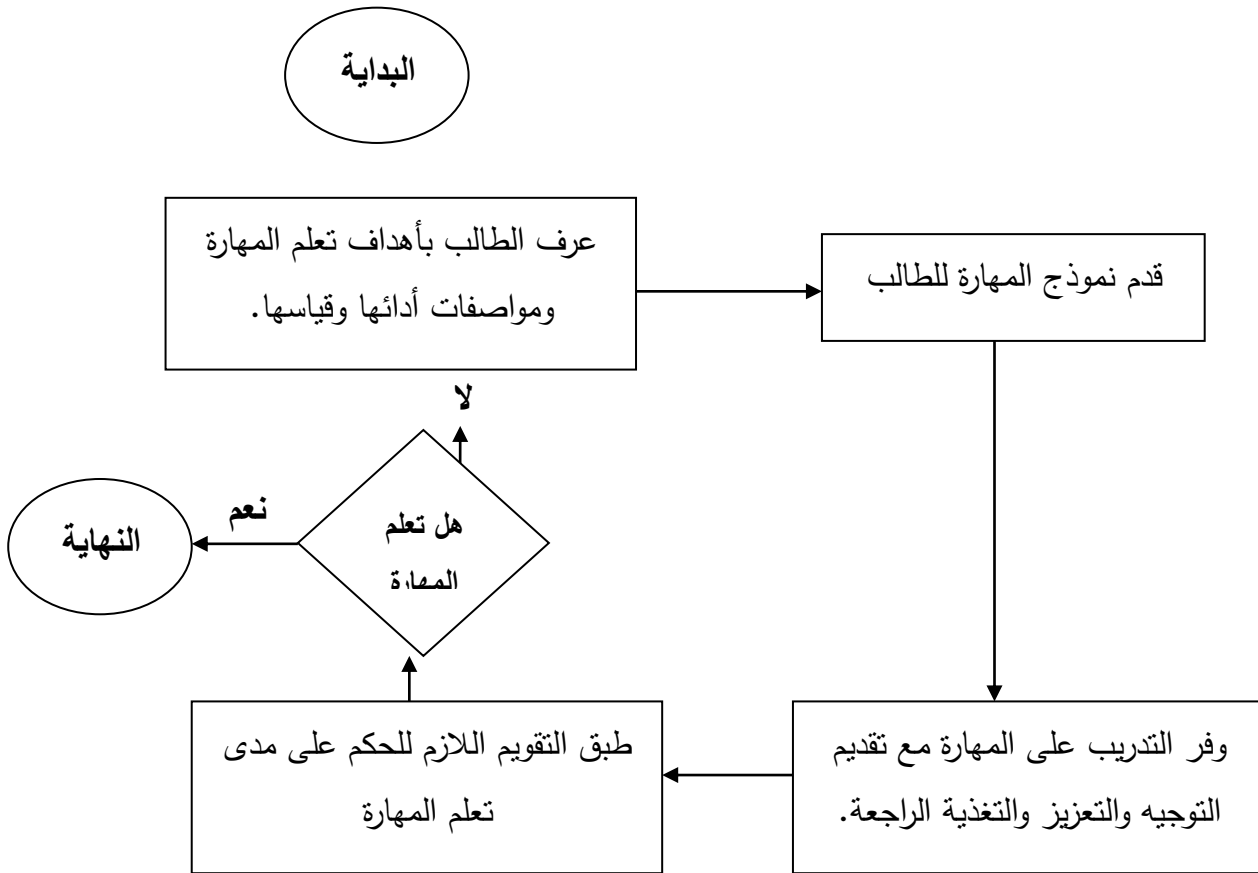
الصحيح، بأن يوفر له الفرص لممارسة كل جزء من أجزاء المهارة على حدة في الوقت المناسب، وأن يزوده بالتفصيلات الدقيقة المطلوبة للمهارة.

10-2- المرحلة الارتباطية: وفيها ترتبط الاستجابات الجزئية عند الطالب بحيث تشكل سلسلة استجابة واحدة ومتكاملة، ويجب على المعلم في هذه المرحلة ان يحث الطالب على التفكير في أداء المهارة ككل وليس كل جزء من أجزائها على حدة، وذلك من أجل الوصول إلى أداء حركي ماهر يتصف بثبات المعدل، كما أن الفترة الزمنية التي يستغرق فيها تعلم المهارة في المرحلة الارتباطية تكون أطول من الفترة المستغرقة في المرحلة المعرفية.

10-3- المرحلة الاستقلالية: وهي تمثل المرحلة الأخيرة في تعلم المهارة، وفيها يستطيع الطالب أداء المهارة المكتسبة بمستوى إتقان مقبول، حتى يصبح أداء المهارة بالنسبة للطالب غير إرادي أو تلقائي. (الزهراني، 2010، ص52).

والشكل التالي يوضح نموذج تعلم المهارة وخطوات التعلم لأي مهارة:

الشكل رقم (02): نموذج الجزائر لتعلم المهارة. (الزهراني، 2010، ص53).



11- تقييم تعلم المهارة:

يتم تقييم التعلم على أساس الأهداف المسطرة له، ولما كانت المهارة هي الدقة والكفاءة في أداء العمل المطلوب فإن تقييمها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بخطوات أداء المهارات الفرعية المرتبطة بالمهارات الرئيسية ويمكن قياس المهارة من جانبين هما:

11-1- الجانب المعرفي للمهارة: ويتعلق بأداء جانب معرفي لكيفية الأداء وعناصره ومراحله، ثم قياس هذا الجانب لدى الطالب عن طريق اختبارات التحصيل المعرفي.

11-2- الجانب الأدائي للمهارة: يتم معرفة مستوى أداء المهارة عند التنفيذ العملي لها، ويتم قياس هذا الجانب عن طريق ملاحظة الأداء حيث تعد الملاحظة مورداً خصباً

للحصول على المعلومات الحقيقية للسلوك، فهي تعتمد على المعايضة المباشرة لأشكال السلوك المطلوب أداءه. (موسى 2000 عند الزهراني، 2010، ص53).

ثانياً: المهارات المرنة المهمة للموارد البشرية:

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية المهارات المرنة للموارد البشرية وضرورتها في بيئة العمل الحديثة التي تتسم بالتغير والتقلب، ولعل من بين الذين تناولوها بالبحث نجد (Anthony and all, 1990) حيث فرقوا بين المهارات وقسموها إلى مهارات صلبة وأخرى مرنة وذكروا مجموعة من المهارات المرنة التي يجب توفرها في العامل والتي منها: التواصل، حل المشكلات، العمل الجماعي، واتخاذ القرار، كما نجد (العرفج، 2014) والذي يذكر كذلك تقسيم المهارات إلى صلبة وأخرى مرنة، ويذكر من المهارات المرنة: التعاون، التواصل، إدارة الوقت، القيادة، وتذكر (علا حجاج، 2014) أهم المهارات التي تعتبر ضرورية في بيئة العمل ومنها: التفكير الناقد، تقدير الذات، إدارة الأزمات، التفاوض (كشكل من أشكال التواصل) وإدارة الغضب، وفيما يلي في هذا الفصل سنتناول بالبحث مجموعة من المهارات التي يرى الباحث أنها مهمة بالنسبة للموارد البشرية خصوصاً في ظل التغيرات التي من شأنها أن تؤثر على استقرارهم في وظائفهم، وهذه المهارات هي: إدارة الوقت، العمل الجماعي، حل المشكلات واتخاذ القرار، التواصل، المهارة الرقمية، وتطوير الذات، وفيما يلي تفصيل في هذه المهارات تباعاً.

1- مهارة إدارة الوقت

إن الوقت من أندر الموارد على الإطلاق، وما مضى منه لا يمكن استرجاعه، كما أن ما يوجد منه لا يمكن تخزينه أو ادخاره، ولعل من أهم المهارات التي ينبغي على الموارد البشرية إتقانها والتحلي بها مهارة إدارة الوقت، وكيفية إنفاقه واستغلاله، وفيما يلي الحديث عن هذه المهارة وأهم ما يجب فيها.

1-1-1 مفهوم مهارة إدارة الوقت:**1-1-1-1 مفهوم الوقت:**

الوقت ليس الزمن، فالزمن أعم من الوقت، جاء في لسان العرب للعلامة ابن منظور (الوقت مقدار من الزمن معلوم) وقال ابن سيدة: (الوقت المقدار من الدهر معروف)، (ابن منظور 1956، ص 107)، وبذلك قال مجد الدين الفيروز أبادي: وكل شيء قدرت له حيناً فهو مؤقت، وجاء في التنزيل قوله تعالى: "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً" أي مؤقتاً مقدراً، وقيل: أي كتبت عليهم في أوقات مؤقتة، قال ابن الأثير: التوقيت والتأقيت أن يجعل للشيء وقت يختص به، وهو بيان مقدار المدة. (ابن منظور، 1956، ص 107)، وجاء في لسان العرب: (كل شيء قدرت له حيناً فهو مؤقت)، (ابن منظور، 1956، ص 108)، لذلك يتبين لنا من تلك التعريفات أن الوقت هو جزء معرف من الزمن. (شحاده، 1427، ص 32).

كما يلاحظ أيضاً أن مفهوم الوقت قريب من مفهوم الأجل، فهو الزمن المؤقت والأجل المضروب، وأشمل منه الدهر والزمن والأبد والأزل، وحركة الزمان تشمل القرون والسنين والشهور والأسابيع والأيام والساعات إلى أن تصل إلى اللحظات، فكل فرد له أجل لا يجاوزه، وهو قدر من الزمن متاح له، ثم يرتحل إلى دار البقاء. (شحادة، 1427، ص 35).

وقد ذكر الجريسي، تعريف الوقت واعتمده في دراسته وهو ما ذكر في قاموس webestes's new world college dictionary وفيه: "الفترة التي تستغرق في أداء تصرف أو عملية ما". (القريني عند الجريسي، ص 20).

1-1-2 إدارة الوقت:

إن الوقت في الحقيقة لا يمكن أن يدار، إذ لا يمكن لنا أن نوقفه أو نرجعه للوراء، فهو يتحرك بقدر الله سبحانه وتعالى، لكن الذي يمكن أن يدار هو استغلالنا للوقت أثناء جريانه، وتحكمنا فيما نقوم به ونفعله أثناء مضي وسير هذا الوقت، فالوقت موجود ومقسم بين كل

الناس بالتساوي فكلهم يملكون 24 ساعة في اليوم، كل ساعة تحوي 60 دقيقة، والأسبوع فيه سبعة أيام والشهر يحتوي على أربعة أسابيع، والسنة على 52 أسبوعا، فكلهم متساوون في هذا الوقت.

فالإنسان يتغير من جنين إلى مولود إلى طفل فشاب فكهمل فهرم خلال فترات زمنية تواكب تغيرات الكون من حوله من تتابع ليل ونهار وصيف وشتاء، وكل شيء في الكون من المخلوقات له دورة زمنية من ميلاد فتمو فنشاط وانتهاء.(السقا، 1994، ص9) ، وللإنسان الإرادة والحرية الكاملة في اختيار ما يقوم به خلال وقته، فمنهم من يقضيه فيما يعود عليه بالنفع وصلاح دنياه وآخرته، ومنهم العكس، واختلاف الناس في ذلك راجع إلى كيفية إدارة الوقت لكلى الفريقين.

وهكذا فإن الذي يستطيع أن يتحكم فيه الإنسان وإدارته هو كيفية استغلاله للوقت وليس الوقت في حد ذاته، ويؤكد ذلك "جون هنري" بقوله: بالطبع الوقت لا يمكنك أن تديره، فالوقت يوجد كمجموعة من المقاييس التي تسجل بدوران الأرض حول محورها وحول الشمس، فمسيرها ثابت لا يتغير، فلا يمكنك تسريعها ولا إبطائها، ولا توقيفها تماما، وكما يقال في المثل: " إن الوقت لا ينتظر إنسانا، أما الشيء الوحيد الذي يمكننا أن نديره فهو استغلالنا للوقت.(جون هنري، 1993، ص 34-35).

1-1-3- مفهوم إدارة الوقت:

يرى دراكر أن: " الوقت هو أهم الموارد، فإذا لم تتم إدارته فلن يتم إدارة أي شيء آخر". وهناك مفاهيم كثيرة لإدارة الوقت، فقد عرفها "هلمر" بأنها:

"تحديد ووضع أولويات لأهدافنا، بحيث يمكن تخصيص وقت أكبر للمهام الأساسية، ووقت أقل للمهام التافهة" (p2, helmer) ، ويرى سهيل سلامة أن إدارة الوقت هي: "استثمار الوقت بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك" (سلامة، 1988. ص17).

كما يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة لكل إنسان في أي زمان ومكان، فهو لا يقتصر على إنسان دون غيره، ولا يقتصر على زمان ومكان دون غيرهما، ويشتمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، وإذ ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين، وبوجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الإداري في مدة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق استثمار الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة. (الشافعي، 2000، ص 64) ومن أشمل التعريفات لإدارة الوقت نجد تعريف العقيد (2001) الذي يقول: عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل. (العقيد عند يعقوب ومحمود، 2013).

ويذكر Mehdi أن "إدارة الوقت تشير إلى الأنشطة التي تنطوي على الاستخدام الفعال للوقت لتسهيل الإنتاجية والتخفيف من الإجهاد. ومن السمات المشتركة بين تصورات إدارة الوقت "سلوك التخطيط". ويشير سلوك التخطيط إلى القرارات المتعلقة بالمهام التي يجب القيام بها، وتحديد أولويات المهام، والإدارة الفعالة للسلوكيات المحتملة. (Mehdi and all, 2011, p203).

وينقل Mehdi عن Macan (1994) أن الاستخدام الفعال للوقت ينتج عن ثلاثة أنواع من السلوكيات، وهي: (1) تحديد الأهداف والأولويات؛ (2) إدارة الوقت الميكانيكية (أي إعداد القوائم)؛ و (3) تفضيل التنظيم، بالإضافة إلى الجوانب السلوكية المذكورة آنفا لإدارة الوقت، اقترح كل من بريتون و تيسر (1991) و ما كان (1994) أن إدارة الوقت تشمل تصورات الفرد والمواقف حول الوقت: "السيطرة المتصورة من الزمن" و "المواقف الزمنية"، على التوالي. وتعكس السيطرة المتصورة على الزمن والمدى الذي يعتقد فيه المرء أنه يمكن أن يؤثر على الوقت الذي يقضيه ويرتبط ارتباطا إيجابيا بسلوكيات إدارة الوقت. (Mehdi and all, 2011, p204).

1-2-2- أنواع الوقت:

يمكن تقسيم الوقت إلى أربعة أنواع: (سلامة عند الجريسي، 1988، ص 31-33)

1-2-1- الوقت الإبداعي:

يوصف هذا النوع من الوقت بأنه إبداعي إذا صرف في عمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، إضافة إلى صرفه في تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز الذي تم فيه، ويمارس الإداريون خلال أدائهم لأنشطتهم الإدارية هذا النوع من الوقت، نتيجة لحاجتهم إلى الوقت الإبداعي، من أجل التفكير العلمي والتوجيه السليم، إضافة إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول موضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

1-2-2- الوقت التحضيري:

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق عملية البدء بالعمل، إذ يصرف الوقت التحضيري في عملية تجميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالنشاط الذي يرغب الإداري بممارسته، أو في التجهيزات اللازمة من معدات أو قاعات أو آلات قبل البدء في تنفيذ العمل، ومن المفترض أن يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يحتاجه من وقت، نظرا لآثاره الاقتصادية على المنظمة وما ينجم عن ذلك من خسارة نتيجة عدم توافر المدخلات الأساسية للعمل.

1-2-3- الوقت الإنتاجي:

يمثل هذا النوع من الوقت المدة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت التحضيري، ومن أجل زيادة فاعلية استغلال الوقت فإنه يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل والوقت المستغرق في تنفيذ عملية التحضير والتخطيط أو الإبداع، فمن المقرر أن الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا،

وتبعاً لذلك، فقد كانت ممارسة الإداري لعملية التوازن في قضاء الوقت ضرورة ملحة، وضماناً لاستثمار الموارد المتاحة كافة بما في ذلك عامل الوقت - الاستثمار الأمثل، ويقسم الوقت الإنتاجي إلى قسمين:

أ- وقت الإنتاج العادي (المنظم أو غير الطارئ)

ب- وقت الإنتاج غير العادي (الطارئ أو غير المنظم)

وإذا كانت أي منظمة تدير ضمن خطة الإنتاج العادي، وتتحكم في الوقت نفسه في الإنتاج غير العادي، فإنها تعتبر في وضع جيد، قد يحدث أحياناً أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة، لكن من المفترض أن تكون هذه الحالة نادرة الحدوث ومحدودة الأثر، وإلا فإن ذلك سيكون دافعاً للمنظمة لإحداث تغيير جذري طارئ على جميع مستوياتها، من أجل مواجهة هذا الإنتاج الطارئ، ولكي ينجح الإداري في ذلك، فإن من المفترض أن يخصص جزءاً من وقته المخصص للإنتاج العادي، لمواجهة تأثير الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع أن يحصل على مرونة كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج المبرمج العادي غير الطارئ.

1-2-4- الوقت العام أو غير المباشر:

هو الوقت الذي يمارس فيه الإداري أنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها داخل بيئتها أو المجتمع، كمسؤولية المنظمة الاجتماعية وما تفرضه من التزامات على مديرها من ارتباطات بجمعيات أو هيئات خيرية أو تلبية دعوات وحضور ندوات، فإن هذه الأنشطة تحتاج إلى جزء كبير من وقت الإداري، لذلك فإنه يتعين عليه تحديد كمية الوقت الذي يستطيع أن يخصصه لمثل هذه الأنشطة، أو أن يقوم بتفويض شخص معين ينوب عنه في مثل هذه الأنشطة، وذلك حرصاً منه على الموازنة بين الالتزام بها والحفاظ على وقته.

وباختصار يمكن القول أن الإداري الناجح هو الذي يعلم كيف يستخدم وقته ويوزعه توزيعاً فاعلاً بين هذه الأنواع الأربعة، بين تخطيط الأنشطة المستقبلية (وقت إبداع)، وتحديد الأنشطة اللازمة لأدائها (وقت تحضير)، وفي صرف الكمية اللازمة من الوقت للقيام بالمراسلات وبأعباء المسؤولية الاجتماعية (وقت عام)، باعتباره عضواً في هذا المجتمع، وممثلاً لمنظمة ملتزمة باهتمامات هذا المجتمع، كما أن المجتمع بالمقابل ملتزم بها. (الجريسي، ص 23-26).

1-3- مضيعات الوقت:

تناول هاريسون مضيعات الوقت لدى المديرين في دراسة له بعنوان: (الإدارة وإدارة الوقت) عام 1978 حيث ذكر خمسة وعشرين عاملاً يؤدي إلى ضياع وقت المدير، نذكر منها: سوء الإشراف، وعدم تفويض السلطة، والاجتماعات الطويلة، والزيارات غير المسوغة، والمكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد المطلوب، وقراءة الصحف والمجلات، والاهتمام بنشاطات قليلة الأهمية. (أبو شيخة وآخرون، ص 106)

وقد أوضح دراكر العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت فيما يأتي: زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول، عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال، المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، قراءة الصحف والمجلات، تضخم عدد العاملين، سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم، الزيارات المفاجئة، التردد في اتخاذ القرارات، الخوف من ارتكاب الأخطاء، التفويض غير الصحيح، سوء ترتيب الأولويات، المقاطعات أثناء العمل، المجاملات والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها، الانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة، الاهتمام بمسائل روتينية قليلة الأهمية. (Drucker عند الجريسي، 1982، ص 42-45).

وفي دراسة قام بها محمد الغيث بعنوان "الإنتاجية في القطاع الحكومي" وضع قائمة مكونة من عشرة بنود تمثل أهم مضيعات الوقت، كما رأتها مجموعة من المديرين العاملين في المملكة العربية السعودية، واشتملت بنود القائمة على العناصر الآتية:

"الموظفين غير المؤهلين، الزوار بدون مواعيد، الإجراءات الروتينية المعقدة المقاطعات أثناء العمل، الأشياء الموضوعية في غير مكانها الصحيح كالملفات والمعاملات، عدم التقيد بساعات العمل الرسمية، الهاتف الذي لا يمكن التنبؤ بوعده رنينه، عدم تفويض السلطة بشكل صحيح، الاعتماد على الذاكرة بدلا من تخطيط العمل ومتابعته، التنظيم السيء للعمل". (الغيث، 1990، ص 129).

من خلال ما تقدم ذكره يمكن اجمال مجموع مضيعات الوقت فيما يلي:

- 1- الزوار بدون مواعيد.
- 2- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد.
- 3- عدم تفويض السلطة أو تفويضها بشكل غير صحيح.
- 4- سوء ترتيب الأولويات.
- 5- التردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء.
- 6- الاهتمام بمسائل روتينية قليلة الأهمية.
- 7- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
- 8- قراءة الصحف والمجلات أثناء وقت العمل.
- 9- الملفات الموضوعية في غير مكانها الصحيح كالملفات والمعاملات.
- 10- الاعتماد على الذاكرة بدلا من التسجيل والتخطيط للعمل.

1-4- مفهوم مهارة إدارة الوقت:

هي قدرة الفرد على إدراك أهمية الوقت وتوزيعه وتنظيمه حسب المهام والأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف دون أن يكون ذلك مصدرا للضغط.

1-5-1- خطوات إدارة الوقت (مهارات): (صباح يعقوب وخالدة عثمان، 2013)

وهذا كما ذكره صباح يعقوب وخالدة عثمان في دراسة لهما بعنوان: إدارة الوقت وأثرها في تحسين الإنتاجية يمكن تحديد خطوات إدارة الوقت بالشكل الآتي: (حامد، 1999، ص42)، (هاينز، 2000، ص42)، (برس، 2001، ص85)، (كندرسي، 2001، ص50)، (الفاقي، 2009، ص51).

1-5-1- تسجيل الوقت:

إن الفلسفة الأساسية التي يبنى عليها تسجيل الوقت تقوم على ركنين هما: التعرف على طرق انقضاء الوقت، والكلفة المالية التي تتحملها الشركة للوقت وحساب التكلفة الحقيقية للوقت بالنسبة للشركة لا بد أن يتضمن فضلا عن الراتب أو أجر الوظيفة، أية تكاليف أخرى تتحملها الشركة لقاء أشغالها، ويتضمن تسجيل الوقت رصد كل الأنشطة التي يمارسها المدير في فترة زمنية معينة ولذا فإن الوقت الذي يستغرقه كل نشاط في هذه الفترة، ثم القيام بتحديد متوسط الوقت الذي يقضيه في كل نشاط، وذلك بغية التعرف على الأنشطة التي تستغرق وقتا أكثر مما هو مفروض بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير فيها، وتلك التي يستغرق وقتا أقل بهدف توجيه الاهتمام إليها، ولا شك في أن الهدف من التسجيل هو تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وإبراز الأنشطة المهمة والأنشطة غير المهمة، بهدف تقليل الوقت الذي يقضيه المدير في الأولى وزيادة الوقت المخصص للأخرى بهدف التعرف على مضيعات الوقت وما يخضع منها لسيطرة المدير وأي شخص آخر.

1-5-2- تحليل الوقت:

إن تسجيل الوقت وحده لا يحل المشكلة ولكنه يوضح كيفية استخدام الوقت تمهيدا لإعادة تنظيمه ومن ثم فبعد تسجيل الوقت لا بد من تحليله، وهي الخطوة الأولى لإدارته لأنها تستهدف التعرف على الأنشطة غير المنتجة التي تستهلك الوقت، وإذا كان تسجيل الوقت وتحليله يتيح للمدير مراجعة استخدامه لوقته وإعادة توزيعه، فإن هذه المراجعة إذا لم تقترن

باتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الاستخدام الأفضل للوقت، سواء على صعيد تحديد الأهداف والأولويات أو على صعيد السيطرة على الوقت.

1-5-3- تنظيم الوقت:

يقول كلير أوستن: "رأيت من واقع الحياة أن أكثرنا لا يحسن استغلال الوقت بفاعلية" وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الحد التام ولا وقت للراحة أو التسلية، والبعض يظن أن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له وذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزنا، وهذه المفاهيم تنتشر في وطننا العربي بشكل عام، هذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الانتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لمدة ساعات فإننا لن ننتج ولن نكون منتجين ما لم ننظم أوقاتنا ونتلخص من كل ما يهدر لنا أوقاتنا.

إن تنظيم الوقت مسألة شخصية ترتبط بالشخص نفسه فهو الذي يحدد أوقات الجد وأوقات الترفيه والراحة، والتنظيم يهدف فقط إلى تحقيق أفضل إنجازات وتخفيف الضغوط عن كاهل الشخص وكذلك إتاحة وقت له كي يطور نفسه ويتعلم ويمارس هواياته، تنظيم الوقت لا يعني الجدية التامة هو فقط وهو يعني التنظيم في كل شيء حتى الترفيه أيضا يصبح منظما وموجها أيضا، وتنظيم الوقت لا يعني أن تصبح آلة تنفذ الأعمال المخطط لها فقط، إن التنظيم يجب أن يكون مرنا حتى لا تصبح كالألة، فنحن مهما أن نتوقع الاهتمام أو التطور الذاتي ونحوه، فلا يمكننا ذلك من دون وجود تنظيم محكم للوقت.

2- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

تعتبر مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات من المهارات التي ينبغي على العامل إتقانها والتعامل بها، سيما في ظل التغيرات المتسارعة التي تمس مختلف جوانب الحياة والمواقف المختلفة التي يقع فيها الفرد والتي تستدعي منه مواقف وقرارات وتبني اتجاهات في وقت قصير، وهو الأمر الذي يجعل من هذه المهارة وهي حل المشكلات واتخاذ القرار ضرورة وحتمية، وفي هذا الجزء سنتناول مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار.

2-1- مفهوم مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار:

هي قدرة الفرد على إدراك العوامل ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة وحسن توظيفها لإيجاد أفضل حل أو حكم ممكن بأقل تكلفة نفسية و مادية و زمنية).

وتتكون مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار من جزئين أساسيين هما (حل المشكلات واتخاذ القرار) وفيما يلي تفصيل لكل منهما:

2-1- حل المشكلات

2-1-1- مفهوم المشكلة:

ترتبط المشكلة عادة بموقف يجعل الفرد في حيرة من أمره، هذه الحيرة تجعله يحاول البحث عن حل أو إجابة أو مخرج لهذا الموقف، بحيث يرتاح من حالة الحيرة هذه وينهيها، ومن بين التعريفات للمشكلة تجد:

"موقف يؤدي إلى الحيرة والتوتر واختلال التوازن المعرفي لدى الفرد نتيجة وجود صعوبات أو عقبات تحول بينه وبين وصوله إلى هدف معين". (قطيط، 2011، ص23).

"تمثل المشكلة عائقا يواجهه الفرد ويمنعه من تحقيق التوافق أو تحقيق أهدافه، ووجود هذا العائق يعمل على خلق حالة من التوتر والحيرة مما يدفع الفرد إلى البحث عن آليات وطرق مختلفة للتخلص من القلق والحيرة، من خلال الطرق التقليدية التي يتبعها الإنسان العادي في

حياته اليومية كالمحاولة والخطأ والتقليد والاستبصار والحدس وغيرها". (العتوم، 2012، ص265).

أو هي: "موقف ينشأ عندما يواجه الفرد عقبات أو صعوبة أو أمرا يحول بينه وبين وصوله إلى هدف معين، أو لا يتمكن الفرد بما لديه من وسائل ومعلومات وخبرات من تخطي العقبات أو اجتيازها أو التغلب عليها، مما يخلق حالة من عدم الاتزان والقلق في مواجهة المشكلة". (قطييط، 2011، ص22).

2-1-2- خصائص المشكلة:

هناك مجموعة من الخصائص هي:

1- فردية: المشكلة في الأصل فردية لأنها تخص فردا معينا وما يعتبره شخص ما مشكلة قد يراه شخص آخر على أنه ليس بمشكلة وذلك بسبب الفروق الفردية بين الأفراد، وقد تصبح المشكلة جماعية عندما يشترك بنفس المشكلة عدد من الناس في وقت معين.

2- المشكلة لها جانب إدراكي: إن من خصائص أية مشكلة أن يكون لها جانب عقلي فالمشكلة تتطلب الوعي والتفكير لإدراك وجودها.

3- المشكلة لها جانب انفعالي: يصاحب المشكلة الكثير من الانفعالات كالتوتر والخوف والقلق والاكتئاب وغيرها.

4- المشكلة لها أبعاد متعددة: أية مشكلة يواجهها الفرد لها أبعاد متعددة كالبعد الشخصي أو الاجتماعي أو السياسي، وقد يرتبط حلها بمشاركة الآخرين أو بصورة فردية.

5- المشكلة تأخذ أشكالا متعددة: يواجه الناس أشكالا متعددة من المشكلات قد يكون موضوعها انفعاليا أو شخصيا أو معرفيا، أو حركيا أو اجتماعيا أو أخلاقيا أو لعويا أو حسابيا وغيرها. (العتوم، 2012، ص265-266).

إذا تعتبر المشكلة حالة تصيب الفرد أو المجموعة، وهي شعور بالإحباط والغضب أو الخوف والقلق من الوضع الحالي، في مكان العمل أو غيره، كذلك عدم القدرة على التواصل أو ظهور أي نوع من أنواع الصراع الخارج عن السيطرة.

(Anthony and leila and Ann,1990,p165)

2-1-3- أنواع المشكلات:

يرى كل من جرينو وسايمون أن هناك أربعة أنواع من المشكلات وهي:

1- مشكلات التحويل: وتكون المعطيات والأهداف واضحة ولكن هناك صعوبة في إجراء التحويل نحو الحل.

2- مشكلات التنظيم: وتكون الأهداف والمعطيات واضحة إلى حد ما ولكن هناك صعوبات في تنظيم عناصر الحل وخطواته.

3- مشكلات الاستقراء: وتكون المعطيات متوفرة على شكل أمثلة أو دلائل ولكن هناك صعوبة في القاعدة أو القانون الذي ينسجم مع المعطيات الأولية.

4- مشكلات الاستنباط: وتكون المعطيات متوفرة على شكل مقدمات ولكن الصعوبة في التوصل إلى النتيجة التي تستنبط من المقدمات. (Greeno and simo عند العتوم، 2012، ص268).

2-1-4- حل المشكلة:

كثيرا ما يقع الأفراد في موقف أو مشكلة معينة تستدعي منهم نوعا معينا من الاستجابة، يسعى من خلالها الفرد إلى الخروج من ذلك الموقف أو تجنبه أو تصحيحه، وذلك من خلال مجموعة من الطرق والاستراتيجيات والتي يطلق عليها عادة حل المشكلة أو السعي نحو حلها.

2-1-5- مفهوم حل المشكلة:

هناك مجموعة من التعريفات التي ذكرها الباحثون لحل المشكلة نذكر منها ما يلي:

يعرف ستير نبرغ حل المشكلة على أنها عملية يسعى الفرد من خلالها إلى تخطي العوائق التي تقف في طريق الحل أو الهدف ويعرفها جروان بأنها عملية تفكيرية مركبة يستخدم بها الفرد خبراته ومهاراته من أجل القيام بمهمة غير مألوفة أو معالجة مشكلة أو تحقيق هدف لا يوجد حل جاهز. (العتوم، 2012، ص267).

ويعرف جيش وآخرون حل المشكلة على أنها "حالة يسعى خلالها الفرد للوصول إلى هدف يصعب الوصول إليه بسبب عدم وضوح أسلوب الحل أو صعوبة تحديد وسائل وطرق تحقيق الهدف، أو بسبب عقبات تفترض هذا الحل وتحول دون وصول الفرد إلى ما يريد، وأن الأداة التي يستخدمها الفرد في حل المشكلة هي عملية التفكير وما يبذله من جهد عقلي يحاول خلاله انجاز مهمات عقلية أو الخروج من مأزق يتعرض له. (الزغول والزرغول، ص268).

أو هي عملية سد الفجوة المتوقعة بين ما كان وما ينبغي أن يكون، ويتم عبر ثلاث مراحل هي: تحديد المشكلة وتحليل المشكلة وحل المشكلة. (Anthony and other, 1990, p165)

ويعرفها بيست بأنها القدرة على اكتشاف العلاقة بين عناصر الحل، ويرى سولسو أنها "التفكير من أجل اكتشاف الحل لمشكلة محددة". (العتوم، 2012، ص266).

من خلال ما تقدم من تعريفات بالإمكان اعتبار حل المشكلات بأنه عملية فكرية تسعى إلى تخطي الفرد لمجموعة من العوائق التي تعترضه أو تحول بينه وبين تحقيق هدفه، أو هي مجموعة العمليات الفكرية التي يسعى الفرد من خلالها إلى التكيف ومحاولة تخطي العقبات التي تعترضه في سبيل تحقيق هدفه وذلك عن طريق خبراته ومعارفه السابقة.

2-1-6- خصائص حل المشكلة:

من خلال التعريفات السابقة لحل المشكلة بالإمكان استخلاص الخصائص التالية لحل المشكلة: (العتوم، 2012، ص267).

- 1- حل المشكلة هو عملية معرفية تفكيرية.
- 2- حل المشكلة يتضمن الانتقال من مرحلة بداية المشكلة إلى مرحلة الهدف.
- 3- حل المشكلة يتطلب ويتأثر بقدرات الفرد وخبراته ومعارفه السابقة.
- 4- حل المشكلة يحتاج إلى خطوات منظمة.
- 5- حل المشكلة يتطلب استراتيجيات محددة تبعا لنوع المشكلة وطبيعتها.
- 6- حل المشكلة يتطلب الدافعية والرغبة من الفرد للتحرك نحو مرحلة الهدف وتحقيق حل المشكلة.
- 7- حل المشكلة عادة ما يكون فرديا وقد يكون جماعيا.

2-1-7- مراحل حل المشكلات:

حسب العتوم (2012) يمكن تحديد أربع مراحل تقليدية لحل المشكلة بشكل عام وهي:

2-1-7-1- مرحلة التعرف وتحديد المشكلة:

وتتضمن هذه المرحلة الاعتراف بوجود عائق يمنع تكيف الفرد وتفاعله، فيشعر الفرد بالتحدي والرغبة في تحديد المشكلة وعناصرها ومحاولة فهمها من خلال جمع المعلومات الأولية نحوها.

2-1-7-2- مرحلة توليد الأفكار وتكوين الفرضيات:

وتتضمن هذه المرحلة البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة من خلال استخدام التفكير المنطقي والابتكاري والخبرات السابقة من أجل الوصول إلى فرضيات محتملة لحل المشكلة.

2-1-7-3 - مرحلة اتخاذ القرار بالفرضية المناسبة:

وتتضمن هذه المرحلة تحديد الاستراتيجيات التي تسمح باختبار الفرضيات من خلال جمع البيانات والمعلومات بمنهجية علمية دقيقة من أجل التوصل إلى قرار حول الفرضية المناسبة التي تحل المشكلة.

2-1-7-4 - مرحلة تقويم الفرضية أو الحل:

وتتضمن هذه المرحلة اختبار الفرضية أو الحل للتأكد من صحته وقدرته على حل المشكلة، وقد يلزم في هذه المرحلة تعديل الحل خلال إعادة تقويمه أو تصويبه أو تجريبه ليضمن أفضل مستوى من الحل للمشكلة القائمة. (العتوم، 2012، ص271).

ويرى ستيرنبرغ (2003) أن مراحل حل المشكلة تمر بسبع مراحل وهي:

1- التعرف على المشكلة: التعرف على وجود عائق يمنع تحقيق هدف معين وإدراك ذلك لأن ما يعتبر مشكلة لشخص ما قد لا يكون مشكلة لشخص آخر.

2- تحديد المشكلة: وتتطلب تحديد المشكلة بطريقة تمكن الفرد من التعامل معها ووضع آليات الحل.

3- بناء استراتيجية الحل: وتتطلب التفكير في استراتيجية للحل من خلال التحليل للمشكلة أو الهدف ووضع الطرق المناسبة للتعامل معها.

4- تنظيم المعلومات حول المشكلة: تنظيم المعلومات المتوفرة حول المشكلة بطريقة تسمح بتطبيق استراتيجية الحل.

5- تجميع مصادر المعلومات: إعادة تقييم المصادر المتوفرة للحل من زمن ومكان وأجهزة وغيرها.

6- مراقبة حل المشكلة: وتتطلب مراقبة إجراءات الحل ومتابعة التطورات التي تطرأ على المشكلة أو خطوات الحل.

7- **تقييم حل المشكلة:** وتتطلب تقييم الحل الذي حققه الفرد والتعرف على قدرته في إزالة العوائق التي كانت تواجه المشكلة قبل الحل. (ستيربرنج عند العتوم، 2012، ص 272-273).

ويرى الزغلول والزلغول أن خطوات حل المشكلات خمس خطوات وهي (مختصرة):

1- الوعي بوجود المشكلة.

2- فهم طبيعة المشكلة.

3- جمع المعلومات اللازمة لفهم المشكلة وتنظيمها.

4- تشكيل الحل وتنفيذه.

5- تقويم الحل. (الزغلول والزلغول، ص 278-279)

ويشار إلى خطوات استراتيجية حل المشكلة أحيانا من خلال كلمة (ideal)، وهي عبارة عن الأحرف الأولى للخطوات الخمس المكونة للاستراتيجية، وهي:

1- تحديد المشكلة identification

2- تعريف المشكلة definition

3- استكشاف الحل exploring

4- تنفيذ الأفكار Acting ideas

5- البحث عن النتائج looking effects. (قطيط، 2011، ص 31).

2-1-8- مراحل حل المشكلات بطرق إبداعية: (قطيط، 2011، ص 38-39)

تعد مهارة حل المشكلات الأداة التي تتيح للفرد فرصة تكوين نهج خاص به وتساعده على التكيف مع المعطيات الجديدة، والتأقلم مع المشكلات التي تعترض حياته، ويمكن مساعدة الفرد على حل المشكلات التي تعترضه بخطوات ومراحل يمكن عرضها كالاتي:

المرحلة الأولى: الحساسية للمشكلات (إحساس بالمشكلة)

- الوعي للمواقف والظروف التي تحيط بالفرد.
- الملاحظة الدقيقة للأشياء التي تثير البحث والشك للفرد.
- حب الإستطلاع لواقع الأمور المحيطة بالفرد.

المرحلة الثانية: البحث عن المعلومات والحقائق

- طرح أسئلة محددة والتأكد من إجابتها.
- تمثيل وتجسيد الأسباب التي أدت إلى حدوث المواقف.
- الحصول على معلومات تساعد على فهم أكبر للمشكلة أو الموقف.

المرحلة الثالثة: تحديد المشكلة

- النظر إلى المشكلة ككل لمعرفة العلاقات بين أجزائها.
- استخدام الحقائق للتعرف على أجزاء المشكلات الكبيرة.
- تحديد المشكلة بشكل يمكن من خلاله معالجتها وحلها.

المرحلة الرابعة: إيجاد الفكرة (الفرض)

- التفكير بشكل مقلوب
- طرح حلول كثيرة لحل المشكلة.
- التفكير في طرق مختلفة ومتباعدة.
- التفكير في أشياء غير مألوفة.
- استخدام العصف الذهني.
- طرح الأمثلة.

المرحلة الخامسة: إيجاد الحل

- دراسة وتقييم الأفكار (الفروض): لمعرفة أيهما الأكثر ملاءمة ليكون حلا للمشكلة
- وضع مقاييس ومعايير لمعرفة مدى كفاءة الأفكار (الفروض).
- اختيار أفضل الأفكار تبعا للمعايير المستخدمة في المقاييس.

المرحلة السادسة: قبول الحل

- تجهيز خطة عمل لتفعيل الأفكار.
 - توضيح ما يجب القيام به وكيفية القيام به.
 - عدم إهمال الأمور التي تحتاج إلى تطوير.
- لقد حدد الزيات معيارين للحكم على الحل الإبداعي للمشكلات هما:
- درجة أصالة الفكرة.
 - مدى قابليتها للتطبيق أو ارتباطها بالموقف أو المشكلة، لذلك فإن الحلول الإبداعية للمشكلات هي:

الحل الإبداعي = أصالة الحل + قابلية التطبيق. (الزيات عند العتوم، 2012، ص 275).

وقد ذكر كل من (قطيط وأبورياش، 2008) خمس خطوات لحل المشكلات ذكرها جون ديوي في كتابه "كيف نفكر How we Think" آخذا بعين الاعتبار مسالة الفروق الفردية، منذ عام 1910 وسنعرضها وفق الترتيب الآتي:

1- الإدراك بوجود مشكلة (إدراك الصعوبة والإحساس بالإحباط والفشل، أو العجب أو الشك).

2- تعيين المشكلة: التوضيح والتعريف، ويتضمن بيان الهدف الذي ننشده في ضوء تعريفه وفق الحالة التي تمخضت عنها المشكلة.

3- توظيف الخبرات السابقة: مثل معلومات وثيقة الصلة بالمشكلة، أو حلول سابقة، أو أفكار تفيد في إنشاء فرضيات وقضايا تتعلق بحل المشكلة.

4- فحص الفرضيات والحلول المحتملة، على التوالي وإعادة صياغة المشكلة إذا اقتضى الأمر ذلك.

5- تقويم الحلول واتخاذ قرار يستند إلى القرائن، ويتضمن ذلك دمج الحلول الناجحة في ضوء الفهم الحالي، وتطبيقه في مراحل أخرى من المشكلة ذاتها. (قطييط وأبورياش، 2008، ص64).

2-1-9- حل المشكلات بمهارة:

إن مهارة حل المشكلة تتصف بأنها مهارة تجعل الموظف يمارس دوراً جديداً يكون فيها فاعلاً ومنظماً لخبراته ومواضيع تعلمه لذلك يمكن ذكر عدد من المسوغات التي تبرر أهمية التدريب على مهارة حل المشكلة كأسلوب للتعلم وهي :

- إن المعرفة متنوعة لذلك لا بد من تدريب الموظفين على أساليب مختلفة لمعالجة مجالات وأنواع المعرفة المختلفة.

- إن مهارة التدريب على التفكير إحدى المهارات اللازمة التي ينبغي أن يتسلح بها الموظفون لمعالجة مشكلات دوائهم وتحسين ظروف عملهم.

- إن مهارة حل المشكلات من المهارات الضرورية لمجالات مختلفة سواء كانت مجالات حياتية، أو مجالات الأكاديمية التكيفية.

- إن مهارة حل المشكلات مهارة تساعد الموظف على تحصيل المعرفة بنفسه، وتزويده باليات الاستقلال.

- إن مهارة حل المشكلة تساعد الموظف على اتخاذ قرارات هامة في حياته الوظيفية وتجعله يسيطر على الظروف والمواقف التي تواجهه في عمله. (والي، 2010، ص22).

2-2- اتخاذ القرار

يعد القرار محور العملية الإدارية وتدور حوله جميع الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري، كما أن الحاجة لعمل القرارات موجودة في المنظومات الإدارية، وهي تتأثر بعدة عوامل منها ما يتعلق بالمحيط والنواحي السيكولوجية لمتخذي القرار وتوقيته والطريقة التي يتم بها توصيل القرار وإشراك المعنيين به أو من يشملهم، ومعالجته للحالة التي اتخذها من أجلها ومن هنا تأتي أهمية اتخاذ القرارات لاسيما ما يتعلق بتوضيح الاستراتيجيات والوسائل التي في ضوئها يتم اتخاذها والنتائج المتوخاة منها. (فيصل، 2013، ص25).

إن عملية اتخاذ القرار تعد محور العمل لأي تنظيم مهما كانت طبيعته ونشاطه، وتظهر هذه العملية بعد تحديد الأهداف المرجو تحقيقها والتي في ضوئها يتم اتخاذ القرار المناسب بعد الاختيار بين عدة بدائل حتى يتمكن الأفراد المنفذين من البدء الفعلي من خلال عدة نشاطات إدارية وفنية داخل التنظيم وخارجه. (مقداي، 1996، ص169).

2-2-1- مفهوم القرار:

القرار في اللغة يعني (أقرّ) الرأي، رضيه وأمضاه، و(قرّر) المسألة أو الرأي، وضعه وحققه، و(تقرّر) الأمر استقرّ وثبّت، و(القرار) الرأي. (نبيل، 2011، ص21).

ويعرف (عبد الله، 1992) القرار بأنه الاختيار المدرك بين عدة بدائل محتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ. (عبد الله، 1992، ص288).

ويرى (حريم، 2004) أن القرار "سلوك وتصرف واع بين عدة بدائل، اختيار بين بديلين أو أكثر ثم تحليلها يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. (حريم، 2004، ص245).

2-2-2- مفهوم اتخاذ القرار:

تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت اتخاذ القرار، وذلك بتنوع المدارس التي ينتمي إليها أصحاب هذه التعاريف والمفاهيم، ولعل من أبرز هذه التعاريف نجد ما يلي:

الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة أو لحالات محتملة وهي تشمل الظواهر الاجتماعية والفردية وتستند إلى حقائق وقيم تؤدي إلى اختيار أفضل البدائل المناسبة لمواجهة الحالة أو الحالات المحتملة. (سعيد، 1995، ص16).

كما يعرف اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف منظمة، وغالبا ما تتطلب هذه العملية مهارات تفكير عليا من تحليل وتركيب وتقييم. (مصطفى، 2002، ص68).

هو العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى اتخاذ قرار معين وبالتالي الاختيار بين الوسائل. (بوقرة، 2012، ص12).

أو هو: "اختيار لبدل من بين البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة". (رحيم، 2011، ص13).

هو: "عملية الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين". (عياصرة، 2006، ص29).

2-2-3- أهمية اتخاذ القرار:

يذكر كل من (Zuzana and Andrea) أن صنع القرار هو دون شك إحدى وظائف الإدارة الأساسية على الرغم من أن مؤسسي نظرية الإدارة وخاصة من قبل فايول حددوا الوظائف الأساسية للإدارة كالخطيط والتنظيم وقيادة الناس والسيطرة، وصنع القرار له ميزة شاملة يتم إدماجها عضويا في جميع وظائف الإدارة الأخرى. (Zuzana and Andrea, 2015, p571) وعليه فإن عملية اتخاذ القرار من أهم المهارات الواجب توفرها خصوصا فيمن يشغل المناصب الإدارية ذات المسؤولية أو المسؤولين، إذ ينبغي عليهم التمتع بمهارة اتخاذ القرار خصوصا في الأوقات الصعبة والحرجة، إذ كم من القرارات ترتب عليها نماء وازدهار مؤسسات بل ودول بأكملها، وكم من المنظمات انهارت وادثرت بسبب بعض

القرارات التي لم تكن في محلها أو لم تكن صائبة في الأساس، من هنا يظهر لنا جليا أهمية مهارة اتخاذ القرار وضرورتها في العناصر القيادية المسؤولة داخل التنظيم.

2-2-4- النماذج النظرية لعملية اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من النماذج التي تتناول خطوات اتخاذ القرار وذلك على حسب اتجاه صاحبها والتي نذكر منها ما يلي (الصاعدي، 2007):

2-4-1- نموذج بير Beyer: والذي يتكون من ثلاث خطوات أساسية وهي:

أولاً: تحليل الموقف: وتتطلب هذه الخطوة تعرف الفرد على المكونات الأساسية التالية:

- تحديد الهدف الذي يريد التوصل إليه والمفاتيح لهذا الهدف و خصائصه.

- التعرف على العوائق أو العوامل التي تمنع تحقيق هذا العمل.

ثانياً: تحديد البدائل: تشمل هذه الخطوة على ما يأتي

- تقويم البدائل بحسب الأهداف، المصادر، التكلفة، العوائق، النتائج.

- ترتيب البدائل بحسب المعلومات والمعايير التي وضعت.

ثالثاً: اختيار البديل الأفضل: يشكل الخطوة الثالثة ويتضمن ما يأتي:

- إعادة تقويم البدائل ذات الدرجة العليا بحسب القيم لدى الشخص

- التعرف على المخاطر المحتملة المترتبة على كل بديل والتأكد من صحة البدائل لكل بديل.

2-4-2- نموذج نيومان وكيربي Newman & Kirby: يتضمن هذا النموذج أربع

خطوات هي:

أولاً: التشخيص: وهو ضروري من أجل تجنب البداية المضللة، لتوضيح الابعاد الرئيسية في للموقف والوقوف على أسبابه الاصلية.

ثانياً: البحث: وهو أكثر العناصر الإبداعية في عملية صنع القرار، ويحتاج إلى الإدراك الواعي والخبرة الجيدة من متخذ القرار.

ثالثاً: العرض: ويقصد بها استعراض الموقف والموقف على النتائج المحتملة لكل بديل والقيام بالتحليل والمقارنة لاختيار البديل من بين البدائل المتاحة.

رابعاً: اختيار طريقة العرض: أو التنفيذ الفعلي للقرار.

2-4-3- نموذج برنس burns : يتضمن هذا النموذج الخطوات التالية:

- تقديم شامل للمهارات المختارة ويتضمن ذلك تعريف المهارة وتحديد الهدف وبيان وتوضيح الفوائد والعواقب واستراتيجية المهارة.....الخ.

- التدريب الموجه للمهارة مع تقديم مضمون معرفي مختصر عن المهارة.

- تقديم تدريب موجه بمحتوى جديد ويشمل مراجعة اسم المارة والتعرف على الاستراتيجية.....الخ ويولي ذلك مناقشة الطلاب في أدائهم والتعريف بالعائد

- الانتقال إلى التدريب بموضوعات دراسية واتقان استخدام المهارة مع مضامين دراسية أخرى مناسبة وتشجيعهم على التقرير أي المهارة ينبغي استخدامها في مواقف معينة

- الانتقال بالتدريب على المهارة إلى المشكلات جديدة تتطلب استخدام مهارات لتفكير عديدة.

- يساعد المعلم كل طالب على اختيار مشكلة حقيقية ثم اختيار استراتيجية حل المشكلات والتحقق من المشكلة باستخدام مهارات تفكير متعددة مع إرشاده إلى المصادر المناسبة تعيين الطالب على الحل وتطوير النتائج (الصاعدي، 2007، ص224-225).

2-4-4- نموذج والس وآخرون Wales & others: يتضمن هذا النموذج الخطوات التالية:

- تحديد الهدف

- بناء الأفكار

- إعداد الخطة التي يتم في ضوءها اتخاذ القرار.

- إصدار القرار.

2-4-5- نموذج اليس وتوبيز **Elias & Tobais**: يتضمن هذا النموذج الخطوات

التالية:

- تعريف المشكلة

- تحديد البدائل

- تقييم البدائل

- اتخاذ القرار.

2-2-5- خطوات ومراحل اتخاذ القرار:

من خلال النماذج السابقة لاتخاذ القرار يمكن القول ان هذه العملية تتضمن مجموعة من الخطوات الأساسية والتي يكاد يتفق عليها جميع الباحثين، وقد ذكرها كل من (علي وعمير، 2007) وهي كما يلي:

- تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.

- جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة.

- تحديد البدائل الممكنة للحل.

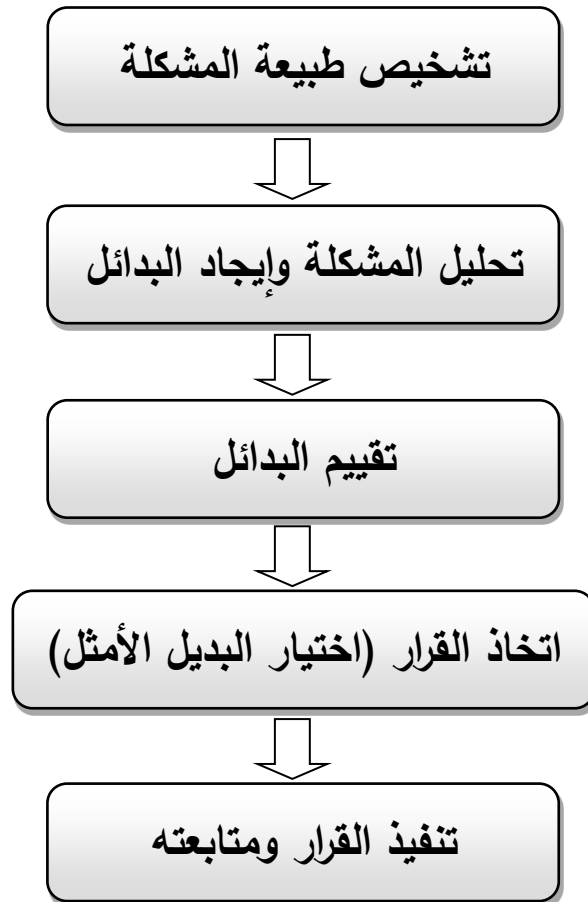
- تحليل البدائل وتقويمها وصولاً إلى أفضلها.

- اختيار أفضل البدائل (اتخاذ القرار). (علي وعميرة، 2007، ص168).

وقد ذكر (فيصل، 2013) خطوات اتخاذ القرارات الإدارية كالاتي:

- جمع المعلومات وتحديد الهدف المطلوب تحقيقه.
 - جمع معلومات عن الإمكانيات المتاحة وبلورة بدائل (وسائل) يمكن اعتمادها لتحقيق الهدف المحدد.
 - المقارنة بين البدائل ووضعها في سلم الأسبقيات في ضوء معلومات دقيقة.
 - اختيار البديل الأقل كلفة والأكثر ضمانا لتحقيق الهدف المطلوب.
 - صياغة القرار ومتابعة تنفيذه، وإدخال التعديلات اللازمة على الهدف ووسيلة القرار المصاغ في ضوء مستجدات الواقع وخلال عملية التنفيذ. (فيصل، 2013، ص24).
- والشكل التالي يوضح هذه المراحل (كاسر، 2006، ص45):

الشكل رقم (03): خطوات (مراحل) عملية اتخاذ القرار



المصدر: كاسر، 2006، ص45

2-2-6- العوامل المؤثرة في فاعلية واتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا هي عملية صعبة ومعقدة خاصة في منظمات الأعمال ذات الحجم الكبير، وعليه فمن الطبيعي جدا أن تؤثر فيها العديد من العوامل، منها الذاتي ومنها الموضوعي خاصة في مرحلة اختيار البديل المناسب، وحسب العديد من المؤلفين (الجريسي وجاد الله، 2000، ص 80) فإن هذه العوامل تتراوح بين الالتزام بالقوانين والأنظمة والاتجاه الفكري والعاطفة وشخصية متخذ القرار، إضافة إلى البيئة الاجتماعية من تقاليد وعادات قيم وأنظمة جماعية، والضغوطات الداخلية والخارجية الناجمة عما سبق والتي تؤثر إلى حد ما في اتخاذ القرار. وفيما يلي شرح بعض تلك العوامل المؤثرة. (مناصرية، 2004):

- القوانين والأنظمة؛
 - شخصية المتخذ للقرار وخبرته؛
 - المساعدون والمستشارون المختصون؛
 - المرؤوسين؛
 - الضغوط الداخلية والخارجية؛
 - كفاءة المتخذ للقرار؛
 - إرادة متخذ القرار أو خوفه من اتخاذه القرار؛
 - قدم او حداثة متخذ القرار في منصبه؛
 - كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار. (مناصرية، 2004، ص ص 21-23)
- هذا وتفاوت الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

1- ظروف التأكد بحيث تكون البدائل المتوافرة لحل المشكلة معروفة من حيث المردود والتكلفة.

2- ظروف المخاطرة، وذلك حينما تكون البدائل معروفة ومعلومة ولكن النتائج مشكوك فيها.

3- ظروف عدم التأكد وذلك عندما تكون البدائل غير معروفة وكذلك احتمالات حدوثها والعوائد المحتملة ممن كل بديل. (حريم، 2004، ص 228).

ويشير الصباغ (العتيبي، 2009) إلى أن بعض القرارات تتأثر بالظروف الشخصية لمتخذي القرارات، كالخبرة والإحساس، وبعضهم يعتمد على توافر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الأنسب، ولهذا فإن متخذي القرارات يختلفون مما ينعكس على نوعية القرارات المتخذة". (العتيبي، 2009، ص 17).

ويذكر الهواري (العتيبي، 2009) إلى الضغوط التي يتأثر بها متخذ القرار، وهي:

1- "ضغوط الظروف البيئية، وبصفة خاصة القيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد بالإضافة إلى متطلبات الدولة والمجتمع، والمنافسة والتكنولوجيا والمتعاملين.

2- المتطلبات التنظيمية: مثل السياسات والقيم والافتتاح السائد في المنظمة، والمناخ والسلوك العام فيها، بالإضافة إلى توافر الكوادر ومتطلبات الإنتاجية ومتطلبات العمل: (المعرفة، والمهارة، والرغبة، والقدرة).

3- احتياجات متخذ القرار: مثل حاجاته إلى الأمن والدعم والفرصة والسلطة المتاحة والاعتراف بالدور والمكافأة والإحساس بالإنجاز.

4- القيم والافتتاح الذاتي لمتخذ القرار". (العتيبي، 2009، ص 18).

2-2-7- الصعوبات التي تواجه متخذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار عملية صعبة غير سهلة لأنها تتعلق بالمفاضلة بين البدائل المحددة لمواجهة أمر ما، ويمكن تحديد الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار عند اتخاذ القرار بشأن موقف ما كما يلي:

- 1- ضغوط الظروف البيئية وبصفة خاصة القيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد بالإضافة إلى متطلبات الدولة والمجتمع والمنافسة والتكنولوجيات والمتعاملين.
 - 2- المتطلبات التنظيمية مثل السياسات والقيم والمناخ والسلوك العام فيها بالإضافة إلى توافر الكوادر ومتطلبات الإنتاجية ومتطلبات العمل (المعرفة - المهارة - والرغبة والقدرة).
 - 3- احتياجات متخذ القرار مثل حاجته إلى الأمن والدعم والفرصة والسلطة المتاحة والاعتراف بالدور والمكافأة والإحساس بالإنجاز.
 - 4- القيم والافتتاح الذاتي لمتخذ القرار.
 - 5- عدم قدرة متخذ القرار على حل مشاكله أولاً بأول، وعدم وجود المعلومات والبيانات الدقيقة المطلوبة، بالإضافة إلى تعدد مصادر الحصول على هذه المعلومات وعدم وضوحها مما يؤدي على التضارب في القرارات المتخذة. (الصاعدي، 2007، ص240).
- 2-2-8- طرق تفعيل اتخاذ القرار:

هناك مجموع من الطرق والوسائل التي من أنها أن تساهم في اتخاذ القرار وتنمية مهارة الأفراد في ذلك والتي من بينها ما يلي (Braham, 1993, p14):

- استشارة الآخرين وسؤالهم وأخذ رأيهم حول موقف أو مشكلة للوصول إلى المعلومات المطلوبة حول اتخاذ القرار.
- حذف الخيارات أو البدائل: وهنات يتم حذف الخيارات المكلفة للغاية أو التي تستغرق وقتاً طويلاً في موقف ما، وتتبلور هذه الاستراتيجية حول عملية الحذف.

- تحديد الأفضلية أو الأولويات وهي عكس العملية السابقة حيث يتم اختيار افضل البدائل فالذي يليه حسب المعايير المعطاة.
- تحديد البديل الأفضل في ضوء النتائج المتوقعة المترتبة عليه.
- موازنة السلبيات والإيجابيات حسب المعايير الموضوعية لتحديد الاختيار الأكثر ملاءمة.
- ترتيب البدائل حسب الأهمية، كما يحددها متخذ القرار، وهنا يكون الأفراد مدركين ما يلي:
 - لا توجد اختيارات أخرى غير المقدمة لهم.
 - كل اختيار مستقل ومنفرد عن غيره من الموقف.
 - أن عليهم ان يقبلوا الاختيار الأول، ولكن إذا كان هذا الاختيار غير متوقع في الوقت الحالي، أو قد لا يحل المشكلة، فعليه ان يختار البديل المنظم الثاني.
- تحديد الاختيار المفروض عن طريق اختيار بديل واحد، وهو الأكثر أهمية بين مجموعة من البدائل المطروحة، وهنا لا يسمح للأفراد بالابتكار أو اختيار بدائل أخرى.
- التفاوض بين الأفراد حول البدائل التي تم اختيارها، وفي هذه المواقف يعمل الأفراد بطريقة تفاوضية بحيث يتوصلون إلى اتفاق على ما يرغبون به من بدائل، وأما البدائل التي لديهم القدرة على التخلي عنها من أجل حماية بدائلهم الثمينة تحذف، ولعمل هذا التصنيف، وعلى الأفراد ان يتفاوضوا بطريقة منظمة.
- ابتكار أو اختراع قرارات ملائمة تتناسب مع المواقف المعطاة، وفق حدود وضوابط، وهنا لا بد أن يتسم متخذ القرار بالمرونة الكافية حتى يتمكن من اتخاذ قرار مناسب للمشكلة أو الموقف.
- استكشاف المواقف التي يواجهها الفرد ويحتاج من خلالها إلى اختيار البديل المناسب ودراسته بعمق، وهنا يتطلب الأمر إثارة عدد من الأسئلة لتوجيه التفكير نحو الموقف أو البدائل، وعادة ما تشتمل هذه الأسئلة على نماذج للتفكير العلائقي الوجداني. (Braham, 1993, p14)

3- مهارة (الاتصال) التواصل الفعال

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية، والتي بدونها لا يتم إنجاز العمل، فأبي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبيا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسات التي لا تستطيع إهمال أو تأخير أي من العمليات والوظائف الإدارية. (القيوتي، 2009، ص217)، ويعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، وتلعب أنواع الاتصال المختلفة دورا كبيرا في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها، أو وقت الفراغ المتاح أمامه، فالالاتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر، وإذا سألنا أي إنسان أن يصف لنا سيرة حياته اليومية فإن الإجابة المؤكدة ستكون إما القيام بالاتصال أو تلقي الاتصال.

ويعد الاتصال من السمات الإنسانية الأساسية، سواء أكان في شكل صور ام موسيقى، وسواء أكان الاتصال فعليا أم مستترا، إعلاميا أم إقناعيا، مخيفا أم مسليا، واضحا أم غامضا، مقصودا أم عشوائيا، داخليا أم مع أشخاص آخرين، فالالاتصال هو القناة التي تربطنا بالإنسانية، وهو الذي يمهد لكل ما نقوم به من أفعال. (مكاوي والسيد، 2009، ص23).

الاتصال الفعال هو الوسيلة التي بها تضمن المنظمة جودة مناخ العمل، والعلاقات داخل المنظمة وخارجها، ومن خلال الاتصال الفعال تستطيع المنظمة أيضا توفير واستثمار المعلومات، ومن ثم تضمن جودة القرارات في كافة عناصر عملية الإدارة وكذلك في جميع وظائف وأنشطة المنظمة، والاتصال هو ما يحقق الربط أو التواصل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض، وكذلك ييسر ويفعل العلاقات بين المنظمات بعضها البعض، وأيضا لا غنى عنه لأي منظمة في علاقتها مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معها من عملاء وموردين ومقاولين وأجهزة حكومية رسمية ومؤسسات مدنية وجماعات غير رسمية، وعلى مستوى المنظمة يستحيل ان تمارس أنشطتها وتتخذ قراراتها وكذلك يستحيل على وحداتها ان تقوم بمهامها وأن تنجز أعمالها وتحقق أهدافها دون عملية اتصال متكاملة فعالة، وهذا ما

يدفعنا للقول بأن: الاتصال هو البنية التحتية لممارسة المنظمة لأنشطتها وممارسة الإدارة لوظائفها. (أوبكر والبريدي، 2008، ص38).

3-1- مفهوم الاتصال:

يمكن القول بأن كلمة الاتصال من الناحية اللغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو وجد علاقة بين طرفين، أو بلغ الهدف، ويفيد ذلك بأن عملية الاتصال عملية تفاعل بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة، فهي تختلف عن عملية الإنباء والإعلام Broad casting، إذ تقتصر عملية الإنباء على نقل المعلومات من وجهة واحدة وذلك بهدف التأثير على الآخرين دون التواصل معهم وسماع وجهات نظرهم، فهي عملية أحادية وليست عملية تفاعل بين طرفين. (القيوتي، 2009، ص218).

وهكذا فإن عملية الاتصال في اللغة بمعنى الربط أو إقامة علاقة بين شيئين.

ويرجع اصل كلمة اتصال communication إلى الكلمة اللاتينية communis ومعناها commun أي مشترك أو عام، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما. (مكاوي والسيد، 2009، ص23).

أما من الناحية الاصطلاحية فيعرف القريوتي الاتصال بأنه: عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل. (القيوتي، 2009، ص218).

ويرى جورج اندبرج أن كلمة "اتصال" تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز. (مكاوي والسيد، 2009، ص24).

ويرى العلق ان الاتصال يعني تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه.(العلق، 2008، ص298).

ويذكر Zanaton وآخرون عن (Seiler & Beall, 2005) أنه يمكن تعريف التواصل بأنه "عملية تبادل المعلومات، من الشخص الذي يقدم المعلومات من خلال الأساليب اللفظية وغير اللفظية، إلى الشخص الذي يتلقى المعلومات. وأسلوب الاتصال الأكثر شيوعاً هو اللفظي، باستخدام لغة محددة حيث أنها عملية في اتجاهين، مع ردود الفعل على الرسالة الواردة. ويشمل التواصل أيضاً تبادل الأفكار والآراء والمعلومات مع هدف محدد. ويصرف النظر عن الاتصالات الشفهية يمكن أيضاً تبادل المعلومات باستخدام الرموز أو اللافتات. كما تم تعريف التواصل على أنه تقاسم وإعطاء معنى يحدث في نفس الوقت من خلال التفاعلات الرمزية.(Zanaton and all, 2011, p72).

ويشير Huseyin وآخرون نقلاً عن (Korkut, 2004) تعريف الاتصال على أنه: "الحساسية للرسائل اللفظية وغير اللفظية، والاستماع الفعال والاستجابة الفعالة"، كما ينقلون عن (Dokmen, 1989) تعريفاً للاتصال على أنه: "عملية التأثير على الطرف الآخر باستخدام عدد من الرموز". (Huseyin, Mehmet and all, 2014, p441).

فالاتصالات إذا عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسلة، فأى عملية تهدف إلى إثارة ردة فعل لدى المرسل بغض النظر عن طبيعة الرد المحتمل، لا تعتبر عملية اتصال بل قد تصبح ضوضاء، ذلك أن أي تنظيم ليس إلا جماعة من البشر تحكمهم قواعد وقوانين معينة بهدف تحقيق أهداف محددة، ولا بد لأعضاء مثل هذا التنظيم من التواصل في المعلومات والمشاعر والأحاسيس، وهذا محور الاتصالات.(القيوتي، 2009، ص219).

والاتصال هو الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات أو الأفكار والحقائق والمشاعر، من جهة أخرى حتى يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملة الاتصال. (رضوان، 2012، ص15).

ويعرفه الخولي بأنه: "العملية التي تمكن خلالها شخصين أو أكثر من تبادل الأفكار والحقائق والمشاعر والانطباعات مؤدياً ذلك بالتالي إلى الفهم المشترك من جانب كل فرد لمعنى ومغزى وفائدة محتويات الرسالة المتبادلة بينهم". (حميري، 2003، ص15).

الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار والشعور والسلوك، وهو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم لتبني مواقف وممارسات جديدة، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين أحدهما مرسل والآخر مرسل إليه. (البريدي وأوبكر، 2008، ص39).

ويذكر القريوتي تعريفاً لكل من هوكنز وبرستون مفاده: "عملية الاتصال هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية". (القريوتي، 2009، ص218).

ويرى الصيرفي أن تعريف الاتصال يجب أن يشتمل على الاعتبارات التالية:

1- مفهوم "العملية" وبمقتضاه ننظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها في حالة ديناميكية متغيرة.

2- يتم الاتصال بين الأفراد أو المجموعات، ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الأقل في عملية الاتصال أحدهما مرسل والآخر مستقبل.

3- لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها، فإن مجرد سماع الرسالة أو تلقيها لا يعني بالضرورة تفهمها، لأن هناك فرقا بين سماع أو قراءة الرسالة وتفهمها.

4- الغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى يحدث الاستجابة التي قصدها المرسل. (الصيرفي، 2008، ص 15 - 16).

ويذكر بوحفص (2007) تعريفا للتواصل على أنه: "هو إدراك ينطوي على نقل المعلومات بغرض الإعلام أو التأثير على المتلقي فردا كان أو جماعة عند نقل المعلومة تولد رد فعل وتؤثر لا على المتلقي فقط بل على المرسل عن طريق التغذية الراجعة كتأثير ذاتي وبهذا يصبح التواصل عبارة عن عملية". (بوحفص، 2007، ص 19).

3-1-1- مهارة التواصل:

من خلال التعاريف السابقة لعملية الاتصال يمكن اعتبار مهارة التواصل على أنها: قدرة الفرد على التورط في عملية تواصل وتحصيل أحسن فائدة مع إتقان دور المرسل والمستقبل وامتلاك (آليات/طرق/استراتيجيات) تجاوز التشويش واختيار أنسب الطرق للتواصل حسب متطلبات الموقف.

3-2- أهمية الاتصال:

إن الاتصال عملية بين البشر أساسية، نحس ونفهم من خلالها بيئتنا بما فيها من أناس، ونضفي عليها وعليهم معان معينة، ويتأتى تبعا لذلك أن نكون قادرين على التعامل معهم، أي نؤثر فيهم أو نتأثر بهم، وليس ثم سبيل إلى هذا التأثير أو ذلك التأثير سوى عن طريق هذه العملية الأساسية للاتصال. (سعد، 2005، ص 41).

ويعد الاتصال الفعال شرطا أساسيا حاكما لجودة الحياة الاجتماعية على مستوى الأفراد والجماعات، وشرطا أساسيا حاكما للكفاءة والفعالية على مستوى المنظمات، وشرطا أساسيا حاكما لتفعيل العلاقات بين المجتمعات. (البريدي وأبو بكر، 2008، ص 30).

وينقل كل من (Masturah and all, 2012) عن مجموعة من الباحثين "أن المقابلات المختلفة تشير إلى أن أصحاب العمل في جميع الميادين المهنية يبدون قيمة أكبر لمهارات

التواصل لدى الموظفين أكثر مما يتمتعون به في مهاراتهم التقنية. (Masturah and all, 2012, p326).

ويعتبر الاتصال العنصر الأكثر أهمية المطلوبة للبشر للتكيف مع البيئة. فمن خلال التواصل، يمكن للناس أن يجدوا الفرص للكشف عن مشاعرهم وتقاسم وتقييم المفاهيم والأفكار في أذهانهم، التأثير على الآخرين، والتأثر بهم، والاستفادة من عملية الاتصال، والنجاح يمكن أن يحدث من خلال التواصل. (Huseyin, Mehmet and all, 2014, p441)

والاتصال الفعال هو غاية كل مؤسسة أو إدارة أو مصنع فهو الذى ينظم العملية الإدارية أو التعليمية ويوحد النشاط تجاه هدفٍ مخطط له، فنقل المعلومات من فرد إلى فرد يعد من الضروريات الجوهرية؛ إذ بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف. (سلام، 2007، ص23).

وترجع أهمية عملية الاتصال إلى أن المقدر على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات تزيد من فرص الفرد في البقاء، النجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا خطيرا. (عيشوش، 2011، ص20).

ويمكن النظر لأهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل ومن وجهة نظر المستقبل، فمن وجهة نظر الأول (المرسل) تتمثل أهمية الاتصال في:

1- الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار على المستقبل أو جمهور المستقبلين وإعلامهم بما يدور حولهم من أحداث.

2- التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكاناتهم العلمية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.

3- الترفيه: وذلك بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.

4- الإقناع: أي إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

اما المستقبل فإنه ينظر لأهمية الاتصال من الجوانب التالية:

- فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.

- تعلم مهارات وخبرات جديدة.

- الراحة والمتعة والتسلية.

- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد على اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول

اجتماعيا. (الطوباسي وعليان، 2005، ص35).

3-3- خصائص الاتصال:

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:

3-3-1- الاتصال عملية ديناميكية:

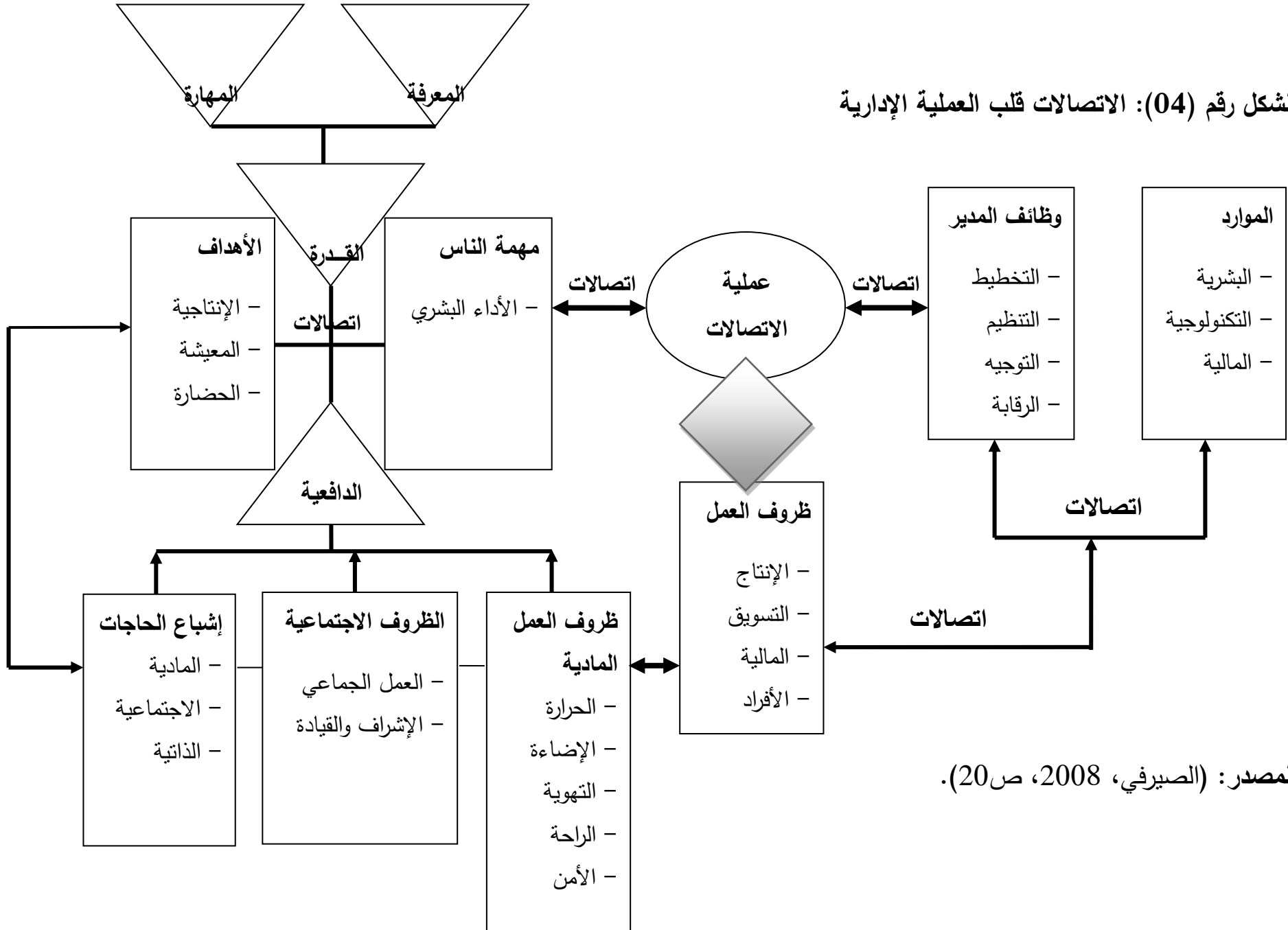
حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثير بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

3-3-2- الاتصال عملية مستمرة:

حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم ومستمر، وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية. (أبو عرقوب، 1993، ص50).

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (04): الاتصالات قلب العملية الإدارية



المصدر: (الصيرفي، 2008، ص20).

3-3-3- الاتصال عملية دائرية:

ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل إنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا ففي الاتصال في نسق دائري في إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

3-3-4- الاتصال عملية لا تعاد:

ونحن نقصد هنا أنه من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة، لأن الكلمات في تغير وكذلك المعاني، بل الحياة كلها.

3-4-4- عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من خمس عناصر أساسية، لا بد من توفرها لإتمام عملية الاتصال، فلا يمكن أن تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، فلا بد من تكاملها، ولأن عملية الاتصال ليست مجرد حركة إرسال أو إصدار أو بعث المعلومات، وبالتالي ليس لها هدف أو غاية محددة، بل هي عملية الهدف منها هو التأثير على السلوك الاتصالي الناجم عن ذلك، أو ما يسمى بالتغذية المرتدة أو الاسترجاعية (عيشوش، 2011، ص23)، وبذلك تكون عناصر الاتصال الأساسية هي ما يلي:

3-4-1- المرسل:

وهو الجهة التي تبعث وترسل المعلومات بقصد إثارة سلوك محدد، يتحدد المرسل في المجال الإداري في الإدارة بكافة أطراف العملية الإدارية بغض النظر عن المستويات الإدارية (القيوتي، 2009، ص222)، وهو الشخص الذي لديه إدراك معين للأشياء وخبرة مكتسبة ورصيد معرفي معين وله شخصية تميزه عن الآخرين وله رغبات واتجاهات وحاجات وتوقعات وطموحات وأهداف يكون لها تأثيرا واضحا على مآلديه من معلومات وأفكار يرغب في نقلها إلى الطرف الآخر، حيث يقوم المرسل بعدد من العمليات العقلية والمعرفية لمعالجة هذه الأفكار بالحذف أو بالإضافة أو الربط أو إعادة الصياغة أو التقويم وغيرها من

العمليات الوجدانية لتخرج الرسالة بالصورة التي يستهدفها الشخص المرسل. (البريدي، 2008، ص43)،

ويقصد بالمصدر أو المرسل، الشخص أو مجموعة أشخاص، الهيئة، أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين، ليشاركوه في أفكار، اتجاهات، أو خبرات معينة. ومن أمثلة ذلك المدرس، الأخصائي الاجتماعي، وقد تكون هذه الأفكار من ابتكار المرسل نفسه وقد تكن من ابتكار غيره، ينقلها لغيره، كالمدرس الذي ينقل لتلاميذه الحقائق العلمية والمعلومات التي توصل إليها علماء آخرون. (سلوى واميرة، 2005، ص36).

وقد ذكر الصيرفي (2008) مجموعة من العوامل التي يتأثر بها المرسل التي تؤثر بدورها على فاعلية الاتصال منها:

أ- **مجموعة المهارات الحركية:** منها مهارة الكلام والذي ينتج عن طريق أوتاره الصوتية التي تصدر الكلمات الشفهية أو مهارة الكتابة التي تنتج عن طريق النظام العضلي لليد، وكذلك عن طريق حركات الجسم المختلفة مثل تعبيرات الوجه وحركات اليدين.

ب- اتجاهات المرسل:

1- نحو نفسه: فالفرد الذي لديه اتجاهات سالبة نحو نفسه تنقصه الثقة بالنفس وبالتالي فغنه يعجز عن توصيل أفكاره وآرائه وعلى النقيض من ذلك إذا كان لدى الفرد اتجاهات إيجابية نحو نفسه يساعد ذلك على توصيل أفكاره وآرائه إلى الغير بسهولة ويسر.

2- نحو الرسالة: فإذا كان الفرد مؤمناً بالرسالة التي يوجهها على المستقبل ساعد ذلك على زيادة فاعلية الاتصال، أما إذا كان غير مؤمن بقيمة رسالته فإنه عادة ما يفشل في توصيل قضايا وحقائق الرسالة إلى المستقبل.

3- نحو المستقبل: إذا كان لدى المرسل اتجاهها سلبياً نحو المستقبل فإن ذلك يجعل الاتصال غير فعال حيث يشعر الفرد المرسل ان المستقبل ليس على المستوى المطلوب للمناقشة والعكس صحيح.

ج- المستوى الثقافي:

المهم هنا أن يكون لدى المرسل القدرة على تبسيط آرائه وخبراته وأفكاره التي يريد توصيلها إلى المستقبل وأن يستخدم في ذلك اللغة المناسبة. (الصيرفي، 2008، ص ص 34 - 35) وقد أضاف الطوباسي وعليان (2005) عاملين هما:

- **الخبرة والتجارب العملية:** وهي خبرة تكتسب إما من خلال مشاهدة الآخرين ومراقبتهم، أو المشاركة معهم في العلاقات والتجارب المشتركة، وكلما مر المرسل بميد من الخبرات والتجارب كلما تعززت فاعليته وكفايته.

- **الدوافع:** إن الرغبة والدافع الذاتي الداخلي لدى المرسل في تعزيز فاعليته لها أهميتها، وقد تصبح أهم العوامل جميعها، وإذا لم تتوفر هذه الرغبة الجادة وتستمر في مختلف أنشطة المرسل وأعماله، بحوثه، تحليلاته، متابعاته، وتكيفه فلا يتوقع له النجاح. (الطوباسي وعليان، 2005، ص 46)

4-1-1- القدرات الواجب توفرها في المرسل: (الصيرفي، 2008)

أولاً: القدرة على التوصيل

وهذه القدرة تعتمد على عنصرين هما:

1- **الفهم:** وهو القدرة على إدراك الشيء واستيعابه للحصول على معرفة أو استخلاص معنى معلوم ومحدد.

2- **المعرفة:** وتعني مزيج معقد من المفاهيم والأفكار والنظريات والقواعد والإجراءات التي ترشد الأفعال والقرارات والدراسات الطويلة في مجال معين وهي تتمثل في هيئة معلومات عامة ومجردة وتصلح للاستخدام بشكل عام.

ونلاحظ في المناقشات أنه يسيطر علينا عنصر الخجل أو عنصر الخوف من مدى صحة أفكارنا وهذان العنصران كثيرا ما تجعلنا نحجب أفكارنا وآراءنا البناءة داخلنا ولا نحاول

أن نخرجها إلى حيز التنفيذ وكم منا كان لديه فكرة تفيد الناس أو الإدارة أو الشركة أو المجتمع أو تسعى إلى تطويره ونحجبها ونقيدها داخلنا.

ثانياً: القدرة على الاسترجاع

وتعتمد أساساً على عنصرين أساسيين هما: الاستماع والإنصات، وهناك فرق بين الاستماع والإنصات، وقد قال سبحانه تعالى في الآية الكريمة:

(وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا).

نحن نستمع بآذاننا ولكننا ننصت بعقولنا ففي أمور كثيرة نستمع إلى أقوال وأحاديث ومناقشات ولكن لا تسجل في عقولنا أي لا ننصت إليها وقليلاً ما نستمع إلى أقوال وأحاديث ومناقشات وتسجل في عقولنا أي ننصت إليها ونؤمن بها. وطبقاً لما يقوله خبراء الاتصالات فإن الشخص العادي يتكلم 135 ك/د، ويستمع 400 - 600 ك/د، إذا فهناك طاقة زائدة للاستماع تعطينا الوقت لمسايرة المتكلم أو تركه عندما تكون عقولنا مشغولة.

ثالثاً: القدرة على خلق العلاقات الإنسانية الطيبة

يجب أن ينظر إلى عملية الاتصال بالآخرين على أنها عملية إنسانية بحيث ينظر إلى كل فرد بأنه نظام بذاته يجب أن نتعامل معه نظام له حاجات ورغبات وميول واتجاهات له قدرات ومعارف ومهارات. وكل إنسان له نظام يشتمل على مجموعة من عناصر القوة وعناصر الضعف، أو مجموعة من العوامل الإيجابية والعوامل السلبية والمهارة في عملية الاتصال هي في كيفية التعامل مع العوامل الإيجابية والعوامل السلبية للعاملين بحيث نزيد من الإيجابيات أو ننقص من السلبيات. (الصيرفي، 2008، ص 38 - 41).

3-4-2- الرسالة:

وتعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة، بهدف التأثير في سلوكه. (القيوتي، 2008، ص 222)، وتعتبر الهدف من عملية الاتصال، فهي المحتوى والمضمون الذي يريد المرسل أن ينقله للمستقبل، فقد تكون مجموعة الأفكار، المفاهيم،

المهارات، المبادئ، القيم، والاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات، لاشتراكهم فيها (سلوى واميرة، 2005، ص42)، لهذا تعد من حيث التصميم، المحتوى، وتوقيت إرسالها عنصرا من عناصر الاتصال الفعال، وينبغي صياغة الرسالة وفق حاجات ورغبات المستلم، بحيث تثير انتباهه، اهتمامه، ورغبته، وبالتالي تدفعه إلى اتخاذ القرار بشأنها. (الطائي وعلاق، 2009، ص29). وهي مجموعة المعاني التي يرسلها إلى المستقبل من خلال تضمينها مجموعة من الرموز أو المعلومات أو الآراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المرسل بنقلها إلى الطرف الآخر المستهدف، ويختلف شكل ومضمون الرسالة تبعا للهدف الذي أعدت من أجله. (الصيرفي، 2008، ص42).

3-4-3- القنوات (وسيلة الاتصال):

وهي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات أو المعلومات التي يتطلبها العمل، وقد تكون الوسائل التي تستخدم لنقل المعاني إما لفظية أو كتابية أو تقنية أو تصويرية، وكذلك فهناك رموز تستخدم في نقل المعلومات وقد تكون لفظية أو حركية أو رمزية. (القريوتي، 2008، ص222). وتختلف هذه الوسيلة وفقا لهدف الرسالة وطبيعة المتلقي -المعني- بتلك الرسالة وتتنوع الوسيلة أو قناة الاتصال التي تمر من خلالها الرسالة من المرسل للمستقبل، مثال ذلك: الحديث أو اللغة، الكتب، الخطابات، المطبوعات، الخرائط، الرسوم واللوحات، الأفلام، الإذاعة، التلفزيون، اللقاءات، والاجتماعات ... الخ. (هالة، 2000، ص27).

وتتعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال ومنها: القناة اللفظية، والقناة الحركية، والقناة الكتابية، والقناة التصويرية، والمهارة هنا تتمثل في تحديد أي نوع من تلك القنوات يجب استخدامه، هل توضع الرسالة في صورة رمزية يمكن رؤيتها؟ أم توضع على شرائط كاسيت بما يمكن سماعها؟ أم نحاول صياغتها بطريقة تمكن مثلا من استخدام حاستي السمع والبصر في نفس الوقت. (الصيرفي، 2008، ص42).

ونحن نعرف أن استخدام وسيلتين أفضل من استخدام وسيلة واحدة، وأن المتلقي لا يستطيع أن يحتفظ بالمعلومات الشفهية لمدة طويلة مثلما يستطيع بالمادة المرئية، لهذا يكون نقل المضمون المركب أكثر فعالية حينما يكون مرئياً عما لو كان شفهيًا. (مكاوي والسيد، 2009، ص50).

3-4-4- المستقبل (المتلقي):

وهو الطرف الآخر المستهدف بعملية الاتصال والذي قد يكون فرداً أو جماعة، وتحدد سمات المستقبل وتوقعاته وردود أفعاله إلى حد كبير مدى فعالية عملية الاتصال (المرسي وإدريس، 2002، ص 606)، والمتلقي هو أهم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة. (مكاوي والسيد، 2009، ص47).

أما عن المهارات المطلوب توافرها في المستقبل فإنها تتمثل فيما يلي:

- **مهارة القراءة:** وتتمثل في الأسلوب السليم للقراءة والذكاء والقدرة العقلية والتركيز على ما يتم قراءته.

- **مهارة الإنصات:** وتحتوي على الإنصات لمضمون الكلمات، والإنصات للمشاعر والأحاسيس المصاحبة للكلمات وتفهم الإيماءات غير اللفظية. (الصيرفي، 2008، ص45).

3-4-5- التغذية الرجعية (العكسية):

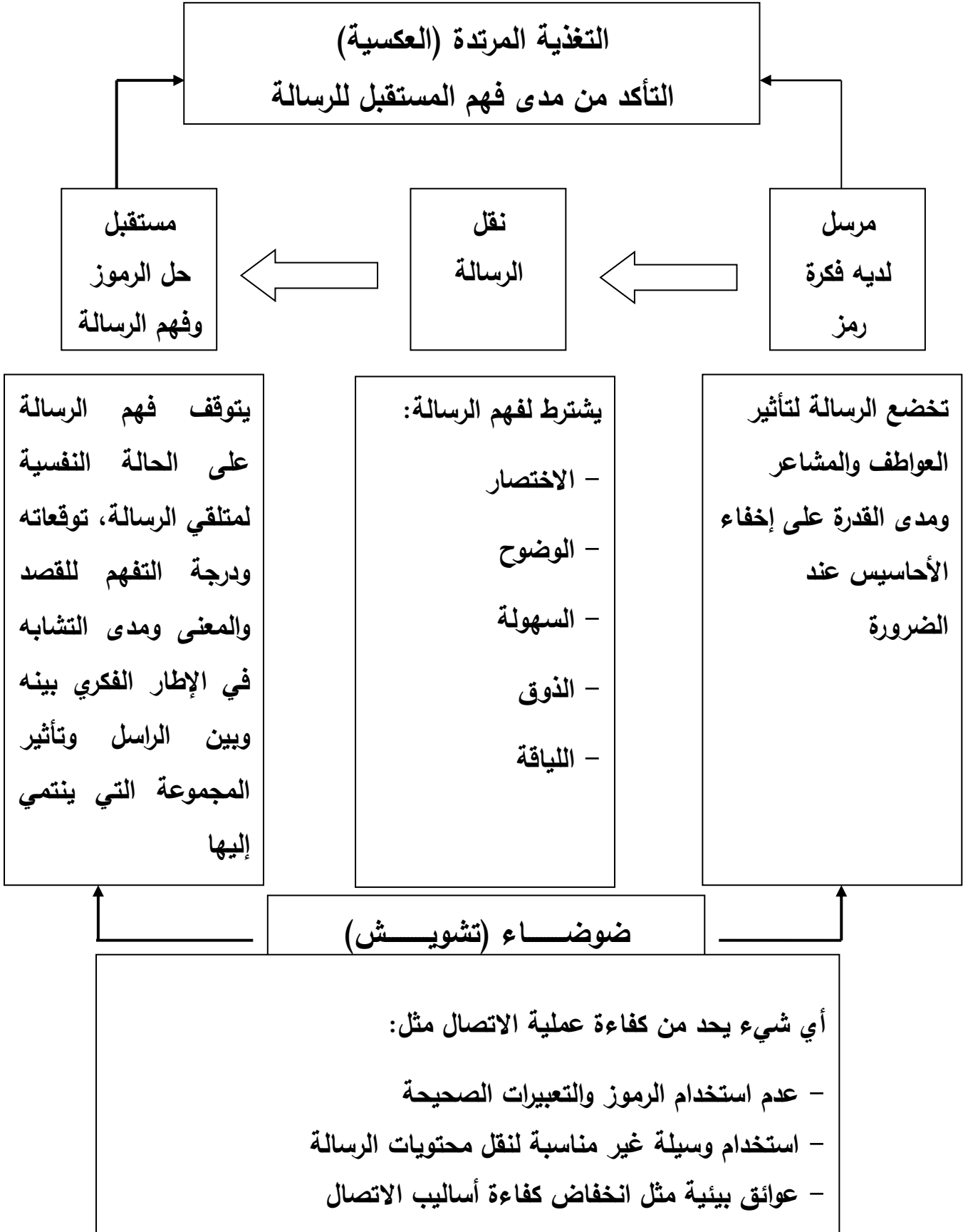
وتشير إلى مرحلة بدء تنفيذ المستقبل ما قصده المرسل من الرسالة، أي أنها تشير إلى استجابة المرسل إليه وسلوكه بعد تلقي الرسالة وفك رموزها. (البريدي وأبوبكر، 2008، ص44). وهي عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه، وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال. (القريوتي، 2009، ص222). وهي عملية الاستجابة أو ردة الفعل في الاصل، ويطلق عليها أحياناً (رجع الصدى) أو

الأثر لما يتلقاه المستقبل من كلمات وألفاظ وأفكار ومقترحات بعد إرسال رسالته، ويطلق على التغذية الرجعية (الرسالة العكسية) من المستقبل إلى المرسل حيث يبدي المستقبل من خلالها مدى إدراكه وفهمه ووجهة نظره نحو الرسالة التي تلقاها، وهذه العملية مهمة جدا في عملية الاتصال حيث انها تحقق للمرسل فرصة التعرف على مدى وصول الرسالة ووضوحها للمتلقى أو المستقبل وتساعده على التكيف حسب إدراك المستقبل وفهمه للرسالة. (الصيرفي، 2008، ص50).

وتتأثر عملية الاتصال ببعض العوامل لعل أبرزها التشويش وهو أي شيء يمكن أن يعوق أو يحد من كفاءة عملية الاتصال سواء لدى المرسل أو المستقبل أو في قنوات الاتصال. (الصيرفي، 2008، ص52).

وفيما يلي شكل يوضح عناصر عملية الاتصال

شكل رقم (05): عناصر عملية الاتصال (الصيرفي، 2008، ص 49)



3-5-5- وظائف الاتصال: (البريدي وأوبكر، 2008)

للاتصال العديد من الوظائف التي تمارس في سياقات مختلفة لها طبيعتها ودلالاتها وعلاقتها ومؤثراتها تعكس الأبعاد الأساسية في الحياة، وتتضمن تلك السياقات ما يلي:

3-5-3-1- السياق الديني/الفكري:

يعد هذا السياق واحدا من أهم السياقات التي تمارس فيها عملية الاتصال نظرا للأهمية الكبرى للدين في تشكيل أنماط في التفكير والسلوك في شتى مجالات الحياة، ومن الأمثلة على ذلك السياق الديني الذي يتواصل الناس فيه عبر خطبة الجمعة أو الدروس والبرامج الإعلامية الدينية بمختلف أشكالها.

3-5-3-2- السياق الثقافي/التعليمي:

كثيرة هي أنواع الاتصال التي تحدث في سياق تثقيف الناس أو تعليمهم، من خلال أدوات التثقيف المختلفة وأساليب التعليم المتنوعة في المؤسسات الثقافية (النوادي الأدبية، النوادي الثقافية ..) والمؤسسات التعليمية (المدارس، المعاهد، الكليات ...).

3-5-3-3- السياق الاجتماعي:

يتسم السياق الاجتماعي بأنه ينطوي على عدد كبير من عمليات الاتصال الإنساني داخل أروقة الأسرة وفي جنبات البيت، مما يجعله ذا كثافة أعلى من حيث تواجهه على خارطة الأنشطة اليومية للإنسان.

3-5-3-4- السياق السياسي:

يعكس هذا السياق الفضاء الذي تتحرك فيه الفعاليات والمؤسسات والجمعيات والأفراد باعتبارهم أطرافا تشارك في العملية السياسية بما في ذلك الحكومة، كالرسالة السياسية التي تنقلها الحكومة عبر أحد ممثليها للشعب تجاه قضية عامة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.

3-5-5- السياق الإداري/التنظيمي:

وهو ذلك السياق الذي تحدث فيه عمليات الاتصال في نطاق أعمال المنظمة أيا كان نوعها وأهدافها بطريقة تتوافق مع الهيكل التنظيمي والبنية الإدارية بمختلف مكوناتها.

3-5-6- السياق الاقتصادي:

يشير إلى السياق الذي تمارس فيه عمليات الاتصال ذات الطابع الاقتصادي بين الأطراف المستفيدة، ويتسم ذلك السياق بالسعة بالقدر الذي يعكس تنوع الأنشطة الاقتصادية بصورها التجارية والصناعية والزراعية والمالية والخدماتية. (البريدي وأوبكر، 2008، ص ص 165-166).

3-6- محددات عملية الاتصال:

يذكر حجازي أن هناك مجموعة من الأطر التي تتم فيها عملية الاتصال، وذلك كما ينقل القريوتي (2009) في العناصر التالية:

3-6-1- الإطار التقني:

يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة في الاتصال والتي شهدت ثورة دراماتيكية في تطورها، إذ تم تسخير أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، ومحطات الأقمار الصناعية والهاتف المتلفز، مروراً بالهاتف والبرقيات والتلكس، لخدمة وزيادة كفاءة الاتصالات، فقد أثرت وسائل الاتصال الحديثة إيجابياً على سهولة ويسر الاتصالات وسرعتها وقدرتها على التواءم مع الظروف المختلفة.

3-6-2- الإطار النفسي الاجتماعي:

يتمثل هذا الإطار بعمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال، من صراعات وتوافق وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على

عمليات التواصل، إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى اختلاف في تفسير التوجيهات والتعليمات.

3-6-3- الإطار التنظيمي:

ستحدد الإطار التنظيمي بطبيعة وسمات الإداري الذي تتم عمليات الاتصال من خلال قنواته، ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات، فالتنظيم المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع دوماً إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة، يؤدي إلى بطء عملية الاتصالات، وكذلك فإن اتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات لما تؤدي إليه من تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، للتصرف في ضوء ما يتوافر لهم من معلومات دون ضرورة الرجوع للمركز في كل شيء.

3-6-4- الإطار الثقافي:

يستوعب هذا الإطار الأطر التقنية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية السابقة الذكر، ويتمثل الإطار الثقافي بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع مثل الأسرة، والمدرسة والمسجد والعشيرة والجزب... الخ، إذ تتقوّل شخصية الإنسان من خلال القيم التي تغرسها فيه تلك المؤسسات، ومما ينعكس على التقنيات المستعملة في الاتصالات وعلى مدارك الأفراد وأنماط التنظيم المتبعة. (القيوتي، 2009، ص ص 224-225).

3-7- التفاوض (كشكل من أشكال الاتصال):

يعتبر الاتصال التفاوضي الأداة الأساسية في علاقات الأفراد بعضهم مع بعض إلى درجة يمكن القول معها بان من يحسن التفاوض يمكن أن يحقق كل ما يريد، وأن من لا يحسنه قد يصعب عليه أن يحقق أي شيء، وأن كثيراً من أصحاب الحقوق سواء كانوا أفراداً أو منظمات أو حكومات، فشلوا في الحصول على حقوقهم لأنهم لم يحسنوا التحدث عنها مع الآخرين، أي أنهم لم يحسنوا التفاوض للحصول على حقوقهم.

وقد عرف أبو بكر التفاوض على أنه: "عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة، وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملاءمة لتضييق مساحة الاختلاف، وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتوضيح والحجة والإقناع للتوصل على اتفاق مقبول بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض". (أبو بكر والبريدي، 2008، ص228).

ويجب على المفاوض أن يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات حتى يكون مفاوضا ناجحا والتي من بينها:

- الاتزان العاطفي والتوافق النفسي:

يتطلب النجاح في التفاوض ان يتصف المفاوض بالهدوء وأن يكون لديه القدرة على التحكم في الغضب والانفعالات.

- المنطق والموضوعية:

يتطلب النجاح في عملية التفاوض أن يتصف المفاوض بالمنطقية في تفكيره والالتزام بالموضوعية في تناوله لموضوعات وقضايا التفاوض.

- الثقة الموضوعية بالنفس:

لا تقتصر الثقة بالنفس كأحد متطلبات نجاح الاتصال التفاوضي على ثقتك بنفسك، وإنما تشمل ثقتك بالأطراف الأخرى، حيث تؤدي الثقة بالنفس والطرف الآخر في عملية الاتصال إلى تهيئة جو ودي متوازن لعملية الاتصال التفاوضي ييسر التعاون والاتفاق بينهم. (أبو بكر والبريدي، 2008، ص240-243).

3-8- المهارات الأساسية لمهارة التواصل:

نجاح المرء في الحياة مرهون بقدرته على الاتصال الفعال، إذ أثبتت الدراسات أن 85% من النجاح يعزى إلى مهارات الاتصال، و 15% منه فقط تعزى إلى إتقان مهارات العمل،

ولكي نتواصل مع الآخرين ببراعة لابد لنا من إتقان أساسيات التواصل، والقيام ببناء المكون الرئيس للاتصال الفعال، وهو كسب المصداقية والثقة لدى الآخرين، إذ لن يتواصل المستمع أبداً مع المتكلم إذا لم يثق به، ويعتقد أن لكلامه مصداقية، ولن يكون الشخص ناجحاً في حديثه حتى يستطيع باستمرار بناء الثقة والمصداقية بما يقول. (البيداني، 2016).

إن القيام بعملية الاتصال بشكل فعال يتطلب إتقان المهارات الاتصالية والتي لها دور أساسي في نجاح عملية الاتصال أو فشلها، وأهم المهارات الاتصالية تتمثل فيما يلي: (الصيرفي، 2008).

3-8-1- مهارة القراءة:

القارئ الجيد هو الذي يقرأ ويستوعب ما قد قرأه من أفكار وعبارات من خلال القدرة على تمييز الأفكار الرئيسة من الأفكار الثانوية، وكذلك يميز الأفكار المتعلقة بالموضوع المراد توصيله إليه من الأفكار غير المتعلقة بالموضوع، كما أن القارئ الجيد ينبغي أن يكون موضوعياً في الحكم على الأمور، وأن لا يطلق العنان لخيالاته وانطباعاته الشخصية للتأثير على أحكامه.

والقراءة هي عملية استرجاع منطوق أو ذهني لمعلومات مخزنة في الدماغ سواء كانت تلك المعلومات على شكل حروف، رموز، أو حتى صور، وذلك عن طريق النظر أو اللمس كما في لغة بريل بالنسبة للمكفوفين، وهناك أشكال من القراءة لا تكون للغة وذلك كقراءة النوتة الموسيقية أو الصور والرسوم التوضيحية، وفي مصطلحات الحاسوب فإن القراءة هي استرجاع معلومات من أماكن تخزينها على الحاسوب كذاكرة الحاسوب أو الأقراص الصلبة والمرنة وغيرها. (النوبي، 2010، ص 60).

3-8-2- مهارة الكتابة:

إن الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل ما يريد توصيله إلى الآخرين من خلال الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم، وبصياغة جيدة بدون أية أخطاء في القواعد أو التهجئة كما ينبغي على

الكاتب مراعاة التسلسل المنطقي من آراء وأفكار المادة الاتصالية، إن الكاتب الجيد يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب إليهم، فالرسالة التي توجه للمدير العام تختلف في صياغتها وكلماتها عن الرسالة التي توجه إلى العمال.

وتعتبر الكتابة "طريقة يمكن بها توثيق النطق ونقل الفكر والأحداث إلى رموز يمكن قراءتها حسب نموذج مخصص لكل لغة، وقد بدأ الإنسان الكتابة عن طريق الرسم ثم تطورت هذه الرموز إلى أحرف لكي تختصر وقت الكتابة". (النوبي، 2010، ص66).

3-8-3- مهارة الإنصات:

عملية الإنصات تتضمن الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون وعدم الانشغال بأداء أية أمور أخرى أثناء هذا الاستماع. والإنصات الجيد يبدو واضحا على ملامح الشخص المنصت، مما يشجع المتكلم مواصلة حديثه وإبداء وجهة نظره بدون تردد. (الصيرفي، 2008، ص56).

الإنصات يقصد به الاستماع بفهم واحترام وعدم المقاطعة ومحاولة استيعاب الرسائل التي تصدر بطريقة لفظية أو غير لفظية ويقال أننا نستخدم فقط 25% من قدراتنا في الإنصات. (سلام، 2007، ص27).

وينقل كل من (ألين ولوشا) عن نوربرت وينر قوله: "إن الكلام (الحديث) لعبة مشتركة بين المتحدث والمستمع تتم في مواجهة قوى التشويش والارتباك ... وإذا لم يبذل كلاهما الجهد، فإن تحقيق الاتصال فيما بينهما يصبح أملا ضائعا". (صدقي، 2008، ص11).

ومن بين أهم مهارات الاستماع والتي ذكرها حمزة وآخرون (2011) ما يلي:

3-8-1- مهارة الفهم: وتحتاج هذه المهارة إلى الاستعداد للاستماع بفهم للكلمات والجمل، ثم القدرة على متابعة المتحدث وعدم صرف الذهن عنه بالشواغل المختلفة، ثم القدرة على استيعاب الفكرة العامة للحديث.

8-3-2- مهارة الاستيعاب: وتحتاج هذه المهارة إلى القدرة على فهم الأفكار منفصلة في الحديث المسموع ثم الربط بين تلك الأفكار ثم القدرة على تحليلها إلى أفكار جزئية مكونة.

8-3-3- مهارة التذكر: وتحتاج إلى القدرة على معرفة محددات النص المستمع إليه والجديد الذي احتواه والقدرة على ربطه بخبرات سابقة تسهل تذكره له والقدرة على الاحتفاظ بكلماته ومعانيه أو بأحدهما في ذاكرته. (حمزة وآخرون، 2011، ص 646).

3-8-4- المقدرة على وزن الأمور (التفكير):

وزن الأمور أو التفكير، فنحن جميعا نتفق على أن مهاراتنا في الاتصال ومقدرتنا على استخدام الكلمات التي تؤثر على أفكارنا نفسها، وأن مهارات الأفراد تختلف من حيث تقديرهم للأمور ووزنهم لها، فهناك من يقيم الأمور بأكثر مما تستحق أو بأقل مما تستحق، وهناك من يقيّمها على أسس سليمة وواقعية، أن القدرة على وزن الأمور بالشكل السليم تؤدي إلى نتائج أفضل في الاتصال.

3-8-5- مهارة المحادثة:

ينبغي على المتحدث أن يركز على جوهر الموضوع اثناء الحديث وأن لا يترك الحديث يقوده إلى مواضيع أخرى متشعبة لا تتعلق بالموضوع الأساسي، كما ينبغي عليه أن يقوم باستعمال الكلمات والمصطلحات في مواقعها وأن يتقن مخارج الحروف والألفاظ حتى يكون كلامه واضحا ومفهوما من قبل الآخرين. (الصيرفي، 2008، ص ص 55-57).

3-9- استراتيجيات التواصل الفعال:

يذكر سلام (2007) عن بيبي وآخرون (2000) أن الاتصال الفعال لكي يتم يستلزم اتباع استراتيجية معينة تتلخص خطواتها في الآتي:

9-1- ركز على ما تعرف:

صف مشاعرك بدلا من تقييم الآخرين. عبر عن نفسك، قدم معلومات، ملاحظات، قضايا هامة أكثر مما تقدم من افتراضات عن الناس والمواقف.

9-2- ركز على القضية وليس على الشخص:

حاول ألا تأخذ كل شيء بشكل شخصي، عبر ببساطة عن حاجاتك وآرائك في علاقة الآخرين بالعمل الذي تؤديه وقتها، حاول أن تحل المشاكل بدلا من السيطرة على الغير. فبدلا من أن تنتقد أحد المرؤوسين عبر عن اهتمامك بكيفية أداء العمل بشكل أفضل مستقبلا.

9-3- كن أصيلا ولا تكن ممسوخًا:

كن صادقًا وحرًا، كن صادقًا مع نفسك أولاً، وركز في أن تعمل بجد ودقة مع الناس حولك واجعل سلوكك متكاملًا.

9-4- اعمل مع الناس أكثر من ابتعادك عنهم:

على الرغم من أن العلاقات المهنية تتطلب وضع حدود على العلاقات مع العاملين فإنه من المهم أن تظهر حساسية واهتمامًا بمن تعمل معهم لأنك لو لم تهتم بهم فمن الصعب أن يهتموا بك حين يعملون سويًا.

9-5- كن مرناً مع الآخرين:

اسمح بسماع وجهات نظر أخرى وكن سمحًا في تقبل طرق عمل مختلفة فالاختلاف يولد الإبداع والتجديد.

9-6- قدر نفسك وخبراتك:

كن حازمًا فيما يختص بحقوقك واحتياجاتك؛ فعدم تقديرك لنفسك سوف يقود الآخرين لعدم تقديرك. قدم أفكارك وتوقع دائمًا أنك ستعامل بشكل لائق ومحترم.

9-7- قدم نفسك على أنك مساوٍ لهم ولست أعلى منهم:

حتى لو كنت في موقع السلطة ركز على كونك فرداً، وأن الآخرين أفراداً، ومن حق كل فرد أن يعبر عن نفسه وأن يشارك في العمل.

9-8- أظهر استجابات مشجعة:

استجب للآخرين بشكل يظهر اعترافك بخبراتهم واشكرهم على مشاركتهم، احترمهم حتى لو اختلفت معهم فهذا حقهم، قدم أسئلة، أظهر تعبيرات إيجابية وقدم لهم تغذية داعمة موجبة كلما أمكن ذلك.

9-9- يجب أن يكون سلوكك متسقاً ما بين التلميحات اللفظية والإيحاءات غير اللفظية:

إن الإشارات غير اللفظية تميل أحياناً أن تكون أكثر إقناعاً من الرسائل اللفظية فمثلاً إذا كنت تعبر عن اهتمامك البالغ بأحد الأفراد فلا تتجهم وأنت تناقشه، فهذا يحير المستمع. (سلام، 2007، ص ص 26-27).

4- مهارة العمل الجماعي

لا يمكن تصور إنسان بدون جماعة أو يعيش بمعزل عن الناس، ومنذ أن خُلِقَ النَّاسُ وهم موجودون ضمن جماعات، والإنسان كما أورد ابن خلدون وغيره اجتماعي بالطبع، أي أنه لا يمكنه العيش لوحده بمعزل عن المجتمع، ولأن مصالحه وقوام حياته لا يقوم إلا ضمن الجماعة، ولعلنا نجد العلامة ابن خلدون صدر كتابه المقدمة بقوله: "الباب الأول من الكتاب الأول في العمران البشري على الجملة وفيه مقدمات، المقدمة الأولى: في أن الاجتماع الإنساني ضروري، ويعبر الحكماء عن هذا بقولهم: (الإنسان مدني بالطبع)، أي لا بد له من الاجتماع الذي هو المدنية في اصطلاحهم وهو معنى العمران". (ابن خلدون، 2001، ص73).

ويواصل العلامة ابن خلدون كلامه عن ضرورة الجماعة للفرد، وأنه لا يمكنه البقاء ومقاومة الأخطار التي تواجهه في حياته سواء الطبيعية منها أو ما يتلقاه من الحيوانات العجماء، فنجدته يشير إلى ذلك في قوله: "فالواحد من البشر لا تقاوم قدرته قدرة واحد من الحيوانات العجم سيمما المفترسة؛ فهو عاجز عن مدافعتها وحده بالجملة؛ ولا تفي قدرته أيضا باستعمال الآلات المعدة للمدافعة لكثرتها وكثرة الصنائع والمواعين المعدة لها فلا بد في ذلك كله من التعاون عليه بأبناء جنسه، وما لم يكن هذا التعاون فلا يحصل له قوت ولا غذاء، ولا تتم حياته، لما ركبة الله تعالى عليه من الحاجة إلى الغذاء في حياته، ولا يحصل له أيضا دفاع عن نفسه لفقدان السلاح فيكون فريسة للحيوانات، ويعاجله الهلاك عن مدى حياته، ويبطل نوع البشر، وإذا كان التعاون حصل له القوت للغذاء والسلاح للمدافعة، وتمت حكمة الله في بقائه وحفظ نوعه، فإذن هذا الاجتماع ضروري للنوع الإنساني، وإلا لم يكمل وجودهم وما أراده الله من اعمار العالم بهم واستخلافه إياهم، وهذا هو معنى العمران الذي جعلناه موضوعا لهذا العلم". (ابن خلدون، 2001، ص74).

4-1- مفهوم الجماعة:

تمثل الجماعات سمة مميزة للحياة، فكل منا كان ولا يزال عضواً في العديد من الجماعات المختلفة مثل جماعات الدراسة وجماعات العمل وجماعات الأسرة والجماعات الدينية والجماعات السياسية والاجتماعية وغيرها، ولعل هذا ما يميز الكائنات الحية بصفة عامة والإنسان على وجه الخصوص، فهو كائن اجتماعي بالطبع، لا يستطيع العيش بمعزل عن الناس، "ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، لذلك من الضروري فهم ماهية الجماعة، وأسباب انضمام الأفراد للجماعات، ومعرفة مدى تأثير الجماعة على الفرد، وآليات الجماعة والهياكل أو الأطر التنظيمية غير الرسمية التي ينطوي تحت لوائها الأفراد". (القيوتي، 2009، ص143).

وقد تعددت التعريفات التي تناولت الجماعة، ويمكن ذكر مجموعة منها كما يلي:

شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق غاية أو هدف مشترك. (المرسي وإدريس، 2002، ص448).

ويرى القريوتي أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة، وينتقدون بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي. (القيوتي، 2009، ص143).

هي شخصين أو أكثر، يتفاعلون فيما بينهم ويعملون من أجل تحقيق أهداف معينة مشتركة. (Stephen & Timothy, 2013, p273).

هي مجموعة من شخصين أو أكثر، يعملون من أجل تحقيق هدف مشترك ويتفاعلون فيما بينهم، ويسعى كل فرد منهم إلى العمل بشكل فعال لتحقيق أهدافه الشخصية وتحقيق أهداف الجماعة. (Kondalkar, 2007, p145).

4-2- خصائص الجماعة:

من خلال المفاهيم السابق للجماعة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص المميزة للجماعات وهي:

- الاعتماد المتبادل لأعضاء الجماعة على بعضهم البعض، حيث يتشاركون بدرجة كبيرة في القيم والاتجاهات والأهداف.
- وجود أنماط اتصال وتفاعل واضحة بين أعضاء الجماعة.
- اشتراك أعضاء الجماعة في الأهداف وفي الشعور بوحدة الهوية.
- حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها.
- تميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي. (الطويل، 1986، ص304).

4-3- أنواع الجماعات:

تتقسم الجماعات داخل التنظيم إلى مجموعتين رئيسيتين هما الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية، وفيما يلي شرح مختصر لها:

4-3-1- الجماعات الرسمية:

هي تكوين معتمد من الأفراد يشكله التنظيم لإنجاز مهام أو تحقيق أهداف محددة، وعادة ما يتم رصد جماعات العمل الرسمية على خريطة التنظيم كما أنها قد تنشأ بقرار إداري أو مذكرة. (المرسي وإدريس، 2002، ص451). ويمثل هذا النوع من الجماعات الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي من تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهنا يمكن الإشارة إلى ما يسمى الجماعة المشكّلة وفق التسلسل الرئاسي Command Group، والتي تتشكل من عدد من المرؤوسين يشرف عليهم رئيس مسؤول عنهم وعن أدائهم. (القريوتي، 2009، ص153).

4-3-2- الجماعات غير الرسمية:

تتصف هذه الجماعة بأن العضوية لا تتشكل ولا تتحدد وفقا لمقتضيات التنظيم، بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية، ومن ذلك جماعات المصالح التي تتشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لأزمات، أو تهتم بتنظيم رحلات أو نشاطات اجتماعية خاصة بها، وكذلك هناك جماعات الصداقة والتي تتشكل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة، وإنما للتوافق مع القيم والمشاعر بين أفرادها، وهو أمر مهم لكافة الناس، إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن وبالاعتراف بذاتيتهم وبالاحترام والانتماء، وبالقوة والقدرة على إنجاز الأهداف من خلال العضوية في الجماعة. (القيوتي، 2009، ص153).

4-4- مفهوم فريق العمل:

يرتبط مفهوم فرق العمل بمفهوم جماعة العمل حيث يعرف الباحثون في علوم الاجتماع الجماعات بأنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات و ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة. (سلطان، 2003، ص279).

هذا وقد سادت إدارة العمل الفردي منذ بدء ظهور علم الإدارة وحتى منتصف القرن العشرين، وذلك بتأثير المدرسة التaylorية (في ميدان العمل الإنتاجي) المستندة على أسس الفردية والتخصص في العمل وتوزيعه على الأفراد، والمدرسة (البيروقراطية) المستندة إلى الاعتماد على التخصص الوظيفي والإجراءات المحددة والدقيقة والإفراط في توصيف الوظائف وتقسيم المسؤوليات بين المستويات الوظيفية المتعددة. (جربوع، 2014، ص36).

تعد فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطور تنظيماتها وتحسين أدائها، وبرزت أهميتها على اعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات الأعمال حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة عمل المنظمات وبرزت أهمية فرق العمل أيضاً لما ينتجها من تحقيق

مجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكنهم في العمل والأداء، لذلك تدأب منظمات الاعمال المعاصرة ولا سيما في البيئة المتطورة على تبنيها لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على مواجهة التحديات المتعددة. (إبراهيم، 2014، ص 156).

وقد تعددت تعاريف الباحثين لفريق العمل ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يرى بيل أن فريق العمل عبارة عن: مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو. (بيل، 2003، ص 16).

ويرى Schermerhorn بأنها: مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة الذين يعملون معا لإتمام أهداف مشتركة في الوقت الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة. (Schermerhorn, 2002, p416).

"مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة". (خضير وروان، 2010، ص 161).

مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة. (حسين، 2004، ص 03).

ويرى Torrington أن فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة من الأفراد، أي أن فريق العمل يتطلب جهداً تعاونياً وليس تنافسياً، إذ كل عضو يأخذ مسؤولية كفاءة أداء الفريق ككل. (Torrington, 2002, 317).

وقد أورد (القريوتي، 2009) فرقاً جوهرياً بين فرق العمل وجماعات العمل حيث يقول:

"جماعة العمل مكونة من أعضاء هدفهم الأساس هو الاشتراك في معلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به هو والمحدد له

كشخص، أما عمل الفريق فإنه يختلف بأن الهدف يكون إنجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد، وهو هدف الفريق ككل. (القيوتي، 2009، ص160).

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن فريق العمل يختلف عن جماعة العمل في كون الفرد داخل الفريق يسعى لتحقيق أهداف الفريق ككل، عكس جماعة العمل التي يسعى الفرد إلى تأدية ما عليه من مهام دون مراعات ما إذا كان غيره من أعضاء الجماعة قد أتم عمله أم لا، بمعنى أنه يسعى إلى تحقيق أهدافه وما وكل إليه من مهام فقط.

4-5- الجماعات وفرق العمل:

من المفيد أن يتم تحويل كافة الجماعات إلى فرق عمل بحيث تسودها الروح التعاونية وروح الفريق، ومن العوامل التي تساعد على ذلك:

- الحرص على حصر العضوية في الجماعات بعدد غير كبير، فكلما كان حجم الجماعات كبيراً كان من الصعب أن تتحول على فريق عمل.

- اختيار الأشخاص ذوي القدرات والمهارات للعضوية في الجماعات، ومن المهارات اللازمة في هذا المجال المهارات الفنية، ومهارات التحليل وتقديم المقترحات، ومهارات الاتصال والاستماع.

- الحرص على تحديد الأدوار بشكل دقيق والتنوع في العضوية، لأن ذلك يوفر فرصة لطرح أفكار جديدة.

- الالتزام بتحقيق هدف عام يهم الجميع.

- توفير قيادة قادرة على إدارة الجماعة.

- إيجاد نظام مناسب لتقييم الأداء وإعطاء الحوافز.

- تنمية أواصر الثقة والانفتاح بين الأعضاء بحيث يشعروا بالحرية والرضى عن العمل ضمن إطار الجماعة. (القيوتي، 2009، ص162).

4-6- العمل الجماعي:

إن العمل الجماعي يقتضي التعاون الذي يتم فيه إخضاع مصالح الأفراد إلى وحدة الجماعة وأهدافها، ويتم تنظيم فرق العمل بحيث تنظم أفرادا يتمتعون بقدرات ومواهب يمكن أن توجه وتجمع لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام بحيوية أكثر، ويتطلب هذا التنظيم مجموعة الأفراد الذين يكملون بعضهم البعض، لأن عمل الفرد مع مجموعة متنوعة المهارات ومكاملة من حيث الكفاءات وحتى الثقافات من شأنه المساهمة في إنجاح الفريق وتحقيق أهدافه.

ويعرف العمل الجماعي بأنه: مجموعة من الناس يعملون ويعتمدون على بعضهم البعض للقيام بالأداء الأمثل وتحقيق الأهداف. كما يعرف كذلك بأنه التنسيق والتخطيط المنهجي للجهد من قبل المجموعة لتحقيق هدف مشترك بالطريقة المثلى.

إن الأصل في العمل الجماعي هو التعاون والذي يقصد به إخضاع مصالح الأفراد إلى وحدة الجماعة أو الفريق تحقيقاً لأهدافها وما أنشأت من أجله.

إن العمل الجماعي يعني تنظيم أفراد الفريق ومواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم وتوجيهها في جهد جماعي نحو إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، مما يضمن مرونة وتنوعاً في المهارات تسمح لأعضاء الفريق بأن يكمل بعضهم بعضاً. (Anthony & Leila & Ann, 1990, pp 309-310).

العمل الجماعي هو " تفاعل الأفراد فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة" أو هو "التنظيم الجماعي للعمل مما يحقق نوعاً من التآزر". (Cetin and Nasrin, 2012, p887).

ويشير العمل الجماعي إلى "مجموعة من الإجراءات والإستراتيجيات والمنهجيات التي تستخدمها مجموعة من الأشخاص لتحقيق الأهداف وتقاسم المسؤوليات. ويشمل العمل الجماعي إنشاء مجموعات يجتمع فيها الناس ويتعاونون ويتفاعلون على وجه التحديد لغرض

معين (العمل أو المشروع)، ويغطي ثلاثة مجالات عمل رئيسية هي: بناء الفريق والعمل الجماعي وديناميات المجموعات. (Ignacio and all, 2012, p1665).

ويذكر (Ignacio and all, 2012) أنه من المهم أن نلاحظ أن العمل الجماعي ليس هو نفسه الفرق وينقل عن Carillo (2007) تعريفا للعمل الجماعي بأنه "مجموعة من الأفراد المكلفين أو المعيّنين وفقا لمهارات وكفاءات محددة لتحقيق هدف معين تحت إدارة منسقة ، وهكذا العمل الجماعي هو معرفة كيفية التفاعل مع الآخرين على أساس فردي، وتوفير مواردهم الشخصية لتحقيق الأهداف المشتركة. (Ignacio and all, 2012, p1665). لذلك فإن التفاعل بين الناس ضمن العمل الجماعي هو ما يحفز وجود علاقات بين الكفاءات السلوكية، وخاصة القيادة والتفاوض.

ويذكر Manilall وآخرون نقلا عن (Greenberg & Baron, 2003) أن "العمل الجماعي هو مجموعة صغيرة من الأفراد ذوي المهارات التكميلية الذين يلتزمون بهدف مشترك، وأهداف الأداء، والمنهج الذي يتحملون فيه المسؤولية المتبادلة. التي قد تولد تفاعلات اجتماعية بين أعضاء الفريق. وهناك ثلاثة جوانب من هذا التعريف مهمة: التفاعل بين الأفراد، والجهد الجماعي، والترابط. ويرى فريق آخر أن العمل الجماعي الناجح يعتمد على التآزر بين أعضاء الفريق في خلق بيئة العمل المناسبة، حيث يساهم جميع الأعضاء في المشاركة من أجل تعزيز وتطوير نتائج إيجابية لفريق فعال. ويؤكد هؤلاء المؤلفون على أن أعضاء الفريق مطالبون بالمرونة الكافية للتكيف في أوضاع العمل التعاوني حيث تتحقق الأهداف من خلال التعاون والترابط الاجتماعي. (Manilall and all, 2015, p486).

4-7- مهارة العمل الجماعي:

هي قدرة الفرد على الاندماج بمرونة في مجموعة عمل؛ من خلال تقبله لأعضائها وتوزيع الأدوار فيها، مع الالتزام بمعاييرها والاستعداد للمساندة والتضحية في سبيل تحقيق أهدافها.

4-8- أهمية العمل ضمن الفريق:

لقد وجهت مجموعة من الانتقادات إلى أساليب التدريس المستخدمة في المؤسسات التعليمية على اعتبار أنها نظرية جدا وموجهة نحو الامتحان، وهو الأمر الذي يجعل من تطوير مهارة التواصل بين الأشخاص منخفض، والتواصل ضروري للعمل بفعالية في فريق واحد، وعدم وجود هذه المهارة داخل الفريق يعرضه للخطر. (Mohd and all, 2013, p998).

يذكر Torabi أن "نتائج الدراسات التي أجراها Siebert وآخرون. (2004) وChen وآخرون. (2007) على أن العمل الجماعي يزيد الفعالية ويحسن أداء الموظفين من خلال التأثير على التمكين الشخصي (ماثيو، 2008). وعلاوة على ذلك، فإن نتائج البحوث التي أجراها Campion وآخرون. (1996)، Hutton (2000)، McGrath (1964)، Millward وآخرون (2010) وRajagopal & Rajagopal (2008) "أن فرق العمل، التي لديها هيكل متماسكة، تحسن عملية صنع القرار والتفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء، وزيادة قدرة ومرونة الموظفين ضد التغيرات البيئية". (Torabi, 2016, pp 33-34).

ولعل أهم ما يميز العمل الجماعي كونه (Wahid et al., 2011) "يساهم في خفض معدلات الغياب ودوران العمل، بالإضافة إلى زيادة التوافق المهني خصوصا في ظل الفرق التي تمارس وتقوم بنفس النشاطات". (Cetin and Nasrin, 2012, p887).

4-9- مراحل تشكل فرق العمل:

يمر فريق العمل بمجموعة من المراحل كغيره من الجماعات تبدأ بتشكله واستقراره وبروزه وتنتهي بزواله واندثاره، وهو محكوم بالقواعد الاجتماعية لأي جماعة بغض النظر عن صفتها ووظيفتها، ولعلنا نميز خمسة (05) مراحل أساسية في حياة فريق العمل وهي كما يلي:

4-9-1- مرحلة التشكيل Forming:

تتميز هذه المرحلة بكثير من الغموض حول تشكيل الفريق وأعضائه ومجموعة أهدافه، "مما يجعل الأفراد يشعرون فيها بعدم الارتياح كونهم يجهلون أهداف الفريق وهيكله التنظيمي والقيادة فيه" (Robbins & Judge, 2013, p275)، وهكذا يبدأ الأفراد بالتقرب من بعضهم البعض محاولين التعرف عن قرب على بعضهم البعض، ومحاولة تشكيل الفريق وتحديد مجموعة الأهداف التي من أجلها تم إنشاء هذا الفريق.

4-9-2- مرحلة النزاع Storming:

وتتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض أعراف معينة للفريق وطريقة عمله، وفي هذه المرحلة يحاول بعض أعضاء الفريق إثبات أنفسهم وقد يصل بهم الأمر إلى فرض أنفسهم، وذلك رغبة منهم في السيطرة والظفر بقيادة الفريق (في حال عدم تكليف الإدارة وتعيينها للقائد)، وهنا يكون النزاع حول مجموعة الأعراف والقوانين كذلك حول القيادة ومن هو الأحق بها، "ويكون هناك صراع حول القيادة ومن سيسيطر على الجماعة، كما يظهر شيء من المقاومة للقيود والقوانين التي تفرضها الجماعة، وتظهر معالم التسلسل الهرمي للقيادة داخل المجموعة". (Robbins & Judge, 2013, p275).

4-9-3- مرحلة الاستقرار Norming:

بعد مرحلة التشكل والصراع تأتي مرحلة الاستقرار، حيث يتم الاتفاق حول أهداف وقوانين الفريق، كذلك يتم تعيين القائد وتحديد الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي للأعضاء داخل

المجموعة، "وتتميز هذه المرحلة بالتماسك والعلاقات الوثيقة بين أفراد الفريق، والصدقة الحميمة، كما يتم تعيين هيكل المجموعة والاتفاق على أهداف الفريق وما يتوقعونه من سلوكيات". (Robbins & Judge, 2013, p275).

4-9-4 - مرحلة الأداء Performing:

تعتبر أهم المراحل، لأنها نتاج عمل والغرض من إنشاء الفريق، وهو الأداء وحسن إنجاز المهام الموكلة للفريق، فبعد المراحل السابقة تأتي هذه المرحلة للتفرغ وتبادل الخبرات والأفكار والتفكير في أحسن الطرق والسبل للإنجاز الأمثل، "وفي هذه المرحلة ينتقل أعضاء الفريق من الفهم والتعرف على بعضهم وأهداف الفريق إلى السعي نحو تحقيق أهداف الفريق والعمل على تنفيذ المهام". (Robbins & Judge, 2013, p275).

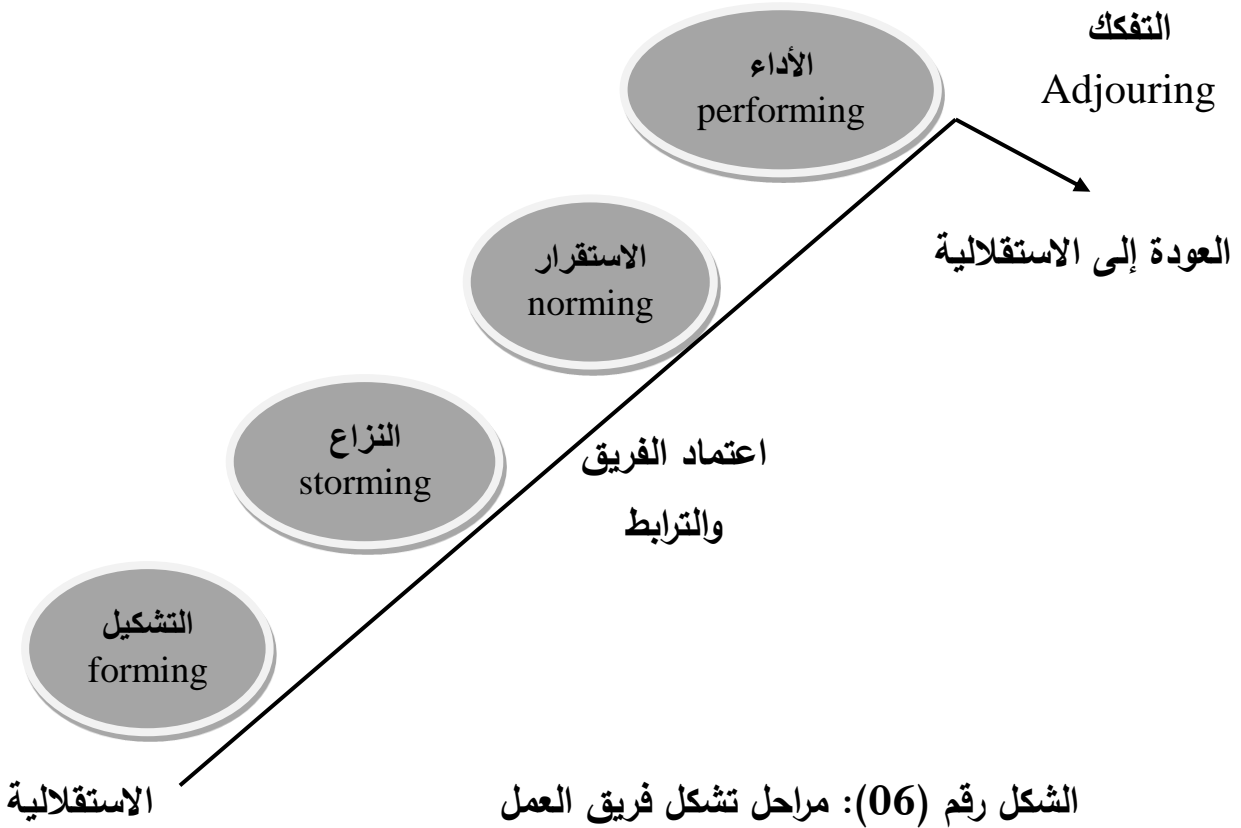
4-9-5 - مرحلة تفكك الفريق Adjourning:

من خلال المراحل السابقة يظهر لنا جليا أن الفريق يشبه في دورة حياته وتكوينه على حد ما أي كائن حي، من الضعف إلى القوة إلى الضعف والاندثار، ولعل هذه المرحلة تمثل المرحلة الأخيرة من حياة الفريق، فبعد كل تلك المراحل والقوة التي يظهر بها الفريق وأداءه للأهداف المسطرة له، يكون تفكك الفريق والذي نعني به حل الترابط الموجود داخل أعضاء الفريق، وهنا يكون هناك نوع من الفرحة والسرور لدى بعض الأفراد كونهم أنجزوا المهام الموكلة إليهم وحققوا النتائج المطلوبة منهم، كما نجد نوعا من الإحباط والاكتئاب لدى البعض الآخر من الفريق كونهم سيفقدون الجو الحميمي الذي ربطهم بزملائهم والصدقات التي كونوها طيلة فترة العمل. . (Robbins & Judge, 2013, p275) بتصرف).

وفيما يلي شكل يبين مجموعة المراحل التي يمر بها الفريق () : (Robert & Angelo & Nina, 2007, p151)

المصدر:

(Robert & Angelo & Nina, 2007, p151)



10-4- خصائص الجماعات وفرق العمل:

تتميز فرق العمل عن غيرها من الجماعات بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تحدد وتتحكم في سلوكات أعضائها، وتعمل على ضبط اسلوب الأفراد داخل الفريق مما ينبغي على الأفراد فهم هذه الخصائص والعمل وفقها وبما تقتضيه، ولعل أهم الخصائص التي اتفق عليها الباحثون ما يلي:

10-4-1- الأدوار:

إن الفرد ومن خلال تواجده في الفريق يلعب مجموعة من الأدوار حسب المهام المنوطة به، وكل دور منها له خصائصه ومميزاته لذلك ينبغي على الأفراد أعضاء الفريق أن يتحلوا

بمجموعة من المهارات والصفات التي تجعلهم يؤدون هذه الأدوار بالصورة المطلوبة، ونقصد بالدور هنا " "

بالإضافة إلى الدور المتوقع Expected role يوجد كذلك ما يسمى بالدور المدرك Perceived role والدور الممارس أو الفعلي Enacted role، والدور المدرك هو مجموعة التصرفات التي يعتقد شخص ما في وظيفة ما أنه يجب عليه مزاولتها أو ممارستها، ومثل هذا الإدراك قد يكون أحيانا محرف أو غير دقيق، أما الدور الفعلي من ناحية أخرى فيشير إلى نوعية الأنماط السلوكية التي يمارسها أو يقوم بها الفرد في الواقع العملي، وقد يتولد عن الاختلافات في هذه الأدوار الثلاثة الصراع أو الإحباط، وفي الجماعات المستقرة نسبيا قد يوجد اتفاق بين الأدوار المتوقعة والأدوار المدركة، بينما عندما تتحرف الأدوار الفعلية كثيرا عن الأدوار المتوقعة، فإنه يجب على الفرد أن يعدل من سلوكه حتى يتوافق مع الدور المتوقع أو أن يترك المجموعة (الفريق). (المرسي وإدريس، 2002، ص461).

من خلال عضوية الفرد في جماعات مختلفة فإنه يقوم بتأدية أدوار مختلفة، على سبيل المثال فإن المشرف يعتبر عضوا في فريق الإدارة ولكنه كذلك يعتبر عضوا في مجموعة العاملين الذين يشرف عليهم، مثل هذه الأدوار المتعددة يترتب عليها وجود أدوار سلوكية متوقعة.

4-10-2- القيادة:

ونعني بالقيادة قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة افراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يكون نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم. (القيوتي، 2009، ص200).

ويرى البعض أن القائد يولد ولا يصنع، كما يفترض البعض أن هناك ارتباطا وثيقا بين القادة والأداء الفعال على أساس أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوافر فيه:

- صفات ذاتية قيادية (موهبة)
- خبرة وظيفية عامة، وخبرة وظيفية تخصصية في العمل الإشرافي والقيادة.
- تكوين شخصي بسمات مميزة (ملكات خاصة).
- مؤهلات تعليمية (سلاح)
- طرق وأساليب ومداخل في إدارة العمل والناس (أدوات)
- قدرات ورغبة تحقق له الأداء المتميزة (فعالية)

والقائد الفعال هو قائد كل المواقف، فالقائد يتعرض لمشكلات وأزمات وضغوط مختلفة، وفي نطاق التصدي لها يستخدم مناهج وأساليب واستراتيجيات لمواجهةها بشكل فعال، والقائد الفعال هو الذي ينتهز الفرص ليثبت ذاته ليحقق القول عليه بأنه رجل المهمات الصعبة في المواقف الحرجة ليخرج منها محققا أهداف الإدارة ومصالح الشركة. (العلاق، 2008، ص 280-281).

4-10-3- الأعراف والقواعد والمعايير:

يمكن تعريف المعيار بأنه: "القاعدة السلوكية التي يقبل الفرد بها أفراد الجماعة بحيث يخضعون في سلوكهم وعملهم لما تحدده الجماعة من قواعد وإلا تعرضوا للعقاب، فالمعايير أدوات لضمان الانضباطية للجماعات، إذ تنتظم هذه المعايير لتوفر أساسا لسلوك الجماعة، ويتناسب رضى الجماعة عن الفرد بشكل طردي مع احترامه لهذه المعايير. (القيوتي، 2009، ص 147).

وتسعى الجماعات إلى بناء قواعد للسلوك لضبط وتنظيم النواحي المختلفة لتصرفات أعضائها، وفي جماعات العمل فإن غالبية الأعراف وقواعد السلوك تتمركز حول الإنتاجية

وأداء العمل والتي تحدد أنماط السلوك الإنتاجي المرغوب. (المرسى وإدريس، 2002، ص463).

إن الاهتمام هنا بالمعايير التي تضعها الجماعات غير الرسمية وتلك التي يضعها المجتمع، فالمعايير تعتبر أحد وسائل الرقابة والتأثير تضعها الجماعات غير الرسمية، وتتميز هذه المعايير بنمط تطورها بما يلي:

- التحديد لما يجب عمله في مختلف المواقف؛

- الثبات بحيث تثبت للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل؛

- اعتماد آلية الإجماع للوصول للقرارات مما لا يستدعي رقابة محكمة على مدى التقيد بها، وتتوزع مثل تلك المسؤولية على مختلف أعضاء المجموعة؛

- الاعتماد على الجماعة وليس على الفرد في تطبيق مثل هذه المعايير، لأن ذلك يبعد الحرج والتأثير على الشخص بمفرده أو على جماعة صغيرة فيما لو كانت مسؤولية التطبيق لا تقع على الجميع؛

- اعتبار الالتزام بها مصدرا لرضا العاملين، باعتبار أنه تم تحديد السلوك من قبل المجموعة نفسها. (القريوتي، 2009، ص148).

إن فريق العمل الناجح هو الذي يعرف كيفية صياغة قواعده وتنظيمها ومتابعتها، واختيار الأفراد القادرين على تحملها وتطبيقها، المحافظين على تماسك أفرادها والساعين نحو تحقيق أهدافها، والمتقبلين لبعضهم البعض.

4-10-4- المكانة الوظيفية (الحالة):

ونقصد بالمكانة أو الرتبة " قيمة اجتماعية تعطى لمجموعة أو أعضاء المجموعة من قبل الآخرين داخل المجتمع". (Robert & Angelo & Nina, 2007, p285)،

وتعتبر المكانة التي تمنح لموقع وظيفي محدد هي نتاج خصائص محددة تميز بين موقع وظيفي وموقع وظيفي آخر، في بعض الحالات فإن الفرد قد يحصل على المكانة بسبب جاذبية الوظيفة أو ارتفاع موقعها التنظيمي، أو نوعية المهام التي تنطوي عليها أو ربما بسبب السن على سبيل المثال، فإن العامل كبير السن قد يدرك على أنه متميز فنياً ومن ثم فإنه يتسم بمكانة مرتفعة من منظور مجموعة الفنيين، وعليه فإن الحصول على المكانة قد لا يرتبط بالضرورة بموقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي الرسمي. (المرسى وإدريس، 2002، ص461).

4-10-5- التماسك:

يتولد عن وجود الجماعات الرسمية وغير الرسمية ما يسمى بالتقارب أو وحدة الاتجاهات أو السلوك أو الأداء، ويشار إلى مثل هذا التقارب بالتماسك أو الالتحام، وينظر إلى التماسك على أنه قوة تمارس دورها في الضغط على الأفراد للبقاء أعضاء في الجماعة، وهي بذلك أكثر تأثيراً من القوى الأخرى التي قد تجذبهم أو تدفعهم للخروج منها، والجماعة المتماسكة بذلك تتضمن الأفراد الذين يميلون إلى بعضهم البعض، وذلك بخلاف أفراد الجماعة التي لا يتواجد فيها الجاذبية أو الميل فيما بينهم وبالتالي لا تتصف بالتماسك، وحتى أن الجماعات المتماسكة تتكون من الأفراد الذين يرغبون في العمل معاً، فإن الإدارة تميل إلى الاعتقاد بقدرة هذه الجماعة على الإنجاز وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، إلا أن ذلك ليس صحيحاً في جميع الأحوال، وكقاعدة عامة، كلما زادت درجة تماسك الجماعة كلما زادت كذلك درجة التوافق مع قواعد وأعراف السلوك المرغوب، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ولكن المشكلة تقع عندما لا تتوافق قواعد السلوك أو الأعراف لدى الجماعة مع قواعد السلوك الخاصة بالتنظيم الرسمي أو المنظمة.

ويوجد العديد من مصادر الجذب للجماعة، والتي قد تزيد من درجة تماسكها، ومن أهم هذه المصادر:

- التوافق بين أهداف الجماعة والأهداف الفردية للأعضاء.

- وجود قائد كارزمي للجماعة.
- سمعة أو شهرة الجماعة بقدرتها على تحقيق التميز في الأداء.
- صغر حجم الجماعة بما يسمح بتبادل الآراء وتقييمها بواسطة الآخرين.
- قدرة الجماعة على تحقيق النمو والتقدم للأعضاء. (المرسى وإدريس، 2002، ص 464-465).

الجدول رقم (01): السمات الرئيسية للعمل الجماعي الناجح

الصفة	أهم مميزاتها وخصائصها
التزام الفريق بتحقيق الأهداف المشتركة	وتتميز هذه الخاصية بما يلي: - فهم أعضاء الفريق الغرض من تشكيله وتبادل الأفكار والأهداف - أن يشترك الأعضاء في هدف واحد مشترك وقوي - أن تتوفر في كل عضو الجرأة والمبادرة - أن يكون لدى الأعضاء الدافع نحو النجاح - مشاركة الأعضاء والرضى عن أعمالهم وما يقومون به - ضرورة تعزيز تماسك الجماعة - كل ما كانت أهداف الأفراد مشتركة كلما زاد تفاعلهم وانتظامهم
الترايط	وتتميز هذه الخاصية بما يلي: - لا يمكن للفرد أن ينجح وحده ما لم ينظم لمجموعة - يمكن للفرد أن يحقق من النتائج مع الفريق ما يعجز عن تحقيقه بمعزل عنه - يجب أن يعمل أفراد الفريق معا لإنتاج وتحقيق أهدافهم - ضرورة تفاعل أفراد الفريق لتعزيز قدراتهم وإنجاز مهامهم - يجب الأخذ بعين الاعتبار جهود الأفراد وإنجازات كل منهم - وجود مجموعة من الأفراد داخل الفريق يتيح الفرصة لتواجد مهارات وأفكار جديدة ومتنوعة - يتعلم الفرد داخل الفريق أكثر من تعلمه لوحده وهكذا يمكنه تأدية مهامه لوحده فيما بعد -

<p>وتتميز هذه الخاصية بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يظهر اهتمام الأعضاء ببعضهم البعض - يقوم الأعضاء بحماية وتدعيم بعضهم البعض - يقوم الأفراد بالتعبير عن مشاعرهم بكل حرية داخل الفريق - ضرورة احترام الأعضاء لبعضهم البعض - الاحترام المتبادل- - يتحلى الأعضاء بمستوى عال من الثقة عند تواجدهم في الفريق - 	<p>مهارات التعامل مع الآخرين</p>
<p>وتتميز هذه الخاصية بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الفرق الناجحة هي نتاج تكوين فريق مناسب - توضيح أدوار الأعضاء والعلاقات بينهم وواجبات كل منهم ومسؤولياته - مناقشة الاختلافات والأفكار لكل عضو للمساهمة في العمل 	<p>تكوين الفريق المناسب</p>
<p>وتتميز هذه الخاصية بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد الهدف من تكوين الفريق، وتقسيم الأعمال ومزامنة الجهود، وهيكله الفريق - تفويض السلطات والمهام - صناعة القرارات واتخاذها بصورة جماعية دون انفراد من القائد - ضرورة القيادة الفعالة - تشجيع الأفراد على التوافق واتخاذ القرارات والمشاركة فيها - تجربة طرق جديدة للعمل بأكثر فعالية - السعي لاكتشاف افضل الممارسات من الفرق الأخرى وتبنيها - أن يقبل الفريق التغيير والابتكار والإبداع - أن يتم رصد كل تقدم يحرزه الفريق - اتخاذ القرارات وحل المشاكل دون التراخي في ذلك - تقييم أداء الفريق ومعرفة مدى قيامه بأعماله من عدمها 	<p>الالتزام بتعاليم الجماعة والقيادة</p>

المصدر: (Pina & Joe, 2002, pp 642-643)

5- المهارة الرقمية

إن الانتقال من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الرقمية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال عجل بضرورة الطلب على المهارات الجديدة التي تساير هذه التطورات، إذ ينبغي على العمال اكتساب المهارات الجديدة خصوصا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكي يتمكنوا من استخدام هذه التكنولوجيات في عملهم اليومي، مثل الوصول إلى المعلومات على شبكة الإنترنت والتعامل مع متخلف البرمجيات المتعلقة بمجال عملهم، وفيما يلي الحديث عم هذه المهارات الجديدة التي ينبغي على العامل أن يتقنها ويطورها ألا وهي المهارة الرقمية.

5-1- مفهوم المهارة الرقمية:

من الملاحظ على التعريفات الأولى للمهارة الرقمية التركيز على محو الأمية الحاسوبية ونعني بها اتقان ومعرفة تشغيل واستخدام جهاز الحاسوب، غير أنها ومع تطور هذه الأجهزة التكنولوجية والاعتماد أكثر على الذكاء الصناعي والتطور الهائل التي عرفته الهواتف الذكية تغيرت هذه التعاريف لتشتمل أكثر على المهارات المتعلقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ولعلنا نذكر هنا مجموعة من التعاريف والتي ذكرها تقرير (UK ECONOMY, ECORYS UK, January 2016) حسب تناولاتها للمهارة الرقمية وهي:

- يعرف البرلمان الأوروبي المهارة الرقمية على أنها "الاستخدام الناقد والحاسم لتكنولوجيا مجتمع المعلومات من أجل العمل والترفيه والتعلم والاتصال، وهي مدعومة بالمهارات الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أي استخدام الحواسيب لاسترجاعها والوصول إليها وتخزينها وإنتاجها وتقديمها وتبادل المعلومات، والتواصل والمشاركة في الشبكات التعاونية عبر الإنترنت". (European Parliament, 2006).

- يربط إيلوماكي (2011) الكفاءة الرقمية بالمهارات الأساسية ويصفها بأنها القدرة على "استرجاع وتقييم وتخزين وإنتاج وتقديم وتبادل المعلومات، والتواصل والمشاركة في الشبكات التعاونية عبر الإنترنت". (Ala-Mutka, 2011).

من خلال التعريفات السابقة يمكن اعتبار المهارة الرقمية على أنها القدرة على إيجاد وتقييم واستخدام المحتوى باستخدام تكنولوجيات المعلومات وشبكة الإنترنت، ونقصد بالمحتوى هو المعلومات والصور والوسائط الإلكترونية، إذ تتعلق المهارة الرقمية بالقدرة على القراءة والكتابة الرقمية، الدخول إلى شبكة الانترنت واستعمال محتواها بكل راحة وأمان، لذلك يمكن القول بأن المهارة الرقمية هي:

"هي قدرة الفرد على استعمال (التعامل مع الوسائط الرقمية) تكنولوجيا الإعلام والاتصال بفعالية".

5-2- أهمية المهارات الرقمية:

يشير التقرير (UK Report 2015) إلى أنه لا يؤدي نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مكان العمل إلى زيادة الطلب على أخصائي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات العامة فحسب. بل ويغير الطريقة التي يتم بها العمل ويزيد الطلب على المهارات التكميلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذه هي مهارات لا تتصل بالقدرة على استخدام التكنولوجيا على نحو فعال، ولكن للقيام بالعمل في البيئة الجديدة التي تشكلها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أي: "بيئة غنية بالتكنولوجيا". فعلى سبيل المثال، تتطلب زيادة تواتر المعلومات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قدرة أفضل على التخطيط مسبقاً والتعديل السريع. المنظمات التي تتميز بالعمل الأفقي التي تمكنها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتطلب المزيد من التعاون عبر الفرق وقيادة أقوى. ويؤدي نشر المعلومات على نطاق أوسع بين عدد أكبر من العمال إلى زيادة أهمية الإدارة والتنسيق.

كما يشير التقرير إلى أن هناك مجموعة كبيرة من الدراسات تناولت موضوع المهارة الرقمية (Author, Levy and Murnane 2003; Van Reenen, 2011; Michaels et al., 2014) وجاء فيها "إن التقنيات الرقمية تحل محل العمال في أداء المهام الروتينية وزيادة الطلب على المهام غير الروتينية، وتثير هذه التحولات في الأهمية النسبية للمهام في مكان العمل تساؤلات بشأن ما ينبغي أن يطرره العمال من المهارات لتلبية الاحتياجات الجديدة في العمل".

5-3- أهم عناصر المهارة الرقمية:

إن الحديث عن أهم العناصر اللازمة في المهارة الرقمية ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة (Bawden, 2008; Brandtweiner, Donat & Kerschbaum, 2010; Eshet-Alkalai & Amichai-Hamburger, 2004; Ferrari, 2012; Gui & Argentin, 2011; Helsper, 2008; Mossberger, Tolbert & Stansbury, 2003; Spitzbeg, 2006; Steyaert, 2002; Van Deursen & Van Dijk, 2009, 2010; Van Dijk & Van Deursen, 2014; Warschauer, 2003) والتي تناولت مجموعة المهارات اللازمة والأساسية في استخدام الإنترنت، ولعل الكثير من الباحثين قاموا بتقسيم هذه المهارات المتعلقة بالإنترنت وأفردوا لها الدراسات كل على حدى، إلا أن أغلبهم اتفق على أنه يجب على الأفراد إتقانها ليقال عنهم أن لديهم مهارات رقمية، بما فيها مهارات إنشاء المحتوى والتواصل وغيرها.

جاء في تقرير (UK Report 2015) أن هناك خمسة مجالات أساسية للمهارة الرقمية وهي كالاتي:

5-3-1- إدارة المعلومات: ونقصد بها إدارة المعلومات على شبكة الإنترنت، الوصول إلى صفحات ومواقع الانترنت والعودة إليها، البحث عن المعلومات والتأكد منها.

5-3-2- حل المشكلات: وهي قدرة الفرد على التعامل مع الأجهزة الذكية وما فيها من برامج وتطبيقات، كذلك حل المشاكل التي تعترض استخدامه لهذه الأجهزة والمواقع

وتجاوزها، وإتقان ومعرفة كيفية الحماية من المخاطر التي من الممكن التعرض لها خلال تصفح واستعمال شبكة الإنترنت.

5-3-3- التوصل: يعتبر التوصل من أهم الخصائص التي تميز تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، وعليه فإن إتقان الفرد لهذه المهارة تعتبر أمراً ضرورياً خصوصاً إرسال الرسائل واستقبالها عبر البريد أو عبر مواقع التواصل بأنواعها، كذلك التعامل مع هذه المواقع الحماية من المضار والأخطار التي من الممكن الوقوع فيها خصوصاً ما تعلق بالأمان والسرية. وقد أشار كل من (Alexander and all, 2014) إلى مفهوم الاتصال عبر شبكة الإنترنت بأنه: "القدرة على ترميز وفك تشفير الرسائل لبناء وفهم وتبادل المعنى مع البشر الآخرين باستخدام أنظمة الرسائل مثل البريد الإلكتروني، وصناديق الدردشة، أو الرسائل الفورية. وهذا يستلزم البحث والاختيار والتقييم والعمل على الاتصالات عبر الإنترنت، والترميز، فك التشفير، وتبادل الرسائل عبر الإنترنت". (Alexander and all, 2014, p10).

5-3-4- الإنشاء: من الضروري على الأفراد أن يكونوا على علم بكيفية إنشاء واستخدام الحسابات على شبكة الإنترنت، مثل البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، كذلك التعامل مع البرامج والتطبيقات على هذه الأجهزة ومعرفة كيفية تسييرها، حفظ وتحميل الصور ومقاطع الفيديو وغيرها من الملفات، أو حتى رفعها ومشاركتها على مواقع التواصل، كل هذه المهارات ينبغي على الأفراد إتقانها. وقد ذكر (Alexander and all, 2014) أن الإنشاء هو: "المهارات اللازمة لإنشاء محتوى مقبول الجودة يتم نشره على الإنترنت. كتابة النص، والموسيقى والفيديو، الصور والوسائط المتعددة". (Alexander and all, 2014, p10).

5-3-5- التعامل عبر الإنترنت: استطاعت الإنترنت أن تختصر الكثير من المعاملات التي كانت في السابق تكلف الجهد والوقت، ولعل المهارة التي يجب على الأفراد اكتسابها

هي التعامل عبر شبكة الانترنت، ونقصد بالتعامل هو شراء السلع والمنتجات عبر شبكة الإنترنت، وإبرام العقود والصفقات من خلالها أو عرض هذه السلع والخدمات.

كما نجد Alexander وآخرون (2014) قد أضافوا المهارة التشغيلية إلى العناصر السابقة إذ تعد من أساسيات المهارة الرقمية، ونقصد بها قدرة الفرد على التعامل مع الأجهزة الذكية، تشغيلها وتصيبيها ومعرفة المشاكل التي قد تصيبيها وكيفية الخروج منها. (Alexander, 2014).

5-4- قياس المهارة الرقمية:

من خلال الاطلاع على تقرير (UK Report 2015) حول المهارة الرقمية نجد أن هناك خمسة عناصر أساسية يتم من خلالها قياس المهارة الرقمية، وهذه العناصر هي:

- إدارة المعلومات

- حل المشكلات

- التواصل

- الإنشاء

- التعامل عبر الإنترنت

ومن خلال اتقان الأفراد لهذه المهارات الخمسة يتم قياس مهارتهم الرقمية، إذ تعتبر هي المحدد.

6- مهارة تطوير الذات

تعتبر مسألة تطوير الذات من المواضيع الهامة التي اهتم بها علماء النفس خصوصا في العصر الحديث، سيما مع التطور التكنولوجي الهائل في شتى مناحي الحياة وتعهدها، كما أن لها دورا كبيرا في تحديد نمط السلوك، والتكيف الشخصي والاجتماعي والنفسي، مما جعلها مجالا لدراسة الكثير من العلماء والباحثين، والتي اكدت جميعها على أنّ الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بأنفسهم يميلون إلى السلوك المرغوب اجتماعيا، ويحققون التقبل والتقدير والنجاح، ولا يجدون صعوبة في عملية التكيف مع الآخرين.

إن تطوير الذات سمة إيجابية من سمات الشخصية تدور حول اعتداد الفرد بنفسه ومعرفته لقدر نفسه، ويتضمن ذلك عدم الحط من قيمة الذات ولكن في الوقت نفسه عدم المغالاة في تقدير الذات الذي قد يصل إلى حد الغرور، "والشخص الذي يتصف بالثقة بالنفس وتقدير الذات شخص يتمتع بصحة نفسية سوية ويتمتع كذلك بالتوافق الذاتي الذي يقوم في جوهره على إقامة علاقات راضية مرضية مع نفسه فيكون عارفا لقدراته فيحسن استخدامها ويكون عارفا لعيوبه ويحاول إصلاحها، وقيل قديما: "رحم الله امرئ عرف قدر نفسه". (ربيع، 2013، ص625).

إن البحث عن الذات يعتبر مفتاحا رئيسيا لدراسة الشخصية حيث يركز على الخبرات المدركة لدى الفرد في الوقت الحاضر وعلى الذات الظاهرية وعلى نمطه الفريد في المواءمة، ومع ذلك فإن تحقيق الإنسان لذاته يتطلب أكثر من مجرد تحقيق الحاجات البيولوجية والغرائز الجنسية والعدوانية. (دويدار، 1992، ص32).

إن الأفراد يكتشفون ذاتهم من خلال الخبرات التي يمرون بها في الحياة، وليس عن طريق كلام الآخرين لهم عن ذلك، وهذا الأمر يتم عن طريق الخبرة فقط، والأفراد يتولد عندهم الشعور بتقبل الآخرين لهم إذا كان ما يصدر عنهم من قول أو عمل يلقي بحق تقبل الآخرين، والفرد يتعلم أن يرى ذاته على نحو معين ووفق مواصفات معينة، ليس عن طريق قول الآخرين له على انه فعلا كذلك، ولكن من خلال خبراته الذاتية الناجمة من معاملة

الآخرين له على أنه فعلا كذلك، هذا هو الطريق لخلق أفراد ذوي كفاية لخلق نفسيات إيجابية، أن نجعلهم يمرون في خبرات تعلمهم كيف يكونون أكفاء وإيجابيين. (قطامي وعدس، 2002، ص381).

إنَّ أيَّ واحد منا يُكوِّنُ صورة عن نفسه سواء كانت هذه الصورة إيجابية أم سلبية، وهذه الصورة بلا شك تتأثر بما نشأ عليه الفرد، وتتوثر في سلوكه وحياته وطريقة تعامله مع المواقف التي يتعرض لها، "وهذه الصورة قد تكون قريبة من (الواقع) ولو أنه لي هناك واقع في مجال مفهوم الفرد عن نفسه، وقد تكون بعيدة عنه، قد تكون هذه الصورة قريبة من فهم الآخرين لذات الفرد، وقد تكون بعيدة عن هذا الفهم وبناء على هذه المسافات والأبعاد تتحدد علاقة الفرد بالجماعة". (السيد وعبد الرحمان، 1999، ص45).

6-1 - مفهوم تطوير الذات:

إنَّ تطوير الذات مفهوم شامل يتناول جوانب من شخصية الفرد فهي تعني احترام الإنسان لذاته واعتزازه بشخصيته وقدرته على التعلم والتفكير وقدرته على صنع القرارات من خلال رؤية شاملة للبدائل المطروحة أمامه وهي نظرة الإنسان الواقعية والإيجابية اتجاه ذاته وتجاه المواقف التي يتبناها، كما انها تعني تقدير الذات والإيمان بالقدرة الذاتية ونظرة الإنسان الكلية الذاتية لقيمته وقدرته على تحقيق نتائج مرضية وهي مرادف لتوكيد الذات والاستقلالية وتقدير الذات والكفاءة الذاتية، انها تعني كل هذه الأشياء دون مبالغة وافراط فيها مما ينعكس على جوانب الشخصية المختلفة والفرق واضح بين الثقة بالنفس والغرور أو المبالغة فيها فالمغرور انسان يتصف بالتعالي وتضخم الذات وعشقها والتركيز حولها ولا يستطيع تشكيل علاقات حميمة ولا يتميز بالحساسية اتجاه حاجات الآخرين ومشاعرهم ان الثقة بالنفس لا تضعك في المواجهة مع الآخرين بل تشجعك على اعلان المنافسة معهم لتحقيق وجودك وذاتك. (درة، 2013، ص70).

6-2- مهارة تطوير الذات:

هي قدرة الفرد على فهم ذاته (تقدير وتقييم) وتقبل نقاط القوة والضعف في امكانياته واستعداداته وقدراته، والعمل على تطويرها بشكل مستمر من خلال وضع أهداف مناسبة وإعادة انتاجها بما يتناسب مع كل مرحلة جديدة.

ويتكون هذا المفهوم أساساً من مجموعة من المفاهيم المتصلة والمتعلقة ببعضها البعض، كتقدير الذات ومفهوم الذات وتقبل الذات، وهي كلها داخلة في مفهوم مهارة تطوير الذات إذ لا يمكن الحديث عن مهارة تطوير الذات إلا بوجود هذه المكونات الثلاث، وفيما يلي الكلام على هذه المفاهيم.

6-2-1- تعريف مفهوم (فهم) الذات:

مصطلح افتراضي يتضمن جميع الآراء والأفكار والمشاعر والاتجاهات التي يكونها الفرد عن نفسه وخصائصه الجسمية والعقلية والشخصية، واجتماعية تشمل معتقدات الفرد وقيمه وخبراته السابقة وطموحاته المستقبلية. (كفاي عند لقوي، 2016، ص50).

إنّ الشعور بالذات من أهم السمات المميزة للإنسان عن بقية المخلوقات الذي يؤدي إلى التنظيم الأساسي للهوية في المعنى والتنظيم، وهذا الشعور بالذات يمثل الجوهر الموحد لشخصية كل فرد. (الحوسني عند العامرية، 2014، ص13)،

عرّف جيمس الذات بأنها: "المجموع الكلي لكل ما يستطيع الإنسان أن يدّعي أنّه له جسده وسماته وقدراته وممتلكاته المادية وأسرته وأصدقائه"، ولقد صنفها في أربعة مستويات: الذات الجسمانية: وتمثل نظرته إلى جسده، والذات الاجتماعية: وتمثل كيف ينظر زملاؤه له، والذات المادية: وتتكون من ممتلكات الفرد المادية، والذات الروحية: وتتكون من ممتلكاته النفسية ورغباته وميوله. (burns عند العامرية، 2014، ص15).

6-2-2- تعريف تقدير الذات:

"هو الحكم الذاتي العام للفرد على نفسه ويشمل الجوانب العقلية والجسمية والاجتماعية والانفعالية". (حسين عند مجلي، 2013، ص65).

ويذكر مجلي (2013) عن Gandless (1973) مفهومًا لتقدير الذات على أنه "القيمة التي يعطيها الفرد لنفسه وسلوكه وشعوره تجاه ذاته، بتكوين الشخص وحكمه عليه سلباً أو إيجاباً، ويتصل تقدير الذات اتصالاً حميماً بمفهوم الذات لأن أحكام الفرد القيمة متضمنة ما يتعلمه الفرد عن نفسه، وكذلك ردود أفعال الآخرين نحوه سواء فيما يتعلق بأوصافه أو سلوكه اليومي". (مجلي، 2013، ص67).

6-2-3- مفهوم تقبل الذات:

يرى زهران بأن تقبل الذات هو: "ازدياد التطابق بين مفهوم الذات المدرك ومفهوم الذات المثالي". (زهران، 1982، ص72)

ويرى كل من (عزيز ومصطفى، 2007) أن تقبل الذات هو: "قدرة الفرد على تقبل جميع خصائصه وصفاته الشخصية بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية والرضا عنها في كل مواقف حياته". (عزيز ومصطفى، 2007، ص60).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن مهارة تطوير الذات تتكون من جوانب مختلفة، منها الجانب الإدراكي ومنها الجانب السلوكي ومنها الجانب الوجداني العاطفي، فالجانب الإدراكي يتمثل في مدى إدراك الفرد لقدراته ومهاراته، وكيفية استغلاله لهذه القدرات والمهارات، بالإضافة إلى معرفته لحدود تلك القدرات وتقبله واقتناعه بها مما يقتضي منه اقتناعاً وتقبلاً لذاته، وأما الجانب السلوكي فمن خلال معرفته لتلك القدرات والمهارات يكون تعامله مع المواقف التي يتعرض لها خلال حياته اليومية، بالإضافة إلى أن اكتشاف القدرات والمهارات يجعل الفرد يترجمها إلى أفعال وسلوكيات ظاهرة تعكس مدى ثقة الفرد بنفسه واقتناعه بقدراته ومهاراته، مما يجعل الفرد يتكيف ويتوافق مع الحياة وما يتخللها من مواقف وظروف، ولعل

الجانب الوجداني العاطفي يجعله يتبنى مواقف وسلوكيات تتوافق مع إمكانياته وقدراته والتي تتحكم في اتجاهاته نحو الأشخاص والمواقف التي يتعرض لها.

6-3- أهمية تطوير الذات:

يرى روجرز أن الدافع الفطري لتحقيق الذات عند الطفل يدفعه لمواصلة معرفته عبر مراحل النمو، ويتعلم إدراك ذاته كوحدة مستقلة ومنفصلة بشكل متميز، ومفهوم الذات ينطلق من الشعور، وتصبح بذلك الخبرة الذاتية والميول لتحقيق الذات موجهة نحو محاولة الطفل لإدراك أهداف يمكن تمثيلها من خلال مفهوم الذات، كما يرى روجرز أن ميول الفرد لتحقيق الذات تعمل بانسجام لإشباع قدراته الفطرية، إذ يتطلب ذلك دعماً بشكل إيجابي من المربين، واهتماماً بالطفل خلال مراحل نموه المختلفة. (الزغول والهنداوي، 2014، ص 411).

وتختلف مدركات الفرد لذاته عبر أنواع ثلاث وهي:

أ- المدركات التي تحدد خصائص الذات كما تنعكس إجرائياً وسلوكياً في وصف الفرد لذاته كما يتصورها هو، ويطلق على هذا مفهوم الذات المدرك.

ب- المدركات والتصورات التي تحدد الصورة التي يعتقد بأن الآخرين في المجتمع يتصورونها، ويمثلها الفرد خلال تفاعله الاجتماعي وعلاقاته مع الآخرين، ويطلق على هذا مفهوم الذات الاجتماعي.

ج- المدركات والتصورات التي تحدد المثالية للشخص، أي ما يرغب أن يكون عليه، وهذا هو مفهوم الذات المثالي. (الزغول والهنداوي، 2014، ص 412).

تنشأ صورة الذات مع بداية النشأة الاجتماعية للطفل أي عندما يتبادل التفاعل الاجتماعي مع الآخرين مع ملاحظة أن صورة الذات هذه تشمل جميع خصائص الفرد الجسمية الفيزيائية والعقلية والنفسية وغير ذلك، وتنمو هذه الصورة أثناء التفاعل والاحتكاك إذ يمثل الآخرون مصدراً أساسياً من مصادر تكوين صورة الذات عند الفرد، حيث يستقبل الطفل والفرد عموماً

إدراكات الآخرين له ثم يقوم باستدخالها ومعالجتها ذهنياً ليحولها إلى بعض مكونات صورة ذاته. (السيد وعبد الرحمان، 1999، ص46).

يرى الدكتور أسعد يوسف ميخائل أن أهمية تطوير الذات تتجلى في النقاط التالية: (أسعد في شرّاب، 2013):

6-3-1- تحقيق التوافق النفسي:

هناك علاقة وثيقة بين كل من الثقة بالنفس والصحة النفسية، وكذلك الإحساس بالسعادة، فالسعادة حالة من الارتياح النفسي، تعتمد وبصفة أساسية على الشعور بالطمأنينة والثقة بالنفس، فليس من الممكن أن يشعر فرد ما بالاطمئنان إلا إذا توفرت له هذه الثقة، والشخص المتوافق نفسياً هو الذي يستمتع بثقته بنفسه، أما غير الواثق من نفسه، فيكون غير متوافق مع نفسه ومع غيره، وبالتالي يصبح عرضة -في أي لحظة- للاضطراب، كما أن الثقة بالنفس تحمي صاحبها من التصرفات العدوانية التي قد تبطش بكيانه النفسي، والصحة النفسية لا تتحقق إلا عن طريق الجهد الدائم والكفاح المستمر من أجل النمو السوي والتوافق مع المتغيرات الاجتماعية والنفسية المتطورة باستمرار من أجل الحفاظ على مستوى الثقة بالنفس.

6-3-2- استمرار اكتساب الخبرة:

يولد الإنسان بغير خبرة، والخبرة مكتسبة وتتضمن هذه الخبرة نوعان: خبرات لا شعورية ولا إرادية، وخبرات شعورية إرادية، ومن أهم العوامل التي تساعد على اكتساب الخبرات الشعورية والإرادية، إرادة الفرد في اكتسابها والتمرن عليها، إلى جانب تمتعه بقدر معين من الثقة بالنفس، فبغير توفر حد أدنى من هذه الثقة لن يستطيع اكتساب أي خبرات جديدة، فالثقة بالنفس تتطلب الاستمرار في النضج الخبيري والتطلع لدرجات أعلى من الخبرات التي تتضمنها معارج الخبرة الفسيحة والمتدرجة.

6-3-3- النجاح في العمل:

الإيمان بالقدرة على أداء العمل من أهم العوامل المؤدية إلى النجاح فيه، والفرد الذي لا يستطيع أن يؤمن بقدرته على الأداء ولا يستطيع بدوره أن ينهض بأعباء العمل المطلوب منه أداءه، فالإحساس بالقصور عن أداء العمل ينتهي به إلى التخاذل ومن ثم فإنه لا يستطيع أن يبذل الجهد المطلوب لإنجازه حتى وإن بذل جهدا مضاعفا، فإنه لن يكون ذلك الجهد الذي يقود لإتقان العمل، بل يأتي جهده مشتتا وبعيدا عن المرمى الصحيح، ومن هنا لا يكفي بأن يكون الفرد ملما بالعمليات المعرفية وبالمهارات اللازمة لأداء العمل، بل الأهم من ذلك أن يكون مشحونا بإيمانه بنفسه وبقدرته على الأداء، ولكي يكون العمل ناجحا أيضا يتطلب ذلك أن يكون القائم به متمتعا بالاتزان الانفعالي، حيث أن العلاقة بين الثقة بالنفس والاتزان الانفعالي علاقة وثيقة للغاية، ويمكن القول بأن الاتزان الانفعالي هو حالة من حالات الثقة بالنفس.

6-3-4- حب الآخرين:

إن حب الناس لنا شيء عزيز لأنفسنا، فبغير حب الآخرين وبغير حبا لهم لا نستطيع الإحساس بكياننا الإنساني، ذلك أن اكتمال وجودنا الإنساني الاجتماعي، لا يأتي لنا إلا إذا تبادلنا مع من حننا حبا بحب، فالشخصيات الواثقة من نفسها لا تتخذ من حب الناس ومن حبهم للناس ومن حب الناس لهم وسيلة للاستمتاع الشخصي، ولا تجعل من تقصير حب الناس لهم، مدعاة للشعور بالألم، فحب الواثق من نفسه للآخرين واستقباله حبهم له، يقوم أساسا على احترام الشخصية الإنسانية، حيث أن الثقة بالنفس تستلزم تلبس الشخص بالحب وعدم تسرب روح الكراهية إليه.

6-3-5- مواجهة الصعاب والمشكلات:

إن الحياة لا تسير وفق ما نهواه، ولا تسير أمور حياتنا حسبما رسمنا في أذهاننا أو على النحو الذي علقنا به آمالنا، بل كثيرا ما يحدث عكس ما تخيلنا وعلى نقيض ما توقعنا وخلافا لآمالنا التي وطنا النفس عليها، هنا تلعب الثقة بالنفس دورا كبيرا وحاسما في موقف

الفرد من خلال المشكلات التي تعترض طريق حياته، والصعاب التي تعرقل أهدافه التي رسمها لنفسه، والتي أناط بها آماله وعلق عليها مطامحه، فهي تكسبه قوة الاحتمال، وطاقة ينفذ بها مراميها، ولا شك أن التغلب على الصعاب التي تجابهنا في الحياة، والتوصل إلى حلول ناجحة للمشكلات التي تصادفنا، في سبيل تحقيق أهدافنا، بحاجة ماسة إلى قوة احتمال وإلى طاقة نفسية كبيرة، هذه الطاقة هي بمثابة ضبط للنفس في المواقف الحرجة التي يمكن أن يغلب فيها قياد الشخص، فمثل هذه الطاقة إن لم يكن الشخص مجهزاً بالطاقة النفسية المطلوبة، وإذا لم يقم بإلجام استجابته الطبيعية، لا يورث الإنسان وقتها سوى الندم. (أسعد في شُرَّاب، 2013، ص18).

6-4- النظرية المفسرة للذات وكيفية تطويرها (تقدير الذات):

6-4-1- النظرية الإنسانية:

تعتبر النظرية الإنسانية من بين أهم النظريات التي تناولت تقدير الذات، ولا نبالغ إذا قلنا أن من بين المبادئ الأساسية لهذه النظرية هو مفهوم الذات أو تقدير الذات، ولا نجد دراسة أو كتاباً مؤلفاً حول تطوير الذات ومفهومها إلا وارتبط به أسماء كل من كارل روجرز وإبراهام ماسلو وذلك لإسهاماتهما الكبيرة في هذا المجال، ولعلنا نبتدئ بأعمال كارل روجرز ونظريته لتطوير الذات (فهم، تقدير):

6-4-1-1- كارل روجرز 1951:

تعتبر كتابات كارل روجرز عن الذات أكثر ما قُدِّمَ في هذا المجال تنظيمياً واكتمالاً، كما أنه أول من وضع إطاراً متكاملًا لنظرية الذات من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتضح من ذلك في أسلوبه المعروف بالعلاج المتمركز حول العميل، وتعتبر الذات مفهومًا محوريًا في نظرية "روجرز" للشخصية، والفضل يرجع في تطوير نظرية مفهوم الذات إلى العالم الأمريكي كارل روجرز. وتعتمد هذه النظرية بوجه عام على المسلمة القائلة بأن الإنسان يولد مزوداً بدافع فطري للنمو، حيث يسعى الإنسان دائماً إلى أن يكون أكثر فعالية. وتقوم نظرية روجرز على عدد من الافتراضات والتي تذكرها رمضان (2000) فيما يلي:

- تنمو الذات من التفاعل بين الكائن الحي وبين البيئة التي يعيش فيها وخاصة المحيطة به.

- يمكن للذات أن تستوعب وتتمثل قيم الآخرين وتدرکها بطريقة مشوقة.

- أن الكائن الحي يكافح ويسلك وسلوكا يساير الذات.

- أن الذات قابلة للتعديل نتيجة للنضج والتعلم.

- في العلاج الناجح تظهر تغيرات على الذات وتصبح أكثر واقعية، ويحقق الكائن ذاته، أي أن روجرز يرى أن أقصى درجات النمو في الشخصية تتمثل في حالة التوافق التام بين المجال الظاهري (عالم الخبرة) وبين الذات، وفي حالة التحقق فإنها تحرر الفرد من التوتر الداخلي ومن القلق، وتمكنه من تحقيق استقرار نفسي. (رمضان، 2000، ص398).

هذا ويتكون مفهوم الذات عند روجرز بشكل ثابت من مجموعة منتظمة من الصفات والاتجاهات والقيم نتيجة تفاعل الكائن الحي مع البيئة، وخلال خبرته مع الأشياء والأشخاص وقيمهم التي يمكن أن يتمثلها في ذاته وما يعنيه الفرد من ذاته إنما يمثل الشكل ويكون شعوريا، أما النواحي اللاشعورية فتمثل الأرضية، ولا يعتبر روجرز الذات القوة الوحيدة المسيطرة على توجيه السلوك بل هناك أيضا الدوافع العضوية أو اللاشعورية التي يخضع لها الفرد، مما يؤدي به إلى التمزق والمرض، ويذهب روجرز إلى أن مفهوم الذات يمكن أن يتغير كنتيجة للنضج والتعلم وتحت ظروف العلاج النفسي المتمركز حول العميل. (إبراهيم أبو زيد، 1987، ص71).

ويرى روجرز أن الفرد عندما يسلك بطريقة تتفق مع مفهومه عن ذاته فإن النتيجة تكون توافق الفرد، بينما إذا حدث العكس فالنتيجة هي سوء التوافق، ولذا فإنه إذا اعتبر أن الطريقة المثالية لإحداث التغيير في السلوك تستلزم أن يعدل الفرد مفهومه عن ذاته، وهذا ما حاوله في العلاج المتمركز حول العميل، ويؤكد روجرز أنه عن طريق هذا النوع من العلاج يمكن أن يعدل الفرد فكرته عن ذاته بحيث يصبح في الإمكان إدخال خبرات جديدة في التكوين

الشخصي للفرد بعد أن كان ينكر ذلك على نفسه وبدخول هذه الخبرات ضمن تنظيم الذات بطريقة شعورية يزول الإحساس بالتناقض والتوتر ويحدث التوافق.(سليمان، 2000، ص26).

ويصف روجرز الشخصية الإنسانية بـ اثنتين وعشرين قضية كما أوردها (الزغول والهنداوي) نقلا عن Eysenck وهي كما يلي:

- 1- يوجد كل فرد في عالم دائم التغير من الخبرة، وهو مركز هذا العالم.
- 2- يمثل المجال المدرك الحقيقة والواقع بالنسبة للفرد؛
- 3- يستجيب الشخص للمجال الظاهر ككل منظم؛
- 4- للشخص نزعة واحدة وهي أن يكافح لتحقيق الكائن الحي الذي يحيا الخبرة ليحافظ على نفسه ويزيد من قيمتها؛
- 5- السلوك محاولة موجهة نحو هدف، يقوم بها الشخص لإشباع حاجاته كما يخبرها في المجال الذي يدركه؛
- 6- الانفعال يصاحب السلوك الموجه نحو هدف ويعمل على تسهيله؛
- 7- أفضل موقع لفهم السلوك هو من خلال الإطار المرجعي الداخلي للفرد نفسه؛
- 8- يتميز جزء من المجال الإدراكي الكلي على نحو تدريجي ليكون الذات؛
- 9- تتكون بنية الذات نتيجة للتفاعل مع البيئة وخاصة التفاعل اليومي مع الآخرين؛
- 10- تكون القيم المرتبطة بالخبرات والقيم التي تشكل جزءا من بنية الذات قيم خبرها الكائن الحي مباشرة، أو أخذها عن الآخرين، ولكنها مدركة بشكل مشوه كما لو أنه خبرها على نحو مباشر.
- 11- يعبر الفرد عن خبراته رمزيا أو يتجاهلها أو يشوهها عندما لا تتفق مع بنية ذاته.

- 12- تتسق معظم أنماط السلوك التي يقوم الفرد بها مع مفهومه لنفسه أو ذاته.
- 13- قد يصدر السلوك في بعض الحالات عن خبرات وحاجات عضوية لم تصل إلى مستوى التعبير الرمزي.
- 14- يحدث سوء التوافق النفسي عندما ينكر الفرد وعيه لخبرات حسية وحشوية لها معنى معين بالنسبة له.
- 15- يحدث التوافق النفسي حين يمثل مفهوم الذات جميع خبرات الفرد الحسية والحشوية.
- 16- قد تدرك أي خبرة لا تتسق مع بنية الذات على أنها تهديد لها.
- 17- في ظل ظروف معينة تتضمن غيابا تاما لأي تهديد لبنية الذات، يمكن أن تدرك خبرات لا تتسق معها.
- 18- حين يدرك الفرد جميع خبراته الحسية والحشوية في نظام واحد، يصبح عندها أكثر فهما للآخرين وتقبلا لهم كأفراد منفصلين.
- 19- يراجع الفرد نظامه القيمي بشكل دوري في ضوء إدراكه للمزيد من الخبرات ومدى تشبته لها في بنية الذات لديه.
- 20- يلعب التقدير الاجتماعي من قبل الآخرين دورا هاما في حياة الفرد.
- 21- توجد رغبة قوية لتقدير الذات موازية للرغبة في التقدير الاجتماعي.
- 22- نمو الذات يساعد الفرد على مواجهة مواقف الحياة اليومية الصعبة. (الزغول والهنداوي، 2014، ص ص 412-413).

6-4-1-2- إبراهيم ماسلو:

كما نجد ابراهام ماسلو قد اهتم بالذات وأكد على ضرورة العمل على تحقيقها وإثباتها، ولعل تناوله للحاجات الأساسية للفرد والتي قسمها وطرحها في الهرم الشهير للحاجات والتي ذكر فيها أهم خمس حاجات إنسانية والتي تنتهي بتحقيق الذات وهذه الحاجات كما بينها

ماسلو هي: الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات، حيث إذا ما كانت الحاجات السابقة كلها متحققة فإن الإنسان يصل إلى تحقيق ذاته.

وقد اشتهر ماسلو بدراسته للدوافع والحاجات التي تحرك سلوك الإنسان، ويقسم ماسلو هذه الحاجات إلى (عشوي، 2016):

1- حاجات أساسية: وهي فسيولوجية في الأساس كالحاجة إلى التنفس والأكل والشرب والنوم والجنس، والحاجة على الأمن؛ ويسمي ماسلو هذه الحاجات بحاجات البقاء وذلك لضرورتها للحياة.

2- حاجات النمو: وهي الحاجات الاجتماعية مثل الحب والانتماء وحاجات احترام الذات وتقديرها من طرف الآخرين وحاجة تحقيق أو تأكيد الذات التي تأتي في قمة هرم الحاجات.

ميز ماسلو بين نوعين من الحاجات؛ حاجات تقوم بإعادة توازن الفرد من الناحية الجسمية والنفسية (حاجات بقاء وحياة)، وحاجات نمو وتهدف أساسا في دفع الأفراد لتحسين الوضعية التي يوجدون عليها في الحاضر أو التي كانوا عليها في الماضي. (عشوي، 2016، ص 497).

وقد أضاف ماسلو إلى هذا الهرم مرحلة أعلى من مرحلة تأكيد الذات وسماها بمرحلة التسامي أو التعالي، وهي مرحلة أعلى من جميع المراحل السابقة (Transcendance)، كما أضاف بعد ذلك نوعا آخر من الحاجات وهي الحاجة إلى المعرفة. (عشوي، 2016، ص 498).

6-4-2- نظرية روزنبرج:

إن هذه النظرية تعتبر من أوائل النظريات التي وضعت أساسا لتفسير وتوضيح تقدير الذات، حيث ظهرت هذه النظرية من خلال دراسته للفرد وارتقاء سلوك تقييمه لذاته، في

ضوء العوامل المختلفة التي تشمل المستوى الاقتصادي والاجتماعي، والديانة وظروف التنشئة الوالدية. (Robson, 1988, p6).

ويرى Bender أن روزنبرج وضع للذات ثلاث تصنيفات هي:

- الذات الحالية أو الموجودة: وهي كما يرى الفرد ذاته وينفعل بها.

- الذات المرغوبة: وهي الذات التي يجب ان يكون عليها الفرد.

- الذات المقدمة: وهي صور الذات التي يحاول الفرد أن يوضحها أو يعرفها للآخرين، ويسلط روزنبرج الضوء على العوامل الاجتماعية، فلا أحد يستطيع أن يضع تقديرا لذاته والاحساس بقيمتها إلا من خلال الآخرين. (Bender, 1993, p37).

وقد اعتبر روزنبرج أن تقدير الذات مفهوم يعكس اتجاه الفرد نحو نفسه، وطرح فكرة أن الفرد يكون اتجاها نحو كل الموضوعات التي يتعامل معها ويخبرها، وما الذات إلا أحد هذه الموضوعات، ويكون الفرد نحوها اتجاها لا يختلف كثيرا عن الاتجاهات التي يكونها نحو الموضوعات الأخرى، ولو كانت أشياء بسيطة يود استخدامها، ولكنه فيما بعد عاد واعترف بأن اتجاه الفرد نحو ذاته يختلف ولو من الناحية الكمية عن اتجاهه نحو الموضوعات الأخرى، معنى ذلك أن روزنبرج يؤكد على أن تقدير الذات هو "التقييم الذي يقوم به الفرد ويحتفظ به عادة لنفسه"، وهو يعبر عن اتجاه الاستحسان أو الرفض. (كفاي عند الضيدان، 1424، ص22).

6-4-3- نظرية التحليل النفسي:

إن فكرة الجهاز النفسي الذي قدمه فرويد يوضح الأهمية السيكولوجية التي أولها رائد التحليل النفسي للثقة بالنفس، فمكونات الجهاز النفسي كما جاء بها فرويد (الهو، الأنا، الأنا الأعلى) توضح الرغبة الداخلية والحتمية الغريزية لدى كل إنسان من أجل أن يكون على درجة عالية من الثقة بالنفس تؤهله لحل صراعاته وتحقيق السواء والتوافق، وتتفق هذه الرؤية مع ما ذهب إليه زهران (2002) حيث يشير إلى أن فرويد يرى أن الجهاز النفسي لا بد أن

يكون متوازنا حتى تسير الحياة سيرا سويا ولذلك يحاول الأنا حل الصراع بين الهو والأنا، والأنا الأعلى، فإذا نجح كان الشخص سويا. (داود، 2015، ص116).

إن نظرية التحليل النفسي لها جانبان أحدهما تطوري والآخر له صلة بتفاعلات الفرد مع البيئة المحيطة به واحتكاكه بها، وبعبارة أخرى فهي معنية بدراسة شخصية الفرد والصراعات والمحن التي يمر بها في أي وقت من أوقات نموه، وفي هذا المقام فسيكون همنا في الناحية التطورية لهذه النظرية، على أن نرجع إلى الجزء الآخر منها وهو الجانب الديناميكي فيما بعد.

إن نظرية التحليل النفسي تشدد على أهمية الاستمرارية في النمو، فمنذ اللحظات الأولى من حياة الفرد تبدأ شخصيته بالتشكل، حيث ينتج عن لك بناء ثابت لها نوعا ما، رغم ما يطرأ عليه من تعديل بسيط في المستقبل، وهذا البنيان الثابت هو الذي يعطي شخصية الفرد طابعها المميز في أية لحظة من لحظات حياته. (عدس والقطامي، 2002، ص206).

قسم فرويد الجهاز النفسي إلى ثلاث مستويات كما هو معلوم، (الهو والأنا والأنا الأعلى)، ويذكر زهران أن فرويد يرى أن الجهاز النفسي لا بد أن يكون متوازنا حتى تسير حياته سيرا سويا، ولذلك يحاول الأنا حل الصراع بين الهو والأنا الأعلى، فإذا أخفق ظهرت أعراض العصاب. (زهران، 2002، ص124).

وقد جاء أدلر (Adler) بإسهاماته وذلك كما تذكر نجمة (2014) نقلا عن (العزة وجودت) بأن إسهامات أدلر ركزت على مفاهيم الاهتمام الاجتماعي ومشاعر النقص التي تشكل في مجملها هدفا يسعى الفرد للنضال والسعي من أجل الكمال والتفوق، ولذلك فإن الثقة بالنفس تتأثر من خلال شعورنا بالنقص، وكل إنسان له أسلوبه الخاص الذي ينتهجه ليصل إلى التحقيق النفسي الاجتماعي المتفوق، وهذا الأسلوب الذي يتبناه كل فرد والذي أطلق عليه أدلر أسلوب الحياة، يتأثر بالتركيبية الأسرية والاجتماعية، كما أنه يركز على النفس الواعية الشعورية، بعكس ما كان ينادي به فرويد، والإنسان يسعى في حياته وراء

التفوق والخلاص من النقص ومحاولته للوصول إلى الكمال ليحقق ذاته ليحتل مكانة مرموقة في المجتمع. (نجمة، 2014، ص54).

6-4-4- نظرية النمو النفسي الاجتماعي:

يعتبر إركسون Erikson من أوائل الذيم اهتموا بهذا المجال، والذين أكدوا على أثر البيئة الاجتماعية، كما أن حياة الفرد سلسلة من الأزمات التي تواجهه حتى يصل إلى حالة من التكيف المناسبة على أن يبذل جهدا يعالج فيه صنف الأزمة للسيطرة عليها، ويحلها، وإذا تقدم بالعمر ولم يحل الأزمات السابقة التي ارتبطت بمراحل العمر السابقة فإنها تبقى وتستمر وتتطور، ويزداد عبء تأثيرها على الفرد وتتفاقم عملية حل الأزمة، فتصبح الأمور أكثر صعوبة.

يرى إركسون أن الفرد قادر على تطوير شخصيته من خلال مراحل النمو المتلاحقة طيلة حياته، ويعتقد بوجود فترات حرجة للنمو وهذه الفترات تتسم بنقاط تحول حاسمة تسمى الأزمات، ويعتبر أيضا أن المشكلة النمائية التي تظهر عند الطفل في مرحلة معينة إذا لم تحل ستظهر مرة أخرى في مرحلة نمائية لاحقة، ولكن هذا الإخفاق يمكن أن يصححه الفرد من خلال النجاح الذي يحققه عبر المراحل التالية، وبذلك يعطي أهمية للعامل الثقافي في تجاوز المشكلات التي يواجهها الفرد، ويعتبر الطفل متكيفا إذا تميز سلوكه بالإيجابية خلال مروره بالمراحل المتتالية، وبذلك يكون إركسون قد قلل من شأن الغرائز الجنسية، وأعلى من أهمية الجانب الاجتماعي في النمو الإنساني، ويرى بأن مراحل النمو تمر في تسلسل هرمي، وأن خبرات الفرد الأولية لها تأثير على حياته في المستقبل، وتحقيق مطالب النمو في أوقاتها المحددة هو عنصر أساسي لضمان النمو النفسي الاجتماعي السليم، واقترح إركسون ثماني مراحل للنمو النفس-الاجتماعي تتطور من خلالها شخصية الإنسان من بداية حياته إلى هرمه، وفي كل مرحلة منها أزمة لا بد للفرد من تجاوزها لحدوث النمو السليم، وفيما يلي عرض لهذه المراحل وحدودها العمرية وخصائصها المميزة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول بأن المهارات المرنة من أهم الصفات التي ينبغي أن تكون لدى الموارد البشرية، إذ عن طريقها يمكن للفرد أن يظفر بالوظائف ويقتنصها، كما أن هذه المهارات المرنة يمكن الفرد من التكيف مع الظروف التي تطرا عليه في مكان عمله أو خارجه، وهي التي تجعل من الفرد يتأقلم مع مستجدات العمل والمواقف التي يتعرض لها، وقد حاولنا في هذا الفصل إلى التنبية على ضرورة هذه المهارات وكيفية اكتسابها وتتبعها وتطويرها.



الفصل الثالث

التسيير الإلكتروني للموارد

البشرية وعلم النفس



تمهيد:

تعتبر الإدارة الإلكترونية من أهم ما يميز عالمنا المعاصر، إذ انتقلت جميع المعاملات من المعاملات العادية القائمة على الأدوات البسيطة مثل الأوراق والإجراءات البسيطة التي تتبعها، إلى إجراءات أخرى أكثر تعقيد ولكنها رغم تعقيدها تتميز بسرعتها وفعاليتها، الأمر الذي جعل أغلب الدول تتسارع إلى تبنيها والعمل على الانتقال إليها في جميع معاملاتها، وهذه الإدارة تتميز بالسرعة والدقة والفعالية عن غيرها ممن الإدارات الكلاسيكية، ولعل إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات سعت إلى التماشي مع هذه المتغيرات الحاصلة حولها في بيئة العمل وتبني سياسة التسيير الإلكتروني لمواردها، الأمر الذي نجم عنه العديد من الإجراءات ابتداء بتكوين العاملين عليها إلى تجهيز المكاتب والإدارات بالأجهزة القادرة على مواكبة هذه التطورات وما يتبعها من شبكات للإنترنت وغيرها، وقد تميز التسيير الإلكتروني للموارد البشرية بقفزة نوعية إذ يعتبر المورد البشري كغيره من الموارد التي ينبغي مراعاتها والعمل على توفير كل ما من شأنه الزيادة في أدائه ومتابعته فهو المورد الأهم في المنظمة، والفصل الحالي يتناول الإدارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية وانتقالها من التسيير القديم الكلاسيكي إلى التسيير الإلكتروني تماشياً مع المتغيرات الحاصلة من حولها، كما يتناول أهم المعايير الأرغونومية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تصميم البرامج والأنظمة والمواقع التي تعمل على تسيير هذه الموارد البشرية.

أولاً: الإدارة الإلكترونية

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يوجد العديد من التعريفات للإدارة الإلكترونية لعل أبرزها ما يلي:

يعرفها السالمي بقوله: "هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً". (السالمي، 2008، ص32).

ويرى السالمي كذلك بأنها: "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة الربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً". (السالمي، 2005، ص235).

ويعرفها نجم بأنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخريين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة" (نجم، 2004، ص127).

ويعرفها عامر بأنها: "منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات لتحويل العمل اليدوي الإداري إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة". (عامر، 2007، ص28).

ويعرفها بأنها تحويل كافة الأعمال الخدمات الإدارية التقليدية "الإجراءات الطويلة باستخدام الورق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق". (العمار، 2006).

ويرى أحمد (2009) أنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة". (أحمد، 2009، ص43).

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أنها تتفق كلها في كون الإدارة الإلكترونية عبارة عن مجموعة من الخطوات والإجراءات المتسلسلة، وهي استغناء عن المعاملات الورقية والانتقال إلى مكتبة المهام والأنشطة، وتسريع العمليات وضمان دقتها وسريتها وفعالية برامجها وتطبيقاتها.

2- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في كون المنظمة التي تتبناها وتتعامل بها تسعى لمواكبة التطور الحاصل والبقاء في المنافسة كما تعتبر استجابة التحديات التي يتميز بها القرن العشرين (20) وعولمة ورقمنة الإدارات، وقد ذكر عامر أهمية الإدارة الإلكترونية من خلال العناصر التالية:

1- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، لتسهيل الحصول عليها من خلال توحيدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

2- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

3- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين وإلى زبائن والمراجعين.

4- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى - المحطة الواحدة -

5- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث . (عامر، 2007، ص35)

ويضيف السالمي مجموعة من العناصر التي من بينها:

1- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة.

2- اختصار وقت تنفيذ انجازا المعاملات الإدارية المختلفة.

3- إن استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح سيظل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة.

4- تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة لأماكن تخزين حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى.

5- الإدارة الالكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة و الاستغناء عن الموظفين غير الكفاء وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد (السالمي، 2008، ص37 - 30).

3- أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات وضمان الكفاءة والفعالية، وتهدف إلى مجموعة من العناصر التي يمكن ذكرها فيما يلي:

يرى السالمي أن هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها والتي نذكر منها:

1- إدارة الملفات واستعراض المحتويات بدلا من حفظها ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.

2- التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.

3- اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات حيث ان التعامل الإلكتروني يتم بشكل آلي دون انتظار.

4- تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها

5- التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة بالآليات التقنية الحديثة .

6- التوجيه نحو شفافية العمل الإداري وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء المواطنين الموردين.... الخ.(السالمي، 2008، ص39).

ويضيف عامر الأهداف التالية:

1- تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.

2- تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملة.

3- تواصل أكبر وارتباط أفضل بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.

4- تذكير نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

5- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

6- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.

7- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.

8- توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية. (عامر، 2007، ص 33_34).

4- خصائص ومميزات الإدارة الإلكترونية:

إن خصائص تطبيق الإدارة الإلكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الإلكتروني في الكثير من الدول والحكومات وتوج بخلق استراتيجيات إلكترونية متنوعة مقسمة على مراحل حسب الظروف والإمكانيات. (عشور، 2009، ص 19).

يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية كما ذكرها عشور نقلا عن أحمد درويش وفق ما يلي:

4-1- زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تمثل مخرجا حاسما في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

4-2- تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل بليد العاملة ذات العدد الكبير.

4-3- تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدف فيها أنشطة المنظمات العامة.

4-4- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات. (درويش عند عشور، 2009، ص 18-19).

4-5- الحماية: من ميزات الإدارات الإلكترونية التي لا تتوافر للإدارات التقليدية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفات ومعاملاتها بالحذف أو الإضافة؛ فهذه كلها أمور أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارات الإلكترونية الذي يدرك أن واقع معاملته وبياناته المحمية المخزنة على شبكة الإدارة الإلكترونية لا سبيل لأحد في الوصول إليها، وأن البرنامج الحاسوبي الدقيق للشبكة سيمنحه فرصته بناء على بياناته، بعيداً عن التدخل البشري. (الحسن، 2010).

كما أن أهم ما يميز الإدارة الإلكترونية أنها تقلل بشكل كبير الاعتماد على أشياء كثيرة ذات كلفة عالية كانت تعتمد عليها الإدارة التقليدية من أبرزها الورق المحدود المكانية والزمانية وكثرة العاملين وضخامة المباني وغيرها من الأمور التي تعيق السرعة والدقة في الأداء. (آل دحوان، 2008، ص 25).

هذا ويضيف السلمي (1998) مجموعة من الفوائد التي تستفيد منها المنظمات من التكنولوجيات الجديدة وتتمثل فيما يلي:

- الإنتاجية الأعلى؛
- الجودة الأفضل؛
- التكلفة الأقل؛
- القدرة على التنويع والتحديث؛
- الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق؛
- الوصول الأسبق للعملاء؛

- التواصل الإيجابي مع الموردين؛

- التخفيف من مشكلات الأعداد الكبيرة من البشر. (السلمي، 1998، ص25).

5- أسباب ودواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

يعتبر التحول نحو الإدارة الإلكترونية ضرورة دعت إليها التطورات التي تحدث ويشهدها العالم من تقنيات رقمية وشبكة انترنت وظهور الحواسيب والهواتف الذكية وما صاحبها من تطورات جعلت من الضروري السير ومواكبة هذه التغيرات هذه من جهة ومن جهة أخرى فإن الفكر الإداري تطور وأصحاب القرار في الإدارات صار و يتمتعون بمستويات عالية من القدرة والكفاءة في التسيير بالإضافة إلى الوعي بضرورة مواكبة التطور الحاصل من حولهم كل هذه العوامل جعلت منهم يتوجهون إلى تبني العمل بالإدارة الإلكترونية.

ويرى السالمي أن هذا التحول ليس عملية سهلة بل شاقة تعتمد أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة وتستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفى للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقدره في تلك المشروعات. (السالمي، 2008، ص59).

ويرى عامر أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية إنما كان نتيجة للأسباب التالية:

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال.

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة.

- الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

- تحسين الخدمات المستمرة.

- تحسين مشاركة الموظفين. (عامر، 2007، ص46).

ويرى رضوان أهم الأسباب فيما يلي:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القرارات والتوصيات الفورية التي من نشأتها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.(رضوان، 2004، ص5).
- ويذكر عشور (2009) بعض الخطوات التي يمكن أن تعبر عن عملية انتقال سلسلة وناجحة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يمكن حصرها في هذه النقاط:
- إحداث تحول نوعي ليس بمكنة الوظائف الحكومية فحسب بل بالتأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية.
- خلق شراكة بين جل القطاعات والمؤسسات بما فيها المؤسسات العامة والخاصة التي يجب أن تتقاسم عمليات لتحضير والإعداد لمرحلة التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- ضرورة خلق البنية التقنية والتحتية مع مراعاة عنصري الأمن المعلوماتي والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تبويب المعلومات: إذ يكتمل هذا العنصر بإيجاد محتوى معلومات كامل مع تسيير الوصول الجماهيري المختلف تلك المعلومات وإقامة نظام تصنيف واضح على مواقع خدمات الإدارة الإلكترونية (مثل تحديد الشرائح المستهدفة بالخدمة وهو ما يعرف بالعملاء) والتبويب الدقيق والواضح لأنواع الخدمات المدنية.

- التأسيس لنظام قانوني كفيل بحماية الإدارة الإلكترونية من مخاطر لبيئة الإلكترونية مثل مخاطر لقرصنة والتجسس الإلكتروني بهدف إزالة تخوف المتعاملين من مخاطر العمل الإلكتروني وما يمكن أن يلحقه من أضرار على مصالحهم أثناء انجاز تعاملاتهم. (عشور، 2009، ص 22-23).

6- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية ما يلي:

6-1- عتاد الحاسوب (hardware): يتم المكونات المادية للحاسوب ومختلف نظمه وملحقاته.

6-2- البرمجيات (software): تشمل برامج النظام مثل نظام التشغيل.

(operating-systems) ونظم إدارة الشبكة الجداول الإلكترونية أدوات تدقيق البرمجة كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الإلكتروني برامج التجارة قواعد البيانات وبرامج إدارة المشروعات إضافة إلى مختلف الشبكات (الانترنت، الاكسترانت، الانترانت).

6-3- صنّاع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية (digital leaderships) وكل ما يشمل الرأس مال الفكري والمديرون والمحللون للموارد المعرفية فدور صنّاع المعرفة يمكن في محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية عن طريق تغيير طرق التفكير وترقي أساليب العمل الإداري وفق ما يتمتعون به من خبرات ومعارف في مجال المعلوماتية. (ياسين، 2005، ص 24-25).

وقد ذكر المير (2007) أنه يجب على الكادر البشري أن يتوفر فيه ما يلي:

- أن يكون مؤهلا ومصقولا فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى اطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادرا على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله.

- محفزا على الابتكار والمبادرة بالأفكار ومعوذا على البحث عن المعلومات من خلال ما هو متاح.

- قادرا على التعامل مع المراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.

7- متطلبات الإدارة الإلكترونية:

يرى ياسين أن هذه المتطلبات تتمثل في ستة عناصر أساسية وهي: (ياسين، 2005، ص ص 235-238).

7-1- التكنولوجيا الإلكترونية: ترتبط الإدارة الإلكترونية وأنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائل وشبكات وأدوات وهذه التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية وتتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة وهي في صدد بناء الأعمال الإلكترونية.

7-2- العمليات الإلكترونية: تنشأ العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعمة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكات الانترنت (انترنت، انترانت، اكسترانت) تظهر العملية الإلكترونية كنتاج لجهود إعادة تصميم العملية الإدارية من جديد باستخدام أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات وذلك من أجل تحقيق تلاؤم بين العملية الجديدة وبيئة الانترنت.

7-3- الاستراتيجية الإلكترونية: تغطي الاستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل التصميم والاختيار الاستراتيجي وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية وتتضمن الاستراتيجية تحديد مصادر الغير عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبنى على أساسها سلاسل القيمة من بين هذه الخيارات تطبيق استراتيجية استبدال جميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلا بخدمات إلكترونية كاملة بالإضافة إلى ذلك تحدد

الاستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية (web sites).

4-7- التسويق الإلكتروني: يركز على التوجه نحو الزبون (Customer-centric) والتحليل العميق لاحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية والتقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة.

(customized marketing) بغض النظر عن قيود الزمان والمكان يتطلب التسويق الإلكتروني بناء وتطوير نظم للشراء الإلكتروني والبيع الإلكتروني تحديد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها وتوزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب وتطبيق نظم فعالة لحماية سرية البيانات والمعلومات.

5-7- الهيكل الإلكتروني: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هدمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها أو حتى المترابطة في تكوين آلي عمودي الاتصالات معلق وذي بعد واحد.

لكل إدارة بنيانها وأدواتها ووسائلها المناسبة في العمل وانجاز الأهداف المنشودة والإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والزيادة في الأداء وانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

6-7- القيادة الإلكترونية: تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعتبر أحد أهم المسائل المهمة التي انبثقت حديثاً من حقل إدارة المعرفة والإدارة الإلكترونية.

إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة والمندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية حيث أن وجود هذه القيادات يعني أيضاً وجود القائد المستمع القائد المعلم والقائد المتصل ويمكن من خلال القيادات الإلكترونية

استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية.

إن القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث إعادة الهندسة الثقافة التنظيمية صنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة.

8- وظائف الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية مجموعة من الوظائف مثلها في ذلك مثل الإدارة التقليدية وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي (عشور، 2010):

8-1- وظيفة التخطيط الإلكتروني (E-planing): يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامية في اتجاه الأهداف الواسعة، والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة، عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار والأسواق والمنتجات، والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي.

8-2- وظيفة التنظيم الإلكتروني (E-Organizing):

في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود ان مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر على التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة. (نجم، 2004، ص 247).

8-3- وظيفة الرقابة الإلكترونية (E-CONTROLLING):

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني ان الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

8-4-4- وظيفة القيادة الإلكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان نت نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

8-4-4-1- القيادة التقنية العملية: حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة (Technology sense) والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة، هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

8-4-4-2- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

8-4-4-3- القيادة الذاتية: تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات، يجب ان يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الإنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة. (نجم، 2004، ص 266).

9- معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك مجموعة من المعوقات التي تقف في وجه القائمين على تطبيق الإدارة الإلكترونية والساعين إلى انتهازها، خصوصا في الدول النامية، ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي:

9-1- المعوقات الإدارية:

يعتبر النمط الإداري السائد داخل الإدارات سببا أساسيا في الحيلولة دون التطبيق الناجح للإدارة الإلكترونية وفي هذا الصدد يشير غنيم (2004) "إلى أن بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجا للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية". (غنيم، 2004، ص342).

كما ينقل عشور (2010) عن حمد حصره لبعض المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي منها:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، مستقبلهم الوظيفي. (عشور، 2010، ص38).
- وقد أكد Turban وآخرون أنه بالرغم من أن بعض المنظمات أعادت هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى مازالت تعتمد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها. (Turban & others, 2008, p521).

9-2- المعوقات التقنية:

- يرى السالمي (2005) أن هناك مجموعة من المعوقات التقنية التي تحول دون التطبيق الجيد للإدارة الإلكترونية لعل من أهمها:
- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.
 - اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها.
 - عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين. (السالمي، 2005، ص237).
 - كما يضيف عشور (2010) مجموعة من المعوقات المالية معتبرا إياها جزءا من المعوقات التقنية والتي منها:
 - ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
 - قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات الكفاءة العالية.
 - ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
 - صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الإنترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
 - معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة. (عشور، 2010، ص39).

3-9- المعوقات البشرية:

يرى كل من السالمي والسليطي (2008) أن المجتمع العربي يعاني من أمية مخيفة في التعامل مع الحاسوب، والقضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة ودوره في نهضة الأمم. (السالمي والسليطي، 2008، ص 272).

وقد اقترح كل من قنديلجي والسامرائي (2002) مجموعة من الحلول للتغلب على الأمية المعلوماتية منها:

- نشر المعرفة التكنولوجية تتطلب توافر وتضافر الجهود من قبل جهات عدة.

- مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

- لا بد من التأكد بأن تكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب ليست غاية في حد ذاتها، بل إنها وسيلة لتحقيق غاية أو غايات أخرى هي التطور والتقدم. (قنديلجي والسامرائي، 2002، ص 57).

كما أن طبيعة الأفراد تجعلهم يقاومون أي شكل من أشكال التغيير مهما كانت نتائجه ودواعيه، وقد أورد اللوزي (2002) مجموعة من المعوقات التي تحول دون حدوث التغيير المنشود إلى الإدارة الإلكترونية لعل أهمها:

- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه.

- التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.

- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.

- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال.

- صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية.

- عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير. (اللوزي، 2002، ص 235).

هذا بالإضافة إلى مشكل اللغة الذي يعتبر عقبة خصوصا في العالم العربي، حيث إن أغلب المواقع والمعلومات منشورة باللغة الإنجليزية.

ثانيا: التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية الوحدة الإدارية الخاصة بتسيير العنصر البشري داخل المنظمة، وعليه فإنها تسعى دائما إلى مواكبة كل ما من شأنه المساهمة في تسيير ورعاية هذا المورد، ولذلك نرى التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية إلى التسيير الإلكتروني لهذه الموارد، وفيما يلي ذكر لأهم ما يتعلق بهذه الإدارة وما مرت به عبر مراحلها التاريخية إلى أن وصلت إلى شكلها الحالي، مع الإشارة إلى العنصر أو المورد البشري الذي هو محور عمل هذه الإدارة.

1- الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ. (عقيلي، 2009، ص11).

والإدارة الحديثة التي تسعى للبقاء بين المنظمات الكبرى وتحقيق النمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على تطوير المورد البشري والاهتمام بتنمية مهارات العاملين لديها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، "إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها". (عقيلي، 2009، ص13).

2- إدارة الموارد البشرية:

هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها، وتؤدي هذه الإدارة Human Resource Management التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها، نابعة وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة. (عقيلي، 2009، ص13).

ويعرف منصور إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفايتهم والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم، وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية. (منصور، 1973، ص5).

كما يعرفها السلمي بقوله هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية. (السلمي، 1970، ص23).

ويرى حسونة أن إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل والتدريب تطوير الكفاءات وكذلك وصف أعماله، وهي من جهة أخرى جذب واستقطاب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، ويرى نيجرو Negro أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من

حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل. (حسونة، 2007، ص6)، وبالإمكان تصور إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.

2-1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، وأن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة، وسوف نتناول هذه التطورات والمراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى صارت على الوجه الذي هي عليه الآن:

2-1-1- الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولاً وأخيراً بشر وليسوا بآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال، ففي بريطانيا مثلاً وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال، قبل قلة منهم بتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم، وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، تماشياً مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل، في عام (1890) ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، وبريطانيا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية INDUSTRIAL WELFARE" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك، من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال. (عقيلي، 2009، ص43).

2-1-2- حركة الإدارة العلمية:

إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي يتزعمها "فريدريك تايلور" (Frederick W. Taylor (1856-1915)، فقد أعطت هذه الحركة تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة Time and motion Study وتشجيعهم على أداء الأعمال وفق الطرق المحددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب، وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة، وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل، ومن يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية، وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا، ومع ذلك حاولت إدارة الموارد المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض والتأمين ... ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.

2-1-3- مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932):

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك "بالهوثورن HAWTHORN" وهي دراسات ميدانية قام بها "إلتون مايو" وزملاؤه، نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية WESTERN ELECTRIC CO. بجانب مدينة شيكاغو، ولقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية، وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي نادى بها التاييلورية والتي مفادها: إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط، لقد أشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك، فالعامل هو

إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملة معاملته معاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته، لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام، وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية، يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية. (عقيلي، 2009، ص44).

2-1-4- الحرب العالمية الثانية (1939-1945):

يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشابه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها، ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام (1943) بلغ عدد أخصائيي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (5500) مختص وكانوا يسمون آنذاك بـ: PERSONNEL OFFICER ضابط موظف الأفراد، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام. (عقيلي، 2009، ص45).

2-1-5- ولادة إدارة الأفراد (1950-1980):

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد PERSONNEL، له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي " إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية PERSONNEL MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS ، حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ومما فَعَلَ دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية، تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف، حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات وتلزم

أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي، تعويض بطالة... الخ)، وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما، ومنع حدوث إضرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي، وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين. (عقيلي، 2009، ص46).

2-1-6- ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن):

بعد عام (1980) تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCE MANAGEMENT التي يرمز لها بـ(HRM) وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد، لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة، ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيو درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشيا مع هذا الاتجاه، لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة، التي كان يطلق عليها بعضهم إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين... الخ، ولم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد PERSONNEL بل يستخدم عوضا عنه "أنشطة الموارد البشرية HUMAN RESOURCES ACTIVITE، فبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم، وتم تحرير التجارة الدولية من القيود، واشتد أتون المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها وظهور إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل، وتزايد

قوة النقابات، لم يعد ينظر للعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالاً محددة لهم فقط، بل أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها أو أصولها، فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها، فمستوى وجودة أدائها يتوقف عليه رضا الزبائن، وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات. (عقيلي، 2009، ص47).

في ضوء الاستعراض السابق لمراحل نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يمكننا القول والاستنتاج، بأن هناك عوامل وظروف أساسية أدت وساهمت في نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية وهي ما يلي:

- ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها واستمراريتها، وهذا يعني أن هذه النشأة والتطور تعكسان نظرة واهتمام أصحاب الأعمال به، وبدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجاباً.

- الحاجة إلى التعامل مع القوانين الحكومية الصادرة بشأن تنظيم خدمة الموارد البشرية في المنظمات وضمان حقوقها، لكي لا تتعرض لمخالفات ومحاكمات قضائية وغرامات مالية.

- ظهور النقابات وتزايد دورها وقوتها في ميادين الأعمال، وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية للتفاوض معها بشأن شؤون الموظفين.

- تضخم حجم المنظمات وكبر حجم العاملين فيها، وكثرة مشاكلهم، أدى إلى الحاجة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشاكل.

- تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ونظريات الدافعية الإنسانية وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المديرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم.

- العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجيه إلى إرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري. (عقيلي، 2009، ص48).

3- الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة والتقييم، يمارسها عادة مجموعة المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، الذين يمتلكون قدما وظيفيا وخبرة عملية عالية، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف طويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والتي على ضوءها أو على أساسها يقوم المديرون بتحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها من أجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا يستوجب من مجموعة المديرين اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة، التي ترسم خط سير أداء المنظمة الكلي لفترة زمنية طويلة، والذي يطلق عليه مسمى "إستراتيجية المنظمة corporate strategy" التي تسعى إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى، ويمكننا القول:

لقد فرضت الظروف الاقتصادية السائدة على الساحة العالمية في الآونة الأخيرة على المنظمات تبني أسلوب العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل فيها، سواء في المجال الإنتاجي أو التسويقي أو المالي، أو الموارد البشرية ... الخ، فقد أصبح لكل مجال من هذه المجالات إستراتيجية خاصة به يتشكل منها استراتيجية المنظمة العامة، من هنا نجد أن الإدارة الإستراتيجية قد أصبحت القاعدة التي يقوم عليها العمل داخل المنظمات قاطبة. (عقيلي، 2009، ص56).

4- التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

هي تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق وإدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى. (سمية، 2014، ص80)

هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات. (هوبكنز وماركهام، 2007، ص18).

هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء الوظائف. (النجار، 2008، ص242).

كما تعرف أنها "وظائف الموارد البشرية المدمجة بتكنولوجيا الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاعتماد على الحاسوب والإنترنت في ممارسة هذه الوظائف، وذلك استجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (Schramm, 2006, p21).

وقد عرفها مبروك بقوله: "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لإدارة شؤون العاملين في المنظمة من خلال الحاسب الآلي، والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل العاملين مع الإدارة، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء المنظمي" (مبروك، د ت، ص06).

ويعرفها wyatt بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى. (Foster, 2008, p2).

ولعل أبسط تعريف لها هو "استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية". (Parry & others, 2006, p04).

من خلال المفاهيم السابقة للتسيير الإلكتروني للموارد البشرية يمكن اعتبار هذا الأخير هو القيام بوظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط ورقابة واستقطاب وتنظيم وغيرها من الوظائف بطريقة الكترونية، وإدخال تكنولوجيا المعلومات في هذه الوظائف، كما يمكن اعتبارها تحويل جميع المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية من الأوراق إلى أجهزة الحاسب الآلي. كما أنها تشتمل على نفس مكونات الإدارة الإلكترونية.

والحديث عن تسيير الموارد البشرية إلكترونياً يجعلنا نتناول النظم أو البرامج التي يتم من خلالها تسيير الموارد البشرية، إذ لا يمكن الحديث عن التسيير أو الإدارة من دون الحديث عن النظم التي من خلالها يتم التحكم وإدارة هذه الموارد، "فنظم معلومات الموارد البشرية ظهرت كغيرها من النظم نتيجة ثورة تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، وظهر معها أنظمة أخرى كالنظم المحاسبية وإدارة المخزون والنظم المالية، وساعد تطور قواعد البيانات على توفر وتطور تلك النظم بشكل كبير في ذلك الوقت". (أبو أمونة، 2009، ص74).

5- مفهوم النظام:

إن الحديث عن النظم أمر ضروري لمعرفة ماهية نظم الموارد البشرية، وكيفية عملها وأهم مميزاتها وخصائصها، وفي هذا الصدد نجد الكثير من الباحثين تناولوا مفهوم النظم الإلكترونية وأهم مميزاتها، والتي نذكر منها ما نقله علوطي (2009) نقلاً عن علي السلمي: "النظام هو كذلك كيان متكامل يضم أجزاء متخصصة ولكنها متفاعلة، ويتوقف أداء النظام على تفاعل أجزائه". (علوطي، 2009، ص69).

أو هي "ذلك النظام الذي يقوم بتزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات، وذلك في الوقت المناسب، وعند المستوى الإداري الملائم، ومثل هذا النظام

يقوم باستقبال البيانات، ونقلها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها، ثم توصيلها بذاتها بعد تشغيلها إلى مستخدميها، في الوقت والمكان المناسبين". (أبو النور، 1999، ص28).

وينقل العتيبي (2010) عن Cascio أن نظم المعلومات عبارة عن: "قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة للموارد البشرية وتقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل". (العتيبي، 2010، ص53).

6- مكونات النظام:

يتكون النظام أساساً من خمسة أجزاء رئيسية وذلك كما ذكرها علوطي (2009) وهي كما يلي:

6-1- البنية التحتية: وهي عبارة عن مكونات النظام المادية الملموسة بما فيها من أجزاء تقديم الخدمة، والهياكل الرئيسية وشبكات الربط، وأي أجزاء أخرى ضرورية متعلقة بإتمام العمليات.

6-2- البرمجيات: وهي عبارة عن البرامج الضرورية لعملية تشغيل النظام.

6-3- الأشخاص: وهم الأشخاص الواجب توفيرهم لتشغيل النظام ومراقبته، كالمبرمجين والمشغلين ومستخدمي النظام والإداريين.

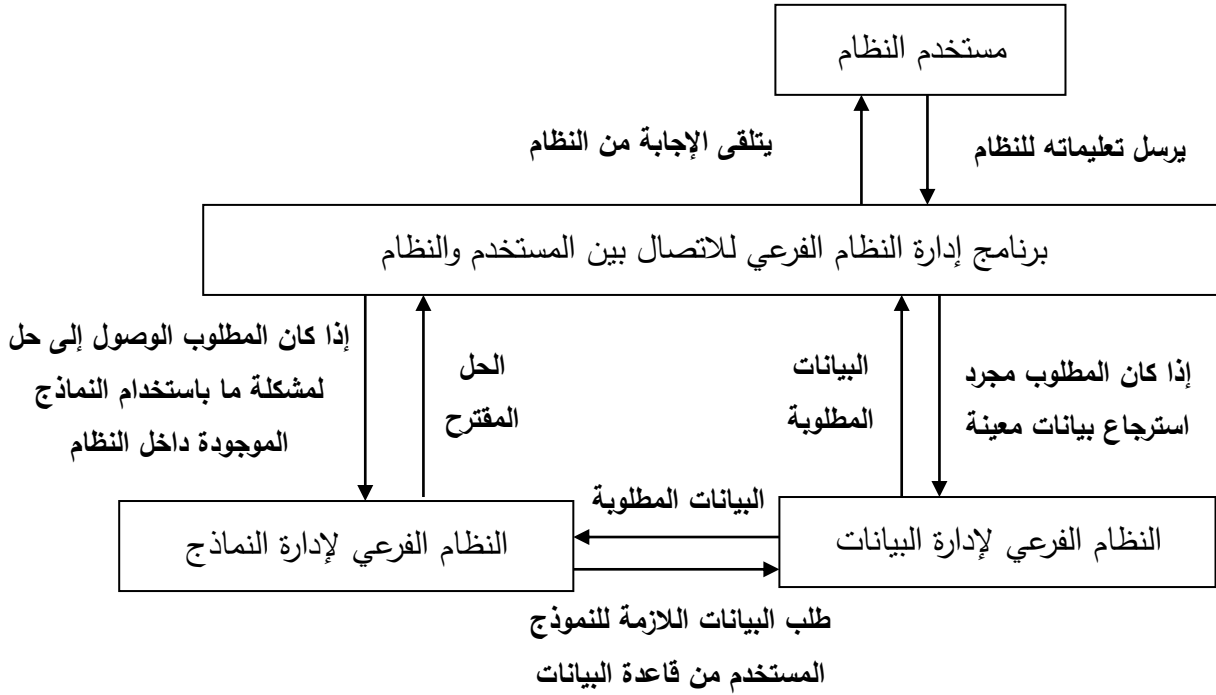
6-4- الإجراءات: وهي عبارة عن التعليمات الخاصة بخطوات البرمجة والاستخدام الضرورية لعملية تشغيل النظام وصيانته.

6-5- البيانات: وهي المعلومات المنصوص بإدخالها في النظام، والتي تتضمن معلومات آلية التحويل، والملفات، وقواعد البيانات، والجداول المختلفة. (علوطي، 2009، ص71).

كما يطلق على هذه الأنظمة (نظم دعم القرار) وذلك كونها تهدف إلى مساعدة متخذ القرار في استخدام البيانات والنماذج التحليلية المتقدمة والمصاغة في هذه النظم في التعامل مع

المشكلات وحلها بأفضل الطرق والوسائل، ولعل الشكل التالي يوضح كيفية عمل هذه النظم (نظم دعم القرارات):

الشكل رقم (07): كيفية عمل نظم دعم القرارات



المصدر: (سمير، 1999، ص173).

7- النظم الخبيرة:

وهي عبارة عن برنامج معلوماتي يحاكي البرهنة المنطقية لخبير بشري، في مجال معرفي معين، حسب استعمالاته فإن النظام الخبير يمكن أن يعتبر:

- نظام القرار (اتباع الخيارات التي يوصي بها النظام)

- نظام مساعد لاتخاذ القرارات؛

- نظام للمساعدة على التعلم (في هذه الحالة يلعب الخبير دور الأداة البيداغوجية). (علوطي 2008، نقلا عن henri 1998، ص121).

إذا بالإمكان اعتبار النظم الخبيرة مجموعة برامج معلوماتية تحاكي الخبرة البشرية، وهي وجه من أوجه الذكاء الاصطناعي، إذ يمكن لهذه النظم أن تساعد في حل الكثير من المشكلات واتخاذ القرارات وتسهيل العمليات الإدارية.

8- مميزات نظام المعلومات الناجح: (السالمي، 1999)

إن معايير نجاح نظم المعلومات قد تختلف من شخص لآخر إلا أنه هناك مميزات عامة تصف إطار أي نظام معلومات ناجح وهي دقة وصحة النظام، واستقلالية النظام، وأن يعمل ضمن الإطار المخطط له، وأن يستخدم بشمولية ومن قبل الجميع، إن وجود هذه الصفات تدعم النظام وترفع من جودته بأن يعمل على تحقيق النقاط التالية:

- إنجاز الأهداف المفصلة من قبل المستخدم؛

- يعمل ضمن تكلفة مقبولة ومتوقعة؛

- يحقق الأداء المتوقع منه؛

- التزويد بمخرجات دقيقة ومعتمدة؛

- أن يكون سهل الاستعمال والتعلم؛

- أن يكون مرنا.

إن نظام المعلومات الناجح يساعد في رفع جودة المنظمة ويساهم في الجودة الإجمالية للإدارة، عن طريق جعل مسؤوليتها على عاتق كل فرد في المنظمة، فالمصمم والإداري والمستخدم والعامل هم جزء مهم في نجاح نظام المعلومات لأنه مرتبط بنشاط المنظمة اليومي ويدخل في أدق جزئياتها مهما صغر حجمها. (السالمي، 1999، ص18).

9- نظم الدعم الذكي للقرارات:

يلاحظ من دراستنا لنظم المعلومات المحوسبة المستخدمة حديثا أن جميع هذه النظم تحتوي بدرجات متفاوتة على مكونات ذكاء صناعي غَيْرَهَا عن الأنماط التقليدية الأخرى لتكنولوجيا المعلومات، ومع ذلك فإن هناك اختلافا جوهريا بين نظم المعلومات التي تحتوي جزئيا على قدرات الذكاء الصناعي ونظم المعلومات المحوسبة الذكية التي قد تستخدم أحيانا لدعم العمليات وفي أحيان أخرى لدعم القرارات الإدارية.

نظم المعلومات المحوسبة الذكية هي ببساطة منظومات الذكاء والتي تستخدم لاقتراح حلول شاملة للأعمال فضلا عن استثمار قدراتها للتعلم والتدريب وتمثيل المعرفة وتخزينها وتطبيق منطق التفكير الاستنتاجي على أساس قواعد معينة.

لكن هذه القدرات وغيرها لا توجد مجتمعة في نظام واحد وانها تتوزع على أنماط متنوعة من النظم المصممة بالأصل لتطبيقات متباينة في حقل الأعمال.

10- الذكاء الصناعي للأعمال:

نقصد بالذكاء الصناعي تطبيق نظم وأدوات الذكاء الصناعي في أنشطة الأعمال لدعم إدارات المنظمات في تخطيط وتنفيذها عملياتها وأنشطتها تمييزا لها عن تقنيات الذكاء الصناعي التي يجري استخدامها في مجالات مختلفة أخرى للأنشطة الإنسانية المنظمة.

إن مفهوم الذكاء الصناعي في تطور مستمر نتيجة لتطور تكنولوجيا الذكاء الصناعي التي تعود جذورها الحديثة إلى بدايات تاريخ الحاسوب خاصة منذ بداية النصف الثاني من القرن الماضي.

والذكاء الصناعي على اعتباره حقلًا أساسيا من حقول علوم الحاسوب فالمقصود به دراسة نظم الحاسوب وتطوير وظائفها لكي تصل إلى قدرات التفكير والإدراك والتعلم وفهم المشكلات واقتراح حلها، ورغم ذلك فإن حقل الذكاء الصناعي كما هو معروف لا يرتبط

بعلوم الحاسوب فحسب بل يستند إلى حقول مهمة أخرى مثل علوم الرياضيات واللسانيات وعلم النفس والهندسة وغيرها... (أحمد، 2009، ص ص 169 - 170).

في حين تعود جذوره التاريخية إلى مظان دفيئة وعميقة في تاريخ الفلسفة والمنطق والجبر ومن خلال إسهامات علماء كبار من أمثال: moCarthy, Alan Turing, wiener, .(Stenecka, 2000, p7).minsky.

باختصار يعتبر حقل الذكاء الصناعي للأعمال ثمرة الإنتاج العملي الإنساني في العلوم التطبيقية والإنسانية التي تلاقت مع جهود وإنجازات أجيال ممتدة من العلماء والمبتكرين.

11- خصائص الذكاء الصناعي:

توجد مجموعة من الخصائص المشتركة لنظم الذكاء الصناعي بوجه عام ومن أهم هذه الخصائص:

11-1- التعلم Learning:

معظم النظم الذكية لديها القدرة على التعلم من تجاربها ومهامها، بل ولديها القدرة على اشتقاق النموذج المناسب لحل المشكلة موضوع القرار من خلال استخدام مئات وآلاف المعاملات التي حدثت في الماضي.

11-2- التحديث Adaptation:

لدى بعض النظم الذكية القدرة الذاتية على تحديث النتائج وتعديل القرارات في ضوء التغير الحاصل في البيئة الخارجية، فكلما تغيرت العوامل المرتبطة وتبدلت الظروف عدلت النظم من تقديراتها وأوزانها للعوامل والمتغيرات والارتباطات الموجودة.

11-3- المرونة Flexibility:

من المعروف أن المنطق الحاسوبي التقليدي غير مرن بسبب تردده ما بين نهايتين متضادتين هما الصفر والواحد، الأسود والأبيض، الصحيح والخطأ، وفي هذا المنطق لا توجد مساحة للمرونة.

على العكس من ذلك يستند عمل النظم الضبابية Fuzzy logic والشبكات العصبية Neural Networks والخوارزميات الجينية Benetic Algorithms إلى المنطق المائع المرن الذي يقبل الأشياء والظواهر التي تقع دائما بين المهارات.

11-4- إمكانيات الشرح والتوضيح Explanation:

وهي الخاصية الفريدة للنظم الخبيرة والنظم الذكية التي تستند إلى قاعدة المعرفة ولديها تسهيلات لدعم قدرات التفسير والتوضيح لمدلولات القرارات المقترحة وأسباب تفضيلها على غيرها من البدائل.

11-5- الاستكشاف Discovery:

استكشاف المعرفة الجديدة واستنباط الحلول الجديدة والسعي نحو خلق جيل من البدائل غير الواردة في جيل الحلول الأولية وما يرافق ذلك من معرفة وخبرة هو من أهم خصائص نظم بالذكاء الصناعي التي يجري تطويرها الآن، انطلاقا من رؤية ضرورة ارتباط الذكاء الصناعي بإدارة المعرفة.

بالإضافة إلى هذه الخصائص الجوهرية لنظم الذكاء الصناعي توجد خصائص مهمة أخرى مثل قدرة نظم الذكاء الصناعي للأعمال على التعامل مع الحالات المعقدة مثل اكتساب المعرفة وتطبيقها، التفكير والإدراك ودعم القرارات الإدارية حتى مع وجود معلومات غير كاملة إلى غير ذلك من الخصائص المميزة لهذه النظم ولتطبيقاتها على حقول الإدارة والأعمال وبصورة خاصة تطبيق نظم وتقنيات الذكاء الصناعي لدعم أنشطة وعمليات الإدارة الإلكترونية.

12- نظم الموارد البشرية:

إن الانتقال من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى التسيير الإلكتروني لهذه الموارد يستدعي لا محالة وجود أنظمة تعمل على تسيير وتنظيم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، وتحتوي هذه الأنظمة على مجموع وظائف إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات والمساهمة فيها، وقد تناول الباحثون هذه النظم محاولين شرحها وتبسيطها وتبيين ماهيتها،

ومن بين المفاهيم التي تناولت موضوع نظم تسيير الموارد البشرية نذكر ما يلي:

يعرف O'brien نظم الموارد البشرية بأنها: "مجموعة العناصر المشتركة التي تشمل جمع وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لدعم قرارات التوظيف والرقابة وقياس وتحسين الأداء والتخطيط". (O'brien, 2002, p145).

وهي "النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية، كالتدريب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات... الخ، كما أن نظام معلومات الموارد البشرية ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب". (سهيلة، 2003، ص322).

ويعرفه (عقيلي، 2009) بأنه: عملية منظمة يتم من خلالها الحصول المستمر على البيانات المتعلقة بكافة شؤون الموارد البشرية في المنظمة، لاستخدامها كأساس وقاعدة في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بها، ويستخدم الحاسب الآلي من أجل استلام هذه البيانات ومعالجتها إلكترونياً وتحويلها إلى معلومات صالحة للاستخدام لاتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية، وتخزينها وجعلها جاهزة عند الطلب بأقصى سرعة. (عقيلي، 2009، ص129).

ويرى Laudon أن نظم معلومات الموارد البشرية هي: "ذلك النظام الذي يحتفظ بسجل الموظف (تتبع مهارات الموظف، وأداء العمل والتدريب) ويدعم التخطيط لتعويضات الموظف والتطور الوظيفي". (Laudon, 2002, p50).

ويرى المرسي (2006) أن نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة والتي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العصرية، ويجمع بين الأفراد والأجهزة والبرامج الجاهزة والإجراءات والبيانات والمستفيدين". (المرسي، 2006، ص 530).

13- خصائص ومزايا التسيير الإلكتروني للموارد البشرية فهي:

- إدارة بلا ورق: حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.

- إدارة عن بعد: حيث الاتصال الإلكتروني والهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد، والمؤتمرات الإلكترونية، وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.

- الإدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل (24) ساعة متواصلة دون انقطاع بالليل والنهار.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. (رضوان، 1999، ص 95).

كما يرى (عقيلي، 2009) أن نظام معلومات الموارد البشرية يمتاز بما يلي:

- الحصول على معلومات مرتبة، محللة، مبوبة، مصنفة، ودقيقة تساعد على وضع إستراتيجية موارد بشرية جيدة.

- سرعة الحصول على المعلومات واستثمار عنصر الوقت.

- الحصول على المعلومات بأدنى تكلفة.

- توثيق المعلومات والحفاظ عليها من التلف أو الضياع أو العبث بها.

- تقليل عدد الموظفين اليدويين مما يقلل من تكلفة العمل.
- خلق علاقات مباشرة بين العاملين من خلال بكة الحاسب الآلي.
- قرارات أكثر صوابا.
- تقليل تكلفة الاتصال.
- تقليل الجهد في الحصول على المعلومات لأدنى جهد.
- توفير درجة عالية من اللامركزية في الحصول على المعلومات وتقديم خدمات الموارد البشرية.
- إحداث التكامل بين وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تسريع تنفيذ العمل واتخاذ القرارات وحل المشاكل منها على سبيل المثال: إعداد قائمة الرواتب والأجور، معرفة مدى نجاح عمليات التدريب، معرفة من سيحال على التقاعد خلال العام... الخ. (عقيلي، 2009، ص132).

14- عناصر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم e-HRM ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذلك تغير دور الأفراد في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق، هذا وإن دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية يعمل على زيادة كفاءة عمليات HRM وزيادة تفاعل الموظفين وعمليات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المنظمة. (سمية، 2014، ص83).

وعلى القائمين على إدارة الموارد البشرية أن يقبلوا على استخدام التكنولوجيا وضرورة تطوير مهارات الموارد البشرية فيما يتعلق بالتكنولوجيا، باعتبارها ضرورة وأولية في وقتنا

الحاضر، خصوصا مع التحول الكبير الحاصل في عالم الشغل، وإدخال تكنولوجيا المعلومات في جميع الوظائف الإدارية.

بالإمكان اعتبار التسيير الإلكتروني جزءا من تطبيقات الإدارة الإلكترونية داخل بيئة العمل، والذي يستدعي بالضرورة وجود نفس عناصر الإدارة الإلكترونية في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

تذكر كنز (2012) نقلا عن (Casico & Aawad) أن نظام معلومات الموارد البشرية يتكون أساسا من العناصر التالية:

- **مدخلات النظام:** تتمثل في جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والوظائف المتاحة في المؤسسة.

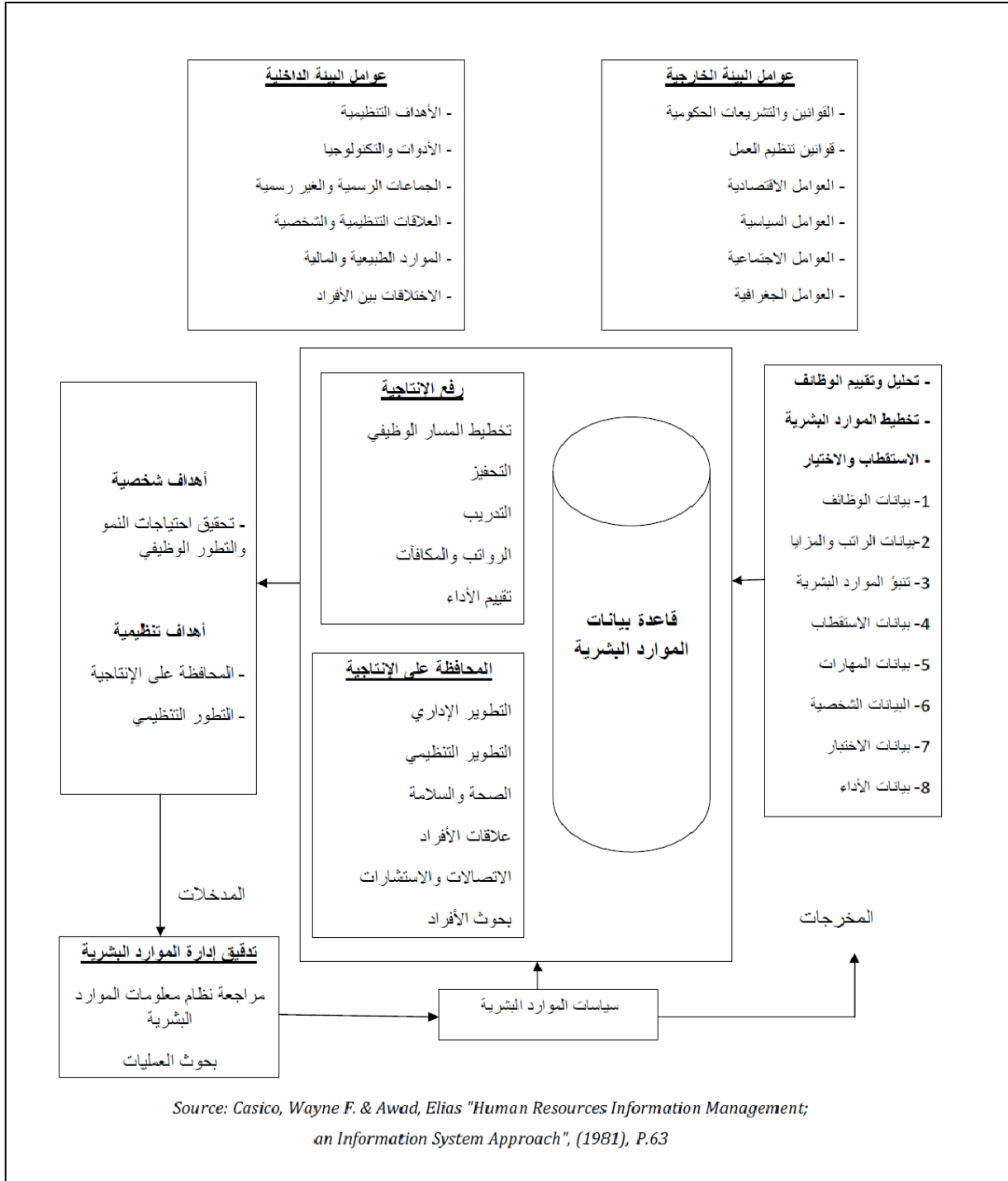
- **عمليات التشغيل والتحويل:** والمتعلقة بتكوين قاعدة بيانات الموارد البشرية والتي تشمل على البيانات الشخصية، بيانات المهارات وبيانات تقييم الأداء، بيانات تخطيط الموارد البشرية وبيانات الرواتب وبرامج تخطيط المسار الوظيفي والتحفيز والتدريب.

- **مخرجات النظام:** تنقسم إلى معلومات وتقارير تحقق الأهداف الشخصية للموارد البشرية وتعمل على تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في النمو والتطور الوظيفي إلى جانب تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالمحافظة على الإنتاجية واستمرار نمو المنظمة والمساهمة في تطويرها التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك فهناك عمليات المراجعة المستمرة لأداء إدارة الموارد البشرية وتقييم نظام معلوماتها، على أن يتم ذلك في ضوء سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية.

- **التأثيرات البيئية:** وهي تمثل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية أنشطة الموارد البشرية منها ما يتعلق بالجهات الحكومية والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها من التكنولوجية. (كنز، 2012، ص 69).

من خلال ما سبق طرحه يمكن القول أن عناصر التسيير الإلكتروني للموارد البشرية أو ما يتم من خلال هذا التسيير هو نفسه الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، غير أن هذه الأخيرة تتم عن طريق أجهزة الحاسوب وفق برامج وأنظمة معلومات أعدت خصيصا لذلك، ولعل الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (08): التأثيرات البيئية



15- أهمية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية eHRM:

يذكر (هوبكنز - ماركهام 2007م) أن نظام الادارة الالكترونية للموارد البشرية ذا أهمية كبرى لأية شركة وذلك لقدرته على تسهيل الوصول الى المعلومات، بالإضافة الى الرابط بين نظم مختلفة معا مما يعطي الشركة ميزة تنافسية على غيرها من الشركات. ومع تطور هذا النظام وامتداده للربط بين عدد كبير من قواعد البيانات المنفصلة، ستكون المزايا والمكاسب التي ستعود على الشركة اكثر بكثير من تكاليف تنفيذه. (هوبكنز، 2007، ص22).

وتختلف المنظمات في تطبيقها لأنظمة تسيير الموارد البشرية، فمنها من يستخدمها في برامج وأشكال عادية وفي المتناول، مثل جداول الغيابات والحضور، أو غيرها من الجداول البسيطة، ومنها ما يعتمد على الأنظمة المعقدة والتي تحتاج إلى خبراء ومسيرين يعملون على تنظيمها سيرها، وهذا الأمر يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فضلا عن اختلافه بين دول العالم، ولاشك أن الدول المتقدمة خطت خطوات كبيرة في هذال المجال، ولعل ما ذكره Parry وآخرون عن المنظمات البريطانية واستخدامها للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير، حيث ذكر مجموع الوظائف التالية:

- إدارة الغياب والحضور؛

- المكافآت والحوافز؛

- التدريب والتطوير؛

- إدارة التنوع؛

- الاستقطاب والاختيار؛

- الأجور؛

- تقييم الأداء؛

- تخطيط الموارد البشرية؛

- إدارة المعرفة؛

- إدارة النفقات؛

- وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية؛

- الاتصال. (Parry&others,2007,p4).

ويمكن إجمال مجموع الفوائد والمنافع التي بالإمكان تحقيقها بتطبيق e-HRM كما يذكر ذلك أبو أمونة (2009) نقلا عن Parry وآخرون:

الجدول رقم (02): فوائد تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية

الرقم	منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
1	تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية	إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية
2	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات
3	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة
4	تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان	مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية
5	تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية	
6	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة	

	خدمات الموارد البشرية	
--	-----------------------	--

المصدر: أبو أمونة نقلا عن (Parry&others,2007,p08)، أبو أمونة، 2009، ص 80.

16- أهداف التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو e-HRM وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

- تسهيل أداء وظائف إدارة HR.

- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.

- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.

- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

- تحسين صورة الشركة. (أبو أمونة نقلا عن النجار، 2009، ص 77).

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئا كبيرا على المنظمات، وليست عنصرا أساسيا ومؤثرا في نجاح العمل. وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل. (هوبكنز، 2007، ص 24).

17- متطلبات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية:

إن التسيير الإلكتروني لا يختلف في خطواته ومراحله وأساليبه عن الإدارة الإلكترونية، ذلك كونه جزءاً من هذه الإدارة، حيث يعتبر تسيير الموارد البشرية إلكترونياً فرعاً من فروع الإدارة الإلكترونية، وبذلك تعتبر متطلبات الإدارة الإلكترونية هي نفسها ما ينبغي مراعاته في التسيير الإلكتروني مع ضرورة الاهتمام بالنظم والبرامج التي تساعد على هذه العملية، ويرى العمري (2003) أن أهم المتطلبات التي يجب توفرها في التسيير الإلكتروني والإدارة الإلكترونية ككل هي:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي.
- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف العاملين.
- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها.
- ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية. (العمري، 2003، ص 19).
- ويؤكد ياسين (2005) على أن الوصول إلى توفير متطلبات الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج استراتيجي متكامل وشامل لإعادة هندسة عمليات وأعمال المنظمة. (ياسين، 2005، ص 238).
- ويرى غنيم أن هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي:
- متطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية.
- المتطلبات المالية.
- المتطلبات التشريعية.

- متطلبات تأمين وحماية أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية. (غنيم، 2004، ص343).

18- التحديات التي تواجه تطبيق التسيير الإلكتروني للموارد البشرية e-HRM:

إن الإنسان بطبيعة ينكر ويقاوم كل ما هو مجهول، وعلى غرار التحديثات والتغييرات التي حصلت في الإدارة يحاول الأفراد دائما الوقوف في وجهها ومحاولة عدم الخضوع لها، ويذكر كل من هوبكنز وماركهام (2007) مجموعة من العقبات والتحديات التي من الممكن أن تحول دون تطبيق سياسة التسيير الإلكتروني للموارد البشرية أو تحد من فعاليتها والتي منها:

1- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، حيث كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلا إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في الشركة. بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة يتحسن، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة.

2- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها، وكان استخدامها مقتصرًا على العاملين فيها، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع كما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم الشركة.

3- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفصيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يستجيبون فقط لرد فعل الآخرين، ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولا في التركيز إلى العملاء، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح الشركة.

4- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل، سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار.

5- فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد، فمن المحتمل في أي عملية أتمتة تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد. قد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الاتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمورهم في المقام الأول، وربما يشعر الموظفون أن الشركة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه.

6- النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالشركة.

7- الحفاظ على مستوى جودة الخدمة، فهناك احتمال لانخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني.

8- تأمين المعلومات، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين.

9- ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين، ومن قبل ذوي الاحتياجات الخاصة.

10- التوافق مع المعايير المتعارف عليها، وخاصة عند بناء صفحات الويب.

11- مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية، وخاصة عند العمل في بيئة دولية. (هوبكنز وماركهام، 2007، ص ص 39 - 50).

ثالثا: أرغونوميا الوسائط لإلكترونية:

إن الاهتمام بالشكل الذي يظهر عليه الموقع أو البرنامج للمستخدم ضروري جدا عند التصميم، إذ يفضل المستخدمون المواقع السهلة والواضحة والتي تؤدي إلى الغرض المقصود، ولهذا الأمر بالذات كان هناك ما يعرف بأرغونوميا المواقع أو البرامج والتي نقصد بها "تكييف مواقع الإنترنت لزوارها، بحيث يشعر بالراحة والاطمئنان عند قيامه بتصفحها واستخدامها"، وتكون كذلك وجب على المصممين الاهتمام بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تجعل من تصفح البرامج والمواقع والعمل عليها أمرا مريحا وسهلا وآمنا، وفيما يلي تناول أهم هذه الخصائص والمميزات.

1- تصميم المواقع والبرامج:

إن الإنترنت ومواقعها والبرامج الإلكترونية ليست مركزية وحكرا على فئة معينة، بل هي متاحة للجميع ولذلك وجب على مصممي هذه المواقع والبرامج الإلكترونية أن يقوموا بتصميمها بالسهولة واليسر الذي يسمح لكل المستخدمين بالتعامل معها. (Jean and all, 2013, p04)، ولعل المستخدمين كثيرا ما يفضلون استخدام المواقع الأكثر سهولة وبساطة. وعادة ما يحسون بالملل إذا لم يتم تحديث المواقع والبرامج التي يعملون عليها ويقومون بزيارتها العمل عليها، لذلك ينبغي على المصممين وأصحاب المواقع أن يقوموا بتحديثها في كل مرة، كما ينبغي عليهم أن يستمعوا إلى آراء واقتراحات زوار الموقع وذلك عن طريق جعل نافذة للتواصل مع الزوار والمستخدمين، وبذلك يتم التطوير ومعرفة انشغالات المستخدمين. "ولعل انجذاب الأشخاص للمواقع والبرامج الإلكترونية والاستمتاع بالتعامل معها يرجع بالدرجة الأولى إلى كيفية تصميمها وطريقة عرضها وسهولة العمل عليها". (Boucher, 2009).

ولا تختلف تصميمات الشبكة الداخلية (الإنترنت) عن تصميم مواقع شبكة الإنترنت، على الرغم من أن المستخدمين قد يكونوا من الموظفين المتماثلين في وظائفهم ومهاراتهم إلا أنه ينبغي الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تصميمها بما يتناسب مع كل المستخدمين، بالإضافة إلى أن وضوح التصميم والمهام داخل الشبكة أو البرامج من شأنه تسهيل العمل بما يضمن السرعة والدقة فيه. (Jean and all, 2013)، ولعل شبكة الإنترنت تختلف عن شبكة الإنترنت في حجم المعلومات المتوفرة فيها وكيفية الوصول إليها وهو الأمر الذي يستدعي تصميمها بالشكل الذي يسمح لمستخدميها بالتعامل معها بكل سهولة ويسر.

كما ينبغي على المصممين مراعات راحة المستخدم لهذه المواقع والبرامج، فلا بد أن لا يشعر المستخدم بالإجهاد والتعب والملل عند تصفحها واستخدامها، والمستخدم يهتم بسهولة الاستخدام عند اقتناء الأجهزة والبرامج كما يهتم بالتكلفة والمعايير الجمالية. وتعتبر أرغونوميا الوسائط الإلكترونية مزيجا من (علم النفس، علم وظائف الجسم والطب) بهدف إصلاح بيئة العمل للفرد وجعلها أكثر مواءمة وسهولة للقيام بالأعمال.

2- طريقة التصميم:

ينبغي على المصممين أن يحافظوا على شكل عام موحد لكافة أقسام الموقع، وذلك حفاظا على التنسيق العام والشكل المميز له عن بقية المواقع، كما يجعل التنقل بين العناوين والروابط سهلا إذ لا يحس المستخدم بأنه انتقل من نمط على آخر داخل الموقع نفسه، خصوصا إذا ما تعلق الأمر بالإنترنت أو البرامج الإلكترونية التي يستخدمها مجموعة معينة من الناس، وتختص بمؤسسة معينة أو منظمة بعينها، (Jean and all, 2013, p09)،

جاء في معايير الإيزو 9241 eso مفهوم قابلية الاستخدام على النحو التالي:

"يعتبر المنتج قابلا للاستخدام إذا ما تم استخدامه من قبل مستخدمين معينين على نحو فعال وكفؤ ومُرَضٍ"، (Boucher, 2009, p08)، من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن على المصممين أن يراعوا عند تصميمهم للمواقع والبرامج الإلكترونية والأنظمة أن تكون ذات

فعالية وكفاءة عالية مما يحقق الرضا لدى من يستخدمها، وبالتالي تحقيق الفعالية والكفاءة والارتياح. و"أول شيء يجب أن نتذكره حول هذا التعريف هو أننا نعمل نحو مستخدم معين، والذي له أهداف محددة والتي تتطور في سياق معين. ويتكون هذا السياق أساسا من البيئة التكنولوجية، والبيئة الاجتماعية، التي تكون المستخدم"، وفيما يلي شرح لهذه العناصر الثلاث (Boucher, 2009):

2-1- الفعالية:

ونقصد به أن المستخدم ينجح وباستطاعته أن يفعل ما يريده من خلال البرنامج أو الموقع، وذلك لسهولة تصميمه ويحتوي على بساطة التعلم وسهول الاستخدام والكفاءة فيه، بحيث ينجذب المستخدمون نحو اعتماده والعمل عليه.

2-2- الكفاءة:

ونعني بها وصول المستخدم إلى أهدافه، بحيث يفعل ذلك بسهولة وسرعة وأقل قدر ممكن من الأخطاء، وينبغي أن نجد هذه الخاصية أكثر في المواقع التي تحرص على الحفاظ على العملاء، مثل المواقع الاستهلاكية التي يكثر فيها المتعاملون.

2-3- الرضا:

ونعني به رضا الزبون أو المستخدم، بحيث يتم وضع وتصميم الموقع أو البرنامج بما يخدم زائريه، ويكون ذلك عن طريق الواجهات وسهولة التعامل معها، والمتعة في تصفحها والعمل بها. (Boucher, 2009, p09-10).

وينبغي على المصممين أن يراعوا أهم عنصرين وهما سهولة الاستخدام وذلك عن طريق الحد من الإجهاد والتعب الجسدي والفكري، والأمر الثاني هو الحماية والأمن عند استخدامهم لهذه البرامج والمواقع خصوصا إذا ما تعلق الأمر بشبكة الإنترنت.

3- التصميم الأرخونومي لواجهات البرامج والمواقع وأهم القواعد والمعايير:

ينبغي على المصممين أن يراعوا عند تصميمهم للبرامج والمواقع سهولة استخدامها وتوفرها على الشروط السابقة من (الفعالية والكفاءة والرضا) بالإضافة إلى سهولة الاستخدام بما يضمن عدم الإجهاد والتعب والراحة كما يضمن الأمان وعدم الخوف من استعمالها، ولعل أهم ما يمكن ذكره هنا في تصميم واجهات البرامج والمواقع ما ذكره كل من JEAN وآخرون (2013) من أن "أنواع الواجهة وأبعادها وأوضاع تفاعلها تختلف بشكل كبير: موقع الويب، والبرمجيات، وتطبيق الويب، والهاتف الذكي، والكمبيوتر اللوحي، وما إلى ذلك. ومع ذلك، أيا كانت الوسيلة، فإن الطريقة التي يتم بها تنظيم المعلومات تسترشد دائماً بنفس المبدأ: تسهيل الطريقة التي يتفاعل بها المستخدم مع الواجهة". (Jean and all, 2013, p30).

ومن بين أهم ما ينبغي على المصممين مراعاته عند التصميم يذكر Jean مجموعة من العناصر وهي (Jean and all, 2013):

3-1- تنظيم الفضاء:

من بين أهم الأمور التي تعين على تنظيم الفضاء العام للبرنامج أو واجهة البرنامج هي نظام القوالب، إذ تساعد على تخطيط الموقع ومعرفة جميع محتوياته وسهولة الوصول إليها، كما أن سهولة التعامل مع المواقع والبرامج يجعل المستخدم يسعى للبقاء أكثر فترة ممكنة فيه. (Jean and all, 2013, 31). "من أجل أن يخدم موقعك المستخدمين من الضروري أن يتمكنوا من العثور على ما يهمهم. ستحقق ذلك من خلال وضع معلومات موقعك بطريقة تجعل المستخدمين يحددون بسرعة ما يبحثون عنه". (Boucher, 2009, p91).

3-2- نظرة المستخدم:

أو ما يظهر للمستخدم في الصفحة أو الواجهة، لذلك ينبغي على المصممين أن يراعوا كل ما من شأنه أن يجذب انتباه المستخدم، والمستخدم عند اكتشافه وتصفحه للموقع أول مرة

فإنه يقوم بعملية مسح شامل للشاشة مستكشفا محتوياتها وأهم ما فيها، غير أنه وبعد معرفته لها واستكشافه في المرة الأولى فإنه يركز في المرات القادمة على أماكن معينة من الصفحة (الواجهة) والتي تحتوي على المعلومات أو العناصر ذات الصلة باهتمامه. (Jean and all, 2013, p32)، لذلك فإن عامل الخبرة هنا (خبرة المستخدم) تلعب دورا هاما في تصفح المواقع والبرامج، لذلك على المصممين مراعات هذه الخاصية بما يتيح للمستخدم نظرة شاملة متكاملة على محتويات البرنامج أو الموقع، فحجم الخط وشعار الموقع أو البرنامج والصور الموجودة عليه من شأنها أن تجذب المستخدمين شأنها في ذلك شأن محتوى البرنامج.

إن المستخدم للموقع أو البرامج يركز بصره على مركز الصفحة (وسطها) ثم يميل ببصره إلى الجانبين اليسار واليمين، لذلك على المصممين أن يقوموا بوضع العناوين الرئيسة والمهمة في وسط الصفحة على أن تبدأ من الأعلى نزولا إلى أسفل الصفحة وأطرافها، ومن الممكن أن يجعل الجزء العلوي من البرنامج أو الموقع ثابت وفيه المتغيرات أو العناوين الرئيسة وبقية المحتوى يتغير.

3-3- إمكانية الوصول إلى عناصر الواجهة: وهي مسألة غاية في الأهمية إذ ينبغي على المصمم أن يراعي وصول المستخدم لمختلف عناصر الشاشة وأوامرها وعناوينها، سواء كان التصميم للفأرة أو لشاشة اللمس، "فالهواتف الذكية مثلا يؤخذ فيها بعين الاعتبار أن أغلب من يستعملها يفضل استخدام اليد الواحدة، لذلك غالبا ما يستعمل الإبهام في تحريك الشاشة، فهو يصل إلى المعلومات الموجودة في وسط ويسار الشاشة بسهولة على عكس الأخرى الموجودة على اليمين أو الأسفل". (Jean and all, 2013, p34).

3-4- الترتيب المنطقي للمحتوى:

إن المستخدم يبحث على شيء معين خلال تصفحه لموقع الإنترنت أو استخدامه لبرنامج معين، لذلك يجب على المصممين أن يراعوا الترتيب والتسلسل المنطقي للأوامر والأفكار، إن تصنيف الأفكار والمواضيع وعلاقتها ببعضها البعض يجعل من تصفح الموقع أمرا

سهلا وشيقا في آن واحد فلا يمل المستخدم منه ويبقى دائما في موضوع واحد من دون أن يتشتت فكره وذهنه عبر الروابط والأوامر التي ليست بينها أية علاقة. (Boucher, 2009, p92)

3-5- مناطق المناولة أو (العمليات):

بما أن التطبيق أو البرنامج هو حوار بين المستخدم والآلة فإنه عادة ما يتم تصميمه بما يتوافق وقدرات المستخدم العقلية والجسمية، وعليه "تتكون معظم واجهات (الإنسان آلة) من مجالات المحتوى أو الألواح أو النوافذ، أي تقسيم الشاشة إلى عدة مساحات مترابطة: العنوان، شريط القوائم، منطقة المحتوى، الأوامر. لكل مجموعة منطقة تتكون من الكائنات التي ستكون بمثابة أدوات للحوار بين المستخدم والتطبيق". (Jean and all, 2013, p37). وعليه ينبغي تبسيط هذه الأوامر والنوافذ قدر المستطاع خدمة للمستخدم وتيسيرا عليه، أشربة المهام ولوحات الأدوات والإعدادات، على أن تكون مرتبة حسب أهميتها وضرورتها في عملية استغلال البرنامج.

3-6- أبعاد الشاشة:

إن أبعاد الشاشة وحجمها وطريقة عرض المحتوى له أهمية بالغة في راحة المستخدمين وإقبالهم على تصفح المواقع والبرامج، إذ يعتبر عرض قوائم المحتويات وأشرطة العناوين وقائمة المفضلات من الأمور التي تجذب المستخدم، وعليه فإن أي خطأ في تصميمها أو في مكانها على الشاشة يؤدي إلى بالضرورة إلى الانصراف عنها وعدم الاهتمام بها، وأشارت الدراسات إلى أن أحسن طريقة للعرض تكون بالأبعاد (1024x768). (Jean and all, 2013).

3-7- اختيار الرموز والكلمات بعناية:

إن البرامج ومواقع الإنترنت موجهة نحو المستخدم، لذلك ينبغي على المصممين أن يراعوا فهمه ومستوى تعليمه، إذ تصمم المواقع والبرامج بناء على من يستخدمها، فينبغي أن تكون

الكلمات والمصطلحات مفهومة وصحيحة فيما وضعت لأجله، كما يجب أن تكون موجهة للمستخدمين على اختلافهم، الإيجاز والاختصار والدقة وعدم الاستعارة في الألفاظ والمفردات المستعملة في التصميم وكتابة العناوين، حتى الرموز ينبغي أن تكون مفهومة وذات علاقة مباشرة بالمحتوى. (Boucher, 2009).

3-8- المساعدة والتوجيه:

المستخدم حال قيامه بتصفح الموقع أو البرنامج يحتاج بصفة دائمة إلى التوجيه والمساعدة، وينبغي أن تكون هذه المساعدات واضحة وغير واضحة، بمعنى أن يتم التصحيح بصفة آلية وفي نفس الوقت يحتوي البرنامج على رسائل توجيهية ونصوص توضيحية، "وذلك لقيادة المستخدم للتفاعل الجيد مع الكمبيوتر، من خلال الرسائل التوجيهية والعلامات وغيرها، وذلك لمعرفة ما ينبغي القيام به وما هو مسموح وما هو غير مسموح من الإجراءات، بالإضافة إلى معلومات تتعلق بالبرنامج وأهم الإجراءات المتعلقة به". (Renaud Blanch, 2011).

وعملية التوجيه يجب أن تكون داخل النظام أو الموقع، إذ ينبغي على المصمم أن يقوم بإدراج مجموعة من الرسائل والوسائل التي تعمل على توجيه المستخدم وقيادته إلى الإجراءات الصحيحة والبديلة في حالة الخطأ. (bastien and all, 2007) كما ينبغي أن يكون هناك تحفيز للقيام ببعض الإجراءات والعمليات المهمة داخل النظام أو الموقع وذلك بوضع وسائل مساعدة تجذب المستخدمين.

3-9- إدارة الأخطاء:

كثيرا ما يقع المستخدم في الخطأ عند استخدامه للموقع أو البرنامج لأول مرة، لذلك ينبغي على المصمم أن يأخذوا ذلك في الحسبان ويواجهوا هذه الأخطاء برسائل توجيهية وتحذيرية، "وتعتبر معالجة الأخطاء وتصحيحها هي الفيصل في تصميم نسق الإنسان آلة، حيث يتم التفاعل بين الإنسان والآلة حقا". (Boucher, 2009, p176)، لذلك ينبغي أن

تكون هناك رسائل توجيهية وملاحظات على المستخدم اتباعها، كذلك ضرورة تصحيح الأخطاء بعد وقوعها وذلك عن طريق نوافذ ورسائل تنبيه على وجود خطأ في إحدى الخطوات وضرورة تصحيحها. "ومعيار الحماية من الأخطاء يتعلق بتقنيات تجنب الأخطاء. من ناحية، فإنه يتكون في توجيه المستخدم لمنع المستخدم من ارتكاب الخطأ (وهذا هو في الواقع (التوجيه)، من ناحية أخرى للكشف عن الأخطاء وتنبيه المستخدم". (Jean, 2008, p262).

هذا وقد ذكر (Renaud Blanch, 2011) ضرورة إدراج ثلاثة أشياء تتعلق بالأخطاء في البرامج الإلكترونية وتتمثل فيما يلي:

3-10- الحماية من الأخطاء:

وذلك عن طريق الوسائل الموضوعة للكشف عن الأخطاء في البيانات أو طريقة الإدخال، والتي من الممكن أن تؤدي على نتائج مغلوطة، ولهذا ينبغي ان يتوفر النظام على هذه الخاصية، ومن أمثلة ذلك عند الرغبة في الخروج ضرورة التنبيه على حفظ البيانات.

3-10-1- جودة رسائل الخطأ:

وهي دقة وسهولة الرسائل التوجيهية المقدمة للمستخدمين بشأن طبيعة الخطأ والإجراءات الواجب اتخاذها. ولهذا يجب ان لا تعمل الأوامر التي تحمل أخطاء وإنما تظهر رسالة تحذيرية توجه المستخدم إلى الإجراء السليم.

3-10-2- تصحيح الأخطاء:

ويتعلق هذا العنصر بالوسائل المتاحة للمستخدمين لتمكينهم من تصحيح أخطائهم، ويكون ذلك عن طريق توفير القدرة على تعديل المدخلات الخاطئة وإعطاء الفرصة لتصحيح الخطأ. (Renaud Blanch, 2011).

3-11- الأمان وعدم التعرض للخطر:

يعتبر أمان المعلومات وسريتها في البرنامج أو الموقع من أهم الخصائص التي ينبغي أن يجدها المستخدم في الموقع أو البرنامج، ولذلك ينبغي على المصممين أن يراعوا هذا الأمر ويولوه أهمية خاصة، حيث أن المستخدم إذا لم يشعر بالأمان عند استخدامه للموقع أو البرنامج وخشي على معلوماته من الضياع أو الاتلاف أو التجسس فإنه يتجنب استخدامه أو العمل عليه، ومن هنا كان لزاماً وضع هذا الشرط أو المعيار لتجنب مثل هذه الأخطار، ويكون ذلك إما بتأمين النظام أو الموقع من البرامج الضارة والفيروسات، أو من الاختراقات التي تكون بغرض التجسس أو إتلاف البيانات.

3-12- التوافق:

التوافق هو قدرة البرنامج على الاندماج في النشاط الفعلي للمستخدمين. ويقاس هذا المعيار مدى ملاءمة البرنامج مع بيئة العمل التي يستخدم فيها. والهدف هو تقليل نقل المعرفة اللازمة للانتقال من الأعمال إلى البرمجيات. يجب أن يتوافق منطق النظام مع منطق المستخدم (Jean, 2008, p254).

3-13- رضا المستخدم:

إن احتياجات المستخدمين محددة في سياقات معينة، وعليه إذا ما تم تصميم موقع أو برنامج معين على المصمم أن يراعي خدمة المستخدم ورضاه عن البرنامج، وإلا لم تتحقق الغاية من تصميمه، ولهذا فإنه ينبغي أن يجد المستخدم كل ما يحتاجه في الموقع، سواء من الناحية الجمالية وتصميم الواجهة، أو سهولة الاستخدام والوصول إلى المحتوى. (Boucher, 2009, p220).

هذا وقد ذكر Jean (2008) مجموعة من المعايير التي من شأنها أن تساهم في راحة المستخدم مستندا في ذلك على المعايير التي وضعها (Bastien) وهي كما في الجدول التالي ():

الجدول رقم (03): المعايير والقواعد الرئيسية التي يجب اتباعها للبرامج أو المواقع لتكون صالحة للاستعمال.

المعيار	وصف المعيار
التوافق	<ul style="list-style-type: none"> مدى كفاية البرنامج أو الموقع في مقابل مستخدمه. استخدام العبارات والمفردات التي يفهمها.
التوجيه	<ul style="list-style-type: none"> وسائل التنقل في استخدام البرنامج أو الموقع. تشجيع المستخدم على تنفيذ إجراءات محددة. المعلومات والأوامر (من نفس النوع) مجموعة في نفس المكان. تقديم ردود الفعل إلى إجراءات المستخدم وجعل مرئية تشغيل النظام. تسهيل جمع المعلومات.
التجانس	<ul style="list-style-type: none"> توحيد منطوق الاستخدام والتمثيل. تصميم متماسك ومتسق.
المرونة	<ul style="list-style-type: none"> مجموعة متنوعة من الإجراءات لتحقيق نفس الهدف. تزويد المستخدم بطرق مختلفة لإنجاز المهمة نفسها.
تحكم المستخدم	<ul style="list-style-type: none"> التحكم في المعالجة التي يقوم بها النظام. فقط تشغيل الأوامر التي طلبها صراحة من قبل المستخدم. السماح للمستخدم دائما "إدخال يدوي".
معالجة الأخطاء	<ul style="list-style-type: none"> الحماية من الأخطاء والتصحيح. منع واكتشاف الأخطاء بسرعة. توفير رسائل الخطأ ذات الصلة والسماح بسهولة تصحيح الأخطاء.
العبء الذهني	<ul style="list-style-type: none"> الحد من أنشطة التصور والتحفيز. الحد من القراءة، والمدخلات، وعدد الخطوات المطلوبة لإكمال المهمة.

المصدر: (Jean, 2008, P255)

وقد جاء في تقرير fanor كل المعايير السابقة والتي ينبغي الحرص على تواجدها داخل النظام والاعتناء بها والتي منها: (Fanor, 2006)

- **التوافق:** القدرة على الاندماج في نشاط المستخدم، مثل تنظيم الوظائف وفقا لتمثيل المهمة.

- **التجانس:** استقرار خيارات التصميم، مثل العرض التقديمي للمعلومات، أو نفس الإجراء يؤدي إلى نفس النتيجة
 - **التوجيه:** الوسائل المتاحة للمستخدمين، مثل الرسائل والعناوين التوجيهية.
 - **المرونة:** قدرة الواجهة على التكيف مع مختلف المستخدمين، المبتدئين / الخبراء
 - **التحكم الصريح:** يعني السماح للمستخدم بالتحكم بالأوامر، على سبيل المثال، للإشارة إلى الخيارات النشطة في القوائم أو القدرة على مقاطعة انطباع.
 - **إدارة الأخطاء:** وذلك بتوجيه المستخدم في تحديد وتصحيح الأخطاء، مثل وضوح الرسائل أو الأمر "إلغاء الإدخال" وعدم حفظ التغيير.
 - **الإيجاز:** الاستغناء عن كل الأنشطة الزائدة (الأوامر، الخطوات، الإجراءات...) والتي تؤدي إلى نفس النتيجة. (Fanor, 2006).
- وإذا ما نظرنا إلى المعايير الدولية ISO 9241-12 والمنشور سنة 1998 فإننا نجد سبعة معايير ومبادئ يجب توفرها عند عرض المعلومات في البرامج وهي كالتالي:
- **الوضوح:** أن يكون المحتوى يظهر بوضوح ودقة.
 - **التمييز:** أن تكون المعلومات متميزة عن بعضها كل حسب غرضه ومعناه.
 - **الإيجاز:** أن يتم عرض المعلومات المتعلقة بالمهمة فقط دون الإكثار أو الخلط.
 - **الاتساق:** أن تعرض المعلومات بشكل متطابق في جميع أنحاء البرنامج.
 - **قابلية الكشف:** وهي الرموز التي تعطى للمعلومات وتشفيرها بالشكل المناسب.
 - **قابلية القراءة:** أن تكون المعلومات سهلة القراءة.
 - **الفهم:** أن يستخدم المصطلحات السهلة المفهومة البعيدة عن الغموض. (Fanor, 2006).

خلاصة الفصل:

تطرق الباحث من خلال هذا الفصل إلى الإدارة الإلكترونية وكيف أن من سمة هذا العصر التغير والتحول المستمر والمتسارع، والذي شمل كل مناحي الحياة بما فيها طرق التسيير والإدارة، ولعل الموارد البشرية كغيرها من الموارد التي في المؤسسة قد مسها هذا التغير والتحول في المعاملات، إذ تحولت من الإدارة الكلاسيكية المعتمدة أساساً على الأوراق إلى المعاملات الإلكترونية المعتمدة على الأجهزة والشبكات المعقدة، وهو الأمر الذي يستدعي من القائمين عليها مواكبة هذه التغيرات وذلك بالانتقال إلى التسيير الإلكتروني لهذه الموارد، ولعل هذا ما قام الباحث بالإشارة إليه خلال هذا الفصل مركزاً على أهم ما ينبغي مراعاته عند التحول إلى التسيير الإلكتروني للموارد البشرية وما ينبغي مراعاته عند تصميم المواقع والبرامج والأنظمة الخاصة بتسيير هذا المورد، وأهم المعايير الأرغونومية التي يجب على المصمم أن يأخذها بعين الاعتبار مراعاة لراحة وأمان المستخدمين لها.

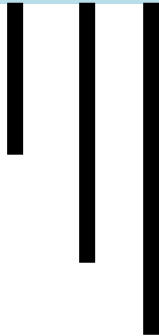
الجانب الميداني



الفصل الرابع

إجراءات الدراسة

الميدانية



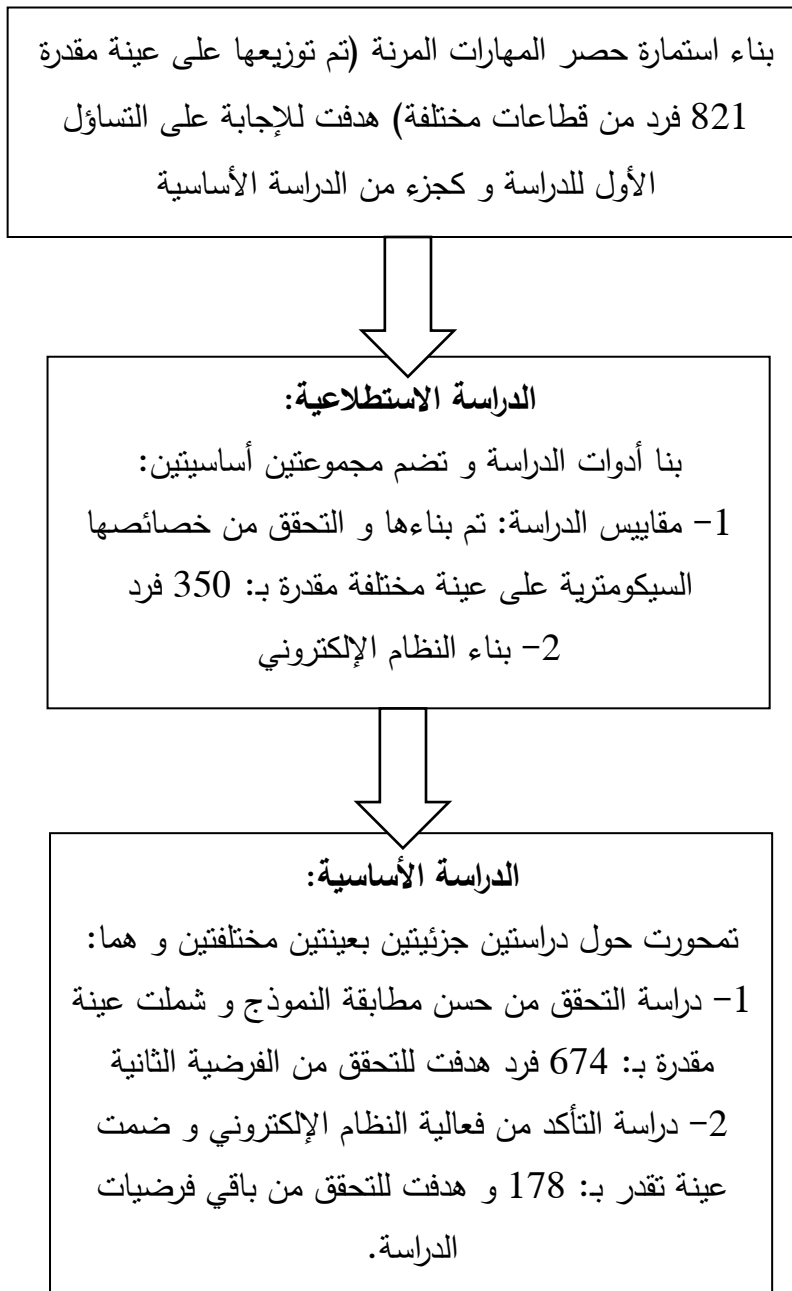
تمهيد:

يسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى التعريف بإجراءات الدراسة الميدانية، والتي جاءت بعد التعرف على متغيرات الدراسة ومعرفة أهم ما يمكن التطرق إليه فيها وذلك في الجانب النظري منها، كما يسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى التعريف بأدوات الدراسة والطرق التي اعتمدها الباحث لمعرفة صدقها وصلاحيتها لدراسته (الخصائص السيكومترية)، كما يَظْهَرُ من خلال هذا الفصل منهج الدراسة وعينتها وكيفية اختيارها، والتفصيل في النظام الإلكتروني الذي قام الباحث ببنائه وشرحه وكيفية استخدامه، وذكر أهم الاختبارات والأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحث في استخراج النتائج والتحقق من الفرضيات.

تصميم عام لإجراءات الدراسة الميدانية:

نظرا لتعدد دراستنا نوعا ما في إجراءاتها الميدانية قام الباحث بمجموعة من الإجراءات متداخلة الترتيب الزمني من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمخطط التالي يوضح الخطوات العريضة لهذه الإجراءات في شقها الميداني:

الشكل رقم (09): أهم الخطوات المتبعة في الجانب الميداني للدراسة



1- الدراسة الاستطلاعية:

من المهم في أغلب الدراسات الميدانية التي يقوم بها الباحثون البداية بدراسة استطلاعية من شأنها أن تُعرِّفَ الباحث على مكان إجراء دراسته وأهم خصائصه، بالإضافة إلى أنها تمنحه الفرصة ليقوم بتجربة أدوات الدراسة ومعرفة خصائصها ومدى ملاءمتها وصلاحيتها.

واستفاد الباحث خلال الدراسة الاستطلاعية من بناء مجموعة من المقاييس حول المهارات المرنة للموارد البشرية، والعمل على معرفة الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة ومعرفة مدى صلاحيتها وموافقتها لما وضعت من أجله، كما قام بتكوين فكرة واضحة على مكان إجراء الدراسة الأساسية والتعرف على افراد العينة والحديث معهم والتطرق إلى أهم الصعوبات التي من الممكن أن تواجه الباحث في دراسته.

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

إن أي دراسة لا يمكن الانطلاق فيها أو تحديد معالمها إلا من خلال رسم مجموعة من الأهداف التي تبين النهج والطريق الذي ينبغي على الباحث مراعاته والسير وفق ما تقتضيه، ولعلنا نُجمل مجموعة الأهداف التي نرجو الوصول إليها من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية فيما يلي:

1- بناء مجموعة من المقاييس لقياس مستوى المهارات المرنة لدى الموارد البشرية؛

2- معرفة مدى مواءمة هذه المقاييس وصلاحيتها لقياس مجموعة المهارات المرنة المدروسة؛

3- اختبار الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة؛

4- التعرف على الاتجاهات الأولية لأفراد العينة وإجاباتهم، مما يسمح للباحث بتقدير أهم الصعوبات والعقبات التي من الممكن أن تعترض طريقه ومحاولة تجنبها في الدراسة

الأساسية، كذلك تقدير الزمن الافتراضي للإجابة عن أدوات الدراسة وبالتالي توقع الزمن الكلي للدراسة الميدانية؛

5- استكشاف مكان الدراسة ومدى مواءمته لإجرائها؛

6- التعرف على أفراد عينة الدراسة والتقرب منهم ومعرفة أهم خصائصهم؛

7- معرفة الصعوبات التي من الممكن أن تعرقل سير البحث والسعي إلى تذليلها ومعرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحوها؛

8- مراجعة فرضيات الدراسة ومعرفة مدى إمكانية اختبارها.

1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة عشوائية بسيطة، وذلك عن طريق الانتقال إلى مجموعة من المؤسسات وهي: الصندوق الوطني للتقاعد، مديرية التجارة، ولاية الجلفة، مستشفى الجلفة، مديرية المجاهدين، بلدية الجلفة، حيث قام بتوزيع (مقاييس المهارات المرنة) مجموعة في كراسة واحدة، وكان عدد الاستثمارات الموزعة 400 استثمار، وقد تم استرجاع 365 استثمار واستخراج الصالحة منها، حيث بلغ العدد النهائي للاستثمارات المقبولة 350 استثمار، وهو عدد عينة الدراسة الاستطلاعية.

وفيما يلي شرح للمؤسسات التي تكوّنت منها عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية على المؤسسات

النسبة المئوية	عدد الموظفين المختارين	المؤسسة
7.7 %	27	الصندوق الوطني للتقاعد
5.4 %	19	مديرية التجارة
47.7 %	167	مديرية الإدارة المحلية لولاية الجلفة
35.1 %	123	مستشفى الجلفة
4 %	14	مديرية المجاهدين
100 %	350	المجموع

1-2-1- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

ينبغي على أي باحث في أي دراسة ميدانية وعند اختياره لعينة دراسته أن يحدد ويتعرف على أهم خصائصها، وذلك لمعرفة أهم ما يؤثر فيها من العوامل والمتغيرات، وفيما يلي ذكر لأهم خصائص افراد العينة:

1- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

نعرض في الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
68 %	238	ذكر
32 %	112	أنثى
100 %	350	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أغلب افراد العينة هم من الذكور والمقدر عددهم

ب 238 وذلك بنسبة 68 % في حين بلغ عدد الإناث 112 بنسبة 32 %.

2- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

نعرض في الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن.

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
29.1 %	102	من 20 إلى 30 سنة
45.4 %	159	من 30 إلى 40 سنة
16.6 %	58	من 40 إلى 50 سنة
8.9 %	31	أكبر من 50 سنة
100%	350	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية كانت تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 45.4 % ثم يليهم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة 29.1 %، ثم يليهم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 16.6 %، وفي الأخير يأتي الأفراد الذين يفوق سنهم 50 سنة بنسبة 8.9 %.

3- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي

نعرض في الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
14 %	49	ثانوي
71.7 %	251	جامعي
14.3 %	50	دراسات عليا
100%	350	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة لهم مستوى جامعي وذلك بنسبة 71.7 %، في حين يأتي الأفراد أصحاب الدراسات العليا وذلك بنسبة 14.3 %، ثم يأتي الأفراد الذين مستواهم ثانوي بنسبة 14 %.

4- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية

نعرض في الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
26.6 %	93	أقل من 5 سنوات
31.7 %	111	من 5 إلى 10 سنوات
21.4 %	75	من 10 إلى 15 سنة
20.3 %	71	أكثر من 15 سنة
100%	350	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ممن يملكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 31.7 %، ثم يأتي الأفراد الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات إذ كانت نسبتهم 26.6 % من إجمالي أفراد العينة، ثم يليهم أصحاب الخبرة من 10 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 21.4 %، وفي الأخير يأتي الأفراد الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة بنسبة 20.3 %.

1-3- إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

مرّت الدراسة الاستطلاعية لبحثنا بمجموعة من الخطوات بعضها مرتبط بشكل مباشر بالدراسات السابقة والإطار النظري وهو ما يتعلق بالإعداد الأولي لمقاييس الدراسة وبعضها

الأخر يخص النزول إلى الميدان والتطبيق. ويمكن إجمال مجموعة الإجراءات التي تمت من خلالها الدراسة الاستطلاعية بما يلي:

- توظيف الدراسات السابقة والموروث النظري لبناء النموذج الأولي لمقاييس الدراسة.
 - تحصيل تسهيل بالمهمة من إدارة الجامعة والاتصال بالإدارات المختارة بشكل عشوائي.
 - تثبيت العلاقة مع بعض المعارف والمسؤولين داخل الإدارات والتواصل معهم من أجل تسهيل سير الدراسة.
 - الالتقاء ببعض أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية وكسب ودهم وتعاطفهم وثقتهم.
 - توزيع الاستمارات على أفراد العينة الاستطلاعية وشرحها ومحاولة تبسيطها لمن يجد صعوبة فيها أو في بعض فقراتها.
- هذا وقد واجهت الباحث مجموعة من الصعوبات خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية لعل من أبرزها ما يلي:

- تجاوب أفراد العينة على مثل هكذا بحوث ودراسات وخوفهم من إبداء رأيهم وجهلهم بالدراسات مثل هذه جعلهم يترددون في بعض الأحيان عن الإجابة.
- الإجابات العشوائية وغير المنطقية من بعض أفراد العينة والتي تستدعي من الباحث الاستغناء عن إجاباتهم وإلغاء الاستمارات.

1-4- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

من خلال التعرض للدراسات السابقة وما كتب من قَبْلُ حول المهارات المرنة وبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية والتعرف على مكان الدراسة ومدى ملاءمته وصلاحيته للدراسة يمكن القول بأن الباحث قد حقق مجموعة من النتائج لعل أبرزها ما يلي:

- 1- الاطلاع على بيئة العمل والتي ينوي الباحث إجراء دراسته فيها؛
- 2- التقرب من أفراد مجتمع الدراسة والوقوف على أهم الخصائص ومجمل النقائص والعقبات التي من الممكن أن يصادفها الباحث خلال دراسته الأساسية؛
- 3- التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة وفيما يلي التفصيل في هذه النقطة.

1-5- التعريف بأدوات الدراسة حسب نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما كُتِبَ في موضوع المهارات المرنة من موروث نظري وتطبيق امبريقي تبين للباحث أن يقوم ببناء مجموعة من المقاييس التي تخدم دراسته بما يتوافق وبيئة العمل الجزائرية، ولهذا قام ببناء مقاييس في كل من المهارات المرنة التي سيتناولها في دراسته وهي على التوالي: مهارة إدارة الوقت، مهارة التواصل، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، مهارة العمل الجماعي، مهارة تطوير الذات، وفي الأخير المهارة الرقمية، وفيما يلي تفصيل أكثر حول كيفية بناء هذه المقاييس مع ذكر خصائصها السيكومترية ومدى صلاحيتها لدراسة هذه المهارات وطريقة التصحيح المعتمدة في محاور وأبعاد المقاييس.

قام الباحث بالتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة انطلاق من استكشاف البنية العاملية لمقاييس الدراسة التي قام ببنائها وذلك باستخدام التحليل العائلي الاستكشافي لكل المقاييس، كما قام بالتأكد من الخصائص السيكومترية عن طريق مجموعة من الطرق الشائعة والمعروفة في ذلك، وفيما يلي ذكر لكل ما قام به الباحث من إجراءات:

1-5-1- مقياس مهارة إدارة الوقت:

تعتبر مهارة إدارة الوقت من أهم المهارات التي ينبغي على الموارد البشرية اكتسابها وتنميتها وتطويرها، ذلك أن الوقت من أهم الموارد التي ينبغي المحافظة عليها وإدارتها بالشكل المناسب والذي يتحقق من خلال إدارته أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء، والفرد مطالب بإدارة وقته وتنظيمه ليس فقط داخل المنظمة التي يعمل فيها، ولكن في حياته ككل، ومن أهمية هذا الموضوع قام الباحث ببناء مقياس لمهارة إدارة الوقت.

أ- وصف المقياس:

قام الباحث ببناء مقياس لمهارة إدارة الوقت وذلك بالاعتماد على الموروث النظري للمهارة بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي اطلع الباحث عليها واستأنس بها في إعدادها، وقد احتوى المقياس على (20) عبارة تناولت أهم ما تمكن من حصره حول مهارة إدارة الوقت، ومن الدراسات التي استأنس بها الباحث في إعداد هذا المقياس نذكر ما يلي:

1- دراسة عبد العزيز الباحث، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، رسالة ماجستير، وقام الباحث فيها ببناء مقياس لإدارة الوقت.

2- دراسة جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، رسالة ماجستير، وقد قام الباحث فيها ببناء مقياس لإدارة الوقت.

3- دراسة محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، رسالة دكتوراه، 2010، وقد قام الباحث فيها بإعداد مقياس لإدارة الوقت.

4- دراسة Todor Stoilov، بعنوان: إدارة الوقت، 2012. وقد ذكر الباحث من خلال كتابه مجموعة من المقاييس لإدارة الوقت.

إنّ الاطلاع على الموروث النظري لمهارة إدارة الوقت وما كتب فيها من دراسات سابقة مكنّ الباحث من بناء مقياس لمهارة إدارة الوقت، وهو ما قام به بحيث أعدّ المقياس في نسخته الأولى وذلك لعرضه على التحكيم ومعرفة أهم خصائصه السيكومترية، وأهم النقائص التي ينبغي مراجعتها ومدى صلاحيتها لدراسة المهارة المقصودة، وفيما يلي عبارات المقياس وبنوده:

الجدول رقم (09): بنود مقياس مهارة إدارة الوقت

الرقم	بنود وعبارات البعد
01	أدرك تماما أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه
02	الإنسان الناجح هو الذي يستطيع كسب الوقت لصالحه
03	الحفاظ على الوقت شرط مهم لتحقيق الأهداف
04	الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه
05	أقضي الكثير من الوقت في أعمال غير مهمة
06	أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتا أكبر لأدائها
07	ارتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة
08	أحاول جدولة العمل في أفضل الساعات لدي للحصول على أفضل النتائج
09	أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربحا للوقت
10	أحاول أن تكون الأهداف المسطرة مرنة لتكيفها مع مستجدات العمل.
11	يعتبر تسطير الأهداف مهارة يجب التمكن منها
12	أقوم بترتيب الأعمال حسب أولويتها ودرجة أهميتها
13	أنتبع مجموعة الأخطاء التي أقع فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل
14	أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف الموضوعه
15	أفكر كثيرا في النتائج المترتبة على عمالي
16	أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفاتر، برامج، خبراء)
17	أسعى دائما إلى تقييد عمالي ومواعيدي ولا أعتد على ذاكرتي
18	أسعى إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي
19	أتجنب كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص
20	أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت.

وفيما يلي التفريق بين مجموعة العبارات وتحديد العبارات ذات الاتجاه الإيجابي والأخرى ذات الاتجاه السلبي، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10): توزيع بنود مقياس مهارة إدارة الوقت حسب نوع البند

الرقم	بنود وعبارات البعد	نوع العبارة
01	أدرك تماما أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه	إيجابية
02	الإنسان الناجح هو الذي يستطيع كسب الوقت لصالحه	إيجابية
03	الحفاظ على الوقت شرط مهم لتحقيق الأهداف	إيجابية
04	الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه	إيجابية
05	أقضي الكثير من الوقت في أعمال غير مهمة	سلبية
06	أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتا أكبر لأدائها	سلبية
07	ارتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة	إيجابية
08	أحاول جدولة العمل في أفضل الساعات لدي للحصول على أفضل النتائج	إيجابية
09	أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربحا للوقت	إيجابية
10	أحاول أن تكون الأهداف المسطرة مرنة لتكييفها مع مستجدات العمل.	إيجابية
11	يعتبر تسطير الأهداف مهارة يجب التمكن منها	إيجابية
12	أقوم بترتيب الأعمال حسب أولويتها ودرجة أهميتها	إيجابية
13	أنتبه مجموعة الأخطاء التي أقع فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل	إيجابية
14	أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف الموضوعه	إيجابية
15	أفكر كثيرا في النتائج المترتبة على أعمالي	إيجابية
16	أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفاتر، برامج، خبراء)	إيجابية
17	أسعى دائما إلى تقييد أعمالي ومواعيدي ولا أعتد على ذاكرتي	إيجابية
18	أسعى إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي	إيجابية
19	أتجنب كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص	إيجابية
20	أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت.	إيجابية

ب- طريقة التصحيح:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي وذلك للإجابة على جميع بنود وعبارات المقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): طريقة تصحيح مقياس مهارة إدارة الوقت حسب نوع الفقرة

معارض بشدة	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	فقرات المقياس
1	2	3	4	5	العبارات الموجبة
5	4	3	2	1	العبارات السالبة

ج- طريقة الإجابة:

من خلال التعليمات المدونة على الاستمارة فإنه يطلب من أفراد العينة أن يجيبوا على بنود المقياس بوضع علامة في الإجابة التي يرونها أو الموقف الذي يوافق رأيهم، وذلك كما هو موضح في المثال التالي:

الجدول رقم (12): توضيح لطريقة الإجابة على بنود مقياس إدارة الوقت

معارض بشدة	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
			✓		أرى أن الوقت ذو أهمية بالغة	01
1	2	3	4	5	الدرجة الموافقة للإجابة	

1-1-5-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس مهارة إدارة الوقت:

يعمل التحليل العاملي الاستكشافي على توفير الإمكانيات التي تمكن من اشتقاق متغيرات قليلة تمثل معلومات عدد كبير من المتغيرات الأصلية، كما تمكن من توفير متغيرات مستقلة حتى يتسنى استعمالها في تحليل الانحدار المتعدد. (تيغزة، 2012، ص21).

وهناك العديد من الطرق للقيام بالتحليل العاملي الاستكشافي وقد اختار الباحث طريقة (المكونات الأساسية Principal components) والتي وضعها (هوتلنج Hottelling) عام 1933م وتعتبر من أكثر طرق التحليل العاملي دقة وشيوعا واستخداما. (سلمان، 2012). واختارها الباحث كونها تعطي نتائج أكثر دقة إذ تستخرج العوامل متدرجة من حيث الأهمية من العامل الأكبر تمثيلا إلى آخر العوامل تمثيلا أو الأقل تمثيلا، وذلك من خلال المعايير (الشروط) التي تحتوي عليها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث قد اعتمد في طريقة التدوير على طريقة فاريماكس (Varimax rotation) وهي الطريقة التي تظهر الفقرات ذات التشعب المرتفع للعامل وتبرزها، وهناك طرق عدة لتحديد قيمة هذه التشعبات فيري (أوفرول وكليت Overall & Klett) أن التشعب الدال هو ما يزيد على (0.35)، أما (جورستش Gorsuch) فيري أن القيمة الشائعة في معظم البحوث هي (0.30). (سلمان، 2012). وهي القيمة التي اختارها الباحث إذ تمثل الحد الأدنى الذي يمكن قبوله. وتحتوي هذه الطريقة على مجموعة من الشروط والمعايير والمواصفات وهي كما ذكرها (تيغزة، 2012)، وبناء عليها سيقوم الباحث بالتحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة إدارة الوقت والذي قام ببنائه، وهي كما يلي:

المرحلة الأولى: وتحتوي على مجموعة من المعايير أو الشروط وهي:

الشرط (المعيار) الأول: معاملات الارتباط ومستوى الدلالة

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وهي تفوق (0.30)، كما أنه لا توجد هناك معاملات ارتباط تفوق 0.80 والتي يتعذر معها تقدير نسبة التباين.

الشرط (المعيار) الثاني: القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط

من شروط التحليل العاملي الاستكشافي أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط determinant أكبر من (0.00001) وإلا دلّ ذلك على وجود اعتماد خطي بين الصفوف والأعمدة للمصفوفة، أو وجود ارتباطات مبالغ فيها ومرتفعة بين الارتباطات، وقد بلغت قيمة المحدد (8.26) وهي أكبر من (0.00001) وبذلك يتحقق الشرط. ومنه نستنتج أن المصفوفة لا تنطوي على مشكلة الارتفاع المبالغ فيه بين الارتباطات.

الشرط (المعيار) الثالث: دلالة اختبار برتلتي Bartlett's test of Sphericity

ويتمثل هذا الشرط في كون اختبار Bartlett دال إحصائياً والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (13): دلالة اختبار Bartlett "برتلتي" لمقياس مهارة إدارة الوقت

القيمة الاختبار برتلتي وكيزر ماير-أولكن KMO	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.948	190	0.000

من خلال رقم الجدول رقم (13) نلاحظ أن الاختبار دال إحصائياً، ذلك أن قيمة KMO تساوي (0.94) وهي قيمة ممتازة، ولكي يكون المقياس دالاً إحصائياً ينبغي أن تكون قيمة KMO لكافة المصفوفة أعلى من (0.5)، وفيما يلي تفصيل لهذا المعيار أو الشرط بحيث:

إذا كانت قيمته بين 0.5 و 0.7 فإن الدلالة لا بأس بها، وإذا ما كانت القيم تتراوح بين 0.7 و 0.8 فإن الدلالة جيدة، وإذا كانت القيم تتراوح بين 0.8 و 0.9 فإن الدلالة جيدة جداً، أما

إذا تجاوزت القيم 0.9 فإن الدلالة تكون ممتازة، والمقياس الحالي قيمة KMO تساوي 0.94 وهي دالة إحصائياً، بمستوى دلالة ممتاز. وهذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

الشرط (المعيار) الرابع: قيمة MSA في الخلايا القطرية

يحتوي هذا الشرط أن تكون MSA لكل متغير أو فقرة أعلى من 0.5 ويظهر من خلال نتائج التحليل العاملي أن كل القيم تجاوزت 0.5 وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباط بين المتغيرات كاف لإجراء التحليل العاملي، وقيمة معاملات الارتباط تقع بين 0.92 و 0.97، وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر ممتازة، مما يدل على أن مستوى الارتباطات جيدة جدا بين المتغيرات وهو الأمر الذي يجعل من الممكن القيام بالتحليل العاملي.

المرحلة الثانية: الاستخراج والتدوير وتسمية العوامل

ويتم خلال هذه المرحلة فحص الجذور الكامنة للعوامل المستخرجة، إذ قد افترض الباحث في مقياس مهارة إدارة الوقت ثلاثة (03) عوامل (أبعاد) وذلك من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت مهارة إدارة الوقت، ومن خلالها تم التحقق من هذه العوامل الثلاثة (03)، وبعد الاختبار وجد الباحث أن هناك ثلاثة (03) عوامل تعدت جذورها الواحد (1) الصحيح، وهي القيمة المعيارية التي تجاوزتها العوامل الثلاثة، وفيما يلي توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر

العامل 3	العامل 2	العامل 1	
1.067	1.269	11.211	الجذر الكامن
67.736	46.358	23.527	التباين المفسر

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة الجذر الكامن للعوامل الثلاثة (03) كلها تتعدى (1) الصحيح، وهي كما يلي: الجذر الكامن للعامل الأول 11.211، الجذر الكامن

للعامل الثاني 1.269، الجذر الكامن للعامل الثالث 1.067، وهي كلها تتعدى الواحد (1) الصحيح، أما فيما يخص التباين المفسر فكان 67.736 وهي قيمة جيدة، والنتائج السابقة كلها تجعلنا ننتقل إلى المراحل التالية في عملية التحليل العاملي لمقياس مهارة إدارة الوقت.

بعد هذه الخطوة يتم الانتقال إلى الخطوة التالية والمتمثلة في قيم الشيوخ أو الاشتراك بعد الاستخراج، وينبغي أن تكون قيم الشيوخ أكبر من 0.70 أو يكفي في هذه المرحلة أن يكون متوسط قيم الشيوخ بعد الاستخراج أكبر من 0.60 إذا كانت العينة تفوق (250) فردا وبلغت في هذه الدراسة 0.677 وهي قيمة جيدة تؤدي الغرض خصوصا وقد بلغت عينة الدراسة (350 فردا). والجدول التالي يوضح قيم الشيوخ بعد الاستخراج:

الجدول رقم (15): قيم الشيوخ بعد الاستخراج لمقياس مهارة إدارة الوقت

الفقرة	قيم الشيوخ	الفقرة	قيم الشيوخ	الفقرة	قيم الشيوخ
1	0.710	11	0.830	1.000	1.000
2	0.712	12	0.705	1.000	1.000
3	0.657	13	0.465	1.000	1.000
4	0.823	14	0.546	1.000	1.000
5	0.598	15	0.677	1.000	1.000
6	0.513	16	0.593	1.000	1.000
7	0.621	17	0.713	1.000	1.000
8	0.771	18	0.594	1.000	1.000
9	0.617	19	0.846	1.000	1.000
10	0.788	20	0.768	1.000	1.000

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن هناك مجموعة من القيم أقل من 0.70 لذلك وجب الانتقال إلى الطريقة الأخرى وهي متوسط قيم الشيوخ والذي بلغ (0.677) وهي قيمة مقبولة إذ تفوق 0.60. وهذا ما يستدعي قبول قيم الشيوخ إذ تتوافق مع المعايير. مما يدل على دقة استعمال محك "كايزر".

الشرط (المعيار) الخامس: قيمة تشبعات الفقرات بالعوامل

- تشبعات الفقرات بالعوامل قبل التدوير وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات قبل التدوير لمقياس مهارة

إدارة الوقت

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
	-0.321-	0.858	الفقرة 19
		0.856	الفقرة 20
		0.818	الفقرة 8
		0.818	الفقرة 1
		0.804	الفقرة 17
-0.401-		0.800	الفقرة 11
-0.416-		0.797	الفقرة 4
		0.784	الفقرة 9
		0.763	الفقرة 18
	0.351	0.744	الفقرة 12
	0.467	0.743	الفقرة 10
	0.411	0.736	الفقرة 2
		0.715	الفقرة 6
0.326		0.714	الفقرة 7
		0.713	الفقرة 14
	0.392	0.705	الفقرة 3
0.391		0.666	الفقرة 5
0.484		0.662	الفقرة 15

		0.652	الفقرة 13
	-0.526-	0.550	الفقرة 16

من خلال الجدول رقم (16) والذي يحتوي مصفوفة المكونات قبل التدوير Matrice des composantes نلاحظ أن العامل الأول تشبع على (20 فقرة) من بينها ستة (6) تشبعت مع العامل الثاني، وخمسة تشبعت مشتركة مع العامل الثالث، كما نجد العامل الثاني قد تشبع بستة (6) تشبعت كلها مشتركة مع العامل الأول، أما العامل الثالث فتشبع بخمسة (5) فقرات كلها مشتركة مع العامل الأول، ومن خلال هذه التشبعت على العوامل نلاحظ عدم التوازن في التوزيعات، غير أنها لم تفقد خاصية البنية البسيطة لبناء العوامل، وهي الموجودة في طريقة Varimax لكايزر Kaiser والتي تؤدي إلى أفضل الحلول التي تستوفي خصائص البناء البسيط.

وعند ملاحظة النتائج في الجدول رقم (16) يظهر لنا جليا أنّ أغلب التشبعت كانت متمركزة في العامل الأول مع كون التشبعت مرتفعة في العامل الأول دون العوامل الأخرى، وقد تراوحت هذه التشبعت بين (0.550) و (0.858) وهي قيم وتفوق (0.60)، كما احتوى العامل الثاني على ستة (6) تشبعت تراوحت قيمها بين (0.321) و (0.526) وهي قيم قريبة وتفوق (0.60)، والعامل الثالث تشبع بخمسة (5) تشبعت تراوحت بين (0.326) و (0.484) وهي قيم تقترب من (0.60)، ومن خلال ما تم عرضه من نتائج وتشبعت العوامل نستطيع القول بأن مصفوفة المكونات تستوفي خصائص البناء البسيط.

كانت هذه نتائج المصفوفة قبل التدوير، وفيما يلي عرض لنتائج المصفوفة بعد التدوير:

الجدول رقم (17): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعت بعد التدوير لمقياس مهارة

إدارة الوقت

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.829	الفقرة 10

		0.752	الفقرة 12
		0.738	الفقرة 2
		0.733	الفقرة 3
		0.566	الفقرة 14
		0.479	الفقرة 9
		0.460	الفقرة 6
	0.777		الفقرة 11
	0.749		الفقرة 4
	0.732		الفقرة 8
	0.716		الفقرة 16
	0.665		الفقرة 19
	0.610		الفقرة 20
	0.573		الفقرة 1
0.777			الفقرة 15
0.689			الفقرة 5
0.677			الفقرة 7
0.663			الفقرة 17
0.517			الفقرة 18
0.459			الفقرة 13

من خلال نتائج مصفوفة المكونات بعد التدوير نلاحظ أن العامل الأول تشبع بسبعة (7) تشبعات جيدة كانت فيما بين (0.460) و (0.829)، أما العامل الثاني فاحتوى على سبعة (7) تشبعات تراوحت بين (0.573) و (0.777) وهي تشبعات جيدة، فيما احتوى العامل الثالث على ستة (6) تشبعات تراوحت بين (0.459) و (0.777) وهي تشبعات جيدة. وأخيرا يمكن القول أن قيم التشبعات تراوحت بين (0.459) و (0.829) وهي قيم جيدة

يمكن من خلالها القول بأنها تظهر التباين الذي يفسره كل عامل، كما أن هناك فقرات مشتركة بين العوامل.

النتائج النهائية للبنية العاملية لمقياس مهارة إدارة الوقت

وفي الأخير نستعرض أهم النتائج التي تحصلنا عليها من خلال التحليل العاملية الاستكشافية لمقياس مهارة إدارة الوقت، وهذه النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج التحليل العاملية الاستكشافية لمقياس مهارة إدارة الوقت

قيم الشبوع	العوامل المستخرجة			البنود
	العامل 3	العامل 2	العامل 1	
0.788			0.829	الفقرة 10
0.705			0.752	الفقرة 12
0.712			0.738	الفقرة 2
0.657			0.733	الفقرة 3
0.546			0.566	الفقرة 14
0.617			0.479	الفقرة 9
0.513			0.460	الفقرة 6
0.830		0.777		الفقرة 11
0.823		0.749		الفقرة 4
0.771		0.732		الفقرة 8
0.593		0.716		الفقرة 16
0.846		0.665		الفقرة 19
0.768		0.610		الفقرة 20
0.710		0.573		الفقرة 1
0.677	0.777			الفقرة 15
0.598	0.689			الفقرة 5

0.621	0.677			الفقرة 7
0.713	0.663			الفقرة 17
0.594	0.517			الفقرة 18
0.465	0.459			الفقرة 13
الجذر الكامن	1.067	1.269	11.211	نسبة التباين
التباين المفسر	67.736	46.358	23.527	المفسر الكلي 137.621

من خلال ما تم عرضه في التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة إدارة الوقت نلاحظ أن كل البنود دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، وهي تتراوح بين 0.312 و 0.802، كما نجد قيمة الارتباط بطريقة (KMO & Bartlett) فكانت 0.948 وبمستوى دلالة 0.01 وهي قيمة مقبولة إذ فاقت المعيار المحدد بـ: 0.80، وهي قيمة ممتازة، وفيما يخص تشكيل البنود وتشبعاتها فكانت تتراوح بين 0.465 و 0.846 وهي قيم كلها تفوق 0.30، ونسبة التفسير بلغت 67.736 وهي نسبة جيدة، ونلاحظ كذلك قيمة المحدد والذي بلغ 8.26 وهي قيمة مقبولة أكبر 000001 لذلك يمكننا القول بأن المصفوفة ليست شاذة، أما فيما يخص البنود فكانت قبل التدوير كلها موزعة على العامل الأول أكثر من العوامل الأخرى، أما بعد التدوير فوزعت على العوامل الثلاثة مشكلة المقياس في صورته النهائية مكونا من 20 بندا موزعا على 3 عوامل وبعد تفحصنا وتمحيصنا لتوزيع البنود على العوامل قمنا باستخلاص مجالاتها فلاحظنا أنه يمكننا تسمية العوامل كما جاء في العديد من الدراسات السابقة واقترحنا التسميات والتوزيع الوارد في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): مقياس مهارة إدارة الوقت في شكله النهائي

الرقم	البعد	بنود وعبارات البعد
02	الوعي بأهمية الوقت وأهمية إدارته	الإنسان الناجح هو الذي يستطيع كسب الوقت لصالحه
10		أحاول أن تكون الأهداف المسطرة مرنة لتكييفها مع مستجدات العمل.
12		أقوم بترتيب الأعمال حسب أولويتها ودرجة أهميتها
03		الحفاظ على الوقت شرط مهم لتحقيق الأهداف
14		أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف الموضوعه
09		أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربما للوقت
06		أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتا أكبر لأدائها
15	مضيعات الوقت	أفكر كثيرا في النتائج المترتبة على أعمالي
05		أقضي الكثير من الوقت في أعمال غير مهمة
07		ارتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة
17		أسعى دائما إلى تقييد أعمالي ومواعيدي ولا أعتد على ذاكرتي
18		أسعى إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي
13		أنتبع مجموعة الأخطاء التي أقع فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل
11		يعتبر تسطير الأهداف مهارة يجب التمكن منها
04	خطوات و مراحل إدارة الوقت	الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه
08		أحاول جدولة العمل في أفضل الساعات لدي للحصول على أفضل النتائج
16		أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفاتر، برامج، خبراء)
19		أتجنب كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص
20		أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت.
01		أدرك تماما أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه

1-5-1-2- الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة إدارة الوقت:

إن التحقق من الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة التي يتبناها الباحث ويطورها أو يقوم ببنائها مهم جداً، وذلك لضمان أفضل النتائج وأصدقها وإمكانية تعميمها، وفيما يلي ذكر لما قام به الباحث للتأكد من صدق وثبات مقياس مهارة إدارة الوقت.

صدق مقياس مهارة إدارة الوقت:

يمكن اختبار صدق المقياس بأكثر من طريقة وكلما تنوعت الطرق وتعددت كان ذلك أدعى إلى صدق المقياس، لذلك فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الطرق لمعرفة صدق المقياس وهي صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي وصدق المقارنة الطرفية، وفيما يلي تفصيل لكل طريقة منها.

1- صدق المحكمين (صدق المحتوى):

يعتبر صدق المحكمين من بين أهم أنواع الصدق التي يعتمد عليها الباحثون في بنائهم لأدوات دراستهم، لذلك قام الباحث بعرض النسخة الأولية من مقياس مهارة إدارة الوقت للموارد البشرية على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس من مجموعة من جامعات الوطن تظهر معلوماتهم في (الملحق رقم 08)، وذلك إما عن طريق البريد الإلكتروني أو بتقديمها إليه مباشرة إن تيسر ذلك، وقد قام الباحث بعرض المقياس على المحكمين بعدما تأكد من البنية العاملية له، هذا وقد تم استرجاع مجموعة المقاييس الموزعة على الأساتذة والتي نوهت إلى قبول المقياس وصدقه وصلاحيته في قياس ما وضع لأجله، كما نوه مجموعة من الأساتذة على ضرورة إجراء بعض التعديلات سواء في صياغة البنود والعبارات، أو في الجانب اللغوي لها، هذا وقد بلغ عدد الأساتذة المحكمين للمقياس (10) أساتذة محكمين، وبلغت نسبة الاتفاق حول المقياس 99.41%. وفيما يلي تفصيل لذلك، مع العلم أنه تم الاحتفاظ بالبنود التي تفوق نسبة قبولها 70% حسب توجيهات المشرف.

الجدول رقم (20): الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس مهارة إدارة الوقت
لدى الموارد البشرية

المحاور	عدد الاستمارات الموزعة	عدد المحكمين	نسبة القبول
الوعي بأهمية الوقت وأهمية إدارته	10	10	% 98.61
مضيعات الوقت			% 100
خطوات و مراحل إدارة الوقت			% 99.64

الجدول رقم (21): الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس مهارة إدارة الوقت
لدى الموارد البشرية

العدد	الرقم	العبارة	نسبة القبول
الوعي بأهمية الوقت وأهمية إدارته	02	الإنسان الناجح هو الذي يستطيع كسب الوقت لصالحه	% 98.4
	10	أحاول أن تكون الأهداف المسطرة مرنة لتكيفها مع مستجدات العمل.	% 97
	12	أدرك تماما أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه	% 97.9
	03	الحفاظ على الوقت شرط مهم لتحقيق الأهداف	% 100
	14	أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف الموضوعه	% 98
	09	أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربحا للوقت	% 100
	06	أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتنا أكبر لأدائها	% 99
مضيعات الوقت	15	أفكر كثيرا في النتائج المترتبة على أعمالي	% 100
	05	أقضي الكثير من الوقت في أعمال غير مهمة	% 100

100 %	ارتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة	07	
100 %	أسعى دائما إلى تقييد أعمالي ومواعيدي ولا أعتد على ذاكرتي	17	
100 %	أسعى إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي	18	
100 %	أنتبع مجموعة الأخطاء التي أقع فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل	13	
100 %	يعتبر تسطير الأهداف مهارة يجب التمكن منها	11	خطوات و مراحل إدارة الوقت
100 %	الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه	04	
100 %	أحاول جدولة العمل في أفضل الساعات لدي للحصول على أفضل النتائج	08	
97.5 %	أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفاتر، برامج، خبراء)	16	
100 %	أتجنب كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص	19	
100 %	أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت.	20	
100 %	أقوم بترتيب الأعمال حسب أولويتها ودرجة أهميتها	01	

الجدول رقم (22): الفقرات التي تم تعديلها بناء على توجيهات المحكمين

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
11	أقوم بتسطير الاهداف حفاظا على الوقت	يعتبر تسطير الأهداف مهارة يجب التمكن منها
13	أتجنب الأخطاء التي أقع فيها	أنتبع مجموعة الأخطاء التي أقع فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل

2- صدق الاتساق الداخلي:

ولمعرفة هذا النوع من الصدق تم تطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمجموعة الأبعاد مع المقياس ككل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور

المقياس

معامل ارتباط المحور بالمقياس	محاور المقياس
0.827	الوعي بأهمية الوقت وأهمية إدارته
0.729	مضيعات الوقت
0.810	خطوات و مراحل إدارة الوقت

**دالة عند 0.01

هذا وقد تم حساب معامل ارتباط البنود بالمحاور التي ينتمي إليها كل بند، وفيما يلي تفصيل لمعامل الارتباط بيرسون للبنود مع المحاور التي تنتمي إليها، وهي كما يلي:

الجدول رقم (24): معامل ارتباط بنود محور الوعي بأهمية الوقت وأهم خطوات إدارته مع

المحور الذي تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البنود
0.898	0.815	الإنسان الناجح هو الذي يستطيع كسب الوقت لصالحه
0.894	0.809	أحاول أن تكون الأهداف المسطرة مرنة لتكيفها مع مستجدات العمل.
0.920	0.852	أقوم بترتيب الأعمال حسب أولويتها ودرجة أهميتها
0.905	0.828	الحفاظ على الوقت شرط مهم لتحقيق الأهداف

0.856	0.749	أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف الموضوعية
0.874	0.777	أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربحا للوقت
0.840	0.725	أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتا أكبر لأدائها

الجدول رقم (25): معامل ارتباط بنود محور مهارات إدارة الوقت مع المحور الذي تنتمي

إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.862	0.759	أفكر كثيرا في النتائج المترتبة على أعالي
0.878	0.784	أقضي الكثير من الوقت في أعمال غير مهمة
0.887	0.797	ارتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة
0.909	0.834	أسعى دائما إلى تقييد أعالي ومواعيدي ولا أعتد على ذاكرتي
0.880	0.786	أسعى إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي
0.816	0.690	أنتبع مجموعة الأخطاء التي أقع فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل

الجدول رقم (26): معامل ارتباط بنود محور الوعي بأهمية إدارة الوقت مع المحور الذي

تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.895	0.811	يعتبر تسطير الأهداف مهارة يجب التمكن منها
0.884	0.793	الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه

0.881	0.788	أحاول جدولة العمل في أفضل الساعات لديّ للحصول على أفضل النتائج
0.810	0.681	أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفاتر، برامج، خبراء)
0.901	0.821	أتجنب كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص
0.894	0.809	أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت.
0.905	0.827	أدرك تماما أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه

من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة يتبين للباحث أن المقياس يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق حيث تراوحت معاملات الارتباط بين بنود المقياس والدرجة الكلية له بين 0.681 و 0.827 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وذلك كما هو موضح في الجداول آتفة الذكر.

3- صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

لكي يتم تطبيق صدق المقارنة الطرفية قام الباحث بترتيب افراد العينة حسب استجاباتهم على مقياس مهارة إدارة الوقت من أعلى درجة إلى أقل درجة، ثم قام باختيار 27% من الأفراد الأعلى درجة والمقدر عددهم بـ (94) واختيار 27% من الأفراد الأقل درجة والمقدر عددهم بـ (94)، وبعدها قام الباحث بحساب اختبار t. Test لعينتين مختلفتين لدراسة الفروق بين المجموعتين (الأكثر درجة والأقل درجة) حيث تبين أنه هناك فروق في استجابات أفراد المجموعتين العليا والدنيا، وهذا ما يجعل الباحث يقول بأن مقياس مهارة إدارة الوقت يتمتع بصدق تمييزي عال، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (27): الصدق التمييزي لمقياس مهارة إدارة الوقت

المتغير	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مهارة إدارة الوقت	العليا	96.702	4.329	21.432 -	186	0.000
	الدنيا	73.712	9.496			

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة العليا هو 96.702 بانحراف معياري يقدر بـ: 4.329 بينما متوسط إجابات أفراد العينة الدنيا 73.712 بانحراف معياري يقدر بـ: 9.496، وقيمة t هي - 21.432 بدرجة حرية 186، وبمستوى دلالة 0.000 وهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ومن خلال النتائج يظهر جليا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينتين العليا والدنيا، وهو الأمر الذي يجعلنا نقول بأن المقياس يتمتع بصدق تمييزي عالٍ.

4- ثبات مقياس مهارة إدارة الوقت:

من بين الطرق التي يعتمدها الباحثون في دراساتهم للتأكد من ثبات أدوات الدراسة وخصوصا ما كان منها من قبيل الاستبيانات طريقة التجزئة النصفية، والتي تعتبر من الطرق شائعة الاستخدام نظرا لما تحققه وما تمنحه للباحث من نتائج، وعليه قام الباحث بالقيام بهذه الطريقة وحساب معامل الارتباط بيرسون، كما قام بحساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتيجة معامل الارتباط بيرسون 0.768 كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.848 وهي قيم ونتائج تعتبر كافية ومقبولة للحكم على المقياس بالثبات، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (28): معاملات ثبات مقياس مهارة إدارة الوقت

معامل الثبات	معامل الثبات	عدد البنود	مقياس مهارة إدارة الوقت
ألفا كرونباخ	بيرسون		
0.848	0.768	20	

الجدول رقم (29): معاملات ثبات محاور مقياس مهارة إدارة الوقت

معامل الثبات ألفا كرونباخ	محاور مقياس مهارة إدارة الوقت
0.822	الوعي بأهمية الوقت وأهميته إدارته
0.886	مضيعات الوقت
0.781	خطوات و مراحل إدارة الوقت

1-5-2- مقياس مهارة التواصل

أ- وصف المقياس:

قام الباحث ببناء مقياس لمهارة التواصل وذلك بالاعتماد على الموروث النظري للمهارة بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة والمقاييس التي اطلع الباحث عليها واستأنس بها في إعدادها، وقد احتوى المقياس على (18) عبارة حول أبعاد أساسية في مهارة التواصل، بالإضافة إلى بعد فرعي متضمن داخل بعدي الإنصات والتحدث وهو (لغة الجسد)، ومن الدراسات والمقاييس التي استأنس بها الباحث في إعداد هذا المقياس نذكر ما يلي:

1- دراسة كل من Susan Barkman and Krisanna Machtmes وكان عنوان المقياس: مقياس الاتصالات، سنة 2002.

2- دراسة كل من محمد شكري حاج حمزة، مختار حسين، محمد زكي مت، زمري أحمد، بعنوان: مفهوم الاستماع وأهميته في التواصل. سنة 2011.

3- دراسة Zanaton وآخرون، بعنوان: مهارات الاتصال بين طلاب الجامعات. 2011.

4- دراسة كل من Iksan and all، بعنوان: مهارات الاتصال بين الطلاب الجامعيين، 2012.

إن الاطلاع على الموروث النظري لمهارة التواصل وما كتب فيها من دراسات سابقة من شأنه أن يمنح الباحث القدرة على بناء مقياس لمهارة التواصل، وهو ما قام به الباحث بحيث أعد المقياس في نسخته الأولى وذلك لعرضه على التحكيم ومعرفة أهم خصائصه السيكومترية، وأهم النقايس التي ينبغي مراجعتها ومدى صلاحيته لدراسة المهارة المقصودة، وفيما يلي عبارات المقياس وبنوده (كما هو في شكله النهائي):

الجدول رقم (30): بنود مقياس مهارة التواصل

الرقم	عبارات المقياس
01	من السهل علي قراءة وإرسال التقارير والإعلانات الإدارية
02	أهتم بحركات وتعابير وجه من يحدثني
03	يمكنني فهم ما يقوله المتحدث من خلال حركاته
04	يمكنني إخفاء مشاعري وانفعالاتي إزاء ما أسمع
05	عادة ما أحكم على المحتوى لا على المتحدث
06	أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون
07	أبدي اهتمامي بما يقوله من يحدثني
08	أجد صعوبة في سماع وفهم الحديث في الضوضاء
09	من الصعب علي التركيز مع من يسرع في الكلام
10	موضوع الحديث والهدف منه يحدد طريقة جلوسي
11	أوزع نظري على جميع الحاضرين عندما أتحدث
12	أستخدم تعابير وجهي ويدي لتعزيز ما أقول
13	أستعين بنبيرة صوت معينة لتبليغ ما أريد قوله
14	لا أجد صعوبة في ارتجال الكلام مهما كان الموقف
15	يمكنني تغيير أسلوب الكلام عندما أحس بعدم فهمي من طرف من يسمعي
16	علاقتي بالمستمع تحدد طريقة الكلام
17	أقاطع المتحدثين لأقول ما أريد
18	أغتتم الوقت المناسب لعرض الفكرة التي أريد إيصالها

وفيما يلي التفريق بين مجموعة العبارات وتحديد الإيجابية منها والسلبية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (31): توزيع بنود مقياس مهارة التواصل حسب نوع البند

الرقم	عبارات المقياس	نوع العبارة
01	من السهل علي قراءة وإرسال التقارير والإعلانات الإدارية	إيجابية
02	أهتم بحركات وتعابير وجه من يحدثني	إيجابية
03	يمكنني فهم ما يقوله المتحدث من خلال حركاته	إيجابية
04	يمكنني إخفاء مشاعري وانفعالاتي إزاء ما أسمع	إيجابية
05	عادة ما أحكم على المحتوى لا على المتحدث	إيجابية
06	أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون	إيجابية
07	أبدي اهتمامي بما يقوله من يحدثني	إيجابية
08	أجد صعوبة في سماع وفهم الحديث في الضوضاء	سلبية
09	من الصعب علي التركيز مع من يسرع في الكلام	سلبية
10	موضوع الحديث والهدف منه يحدد طريقة جلوسي	إيجابية
11	أوزع نظري على جميع الحاضرين عندما أتحدث	إيجابية
12	أستخدم تعابير وجهي ويدي لتعزيز ما أقول	إيجابية
13	أستعين بنبرة صوت معينة لتبليغ ما أريد قوله	إيجابية
14	لا أجد صعوبة في ارتجال الكلام مهما كان الموقف	إيجابية
15	يمكنني تغيير أسلوب الكلام عندما أحس بعدم فهمي من طرف من يسمعي	إيجابية
16	علاقتي بالمستمع تحدد طريقة الكلام	إيجابية
17	أقاطع المتحدثين لأقول ما أريد	إيجابية
18	أعتم الوقت المناسب لعرض الفكرة التي أريد إيصالها	إيجابية

ب- طريقة التصحيح:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي وذلك للإجابة على جميع بنود وعبارات المقياس، والجدول رقم (24) التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (32): طريقة تصحيح مقياس مهارة التواصل حسب نوع الفقرة

معارض بشدة	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	فقرات المقياس
1	2	3	4	5	العبارات الموجبة
5	4	3	2	1	العبارات السالبة

ج- طريقة الإجابة:

من خلال التعليمات المدونة على الاستمارة فإنه يطلب من أفراد العينة أن يجيبوا على بنود المقياس بوضع علامة في الإجابة التي يرونها أو الموقف الذي يوافق رأيهم، وذلك كما هو موضح في المثال التالي:

الجدول رقم (33): توضيح لطريقة الإجابة على بنود مقياس مهارة التواصل

معارض بشدة	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
			✓		أستخدم تعابير وجهي ويدي لتعزيز ما أقول	01
1	2	3	4	5	الدرجة الموافقة للإجابة	

1-5-2-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس مهارة التواصل:

كما سبق وأن أشرنا إلى الشروط والمراحل التي ينبغي مراعاتها عند التحليل العائلي الاستكشافي لأي مقياس، فإننا سنتبع نفس الخطوات والمراحل التي سبق وأن قمنا بها مع مقياس مهارة إدارة الوقت، وهي الطريقة التي سننتمدها مع جميع المقاييس، وهذه الخطوات هي كما يلي:

المرحلة الأولى: وتحتوي على مجموعة من المعايير أو الشروط وهي كما يلي:

الشرط (المعيار) الأول: معاملات الارتباط ومستوى الدلالة

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وكل الارتباطات فاقت 0.30، كما أنه لا توجد هناك معاملات ارتباط تفوق 0.80 والتي يتعذر معها تقدير نسبة التباين.

الشرط (المعيار) الثاني: القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط

من شروط التحليل العاملي الاستكشافي أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط determinant أكبر من (0.00001) وإلا دلّ ذلك على وجود اعتماد خطي بين الصفوف والأعمدة للمصفوفة، أو وجود ارتباطات مبالغ فيها ومرتفعة بين الارتباطات، وقد بلغت قيمة المحدد (3.69) وهي أكبر من (0.00001) وبذلك يتحقق الشرط. ومنه نستنتج أن المصفوفة لا تنطوي على مشكلة الارتفاع المبالغ فيه بين الارتباطات.

الشرط (المعيار) الثالث: دلالة اختبار برتليت Bartlett's test of Sphericity

ويتمثل هذا الشرط في كون اختبار Bartlett دال إحصائياً والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (34): دلالة اختبار Bartlett "برتليت" لمقياس مهارة التواصل

القيمة الاختبار برتليت وكيزر ماير-أولكن KMO	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.934	153	0.000

من خلال رقم الجدول رقم (34) نلاحظ أن الاختبار دال إحصائياً، ذلك أن قيمة KMO تساوي (0.934) وهي قيمة ممتازة، ولكي يكون المقياس دالاً إحصائياً ينبغي أن تكون قيمة KMO لكافة المصفوفة أعلى من (0.5)، وفيما يلي تفصيل لهذا المعيار أو الشرط بحيث:

إذا كانت قيمته بين 0.5 و 0.7 فإن الدلالة لا بأس بها، وإذا ما كانت القيم تتراوح بين 0.7 و 0.8 فإن الدلالة جيدة، وإذا كانت القيم تتراوح بين 0.8 و 0.9 فإن الدلالة جيدة جداً، أما إذا تجاوزت القيم 0.9 فإن الدلالة تكون ممتازة، والمقياس الحالي قيمة KMO تساوي 0.93 وهي دالة إحصائياً، بمستوى دلالة ممتاز. وهذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

الشرط (المعيار) الرابع: قيمة MSA في الخلايا القطرية

يحتوي هذا الشرط أن تكون MSA لكل متغير أو فقرة أعلى من 0.5 ويظهر من خلال نتائج التحليل العاملي أن كل القيم تجاوزت 0.5 وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباط بين المتغيرات كاف لإجراء التحليل العاملي، وقيمة معاملات الارتباط تقع بين 0.756 و 0.977، وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباطات جيد بين المتغيرات وهو الأمر الذي يجعل من الممكن القيام بالتحليل العاملي.

المرحلة الثانية: الاستخراج والتدوير وتسمية العوامل

ويتم خلال هذه المرحلة فحص الجذور الكامنة للعوامل المستخرجة، إذ قد افترض الباحث في مقياس مهارة التواصل ثلاثة (03) عوامل (أبعاد) وذلك من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت مهارة التواصل، ومن خلالها تم التحقق من هذه العوامل الثلاثة (03)، وبعد الاختبار وجد الباحث أن هناك (03) ثلاثة عوامل تعدت جذورها الواحد (1) الصحيح أو قاربت منه، وهي القيمة المعيارية التي تجاوزتها العوامل الثلاثة، وفيما يلي توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر لمقياس مهارة التواصل

العامل 3	العامل 2	العامل 1	
1.151	1.501	10.422	الجذر الكامن
72.634	59.325	38.569	التباين المفسر

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن قيمة الجذور الكامنة للعوامل الثلاثة (03) كلها تتعدى (1) الصحيح، وهي كما يلي: الجذر الكامن للعامل الأول 10.422، الجذر الكامن للعامل الثاني 1.501، الجذر الكامن للعامل الثالث 1.151، وهي كلها تتعدى الواحد (1) الصحيح، أما فيما يخص التباين المفسر فكان 72.634 وهي قيمة جيدة، والنتائج السابقة كلها تجعلنا ننتقل إلى المراحل التالية في عملية التحليل العملي لمقياس مهارة التواصل.

بعد هذه الخطوة يتم الانتقال إلى الخطوة التالية والمتمثلة في قيم الشيوخ أو الاشتراك بعد الاستخراج، وينبغي أن تكون قيم الشيوخ أكبر من 0.70 أو يكفي في هذه المرحلة أن يكون متوسط قيم الشيوخ بعد الاستخراج أكبر من 0.60 إذا كانت العينة تفوق (250) فرداً، وبلغت قيمة الشيوخ في هذه الدراسة 0.726 وهي قيمة مقبولة مقارنة بحجم العينة البالغ (350 فرداً). والجدول التالي يوضح قيم الشيوخ بعد الاستخراج:

الجدول رقم (36): قيم الشيوخ بعد الاستخراج لمقياس مهارة التواصل

الفقرة	قيم الشيوخ	الفقرة	قيم الشيوخ	الفقرة
1	0.783	10	0.604	1.000
2	0.830	11	0.425	1.000
3	0.768	12	0.543	1.000
4	0.929	13	0.765	1.000
5	0.663	14	0.723	1.000
6	0.759	15	0.763	1.000
7	0.805	16	0.726	1.000
8	0.675	17	0.741	1.000
9	0.641	18	0.932	1.000

من خلال الجدول رقم (36) نلاحظ أن كل قيم الشيوخ تراوحت بين (0.425) و(0.926) وهي قيم مقبولة، لكن تحتوي قيم أقل من (0.70) ولذلك ينبغي الانتقال إلى

الطريقة الأخرى وهي متوسط قيم الشيوخ والذي بلغ (0.726) إذ فاقت 0.60. وهي قيمة مقبولة مقارنة بحجم العينة البالغ (350)، وهذا يستدعي قبول قيم الشيوخ إذ تتوافق مع المعايير. مما يدل على دقة استعمال محك "كايزر".

الشرط (المعيار) الخامس: قيمة تشبعات الفقرات بالعوامل

وفيما يلي عرض لتشبعات الفقرات بالعوامل قبل التدوير:

الجدول رقم (37): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات قبل التدوير لمقياس مهارة التواصل

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.905	الفقرة 1
		0.893	الفقرة 7
		0.884	الفقرة 1
		0.867	الفقرة 13
		0.856	الفقرة 3
		0.846	الفقرة 6
		0.836	الفقرة 14
		0.827	الفقرة 16
		0.791	الفقرة 17
-0.389-		0.770	الفقرة 15
		0.729	الفقرة 8
		0.718	الفقرة 10
		0.706	الفقرة 12
	-0.348-	0.676	الفقرة 5
		0.632	الفقرة 11

0.498	0.649	0.510	الفقرة 4
0.358	0.634	0.633	الفقرة 18
0.398	-0.569-	0.399	الفقرة 9

من خلال الجدول رقم (37) والذي يحتوي مصفوفة المكونات قبل التدوير Matrice des composantes نلاحظ أن العامل الأول تشبع على (18 فقرة) من بينها أربعة (4) تشبعات مع العامل الثاني، وأربعة (4) تشبعات مشتركة مع العامل الثالث، كما نجد العامل الثاني قد تشبع بأربعة (4) تشبعات كلها مشتركة مع العامل الأول وثلاثة منها مشتركة مع العامل الثالث، أما العامل الثالث فتشبع بأربعة (4) فقرات كلها مشتركة مع العامل الأول وثلاثة منها مشتركة مع العامل الثاني، ومن خلال هذه التشبعات على العوامل نلاحظ عدم التوازن في التوزيعات، وهي على عدم توازنها لم تفقد البنية الأساسية خاصية البنية البسيطة لبناء العوامل، وهي الموجودة في طريقة Varimax لكايزر Kaiser والتي تؤدي إلى أفضل الحلول التي تستوفي خصائص البناء البسيط.

وعند ملاحظة النتائج في الجدول رقم (37) يظهر لنا جليا أن أغلب التشبعات كانت متمركزة في العامل الأول مع كون التشبعات مرتفعة فيه، وقد تراوحت هذه التشبعات بين (0.399) و (0.905) وهي قيم تفوق (0.50)، كما احتوى العامل الثاني على أربعة (4) تشبعات تراوحت قيمها بين (0.348) و (0.649) وهي قيم تقترب وتفق (0.50)، والعامل الثالث تشبع بأربعة (4) تشبعات تراوحت بين (0.358) و (0.498) وهي قيم تقترب من (0.50)، وهي قيم مقبولة مقارنة بحجم العينة البالغ (674)، ومن خلال ما تم عرضه من نتائج وتشبعات العوامل نستطيع القول بأن مصفوفة المكونات تستوفي خصائص البناء البسيط، كانت هذه نتائج المصفوفة قبل التدوير، وفيما يلي عرض لنتائج المصفوفة بعد التدوير:

الجدول رقم (38): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات بعد التدوير لمقياس مهارة التواصل

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.857	الفقرة 15
		0.820	الفقرة 17
		0.791	الفقرة 3
		0.750	الفقرة 13
		0.740	الفقرة 16
		0.722	الفقرة 2
		0.716	الفقرة 1
		0.716	الفقرة 10
		0.686	الفقرة 12
		0.674	الفقرة 14
		0.669	الفقرة 7
	0.405		الفقرة 11
	0.798		الفقرة 9
	0.736		الفقرة 5
	0.693		الفقرة 8
	0.614		الفقرة 6
0.941			الفقرة 4
0.893			الفقرة 18

من خلال نتائج مصفوفة المكونات بعد التدوير نلاحظ أن العامل الأول تشبع بإحدى عشر (11) فقرة بتشبعات جيدة كانت فيما بين (0.669) و (0.857)، أما العامل الثاني فاحتوى على خمسة (5) تشبعات كذلك تراوحت بين (0.405) و (0.798) وهي تشبعات

جيدة، فيما احتوى العامل الثالث على تشبعين تشبعات تراوحت بين (0.893) و(0.941) وهي تشبعات جيدة. وأخيرا يمكن القول أن قيم التشبعات تراوحت بين (0.405) و(0.941) وهي قيم جيدة يمكن من خلالها القول بأنها تظهر التباين الذي يفسره كل عامل، كما أن هناك فقرات مشتركة بين العوامل.

النتائج النهائية للبنية العاملية لمقياس مهارة التواصل

وفي الأخير نستعرض أهم النتائج التي تحصلنا عليها من خلال التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة إدارة الوقت، وهذه النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة التواصل

قيم الشيوخ	العوامل المستخرجة			البنود
	العامل 3	العامل 2	العامل 1	
0.763			0.857	الفقرة 15
0.741			0.820	الفقرة 17
0.768			0.791	الفقرة 3
0.765			0.750	الفقرة 13
0.726			0.740	الفقرة 16
0.830			0.722	الفقرة 2
0.783			0.716	الفقرة 1
0.604			0.716	الفقرة 10
0.543			0.686	الفقرة 12
0.723			0.674	الفقرة 14
0.805			0.669	الفقرة 7
0.425		0.405		الفقرة 11
0.641		0.798		الفقرة 9
0.663		0.736		الفقرة 5

0.675		0.693		الفقرة 8
0.759		0.614		الفقرة 6
0.929	0.941			الفقرة 4
0.932	0.893			الفقرة 18
الجذر الكامن	1.151	1.501	10.422	نسبة التباين
التباين المفسر	72.634	59.325	38.569	المفسر الكلي 170.528

من خلال ما تم عرضه في التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة التواصل نلاحظ أن كل البنود دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وهي تتراوح بين 0.426 و 0.819، كما نجد قيمة الارتباط بطريقة (KMO & Bartlett) فكانت 0.934 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة مقبولة إذ فاقت المعيار المحدد بـ: 0.80، وهي قيمة ممتازة، وفيما يخص تشكيل البنود وتشعباتها فكانت تتراوح بين 0.425 و 0.932 وهي قيم كلها تفوق 0.30، ونسبة التفسير بلغت 72.643 وهي نسبة جيدة، ونلاحظ كذلك قيمة المحدد والذي بلغ 3.69 وهي قيمة مقبولة أكبر 000001 لذلك يمكننا القول بأن المصفوفة ليست شاذة، أما فيما يخص البنود فكانت قبل التدوير كلها موزعة على العامل الأول أكثر من العوامل الأخرى، أما بعد التدوير فوزعت على العوامل الثلاثة مشكلة المقياس في صورته النهائية مكونا من 18 بنود موزعا على 3 عوامل و بعد تفحصنا وتمحيصنا لتوزيع البنود على العوامل قمنا باستخلاص مجالاتها فلاحظنا أنه يمكننا تسمية العوامل كما جاء في العديد من الدراسات السابقة واقترحنا التسميات والتوزيع الوارد في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): بنود مقياس مهارة التواصل موزعة على المحاور التي ينتمي إليها كل

بند

أبعاد المقياس	الرقم	البنود والعبارات
القراءة	04	لا أجد صعوبة في ارتجال الكلام مهما كان الموقف
	18	من السهل علي قراءة وإرسال التقارير والإعلانات الإدارية
التحدث	12	أستخدم تعابير وجهي ويدي لتعزيز ما أقول
	13	أستعين بنبرة صوت معينة لتبليغ ما أريد قوله
	14	يمكنني إخفاء مشاعري وانفعالاتي إزاء ما أسمع
	15	يمكنني تغيير أسلوب الكلام عندما أحس بعدم فهمي من طرف من يسمعي
	16	علاقتي بالمستمع تحدد طريقة الكلام
	17	أقاطع المتحدثين لأقول ما أريد
	03	يمكنني فهم ما يقوله المتحدث من خلال حركاته
	01	أغتتم الوقت المناسب لعرض الفكرة التي أريد إيصالها
	02	أوزع نظري على جميع الحاضرين عندما أتحدث
	07	أبدي اهتمامي بما يقوله من يحدثني
الإنصات	10	موضوع الحديث والهدف منه يحدد طريقة جلوسي
	05	عادة ما أحكم على المحتوى لا على المتحدث
	06	أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون
	11	أهتم بحركات وتعابير وجه من يحدثني
	08	أجد صعوبة في سماع وفهم الحديث في الضوضاء
	09	من الصعب علي التركيز مع من يسرع في الكلام

1-5-2-2- الخصاص السيكومترية لمقياس مهارة التواصل:

إن التحقق من الخصاص السيكومترية لمقياس الدراسة التي يتبناها الباحث ويطورها أو يقوم بنائها مهم جداً، وذلك لضمان أفضل النتائج وأصدقها وإمكانية تعميمها، وفيما يلي ذكر لما قام به الباحث للتأكد من صدق وثبات مقياس مهارة التواصل.

1- صدق مقياس مهارة التواصل:

يمكن اختبار صدق المقياس بأكثر من طريقة وكلما تنوعت الطرق وتعددت كان ذلك أدعى إلى صدق المقياس، لذلك فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الطرق لمعرفة صدق المقياس وهي صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي وصدق المقارنة الطرفية وفيما يلي تفصيل لكل طريقة منها.

1- صدق المحكمين (صدق المحتوى):

يعتبر صدق المحكمين من بين أهم أنواع الصدق التي يعتمد عليها الباحثون في بنائهم لأدوات دراستهم، لذلك قام الباحث بعرض النسخة الأولية من مقياس مهارة التواصل لدى الموارد البشرية على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس من مجموعة من جامعات الوطن تظهر معلوماتهم في (الملحق رقم 08)، وذلك إما عن طريق البريد الإلكتروني أو بتقديمها إليه مباشرة إن تيسر ذلك، وقد قام الباحث بعرض المقياس على المحكمين بعدما تأكد من البنية العاملية له، هذا وقد تم استرجاع مجموعة المقاييس الموزعة على الأساتذة والتي نوهت إلى قبول المقياس وصدقه وصلاحيته في قياس ما وضع لأجله، كما نوه مجموعة من الأساتذة على ضرورة إجراء بعض التعديلات سواء في صياغة البنود والعبارات، أو في الجانب اللغوي لها، هذا وقد بلغ عدد الأساتذة المحكمين للمقياس (10) أساتذة محكمين، وبلغت نسبة الاتفاق حول المقياس 98.68%. وفيما يلي تفصيل لذلك مع العلم أنه تم الاحتفاظ بالبنود التي تفوق نسبة قبولها 70 % حسب توجيهات المشرف:

الجدول رقم (41): الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس مهارة التواصل لدى

الموارد البشرية

المحاور	عدد الاستمارات الموزعة	عدد المحكمين	نسبة القبول
القراءة	10	10	% 98.5
التحدث			% 98.54
الإنصات			% 99

الجدول رقم (42): يبين الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس مهارة التواصل

لدى الموارد البشرية

أبعاد المقياس	الرقم	البند والعبارات	نسبة القبول
القراءة	04	لا أجد صعوبة في ارتجال الكلام مهما كان الموقف	% 98
	18	من السهل علي قراءة وإرسال التقارير والإعلانات الإدارية	% 99
التحدث	12	أستخدم تعابير وجهي ويدي لتعزيز ما أقول	% 98
	13	أستعين بنبرة صوت معينة لتبليغ ما أريد قوله	% 98
	14	يمكنني إخفاء مشاعري وانفعالاتي إزاء ما أسمع	% 99
	15	يمكنني تغيير أسلوب الكلام عندما أحس بعدم فهمي من طرف من يسمعي	% 98
	16	علاقتي بالمستمع تحدد طريقة الكلام	% 99
	17	أقاطع المتحدثين لأقول ما أريد	% 98
	03	يمكنني فهم ما يقوله المتحدث من خلال حركاته	% 99
	01	أعتم الوقت المناسب لعرض الفكرة التي أريد إيصالها	% 100
	02	أوزع نظري على جميع الحاضرين عندما أتحدث	% 97
	07	أبدي اهتمامي بما يقوله من يحدثني	% 98
الإنصات	10	موضوع الحديث والهدف منه يحدد طريقة جلوسي	% 100
	05	عادة ما أحكم على المحتوى لا على المتحدث	% 99
	06	أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون	% 100

100 %	أهتم بحركات وتعابير وجه من يحدثني	11
99 %	أجد صعوبة في سماع وفهم الحديث في الضوضاء	08
97 %	من الصعب علي التركيز مع من يسرع في الكلام	09

الجدول رقم (43): الفقرات التي تم تعديلها بناء على توجيهات المحكمين

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
02	أقوم بالنظر الى كل من احدهم	أوزع نظري على جميع الحاضرين عندما أتحدث

2- صدق الاتساق الداخلي:

لمعرفة هذا النوع من الصدق تم تطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمجموعة الأبعاد مع المقياس ككل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (44): معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور

المقياس

معامل ارتباط المحور بالمقياس	محاور المقياس
0.614	القراءة
0.871	التحدث
0.876	الإنصات

هذا وقد تم حساب معامل ارتباط البنود بالمحاور التي ينتمي إليها كل بند، وفيما يلي

عرض لذلك:

الجدول رقم (45): معامل ارتباط بنود محور القراءة مع المحور الذي تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.901	0.820	لا أجد صعوبة في ارتجال الكلام مهما كان الموقف
0.895	0.810	من السهل علي قراءة وإرسال التقارير والإعلانات الإدارية

الجدول رقم (46): معامل ارتباط بنود محور مهارات الانصات والتفاعل مع المحور الذي

تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.847	0.735	أستخدم تعابير وجهي ويدي لتعزيز ما أقول
0.886	0.796	أستعين بنبذة صوت معينة لتبليغ ما أريد قوله
0.910	0.835	يمكنني إخفاء مشاعري وانفعالاتي إزاء ما أسمع
0.896	0.812	يمكنني تغيير أسلوب الكلام عندما أحس بعدم فهمي من طرف من يسمعي
0.917	0.847	علاقتي بالمستمع تحدد طريقة الكلام
0.908	0.832	أقاطع المتحدثين لأقول ما أريد
0.933	0.875	يمكنني فهم ما يقوله المتحدث من خلال حركاته
0.907	0.831	أغتم الوقت المناسب لعرض الفكرة التي أريد إيصالها
0.918	0.849	أوزع نظري على جميع الحاضرين عندما أتحدث
0.928	0.867	أبدي اهتمامي بما يقوله من يحدثني
0.857	0.750	موضوع الحديث والهدف منه يحدد طريقة جلوسي

الجدول رقم (47): معامل ارتباط بنود محور مهارات التحدث مع المحور الذي تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.904	0.826	عادة ما أحكم على المحتوى لا على المتحدث
0.919	0.851	أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون
0.803	0.672	أهتم بحركات وتعابير وجه من يحدثني
0.907	0.831	أجد صعوبة في سماع وفهم الحديث في الضوضاء
0.803	0.672	من الصعب علي التركيز مع من يسرع في الكلام

* دالة عند 0.05

** دالة عند 0.01

من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة يتبين للباحث أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق حيث تراوحت معاملات الارتباط بين بنود المقياس والمحاور التي ينتمي إليها كل بند تراوحت بين 0.672 و 0.867 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وذلك كما هو موضح في الجداول آنفة الذكر.

3- صدق المقارنة الطرفية:

لكي يتم تطبيق صدق المقارنة الطرفية قام الباحث بترتيب افراد العينة حسب استجاباتهم على مقياس مهارة إدارة الوقت من أعلى درجة إلى أقل درجة، ثم قام باختيار 27% من الأفراد الأعلى درجة والمقدر عددهم بـ (94) واختيار 27% من الأفراد الأقل درجة والمقدر عددهم بـ (94)، وبعدها قام الباحث بحساب اختبار t.test لعينتين مختلفتين لدراسة الفروق بين المجموعتين (الأكثر درجة والأقل درجة) حيث تبين أنه هناك فروق في استجابات أفراد المجموعتين العليا والدنيا، وهذا ما يجعل الباحث يقول بأن مقياس مهارة التواصل يتمتع بصدق تمييزي عال، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (48): الصدق التمييزي لمقياس مهارة التواصل

المتغير	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مهارة التواصل	العليا	82.925	4.301	- 23.552	186	0.000
	الدنيا	54.436	10.910			

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (40) نلاحظ أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة العليا هو 82.925 بانحراف معياري يقدر بـ: 4.301 بينما متوسط إجابات أفراد العينة الدنيا 54.436 بانحراف معياري يقدر بـ: 10.910، وقيمة t هي -21.432 بدرجة حرية 186، وبمستوى دلالة 0.000 وهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ومن خلال النتائج يظهر جليا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينتين العليا والدنيا، وهو الأمر الذي يجعلنا نقول بأن المقياس يتمتع بصدق تمييزي عالٍ.

4- ثبات مقياس مهارة التواصل:

من بين الطرق التي يعتمدها الباحثون في دراساتهم للتأكد من ثبات أدوات الدراسة وخصوصا ما كان منها من قبيل الاستبيانات طريقة التجزئة النصفية، والتي تعتبر من الطرق شائعة الاستخدام نظرا لما تحققه وما تمنحه للباحث من نتائج، وعليه قام الباحث بالقيام بهذه الطريقة وحساب معامل الارتباط بيرسون، كما قام بحساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتيجة معامل الارتباط بيرسون 0.765 كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.814 وهي قيم ونتائج تعتبر كافية ومقبولة للحكم على المقياس بالثبات، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (49): معاملات ثبات مقياس مهارة التواصل

معامل الثبات	معامل الثبات	عدد البنود	مقياس مهارة التواصل
ألفا كرونباخ	بيرسون		
0.814	0.765	18	

الجدول رقم (50): معامل ثبات أفا كرونباخ لمحاور مقياس مهارة التواصل

معامل الثبات ألفا كرونباخ	محاور مقياس مهارة التواصل
0.817	القراءة
0.823	التحدث
0.821	الإنصات

1-5-3- مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

أ- وصف المقياس:

قام الباحث ببناء مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار وذلك بالاعتماد على الموروث النظري للمهارة بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي اطلع الباحث عليها واستأنس بها في إعدادها، وقد احتوى المقياس على 18 عبارة في مجموعة أبعاد أساسية في مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، ومن الدراسات التي استأنس بها الباحث في إعداد هذا المقياس نذكر ما يلي:

1- دراسة Papulova & Gasanova. بعنوان: دور التحليل الإستراتيجي في صنع القرار الإستراتيجي. 2016.

2- دراسة شهاب حمد شيحان، بعنوان: أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار، دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي. 2011.

3- دراسة Temel Alper Karsli، بعنوان: العلاقة بين مستوى التحصيل، اتخاذ القرار، حل المشكلات لدى المراهقين المتمدرسين. 2015.

إن الاطلاع على الموروث النظري لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار وما كتب فيها من دراسات سابقة مكن الباحث من بناء مقياس لمهارة حل المشكلات، وهو ما قام به الباحث بحيث أعد المقياس في نسخته الأولية وذلك لعرضه على التحكيم ومعرفة أهم خصائصه السيكومترية، وأهم النقص التي ينبغي مراجعتها ومدى صلاحيته لدراسة المهارة المقصودة، وفيما يلي عبارات المقياس وبنوده كما هو في شكله النهائي قبل إجراء التحليل العاملي الاستكشافي:

جدول رقم (51): بنود وعبارات مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

الرقم	بنود وعبارات البعد
01	أقوم بجمع الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ القرار
02	أسعى إلى فهم المشكلة أو الموقف الذي أنا فيه
03	من السهل علي التعرف على المشكلة التي تواجهني
04	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه
05	اسعى إلى اختيار أفضل الأهداف والبدائل عندما اتخذ القرار
06	أحدد نتائج القرار قبل اتخاذه (أتوقع)
07	تؤثر حالتي النفسية على اتخاذي للقرارات
08	علاقتي الشخصية تؤثر على اتخاذي للقرارات
09	أراعي شعور واتجاهات الأفراد عند اتخاذ القرارات
10	غضب الأعضاء وردة فعلهم تجعلني أتردد في اتخاذ القرارات
11	عدم اطلاعي على القوانين يؤثر على اتخاذي للقرارات
12	غموض المهام والمسؤوليات يؤثر على اتخاذي للقرار

أجمع أفضل البدائل والحلول الممكنة لأتخذ القرار المناسب	13
أسعى إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	14
أحاول الاستعانة بالتكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار	15
أتأثر بالآراء السابقة عند اتخاذ القرارات	16
أحاول أن أتحقق من آراء وأفكار الجماعة قبل أن أتخذ القرار	17
أشارك مع أفراد الجماعة في اتخاذ بعض القرارات	18

وفيما يلي التفريق بين مجموعة العبارات وتحديد الإيجابية منها والسلبية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (52): توزيع بنود مقياس حل المشكلات واتخاذ القرار حسب نوع البند

نوع العبارة	بنود وعبارات البعد	الرقم
إيجابية	أقوم بجمع الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ القرار	01
إيجابية	أسعى إلى فهم المشكلة أو الموقف الذي أنا فيه	02
إيجابية	من السهل علي التعرف على المشكلة التي تواجهني	03
إيجابية	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه	04
إيجابية	اسعى إلى اختيار أفضل الأهداف والبدائل عندما اتخذ القرار	05
إيجابية	أحدد نتائج القرار قبل اتخاذه (أتوقع)	06
سلبية	تؤثر حالتي النفسية على اتخاذي للقرارات	07
سلبية	علاقتي الشخصية تؤثر على اتخاذي للقرارات	08
سلبية	أراعي شعور واتجاهات الأفراد عند اتخاذ القرارات	09
سلبية	غضب الأعضاء وردة فعلهم تجعلني أتردد في اتخاذ القرارات	10
سلبية	عدم اطلاعي على القوانين يؤثر على اتخاذي للقرارات	11
سلبية	غموض المهام والمسؤوليات يؤثر على اتخاذي للقرار	12
إيجابية	أجمع أفضل البدائل والحلول الممكنة لأتخذ القرار المناسب	13
إيجابية	أسعى إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	14
إيجابية	أحاول الاستعانة بالتكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار	15

16	أُتأثر بالآراء السابقة عند اتخاذ القرارات	سلبية
17	أحاول أن أتأكد من آراء وأفكار الجماعة قبل أن أتخذ القرار	إيجابية
18	أشارك مع أفراد الجماعة في اتخاذ بعض القرارات	إيجابية

ب- طريقة التصحيح:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي وذلك للإجابة على جميع بنود وعبارات المقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (53): طريقة تصحيح مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار حسب نوع الفقرة

معارض بشدة	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	فقرات المقياس
1	2	3	4	5	العبارات الموجبة
5	4	3	2	1	العبارات السالبة

ج- طريقة الإجابة:

من خلال التعليمات المدونة على الاستمارة فإنه يطلب من أفراد العينة أن يجيبوا على بنود المقياس بوضع علامة في الإجابة التي يرونها أو الموقف الذي يوافق رأيهم، وذلك كما هو موضح في المثال التالي:

جدول رقم (54): طريقة الإجابة على بنود مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

معارض بشدة	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
			✓		تؤثر حالتي النفسية على اتخاذي للقرارات.	01
1	2	3	4	5	الدرجة الموافقة للإجابة.	

1-5-3-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار:

كما سبق وأن أشرنا إلى الشروط والمراحل التي ينبغي مراعاتها عند التحليل العاملية الاستكشافية لأي مقياس، فإننا سنتبع نفس الخطوات والمراحل التي سبق وأن قمنا بها مع المقاييس السابقة، وهي الطريقة التي سنعمدها مع جميع المقاييس المتبقية، وهذه الخطوات هي كما يلي:

المرحلة الأولى: وتحتوي على مجموعة من المعايير أو الشروط وهي كما يلي:

الشرط (المعيار) الأول: معاملات الارتباط ومستوى الدلالة

من خلال نتائج التحليل العاملية الاستكشافية نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وأغلب الارتباطات تفوق (0.30)، كما أنه لا توجد هناك معاملات ارتباط تفوق 0.80 والتي يتعذر معها تقدير نسبة التباين.

الشرط (المعيار) الثاني: القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط

من شروط التحليل العاملية الاستكشافية أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط determinant أكبر من (0.00001) وإلا دل ذلك على وجود اعتماد خطي بين الصفوف والأعمدة للمصفوفة، أو وجود ارتباطات مبالغ فيها ومرتفعة بين الارتباطات، وقد بلغت قيمة المحدد (1.30) وهي أكبر من (0.00001) وبذلك يتحقق الشرط. ومنه نستنتج أن المصفوفة لا تنطوي على مشكلة الارتفاع المبالغ فيه بين الارتباطات.

الشرط (المعيار) الثالث: دلالة اختبار برتليت Bartlett's test of Sphericity

ويتمثل هذا الشرط في كون اختبار Bartlett دال إحصائياً والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (55): دلالة اختبار Bartlett "برتلنت" لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار برتلنت وكيزر ماير-أولكن KMO
0.000	153	0.895

من خلال رقم الجدول رقم (55) نلاحظ أن الاختبار دال إحصائياً، ذلك أن قيمة KMO تساوي (0.89) وهي قيمة لا بأس بها ومقبولة، ولكي يكون المقياس دالاً إحصائياً ينبغي أن تكون قيمة KMO لكافة المصفوفة أعلى من (0.5)، وفيما يلي تفصيل لهذا المعيار أو الشرط بحيث:

إذا كانت قيمته بين 0.5 و 0.7 فإن الدلالة لا بأس بها، وإذا ما كانت القيم تتراوح بين 0.7 و 0.8 فإن الدلالة جيدة، وإذا كانت القيم تتراوح بين 0.8 و 0.9 فإن الدلالة جيدة جداً، أما إذا تجاوزت القيم 0.9 فإن الدلالة تكون ممتازة، والمقياس الحالي قيمة KMO تساوي 0.89 وهي دالة إحصائياً، بمستوى دلالة جيد جداً. وهذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

الشرط (المعيار) الرابع: قيمة MSA في الخلايا القطرية

يحتوي هذا الشرط أن تكون MSA لكل متغير أو فقرة أعلى من 0.5 ويظهر من خلال نتائج التحليل العاملي أن كل القيم تجاوزت 0.5 وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباط بين المتغيرات كاف لإجراء التحليل العاملي، وقيمة معاملات الارتباط تقع بين 0.757 و 0.970، وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباطات جيد بين المتغيرات وهو الأمر الذي يجعل من الممكن القيام بالتحليل العاملي.

المرحلة الثانية: الاستخراج والتدوير وتسمية العوامل

ويتم خلال هذه المرحلة فحص الجذور الكامنة للعوامل المستخرجة، إذ قد افترض الباحث في مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ثلاثة (03) عوامل (أبعاد) وذلك من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، ومن خلالها تم التحقق من هذه العوامل الثلاثة (03)، وبعد الاختبار وجد الباحث أن هناك (03) ثلاثة عوامل تعدت جذورها الواحد (1) الصحيح أو قاربت منه، وهي القيمة المعيارية التي تجاوزتها العوامل الثلاثة إلا واحدا كان مقاربا منه، وفيما يلي توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (56): الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

العامل 3	العامل 2	العامل 1	
1.122	1.663	8.885	الجذر الكامن
64.831	48.789	30.577	التباين المفسر

من خلال الجدول رقم (56) نلاحظ أن قيمة الجذور الكامنة للعوامل الثلاثة (03) كلها تتعدى (1) الصحيح، وهي كما يلي: الجذر الكامن للعامل الأول 8.885، الجذر الكامن للعامل الثاني 1.633، الجذر الكامن للعامل الثالث 1.122، وهي كلها تتعدى الواحد (1) الصحيح، أما فيما يخص التباين المفسر فكان 64.831 وهي قيمة جيدة، والنتائج السابقة كلها تجعلنا ننقل إلى المراحل التالية في عملية التحليل العملي لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار.

بعد هذه الخطوة يتم الانتقال إلى الخطوة التالية والمتمثلة في قيم الشيوخ أو الاشتراك بعد الاستخراج، وينبغي أن تكون قيم الشيوخ أكبر من 0.70 أو يكفي في هذه المرحلة أن يكون متوسط قيم الشيوخ بعد الاستخراج أكبر من 0.60 إذا كانت العينة تفوق (250) فرداً، وبلغت قيم الشيوخ في هذه الدراسة 0.648 وهي قيمة منخفضة نوعاً ما إلا أنها تؤدي

الغرض خصوصا وقد بلغت عينة الدراسة (350 فردا). والجدول التالي يوضح قيم الشيوخ بعد الاستخراج:

الجدول رقم (57): قيم الشيوخ بعد الاستخراج لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

الفقرة	قيم الشيوخ	الفقرة	قيم الشيوخ	الفقرة
1	0.856	10	0.748	1.000
2	0.477	11	0.403	1.000
3	0.621	12	0.691	1.000
4	0.825	13	0.694	1.000
5	0.830	14	0.505	1.000
6	0.445	15	0.721	1.000
7	0.505	16	0.527	1.000
8	0.790	17	0.637	1.000
9	0.796	18	0.598	1.000

من خلال الجدول رقم (57) نلاحظ أن كل قيم الشيوخ تراوحت بين (0.403) و(0.856) وهي قيم جيدة، لكن تحتوي قيم أقل من (0.70) ولذلك ينبغي الانتقال إلى الطريقة الأخرى وهي متوسط قيم الشيوخ والذي بلغ (0.648) وهي قيمة جيدة إذ تتعدى 0.60. وهذا يستدعي قبول قيم الشيوخ إذ تتوافق مع المعايير. مما يدل على دقة استعمال محك "كايزر".

الشرط (المعيار) الخامس: قيمة تشبعات الفقرات بالعوامل

وفيما يلي عرض لتشبعات الفقرات بالعوامل قبل التدوير:

الجدول رقم (58): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات قبل التدوير

لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.851	الفقرة 1
	-0.339-	0.826	الفقرة 9
	-0.382-	0.800	الفقرة 8
		0.794	الفقرة 12
		0.782	الفقرة 13
		0.774	الفقرة 3
	0.449	0.759	الفقرة 5
-0.399-		0.750	الفقرة 15
		0.730	الفقرة 17
	0.516	0.704	الفقرة 4
	-0.378-	0.674	الفقرة 18
	-0.306-	0.658	الفقرة 16
-0.424-	0.383	0.649	الفقرة 10
		0.626	الفقرة 11
0.318		0.624	الفقرة 14
	0.319	0.578	الفقرة 7
	0.437	0.484	الفقرة 2
0.478		0.414	الفقرة 6

من خلال الجدول رقم (58) والذي يحتوي مصفوفة المكونات قبل التدوير Matrice des composantes نلاحظ أن العامل الأول تشبع على (18 فقرة) من بينها تسعة (9)

تشبهات مع العامل الثاني، وأربعة (4) تشبهات مشتركة مع العامل الثالث، كما نجد العامل الثاني قد تشبه بتسعة (9) تشبهات كلها مشتركة مع العامل الأول وتشبه واحد مشترك مع العامل الثالث، أما العامل الثالث فتشبه بأربعة (4) تشبهات كلها مشتركة مع العامل الأول وواحد مشترك مع العامل الثاني، ومن خلال هذه التشبهات على العوامل نلاحظ عدم توازن في التوزيعات، لكن مع ذلك فهي تكسب المقياس خاصية البنية البسيطة لبناء العوامل، وهي الموجودة في طريقة Varimax لكايزر Kaiser والتي تؤدي إلى أفضل الحلول التي تستوفي خصائص البناء البسيط.

وعند ملاحظة النتائج في الجدول رقم (58) يظهر لنا جليا أن أغلب التشبهات كانت متمركزة في العامل الأول مع كون التشبهات مرتفعة فيه، وقد تراوحت هذه التشبهات بين (0.414) و (0.851) وهي قيم تفوق (0.30)، كما احتوى العامل الثاني على تسعة (9) تشبهات تراوحت قيمها بين (0.306) و (0.516) وهي قيم تفوق (0.30)، والعامل الثالث تشبه بأربعة (4) تشبهات تراوحت بين (0.318) و (0.478) وهي قيم تفوق (0.30)، ومن خلال ما تم عرضه من نتائج وتشبهات العوامل نستطيع القول بأن مصفوفة المكونات تستوفي خصائص البناء البسيط، كانت هذه نتائج المصفوفة قبل التدوير، وفيما يلي عرض لنتائج المصفوفة بعد التدوير:

الجدول رقم (59): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبهات بعد التدوير لمقياس مهارة

حل المشكلات واتخاذ القرار

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.842	الفقرة 8
		0.834	الفقرة 9
		0.821	الفقرة 1
		0.751	الفقرة 18

		0.743	الفقرة 12
		0.688	الفقرة 16
		0.657	الفقرة 3
		0.620	الفقرة 17
	0.821		الفقرة 10
	0.812		الفقرة 4
	0.645		الفقرة 7
	0.640		الفقرة 15
	0.401		الفقرة 11
0.729			الفقرة 5
0.652			الفقرة 6
0.614			الفقرة 13
0.594			الفقرة 2
0.586			الفقرة 14

من خلال نتائج مصفوفة المكونات بعد التدوير نلاحظ أن العامل الأول تشبع بثمانية (08) تشبعات جيدة كانت فيما بين (0.620) و (0.842)، أما العامل الثاني فاحتوى خمسة (5) تشبعات كذلك تراوحت بين (0.401) و (0.821) وهي تشبعات جيدة، فيما احتوى العامل الثالث على خمسة (5) تشبعات تراوحت بين (0.586) و (0.729) وهي تشبعات جيدة. وأخيرا يمكن القول أن قيم التشبعات تراوحت بين (0.401) و (0.842) وهي قيم جيدة يمكن من خلالها القول بأنها تظهر التباين الذي يفسره كل عامل، كما أن هناك فقرات مشتركة بين العوامل.

النتائج النهائية للبنية العاملية لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

وفي الأخير نستعرض أهم النتائج التي تحصلنا عليها من خلال التحليل العاملية الاستكشافية لمقياس مهارة إدارة الوقت، وهذه النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (60): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

قيم الشبوع	العوامل المستخرجة			البند
	العامل 3	العامل 2	العامل 1	
0.790			0.842	الفقرة 8
0.796			0.834	الفقرة 9
0.856			0.821	الفقرة 1
0.598			0.751	الفقرة 18
0.691			0.743	الفقرة 12
0.527			0.688	الفقرة 16
0.621			0.657	الفقرة 3
0.637			0.620	الفقرة 17
0.748		0.821		الفقرة 10
0.825		0.812		الفقرة 4
0.505		0.645		الفقرة 7
0.721		0.640		الفقرة 15
0.403		0.401		الفقرة 11
0.830	0.729			الفقرة 5
0.445	0.652			الفقرة 6
0.694	0.614			الفقرة 13
0.477	0.594			الفقرة 2
0.505	0.586			الفقرة 14
الجذر الكامن	1.122	1.663	8.885	نسبة التباين
التباين المفسر	64.831	48.789	30.577	المفسر الكلي 144.197

من خلال ما تم عرضه في التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة التواصل نلاحظ أن كل البنود دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وهي تتراوح بين 0.307 و 0.776، كما نجد قيمة الارتباط بطريقة (KMO & Bartlett) فكانت 0.895 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة مقبولة إذ فاقت المعيار المحدد بـ: 0.80، وهي قيمة ممتازة، وفيما يخص تشكيل البنود وتشبعاتها فكانت تتراوح بين 0.403 و 0.856 وهي قيم كلها تفوق 0.30، ونسبة التفسير بلغت 64.831 وهي نسبة جيدة، ونلاحظ كذلك قيمة المحدد والذي بلغ 1.30 وهي قيمة مقبولة أكبر 000001 لذلك يمكننا القول بأن المصفوفة ليست شاذة، أما فيما يخص البنود فكانت قبل التدوير كلها موزعة على العامل الأول أكثر من العوامل الأخرى، أما بعد التدوير فوزعت على العوامل الثلاثة مشكلة المقياس في صورته النهائية مكونا من 18 بنود موزعا على 3 عوامل و بعد تفحصنا وتمحيصنا لتوزيع البنود على العوامل قمنا باستخلاص مجالاتها فلاحظنا أنه يمكننا تسمية العوامل كما جاء في العديد من الدراسات السابقة و اقترحنا التسميات و التوزيع الوارد في الجدول التالي:

جدول رقم (61): توزيع بنود مقياس حل المشكلات واتخاذ القرار على المحاور التي

ينتمي إليها كل محور

الرقم	بنود وعبارات البعد	البعد
10	أقوم بجمع الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ القرار	فهم وإدراك المشكلة أو الموقف
11	من السهل علي التعرف على المشكلة التي تواجهني	
04	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه	
07	أشارك مع أفراد الجماعة في اتخاذ بعض القرارات	
15	أحاول الاستعانة بالتكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار	
08	علاقتي الشخصية تؤثر على اتخاذي للقرارات	الظروف المؤثرة على اتخاذ القرار
09	أراعي شعور واتجاهات الأفراد عند اتخاذ القرارات	
01	غضب الأعضاء وردة فعلهم تجعلني أتردد في اتخاذ القرارات	

غموض المهام والمسؤوليات يؤثر على اتخاذ القرار	12	
تؤثر حالتها النفسية على اتخاذ القرارات	18	
تأثير الآراء السابقة عند اتخاذ القرارات	16	
عدم اطلاعي على القوانين يؤثر على اتخاذ القرارات	03	
أحاول أن أتأكد من آراء وأفكار الجماعة قبل أن أتخذ القرار	17	
أسعى إلى اختيار أفضل الأهداف والبدائل عندما اتخذ القرار	05	خطوات حل المشكلة واتخاذ القرار (مهارات)
أحدد نتائج القرار قبل اتخاذه (أتوقع)	06	
أسعى إلى فهم المشكلة أو الموقف الذي أنا فيه	02	
أجمع أفضل البدائل والحلول الممكنة لأتخذ القرار المناسب	13	
أسعى إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	14	

1-5-3-2- الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار:

إن التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة التي يتبناها الباحث ويطورها أو يقوم ببنائها مهم جداً، وذلك لضمان أفضل النتائج وأصدقها وإمكانية تعميمها، وفيما يلي ذكر لما قام به الباحث للتأكد من صدق وثبات مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار.

1- صدق مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار:

يمكن اختبار صدق المقياس بأكثر من طريقة وكلما تنوعت الطرق وتعددت كان ذلك أدعى إلى صدق المقياس، لذلك فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الطرق لمعرفة صدق المقياس وهي صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي وصدق المقارنة الطرفية وفيما يلي تفصيل لكل طريقة منها.

1- صدق المحكمين (صدق المحتوى):

يعتبر صدق المحكمين من بين أهم أنواع الصدق التي يعتمد عليها الباحثون في بنائهم لأدوات دراستهم، لذلك قام الباحث بعرض النسخة الأولية من مقياس مهارة التواصل لدى لموارد البشرية على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس من مجموعة من جامعات الوطن تظهر معلوماتهم في (الملحق رقم 08)، وذلك إما عن طريق البريد الإلكتروني أو بتقديمها إليه مباشرة إن تيسر ذلك، هذا وقد تم استرجاع مجموعة المقاييس الموزعة على الأساتذة والتي نوهت إلى قبول المقياس وصدقه وصلاحيته في قياس ما وضع لأجله، كما نوه مجموعة من الأساتذة على ضرورة إجراء بعض التعديلات سواء في صياغة البنود والعبارات، أو في الجانب اللغوي لها، هذا وقد بلغ عدد الأساتذة المحكمين للمقياس (10) أساتذة محكمين، وبلغت نسبة الاتفاق حول المقياس 99.36%. وفيما يلي تفصيل لذلك، مع العلم أنه تم الاحتفاظ بالبنود التي تفوق نسبة قبولها 70% حسب توجيهات المشرف:

الجدول رقم (62): الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس مهارة حل المشكلات

واتخاذ القرار لدى الموارد البشرية

المحاور	عدد الاستمارات الموزعة	عدد المحكمين	نسبة القبول
فهم وإدراك المشكلة أو الموقف	10	10	100 %
الظروف المؤثرة على اتخاذ القرار			99.18 %
خطوات حل المشكلة واتخاذ القرار (مهارات)			98.9 %

الجدول رقم (63): يبين الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس مهارة حل

المشكلات واتخاذ القرار لدى الموارد البشرية

نسبة القبول	بنود وعبارات البعد	الرقم	البعد
100 %	أقوم بجمع الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ القرار	10	فهم وإدراك المشكلة أو الموقف
100 %	من السهل علي التعرف على المشكلة التي تواجهني	11	
100 %	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه	04	
100 %	أشارك مع أفراد الجماعة في اتخاذ بعض القرارات	07	
100 %	أحاول الاستعانة بالتكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار	15	
98 %	علاقتي الشخصية تؤثر على اتخاذي للقرارات	08	الظروف المؤثرة على اتخاذ القرار
100 %	أراعي شعور واتجاهات الأفراد عند اتخاذ القرارات	09	
100 %	غضب الأعضاء وردة فعلهم تجعلني أتردد في اتخاذ القرارات	01	
99 %	غموض المهام والمسؤوليات يؤثر على اتخاذي للقرار	12	
100 %	تؤثر حالتي النفسية على اتخاذي للقرارات	18	
99 %	أتأثر بالآراء السابقة عند اتخاذ القرارات	16	خطوات حل المشكلة واتخاذ القرار (مهارات)
97.5 %	عدم اطلاعي على القوانين يؤثر على اتخاذي للقرارات	03	
100 %	أحاول أن أتحقق من آراء وأفكار الجماعة قبل أن أتخذ القرار	17	
100 %	أسعى إلى اختيار أفضل الأهداف والبدائل عندما اتخذ القرار	05	
100 %	أحدد نتائج القرار قبل اتخاذه (أتوقع)	06	
99 %	أسعى إلى فهم المشكلة أو الموقف الذي أنا فيه	02	القرار (مهارات)
98.5 %	أجمع أفضل البدائل والحلول الممكنة لأتخذ القرار المناسب	13	
97 %	أسعى إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	14	

2- صدق الاتساق الداخلي:

ولمعرفة هذا النوع من الصدق تم تطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمجموعة الأبعاد مع المقياس ككل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (64): معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور

المقياس

معامل ارتباط المحور بالمقياس	محاور المقياس
0.824	فهم وإدراك المشكلة أو الموقف
0.857	الظروف المؤثرة على اتخاذ القرار
0.839	خطوات حل المشكلة واتخاذ القرار (مهارات)

هذا وقد تم حساب معامل ارتباط البنود مع المحاور التي ينتمي إليها كل بند، وفيما يلي تفصيل لمعامل الارتباط بيرسون للبنود موزعة على المحاور كل محور في جدول مستقل، وهي كما يلي:

الجدول رقم (65): معامل ارتباط بنود محور فهم وإدراك المشكلة أو الموقف مع المحور

الذي تنتمي إليه من المقياس

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البنود
0.912	0.839	أقوم بجمع الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ القرار
0.821	0.697	من السهل علي التعرف على المشكلة التي تواجهني
0.906	0.829	أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه
0.834	0.716	أشارك مع أفراد الجماعة في اتخاذ بعض القرارات
0.891	0.805	أحاول الاستعانة بالتكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم (66): معامل ارتباط بنود محور الظروف المؤثرة على اتخاذ القرار مع

المحور الذي تنتمي إليه من المقياس

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.896	0.812	علاقتي الشخصية تؤثر على اتخاذي للقرارات
0.905	0.827	أراعي شعور واتجاهات الأفراد عند اتخاذ القرارات
0.922	0.857	غضب الأعضاء وردة فعلهم تجعلني أتردد في اتخاذ القرارات
0.904	0.826	غموض المهام والمسؤوليات يؤثر على اتخاذي للقرار
0.874	0.777	تؤثر حالتي النفسية على اتخاذي للقرارات
0.843	0.730	أناأثر بالأراء السابقة عند اتخاذ القرارات
0.878	0.783	عدم اطلاعي على القوانين يؤثر على اتخاذي للقرارات
0.859	0.754	أحاول أن أتحقق من آراء وأفكار الجماعة قبل أن أتخذ القرار

الجدول رقم (67): معامل ارتباط بنود محور خطوات حل المشكلة واتخاذ القرار (مهارات)

مع المحور الذي تنتمي إليه من المقياس

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.927	0.865	اسعى إلى اختيار أفضل الأهداف والبدائل عندما اتخذ القرار
0.786	0.648	أحدد نتائج القرار قبل اتخاذه (أتوقع)
0.798	0.665	أسعى إلى فهم المشكلة أو الموقف الذي أنا فيه
0.888	0.799	أجمع أفضل البدائل والحلول الممكنة لأتخذ القرار المناسب

0.845	0.733	أسعى إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب
-------	-------	--

من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة يتبين للباحث أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق حيث تراوحت معاملات الارتباط بين بنود المقياس والمحاور التي ينتمي إليها كل بند تراوحت بين 0.648 و 0.865 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وذلك كما هو موضح في الجداول آنفة الذكر.

3- صدق المقارنة الطرفية:

لكي يتم تطبيق صدق المقارنة الطرفية قام الباحث بترتيب افراد العينة حسب استجاباتهم على مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار من أعلى درجة إلى أقل درجة، ثم قام باختيار 27% من الأفراد الأعلى درجة والمقدر عددهم بـ (94) واختيار 27% من الأفراد الأقل درجة والمقدر عددهم بـ (94)، وبعدها قام الباحث بحساب اختبار t-test لعينتين مختلفتين لدراسة الفروق بين المجموعتين (الأكثر درجة والأقل درجة) حيث تبين أنه هناك فروق في استجابات أفراد المجموعتين العليا والدنيا، وهذا ما يجعل الباحث يقول بأن مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار يتمتع بصدق تمييزي عالٍ، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (68): اختبار t.test لعينتين مختلفتين لمعرفة الصدق التمييزي لمقياس

مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

المتغير	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
حل المشكلات واتخاذ القرار	العليا	86.404	2.693	- 15.863	186	0.000
	الدنيا	62.297	14.485			

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (62) نلاحظ أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة العليا هو 68.404 بانحراف معياري يقدر بـ: 2.693 بينما متوسط إجابات أفراد العينة الدنيا 62.297 بانحراف معياري يقدر بـ: 14.485، وقيمة t هي - 15.863 بدرجة حرية 186، وبمستوى دلالة 0.000 وهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ومن خلال النتائج يظهر جليا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينتين العليا والدنيا، وهو الأمر الذي يجعلنا نقول بأن المقياس يتمتع بصدق تمييزي عالٍ.

4- ثبات مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار:

من بين الطرق التي يعتمد عليها الباحثون في دراساتهم للتأكد من ثبات أدوات الدراسة وخصوصا ما كان منها من قبيل الاستبيانات طريقة التجزئة النصفية، والتي تعتبر من الطرق شائعة الاستخدام نظرا لما تحققه وما تمنحه للباحث من نتائج، وعليه قام الباحث بالقيام بهذه الطريقة وحساب معامل الارتباط بيرسون، كما قام بحساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتيجة معامل الارتباط بيرسون 0.796 كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.835 وهي قيم ونتائج تعتبر كافية ومقبولة للحكم على المقياس بالثبات، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (69): معاملات ثبات مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

معامل الثبات	معامل الثبات	عدد البنود	مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
ألفا كرونباخ	بيرسون		
0.835	0.796	18	

الجدول رقم (70): معامل ثبات محاور مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

معامل الثبات ألفا كرونباخ	محاور مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
0.835	فهم وإدراك المشكلة أو الموقف
0.827	الظروف المؤثرة على اتخاذ القرار
0.785	خطوات حل المشكلة واتخاذ القرار (مهارات)

1-5-4- مقياس مهارة العمل الجماعي

أ- وصف المقياس:

قام الباحث ببناء مقياس لمهارة العمل الجماعي وذلك بالاعتماد على الموروث النظري للمهارة بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي اطلع الباحث عليها واستأنس بها في إعدادها، وقد احتوى المقياس على (15) عبارة في مختلف أبعاد مهارة العمل الجماعي، ومن الدراسات التي استأنس بها الباحث في إعداد هذا المقياس نذكر ما يلي:

- دراسة Joseph Luca و Tarricone. بعنوان: العمل الجماعي الناجح: دراسة حالة، 2002.

- دراسة كل من Yngve Lindsjorn وآخرون، بعنوان: جودة العمل الجماعي ونجاح المشروع في تطوير البرمجيات: دراسة مسحية لفرق التنمية، 2016.

- دراسة Manilall وآخرون، بعنوان: العلاقة بين العمل الجماعي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، 2015.

- دراسة نور خليل إبراهيم، بعنوان: دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، 2014.

إنّ الاطلاع على الموروث النظري لمهارة العمل الجماعي وما كتب فيها من دراسات سابقة مكن الباحث من بناء مقياس لمهارة العمل الجماعي، وهو ما قام به الباحث بحيث أعد المقياس في نسخته الأولى وذلك لعرضه على التحكيم ومعرفة أهم خصائصه السيكومترية، وأهم النقاخص التي ينبغي مراجعتها ومدى صلاحيته لدراسة المهارة المقصودة، وفيما يلي عبارات المقياس وبنوده في شكله قبل التحليل العملي الاستكشافي:

الجدول رقم (71): بنود وعبارات مقياس العمل الجماعي

الرقم	بنود وعبارات البعد
01	أحب العمل مع الفريق وأستمتع به
02	أحترم وأتقبل آراء وجهود الأفراد وأثمنها
03	أقبل افكار وتوجيهات رؤسائي وأعمل بها
04	أعمل ضمن فريق عمل لتحقيق أهداف المنظمة
05	أسعى إلى اختيار الأفراد الذين أستطيع العمل معهم
06	باستطاعتي تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام
07	أحترم أعضاء الفريق وأهتم بهم وأسعى إلى حمايتهم
08	أقوم بالتعبير عن شعوري وأرائي داخل الفريق بكل حرية
09	أبادل الثقة مع جميع أفراد الفريق
10	ألتزم بالمهام التي توكل إلي داخل الفريق
11	أنا على اطلاع بالقواعد والقوانين التي تنظم عملي مع الجماعة
12	أعامل أفراد الفريق بما أحب أن يعاملوني به
13	أسعى إلى الاستفادة من أعضاء الفريق
14	عملي ضمن مجموعة يساعدني على تنمية مهاراتي واكتساب أخرى جديدة
15	أميل إلى العمل مع الجماعة بدلا من التنافس معهم

وفيما يلي التفريق بين مجموعة العبارات وتحديد الإيجابية منها والسلبية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (72): توزيع بنود مقياس مهارة العمل الجماعي حسب نوع البند

نوع العبارة	بنود وعبارات البعد	الرقم
إيجابية	أحب العمل مع الفريق وأستمتع به	01
إيجابية	أحترم وأتقبل آراء وجهود الأفراد وأثمنها	02
إيجابية	أقبل افكار وتوجيهات رؤسائي وأعمل بها	03
إيجابية	أعمل ضمن فريق عمل لتحقيق أهداف المنظمة	04
إيجابية	أسعى إلى اختيار الأفراد الذين أستطيع العمل معهم	05
إيجابية	باستطاعتي تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام	06
إيجابية	أحترم أعضاء الفريق وأهتم بهم وأسعى إلى حمايتهم	07
إيجابية	أقوم بالتعبير عن شعوري وأرائي داخل الفريق بكل حرية	08
إيجابية	أبادل الثقة مع جميع أفراد الفريق	09
إيجابية	ألتزم بالمهام التي توكل إلي داخل الفريق	10
إيجابية	أنا على اطلاع بالقواعد والقوانين التي تنظم عملي مع الجماعة	11
إيجابية	أعامل أفراد الفريق بما أحب أن يعاملوني به	12
إيجابية	أسعى إلى الاستفادة من أعضاء الفريق	13
إيجابية	عملي ضمن مجموعة يساعدي على تنمية مهاراتي واكتساب أخرى جديدة	14
إيجابية	أميل إلى العمل مع الجماعة بدلا من التنافس معهم	15

ب- طريقة التصحيح:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي وذلك للإجابة على جميع بنود وعبارات المقياس، والجدول رقم (73) التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (73): طريقة تصحيح مقياس مهارة العمل الجماعي حسب نوع الفقرة

معارض بشدة	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	فقرات المقياس
1	2	3	4	5	العبارات الموجبة
5	4	3	2	1	العبارات السالبة

ج- طريقة الإجابة:

من خلال التعليمات المدونة على الاستمارة فإنه يطلب من أفراد العينة أن يجيبوا على بنود المقياس بوضع علامة في الإجابة التي يرونها أو الموقف الذي يوافق رأيهم، وذلك كما هو موضح في المثال التالي:

الجدول رقم (74): طريقة الإجابة على بنود مقياس مهارة العمل الجماعي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	معارض بشدة
01	أعمل ضمن فريق عمل لتحقيق أهداف المنظمة		✓		
	الدرجة الموافقة للإجابة	5	4	3	2

1-4-5-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس مهارة العمل الجماعي:

كما سبق وأن أشرنا إلى الشروط والمراحل التي ينبغي مراعاتها عند التحليل العاملية الاستكشافية لأي مقياس، فإننا سنتبع نفس الخطوات والمراحل التي سبق وأن قمنا بها مع المقاييس السابقة، وهي الطريقة التي سنستخدمها مع مقياس مهارة العمل الجماعي، وهذه الخطوات هي كما يلي:

المرحلة الأولى: وتحتوي على مجموعة من المعايير أو الشروط وهي كما يلي:

الشرط (المعيار) الأول: معاملات الارتباط ومستوى الدلالة

من خلال نتائج التحليل العاملية الاستكشافية نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وأغلب الارتباطات تجاوزت 0.30، كما أنه لا توجد هناك معاملات ارتباط تفوق 0.80 والتي يتعذر معها تقدير نسبة التباين.

الشرط (المعيار) الثاني: القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط

من شروط التحليل العاملي الاستكشافي أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط determinant أكبر من (0.00001) وإلا دلّ ذلك على وجود اعتماد خطي بين الصفوف والأعمدة للمصفوفة، أو وجود ارتباطات مبالغ فيها ومرتفعة بين الارتباطات، وقد بلغت قيمة المحدد (0.001) وهي أكبر من (0.00001) وبذلك يتحقق الشرط. ومنه نستنتج أن المصفوفة لا تنطوي على مشكلة الارتفاع المبالغ فيه بين الارتباطات.

الشرط (المعيار) الثالث: دلالة اختبار برتليت Bartlett's test of Sphericity

ويتمثل هذا الشرط في كون اختبار Bartlett دال إحصائياً والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (75): دلالة اختبار Bartlett "برتليت" لمقياس مهارة العمل الجماعي

القيمة اختبار برتليت وكيزر ماير-أولكن KMO	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.890	105	0.000

من خلال رقم الجدول رقم (75) نلاحظ أن الاختبار دال إحصائياً، ذلك أن قيمة KMO تساوي (0.89) وهي قيمة جيدة جداً، ولكي يكون المقياس دالاً إحصائياً ينبغي أن تكون قيمة KMO لكافة المصفوفة أعلى من (0.5)، وفيما يلي تفصيل لهذا المعيار أو الشرط بحيث:

إذا كانت قيمته بين 0.5 و 0.7 فإن الدلالة لا بأس بها، وإذا ما كانت القيم تتراوح بين 0.7 و 0.8 فإن الدلالة جيدة، وإذا كانت القيم تتراوح بين 0.8 و 0.9 فإن الدلالة جيدة جداً، أما إذا تجاوزت القيم 0.9 فإن الدلالة تكون ممتازة، والمقياس الحالي قيمة KMO تساوي 0.89 وهي دالة إحصائياً، بمستوى دلالة ممتازة. وهذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

الشرط (المعيار) الرابع: قيمة MSA في الخلايا القطرية

يحتوي هذا الشرط أن تكون MSA لكل متغير أو فقرة أعلى من 0.5 ويظهر من خلال نتائج التحليل العاملي أن كل القيم تجاوزت 0.5 وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباط بين المتغيرات كاف لإجراء التحليل العاملي، وقيمة معاملات الارتباط تقع بين 0.746 و 0.941، وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباطات جيدة بين المتغيرات وهو الأمر الذي يجعل من الممكن القيام بالتحليل العاملي.

المرحلة الثانية: الاستخراج والتدوير وتسمية العوامل

ويتم خلال هذه المرحلة فحص الجذور الكامنة للعوامل المستخرجة، إذ قد افترض الباحث في مقياس مهارة العمل الجماعي ثلاثة (03) عوامل (أبعاد) وذلك من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت مهارة العمل الجماعي، ومن خلالها تم التحقق من هذه العوامل الثلاثة (03)، وبعد الاختبار وجد الباحث أن هناك (03) ثلاثة عوامل تعدت جذورها الواحد (1) الصحيح أو قاربت منه، وهي القيمة المعيارية التي تجاوزتها العوامل الثلاثة، وفيما يلي توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (76): الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر لمقياس مهارة العمل الجماعي

العامل 3	العامل 2	العامل 1	
1.014	1.420	6.717	الجذر الكامن
61.010	45.957	27.635	التباين المفسر

من خلال الجدول رقم (76) نلاحظ أن قيمة الجذر الكامن للعوامل الثلاثة كلها تتعدى (1) الصحيح، وهي كما يلي: الجذر الكامن للعامل الأول 6.717، الجذر الكامن للعامل الثاني 1.420، الجذر الكامن للعامل الثالث 1.014، وهي كلها تتعدى الواحد (1) الصحيح، أما فيما يخص التباين المفسر فكان 61.010 وهي قيمة جيدة جداً، والنتائج

السابقة كلها تجعلنا ننتقل إلى المراحل التالية في عملية التحليل العاملي لمقياس مهارة العمل الجماعي.

بعد هذه الخطوة يتم الانتقال إلى الخطوة التالية والمتمثلة في قيم الشيوخ أو الاشتراك بعد الاستخراج، وينبغي أن تكون قيم الشيوخ أكبر من 0.70 أو يكفي في هذه المرحلة أن يكون متوسط قيم الشيوخ بعد الاستخراج أكبر من 0.60 إذا كانت العينة تفوق (250) فردا وبلغت في هذه الدراسة 0.610 وهي قيمة جيدة تؤدي الغرض خصوصا وقد بلغت عينة الدراسة (350 فردا). والجدول التالي يوضح قيم الشيوخ بعد الاستخراج:

الجدول رقم (77): قيم الشيوخ بعد الاستخراج لمقياس مهارة العمل الجماعي

الفقرة	قيم الشيوخ	الفقرة	قيم الشيوخ	الفقرة
1	0.810	9	0.668	1.000
2	0.572	10	0.494	1.000
3	0.646	11	0.611	1.000
4	0.503	12	0.560	1.000
5	0.637	13	0.548	1.000
6	0.783	14	0.659	1.000
7	0.649	15	0.565	1.000
8	0.446			1.000

من خلال الجدول رقم (77) نلاحظ أن أغلب القيم مقبولة لكن تحتوي قيم أقل من (0.70) ولذلك ينبغي الانتقال إلى الطريقة الثانية وهي متوسط قيم الشيوخ والذي بلغ 0.610، وهذا ما يستدعي قبول قيم الشيوخ إذ تتوافق مع المعايير. مما يدل على دقة استعمال محك "كايزر".

الشرط (المعيار) الخامس: قيمة تشبعات الفقرات بالعوامل

وفيما يلي عرض لتشبعات الفقرات بالعوامل قبل التدوير:

الجدول رقم (78): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات قبل التدوير لمقياس مهارة العمل الجماعي

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.775	الفقرة 3
		0.770	الفقرة 5
-0.323-		0.747	الفقرة 9
	-0.309-	0.721	الفقرة 7
		0.720	الفقرة 14
		0.704	الفقرة 4
		0.694	الفقرة 15
	-0.302-	0.673	الفقرة 12
	0.553	0.663	الفقرة 6
		0.642	الفقرة 10
	0.626	0.642	الفقرة 1
0.369		0.634	الفقرة 13
		0.602	الفقرة 8
0.527		0.576	الفقرة 11
	0.588	0.370	الفقرة 2

من خلال الجدول رقم (78) والذي يحتوي مصفوفة المكونات قبل التدوير Matrice des composantes نلاحظ أن العامل الأول تشبع على (15 فقرة) من بينها خمسة (5) تشبعات مع العامل الثاني، وثلاثة (3) تشبعات مشتركة مع العامل الثالث، كما نجد العامل الثاني قد

تشبع بخمسة (5) تشبعات من بينها خمسة مشتركة مع العامل الأول، أما العامل الثالث فتشبع بثلاثة (3) فقرات من بينها (3) تشبعات مع العامل الأول، ومن خلال هذه التشبعات على العوامل نلاحظ عدم التوازن في التوزيعات، غير أنها لم تفقد خاصية البنية البسيطة لبناء العوامل، وهي الموجودة في طريقة Varimax لكايزر Kaiser والتي تؤدي إلى أفضل الحلول التي تستوفي خصائص البناء البسيط.

وعند ملاحظة النتائج في الجدول رقم (78) يظهر لنا جلياً أنّ أغلب التشبعات كانت متمركزة في العامل الأول مع كون التشبعات مرتفعة في العامل الأول دون العوامل الأخرى، وقد تراوحت هذه التشبعات بين (0.370) و (0.775) وهي قيم تفوق (0.50)، كما احتوى العامل الثاني على خمسة (5) تشبعات تراوحت قيمها بين (0.302) و (0.626) وهي قيم قريبة من (0.60)، والعامل الثالث تشبع بـ(3) تشبعات تراوحت بين (0.323) و (0.527) وهي قيم تقترب (0.60)، ومن خلال ما تمّ عرضه من نتائج وتشبعات العوامل نستطيع القول بأن مصفوفة المكونات تستوفي خصائص البناء البسيط.

كانت هذه نتائج المصفوفة قبل التدوير، وفيما يلي عرض لنتائج المصفوفة بعد التدوير:

الجدول رقم (79): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات بعد التدوير لمقياس مهارة

العمل الجماعي

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.781	الفقرة 14
		0.706	الفقرة 5
		0.692	الفقرة 9
		0.689	الفقرة 3
		0.687	الفقرة 12
		0.620	الفقرة 15

		0.602	الفقرة 8
		0.494	الفقرة 4
	0.750		الفقرة 11
	0.665		الفقرة 13
	0.592		الفقرة 10
	0.582		الفقرة 7
0.809			الفقرة 1
0.734			الفقرة 6
0.725			الفقرة 2

من خلال نتائج مصفوفة المكونات بعد التدوير نلاحظ أن العامل الأول تشبع بثمانية (8) فقرات بتشبعات جيدة كانت فيما بين (0.494) و (0.781)، أما العامل الثاني فاحتوى على أربعة (4) تشبعات كذلك تراوحت بين (0.582) و (0.750) وهي تشبعات جيدة، فيما احتوى العامل الثالث على ثلاثة (3) تشبعات تراوحت بين (0.725) و (0.809) وهي تشبعات جيدة، وأخيرا يمكن القول أن قيم التشبعات تراوحت بين (0.494) و (0.809) وهي قيم جيدة يمكن من خلالها القول بأنها تظهر التباين الذي يفسره كل عامل، كما أن هناك فقرات مشتركة بين العوامل.

النتائج النهائية للبنية العاملية لمقياس مهارة العمل الجماعي

وفي الأخير نستعرض أهم النتائج التي تحصلنا عليها من خلال التحليل العنقودي الاستكشافي لمقياس مهارة إدارة الوقت، وهذه النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (80): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة العمل الجماعي

قيم الشيوخ	العوامل المستخرجة			البنود
	العامل 3	العامل 2	العامل 1	
0.659			0.781	الفقرة 14
0.637			0.706	الفقرة 5
0.668			0.692	الفقرة 9
0.646			0.689	الفقرة 3
0.560			0.687	الفقرة 12
0.565			0.620	الفقرة 15
0.446			0.602	الفقرة 8
0.503			0.494	الفقرة 4
0.611		0.750		الفقرة 11
0.548		0.665		الفقرة 13
0.494		0.592		الفقرة 10
0.649		0.582		الفقرة 7
0.810	0.809			الفقرة 1
0.783	0.734			الفقرة 6
0.572	0.725			الفقرة 2
الجذر الكامن	1.014	1.420	6.717	نسبة التباين
التباين المفسر	61.010	45.957	27.635	المفسر الكلي 134.602

من خلال ما تم عرضه في التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة التواصل نلاحظ أن كل البنود دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وهي تتراوح بين 0.328 و0.624، كما نجد قيمة الارتباط بطريقة (KMO & Bartlett) فكانت 0.890 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة مقبولة إذ فاقت المعيار المحدد ب: 0.80، وهي قيمة جيدة جداً،

وفيما يخص تشكيل البنود وتشبعاتها فكانت تتراوح بين 0.446 و 0.810 وهي قيم كلها تفوق 0.30، ونسبة التفسير بلغت 61.010 وهي نسبة جيدة، ونلاحظ كذلك قيمة المحدد والذي بلغ 0.001 وهي قيمة مقبولة أكبر 000001 لذلك يمكننا القول بأن المصفوفة ليست شاذة، أما فيما يخص البنود فكانت قبل التدوير كلها موزعة على العامل الأول أكثر من العوامل الأخرى، أما بعد التدوير فوزعت على العوامل الثلاثة مشكلة المقياس في صورته النهائية مكونا من 15 بندا موزعا على 3 عوامل وبعد تفحصنا وتمحيصنا لتوزيع البنود على العوامل قمنا باستخلاص مجالاتها فلاحظنا أنه يمكننا تسمية العوامل كما جاء في العديد من الدراسات السابقة و اقترحنا التسميات والتوزيع الوارد في الجدول التالي:

الجدول رقم (81): بنود وعبارات مقياس العمل الجماعي موزعة على المحاور الذي

ينتمي إليها كل بند

المحاور	الرقم	بنود وعبارات البعد
تقبل أعضاء الفريق السعي على تحقيق الأهداف وتقبلها	14	عملي ضمن مجموعة يساعدني على تنمية مهاراتي واكتساب أخرى جديدة
	05	أسعى إلى اختيار الأفراد الذين أستطيع العمل معهم
	09	أتبادل الثقة مع جميع أفراد الفريق
	03	أقبل افكار وتوجيهات رؤسائي وأعمل بها
	12	أعامل أفراد الفريق بما أحب أن يعاملوني به
	15	أميل إلى العمل مع الجماعة بدلا من التنافس معهم
	08	أقوم بالتعبير عن شعوري وأرائي داخل الفريق بكل حرية
	04	أعمل ضمن فريق عمل لتحقيق أهداف المنظمة
احترام والتزام قوانين الجماعة	11	أنا على اطلاع بالقواعد والقوانين التي تنظم عملي مع الجماعة
	13	أسعى إلى الاستفادة من أعضاء الفريق
	10	ألتزم بالمهام التي توكل إلي داخل الفريق
	07	أحترم أعضاء الفريق وأهتم بهم وأسعى إلى حمايتهم
مهارة التعامل مع	01	أحب العمل مع الفريق وأستمتع به

أحترم وأتقبل آراء وجهود الأفراد وأثنى عليها	02	الفريق
بإستطاعتي تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام	06	

1-5-4-2- الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة العمل الجماعي:

إن التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة التي يتبناها الباحث ويطورها أو يقوم بإنائها مهم جداً، وذلك لضمان أفضل النتائج وأصدقها وإمكانية تعميمها، وفيما يلي ذكر لما قام به الباحث للتأكد من صدق وثبات مقياس مهارة العمل الجماعي.

1- صدق مقياس مهارة العمل الجماعي:

يمكن اختبار صدق المقياس بأكثر من طريقة وكلما تنوعت الطرق وتعددت كان ذلك أدعى إلى صدق المقياس، لذلك فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الطرق لمعرفة صدق المقياس وهي صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي وصدق المقارنة الطرفية وفيما يلي تفصيل لكل طريقة منها.

1- صدق المحكمين (صدق المحتوى):

يعتبر صدق المحكمين من بين أهم أنواع الصدق التي يعتمد عليها الباحثون في بنائهم لأدوات دراستهم، لذلك قام الباحث بعرض النسخة الأولية من مقياس مهارة العمل الجماعي لدى لموارد البشرية على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس من مجموعة من جامعات الوطن كما تظهر معلوماتهم في (الملحق رقم 08)، وذلك إما عن طريق البريد الإلكتروني أو بتقديمها إليهم مباشرة إن تيسر ذلك، وقد قام الباحث بعرض المقياس على المحكمين بعدما تأكد من البنية العاملية له، هذا وقد تم استرجاع مجموعة المقاييس الموزعة على الأساتذة والتي نوهت إلى قبول المقياس وصدقه وصلاحيته في قياس ما وضع لأجله،

كما نوه مجموعة من الأساتذة على ضرورة إجراء بعض التعديلات سواء في صياغة البنود والعبارات، أو في الجانب اللغوي لها، هذا وقد بلغ عدد الأساتذة المحكمين للمقياس (10) أساتذة محكمين، وبلغت نسبة الاتفاق حول المقياس 99.27%. وفيما يلي تفصيل لذلك، مع العلم أنه تم الاحتفاظ بالبنود التي تفوق نسبة قبولها 70 % حسب توجيهات المشرف:

الجدول رقم (82): الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس مهارة العمل

الجماعي لدى الموارد البشرية

المحاور	عدد الاستمارات الموزعة	عدد المحكمين	نسبة القبول
تقبل أعضاء الفريق والسعي على تحقيق الأهداف وتقبلها	10	10	99.31 %
احترام والتزام قوانين الجماعة			99.5 %
مهارة التعامل مع الفريق			99 %

الجدول رقم (83): يبين الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس مهارة العمل

الجماعي لدى الموارد البشرية

المحاور	الرقم	بنود وعبارات البعد	نسبة القبول
تقبل أعضاء الفريق والسعي على تحقيق الأهداف وتقبلها	14	عملي ضمن مجموعة يساعدني على تنمية مهاراتي واكتساب أخرى جديدة	100 %
	05	أسعى إلى اختيار الأفراد الذين أستطيع العمل معهم	99 %
	09	أتبادل الثقة مع جميع أفراد الفريق	99 %
	03	أقبل أفكار وتوجيهات رؤسائي وأعمل بها	98.5 %
	12	أعامل أفراد الفريق بما أحب أن يعاملوني به	100 %
	15	أميل إلى العمل مع الجماعة بدلا من التنافس معهم	100 %
	08	أقوم بالتعبير عن شعوري وأرائي داخل الفريق بكل حرية	100 %
	04	أعمل ضمن فريق عمل لتحقيق أهداف المنظمة	98 %

99 %	أنا على اطلاع بالقواعد والقوانين التي تنظم عملي مع الجماعة	11	احترام والتزام قوانين الجماعة
100 %	أسعى إلى الاستفادة من أعضاء الفريق	13	
100 %	ألتزم بالمهام التي توكل إلي داخل الفريق	10	
99 %	أحترم أعضاء الفريق وأهتم بهم وأسعى إلى حمايتهم	07	
99 %	أحب العمل مع الفريق وأستمتع به	01	مهارة التعامل مع الفريق
98 %	أحترم وأتقبل آراء وجهود الأفراد وأثنى عليها	02	
100 %	باستطاعتي تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام	06	

2- صدق الاتساق الداخلي:

ولمعرفة هذا النوع من الصدق تم تطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمجموعة الأبعاد مع المقياس ككل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (84): معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور مقياس

مهارة العمل الجماعي

معامل ارتباط المحور بالمقياس	محاور المقياس
0.839	تقبل أعضاء الفريق والسعي على تحقيق الأهداف وتقبلها
0.846	احترام والتزام قوانين الجماعة
0.717	مهارة التعامل مع الفريق

هذا وقد تم حساب معامل ارتباط البنود كل بند بالمحور الذي ينتمي إليه، وفيما يلي

تفصيل لمعامل الارتباط بيرسون للبنود كل محور في جدول مستقل، وهي كما يلي:

الجدول رقم (85): معامل ارتباط بنود محور تقبل أعضاء الفريق والسعي على تحقيق الأهداف وتقبلها مع المحور الذي تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.873	0.776	عملي ضمن مجموعة يساعدني على تنمية مهاراتي واكتساب أخرى جديدة
0.882	0.790	أسعى إلى اختيار الأفراد الذين أستطيع العمل معهم
0.865	0.763	أتبادل الثقة مع جميع أفراد الفريق
0.883	0.791	أقبل افكار وتوجيهات رؤسائي وأعمل بها
0.847	0.736	أعامل أفراد الفريق بما أحب أن يعاملوني به
0.845	0.732	أميل إلى العمل مع الجماعة بدلا من التنافس معهم
0.790	0.654	أقوم بالتعبير عن شعوري وأرائي داخل الفريق بكل حرية
0.824	0.702	أعمل ضمن فريق عمل لتحقيق أهداف المنظمة

الجدول رقم (86): معامل ارتباط بنود محور احترام والتزام قوانين الجماعة مع المحور الذي تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.859	0.754	أنا على اطلاع بالقواعد والقوانين التي تنظم عملي مع الجماعة
0.862	0.759	أسعى إلى الاستفادة من أعضاء الفريق
0.879	0.785	ألتزم بالمهام التي توكل إلي داخل الفريق
0.875	0.778	أحترم أعضاء الفريق وأهتم بهم وأسعى إلى

		حمايتهم
--	--	---------

الجدول رقم (87): معامل ارتباط بنود محور مهارة التعامل مع الفريق مع المحور الذي تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.893	0.807	أحب العمل مع الفريق وأستمتع به
0.932	0.873	أحترم وأتقبل آراء وجهود الأفراد وأثنى عليها
0.820	0.695	باستطاعتي تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام

من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة يتبين للباحث أن المقياس يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق حيث تراوحت معاملات الارتباط بين بنود المقياس والمحاور التي ينتمي إليها كل بند تراوحت بين 0.654 و 0.873 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وذلك كما هو موضح في الجداول آتفة الذكر.

3- صدق المقارنة الطرفية:

لكي يتم تطبيق صدق المقارنة الطرفية قام الباحث بترتيب افراد العينة حسب استجاباتهم على مقياس مهارة العمل الجماعي من أعلى درجة إلى أقل درجة، ثم قام باختيار 27% من الأفراد الأعلى درجة والمقدر عددهم بـ (94) و اختيار 27% من الأفراد الأقل درجة والمقدر عددهم بـ (94)، وبعدها قام الباحث بحساب اختبار t.test لدراسة الفروق بين المجموعتين (الأكثر درجة والأقل درجة) حيث تبين أنه هناك فروق في استجابات أفراد المجموعتين العليا والدنيا، وهذا ما يجعل الباحث يقول بأن مقياس مهارة العمل الجماعي يتمتع بصدق تمييزي عال، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (88): الصدق التمييزي لمقياس مهارة العمل الجماعي اختبار t.test لعينتين

مختلفتين

المتغير	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مهارة العمل الجماعي	العليا	72.340	3.352	- 20.554	186	0.000
	الدنيا	55.776	7.057			

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (88) نلاحظ أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة العليا هو 72.340 بانحراف معياري يقدر بـ: 3.352 بينما متوسط إجابات أفراد العينة الدنيا 55.776 بانحراف معياري يقدر بـ: 7.057، وقيمة t هي - 20.554 بدرجة حرية 186، وبمستوى دلالة 0.000 وهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ومن خلال النتائج يظهر جليا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينتين العليا والدنيا، وهو الأمر الذي يجعلنا نقول بأن المقياس يتمتع بصدق تمييزي عالٍ.

4- ثبات مقياس مهارة العمل الجماعي:

من بين الطرق التي يعتمد عليها الباحثون في دراساتهم للتأكد من ثبات أدوات الدراسة وخصوصا ما كان منها من قبيل الاستبيانات طريقة التجزئة النصفية، والتي تعتبر من الطرق شائعة الاستخدام نظرا لما تحققه وما تمنحه للباحث من نتائج، وعليه قام الباحث بالقيام بهذه الطريقة وحساب معامل الارتباط بيرسون، كما قام بحساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتيجة معامل الارتباط بيرسون 0.699 كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.842 وهي قيم ونتائج تعتبر كافية ومقبولة للحكم على المقياس بالثبات، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (89): معاملات ثبات مقياس مهارة العمل الجماعي

معامل الثبات	معامل الثبات	عدد البنود	مقياس مهارة العمل الجماعي
ألفا كرونباخ	بيرسون		
0.842	0.699	15	

الجدول رقم (90): معاملات ثبات محاور مقياس مهارة العمل الجماعي

معامل الثبات ألفا كرونباخ	محاور مقياس مهارة العمل الجماعي
0.880	تقبل أعضاء الفريق والسعي على تحقيق الأهداف وتقبلها
0.757	احترام والتزام قوانين الجماعة
0.769	مهارة التعامل مع الفريق

1-5-5- مقياس المهارة الرقمية

أ- وصف المقياس:

قام الباحث ببناء مقياس المهارة الرقمية وذلك بالاعتماد على الموروث النظري للمهارة بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي اطلع الباحث عليها واستأنس بها في إعداده، وقد احتوى المقياس على (16) عبارة تحتوي مختلف الأبعاد الأساسية في المهارة الرقمية، ومن الدراسات التي استأنس بها الباحث في إعداد هذا المقياس نذكر ما يلي:

- دراسة كل من Alexander J.A.M van Deursen, Ellen J.Helsper and Rebecca Eynon، والتي كانت بعنوان: قياس المهارات الرقمية، 2014.
- تقرير المملكة المتحدة، بعنوان: المهارات الرقمية الأساسية، 2015.

- تقرير صادر عن Department for و Department for culture media & sport بعنوان 'DIGITAL SKILLS for UK Economy', business innovation & skills تقرير ECORYS UK، 2016.

إن الاطلاع على الموروث النظري للمهارة الرقمية وما كتب فيها من دراسات سابقة مكن الباحث من بناء مقياس للمهارة الرقمية، وهو ما قام به الباحث بحيث أعد المقياس في نسخته الأولى وذلك لعرضه على التحكيم ومعرفة أهم خصائصه السيكمترية، وأهم النقائص التي ينبغي مراجعتها ومدى صلاحيته لدراسة المهارة المقصودة، وفيما يلي عبارات المقياس وبنوده:

الجدول رقم (91): بنود مقياس المهارة الرقمية

الرقم	بنود وعبارات البعد
01	أتصفح مواقع الإنترنت بدون أية مشاكل.
02	يمكنني الرجوع إلى الصفحات التي قمت بزيارتها من قبل.
03	أستطيع البحث عن أي شيء في الإنترنت.
04	بإمكاني التأكد من صحة المعلومات التي تنشر على صفحات الإنترنت.
05	بإمكاني إصلاح ومواجهة المشكلات التي تعترضني أثناء تصفح الانترنت.
06	أسعى إلى تجنب مشاكل الإنترنت بتتصيب برامج الحماية.
07	أتعامل مع أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية بكل سهولة.
08	أستطيع استقبال وإرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني.
09	يمكنني التواصل مع أصدقائي عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
10	بإمكاني الدخول في دردشة جماعية مهما كان نوعها.
11	بإمكاني فتح حسابات على البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي.
12	أستطيع كتابة النصوص والجدول على برامج معالجة النصوص.
13	من السهل علي تحميل وحفظ الصور ومقاطع الفيديو من الإنترنت.
14	يمكنني شراء السلع والمنتجات والتطبيقات عبر شبكة الإنترنت إن توفرت لدي الإمكانيات.

15	يمكنني القيام بأعمالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي (البريد، فيسبوك، تويتر...).
16	يمكنني أنجاز الكثير من المهام الموكلة إلي عبر الإنترنت.

وفيما يلي التفريق بين مجموعة العبارات وتحديد الإيجابية منها والسلبية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (92):

الجدول رقم (92): توزيع عبارات وبنود المقياس حسب نوع البند

الرقم	بنود وعبارات البعد	نوع العبارة
01	أتصفح مواقع الإنترنت بدون أية مشاكل.	إيجابية
02	يمكنني الرجوع إلى الصفحات التي قمت بزيارتها من قبل.	إيجابية
03	أستطيع البحث عن أي شيء في الإنترنت.	إيجابية
04	بإمكاني التأكد من صحة المعلومات التي تنشر على صفحات الإنترنت.	إيجابية
05	بإمكاني إصلاح ومواجهة المشكلات التي تعترضني أثناء تصفح الانترنت.	إيجابية
06	أسعى إلى تجنب مشاكل الإنترنت بتصيب برامج الحماية.	إيجابية
07	أتعامل مع أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية بكل سهولة.	إيجابية
08	أستطيع استقبال وإرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني.	إيجابية
09	يمكنني التواصل مع أصدقائي عبر شبكات التواصل الاجتماعي.	إيجابية
10	بإمكاني الدخول في دردشة جماعية مهما كان نوعها.	إيجابية
11	بإمكاني فتح حسابات على البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي.	إيجابية
12	أستطيع كتابة النصوص والجدول على برامج معالجة النصوص.	إيجابية
13	من السهل علي تحميل وحفظ الصور ومقاطع الفيديو من الإنترنت.	إيجابية
14	يمكنني شراء السلع والمنتجات والتطبيقات عبر شبكة الإنترنت إن توفرت لدي الإمكانيات.	إيجابية
15	يمكنني القيام بأعمالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي (البريد، فيسبوك، تويتر...).	إيجابية

16	يمكنني أنجاز الكثير من المهام الموكلة إلي عبر الإنترنت.	إيجابية
----	---	---------

ب- طريقة التصحيح:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي وذلك للإجابة على جميع بنود وعبارات المقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (93): طريقة تصحيح مقياس المهارة الرقمية حسب نوع الفقرة

معارض بشدة	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	فقرات المقياس
1	2	3	4	5	العبارات الموجبة
5	4	3	2	1	العبارات السالبة

ج- طريقة الإجابة:

من خلال التعليمات المدونة على الاستمارة فإنه يطلب من أفراد العينة أن يجيبوا على بنود المقياس بوضع علامة في الإجابة التي يرونها أو الموقف الذي يوافق رأيهم، وذلك كما هو موضح في المثال التالي:

الجدول رقم (94): طريقة الإجابة على بنود مقياس المهارة الرقمية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	معارض	معارض بشدة
01	أتواصل مع أصدقائي عبر شبكات التواصل الاجتماعي		✓			
	الدرجة الموافقة للإجابة	5	4	3	2	1

1-5-5-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس المهارة الرقمية:

كما سبق وأن أشرنا إلى الشروط والمراحل التي ينبغي مراعاتها عند التحليل العاملية الاستكشافية لأي مقياس، فإننا سنتبع نفس الخطوات والمراحل التي سبق وأن قمنا بها مع المقاييس السابقة، وهي الطريقة التي سنعمدها مع جميع المقاييس المتبقية، وهذه الخطوات هي كما يلي:

المرحلة الأولى: وتحتوي على مجموعة من المعايير أو الشروط وهي كما يلي:

الشرط (المعيار) الأول: معاملات الارتباط ومستوى الدلالة

من خلال نتائج التحليل العاملية الاستكشافية نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وكل الارتباطات تفوق 0.30، كما أنه لا توجد هناك معاملات ارتباط تفوق 0.80 والتي يتعذر معها تقدير نسبة التباين.

الشرط (المعيار) الثاني: القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط

من شروط التحليل العاملية الاستكشافية أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط determinant أكبر من (0.00001) وإلا دل ذلك على وجود اعتماد خطي بين الصفوف والأعمدة للمصفوفة، أو وجود ارتباطات مبالغ فيها ومرتفعة بين الارتباطات، وقد بلغت قيمة المحدد (4.65) وهي أكبر من (0.00001) وبذلك يتحقق الشرط. ومنه نستنتج أن المصفوفة لا تنطوي على مشكلة الارتفاع المبالغ فيه بين الارتباطات.

الشرط (المعيار) الثالث: دلالة اختبار برتليت Bartlett's test of Sphericity

ويتمثل هذا الشرط في كون اختبار Bartlett دال إحصائياً والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (95): دلالة اختبار Bartlett "برتلنت" لمقياس المهارة الرقمية

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار برتلنت وكيزر ماير-أولكن KMO
0.000	120	0.880

من خلال رقم الجدول رقم (95) نلاحظ أن الاختبار دال إحصائياً، ذلك أن قيمة KMO تساوي (0.88) وهي قيمة جيدة جداً، ولكي يكون المقياس دالاً إحصائياً ينبغي أن تكون قيمة KMO لكافة المصفوفة أعلى من (0.5)، وفيما يلي تفصيل لهذا المعيار أو الشرط بحيث:

إذا كانت قيمته بين 0.5 و 0.7 فإن الدلالة لا بأس بها، وإذا ما كانت القيم تتراوح بين 0.7 و 0.8 فإن الدلالة جيدة، وإذا كانت القيم تتراوح بين 0.8 و 0.9 فإن الدلالة جيدة جداً، أما إذا تجاوزت القيم 0.9 فإن الدلالة تكون ممتازة، والمقياس الحالي قيمة KMO تساوي 0.88 وهي دالة إحصائية، بمستوى دلالة جيدة جداً. وهذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

الشرط (المعيار) الرابع: قيمة MSA في الخلايا القطرية

يحتوي هذا الشرط أن تكون MSA لكل متغير أو فقرة أعلى من 0.5 ويظهر من خلال نتائج التحليل العاملي أن كل القيم تجاوزت 0.5 وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباط بين المتغيرات كاف لإجراء التحليل العاملي، وقيمة معاملات الارتباط تقع بين 0.806 و 0.937، وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباطات جيدة بين المتغيرات وهو الأمر الذي يجعل من الممكن القيام بالتحليل العاملي.

المرحلة الثانية: الاستخراج والتدوير وتسمية العوامل

ويتم خلال هذه المرحلة فحص الجذور الكامنة للعوامل المستخرجة، إذ قد افترض الباحث في مقياس المهارة الرقمية ثلاثة (03) عوامل (أبعاد) وذلك من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت المهارة الرقمية، ومن خلالها تم التحقق من هذه العوامل الثلاثة (03)، وبعد الاختبار وجد الباحث أن هناك (03) أربعة عوامل تعدت جذورها الواحد (1) الصحيح أو قاربت منه، وهي القيمة المعيارية التي تجاوزتها العوامل الثلاثة إلا واحدا كان مقاربا منه، وفيما يلي توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (96): الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر لمقياس المهارة الرقمية

العامل 3	العامل 2	العامل 1	
1.180	1.676	8.232	الجذر الكامن
69.302	47.719	24.105	التباين المفسر

من خلال الجدول رقم (96) نلاحظ أن قيمة الجذر الكامن للعوامل الخمسة (05) كلها تتعدى (1) الصحيح، وهي كما يلي: الجذر الكامن للعامل الأول 8.232، الجذر الكامن للعامل الثاني 1.676، الجذر الكامن للعامل الثالث 1.180، وهي كلها تتعدى الواحد (1) الصحيح، أما فيما يخص التباين المفسر فكان 69.302 وهي قيمة جيدة، والنتائج السابقة كلها تجعلنا ننقل إلى المراحل التالية في عملية التحليل العملي لمقياس المهارة الرقمية.

بعد هذه الخطوة يتم الانتقال إلى الخطوة التالية والمتمثلة في قيم الشيوخ أو الاشتراك بعد الاستخراج، وينبغي أن تكون قيم الشيوخ أكبر من 0.70 أو يكفي في هذه المرحلة أن يكون متوسط قيم الشيوخ بعد الاستخراج أكبر من 0.60 إذا كانت العينة تفوق (250) فردا، وقد وبلغ (متوسط قيم الشيوخ) في هذه الدراسة 0.693 وهي قيمة مقبولة وتؤدي الغرض خصوصا وقد بلغت عينة الدراسة (350 فردا). والجدول التالي يوضح قيم الشيوخ بعد الاستخراج:

الجدول رقم (97): قيم الشبوع بعد الاستخراج لمقياس المهارة الرقمية

الفقرة	قيم الشبوع	الفقرة	قيم الشبوع	الفقرة
1	0.721	9	0.788	1.000
2	0.585	10	0.560	1.000
3	0.724	11	0.738	1.000
4	0.733	12	0.662	1.000
5	0.783	13	0.743	1.000
6	0.458	14	0.736	1.000
7	0.699	15	0.546	1.000
8	0.786	16	0.828	1.000

من خلال الجدول رقم (97) نلاحظ أن كل قيم الشبوع فاقت (0.70) ما عدى ثلاث قيم فاقتربت من (0.60)، وهذا ما يستدعي القيام بالمرحلة الأخرى وهي حساب متوسط قيم الشبوع الذي بلغ (0.693) وهي قيمة تفوق 0.60 وهو الأمر الذي يستدعي قبول قيم الشبوع إذ تتوافق مع المعايير. مما يدل على دقة استعمال محك "كايزر".

الشرط (المعيار) الخامس: قيمة تشبعات الفقرات بالعوامل

وفيما يلي عرض لتشبعات الفقرات بالعوامل قبل التدوير:

الجدول رقم (98): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات قبل التدوير لمقياس المهارة الرقمية

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.811	الفقرة 11
		0.793	الفقرة 1
		0.786	الفقرة 7

-0.357-		0.782	الفقرة 13
	-0.340-	0.767	الفقرة 8
0.355		0.756	الفقرة 5
-0.316-		0.754	الفقرة 3
-0.456-		0.753	الفقرة 9
		0.722	الفقرة 15
		0.721	الفقرة 2
0.401	0.323	0.684	الفقرة 4
	-0.522-	0.652	الفقرة 14
0.509	-0.378-	0.652	الفقرة 16
	-0.498-	0.636	الفقرة 12
	0.418	0.603	الفقرة 10
	0.393	0.542	الفقرة 6

من خلال الجدول رقم (98) والذي يحتوي مصفوفة المكونات قبل التدوير Matrice des composantes نلاحظ أن العامل الأول تشبع على (16 فقرة) من بينها سبعة (7) تشبعات مع العامل الثاني، وستة (6) تشبعات مشتركة مع العامل الثالث، كما نجد العامل الثاني قد تشبع بسبعة (7) تشبعات كلها مشتركة مع العامل الأول وتشبعين مشتركين مع العامل الثالث، أما العامل الثالث فتشبع بستة (6) فقرات كلها مشتركة مع العامل الأول وتشبعين مع العامل الثاني، ومن خلال هذه التشبعات على العوامل نلاحظ عدم التوازن في التوزيعات، غير أنها لم تفقد خاصية البنية البسيطة لبناء العوامل، وهي الموجودة في طريقة Varimax لكايزر Kaiser والتي تؤدي إلى أفضل الحلول التي تستوفي خصائص البناء البسيط.

وعند ملاحظة النتائج في الجدول رقم (98) يظهر لنا جليا أن أغلب التشبعات كانت متمركزة في العامل الأول مع كون التشبعات مرتفعة في العامل الأول دون العوامل الأخرى،

وقد تراوحت هذه التشبعات بين (0.542) و(0.811) وهي قيم تفوق (0.60)، كما احتوى العامل الثاني على سبعة (7) تشبعات تراوحت قيمها بين (0.323) و(0.522) وهي قيم قريبة من (0.60)، والعامل الثالث تشبع بستة (6) تشبعات تراوحت بين (0.316) و(0.509) وهي قيم تقترب من (0.60)، ومن خلال ما تم عرضه من نتائج وتشبعات العوامل نستطيع القول بأن مصفوفة المكونات تستوفي خصائص البناء البسيط.

كانت هذه نتائج المصفوفة قبل التدوير، وفيما يلي عرض لنتائج المصفوفة بعد التدوير:

الجدول رقم (99): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات بعد التدوير لمقياس المهارة الرقمية

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.833	الفقرة 14
		0.814	الفقرة 16
		0.721	الفقرة 12
		0.679	الفقرة 7
		0.674	الفقرة 11
	0.806		الفقرة 4
	0.805		الفقرة 5
	0.692		الفقرة 10
	0.617		الفقرة 6
	0.604		الفقرة 1
	0.555		الفقرة 2
	0.488		الفقرة 15
0.813			الفقرة 9
0.741			الفقرة 13

0.714			الفقرة 3
0.625			الفقرة 8

من خلال نتائج مصفوفة المكونات بعد التدوير نلاحظ أن العامل الأول تشبع بخمسة (5) فقرات بتشبعات جيدة كانت فيما بين (0.674) و (0.833)، أما العامل الثاني فاحتوى على سبعة (7) تشبعات كذلك تراوحت بين (0.488) و (0.806) وهي تشبعات جيدة، فيما احتوى العامل الثالث على أربعة (4) تشبعات تراوحت بين (0.625) و (0.813) وهي تشبعات جيدة، وأخيرا يمكن القول أن قيم التشبعات تراوحت بين (0.488) و (0.833) وهي قيم جيدة يمكن من خلالها القول بأنها تظهر التباين الذي يفسره كل عامل، كما أن هناك فقرات مشتركة بين العوامل.

النتائج النهائية للبنية العاملية لمقياس المهارة الرقمية

وفي الأخير نستعرض أهم النتائج التي تحصلنا عليها من خلال التحليل العائلي الاستكشافي لمقياس المهارة الرقمية، وهذه النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (100): نتائج التحليل العائلي الاستكشافي لمقياس المهارة الرقمية

قيم الشبوع	العوامل المستخرجة			البنود
	العامل 3	العامل 2	العامل 1	
0.736			0.833	الفقرة 14
0.828			0.814	الفقرة 16
0.662			0.721	الفقرة 12
0.699			0.679	الفقرة 7
0.738			0.674	الفقرة 11
0.733		0.806		الفقرة 4
0.783		0.805		الفقرة 5
0.560		0.692		الفقرة 10

0.458		0.617		الفقرة 6
0.721		0.604		الفقرة 1
0.585		0.555		الفقرة 2
0.546		0.488		الفقرة 15
0.788	0.813			الفقرة 9
0.743	0.741			الفقرة 13
0.724	0.714			الفقرة 3
0.786	0.625			الفقرة 8
الجذر الكامن	1.180	1.676	8.232	نسبة التباين
التباين المفسر	69.302	47.719	24.105	المفسر الكلي 141.126

من خلال ما تم عرضه في التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة التواصل نلاحظ أن كل البنود دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وهي تتراوح بين 0.341 و 0.757، كما نجد قيمة الارتباط بطريقة (KMO & Bartlett) فكانت 0.880 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة مقبولة إذ فاقت المعيار المحدد بـ: 0.80، وهي قيمة جيدة جداً، وفيما يخص تشكيل البنود وتشعباتها فكانت تتراوح بين 0.458 و 0.828 وهي قيم كلها تفوق 0.30، ونسبة التفسير بلغت 69.302 وهي نسبة جيدة، ونلاحظ كذلك قيمة المحدد والذي بلغ 4.65 وهي قيمة مقبولة أكبر 000001 لذلك يمكننا القول بأن المصفوفة ليست شاذة، أما فيما يخص البنود فكانت قبل التدوير كلها موزعة على العامل الأول أكثر من العوامل الأخرى، أما بعد التدوير فوزعت على العوامل الثلاثة مُشكَّلةً المقياس في صورته النهائية مكوناً من 15 بنود موزعة على 3 عوامل وبعد تفحصنا وتمحيصنا لتوزيع البنود على العوامل قمنا باستخلاص مجالاتها فلاحظنا أنه يمكننا تسمية العوامل كما جاء في العديد من الدراسات السابقة واقترحنا التسميات والتوزيع الوارد في الجدول التالي:

الجدول رقم (101): بنود مقياس المهارة الرقمية موزعة على الأبعاد التي تنتمي إليها كل

بند

الرقم	البعد	بنود وعبارات البعد
14	التعامل عبر الإنترنت	يمكنني شراء السلع والمنتجات والتطبيقات عبر شبكة الإنترنت إن توفرت لدي الإمكانيات.
16		يمكنني إنجاز الكثير من المهام الموكلة إلي عبر الإنترنت.
11		يمكنني القيام بأعمالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي (البريد، فيسبوك، تويتر ...).
12		أستطيع كتابة النصوص والجداول على برامج معالجة النصوص.
07		أتعامل مع أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية بكل سهولة.
04	إدارة المعلومات وحل المشكلات	بإمكاني التأكد من صحة المعلومات التي تنشر على صفحات الإنترنت.
05		بإمكاني إصلاح ومواجهة المشكلات التي تعترضني أثناء تصفح الانترنت.
10		أستطيع البحث عن أي شيء في الإنترنت.
06		أسعى إلى تجنب مشاكل الإنترنت بتنصيب برامج الحماية.
01		أتصفح مواقع الإنترنت بدون أية مشاكل.
02		يمكنني الرجوع إلى الصفحات التي قمت بزيارتها من قبل.
15		بإمكاني فتح حسابات على البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي.
09	التواصل والإنشاء	يمكنني التواصل مع أصدقائي عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
03		بإمكاني الدخول في دردشة جماعية مهما كان نوعها.
13		من السهل علي تحميل وحفظ الصور ومقاطع الفيديو من الإنترنت.
08		أستطيع استقبال وإرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني.

1-5-5-2- الخصائص السيكومترية لمقياس المهارة الرقمية:

إن التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة التي يتبناها الباحث ويطورها أو يقوم بنائها مهم جداً، وذلك لضمان أفضل النتائج وأصدقها وإمكانية تعميمها، وفيما يلي ذكر لما قام به الباحث للتأكد من صدق وثبات مقياس المهارة الرقمية.

1- صدق مقياس المهارة الرقمية:

يمكن اختبار صدق المقياس بأكثر من طريقة وكلما تنوعت الطرق وتعددت كان ذلك أدعى إلى صدق المقياس، لذلك فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الطرق لمعرفة صدق المقياس وهي صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي وصدق المقارنة الطرفية وفيما يلي تفصيل لكل طريقة منها.

1- صدق المحكمين (صدق المحتوى):

يعتبر صدق المحكمين من بين أهم أنواع الصدق التي يعتمد عليها الباحثون في بنائهم لأدوات دراستهم، لذلك قام الباحث بعرض النسخة الأولية من مقياس المهارة الرقمية لدى الموارد البشرية على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس من مجموعة من جامعات الوطن كما تظهر معلوماتهم في (الملحق رقم 08)، وذلك إما عن طريق البريد الإلكتروني أو بتقديمها إليه مباشرة إن تيسر ذلك، هذا وقد تم استرجاع مجموعة المقاييس الموزعة على الأساتذة والتي نوهت إلى قبول المقياس وصدقه وصلاحيته في قياس ما وضع لأجله، كما نوه مجموعة من الأساتذة على ضرورة إجراء بعض التعديلات سواء في صياغة البنود والعبارات، أو في الجانب اللغوي لها، هذا وقد بلغ عدد الأساتذة المحكمين للمقياس (10) أساتذة محكمين، وبلغت نسبة الاتفاق حول المقياس 99.55 % . وفيما يلي تفصيل لذلك، كما تم الاحتفاظ بالبنود التي تفوق نسبة قبولها 70% وذلك حسب توجيهات المشرف:

الجدول رقم (102): الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس المهارة الرقمية

لدى الموارد البشرية

المحاور	عدد الاستمارات الموزعة	عدد المحكمين	نسبة القبول
التعامل عبر الإنترنت	10	10	% 99.4
ادارة المعلومات وحل المشكلات			% 99.64
التواصل والإنشاء			% 99.62

الجدول رقم (103): يبين الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس المهارة

الرقمية لدى الموارد البشرية

البعد	الرقم	بنود وعبارات البعد	نسبة القبول
التعامل عبر الإنترنت	14	يمكنني شراء السلع والمنتجات والتطبيقات عبر شبكة الإنترنت إن توفرت لدي الإمكانيات.	% 97
	16	يمكنني أنجاز الكثير من المهام الموكلة إلي عبر الإنترنت.	% 100
	11	يمكنني القيام بأعمالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي (البريد، فيسبوك، تويتر...).	% 100
	12	أستطيع كتابة النصوص والجداول على برامج معالجة النصوص.	% 100
ادارة المعلومات وحل المشكلات	07	أتعامل مع أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية بكل سهولة.	% 100
	04	بإمكاني التأكد من صحة المعلومات التي تنشر على صفحات الإنترنت.	% 99
	05	بإمكاني إصلاح ومواجهة المشكلات التي تعترضني أثناء تصفح الانترنت.	% 100
	10	أستطيع البحث عن أي شيء في الإنترنت.	% 100
	06	أسعى إلى تجنب مشاكل الإنترنت بتتصيب برامج الحماية.	% 99
	01	أتصفح مواقع الإنترنت بدون أية مشاكل.	% 100
	02	يمكنني الرجوع إلى الصفحات التي قمت بزيارتها من قبل.	% 99.5

100 %	بإمكاني فتح حسابات على البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي.	15	التواصل والإنشاء
100 %	يمكنني التواصل مع أصدقائي عبر شبكات التواصل الاجتماعي.	09	
98.5 %	بإمكاني الدخول في دردشة جماعية مهما كان نوعها.	03	
100 %	من السهل علي تحميل وحفظ الصور ومقاطع الفيديو من الإنترنت.	13	
100 %	أستطيع استقبال وإرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني.	08	

2- صدق الاتساق الداخلي:

ولمعرفة هذا النوع من الصدق تم تطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمجموعة الأبعاد مع المقياس ككل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (104): معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور

المقياس

معامل ارتباط المحور بالمقياس	محاور المقياس
0.855	التعامل عبر الإنترنت
0.816	ادارة المعلومات وحل المشكلات
0.876	التواصل والإنشاء

هذا وقد تم حساب معامل ارتباط البنود بالمحاور التي ينتمي إليها كل بند، وفيما يلي تفصيل لمعامل الارتباط بيرسون للبنود مع المحاور كل محور في جدول مستقل، وهي كما يلي:

الجدول رقم (105): معامل ارتباط بنود محور التعامل عبر الإنترنت مع المحور الذي

تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.923	0.858	يمكنني شراء السلع والمنتجات والتطبيقات عبر شبكة الإنترنت إن توفرت لدي الإمكانيات.
0.906	0.829	يمكنني إنجاز الكثير من المهام الموكلة إلي عبر الإنترنت.
0.915	0.845	يمكنني القيام بأعمالي عبر شبكات التواصل الاجتماعي (البريد، فيسبوك، تويتر...).
0.854	0.746	أستطيع كتابة النصوص والجدول على برامج معالجة النصوص.
0.896	0.813	أتعامل مع أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية بكل سهولة.

** دالة عند 0.01

الجدول رقم (106): معامل ارتباط بنود محور ادارة المعلومات وحل المشكلات مع

المحور الذي تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.891	0.805	بإمكاني التأكد من صحة المعلومات التي تنشر على صفحات الإنترنت.
0.920	0.852	بإمكاني إصلاح ومواجهة المشكلات التي تعترضني أثناء تصفح الانترنت.
0.853	0.744	أستطيع البحث عن أي شيء في الإنترنت.
0.786	0.648	أسعى إلى تجنب مشاكل الإنترنت بتتنصيب برامج الحماية.
0.898	0.815	أتصفح مواقع الإنترنت بدون أية مشاكل.

0.854	0.746	يمكنني الرجوع إلى الصفحات التي قمت بزيارتها من قبل.
0.834	0.716	بإمكاني فتح حسابات على البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي.

الجدول رقم (107): معامل ارتباط بنود محور التواصل والإنشاء مع المحور الذي تنتمي

إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البند
0.920	0.853	يمكنني التواصل مع أصدقائي عبر شبكات التواصل الاجتماعي.
0.907	0.830	بإمكاني الدخول في دردشة جماعية مهما كان نوعها.
0.936	0.880	من السهل علي تحميل وحفظ الصور ومقاطع الفيديو من الإنترنت.
0.891	0.805	أستطيع استقبال وإرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني.

من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة يتبين للباحث أن المقياس يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق حيث تراوحت معاملات الارتباط بين بنود المقياس والدرجة الكلية له تراوحت بين 0.648 و 0.880 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وذلك كما هو موضح في الجداول آنفة الذكر.

3- صدق المقارنة الطرفية:

لكي يتم تطبيق صدق المقارنة الطرفية قام الباحث بترتيب افراد العينة حسب استجاباتهم على مقياس المهارة الرقمية من أعلى درجة إلى أقل درجة، ثم قام باختيار 27%

من الأفراد الأعلى درجة والمقدر عددهم بـ (94) و اختيار 27 % من الأفراد الأقل درجة والمقدر عددهم بـ (94)، وبعدها قام الباحث بحساب اختبار t.test لدراسة الفروق بين المجموعتين (الأكثر درجة والأقل درجة) حيث تبين أنه هناك فروق في استجابات أفراد المجموعتين العليا والدنيا، وهذا ما يجعل الباحث يقول بأن مقياس المهارة الرقمية يتمتع بصدق تمييزي عالٍ، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (108): الصدق التمييزي لمقياس المهارة الرقمية اختبار t.Test لعينتين

مختلفتين

المتغير	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المهارة الرقمية	الدنيا	48.085	8.363	- 30.446	186	0.000
	العليا	75.776	2.794			

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (108) نلاحظ أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة الدنيا هو 48.085 بانحراف معياري يقدر بـ: 8.363 بينما متوسط إجابات أفراد العينة العليا 75.776 بانحراف معياري يقدر بـ: 2.794، وقيمة t هي - 30.446 بدرجة حرية 186، وبمستوى دلالة 0.000 وهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ومن خلال النتائج يظهر جليا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينتين العليا والدنيا، وهو الأمر الذي يجعلنا نقول بأن المقياس يتمتع بصدق تمييزي عالٍ.

4- ثبات مقياس المهارة الرقمية:

من بين الطرق التي يعتمد عليها الباحثون في دراساتهم للتأكد من ثبات أدوات الدراسة وخصوصا ما كان منها من قبيل الاستبيانات طريقة التجزئة النصفية، والتي تعتبر من الطرق شائعة الاستخدام نظرا لما تحققه وما تمنحه للباحث من نتائج، وعليه قام الباحث

بالقيام بهذه الطريقة وحساب معامل الارتباط بيرسون، كما قام بحساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتيجة معامل الارتباط بيرسون 0.768 كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.833 وهي قيم ونتائج تعتبر كافية ومقبولة للحكم على المقياس بالثبات، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (109): معاملات ثبات مقياس المهارة الرقمية

معامل الثبات	معامل الثبات	عدد البنود	مقياس المهارة الرقمية
ألفا كرونباخ	بيرسون		
0.833	0.768	16	

الجدول رقم (110): معاملات ثبات محاور مقياس المهارة الرقمية

معامل الثبات ألفا كرونباخ	محاور مقياس المهارة الرقمية
0.874	التعامل عبر الإنترنت
0.876	ادارة المعلومات وحل المشكلات
0.854	التواصل والإنشاء

1-5-6- مقياس مهارة تطوير الذات

أ- وصف المقياس:

قام الباحث ببناء مقياس مهارة تطوير الذات وذلك بالاعتماد على الموروث النظري للمهارة بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي اطلع الباحث عليها واستأنس بها في إعدادها، وقد احتوى المقياس على (16) عبارة تحتوي أهم أبعاد مهارة تطوير الذات، ومن الدراسات التي استأنس بها الباحث في إعداد هذا المقياس نذكر ما يلي:

- دراسة حازم جاسم خزعل، بعنوان: بناء وتطبيق مقياس مفهوم الذات للرياضيين المعاقين، 2014.

- دراسة فلاح محمود أحمد، بعنوان: تقدير الذات وعلاقته بأداء بعض المهارات الأساسية في كرة اليد. 2008.

- دراسة ماجد حميد عبد وجاسم عباس علي، بعنوان: بناء مقياس مفهوم الذات لحكام الألعاب الفرقية في العراق. 2016.

إن الاطلاع على الموروث النظري لمهارة تطوير الذات وما كتب فيها من دراسات سابقة مكن الباحث من بناء مقياس لمهارة تطوير الذات، وهو ما قام به الباحث بحيث أعد المقياس في نسخته الأولى وذلك لعرضه على التحكيم ومعرفة أهم خصائصه السيكومترية، وأهم النقص التي ينبغي مراجعتها ومدى صلاحيتها لدراسة المهارة المقصودة، وفيما يلي عبارات المقياس وبنوده:

الجدول رقم (111): بنود وعبارات مقياس مهارة تطوير الذات

الرقم	بنود وعبارات البعد
01	أنا راض عن نفسي.
02	أسعى لأن أكون مثالا يقتدى به.
03	لا أشعر بالنقص أمام أي شخص آخر.
04	أتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات تميزني عن غيري.
05	أشعر أنني شخص له قيمة مقارنة بالآخرين.
06	لا أتأثر بآراء الناس عني (في).
07	أحظى بمحبة واحترام الجميع.
08	أفكر في بعض الأحيان بأنني فاشل وغير كفؤ.
09	أقبل النقد ولا أتأثر به.

10	من السهل علي الاعتراف بأخطائي وعيوبي.
11	أعتبر نفسي مسؤولا عن المتاعب التي ألقاها.
12	أخاف من الفشل عند القيام بأي عمل أو مهمة.
13	أسعى للتطوير من قدراتي ومهاراتي
14	بإمكاني مخالطة الآخرين والاندماج معهم.
15	من السهل علي التأثير في الآخرين.
16	أجد صعوبة في الثبات على قراراتي وآرائي.

وفيما يلي التفريق بين مجموعة العبارات وتحديد الإيجابية منها والسلبية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (112):

الجدول رقم (112): توزيع بنود وعبارات مقياس تطوير الذات حسب نوع البند

الرقم	بنود وعبارات البعد	نوع العبارة
01	أنا راض عن نفسي.	إيجابية
02	أسعى لأن أكون مثالا يقتدى به.	إيجابية
03	لا أشعر بالنقص أمام أي شخص آخر.	إيجابية
04	أتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات تميزني عن غيري.	إيجابية
05	أشعر أنني شخص له قيمة مقارنة بالآخرين.	إيجابية
06	لا أتأثر بأراء الناس عني (في).	إيجابية
07	أحظى بمحبة واحترام الجميع.	إيجابية
08	أفكر في بعض الأحيان بأنني فاشل وغير كفؤ.	إيجابية
09	أقبل النقد ولا أتأثر به.	إيجابية
10	من السهل علي الاعتراف بأخطائي وعيوبي.	إيجابية
11	أعتبر نفسي مسؤولا عن المتاعب التي ألقاها.	سلبية

12	أخاف من الفشل عند القيام بأي عمل أو مهمة.	سلبية
13	أسعى للتطوير من قدراتي ومهاراتي	إيجابية
14	بإمكاني مخالطة الآخرين والاندماج معهم.	إيجابية
15	من السهل علي التأثير في الآخرين.	إيجابية
16	أجد صعوبة في الثبات على قراراتي وآرائي.	سلبية

ب- طريقة التصحيح:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي وذلك للإجابة على جميع بنود وعبارات المقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (113): طريقة تصحيح مقياس مهارة تطوير الذات حسب نوع الفقرة

معارض بشدة	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	فقرات المقياس
1	2	3	4	5	العبارات الموجبة
5	4	3	2	1	العبارات السالبة

ج- طريقة الإجابة:

من خلال التعليمات المدونة على الاستمارة فإنه يطلب من أفراد العينة أن يجيبوا على بنود المقياس بوضع علامة في الإجابة التي يرونها أو الموقف الذي يوافق رأيهم، وذلك كما هو موضح في المثال التالي:

الجدول رقم (114): طريقة الإجابة على بنود وعبارات مقياس مهارة تطوير الذات

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	معارض	معارض بشدة
01	أشعر أنني شخص له قيمة مقارنة بالآخرين		✓			
	الدرجة الموافقة للإجابة	5	4	3	2	1

1-5-6-1- استكشاف البنية العاملية لمقياس مهارة تطوير الذات:

كما سبق وأن أشرنا إلى الشروط والمراحل التي ينبغي مراعاتها عند التحليل العاملية الاستكشافية لأي مقياس، فإننا سنتبع نفس الخطوات والمراحل التي سبق وأن قمنا بها مع المقاييس السابقة، وهي الطريقة التي سنستخدمها مع مقياس مهارة تطوير الذات، وهذه الخطوات هي كما يلي:

المرحلة الأولى: وتحتوي على مجموعة من المعايير أو الشروط وهي :

الشرط (المعيار) الأول: معاملات الارتباط ومستوى الدلالة

من خلال نتائج التحليل العاملية الاستكشافية نلاحظ أن كل معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وكل الارتباطات تفوق 0.30، كما أنه لا توجد هناك معاملات ارتباط تفوق 0.80 والتي يتعذر معها تقدير نسبة التباين.

الشرط (المعيار) الثاني: القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط

من شروط التحليل العاملية الاستكشافية أن تكون القيمة المطلقة لمحدد مصفوفة الارتباط determinant أكبر من (0.00001) وإلا دل ذلك على وجود اعتماد خطي بين الصفوف والأعمدة للمصفوفة، أو وجود ارتباطات مبالغ فيها ومرتفعة بين الارتباطات، وقد بلغت قيمة المحدد (0.001) وهي أكبر من (0.00001) وبذلك يتحقق الشرط. ومنه نستنتج أن المصفوفة لا تنطوي على مشكلة الارتفاع المبالغ فيه بين الارتباطات.

الشرط (المعيار) الثالث: دلالة اختبار برتليت Bartlett's test of Sphericity

ويتمثل هذا الشرط في كون اختبار Bartlett دال إحصائياً والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (115): دلالة اختبار Bartlett "برتليت" لمقياس مهارة تطوير الذات

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة اختبار برتليت وكيزر ماير-أولكن KMO
0.000	120	0.882

من خلال رقم الجدول رقم (115) نلاحظ أن الاختبار دال إحصائياً، ذلك أن قيمة KMO تساوي (0.88) وهي قيمة جيدة جداً، ولكي يكون المقياس دالاً إحصائياً ينبغي أن تكون قيمة KMO لكافة المصفوفة أعلى من (0.5)، وفيما يلي تفصيل لهذا المعيار أو الشرط بحيث:

إذا كانت قيمته بين 0.5 و 0.7 فإن الدلالة لا بأس بها، وإذا ما كانت القيم تتراوح بين 0.7 و 0.8 فإن الدلالة جيدة، وإذا كانت القيم تتراوح بين 0.8 و 0.9 فإن الدلالة جيدة جداً، أما إذا تجاوزت القيم 0.9 فإن الدلالة تكون ممتازة، والمقياس الحالي قيمة KMO تساوي 0.88 وهي دالة إحصائياً، بمستوى دلالة جيد جداً. وهذه النتيجة تعزز ثقتنا بأن حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي.

الشرط (المعيار) الرابع: قيمة MSA في الخلايا القطرية

يحتوي هذا الشرط أن تكون MSA لكل متغير أو فقرة أعلى من 0.5 ويظهر من خلال نتائج التحليل العاملي أن كل القيم تجاوزت 0.5 وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباط بين المتغيرات كاف لإجراء التحليل العاملي، وقيمة معاملات الارتباط تقع بين 0.697 و 0.951، وهذا يدل على أن قيمة هذا المؤشر جيدة، مما يدل على أن مستوى الارتباطات جيدة بين المتغيرات وهو الأمر الذي يجعل من الممكن القيام بالتحليل العاملي.

المرحلة الثانية: الاستخراج والتدوير وتسمية العوامل

ويتم خلال هذه المرحلة فحص الجذور الكامنة للعوامل المستخرجة، إذ قد افترض الباحث في مقياس مهارة تطوير الذات ثلاثة (03) عوامل (أبعاد) وذلك من خلال اطلاعه على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت مهارة تطوير الذات، ومن خلالها تم التحقق من هذه العوامل الثلاثة (03)، وبعد الاختبار وجد الباحث أن هناك ثلاثة عوامل تعدت جذورها الواحد (1) الصحيح، وهي القيمة المعيارية التي تجاوزتها العوامل الثلاثة، وفيما يلي توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (116): الجذور الكامنة ونسبة التباين المفسر لمقياس مهارة تطوير الذات

العامل 3	العامل 2	العامل 1	
1.007	1.602	6.610	الجذر الكامن
57.616	44.411	28.165	التباين المفسر

من خلال الجدول رقم (116) نلاحظ أن قيمة الجذر الكامن للعوامل الثلاثة (03) كلها تتعدى (1) الصحيح، وهي كما يلي: الجذر الكامن للعامل الأول 6.610، الجذر الكامن للعامل الثاني 1.602، الجذر الكامن للعامل الثالث 1.007، وهي كلها تتعدى الواحد (1) الصحيح، أمّا فيما يخص التباين المفسر فكان 57.616 وهي قيمة جيدة، والنتائج السابقة كلها تجعلنا ننقل إلى المراحل التالية في عملية التحليل العملي لمقياس مهارة تطوير الذات.

بعد هذه الخطوة يتم الانتقال إلى الخطوة التالية والمتمثلة في قيم الشيوخ أو الاشتراك بعد الاستخراج، وينبغي أن تكون قيم الشيوخ أكبر من 0.70 أو يكفي في هذه المرحلة أن يكون متوسط قيم الشيوخ بعد الاستخراج أكبر من 0.60 إذا كانت العينة تفوق (250) فرداً وبلغت في هذه الدراسة 0.576 وهي قيمة تقترب كثيراً من القيمة 0.60 وتؤدي الغرض خصوصاً وقد بلغت عينة الدراسة (350 فرداً). والجدول التالي يوضح قيم الشيوخ بعد الاستخراج:

الجدول رقم (117): قيم الشيوخ بعد الاستخراج لمقياس مهارة تطوير الذات

الفقرة	قيم الشيوخ	الفقرة	قيم الشيوخ	الفقرة
1	0.637	9	0.553	1.000
2	0.536	10	0.667	1.000
3	0.857	11	0.464	1.000
4	0.901	12	0.582	1.000
5	0.606	13	0.429	1.000
6	0.528	14	0.366	1.000
7	0.548	15	0.468	1.000
8	0.482	16	0.597	1.000

من خلال الجدول رقم (117) نلاحظ أن هناك أربع قيم أقل من 0.70 لذلك وجب الانتقال إلى الطريقة الأخرى وهي متوسط قيم الشيوخ والذي بلغ (0.576) وهي قيمة مقبولة. وهذا ما يستدعي قبول قيم الشيوخ إذ تتوافق مع المعايير. مما يدل على دقة استعمال محك "كايزر".

الشرط (المعيار) الخامس: قيمة تشبعات الفقرات بالعوامل

- وفيما يلي عرض تشبعات الفقرات بالعوامل قبل التدوير

الجدول رقم (118): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات قبل التدوير

لمقياس مهارة تطوير الذات

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.750	الفقرة 16
	-0.333-	0.744	الفقرة 10
	-0.327-	0.723	الفقرة 1

		0.719	الفقرة 12
		0.682	الفقرة 6
		0.680	الفقرة 7
		0.675	الفقرة 2
		0.648	الفقرة 13
		0.648	الفقرة 15
		0.629	الفقرة 11
-0.392-	0.575	0.610	الفقرة 3
-0.460-	0.566	0.608	الفقرة 4
	-0.405-	0.557	الفقرة 8
0.406	0.309	0.541	الفقرة 9
0.496		0.524	الفقرة 5
	0.380	0.462	الفقرة 14

من خلال الجدول رقم (118) والذي يحتوي مصفوفة المكونات قبل التدوير Matrice des composantes نلاحظ أن العامل الأول تشبع على (16 فقرة) من بينها (7) تشبعات مع العامل الثاني، وأربعة (4) تشبعات مشتركة مع العامل الثالث، كما نجد العامل الثاني قد تشبع بسبعة (7) تشبعات، كلها مشتركة مع العامل الأول، وثلاثة منها مشتركة مع العامل الثالث، أما العامل الثالث فتشبع بأربعة (4) فقرات كلها مشتركة مع العامل الأول، وثلاثة منها مع العامل الثاني، ومن خلال هذه التشبعات على العوامل نلاحظ عدم التوازن في التوزيعات، إلا أن هذا الأمر لا يؤثر على خاصية البنية البسيطة لبناء العوامل، وهي الموجودة في طريقة Varimax لكايزر Kaiser والتي تؤدي إلى أفضل الحلول التي تستوفي خصائص البناء البسيط.

وعند ملاحظة النتائج في الجدول رقم (118) يظهر لنا جليا أن أغلب التشبعات كانت متمركزة في العامل الأول مع كون التشبعات مرتفعة في العامل الأول دون العوامل الأخرى،

(16) فقرة، وقد تراوحت هذه التشبعات بين (0.452) و (0.750) وهي قيم تفوق (0.50)، كما احتوى العامل الثاني على سبعة (7) تشبعات تراوحت قيمها بين (0.309) و(0.575) وهي قيم تفوق وتقترب من (0.50)، والعامل الثالث تشبع بأربعة (4) تشبعات تراوحت بين (0.392) و(0.496) وهي قيم تقترب من (0.50)، ومن خلال ما تم عرضه من نتائج وتشبعات العوامل نستطيع القول بأن مصفوفة المكونات تستوفي خصائص البناء البسيط.

كانت هذه نتائج المصفوفة قبل التدوير، وفيما يلي عرض لنتائج المصفوفة بعد التدوير:

الجدول رقم (119): مصفوفة المكونات (العوامل) أو التشبعات بعد التدوير لمقياس مهارة

تطوير الذات

العوامل			الفقرات
العامل 3	العامل 2	العامل 1	
		0.771	الفقرة 1
		0.763	الفقرة 10
		0.712	الفقرة 12
		0.692	الفقرة 8
		0.690	الفقرة 16
		0.687	الفقرة 2
		0.676	الفقرة 6
		0.546	الفقرة 13
	0.763		الفقرة 5
	0.711		الفقرة 9
	0.538		الفقرة 11
	0.531		الفقرة 7
	0.518		الفقرة 15
	0.460		الفقرة 14

0.905			الفقرة 4
0.870			الفقرة 3

من خلال نتائج مصفوفة المكونات بعد التدوير نلاحظ أن العامل الأول تشبع بثمانية (8) فقرات بتشبعات جيدة كانت فيما بين (0.546) و (0.771)، كما احتوى العامل الثاني على ستة (6) تشبعات تراوحت بين (0.460) و (0.763) وهي تشبعات جيدة، فيما احتوى العامل الثالث على تشبعين (2) بقيم (0.870) و (0.905) وهي تشبعات جيدة، وأخيرا يمكن القول أنّ قيم التشبعات تراوحت بين (0.460) و (0.905) وهي قيم جيدة يمكن من خلالها القول بأنها تظهر التباين الذي يفسره كل عامل، كما أن هناك فقرات مشتركة بين العوامل.

النتائج النهائية للبنية العاملية لمقياس مهارة تطوير الذات

وفي الأخير نستعرض أهم النتائج التي تحصلنا عليها من خلال التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة تطوير الذات، وهذه النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (120): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة تطوير الذات

قيم الشيوخ	العوامل المستخرجة			البنود
	العامل 3	العامل 2	العامل 1	
0.637			0.771	الفقرة 1
0.667			0.763	الفقرة 10
0.582			0.712	الفقرة 12
0.482			0.692	الفقرة 8
0.597			0.690	الفقرة 16
0.536			0.687	الفقرة 2
0.528			0.676	الفقرة 6
0.429			0.546	الفقرة 13

0.606		0.763		الفقرة 5
0.553		0.711		الفقرة 9
0.464		0.538		الفقرة 11
0.548		0.531		الفقرة 7
0.468		0.518		الفقرة 15
0.366		0.460		الفقرة 14
0.901	0.905			الفقرة 4
0.857	0.870			الفقرة 3
الجذر الكامن	1.007	1.602	6.610	نسبة التباين
التباين المفسر	57.616	44.411	28.165	المفسر الكلي 130.192

من خلال ما تم عرضه في التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس مهارة التواصل نلاحظ أن كل البنود دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وهي تتراوح بين 0.330 و0.622، كما نجد قيمة الارتباط بطريقة (KMO & Bartlett) فكانت 0.882 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة مقبولة إذ فاقت المعيار المحدد ب: 0.80، وهي قيمة جيدة جداً، وفيما يخص تشكيل البنود وتشعباتها فكانت تتراوح بين 0.366 و0.901 وهي قيم كلها تفوق 0.30، ونسبة التفسير بلغت 57.616 وهي نسبة جيدة، ونلاحظ كذلك قيمة المحدد والذي بلغ 0.001 وهي قيمة مقبولة أكبر 000001 لذلك يمكننا القول بأن المصفوفة ليست شاذة، أما فيما يخص البنود فكانت قبل التدوير كلها موزعة على العامل الأول أكثر من العوامل الأخرى، أما بعد التدوير فوزعت على العوامل الثلاثة مُشكَّلةً المقياس في صورته النهائية مكونا من 16 بندا موزعا على 3 عوامل وبعد تفحصنا وتمحيصنا لتوزيع البنود على العوامل قمنا باستخلاص مجالاتها فلاحظنا أنه يمكننا تسمية العوامل كما جاء في العديد من الدراسات السابقة واقترحنا التسميات والتوزيع الوارد في الجدول التالي:

الجدول رقم (121): بنود مقياس مهارة تطوير الذات موزعة على الأبعاد والمحار التي

ينتمي إليها كل بند

الرقم	البعد	بنود وعبارات البعد
01	تقبل الذات	أنا راض عن نفسي.
10		من السهل علي الاعتراف بأخطائي وعيوبي.
12		أخاف من الفشل عند القيام بأي عمل أو مهمة.
08		أفكر في بعض الأحيان بأنني فاشل وغير كفؤ.
16		أجد صعوبة في الثبات على قراراتي وآرائي.
02		أسعى لأن أكون مثالا يقتدى به.
06		لا أتأثر بآراء الناس عني (في).
13		أسعى للتطوير من قدراتي ومهاراتي
05		أشعر أنني شخص له قيمة مقارنة بالآخرين.
09		أقبل النقد ولا أتأثر به.
11	تقدير الذات	أعتبر نفسي مسؤولا عن المتاعب التي ألقاها.
07		أحظى بمحبة واحترام الجميع.
15		من السهل علي التأثير في الآخرين.
14		بإمكاني مخالطة الآخرين والاندماج معهم.
03	فهم الذات	لا أشعر بالنقص أمام أي شخص آخر.
04		أتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات تميزني عن غيري.

1-5-6-2- الخصائص السيكومترية لمقياس مهارة تطوير الذات:

إن التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة التي يتبناها الباحث ويطورها أو يقوم ببنائها مهم جداً، وذلك لضمان أفضل النتائج وأصدقها وإمكانية تعميمها، وفيما يلي ذكر لما قام به الباحث للتأكد من صدق وثبات مقياس المهارة الرقمية.

د-1- صدق مقياس مهارة تطوير الذات:

يمكن اختبار صدق المقياس بأكثر من طريقة وكلما تنوعت الطرق وتعددت كان ذلك أدعى إلى صدق المقياس، لذلك فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الطرق لمعرفة صدق المقياس وهي صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي وصدق المقارنة الطرفية وفيما يلي تفصيل لكل طريقة منها.

1- صدق المحكمين (صدق المحتوى):

يعتبر صدق المحكمين من بين أهم أنواع الصدق التي يعتمد عليها الباحثون في بنائهم لأدوات دراستهم، لذلك قام الباحث بعرض النسخة الأولية من مقياس مهارة تطوير الذات لدى لموارد البشرية على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس من مجموعة من جامعات الوطن تظهر معلوماتهم في (الملحق رقم 08)، وذلك إما عن طريق البريد الإلكتروني أو بتقديمها إليه مباشرة إن تيسر ذلك، وقد قام الباحث بعرض المقياس على المحكمين بعدما تأكد من البنية العاملية له، هذا وقد تم استرجاع مجموعة المقاييس الموزعة على الأساتذة والتي نوهت إلى قبول المقياس وصدقه وصلاحيته في قياس ما وضع لأجله، كما نوه مجموعة من الأساتذة على ضرورة إجراء بعض التعديلات سواء في صياغة البنود والعبارات، أو في الجانب اللغوي لها، هذا وقد بلغ عدد الأساتذة المحكمين للمقياس (10) أساتذة محكمين، وبلغت نسبة الاتفاق حول المقياس 98.59 % . وقد تم الاحتفاظ بالبنود التي تفوق نسبة قبولها 70 % وذلك حسب توجيهات المشرف، وفيما يلي تفصيل لذلك:

الجدول رقم (122): الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لأبعاد مقياس مهارة تطوير

الذات لدى الموارد البشرية

المحاور	عدد الاستمارات الموزعة	عدد المحكمين	نسبة القبول
تقبل الذات	10	10	% 99.62
تقدير الذات			% 98.16
فهم الذات			% 98

الجدول رقم (123): يبين الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لبنود مقياس مهارة تطوير

الذات لدى الموارد البشرية

البعد	الرقم	بنود وعبارات البعد	نسبة القبول
تقبل الذات	01	أنا راض عن نفسي.	% 100
	10	من السهل علي الاعتراف بأخطائي وعيوبي.	% 100
	12	أخاف من الفشل عند القيام بأي عمل أو مهمة.	% 99
	08	أفكر في بعض الأحيان بأنني فاشل وغير كفؤ.	% 100
	16	أجد صعوبة في الثبات على قراراتي وأرائي.	% 100
	02	أسعى لأن أكون مثالا يقتدى به.	% 99
	06	لا أتأثر بآراء الناس عني (في).	% 99
	13	أسعى للتطوير من قدراتي ومهاراتي	% 100
	05	أشعر أنني شخص له قيمة مقارنة بالآخرين.	% 95
تقدير الذات	09	أتقبل النقد ولا أتأثر به.	% 99
	11	أعتبر نفسي مسؤولا عن المتاعب التي ألقاها.	% 100
	07	أحظى بمحبة واحترام الجميع.	% 99
	15	من السهل علي التأثير في الآخرين.	% 96
	14	بإمكاني مخالطة الآخرين والاندماج معهم.	% 100

98 %	لا أشعر بالنقص أمام أي شخص آخر.	03	فهم الذات
98 %	أتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات تميزني عن غيري.	04	

2- صدق الاتساق الداخلي:

ولمعرفة هذا النوع من الصدق تم تطبيق المقياس على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمجموعة الأبعاد مع المقياس ككل، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (124): معامل الارتباط بيرسون لبيان صدق الاتساق الداخلي لمحاور

المقياس

معامل ارتباط المحور بالمقياس	محاور المقياس
0.865	تقبل الذات
0.822	تقدير الذات
0.647	فهم الذات

هذا وقد تم حساب معامل ارتباط البنود بالمحاور التي ينتمي إليها كل بند، وفيما يلي

تفصيل لمعامل الارتباط بيرسون للبنود كل محور في جدول مستقل، وهي كما يلي:

الجدول رقم (125): معامل ارتباط بنود محور تقبل الذات مع المحور الذي تنتمي إليه

معامل ثبات البند	معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	البنود
0.887	0.798	أنا راض عن نفسي.
0.882	0.790	من السهل علي الاعتراف بأخطائي وعبوبي.

0.869	0.769	أخاف من الفشل عند القيام بأي عمل أو مهمة.
0.790	0.653	أفكر في بعض الأحيان بأنني فاشل وغير كفؤ.
0.872	0.774	أجد صعوبة في الثبات على قراراتي وآرائي.
0.843	0.730	أسعى لأن أكون مثالا يقتدى به.
0.839	0.723	لا أتأثر بأراء الناس عني (فيّ).
0.800	0.668	أسعى للتطوير من قدراتي ومهاراتي

الجدول رقم (126): معامل ارتباط بنود محور العمل على تطوير الذات مع المحور الذي

تنتمي إليه

معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	معامل ثبات البند	البند
0.662	0.796	أشعر أنني شخص له قيمة مقارنة بالآخرين.
0.701	0.824	أقبل النقد ولا أتأثر به.
0.680	0.809	أعتبر نفسي مسؤولاً عن المتاعب التي ألقاها.
0.692	0.817	أحظى بمحبة واحترام الجميع.
0.718	0.835	من السهل علي التأثير في الآخرين.
0.622	0.766	بإمكاني مخالطة الآخرين والاندماج معهم.

الجدول رقم (127): معامل ارتباط بنود محور تقدير الذات مع المحور الذي تنتمي إليه

معامل ارتباط البند بالمحور الذي ينتمي إليه	معامل ثبات البند	البند
0.757	0.861	لا أشعر بالنقص أمام أي شخص آخر.
0.761	0.864	أتمتع بمجموعة من الخصائص والصفات تميزني عن غيري.

* دالة عند 0.05

** دالة عند 0.01

من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة يتبين للباحث أن المقياس يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق حيث تراوحت معاملات الارتباط بين بنود المقياس والمحاور التي ينتمي إليها كل بند بين 0.622 و 0.798 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وذلك كما هو موضح في الجداول آفة الذكر.

3- صدق المقارنة الطرفية:

لكي يتم تطبيق صدق المقارنة الطرفية قام الباحث بترتيب افراد العينة حسب استجاباتهم على مقياس مهارة تطوير الذات من أعلى درجة إلى أقل درجة، ثم قام باختيار 27% من الأفراد الأعلى درجة والمقدر عددهم بـ (94) واختيار 27% من الأفراد الأقل درجة والمقدر عددهم بـ (94)، وبعدها قام الباحث بحساب اختبار t.test لدراسة الفروق بين المجموعتين (الأكثر درجة والأقل درجة) حيث تبين أنه هناك فروق في استجابات أفراد المجموعتين العليا والدنيا، وهذا ما يجعل الباحث يقول بأن مقياس مهارة تطوير الذات يتمتع بصدق تمييزي عال، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (128): الصدق التمييزي لمقياس مهارة تطوير الذات

المتغير	المجموعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مهارة تطوير الذات	العليا	76.202	4.271	- 22.947	186	0.000
	الدنيا	53.478	8.598			

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (128) نلاحظ أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة العليا هو 76.202 بانحراف معياري يقدر بـ: 4.271 بينما متوسط إجابات أفراد العينة الدنيا 53.478 بانحراف معياري يقدر بـ: 8.598، وقيمة t هي - 22.947 بدرجة حرية 186، وبمستوى دلالة 0.000 وهو دال عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. ومن خلال

النتائج يظهر جليا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينتين العليا والدنيا، وهو الأمر الذي يجعلنا نقول بأن المقياس يتمتع بصدق تمييزي عالٍ.

4- ثبات مقياس مهارة تطوير الذات:

من بين الطرق التي يعتمد عليها الباحثون في دراساتهم للتأكد من ثبات أدوات الدراسة وخصوصا ما كان منها من قبيل الاستبيانات طريقة التجزئة النصفية، والتي تعتبر من الطرق شائعة الاستخدام نظرا لما تحققه وما تمنحه للباحث من نتائج، وعليه قام الباحث بالقيام بهذه الطريقة وحساب معامل الارتباط بيرسون، كما قام بحساب معامل ألفا كرونباخ، وكانت نتيجة معامل بيرسون 0.654 كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.803 وهي قيم ونتائج تعتبر كافية ومقبولة للحكم على المقياس بالثبات، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (129): معاملات ثبات مقياس مهارة تطوير الذات

معامل الثبات	معامل الثبات	عدد البنود	مقياس مهارة تطوير الذات
ألفا كرونباخ	بيرسون		
0.803	0.654	16	

الجدول رقم (130): معاملات ثبات أبعاد مقياس مهارة تطوير الذات

معامل الثبات ألفا كرونباخ	محاور مقياس مهارة تطوير الذات
0.880	تقبل الذات
0.763	تقدير الذات
0.911	فهم الذات

2- إجراءات الدراسة الأساسية:

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية والتعرف على مكان إجراء الدراسة وتوزيع الاستثمارات واسترجاعها ومعرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات، استطاع الباحث تكوين فكرة واضحة حول مكان إجراء دراسته وأهم خصائصه وأهم ما يمكن أن يواجهه من صعوبات لاتقائها وتجنبها، وعليه انطلق مباشرة في الدراسة الأساسية وفيما يلي ذكر لأهم إجراءات هذه الدراسة الأساسية.

2-1- المنهج المستخدم:

إن أي دراسة علمية لابد وأن تتبنى وتسير وفق منهج معين رغبة في الحصول على النتائج العلمية الدقيقة، ولا شك أنّ أي باحث يسعى من خلال بحثه إلى الاطلاع على الظاهرة المدروسة من أجل التعرف على أبعادها ومتغيراتها والحصول على النتائج التي تخدمه فيها، ويجمعُ الباحثون على ضرورة تبني منهج معين يتناسب وطبيعة الدراسة أو الظاهرة المدروسة، ومن هذا المنطلق وتماشياً مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها وما تسعى إلى تحقيقه فإن الباحث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنه "المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم الظاهرة". (عباس وآخرون، 2009، ص74).

2-2- حدود الدراسة (مجالاتها):

ترسم حدود الدراسة معالمها وتلقي الضوء على ظروفها وكيف تمت وأهم ما ميزها، ويجمع الباحثون على أن أي دراسة لابد أن تتوفر على حدود ثلاثة وهي: حدود مكانية متمثلة في مكان إجرائها، وحدود زمانية وهي الفترة التي تمت خلالها الدراسة، وحدود بشرية وهي أفراد العينة الذين قامت عليهم الدراسة، والقارئ لهذه الحدود يتبين له الظروف التي تمت فيها وما يمكن أن يواجهه الباحث من صعوبات، وقد تمثلت حدود دراستنا هذه فيما يلي:

2-2-1- حدود الدراسة المكانية: قام الباحث بإجراء دراسته الاستطلاعية والأساسية في مجموعة من المؤسسات العمومية وذلك خدمة لطبيعة الموضوع والأساليب الإحصائية المتعلقة به، والتي تتطلب أكبر قدر ممكن من الأفراد، وعليه قام الباحث بإجراء دراسته في المؤسسات التالية:

- ولاية الجلفة.

- مديرية التجارة لولاية الجلفة.

- الصندوق الوطني للتقاعد.

- مستشفى الجلفة بمختلف مناطق الولاية.

- مديرية المجاهدين.

- مطاحن الجلفة.

- مديرية الردم التقني.

- بلدية الجلفة بمختلف فروعها.

- مديرية الفلاحة.

2-2-2- حدود الدراسة الزمانية: تم إجراء البحث في الفترة الممتدة من منتصف شهر جانفي 2017 إلى غاية شهر جوان 2017.

2-2-3- حدود الدراسة البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة في 350 موظفا في الدراسة الاستطلاعية، بالإضافة إلى 1673 موظفا بالنسبة للدراسة الأساسية، وتنقسم إلى ثلاث مجموعات أو عينات فرعية، بحيث 821 موظفا بالنسبة لعينة حصر المهارات، و674 بالنسبة لعينة النموذج، وبالنسبة لعينة تطبيق النظام تم الاعتماد على 178 موظفا.

2-3- مجتمع الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من المؤسسات بولاية الجلفة، وعليه كان مجتمع البحث يحتوي على كل الأفراد العاملين في قطاع الوظيف العمومي بالولاية بمختلف المؤسسات التي ينتمون إليها.

2-4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

يسعى الباحث من خلال اختياره لعينة دراسته أن تكون ممثلة للمجتمع حتى يمكن تعميم النتائج التي يتوصل إليها، كما أن منهج الدراسة وأداتها وأساليب المعالجة الإحصائية من أهم العوام التي تحدد حجم العينة وكيفية اختيارها، وعلى هذا الأساس وتماشيا مع الأسلوب الإحصائي الذي اعتمده الباحث في دراسته هذه وهو بناء نموذج بنائي لقياس ومعرفة العلاقة بين مجموعة المهارات المرنة للموارد البشرية، إذ يتطلب هذا الأخير حجم عينة كبير ليتسنى له إثبات ومعرفة العلاقة بين هذه المهارات، كما أن الباحث وبعد الانتهاء من بناء النموذج ومعرفة مدى صلاحيته لقياس مختلف العلاقات بين المهارات المرنة قام ببناء نظام تسيير إلكتروني لنتبع هذه المهارات وتطبيقه على عينة من الموظفين، وبعدها قام بتوزيع استبيان يقيس أهم المعايير والخصائص الأروغونومية للنظام واتجاهات الموظفين نحوه، ولذلك فإن عينة الدراسة الأساسية تنقسم إلى ثلاثة أقسام وهم:

- **عينة حصر المهارات:** وهي عينة تم توزيع استمارات حصر المهارات عليها، وقد بلغ حجمها 821 موظفا.

- **عينة النموذج:** وهي عينة تطبيق النموذج وتكونت من 674 موظفا.

- **عينة تطبيق النظام:** وتكونت من 178 موظفا.

وفيما يلي ذكر لأهم خصائص عينة الدراسة الأساسية، ابتداء بعينة النموذج البنائي.

- خصائص عينة الدراسة الأساسية:

من المهم لكل باحث أن يقوم بذكر أهم خصائص أفراد عينة دراسته، وذلك ليتسنى له معرفة ما يمكنه أن يؤثر على نتائج الدراسة، وفيما يلي ذكر لأهم هذه الخصائص مع العلم أن عينتنا مقسمة إلى ثلاث عينات فرعية أولها خاصة بحصر المهارات المرنة والثانية خاصة بالتحقق من حسن مطابقة النموذج البنائي المقترح والثالثة هي عينة تطبيق النظام الإلكتروني و الحكم على مدى فعاليته وفي يلي أهم خصائصها:

- خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

جدول رقم (131) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس	اعينة الفرعية
66.5 %	546	ذكر	عينة حصر المهارات
33.5 %	275	أنثى	
100 %	821	المجموع	
67.1 %	452	ذكر	عينة النموذج
32.9 %	222	أنثى	
100 %	674	المجموع	
64.6 %	115	ذكر	عينة تطبيق النظام
35.4 %	63	أنثى	
100 %	178	المجموع	
66.5 %	1113	ذكر	العينة الكلية
33.5 %	560	أنثى	
100 %	1673	المجموع	

من خلال الجدول رقم (131) نلاحظ أن توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير الجنس في

العينات الثلاث كانت على النحو التالي:

- عينة حصر المهارات: أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 546 بنسبة 66.5 %، في حين بلغ عدد الإناث 275 بنسبة 33.5 %.
- عينة النموذج: أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 452 بنسبة 67.1 %، في حين بلغ عدد الإناث 222 بنسبة 32.9 %.
- عينة تطبيق النظام: أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 115 بنسبة 64.6 %، في حين بلغ عدد الإناث 63 بنسبة 35.4 %.
- خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن:

جدول رقم (132) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس	اعينة الفرعية
25 %	205	من 20 إلى 30 سنة	عينة حصر المهارات
50.4 %	414	من 30 إلى 40 سنة	
17.3 %	142	من 40 إلى 50 سنة	
7.3 %	60	أكبر من 50 سنة	
100 %	821	المجموع	
24.6 %	166	من 20 إلى 30 سنة	عينة النموذج
51.6 %	348	من 30 إلى 40 سنة	
17.8 %	120	من 40 إلى 50 سنة	
5.9 %	40	أكبر من 50 سنة	
100 %	674	المجموع	
36.3 %	65	من 20 إلى 30 سنة	عينة تطبيق النظام
41 %	73	من 30 إلى 40 سنة	
11.2 %	20	من 40 إلى 50 سنة	
11.2 %	20	أكبر من 50 سنة	
100 %	178	المجموع	

26.1 %	436	من 20 إلى 30 سنة	العينة الكلية
49.9 %	835	من 30 إلى 40 سنة	
16.9 %	282	من 40 إلى 50 سنة	
7.2 %	120	أكبر من 50 سنة	
100%	1673	المجموع	

من خلال الجدول رقم (132) نلاحظ أن توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير السن في العينات الثلاث كانت على النحو التالي:

- **عينة حصر المهارات:** أغلب أفراد العينة هم من فئة من 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 414 بنسبة 50.4 %، ثم يأتي الأفراد من فئة من 20 إلى 30 سنة حيث بلغ عددهم 205 بنسبة 25 %، ثم تليهم فئة من 40 إلى 50 سنة حيث بلغ عددهم 142 بنسبة 17.3 %، وفي الأخير نجد الأفراد أكبر من 50 سنة حيث بلغ عددهم 60 فرداً بنسبة 7.3 %.

- **عينة النموذج:** أغلب أفراد العينة هم من فئة من 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 348 بنسبة 51.6 %، ثم يأتي الأفراد من فئة من 20 إلى 30 سنة حيث بلغ عددهم 166 بنسبة 24.6 %، ثم تليهم فئة من 40 إلى 50 سنة حيث بلغ عددهم 120 بنسبة 17.8 %، وفي الأخير نجد الأفراد أكبر من 50 سنة حيث بلغ عددهم 40 فرداً بنسبة 5.9 %.

- **عينة تطبيق النظام:** أغلب أفراد العينة هم من فئة من 30 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 73 بنسبة 41 %، ثم يأتي الأفراد من فئة من 20 إلى 30 سنة حيث بلغ عددهم 65 بنسبة 36.3 %، ثم تليهم فئة من 40 إلى 50 سنة حيث بلغ عددهم 20 بنسبة 11.2 %، وفي الأخير نجد الأفراد أكبر من 50 سنة حيث بلغ عددهم 20 فرداً بنسبة 11.2 %.

- خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (133) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى

التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس	عينة الفرعية
9.3 %	76	ثانوي	عينة حصر المهارات
68.2 %	560	جامعي	
22.5 %	185	دراسات عليا	
100%	821	المجموع	
11.3 %	76	ثانوي	عينة النموذج
65.3 %	440	جامعي	
23.4 %	158	دراسات عليا	
100%	674	المجموع	
13.5 %	24	ثانوي	عينة تطبيق النظام
77.5 %	138	جامعي	
9 %	16	دراسات عليا	
100%	178	المجموع	
10.5 %	176	ثانوي	العينة الكلية
68 %	1138	جامعي	
21.5 %	359	دراسات عليا	
100%	1673	المجموع	

من خلال الجدول رقم (133) نلاحظ أن توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير الجنس في

العينات الثلاث كانت على النحو التالي:

- عينة حصر المهارات: أغلب أفراد العينة هم من الجامعيين حيث بلغ عددهم 560 فرداً بنسبة 68.2 %، ثم يأتي الأفراد من ذوي الدراسات العليا حيث بلغ عددهم 185 فرداً

بنسبة 22.5 %، وفي الأخير يأتي الأفراد ذوي التعليم الثانوي حيث بلغ عددهم 76 فردا بنسبة 9.3 %.

- **عينة النموذج:** أغلب أفراد العينة هم من الجامعيين حيث بلغ عددهم 440 فردا بنسبة 65.3 %، ثم يأتي الأفراد من ذوي الدراسات العليا حيث بلغ عددهم 158 فردا بنسبة 23.4 %، وفي الأخير يأتي الأفراد ذوي التعليم الثانوي حيث بلغ عددهم 76 فردا بنسبة 11.3 %.

- **عينة تطبيق النظام:** أغلب أفراد العينة هم من الجامعيين حيث بلغ عددهم 138 فردا بنسبة 77.5 %، ثم يأتي الأفراد من ذوي التعليم الثانوي حيث بلغ عددهم 24 فردا بنسبة 13.5 %، وفي الأخير يأتي الأفراد ذوي الدراسات العليا حيث بلغ عددهم 16 فردا بنسبة 9 %.

- **خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية**

جدول رقم (134) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس	اعينة الفرعية
26.3 %	216	أقل من 5 سنوات	عينة حصر المهارات
32.5 %	267	من 5 إلى 10 سنوات	
20.5 %	168	من 10 إلى 15 سنة	
20.7 %	170	أكثر من 15 سنة	
100 %	821	المجموع	
25.2 %	170	أقل من 5 سنوات	عينة النموذج
36.2 %	244	من 5 إلى 10 سنوات	
21.1 %	142	من 10 إلى 15 سنة	
17.5 %	118	أكثر من 15 سنة	
100 %	674	المجموع	

% 39.3	70	أقل من 5 سنوات	عينة تطبيق النظام
% 26.4	47	من 5 إلى 10 سنوات	
% 16.9	30	من 10 إلى 15 سنة	
% 17.4	31	أكثر من 15 سنة	
%100	178	المجموع	
% 27.3	456	أقل من 5 سنوات	العينة الكلية
% 33.4	558	من 5 إلى 10 سنوات	
% 20.3	340	من 10 إلى 15 سنة	
% 19.1	319	أكثر من 15 سنة	
%100	1673	المجموع	

من خلال الجدول رقم (134) نلاحظ أن توزيع أفراد العينة طبقاً لمتغير الجنس في العينات الثلاث كانت على النحو التالي:

- **عينة حصر المهارات:** أغلب أفراد العينة هم من كانت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 267 فرداً بنسبة 32.5 %، ثم يأتي الأفراد أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 216 فرداً بنسبة 26.3 %، ثم يأتي الأفراد أكثر من 15 سنة حيث بلغ عددهم 170 فرداً بنسبة 20.7 %، وفي الأخير يأتي الأفراد من 10 إلى 15 سنة حيث بلغ عددهم 168 فرداً بنسبة 20.5 %.

- **عينة النموذج:** أغلب أفراد العينة هم من كانت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 244 فرداً بنسبة 36.2 %، ثم يأتي الأفراد أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 170 فرداً بنسبة 25.2 %، ثم يأتي الأفراد من 10 إلى 15 سنة حيث بلغ عددهم 142 فرداً بنسبة 21.1 %، وفي الأخير يأتي الأفراد أكثر من 15 سنة حيث بلغ عددهم 118 فرداً بنسبة 17.5 %.

- عينة تطبيق النظام: أغلب أفراد العينة هم من كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات حيث بلغ عددهم 70 فردا بنسبة 39.3 %، ثم يأتي الأفراد من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 31 فردا بنسبة 17.4 %، ثم يأتي الأفراد أكثر من 15 سنة حيث بلغ عددهم 30 فردا بنسبة 16.9 % . وفي الأخير يأتي الأفراد من 10 إلى 15 سنة حيث بلغ عددهم 118 فردا بنسبة 17.5 %.

2-5- النموذج المؤطر:

2-5-1- التعريف بالنموذج:

قام الباحث ببناء نموذج لأهم المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية معتمدا في ذلك على الموروث النظري والدراسات السابقة للمهارات المرنة، وتعتبر هذه المهارات هي الفيصل في عملية تكيف الفرد في بيئة عمله وتخطيه للمواقف والتغيرات التي يمكن أن تصادفه خلال تأديته لمهامه، وإذا لم يتقن الفرد هذه المهارات فإنه معرض للضغوط النفسية وانخفاض نسبة أدائه ما يؤثر سلبا عليه وعلى المنظمة، وعليه ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وما كتب في المهارات المرنة قام الباحث ببناء نموذج سهل وبسيط وعام إلى حد كبير وغير مرتبط بوظيفة بعينها، لأن الوظائف تختلف من حيث المتطلبات وبالتالي تختلف المهارات المناسبة لها، كما يظهر العلاقات بين هذه المهارات ودرجة تأثير كل منها في الأخرى، إذ ترتبط هذه المهارات ببعضها البعض كما تؤثر وتتأثر ببعضها، والنموذج المؤطر يشرح هذه العلاقات ومستوى تأثير كل واحدة منها في الأخرى.

2-5-2- خلفية النموذج:

اعتمد الباحث في بنائه للنموذج على الموروث النظري والدراسات السابقة، خصوصا في حصر المهارات واستخراج أهمها، كذلك الدراسات التي تناولت العلاقة بينها وأهميتها في بيئة العمل المعاصرة المتسمة بالتغير والتحول.

2-5-3- مواطن القوة في النموذج وحدوده:

يحتوي النموذج مجموعة العلاقات بين أهم المهارات المرنة للموارد البشرية، والتي تعتبر جامعة لمختلف المهارات المرنة الأخرى وهي (مهارة التواصل، مهارة العمل الجماعي، مهارة تطوير الذات)، حيث ترتبط هذه المهارات الثلاث ببعضها البعض ومن خلالها يمكن للفرد أن يتكيف مع بيئة عمله، في حين تؤثر هذه المهارات الثلاث على باقي المهارات المرنة (إدارة الوقت، حل المشكلات واتخاذ القرار، المهارة الرقمية) ولا يمكن للفرد أن يتمكن منها إلا بتمكنه من المهارات الثلاث الأساسية الأولى، والنموذج الحالي يوضح ذلك، ومن خلال شروط حسن المطابقة المتعلقة ببناء النموذج يتضح أنه يتمتع بالشروط التي تجعله مناسباً لتمثيل العلاقة بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية، ويمكن القول بأن النموذج:

- يعتبر أرضية عمل جيدة للعديد من الدراسات المستقبلية النظرية والتطبيقية فهو يعتمد النظرة الشمولية غير الاختزالية لتناول المهارات المرنة.

- لا يمكن الجزم أو حتى التأكيد بأن النموذج المقدم جامع لأهم المهارات لحدثة دراسة الموضوع.

- يكتسي النموذج المقترح أهميته من كونه من بين المحاولات الرائدة لتجميع أهم المهارات المرنة في بيئة العمل -الجزائرية خصوصا - وتضمينها في مخطط يوضح العلاقات فيما بينها موضحا التداخل والترابط الشديد ليتبين للقارئ التكامل الموجود فيما بين المهارات المرنة.

2-6- أدوات الدراسة:

2-6-1- مقاييس الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية واختبار مقاييس المهارات المرنة التي قام الباحث ببنائها ومعرفة مدى صدقها وإمكانية قياسها لمتغيرات الدراسة، قام الباحث بالاعتماد على مجموعة المقاييس المتعلقة بالمهارات المرنة وهي من بنائه، وهي ستة (06) مقاييس كالآتي:

- مقياس مهارة إدارة الوقت؛

- مقياس مهارة التواصل؛

- مقياس مهارة العمل الجماعي؛

- مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار؛

- مقياس مهارة تطوير الذات؛

- مقياس المهارة الرقمية.

كما قام الباحث ببناء استبيانين أحدهما مشترك في جزء منه مع الطالب شنيخر عبد الرحمان لتشاركهما في بعض الأهداف الجزئية في الدراستين وهو الجزء المتعلق بالتقييم الأروغونومي للنظام الإلكتروني و فيما يلي عرض لهذين الإستبيانين:

1- استبيان حصر المهارات المرنة:

الجدول رقم (135): استبيان حصر المهارات المرنة للموارد البشرية

درجة الإتقان والتحكم	أهم المهارات ترتيبها حسب أهميتها (من 01 إلى 10)	المهارات المرنة للموارد البشرية
		مهارة التواصل
		مهارة التخطيط
		مهارة القيادة
		مهارة تطوير الذات
		مهارة تحمل المسؤولية
		المهارة الرقمية
		مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
		مهارة إدارة الوقت
		مهارة الإقناع
		مهارة العمل الجماعي

2- استبيان تقييم فعالية النظام الإلكتروني:

استبيان تقييم الفعالية:

فيما اعتمد من أجل إختبار فعالية النظام الإلكتروني محل الدراسة على استبيان يتكون من شقين، الجزء الأول متعلق بالتقييم العام لفعالية النظام في ما بني لأجله، والجزء الثاني متعلق بالجانب والخصائص الأروغونية للنظام الإلكتروني، و كان الإستبيان في نهايته مشكل من 07 عبارات موزعة على قسمين:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بتقييم قدرة النظام على تسهيل فهم و تشخيص و تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية و يضم 07 بنود و هو موضح في الجدول رقم (136)

القسم الثاني: و هو الخاص بتقييم مدى صلاحية النظام من الناحية الأروغونية و يضم 5 أبعاد مستخلصة أساسا من المعايير الأروغونية ل: (2001) Spérandio و Bastein et Scapin (1993) و هي موضحة في الجدول رقم (137):

الجدول رقم (136): استبيان قدرة النظام على تسهيل فهم و تشخيص المهارات المرنة

القسم الأول: قدرة النظام على تسهيل فهم و تشخيص المهارات المرنة	
الرقم	العبارات
01	استخدامي للنظام الإلكتروني غير نظرتي لطرق العمل
02	اكتشفت الكثير من المهارات عند استخدامي للنظام الإلكتروني
03	قمت بتعديل الكثير من المهارات بعد استخدامي للنظام
04	النظام الإلكتروني يساهم بشكل كبير في تنمية المهارات
05	عرفني البرنامج بكيفية تنمية مهاراتي
06	بإمكان النظام الإلكتروني أن يساهم في نشر موضوع المهارات المرنة
07	كثير من المهارات كنت أجهلها قبل استخدامي للنظام

الجدول رقم (137): استبيان صلاحية النظام من الناحية الأرخونومية

القسم الثاني: صلاحية النظام من الناحية الأرخونومية		
الرقم	البعد	بنود وعبارات البعد
01	التصميم (الجانب الشكلي للنظام)	النظام الإلكتروني يتمتع بواجهة جيدة
02		الألوان المستخدمة في تصميم النظام جذابة
03		الخطوط المستعملة في النظام تسهل القراءة
04		النظام لا يحتوي على أشكال معقدة
05		الأيقونات (ICONS) المستعملة بسيطة وملائمة للوضعيات
06		مختلف واجهات النظام غير مكتضة
07	من حيث الجانب العام	النظام الإلكتروني مطابق ومناسب لاهتمامات المستخدم
08		التوجيهات والأوامر التي يقدمها النظام مناسبة حسب الموقف
09		محتويات صفحة المساعدة تجيب بوضوح على الأسئلة والإشكالات المتعلقة بالنظام
10		تزعجني كثرة التوجيهات داخل النظام
11		يقوم النظام باكتشاف الأخطاء و التنبيه إليها
12		يتيح النظام فرصة تصحيح الأخطاء إن وجدت
14		يمنح النظام المستخدم الحرية في اختيار البدائل
15		النظام يستجيب بسرعة جيدة
16		عند الانتقال من صفحة إلى أخرى لا أحس بأي تشويش
17		عناوين وأوامر النظام متطابقة ومتجانسة
18	بمجرد رؤيتي لواجهات النظام يسهل علي فهم ما فيها	
19	مُرْضِي	يوفر النظام الكثير من الوقت
20		أجد متعة وراحة عند استخدام النظام
21		النظام يحتوي على عدة أخطاء تقنية
22		الخدمات الإلكترونية لا تلبى جميع الاحتياجات
23		النظام الإلكتروني يمثل أحد نقاط القوة للمنظمة
24	آمن وغير خطير	النظام الإلكتروني يمتاز بالأمان
25		بإمكاني حفظ واسترجاع المعلومات عبر النظام الإلكتروني

معلومات النظام الإلكتروني محمية وأمنة	26	مفيد
النظام الإلكتروني يلبي جميع الاحتياجات	27	
استخدام النظام الإلكتروني مريح للوقت	28	
استخدام النظام الإلكتروني يوفر الجهد	29	
استخدام النظام الإلكتروني أقل تكلفة	30	
النظام يوفر المعلومات بسرعة	31	
النظام ساعد على نشر ثقافة التواصل بين العمال	32	

طريقة الإجابة وتصحيح البنود:

من خلال التعليمات المدونة على الاستبيان فإنه يطلب من أفراد العينة أن يجيبوا على بنود الاستبيان بوضع علامة في الإجابة التي يرونها مناسبة أو الموقف الذي يوافق رأيهم، وذلك كما هو موضح في المثال التالي:

الجدول رقم (138): طريقة الإجابة على عبارات الاستبيان (المعايير الارغونومية)

لا	نعم	العبارات	الرقم
	✓	النظام الإلكتروني يتمتع بواجهة جيدة	01
0	1	الدرجة الموافقة للإجابة	

مفتاح تصحيح الأبعاد و الاستبيان ككل:

من أجل القيام بعملية تصحيح الاختبار قمنا باعتماد مبدأ النقيض بين العبارات الايجابية والسلبية و اعتمدنا القيمة الاختبارية في كل بعد و المقياس ككل كحد فاصل بين الاتجاه الإيجابي و الاتجاه السلبي.

الجدول رقم (139): مفتاح تصحيح بنود مقياس المعايير الارغونومية

القيمة الاختبارية	عدد البنود	البعد	القسم
6	12	-	الأول
03	06	التصميم (الجانب الشكلي)	الثاني
5.5	11	المرونة وسهولة الاستخدام	
2.5	05	الرضا	
1.5	03	الأمان وعدم الخطورة	
3	06	الافادة	
16	32	القسم الثاني ككل	
22	44	الإستبيان ككل	

الجدول رقم (140): استبيان المعايير الأرغونومية

القسم الثاني: صلاحية النظام من الناحية الأرغونومية			
البعد	الرقم	بنود وعبارات البعد	
التصميم (الجانب الشكلي للنظام)	01	النظام الإلكتروني يتمتع بواجهة جيدة	
	02	الألوان المستخدمة في تصميم النظام جذابة	
	03	الخطوط المستعملة في النظام تسهل القراءة	
	04	النظام لا يحتوي على أشكال معقدة	
	05	الأيقونات (ICONS) المستعملة بسيطة وملائمة للوضعيات	
	06	مختلف واجهات النظام غير مكتضة	
المرونة وسهولة الاستخدام	07	النظام الإلكتروني مطابق ومناسب لاهتمامات المستخدم	من حيث الجانب العام
	08	التوجيهات والأوامر التي يقدمها النظام مناسبة حسب الموقف	
	09	محتويات صفحة المساعدة تجيب بوضوح على الأسئلة والإشكالات المتعلقة بالنظام	
	10	تزعجني كثرة التوجيهات داخل النظام	

يقوم النظام باكتشاف الأخطاء و التنبيه إليها	11	معالجة	
يتيح النظام فرصة تصحيح الأخطاء إن وجدت	12	الأخطاء	
يمنح النظام المستخدم الحرية في اختيار البدائل	14	تحكم	
النظام يستجيب بسرعة جيدة	15	المستخدم	
عند الانتقال من صفحة إلى أخرى لا أحس بأي تشويش	16	التجانس	
عناوين وأوامر النظام متطابقة ومتجانسة	17		
بمجرد رؤيتي لواجهات النظام يسهل علي فهم ما فيها	18		
يوفر النظام الكثير من الوقت	19	مُرْضِي	
أجد متعة وراحة عند استخدام النظام	20		
النظام يحتوي على عدة أخطاء تقنية	21		
الخدمات الالكترونية لا تلبي جميع الاحتياجات	22		
النظام الالكتروني يمثل أحد نقاط القوة للمنظمة	23		
النظام الإلكتروني يمتاز بالأمان	24	آمن وغير خطير	
بإمكاني حفظ واسترجاع المعلومات عبر النظام الإلكتروني	25		
معلومات النظام الإلكتروني محمية وآمنة	26		
النظام الالكتروني يلبي جميع الاحتياجات	27	مفيد	
استخدام النظام الإلكتروني مريح للوقت	28		
استخدام النظام الإلكتروني يوفر الجهد	29		
استخدام النظام الإلكتروني أقل تكلفة	30		
النظام يوفر المعلومات بسرعة	31		
النظام ساعد على نشر ثقافة التواصل بين العمال	32		

2-6-2- النظام الإلكتروني أداة الدراسة:

من خلال ما تم استخلاصه من نتائج إجابات أفراد العينة على المقاييس المتعلقة بالمهارات المرنة للموارد البشرية وما تبين للباحث من علاقات بين هذه المهارات من خلال النموذج المستخلص، قام الباحث ببناء نظام تسيير إلكتروني يحتوي على مجموعة المقاييس المتعلقة بالمهارات المرنة، وفيما يلي عرض وتفصيل لكيفية بناء النظام الإلكتروني وكيفية عمله وأهم الخصائص المتعلقة به.

2-6-2-1- التعريف بالنظام الإلكتروني:

من خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية لموضوع المهارات المرنة للموارد البشرية، تبين للباحث نقص تناول لهذا الموضوع، إذ قليلا ما نجد من الباحثين من تناول الموضوع بشيء من التفصيل على غرار بعض الدراسات، وهو الأمر الذي جعل حصر المهارات ومعرفة العلاقات بينها أمر ضروري خصوصا في ظل بيئة العمل الحديثة كثيرة التغير، ولعل الباحثين والمسؤولين على الموارد البشرية تناولوا ما يتعلق بها وأدرجوه ضمن برامج وأنظمة إلكترونية كأنظمة التسيير مثل: (تسيير الأجور والعطل والمنح والتأمينات ...) وغيرها من الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية عموما، مثلها في ذلك مثل بقية الموارد في المؤسسة، ومن هنا جاءت فكرة بناء نظام إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية ليتسنى للمسؤولين والمختصين في مجال الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص أن يَطَّلِعُوا على ما لديهم من موارد بشرية وأهم خصائصها وتتبعها والعمل على تنميتها وتطويرها وذلك من خلال التتبع المستمر لهذه المهارات عن طريق النظام الإلكتروني المقترح من طرف الباحث.

وقد سعى الباحث إلى إدراج كل ما يتعلق بالموارد البشرية من خصائص تمثلت في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، كما اهتم بالجانب الشكلي للنظام على

اعتباره جزء مهم في عملية التصفح والاستخدام، مهتما بالخصائص الأروغونومية لتصميم البرامج والمواقع الإلكترونية وذلك ليتسنى للجميع استخدامه بكل راحة ويسر وأمان. وفيما يلي كل ما يتعلق بهذا النظام الإلكتروني المقترح.

2-2-6-2 مبررات إعداد النظام الإلكتروني:

إنّ الانتقال من الإدارة الكلاسيكية المعتمدة على الأوراق والمعاملات والإجراءات اليدوية المكلفة في الجهد والمال إلى الإدارة الرقمية أو الإلكترونية جعل من الضروري على القائمين على تسيير هذه المنظمات السعي من أجل إيجاد أنظمة من شأنها أن تواكب هذه التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، ولعل تسيير الموارد البشرية وإدارتها كغيره من الموارد داخل المؤسسة ينبغي أن يعتنى به وأن تهيأ له الظروف والبيئة المناسبة لعمله، وعملية تتبع هذه الموارد وما يتعلق بها ينبغي أن تكون ضمن برنامج يجمع أهم خصائصها وما تحتاجه داخل المؤسسة.

ولعل مسألة برامج التسيير ظهرت مع ظهور الإدارة الإلكترونية ورقمنة المؤسسات وإدخال تكنولوجيا الاتصال فيها، فمن البرامج من يهتم بأنظمة الأجور والحوافز والتعويضات بما فيها نظام التأمينات الاجتماعية، ومنها ما يتعلق بتنظيم الموظفين ومعرفة شؤونهم، ومنها ما يتعلق باستخراج الوثائق الأساسية المتعلقة بالموظفين وغيرها من البرامج التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الحديثة، ومن هذا المنطلق وتماشيا مع موضوع الدراسة جاءت فكرة إنشاء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، متضمنة أهم المهارات التي ينبغي على الموظف في بيئة العمل الجزائرية أن يتصف بها، ورغبة من الباحث في تتبع هذه المهارات لدى الموارد البشرية.

2-6-2-3- أسس النظام الإلكتروني:

إنّ أي نظام إلكتروني يعتمد على مجموعة من الأسس التي لا يمكن الاستغناء عنها، ومن بين أهم الأسس التي قام عليها النظام الإلكتروني الحالي ما يلي:

- أهمية الإنسان أو العنصر البشري كمورد لا ينضب وضرورة العمل على تطويره وتنميته.
- التوظيف الإيجابي للتكنولوجيا وإدخالها في جانب تسيير الموارد البشرية خصوصا ما تعلق بالشق النفسي لهذه الموارد، إذ ومن خلال الملاحظة لبرامج التسيير الموجودة في المؤسسات يرى إغفالا كبيرا للجانب النفسي للموظفين.
- محاولة إدراج أهم المعايير الأرغونومية في النظام، وذلك مراعاة للمستخدمين له، والعاملين عليه، تسهيلا للتعامل معه وبالتالي ضمان راحة مستخدميه.
- الإيمان بقدرات ومهارات الأفراد العاملين أو الموارد البشرية داخل المؤسسات، وضرورة تنمية وتتبع هذه المهارات والاهتمام بها.

2-6-2-4- أهداف النظام الإلكتروني:

- يهدف الباحث من خلال بنائه للنظام الإلكتروني إلى الأهداف التالية:
- قياس مستوى المهارات المرنة للموارد البشرية؛
 - تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية وتنميتها والعمل على تطويرها؛
 - توفير الإرشاد للمسؤولين والخبراء إلى أهم الطرق والأساليب التي يتم عن طريقها تتبع وتنمية هذه المهارات؛
 - تعريف الموظفين بأهم المهارات التي ينبغي عليهم الاتصاف بها واكتسابها والعمل على تنميتها.

- تطوير المهارة الرقمية للموارد البشرية من خلال استخدامه للنظام.

2-6-2-5- إجراءات بناء النظام الإلكتروني:

إن أي نظام إلكتروني ينبغي أن يمر بمجموعة من الإجراءات والمراحل التي تكونه وتعتبر اللبنة الأساسية له، وفي هذا الجزء سنتناول ما قام به الباحث من إجراءات من أجل بناء النظام الإلكتروني. وفيما يلي هذه الإجراءات:

6-2-5-1- ضبط مقاييس الدراسة:

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية ومعرفة مدى ملاءمة المؤسسات التي قام الباحث بزيارتها والاطلاع عليها، قام الباحث بإعداد مجموعة من المقاييس للمهارات المرنة للموارد البشرية، والبالغ عددها (06) مقاييس كل مقياس متعلق بمهارة من المهارات، وهذه المهارات هي: مهارة التواصل، مهارة إدارة الوقت، مهارة العمل الجماعي، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، المهارة الرقمية، ومهارة تطوير الذات، ثم قام الباحث بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمقاييس الدراسة والتي أظهرت مدى مطابقة المقاييس وصلاحيتها، ثم قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية وذلك للتأكد من صدق وثبات مقاييس الدراسة والتي أثبتت مدى ملاءمة المقاييس التي قام الباحث ببنائها لدراسة مجموعة المهارات المرنة، وعليه تم ضبط المقاييس في شكلها النهائي لتوضع في النظام الإلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية.

6-2-5-2- إنشاء قاعدة (أرضية) إلكترونية للنظام:

كما هو معروف وعند تصميم أي برنامج إلكتروني فإنه ينبغي على المصمم أن يبتدأ عمله بوضع قاعدة إلكترونية للنظام، ونعني بالأرضية أو القاعدة الإلكترونية مجموعة العلاقات التي ينبغي أن تكون داخل البرنامج، وكل العمليات والإجراءات التي يحتوي عليها البرنامج، وعليه قام الباحث بإعداد قاعدة بيانات للنظام الإلكتروني وذلك بالاستعانة بأحد المصممين المختصين في مجال الإعلام الآلي، هذا وقد تم الاعتماد على مجموعة المقاييس

والجانب الميداني للدراسة الاستطلاعية، إذ بناء عليه تم معرفة العلاقات بين مجموع المهارات المرنة للموارد البشرية، كما استعان الباحث بالنموذج البنائي الذي قام بإعداده والذي يبرز أغلب العلاقات الموجودة بين المهارات.

6-2-5-3- صب المقاييس داخل النظام:

بعد إعداد الأرضية المناسبة للبرنامج وكيفية عمله وطريقة حسابه واستخراجه لمستويات المهارات المرنة للموارد البشرية، قام الباحث بصب المقاييس الخاصة بالمهارات في البرنامج الإلكتروني، إذ ينبغي على المستخدم ان يقوم بالإجابة على مجموعة المقاييس داخل النظام وبناء على إجاباته يتم احتساب وإظهار مستوياته في المهارات كل مهارة على حدى كما يتم عرض مستواه العام في المهارات المرنة مجتمعة، وذلك بناء على مجموعة من المعادلات التي وضعت وتمت برمجتها في الأرضية الأساسية للبرنامج (قاعدة البيانات).

6-2-5-4- تحديد التصميم (الشكل التقني) واختيار واجهات البرنامج وتبويباته:

يعتبر تصميم البرامج الإلكترونية واختيار محتوياتها وطريقة عرضها وكيفية عملها مما ينبغي على المصمم مراعاته والاهتمام به، إذ يتوقف عليه نجاح أو فشل النظام، ولعل من اهم ما يجذب إليه المستخدم في الأنظمة الإلكترونية هو سهولة استخدامها وتحقيق الغاية من ذلك، ومن هذا المنطلق قام الباحث بالاجتهاد في تصميم البرنامج وواجهاته وكل ما من شأنه أن يسهل استخدامه، مقسما إياه إلى أقسام وتبويبات يتعلق كل منها بخاصية ومهارة معينة، وفيما يلي تفصيل لكل ما يتعلق بهذه الأبواب وطريقة العمل على النظام الإلكتروني.

أ- متطلبات النظام الإلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية:

لتشغيل النظام الإلكتروني ينبغي أن يتوفر في المنظمة ما يلي:

- جهاز الحاسوب، إذ يعمل النظام عبر هذا الجهاز ويتوافق مع جميع أنظمة التشغيل.
- شبكة الإنترنت وشبكة الإنترنت، وذلك لكي يعمل النظام عن طريق شبكة الإنترنت وشبكة الإنترنت.

- الأفراد الذين باستطاعتهم (يمتلكون الحد الأدنى من المهارة الرقمية) التعامل مع الأنظمة المحوسبة وبرامج الكمبيوتر.

ب- طريقة استخدام النظام الإلكتروني:

يمكن للموظفين داخل المؤسسة استخدام النظام الإلكتروني بكل سهولة وبساطة دون الحاجة إلى التثبيت instalation و لكن من خلال نسخه فقط على جهاز الكمبيوتر المرتبط بالشبكة الداخلية للمؤسسة ومن ثم فتحه، والنظام يستخدمه ثلاثة فئات من الموظفين وهم: الموظف، والمسؤول، والمختص النفسي، ويقوم كل واحد من هؤلاء بالتسجيل في البرنامج وإدخال أهم المعلومات الخاصة به، ويكون عنده حساب خاص به، وواجهات البرنامج تختلف بين المستخدم والموظف والمسؤول، وفيما يلي تفصيل أكثر لكل خطوات عمل البرنامج.

- الدخول والتسجيل في البرنامج:

يتم التسجيل في البرنامج عن طريق الصفحة الأولى، وفيها يقوم المستخدم بإدخال معلوماته الأساسية والتي من خلالها يتم التعرف عليه وعلى رتبته الإدارية، وعن طريقها يتم دخوله للبرنامج، وواجهة البرنامج تحتوي على مجموعة من الأوامر والتي من خلالها يقوم المستخدم باستغلال البرنامج والعمل عليه، والشكل التالي يوضح كيفية العمل على الواجهة الأولى للبرنامج:

الشكل رقم (10): الواجهة الرئيسية للنظام الإلكتروني

مهارتي

مهارتي لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية

ينبغي على الموظف أن يمتلك مجموعة من المهارات التي تساعد على التكيف في مكان عمله والقيام بمهامه ووظائفه على أكمل وجه، ويعمل هذا النظام على تعريف الموظف بهذه المهارات وقياس مستواه في كل واحدة منها.

1 اسم المستخدم :

2 الرقم السري :

3 دخول

4 تنضم جديد

تحتوي واجهة النظام الإلكتروني على خانة خاصة باسم المستخدم (1) وفيها يقوم بكتابة اسمه وبعد ذلك ينتقل إلى الخانة الثانية (2) والتي يدخل فيها الرقم السري الخاص به، وبعد ذلك يقوم بالضغط على أمر دخول (3) فتفتح له واجهة جديدة ويبدأ باستخدام النظام الإلكتروني، كما أنه يمكنه تسجيل حساب جديد وذلك بالضغط على أمر إضافة حساب (4) ويتبع الخطوات التي تظهر أمامه.

الشكل رقم (11): واجهة تسجيل وإضافة حساب جديد

عند الضغط على أمر (مستخدم جديد) تظهر صفحة بها مجموعة من المعلومات (1) التي ينبغي على المستخدم أن يقوم بتعبئتها وعند الانتهاء يضغط على زر (حفظ البيانات) فتظهر له نافذة تحذيرية للتنبيه حول ما إذا كان متأكدا من المعلومات، وتعطيه الخيار في العودة أو الحفظ، وهكذا يكون الموظف أو المستخدم قد أضاف حسابا إلى النظام باسمه ورتبته وكل ما يتعلق به.

بعدما يقوم المستخدم بالخطوات السابقة ينتقل إلى واجهة الاستخدام أو الحساب الشخصي له، وهنا ينقسم البرنامج إلى ثلاث واجهات رئيسية، وهي:

1- واجهة الموظف؛

2- واجهة المسؤول؛

3- واجهة المختص. وفيما يلي تفصيل لكل الواجهات الثلاث وما يتفرع عنها:

1- واجهة الموظف:

يظهر للموظف عند دخوله إلى البرنامج وبعد تسجيله واجهة رئيسة بها مجموعة من المقاييس والأوامر التي يمكنه استخدامها، كما هو موضح في (الشكل 12)، فبإمكانه من خلالها تعديل معلوماته الشخصية، والمطلوب من الموظف هو الدخول إلى مقاييس المهارات المرنة للموارد البشرية والإجابة عليها وفيما يلي تفصيل لما يمكن للموظف القيام به.

الشكل رقم (12) واجهة الموظف الرئيسية

The screenshot shows a web application interface for 'Flexible Skills for Human Resources'. The title is 'مهارتي لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية'. The user is identified as 'بكر اوي محمد'. The interface includes a navigation menu with buttons for 'إرسال ملاحظات', 'عرض النتائج', 'إدارة الوقت', 'التواصل', 'المهارة الرقمية', 'حل المشكلات واتخاذ القرارات', 'المستوى', 'المهارة الرقمية', 'العمل الجماعي', 'تطوير الذات', and 'إدارة الوقت'. A progress bar at the bottom indicates the user's level in flexible skills.

بكر اوي محمد

تعتبر المهارات المرنة من أهم الأمور التي ينبغي على الموظف معرفتها وتنميتها والعمل على تطويرها.

أخي الموظف أختي الموظفة ... بين يديك مجموعة من المقاييس حول المهارات المرنة التي نرجو منك الإجابة عليها بكل موضوعية.

نشير هنا إلى أنه ليست هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة كما أن بعض الوضعيات لا تنطبق على عملك الحالي لذلك أجب وكأنك في الموقف المفترض.

إرسال ملاحظات

عرض النتائج

إدارة الوقت

التواصل

المهارة الرقمية

حل المشكلات واتخاذ القرارات

المستوى

تطوير الذات

العمل الجماعي

المهارة الرقمية

مستوى الموظف في المهارات المرنة

يبدأ الموظف بالإجابة على مقاييس المهارات المرنة للموارد البشرية، وذلك بالدخول إلى كل مقياس على حدى عن طريق الضغط على اسم المقياس، كما هو موضح في الشكل السابق (12)، وعند دخوله على المقياس تظهر له شاشة المقياس (الشكل 13) ويقوم بالإجابة على بنود المقياس، وفيما يلي عرض لواجهات المقاييس مع التفصيل لما ينبغي على الموظف فعله وطريقة الإجابة على المقاييس ومعرفة مستواه في كل مهارة:

الشكل رقم (13): واجهة مقياس إدارة الوقت

مقياس مهارة إدارة الوقت

1 الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

أدرك تماما أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه

الإنسان الناجح هو الذي يستطيع كسب الوقت لصالحه

الحفاظ على الوقت شرط مهم لتحقيق الأهداف

الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه

أقضي الكثير من الوقت في أعمال غير مهمة

أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتا أكبر لأدائها

أرتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة

أحاول جدولة العمل في أفضل الساعات لدي للحصول على أفضل النتائج

أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربما للوقت

أحاول أن تكون الأهداف المسطرة مرنة لتكييفها مع مستجدات العمل

مستوى المهارة

2 حفظ الإجابة

تتم الإجابة على بنود المقياس عن طريق بدائل الإجابات (1) واختيار الإجابة المناسبة، وهكذا حتى نهاية المقياس، ثم الضغط على حفظ (2) فتظهر نافذة تحذيرية لتأكيد الإجابة أو التراجع (3)، وعند التأكيد يظهر مستوى الموظف في المهارة (4) ثم يتم الانتقال إلى الواجهة الرئيسية وإذا لم يتم التأكيد يرجع إلى المقياس لإعادة الإجابة على بنود المقياس، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بعد تأكيد الإجابة لا يمكن للموظف أن يعود إلى صفحة المقياس إلا للاطلاع على إجاباته، إلى حين يتم الاطلاع عليها من قبل المختص وإعادة فتحها لإجراء فحص جديد. والشكلان التاليان يوضحان النافذة التحذيرية لتأكيد الإجابة ومستوى المهارة:

الشكل رقم (14): النافذة التحذيرية لتأكيد الإجابة

مقياس مهارة إدارة الوقت

مهام مهارة إدارة الوقت هي: قدرة الفرد على إدراك أهمية الوقت وتوزيعه وتنظيمه حسب المهام والأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف دون أن يكون ذلك مصدرا للضغط.

أنتبع مجموعة الأخطاء التي أقع فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل

أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف المرصودة

أفكر كثيرا في النتائج المترتبة على أعمالي

أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفاتر، برامج، محيرا

أسعى دائما إلى تقييد أعمالي ومواعيدي ولا أتعلم على ذاكرتي

أسعى إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي

أجتنب كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص

أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت

مستوى المهارة: جيد (84%)

حفظ الإجابة

الشكل رقم (15): مستوى الموظف في المهارة

مقياس مهارة إدارة الوقت

مهام مهارة إدارة الوقت هي: قدرة الفرد على إدراك أهمية الوقت وتوزيعه وتنظيمه حسب المهام والأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف دون أن يكون ذلك مصدرا للضغط.

أنتبع مجموعة الأخطاء التي أقع فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل

أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف المرصودة

أفكر كثيرا في النتائج المترتبة على أعمالي

أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفاتر، برامج، محيرا

أسعى دائما إلى تقييد أعمالي ومواعيدي ولا أتعلم على ذاكرتي

أسعى إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي

أجتنب كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص

أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت

مستوى المهارة: جيد (84%)

حفظ الإجابة

وهكذا تكون العملية والطريقة مع باقي المقاييس، حتى يتم الموظف الإجابة على مجموعة المقاييس ويظهر له مستواه في كل مهارة، وفي الأخير وعند رجوعه للصفحة الرئيسية يجد مستواه في المهارات المرنة، والذي هو مجموع مستويات الموظف في كل المقاييس المتعلقة بالمهارات المرنة للموارد البشرية.

وفيما يلي عرض لواجهات المقاييس المتعلقة بالمهارات المرنة للموارد البشرية:

الشكل رقم (16): واجهة مقياس إدارة الوقت

مهارتي

مهارة إدارة الوقت هي: قدرة الفرد على إدراك أهمية الوقت وتوزيعه وتنظيمه حسب المهام والأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف دون أن يكون ذلك مصدرا للضغط.

مقياس مهارة إدارة الوقت

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

الإجابة

أدرك تماما أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه

الإنسان الناجح هو الذي يستطيع كسب الوقت لصالحه

الحفاظ على الوقت شرط مهم لتحقيق الأهداف

الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه

أقضي الكثير من الوقت في أعمال غير مهمة

أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتا أكبر لأدائها

أرتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة

أحاول جدولة العمل في أفضل الساعات لديّ للحصول على أفضل النتائج

أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربما للوقت

أحاول أن تكون الأهداف المسطرة مرنة لتكييفها مع مستجدات العمل

مستوى المهارة

حفظ الإجابة

الشكل رقم (17): واجهة مقياس مهارة التواصل

مقياس مهارة التواصل

من السهل علي قراءة وكتابة التقارير و المراسلات الإدارية
أهتم بركات وتعاير وجه من يكلمني
يمكنني فهم ما يقوله المتحدث من خلال حركاته
أخفي مشاعري وانفعالاتي حول ما أسمع
عادة ما أحكم على المحتوى لا على المتحدث
أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون
أبدي اهتمامي بما يقوله من يكلمني
أجد صعوبة في سماع وفهم الحديث في الضوضاء
من الصعب علي التركيز مع من يسرع في الكلام
موضوع الحديث والهدف منه يحدد طريقة جلوسي

الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -

مستوى المهارة

حفظ الإجابة

مهارة التواصل هي:
قدرة الفرد على التورط
في عملية تواصل
وتحصيل أحسن فائدة
مع إتقان دور المرسل
والمستقبل وامتلاك
(أليات/ طرق/ استراتيجيات)
تجاوز التشويش
واختيار أنسب الطرق
للتواصل حسب
متطلبات الموقف.

الشكل رقم (18): واجهة مقياس مهارة العمل الجماعي

مقياس مهارة العمل الجماعي

أحب العمل مع الفريق وأستمتع به
أحترم وأتقبل آراء وجهود الأفراد وأنفهمها
أقبل أفكار وتوجهات رؤسائي وأعمل بما
أفضل العمل ضمن فريق عمل لضمان تحقيق أهداف المنظمة
أسعى إلى اختيار الأفراد الذين أستطيع العمل معهم
بإستطاعتي تحفيز أعضاء الفريق نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام
أحترم أعضاء الفريق وأهتم بهم وأسعى إلى حمايتهم
أقوم بالتعبير عن شعوري وأرائي داخل الفريق بكل حرية
أبادل الثقة مع جميع أفراد الفريق

الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -
الإجابة -

مستوى المهارة

حفظ الإجابة

مهارة العمل
الجماعي: هي قدرة
الفرد على الاندماج
بمرونة في مجموعة
عمل؛ من خلال تقبله
لأعضائها وتوزيع
الأدوار فيها، مع
الالتزام بمعاييرها
والاستعداد للمساندة
والتضحية في سبيل
تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (19): واجهة مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار



مهام

مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

أقوم بجمع الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ القرار

أسعى إلى فهم المشكلة أو الموقف الذي أنا فيه

من السهل علي التعرف على المشكلة التي تواجهني

أحدد الهدف من القرار قبل اتخاذه

اسعى إلى اختيار أفضل الأهداف والبدائل عندما اتخذ القرار

أحدد نتائج القرار قبل اتخاذه (أترقب)

بكر اوي

علاقتي الشخصية تؤثر على اتخاذي للقرارات

أراعي شعور واتجاهات الأفراد عند اتخاذ القرارات

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار: هي قدرة الفرد على إدراك العوامل ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة وحسن توظيفها لإيجاد أفضل حل أو حكم ممكن بأقل تكلفة نفسية و مادية وزمنية.

الشكل رقم (20): واجهة مقياس المهارة الرقمية



مهام

مقياس المهارة الرقمية

أتصفح مواقع الإنترنت بدون أية مشاكل

يمكنني الرجوع إلى الصفحات التي قمت بزيارتها من قبل

أستطيع البحث عن أي شيء في الإنترنت

بإمكانني التأكد من صحة المعلومات التي تنشر على صفحات الإنترنت

بإمكانني إصلاح ومواجهة المشكلات التي تعترضني أثناء تصفح الانترنت

أسعى إلى تجنب مشاكل الإنترنت بتنصيب برامج الحماية

أتعامل مع أجهزة الحاسوب والهواتف الذكية بكل سهولة

أستطيع استقبال وإرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني

يمكنني التواصل مع أصدقائي عبر شبكات التواصل الاجتماعي

بإمكانني الدخول في دردشة جماعية مهما كان نوعها

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

الإجابة -

المهارة الرقمية: هي قدرة الفرد على استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال بفعالية.

الشكل رقم (21): واجهة مقياس مهارة تطوير الذات

عندما ينتهي الموظف من الإجابة على مقياس من المقاييس السابقة وعند حفظه لإجابته يظهر له مستواه في المهارة التي أجاب على مقياسها (1)، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): مستوى الموظف في المهارة

تحتوي الواجهة الرئيسية للموظف بالإضافة إلى المقاييس خاصة بالملاحظات (1) التي يمكن للموظف أن يرسلها للمختص، وعند الضغط عليها تظهر شاشة فيها مساحة لنص الملاحظة وأمر بإرسالها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23): شاشة الملاحظات الخاصة بالموظف

بن قويدر الحضر

تعتبر المهارات المرنة من أهم الأمور التي ينبغي على الموظف معرفتها وتنميتها والعمل على تطويرها.

أخي الموظف أختي الموظفة ... بين يديك مجموعة من المقاييس حول المهارات المرنة التي نرجو منك الإجابة عليها بكل موضوعية.

نشير هنا إلى أنه ليست هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة كما أن بعض الوضعيات لا تنطبق على عمالك الحالي لذلك أجب وكأنك في الموقف المفترض.

المهارة المرنة هي قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء ما سواء كان جسدياً أم عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول.

إرسال ملاحظات

المهارة الرقمية

العمل الجماعي

إدارة الوقت

عرض النتائج

حل المشكلات واتخاذ القرارات

تطوير الذات

التواصل

مستوى الموظف في المهارات المرنة 13.45 قريب من الجيد

وتحتوي الشاشة الخاصة بالملاحظات تاريخ الملاحظة (1) وموضوعها (2) والمساحة الخاصة بنص الملاحظة (3)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (24): شاشة الملاحظات الخاصة بالموظف



كما أن الموظف بإمكانه أن يطلع على نتائجه في المهارات ومستواه، وذلك عن طريق الأمر عرض النتائج (1) والذي يُمكنه من الدخول إلى كل ما يتعلق به، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (25): الأمر الخاص بعرض النتائج



عند دخول الموظف إلى صفحة عرض النتائج، يجد معلوماته الشخصية (1)، كما يمكنه الاطلاع من خلالها على مستواه في المهارات المرنة (2)، كما أنه يجد مجموعة الملاحظات التي يتلقاها من المختص (3)، والتي تتعلق بمستوى مهارته، ويمكنه الرد على هذه الملاحظات عن طريق الأمر إرسال رد (4)، كما يظهر له مستواه الإجمالي في المهارات المرنة (5) وذلك بناء على إجاباته على مقاييس المهارات المرنة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (26): صفحة عرض النتائج الخاصة بالموظف

اللقب والاسم: بن فويذر لحضر
الوظيفة: 1
عنوان إداري
تاريخ الميلاد: 12-11-1980
الجنس: ذكر

مهارات إدارة الوقت | مهارة التواصل | مهارة العمل الجماعي | مهارة حل المشكلات | المهارة الرقمية | مهارة تطوير الذات

من السهل علي قراءة وكتابة التقارير و المراسلات الإدارية **موافق**
أهتم بحركات وتعابير وجه من يكلمني **موافق**
يمكنني فهم ما يقوله المتحدث من خلال حركاته **موافق بشدة**
أخفي مشاعري وانفعالاتي حول ما أسمع **موافق بشدة**
عادة ما أحكم على المحتوى لا على المتحدث **موافق بشدة**
أجد سهولة في التركيز على ما يقوله الآخرون **موافق بشدة**
أبدي اهتمامي بما يقوله من يكلمني **موافق**
أجد صعوبة في سماع وفهم الحديث في الضوضاء **موافق**
من الصعب علي التركيز مع من يسرع في الكلام **موافق**

موضوع الحديث والهدف منه يحدد طريقة جلوسي **إلى حد ما**
أوزع نظري على جميع الحاضرين عندما أتحدث **موافق**
أستخدم تعابير وجهي ويدي لتعزيز ما أقول **موافق**
أستعين بنبرة صوت معينة لتبليغ ما أريد قوله **موافق بشدة**
لا أجد صعوبة في ارتجال الكلام مهما كان الموقف **موافق بشدة**
يمكنني تغيير أسلوب الكلام عندما أحس بعدم فهمي من طرف من يسمعي **موافق بشدة**
علاقتي بالمستمع تحدد طريقة الكلام **موافق بشدة**
أقطع المتحدثين لأقول ما أريد **موافق بشدة**
أستخدم الوقت المناسب لعرض الفكرة التي أريد إيصالها **موافق**

معدل المرئيات في المهارات المرنة: 13.45
مستوى المرئيات في المهارات المرنة: قريب من الجيد

معدل المرئيات في المهارات التقنية: 15.20
مستوى المرئيات في المهارات التقنية: المستوى: جيد

حلول توظيف الوقت جيدا

الموضوع	التاريخ
إدارة الوقت	05-02-2018

إرسال رد | خروج

عند الضغط على أمر إرسال رد تظهر نافذة تحتوي على تاريخ الرد (1) وموضوعه (2) ونص الرد (3)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (27): شاشة الرد على الملاحظات

عند الانتهاء من الإجابة على مقاييس المهارات المرنة والرجوع إلى الصفحة الرئيسية للنظام، يظهر للموظف مستواه في المهارات المرنة (1)، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (28): مستوى الموظف بعد الإجابة على المقاييس

2- واجهة المختص:

عند دخول المختص إلى النظام وبعد قيامه بالتسجيل فيه، تظهر له الواجهة الرئيسية المتعلقة بالمختص، والتي تحتوي على فضاء خاص بأسماء الموظفين (1) والذين قاموا بالتسجيل في النظام، والتي يمكنه من خلالها الاطلاع على إجابات الموظفين على المقاييس، وخانة للتنبيهات (2) والتي يجد فيها مجموعة الملاحظات والتنبيهات التي يتلقاها المختص من الموظفين والمسؤولين، كما تحتوي على خانة أخرى لعرض النتائج (3) وفيها يقوم المختص بالاطلاع على نتائج الموظفين ومستوياتهم في المهارات المرنة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (29): الواجهة الرئيسية للمختص

مختص

ينبغي على المختص في تسيير الموارد البشرية أن يعتني بالمهارات المرنة للموارد البشرية وذلك من خلال تتبعها وتنميتها والعمل على إكسابها للأفراد، والنظام الحالي يساعد على تتبعها ومعرفة مستوى الموظفين فيها والتنبيه على أي نقص قد يكون فيها .

اسم ولقب الموظف	الوظيفة	إدارة الوقت	التواصل	العمل الجماعي	حل المشكلات	المهارة الرقمية
1	معلم إداري <td>جيد</td> <td>جيد</td> <td>جيد</td> <td>متوسط</td> <td>جيد</td>	جيد	جيد	جيد	متوسط	جيد

2 تنبيهات

3 عرض النتائج

يلعب المختص أهم الأدوار في النظام الإلكتروني، إذ بإمكانه الاطلاع على مستويات الموظفين في المهارات (1) كما يمكنه إرسال الملاحظات والتقييمات لهم (2)، كما يمكنه إرسال التقارير والتوجيهات للمسؤولين، إذ بإمكان المسؤولين وعن طريق التوجيهات التي يقدمها المختص بناء وتنظيم دورات تدريبية للموظفين، كما يتلقى الملاحظات من الموظفين والمسؤولين، وكل هذا يتم عن طريق الضغط على الأمر السابق عرض النتائج، وفيما يلي عرض لما يقوم به المختص من خلال النظام الإلكتروني:

الشكل رقم (30): مهام ومسؤوليات المختص داخل النظام

نتائج مهارات الموظف

اللقب والاسم: بن قويدر حضر الوظيفة: عون إداري تاريخ الميلاد: 12-11-1980 الجنس: ذكر

مهارات إدارة الوقت	مهارات التواصل	مهارات العمل الجماعي	مهارات حل المشكلات	المهارة الرقمية	مهارة تطوير الذات
أدرك تماما أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه	موافق	يعتبر تسطير الأهداف مهارة يجب التمكن منها	موافق	أقوم بترتيب الأعمال حسب أولويتها ودرجة أهميتها	موافق
الإسنان الناتج هو الذي يستطيع كسب الوقت لصالحه	إلى حد ما	أنتج مجموعة الأخطاء التي أقع فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل	موافق بشدة	أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف الموضوعة	موافق
الحفاظ على الوقت شرط مهم لتحقيق الأهداف	موافق	أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف الموضوعة	موافق	أفكر كثيرا في النتائج المترتبة على أعمالي	موافق بشدة
الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه	إلى حد ما	أفكر كثيرا في النتائج المترتبة على أعمالي	موافق	أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفتر، برامج، خبراء)	موافق
أقضي الكثير من الوقت في أعمال غير مهمة	معارض بشدة	أسعى دائما إلى تقييد أعمالي ومواعيدي ولا أتعذر على ذاكرتي	موافق بشدة	أسعى إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي	موافق
أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتا أكبر لأدائها	معارض	أفكر كثيرا في النتائج المترتبة على أعمالي	موافق	أنتج كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص	موافق بشدة
أرتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة	موافق بشدة	أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت	موافق	أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت	موافق
أحاول جدولة العمل في أفضل الساعات لدي للحصول على أفضل النتائج	موافق بشدة	معدل الموظف في المهارة: 17.40 المستوى: جيد	موافق		
أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربحا للوقت	موافق بشدة				
أحاول أن تكون الأهداف المسطرة مرنة لتكيفها مع مستجدات العمل	موافق بشدة				

معدل الموظف في المهارات المرنة: 13.45

مستوى الموظف في المهارات المرنة: قريب من الجيد

نعم شكرا تم توظيف الوقت

الموضوع	التاريخ
حول إدارة الوقت	05-02-2018
شكرا	05-02-2018
	09-02-2018

نصص هدا يحون ههها .

يقوم المختص وبصفة دورية بالاطلاع على إجابات الموظفين ومستوياتهم في المهارات المرنة، وبناء على إجاباتهم ومستوياتهم يقوم بإرسال أهم الملاحظات التي يراها مناسبة لكل حالة، وعليه فإن المختص يقوم بمراقبة المهارات المرنة للموارد البشرية ويتبعها من خلال إجابات الأفراد في النظام، كما أن المختص يتلقى الملاحظات من قبل الموظفين والمسؤولين وأي شيء يتعلق بالمقاييس أو بالمهارات المرنة، وباستطاعة المختص أن يقوم بتعديل المقاييس وإدخال أي تغيير عليها وذلك عن طريق الدخول إلى المقاييس، ويقوم المختص

بإرسال التقارير والملاحظات التي يراها مناسبة للمسؤولين عن طريق خانة الملاحظات. وفيما يلي تفصيل لكل ما يمكن للمختص أن يقوم به داخل النظام.

عندما يقوم المختص بالضغط على أمر تنبيهات تظهر له شاشة بها كل الملاحظات والرسائل التي تصله من الموظفين (1) والمسؤول (2)، ومن خلالها يتم الرد عليها (3) وإرسال ملاحظات أخرى يراها مناسبة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (31): واجهة الرسائل والملاحظات التي يتلقاها ويرسلها المختص

الموضوع	اسم الموظف	التاريخ
بخصوص إدارة الوقت	عبد القادر بوخالفة	05-02-2018
شكرا	بن قويدر محضر	05-02-2018
حول إدارة الوقت	بن قويدر محضر	05-02-2018
حول إدارة الوقت	بن بلخير مينة	09-02-2018
	بن قويدر محضر	09-02-2018

وفيما يلي عرض لكل الواجهات أو المهام التي يمكن للمختص أن يتعامل معها أو يقوم بها داخل النظام:

أ- الموظفين:

يقوم المختص بالاطلاع على مستويات الموظفين في المهارات المرنة، وذلك من خلال إجاباتهم على مقاييس المهارات، ومن خلال هذه الإجابات يبدأ المختص بالعمل على تتبع وتنمية هذه المهارات للموظفين، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (32): مستويات الموظفين في المهارات المرنة كما تظهر للمختص

نتائج مهارات الموظف

اللقب والاسم: بن قويدر محضر الوظيفة: عون إداري تاريخ الميلاد: 12-11-1980 الجنس: ذكر

مهارة إدارة الوقت	مهارة التواصل	مهارة العمل الجماعي	مهارة حل المشكلات	المهارة الرقمية	مهارة تطوير الذات
أدرك تماماً أن ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه	موافق	يعتبر تسطير الأهداف مهارة يجب التمكن منها	موافق	أقوم بترتيب الأعمال حسب أولويتها ودرجة أهميتها	موافق
الإنسان الناجح هو الذي يستطيع كسب الوقت لصالحه	إلى حد ما	أنتج مجموعة الأخطاء التي أتق فيها لتصحيحها وتجنبها في المستقبل	موافق بشدة	أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف الموضوعه	موافق
الحفاظ على الوقت شرط مهم لتحقيق الأهداف	موافق	أقوم بتقييم ما تم إنجازه مقارنة مع الأهداف الموضوعه	موافق	أفكر كثيراً في النتائج المترتبة على عمالي	موافق بشدة
الإدارة الفعالة للوقت تمنح الحرية في العمل والسيطرة عليه	إلى حد ما	أسعى لتتبع كل ما يساعدني على تنظيم الوقت (دفاتر، برامج، خبراء)	موافق	أسعى دائماً إلى تقييد عمالي ومواعيدي ولا أتعهد على ذاتي	موافق بشدة
أقضي الكثير من الوقت في أعمال غير مهمة	معارض بشدة	أسعى دائماً إلى الالتزام والحفاظ على مواعيدي	موافق	أتجنب كل ما من شأنه هدر وتضييع وقتي من الأفعال والأشخاص	موافق بشدة
أقوم بالأعمال من دون أي تخطيط مما يستغرق وقتاً أكبر لأدائها	معارض	أقوم بتبسيط إجراءات العمل قدر المستطاع للقيام بها في أسرع وقت	موافق بشدة	معدل الموظف في المهارة: 17.40 المستوى: جيد	
أرتب الأعمال والأنشطة حسب الوقت الذي تستغرقه كل مهمة	موافق بشدة				
أحاول جدولة العمل في أفضل الساعات لدي للحصول على أفضل النتائج	موافق بشدة				
أستغني على الكثير من الإجراءات والحركات الزائدة ربما للوقت	موافق بشدة				
أحاول أن تكون الأهداف المسطرة مرنة لتكييفها مع مستجدات العمل	موافق بشدة				

معدل الموظف في المهارات المرنة: 13.45

مستوى الموظف في المهارات المرنة: قريب من الجيد

نعم شكراً تم توظيف الوقت

الموضوع	التاريخ
حول إدارة الوقت	05-02-2018
شكراً	05-02-2018
	09-02-2018

إرسال رد خروج

ب- تلقي الملاحظات:

يتلقى المختص من خلال النظام الإلكتروني مجموعة من الملاحظات من الموظفين والمسؤولين، وليس هناك موضوع معين لهذه الملاحظات، إذ باستطاعة الموظفين والمسؤولين إرسال أي ملاحظة يرونها مناسبة خصوصا في موضوع المهارات، والشكل التالي يوضح واجهة الملاحظة التي يمكن أن تصل إلى المختص:

الشكل رقم (33): واجهة الملاحظة التي تصل إلى المختص

Form13

مختص

الرسائل الواردة من المختص

التاريخ	الموضوع
30-01-2018	هندي
09-02-2018	بخصوص برنامج التدريب

مختص

ينبغي

في تس

البشري

بالمهارات

البشرية

خلال تتب

والعمل

للأفرا

الحالي

تتبعه

مستوى

والتنبي

نقص قد يكون فيها .

مهمة طبية

يسرق أن أبلغكم أنه تم برعة دورة تدريبية حول إدارة الوقت لذلك نرجو منكم الإعداد لهذه الدورة وضبط البرنامج النهائي وإطلاعنا بكل ما يتعلق به

إرسال رد

المهارة الرقمية

جيد

الرسائل الواردة من الموظفين

أرى أن الإدارة لا تمنحنا الوقت الكافي للراحة

التاريخ	اسم الموظف	الموضوع
05-02-2018	عبد القادر بوخالفة	بخصوص إدارة الوقت
05-02-2018	بن فويدر محضر	شكرا
05-02-2018	بن فويدر محضر	حول إدارة الوقت
09-02-2018	بن بلخير عمشة	حول إدارة الوقت
09-02-2018	بن فويدر محضر	حول إدارة الوقت

إرسال رد

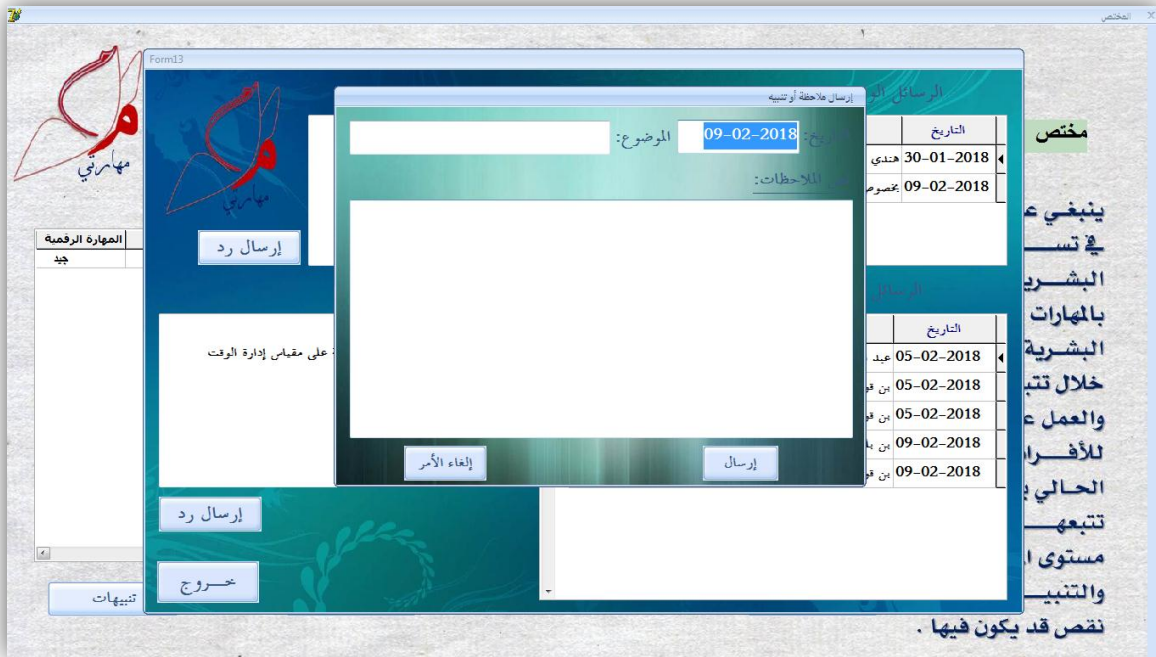
خروج

تنبيهات

ج- إرسال التوجيهات والتنبيهات:

يقوم المختص بإرسال الملاحظات والتنبيهات بناء على ما يصله من نتائج إجابات الموظفين على مقاييس المهارات المرنة وما يصله من ملاحظات من قبل الموظفين والمسؤولين، وهذه الملاحظات يرسلها إلى كل من الموظفين والمسؤولين، كما يظهر في الشكل التالي.

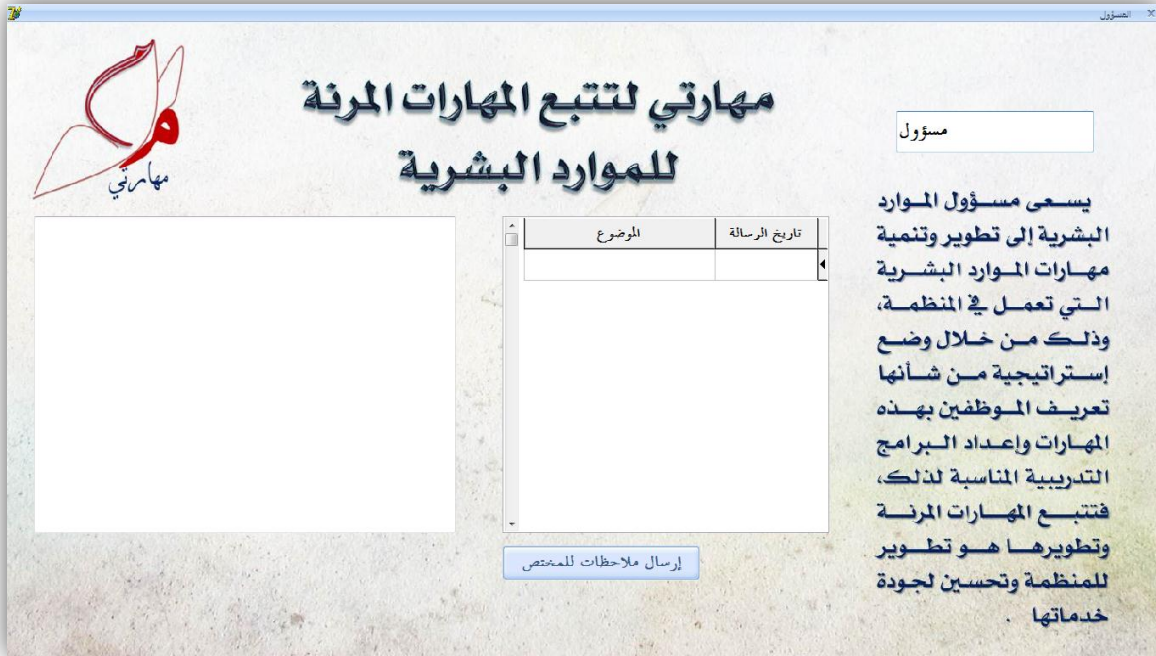
الشكل رقم (34): واجهة التنبيهات التي يرسلها المختص



يقوم المختص بإرسال الملاحظات للموظفين فيما يخص المهارات المرنة، وذلك بناء على نتائج إجاباتهم على المقاييس، ويقوم بتصويب وتوجيه سلوكياتهم فيما يتعلق بها (المهارات) وفي كل مرة يقوم الموظف بالإجابة على المقاييس يكون هناك مجموعة من التوجيهات التي يرسلها المختص وذلك لتنمية وتقويم المهارات المرنة عند الموظفين، كذلك يقوم المختص بإرسال الملاحظات للمسؤولين وكل ذلك بناء على إجابات وتنبيهات الموظفين، وتعتبر هذه الملاحظات عبارة عن اقتراحات وتوجيهات للمسؤولين في ظل تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، وتتضمن ما يراه المختص مناسباً لتنمية المهارات المرنة.

3- واجهة المسؤول:

الشكل رقم (35): واجهة المسؤول



يتلقى المسؤول مجموعة من الملاحظات والرسائل من المختص، وذلك فيما يتعلق بالمهارات المرنة للموارد البشرية، بناء على إجابات الموظفين على المقاييس، والتي من خلالها يسعى على التنسيق مع المسؤول من أجل تتبع هذه المهارات لدى الموارد البشرية وتطويرها والعمل على إكسابها للأفراد، كما أن المسؤول بإمكانه إرسال الملاحظات والرد على الوارد منها من طرف المختص، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (36): واجهة الملاحظات التي يتلقاها المسؤول وكيفية الرد عليها

يسعى مسؤول الموارد البشرية إلى تطوير وتنمية مهارات الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك من خلال وضع إستراتيجية من شأنها تعريف الموظفين بهذه المهارات وإعداد البرامج التدريبية المناسبة لذلك، فتتبع المهارات المرنة وتطويرها هو تطوير للمنظمة وتحسين لجودة خدماتها .

يمكن للمختص أن يقوم بطباعة تقرير في نهاية كل موسم وذلك لمعرفة مستويات الموظفين في المهارات المرنة، ومن خلال هذا التقرير يتم تقييم مستوى المهارات للموظفين، وبناء عليه يتم برمجة دورات تدريبية الغرض منها تنمية وتطوير هذه المهارات، والشكل التالي يوضح كيفية القيام بطباعة التقرير (1).

الشكل رقم (37): طباعة التقرير النهائي

مختص

ينبغي على المختص في تسيير الموارد البشرية أن يعتني بالمهارات المرنة للموارد البشرية وذلك من خلال تتبعها وتنميتها والعمل على إكسابها للأفراد، والنظام الحالي يساعد على تتبعها ومعرفة مستوى الموظفين فيها والتنبيه على أي نقص قد يكون فيها .

اسم ولف الموظف	الوظيفة	إدارة الوقت	الواصل	العمل الجماعي	حل المشكلات	المهارة الرقمية
بن فويذر لخضر	معاون إداري	جيد	جيد	جيد	متوسط	جيد

1

تنبيهات | إرسال تقرير | طباعة التقرير | إعداد التقرير | عرض النتائج

وعند الضغط على أمر طباعة التقرير (1) يظهر له التقرير في شكله النهائي ويحتوي على معلومات الموظف بالإضافة إلى معدلاته في كل مهارة ومعدله العام ومستواه في المهارات المرنة، والشكل التالي يوضح الشكل النهائي للتقرير:

الشكل رقم (38): التقرير النهائي لمستوى الموظف في المهارات المرنة



"مهـارتي" لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية
تقرير مستوى المهارة

الاسم واللقب: بن قويدر لخضر
تاريخ الميلاد: 1980/11/12

الوظيفة: عون إداري
تاريخ التوظيف: 2009/03/22

من المهم للموظف أن يمتلك مجموعة من المهارات التي تساعد على التكيف في مكان عمله والقيام بمهامه ووظائفه على أكمل وجه وبما يضمن سلامته وصحته النفسية.

مهـارتي = صحتي في العمل

نتائج الموظف في الفحص الدوري للمهارات المرنة

المعدل	المهارة	المعدل	المهارة
	مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار		مهارة العمل الجماعي
	مهارة تطوير الذات		مهارة إدارة الوقت
	المهارة الرقمية		مهارة التواصل
	مستوى الموظف في المهارات المرنة		المعدل العام

بتاريخ : 2018/01/12
إمضاء المختص

ملاحظة:

2-7- طريقة تطبيق الباحث للنظام الإلكتروني:

قام الباحث بتطبيق النظام على الموظفين الذين تم اختيارهم وذلك عن طريق الالتقاء بهم وشرح كيفية عمل النظام الإلكتروني والتسجيل فيه، ومن ثم قام كل موظف على اختلاف رتبهم بالإجابة على مجموعة المقاييس، في اختبار أولي لمعرفة مدى ملاءمة النظام الإلكتروني وإمكانية تعميمه على الموظفين.

2-8- تقييم النظام الإلكتروني:

بعدما قام الباحث بتطبيق النظام الإلكتروني على مجموعة الموظفين قام ببناء مقياس لأهم المعايير الأرغونومية التي تضمنها النظام بالإضافة إلى جزء متعلق بمدى تتبع النظام الإلكتروني للمهارات المرنة للموارد البشرية، ثم قام بتوزيع المقياس على الموظفين (أفراد عينة التطبيق) والبالغ عددهم 178 موظفاً (وهو ما أشرنا إليه في الجزء المتعلق بالاستبيانات الخاصة بالنظام الإلكتروني) ومن خلال إجاباتهم على بنود المقياس يتم حساب واستخراج أهم النتائج التي من خلالها يتم معرفة مدى ملاءمة وفعالية النظام في تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، كذلك مدى ملاءمة البرنامج وفعاليتها وسهولته وأهم المعايير الأرغونومية التي ينبغي أن تتوفر في النظام.

3- أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتوافق وطبيعة موضوع الدراسة ومتغيراتها، وبما يخدم فرضياتها، وهذه الأساليب هي كالتالي:

- التكرارات والنسب المئوية وذلك لمعرفة خصائص أفراد العينة؛

- المتوسطات الحسابية؛

- معاملات الارتباط (بيرسون، سبيرمان)؛ للتأكد من الخصائص السيكمترية لمقاييس الدراسة؛

- معامل ألفا كرونباخ، لمعرفة ثبات مقاييس الدراسة؛
 - التحليل العاملي (الاستكشافي، التوكيدي)؛
 - نموذج أموس المتكامل لدراسة الارتباط وعلاقات التأثير بين عوامل النموذج البنائي (المعادلة البنائية).
- وقد استعان الباحث في تطبيقها واستخراجها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22). وبرنامج (SPSS AMOS.23).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن إيجاز أهم ما قام به الباحث خلاله وهو إعداد مقاييس الدراسة في نسختها الأولية والقيام بالدراسة الاستطلاعية، وعرض المقاييس على المحكمين ثم الإعداد للدراسة الأساسية، كما تطرق الباحث من خلال هذا الفصل إلى منهج الدراسة وعينتها وكيفية اختيارها والتفصيل فيها، بالإضافة إلى التأكد من الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة، كما تم تناول الدراسة الاستطلاعية وخطواتها وإجراءاتها وأهم نتائجها، وفيما يلي عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة الأساسية.



الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج



1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

يستعرض الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة الأساسية، محاولاً الإجابة على تساؤلات الدراسة ومعرفة مدى تحقق الفرضيات التي كان الباحث قد افترضها في بداية دراسته، هذا وسيتم التحقق من هذه الفرضيات بناءً على نتائج المعالجة الإحصائية التي أظهرتها إجابات أفراد العينة على مجموعة مقاييس المهارات المرنة للموارد البشرية ومناقشتها وتحليلها اعتماداً على التراث النظري وما كتب فيها من دراسات سابقة، مبتدئاً في ذلك بالفرضيات الفرعية إلى أن ينتهي إلى الفرضية الرئيسية للدراسة، وفيما يلي عرض وتحليل لهذه النتائج:

1-1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالتحقق من الفرضيات الفرعية للدراسة:

بناءً على طبيعة الموضوع وتماشياً مع الأدب النظري للدراسة وحرصاً على تحقق أهدافها قام الباحث بصياغة (07) فرضيات جزئية تحاول الإجابة على أجزاء متعلقة بالمهارات المرنة والنظام الإلكتروني لتكون النهاية عند الفرضية الرئيسية للدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الفرضيات وما ترتب عنها من نتائج:

1-1-1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الأول للدراسة:

ينص التساؤل الأول للدراسة على: ما هي أهم المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية من وجهة نظرهم (الموارد البشرية) ؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بعرض مجموعة من المهارات المرنة على الموارد البشرية (أفراد العينة) قصد ترتيبها حسب أهميتها كما سبق الإشارة في أداة الدراسة المخصصة لهذا الغرض، وقد تم اختيار ستة (06) مهارات مرنة من قبل الموارد البشرية لأهميتها وضرورتها في بيئة العمل الجزائرية وحصلت نسبة توافُق في الترتيب تفوق 50 %، وهذه المهارات المرنة التي تم اختيارها من قبل الموارد البشرية هي: (مهارات إدارة الوقت، مهارة العمل الجماعي، مهارة التواصل، المهارة الرقمية، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، مهارة تطوير الذات)، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصل عليها الباحث:

الجدول رقم (141): اختبار كا² لأهم المهارات المرنة للموارد البشرية

مستوى الدلالة	كا ²	درجة الإتقان			النسبة المئوية	التكرار	الترتيب	المهارات المرنة للموارد البشرية
		جيد	متوسط	ضعيف				
0.000	702.716	87	572	56	% 87.1	715	1	مهارة التواصل
0.000	210.564	57	341	180	% 70.4	578	2	مهارة العمل الجماعي
0.000	308.287	151	361	31	% 66.1	543	3	مهارة إدارة الوقت
0.000	282.188	29	123	312	% 55.8	464	4	المهارة الرقمية
0.000	93.654	83	116	240	% 53.5	439	5	مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
0.000	51.741	85	133	205	% 51.5	423	6	مهارة تطوير الذات
0.000	20.468	30	11	6	% 5.7	267	7	مهارة القيادة
-	-	-	-	-	-	87	8	مهارة التخطيط
-	-	-	-	-	-	81	9	مهارة الإقناع
-	-	-	-	-	-	60	10	مهارة تحمل المسؤولية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (141) أن أفراد العينة اختاروا وركزوا على ستة (06) مهارات من بين المهارات العشرة (10) التي طلب منهم ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة إليهم، حيث ومن خلال إجاباتهم تبين أن مهارة التواصل هي الأولى بتكرار 715 من أصل 821 بنسبة 87.1 %، ثم تأتي مهارة العمل الجماعي بتكرار 578 من أصل 821 بنسبة 70.4 %، تأتي من بعدها مهارة إدارة الوقت بتكرار 543 من أصل 821 بنسبة 66.1 %، ثم المهارة الرقمية بتكرار 464 بنسبة 55.8 %، ثم مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار بتكرار 439 بنسبة 53.5 %، وتأتي في الأخير مهارة تطوير الذات بتكرار 423 من أصل 821 بنسبة 51.5 %، أما بقية المهارات المرنة فجاءت كلها بتكرارات ضعيفة ونسب مئوية ضعيفة مقارنة

بالمهارات الستة الأولى، في حين أن درجة إتقان الأفراد لهذه المهارات تراوحت بين الضعيف والمتوسط وذلك من خلال نتائج اختبار كا² التي جاءت دالة لأحد البديلين حيث أظهرت أن درجة إتقان افراد لهذه المهارات الستة تتراوح بين الضعيف والمتوسط، حيث وفي مهارة التواصل كانت قيمة كا² (702.716) وهي دالة إحصائيا لدرجة الإتقان المتوسط، وجاءت قيمة كا² في مهارة العمل الجماعي (210.564) وهي دالة إحصائيا كذلك لدرجة الإتقان المتوسط، أما بالنسبة لمهارة إدارة الوقت فقد جاءت قيمة كا² (308.287) وهي دالة إحصائيا لصالح درجة الإتقان المتوسط، في حين جاءت قيمة كا² للمهارة الرقمية (282.188) وهي دالة إحصائيا لصالح درجة الإتقان الضعيف، وقد كانت قيمة كا² لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار (93.654) وهي دالة إحصائيا لصالح درجة الإتقان الضعيف، وجاءت قيمة كا² لمهارة تطوير الذات (51.741) وهي دالة إحصائيا لصالح درجة الإتقان الضعيف، ومن خلال النتائج السابقة نلاحظ أن إجابات أفراد العينة تتراوح بين درجة الإتقان المتوسط والضعيف، ومن هذا المنطلق تتعزز فكرة بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع هذه المهارات المرنة الغرض منه تعريف الموارد البشرية بهذه المهارات وقياس مستواهم فيها وتتبعه. وعليه يمكن القول بأن أهم المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية هي: (المهارة الرقمية، مهارة إدارة الوقت، مهارة التواصل، مهارة تطوير الذات، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، مهارة العمل الجماعي).

وعليه إنّ أهمّ المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية هي: مهارة العمل الجماعي، مهارة إدارة الوقت، مهارة التواصل، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، مهارة تطوير الذات، والمهارة الرقمية، وهي مهارات لا يمكن الاستغناء عنها بالنسبة للموارد البشرية، و يمكن القول بأنّ هذه المهارات هي أهم المهارات الواجب توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية وذلك من وجهة نظر الموارد البشرية.

إنّ اختيار الموارد البشرية (أفراد عينة الدراسة) لهذه المهارات لتكون أهم المهارات إنّما يرجع إلى كونها تلعب دورا هاما في عملية تكيف الفرد مع بيئة عمله، ولعلّ هذا ما أشار

إليه كلّ من (Anthony and all, 1990) حيث أكدوا على هذه المهارات وضرورتها إذ ومن خلال مجموعة من الدراسات التي قاموا بها حول أهم المهارات التي يسعى أرباب العمل إليها ويريدونها في الموارد البشرية عندهم، أكدوا على ضرورة توفر المهارات التالية: (العمل الجماعي، التواصل، حل المشكلات واتخاذ القرار، تنمية وتطوير الذات) بالإضافة إلى ضرورة توفر الموارد البشرية على المهارات الصّلبة والتي يقصد بها المهارات الأساسية المطلوبة لشغل الوظائف كالقراءة والكتابة والحساب والمؤهل أو الشهادة، كما نجد (العرفج، 2014؛ الفيفي، 2008؛ علا حجاج، 2014) ومن خلال دراساتهم التي أبرزت أهمية هذه المهارات بالنسبة لكل من الموظفين والمسؤولين، إذ ومن خلال دراسة العرفج أكد على الاتجاه الحديث لأرباب العمل في استقطاب الموارد البشرية الماهرة، كما أكدت الفيفي على أهمية هذه المهارات بالنسبة لسيدات العمل السعوديات، إذ تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في نجاحهن في أعمالهن.

تعتبر مهارة التواصل من أهم المهارات التي ينبغي على الموارد البشرية اكتسابها وتنميتها والعمل على تطويرها، إذ وعن طريقها يتم التفاعل مع بيئة العمل ومن يشغلها من زملاء ورؤساء، كما أنّها تلعب دورا هاما في تكيف الموظف مع بيئة عمله، وهي العامل الأساسي في تحديد جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، ولعل هذا ما جعل الموارد البشرية (أفراد العينة) يختارونها من بين أهم المهارات المرنة الواجب توفرها في بيئة العمل الجزائرية، خصوصا ما تعلق بالمؤسسات ذات الخدمات والعلاقة المباشرة بالزبائن، وقد أشارت (حجاج، 2014) إلى ضرورة مهارة التواصل لدى الموارد البشرية وأنها عامل أساسي في الظفر بالوظيفة واقتناصها، كما أضافت (الفيفي، 2008) إلى أنه ينبغي على الموارد البشرية التمكن من مهارة التواصل خصوصا إذا ما كانت وظيفتهم تتعلق بالاحتكاك المباشر مع الزبائن أو المستفيدين من الخدمات وذلك في دراستها على أهم المهارات التي ينبغي على الموظفين في القطاع العسكري أن يمتلكوها، كذلك نجد (Majid and all, 2010) قد ركزوا على مهارة التواصل وعلاقتها بدافعية العمل لدى المدرسين والأهمية البالغة لها في تحقيق العملية التعليمية والعلاقة بين المدرس والطالب.

إنّ مهارة العمل الجماعي وما لها من تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمات، يجعل الموارد البشرية (أفراد العينة) يصنفونها من بين أهم المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية، ولعل هذا ما يذهب إليه الباحث إذ وعن طريق التفاعل بين أفراد المنظمة يتم تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء، واكتساب وتطوير هذه المهارة يجعل الفرد قادرا على التكيف مع مختلف الظروف التي من الممكن أن يلاقيها أثناء عمله، وقد أشارت العديد من الدراسات (بن شريك ومني، 2017؛ Zanon, 2011؛ Masturah, 2013) إلى ضرورة مهارة العمل الجماعي بالنسبة للفرد والمنظمة، فعن طريقها يتم تنمية الإبداع وتبادل الخبرات بين الأفراد وتكملة بعضهم لبعض، حيث أشار (جربوع، 2014) إلى أن فرق العمل تلعب دورا كبيرا في تنمية الإبداع الإداري لدى الموارد البشرية، كما أن لنمط القيادة دورا كبيرا في هذه العملية داخل فرق العمل، كما نجد (torabi, 2016) قد أشار إلى دور مهارة العمل الجماعي في تمكين الموارد البشرية من القيام بمهامهم داخل المنظمة (بنك طهران).

إن من أهم المهارات التي ينبغي على الموارد البشرية معرفتها واكتسابها وتتميتها والعمل على تطويرها، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار والتي تعتبر مهارة تمكن العامل من فهم ما يحيط به من ظروف ومشاكل والعمل على التكيف معها واقتراح أفضل الحلول لها وفي وقتها المناسب، إذ يعتبر فهم المشكلة أو المواقف والعمل على حله والتوصل إلى أفضل الحلول لها مهارة ينبغي التمكن منها للموارد البشرية، خصوصا في ظل بيئة العمل المتسمة بالتغير، ولهذا يُرجع الباحث إجابات الأفراد واعتبارهم ان مهارة حل المشكلات من أهم المهارات الواجب توفرها في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية، وقد أشارت العديد من الدراسات والتي تناولت مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار إلى كون هذه المهارة مطلوبة وينبغي توفرها في مكان العمل، وهذا حسب (Anthony and all, 1990) والذين أكدوا على الدور الكبير الذي تلعبه هذه المهارة في تكيف الفرد في بيئة عمله، هذه البيئة المتسمة بالتغير والمواقف المتجددة في كل مرة تستدعي على الموظف أن يتمكن من التعرف عليها والعمل على جمع أهم المعلومات حولها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وفي الوقت المناسب لذلك.

لقد جاء في العديد من الدراسات (العتيبي، 2009؛ السمارات، 2011) أنّ على الموارد البشرية التمكن من مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، ذلك أنّ هذه المهارة تعمل على تكيف الفرد مع المواقف الطارئة والتي تستدعي الفهم والتعمق في المشكلة واتخاذ أفضل الحلول وفي أقل وقت، حتى يتمكن الموظف من ذلك فعليه أن يسعى إلى تطوير هذه المهارة، ويعتبر تأكيد الموارد البشرية (أفراد العينة) على هذه المهارات وضرورتها في بيئة العمل الجزائرية أمراً منطقياً إلى حد ما، إذ وفي مختلف الدراسات التي تناولت هذه المهارات سعت إلى التأكيد على ضرورتها خصوصاً في بيئة العمل المعاصرة المتسمة بالتغير التي تُعَرِّضُ الأفراد إلى الضغوط النفسية المؤدية إلى عدم التوافق مع وظائفهم والمهام الموكلة إليهم، وعليه يرى الباحث أنّ من أهم المهارات التي تجعل الفرد متوافقاً مع بيئة عمله قائماً بما عليه من واجبات ومهام هي مهارة تطوير الذات، إذ أشارت العديد من الدراسات إلى أهميتها وضرورتها (ماجد وعلي، 2016)، إن مهارة تطوير الذات لها علاقة مباشرة بمختلف المهارات المرنة للموارد البشرية، فهي تلعب دور المحرك لأغلب هذه المهارات وعن طريقها تؤثر المهارات في بعضها البعض، ولعلنا نجد (أحمد، 2008) قد أشار إلى الدور الكبير الذي تلعبه مهارة تطوير الذات في الربط بين مختلف المهارات كونها المحرك الأساسي للسلوك، فالفرد لا يقوم بما عليه من واجبات ومهام إلا إذا كانت ثقته بنفسه كبيرة ولا يكون ذلك إلا عن طريق فهمه لذاته وتقبلها ومعرفة نقاط قوته ومحاولة تنميتها والعمل على تطويرها.

1-1-2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية للدراسة على: النموذج البنائي المفترض يستوفي شروط حسن المطابقة ما يجعله قادراً على تمثيل العلاقات بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية، كما تم افتراضها في الشكل رقم (1).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بالخطوات التالية للتأكد من حسن مطابقة النموذج وفق ما هو متعارف عليه:

1- الاطلاع على الموروث النظري ذو العلاقة بمختلف متغيرات النموذج: وقد تم هذا من خلال ما تقدم في الجانب النظري و حتى إجراءات الدراسة الميدانية.

2- بناء النموذج على ضوء الموروث النظري إن وجد أو وفق المفهوم المؤطر للنموذج وهذا تم بالفعل والنموذج المقترح يظهر كفرضية في الشكل رقم (01).

3- التحقق من البنية العاملية للمتغيرات الأساسية للدراسة (المهارات المرنة موضوع دراستنا) عن طريق التحليل العملي الاستكشافي وهي الخطوة التي تمت في فصل إجراءات الدراسة الميدانية.

4- التحقق من حسن مطابقة النماذج القياسية وهي النماذج المتعلقة بالمهارات المرنة كل مهارة على حدى والمُشكَّلة للنموذج البنائي الكلي عن طريق التحليل العملي التوكيدي.

5- التحقق من حسن مطابقة النموذج الكلي.

6- اجراء التعديلات المناسبة على ضوء فحص البواقي و مؤشرات التعديل، في حالة عدم استيفاء النموذج لشروط حسن المطابقة.

و مما تقدم سننطلق مباشرة في الخطوة الرابعة فيما يلي:

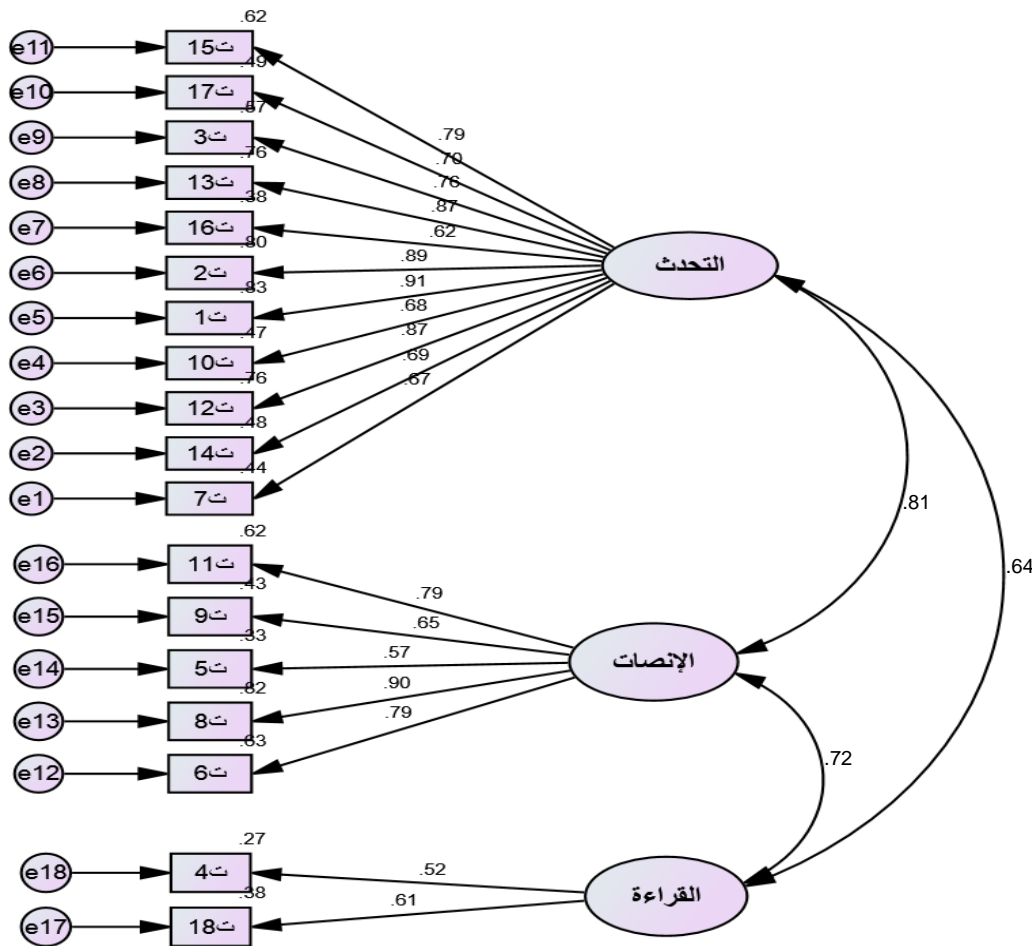
وهي التأكد من البنية العاملية لمقاييس الدراسة، وفيما يلي تفصيل لذلك:

1- التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة:

أولاً: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مهارة التواصل

بعد الاطلاع على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي وما سبقه من موروث نظري حول مهارة التواصل قام الباحث ببناء نموذج عاملي لمقياس مهارة التواصل، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (39) النموذج العاملي (القياسي) لمهارة التواصل



إن النتائج التي نتحصل عليها من خلال النموذج العاملي تجعلنا نتحقق ونتأكد من صحة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، والذي قمنا به في الدراسة الاستطلاعية، وذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة، والشكل (39) أعلاه يبين النموذج العاملي لمقياس مهارة التواصل، والذي تحصلنا عليه بعد إدخال البيانات على برنامج (SPSS AMOS 23)، وقد تبين للباحث من خلال مخرجات التحليل العاملي التوكيدي للمقياس مجموعة من النتائج، والتي قام بمطابقتها مع المعايير الخاصة أو مؤشرات جودة المطابقة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (142): يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس مهارة التواصل

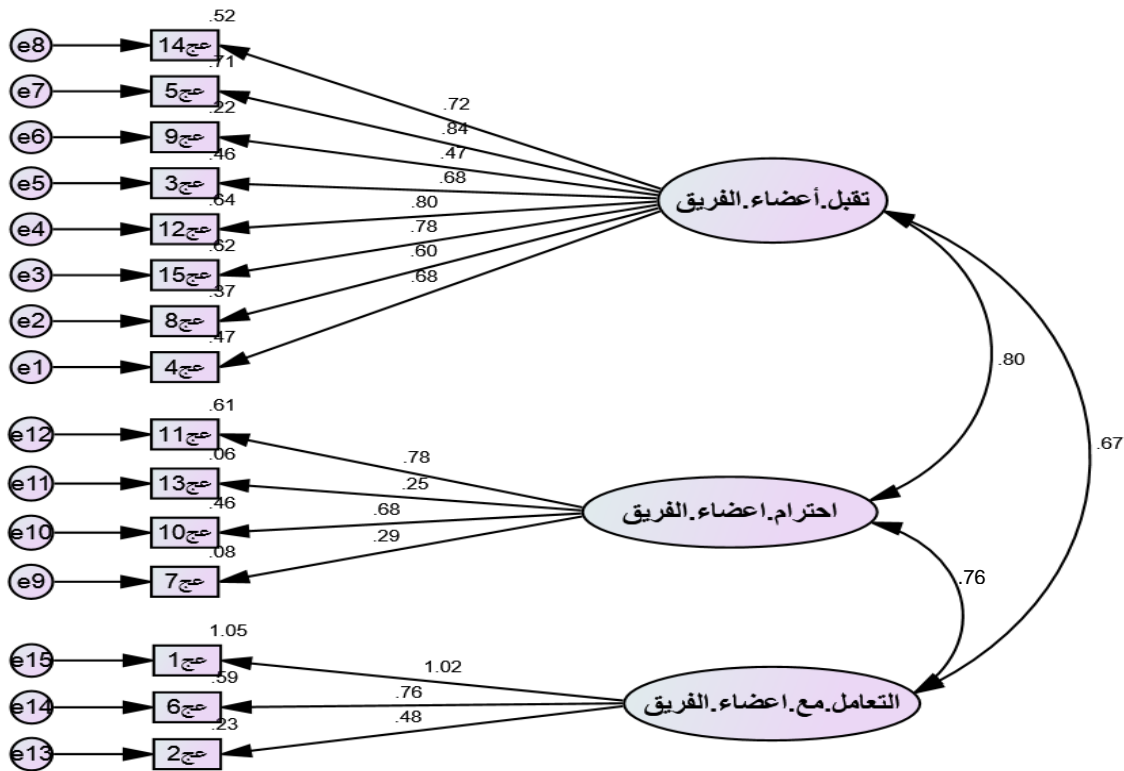
القرار	القيمة المحسوبة	مؤشر المطابقة
حسن المطابقة	3.677	مربع كاي المعياري NC
حسن المطابقة	0.798	مؤشر حسن المطابقة GFI
حسن المطابقة	0.067	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA مؤشر رمسي
حسن المطابقة	0.764	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي CFI

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (142) لمؤشرات المطابقة أن المؤشرات كانت مقبولة نوعا ما، ذلك أن قيمة مربع كاي المعياري (NC) تساوي 3.677 وهي أقل من القيمة المعيارية 5 وهذا مؤشر جيد، أما قيمة (GFI) فكانت 0.798 وهي قيمة جيدة إذ فاقت 0.5 كما أنها اقتربت من القيمة النموذجية (1)، كما نجد قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA) 0.067 وهي قيمة جيدة إذ ينبغي أن تكون بين 0.05 و 0.08، وأخيرا قيمة مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي (CFI) فكانت 0.764 وهي قيمة جيدة حيث جاءت أكبر من 0.6 (القيمة المعيارية).

ثانياً: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العمل الجماعي

بعد الاطلاع على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي وما سبقه من موروث نظري حول مهارة العمل الجماعي قام الباحث ببناء نموذج عاملي لمقياس مهارة العمل الجماعي، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (40) النموذج العاملي (القياسي) لمهارة العمل الجماعي



إن النتائج التي نتحصل عليها من خلال النموذج العاملي تجعلنا نتحقق ونتأكد من صحة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، والذي قمنا به في الدراسة الاستطلاعية، وذلك عن

طريق مؤشرات جودة المطابقة، والشكل (40) أعلاه يبين النموذج العامل لمقياس مهارة العمل الجماعي، والذي تحصلنا عليه بعد إدخال البيانات على برنامج (SPSS AMOS 23)، وقد تبين للباحث من خلال مخرجات التحليل العامل التوكيدي للمقياس مجموعة من النتائج، والتي قام بمطابقتها مع المعايير الخاصة أو مؤشرات جودة المطابقة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (143): يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج العامل لمقياس مهارة العمل الجماعي

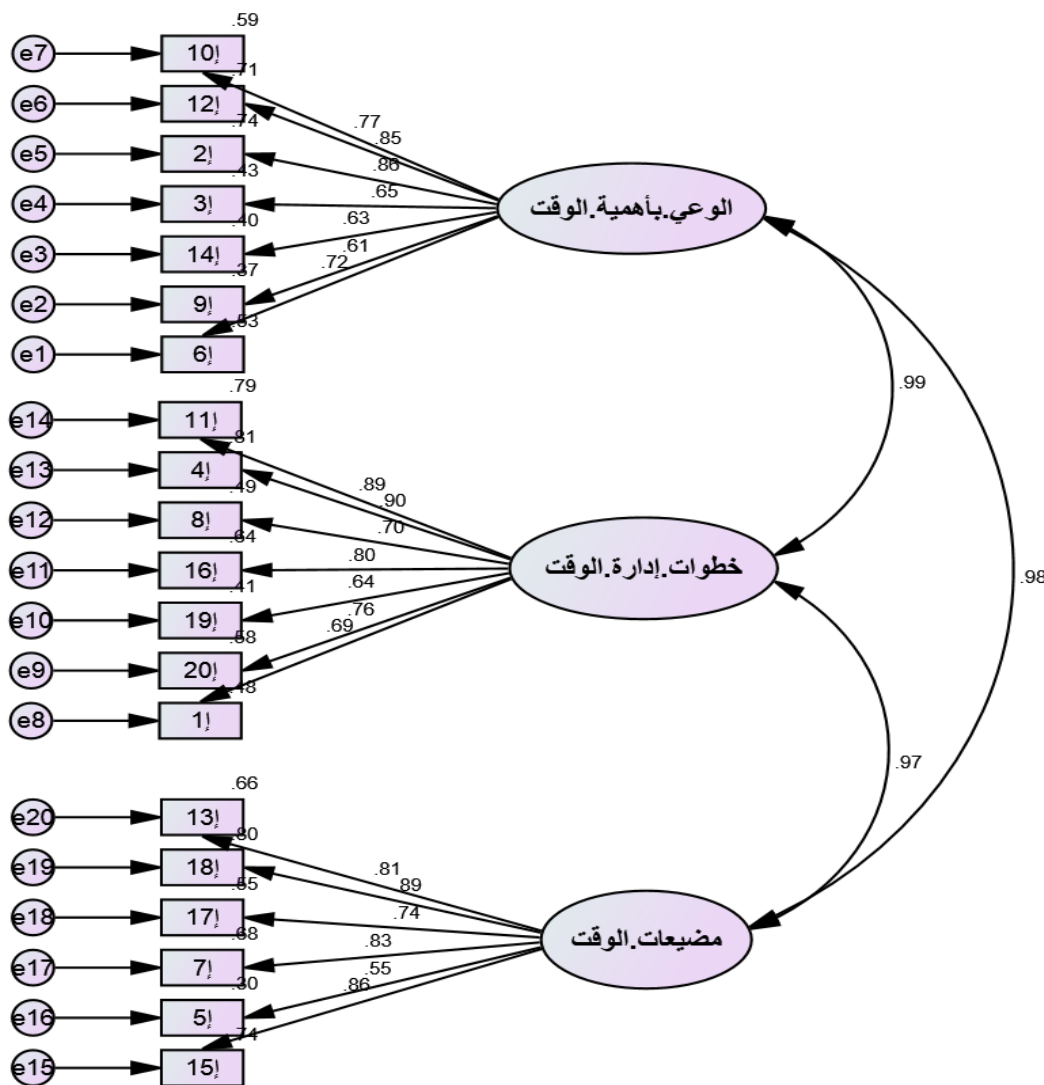
القرار	القيمة المحسوبة	مؤشر المطابقة
حسن المطابقة	4.122	مربع كاي المعياري NC
حسن المطابقة	0.826	مؤشر حسن المطابقة GFI
حسن المطابقة	0.075	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA مؤشر رمسي
حسن المطابقة	0.682	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي CFI

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (143) لمؤشرات المطابقة أن المؤشرات كانت مقبولة نوعاً ما، ذلك أن قيمة مربع كاي المعياري (NC) تساوي 4.122 وهي أقل من القيمة المعيارية 5 وهذا مؤشر جيد، أما قيمة (GFI) فكانت 0.826 وهي قيمة جيدة إذ فاقت 0.5 كما أنها اقتربت من القيمة النموذجية (1)، كما نجد قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA) 0.075 وهي قيمة جيدة إذ ينبغي أن تكون بين 0.05 و 0.08، وأخيراً قيمة مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي (CFI) فكانت 0.682 وهي قيمة جيدة حيث جاءت أكبر من 0.6 (القيمة المعيارية).

ثالثاً: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مهارة إدارة الوقت

بعد الاطلاع على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي وما سبقه من موروث نظري حول مهارة إدارة الوقت قام الباحث ببناء نموذج عاملي لمقياس مهارة إدارة الوقت، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (41) النموذج العاملي (القياسي) لمهارة إدارة الوقت



إن النتائج التي نتحصل عليها من خلال النموذج العاملي تجعلنا نتحقق ونتأكد من صحة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، والذي قمنا به في الدراسة الاستطلاعية، وذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة، والشكل (41) أعلاه يبين النموذج العاملي لمقياس مهارة إدارة الوقت، والذي تحصلنا عليه بعد إدخال البيانات على برنامج (SPSS AMOS 23)، وقد تبين للباحث من خلال مخرجات التحليل العاملي التوكيدي للمقياس مجموعة من النتائج، والتي قام بمطابقتها مع المعايير الخاصة أو مؤشرات جودة المطابقة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (144): يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس مهارة إدارة الوقت

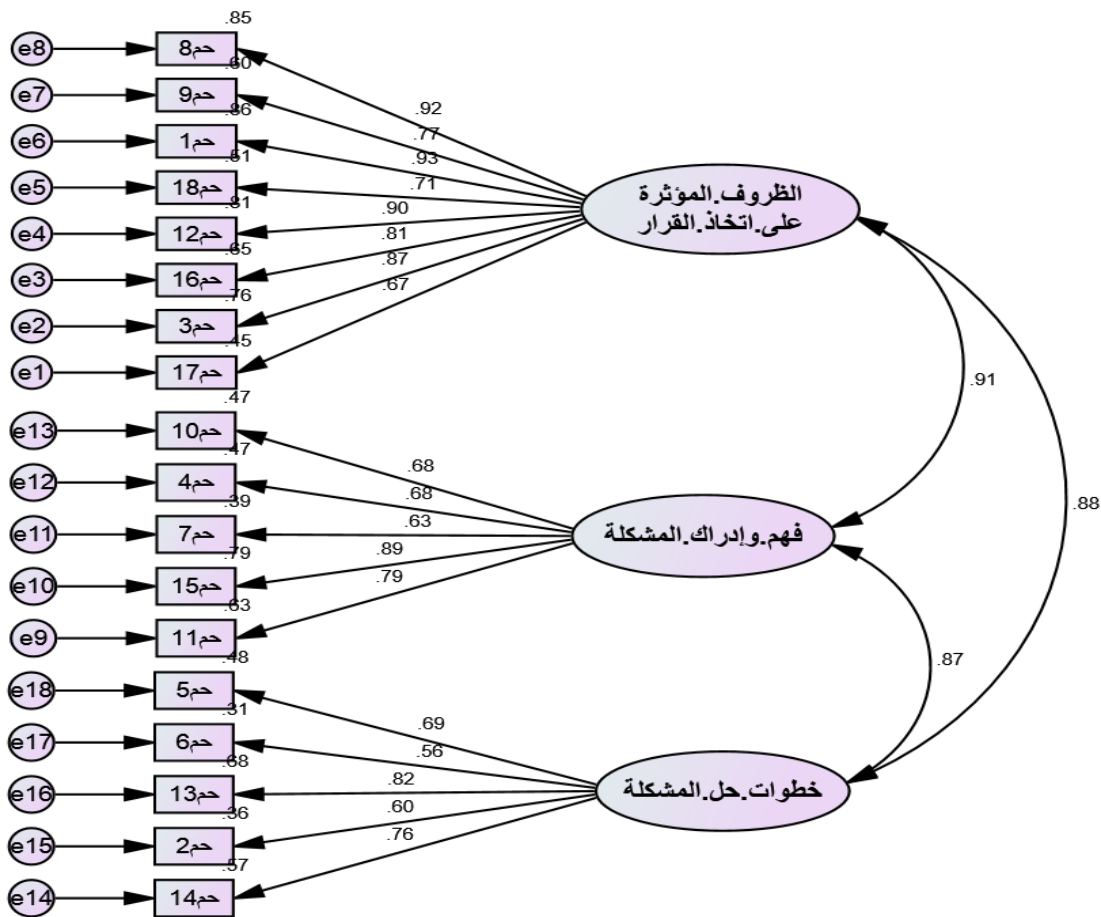
القرار	القيمة المحسوبة	مؤشر المطابقة
حسن المطابقة	3.222	مربع كاي المعياري NC
حسن المطابقة	0.756	مؤشر حسن المطابقة GFI
حسن المطابقة	0.066	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA مؤشر رمسي
حسن المطابقة	0.736	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي CFI

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (144) لمؤشرات المطابقة أن المؤشرات كانت مقبولة نوعاً ما، ذلك أن قيمة مربع كاي المعياري (NC) تساوي 3.222 وهي أقل من القيمة المعيارية 5 وهذا مؤشر جيد، أما قيمة (GFI) فكانت 0.756 وهي قيمة جيدة إذ فاقت 0.5 كما أنها اقتربت من القيمة النموذجية (1)، كما نجد قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA) 0.066 وهي قيمة جيدة إذ ينبغي أن تكون بين 0.05 و 0.08، وأخيراً قيمة مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي (CFI) فكانت 0.736 وهي قيمة جيدة حيث جاءت أكبر من 0.6 (القيمة المعيارية).

رابعاً: نتائج التحليل العاملي التوكيدي مقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

بعد الاطلاع على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي وما سبقه من موروث نظري حول مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار قام الباحث ببناء نموذج عاملي لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (42) النموذج العاملي (القياسي) لمهارة حل المشكلات واتخاذ القرار



إن النتائج التي نتحصل عليها من خلال النموذج العاملي تجعلنا نتحقق ونتأكد من صحة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، والذي قمنا به في الدراسة الاستطلاعية، وذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة، والشكل (42) أعلاه يبين النموذج العاملي لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، والذي تحصلنا عليه بعد إدخال البيانات على برنامج (SPSS AMOS 23)، وقد تبين للباحث من خلال مخرجات التحليل العاملي التوكيدي للمقياس مجموعة من النتائج، والتي قام بمطابقتها مع المعايير الخاصة أو مؤشرات جودة المطابقة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (145): يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

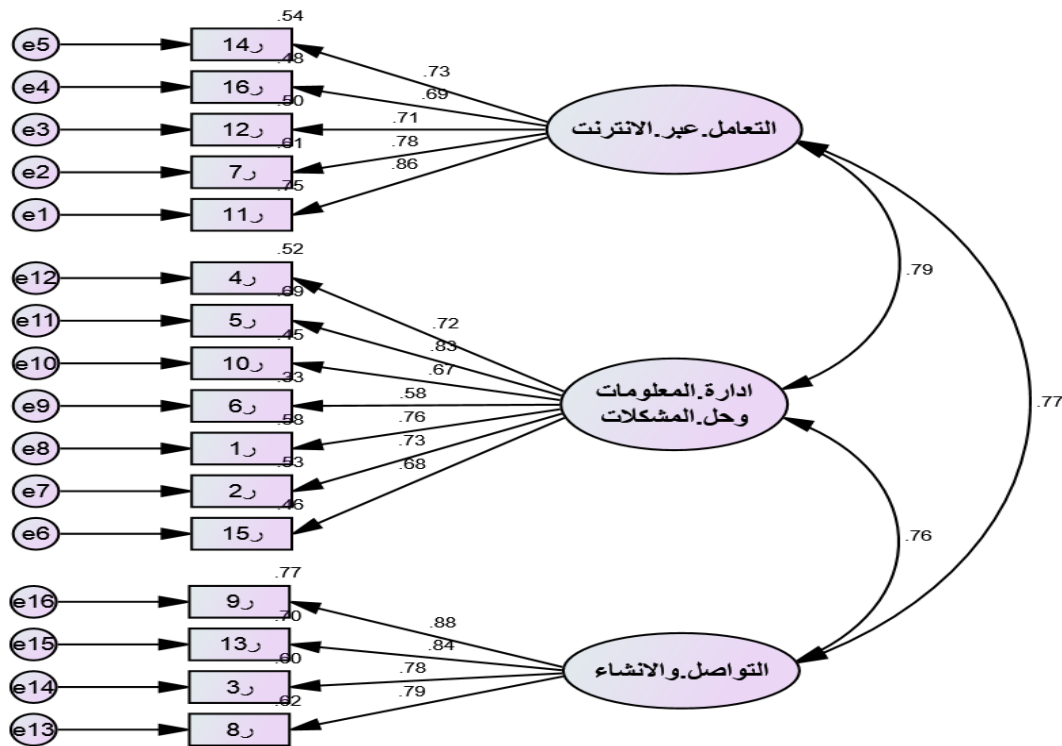
القرار	القيمة المحسوبة	مؤشر المطابقة
حسن المطابقة	4.789	مربع كاي المعياري NC
حسن المطابقة	0.896	مؤشر حسن المطابقة GFI
حسن المطابقة	0.079	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA مؤشر رمسي
حسن المطابقة	0.839	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي CFI

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (145) لمؤشرات المطابقة أن المؤشرات كانت مقبولة نوعا ما، ذلك أن قيمة مربع كاي المعياري (NC) تساوي 4.789 وهي أقل من القيمة المعيارية 5 وهذا مؤشر جيد، أما قيمة (GFI) فكانت 0.896 وهي قيمة جيدة إذ فاقت 0.5 كما أنها اقتربت من القيمة النموذجية (1)، كما نجد قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA) 0.079 وهي قيمة جيدة إذ ينبغي أن تكون بين 0.05 و0.08، وأخيرا قيمة مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي (CFI) فكانت 0.839 وهي قيمة جيدة حيث جاءت أكبر من 0.6 (القيمة المعيارية).

خامسا: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المهارة الرقمية

بعد الاطلاع على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي وما سبقه من موروث نظري حول المهارة الرقمية قام الباحث ببناء نموذج عاملي لمقياس المهارة الرقمية، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (43) النموذج العاملي (القياسي) للمهارة الرقمية



إن النتائج التي نتحصل عليها من خلال النموذج العاملي تجعلنا نتحقق ونتأكد من صحة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، والذي قمنا به في الدراسة الاستطلاعية، وذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة، والشكل (43) أعلاه يبين النموذج العاملي لمقياس المهارة الرقمية، والذي تحصلنا عليه بعد إدخال البيانات على برنامج (SPSS AMOS 23)، وقد تبين للباحث من خلال مخرجات التحليل العاملي التوكيدي للمقياس مجموعة من النتائج،

والتي قام بمطابقتها مع المعايير الخاصة أو مؤشرات جودة المطابقة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (146): يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس المهارة الرقمية

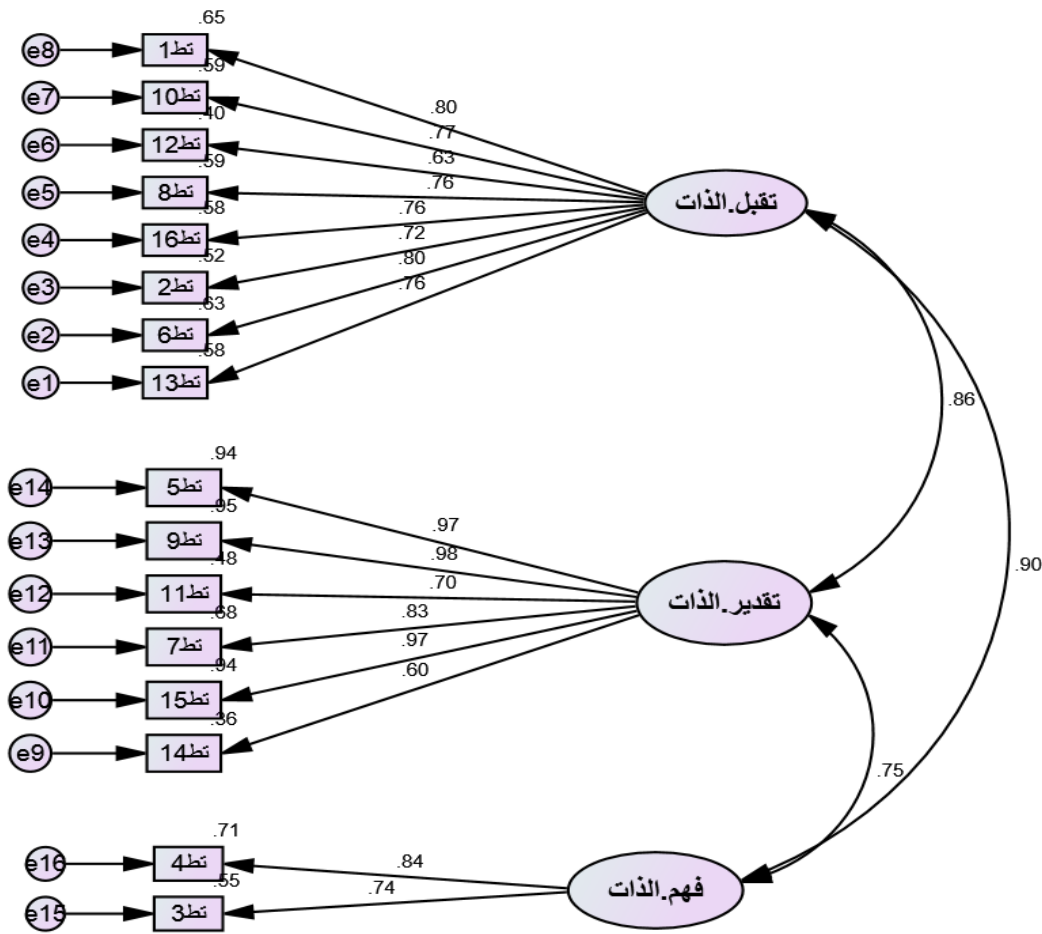
القرار	القيمة المحسوبة	مؤشر المطابقة
حسن المطابقة	4.356	مربع كاي المعياري NC
حسن المطابقة	0.813	مؤشر حسن المطابقة GFI
حسن المطابقة	0.072	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA مؤشر رمسي
حسن المطابقة	0.673	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي CFI

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (146) لمؤشرات المطابقة أن المؤشرات كانت مقبولة نوعا ما، ذلك أن قيمة مربع كاي المعياري (NC) تساوي 4.356 وهي أقل من القيمة المعيارية 5 وهذا مؤشر جيد، أما قيمة (GFI) فكانت 0.813 وهي قيمة جيدة إذ فاقت 0.5 كما أنها اقتربت من القيمة النموذجية (1)، كما نجد قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA) 0.072 وهي قيمة جيدة إذ ينبغي أن تكون بين 0.05 و 0.08، وأخيرا قيمة مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي (CFI) فكانت 0.673 وهي قيمة جيدة حيث جاءت أكبر من 0.6 (القيمة المعيارية).

سادسا: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مهارة تطوير الذات

بعد الاطلاع على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي وما سبقه من موروث نظري حول المهارة الرقمية قام الباحث ببناء نموذج عاملي لمقياس مهارة تطوير الذات، والشكل التالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (44) النموذج العاملي (القياسي) لمهارة تطوير الذات



إن النتائج التي نتحصل عليها من خلال النموذج العاملي تجعلنا نتحقق ونتأكد من صحة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي، والذي قمنا به في الدراسة الاستطلاعية، وذلك عن طريق مؤشرات جودة المطابقة، والشكل (44) أعلاه يبين النموذج العاملي لمقياس تطوير الذات، والذي تحصلنا عليه بعد إدخال البيانات على برنامج (SPSS AMOS 23)، وقد تبين للباحث من خلال مخرجات التحليل العاملي التوكيدي للمقياس مجموعة من النتائج، والتي قام بمطابقتها مع المعايير الخاصة أو مؤشرات جودة المطابقة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (147): يوضح مؤشرات المطابقة للنموذج العاملي لمقياس مهارة تطوير الذات

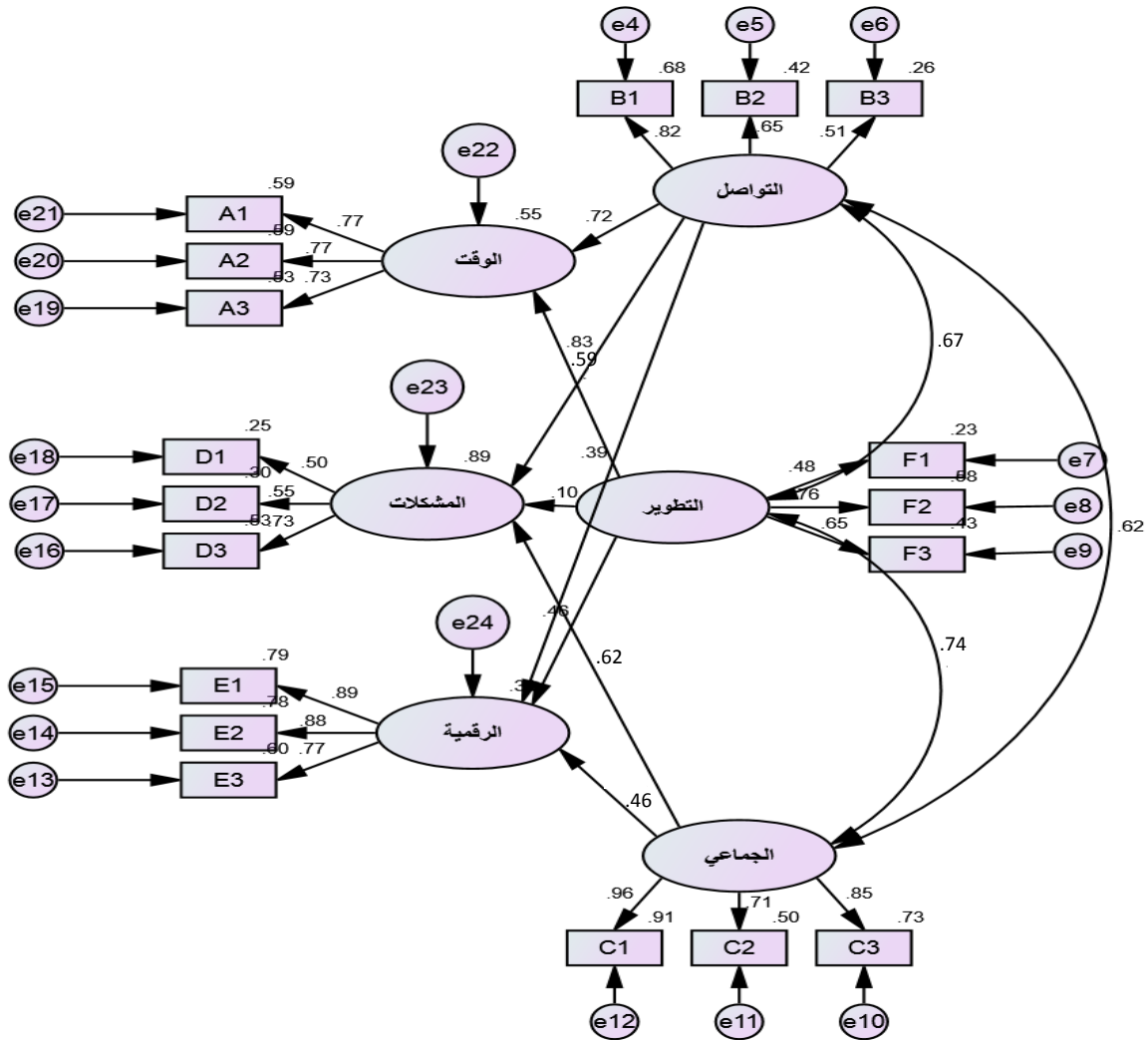
القرار	القيمة المحسوبة	مؤشر المطابقة
حسن المطابقة	3.744	مربع كاي المعياري NC
حسن المطابقة	0.823	مؤشر حسن المطابقة GFI
حسن المطابقة	0.079	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA مؤشر رمسي
حسن المطابقة	0.812	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي CFI

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (147) لمؤشرات المطابقة أن المؤشرات كانت مقبولة نوعا ما، ذلك أن قيمة مربع كاي المعياري (NC) تساوي 4.356 وهي أقل من القيمة المعيارية 5 وهذا مؤشر جيد، أما قيمة (GFI) فكانت 0.823 وهي قيمة جيدة إذ فاقت 0.5 كما أنها اقتربت من القيمة النموذجية (1)، كما نجد قيمة الجذر التربيعي لخطأ الاقتراب (RMSEA) 0.079 وهي قيمة جيدة إذ ينبغي أن تكون بين 0.05 و 0.08، وأخيرا قيمة مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي (CFI) فكانت 0.812 وهي قيمة جيدة حيث جاءت أكبر من 0.6 (القيمة المعيارية).

2- اختبار النموذج البنائي لمقاييس الدراسة (النموذج الكلي):

بعد التأكد من الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة الخاصة بالمهارات المرنة للموارد البشرية عن طريق التحليل العاملي الاستكشافي والطرق المعروفة لقياس الخصائص السيكومترية للمقاييس، قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي وذلك لمعرفة مدى مطابقة النماذج التي افترضها والتي أظهرت نتائجها كلها حسن المطابقة للمعايير والشروط الخاصة بذلك، وبعد ذلك قام الباحث ببناء نموذج بنائي كلي يجمع المهارات المرنة كاملة مع بعضها البعض وذلك لمعرفة مدى ملاءمة النموذج لتمثيل العلاقات المختلفة بين المهارات المرنة للموارد البشرية، وكانت النتائج كما هو موضح فيما يلي:

الشكل رقم (45): النموذج البنائي الكلي للمهارات المرنة للموارد البشرية



مؤشرات المطابقة لمقاييس الدراسة (النموذج الكلي):

هناك العديد من المؤشرات التي ينبغي التأكد من مطابقتها للمعايير العلمية وذلك للتحقق من صحة النموذج العاملي لمقاييس الدراسة، وهي مؤشرات المطابقة المطلقة، ومؤشرات المطابقة الاقتصادية، ومؤشرات المطابقة المقارنة.

أولاً: مؤشرات المطابقة المطلقة:

تتمثل مؤشرات المطابقة المطلقة في: مستوى الدلالة الإحصائية: مربع كاي المعياري، ويرمز له بـ NC، وجذر متوسط مربعات البواقي RMR، وجذر متوسط البواقي المعياري SRMR، والجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA، والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (148): مؤشرات المطابقة المطلقة للنموذج العاملي للمهارات المرنة

المؤشر	القيمة المحسوبة	قرار المطابقة
مربع كاي Cmin أو χ^2	4.148	حسن المطابقة
درجات الحرية df	153	حسن المطابقة
مستوى الدلالة	0.000	حسن المطابقة
النسبة Cmin/df	634.788	حسن المطابقة
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	0.069	حسن المطابقة
جذر متوسط مربعات البواقي المعياري SRMR	0.072	حسن المطابقة

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (148) نلاحظ أن مستوى الدلالة دال عند مستوى الدلالة 0.01 غير أنه لا يعول عليه كثيراً لأن حجم العينة كبير مما يؤثر عليه، أما الشرط الثاني فهو قيمة NC والذي يجب أن يكون أقل من 5 وقد بلغ في هذا النموذج 4.148 وهو مؤشر جيد، أما جذر المربعات البواقي المعيارية SRMR والذي يجب أن يكون أقل من 0.08 فقد بلغ 0.072 وهو دليل آخر على حسن المطابقة، أما قيمة جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA والتي يجب أن تقع بين 0.05 و 0.08 فكانت قيمتها 0.69، ومن خلال هذه القيم نستنتج أن مؤشرات المطابقة المطلقة كلها حسنة التطابق وموافقة للمعايير.

ثانياً: مؤشرات المطابقة الاقتصادية

وتتمثل هذه المؤشرات في الصدق المتوقع الزائف ECVI، ومؤشر جودة المطابقة GFI، ومؤشر المطابقة المعياري NFI، ومؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي CFI، ومؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI، ومحك المعلومات AIC، والجدول التالي يوضح أهم النتائج:

الجدول رقم (149): مؤشرات المطابقة الاقتصادية للنموذج العاملي للمهارات المرنة

المؤشر	القيمة المحسوبة	قرار المطابقة
الصدق المتوقع الزائف ECVI	2.578	حسن المطابقة
مؤشر جودة المطابقة GFI	0.701	حسن المطابقة
مؤشر المطابقة المعياري NFI	0.612	حسن المطابقة
مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي CFI	0.631	حسن المطابقة
مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	0.675	حسن المطابقة
محك المعلومات AIC	1211.213	حسن المطابقة

من خلال الجدول رقم (149) نلاحظ أن قيمة الصدق المتوقع الزائف ECVI 2.578 وهي أقل من قيمة النموذج المستقل المقدرة بـ 8.975، ومؤشر جودة المطابقة GFI بلغ 0.701 وهي قيمة جيدة حيث ينبغي أن تكون أكبر من 0.5 أو تفوق 0.6، وقيمة مؤشر المطابقة المعياري NFI 0.612 والتي فاقت 0.5 وهي أكبر من 0.6 مما يدل على حسن المطابقة، أما قيمة مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي CFI فكانت 0.631 وهي قيمة تفوق 0.5 مما يدل على حسن المطابقة، ومؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI بلغ 0.675 وهي أعلى من 0.5 كما فاقت 0.6 مما يدل على حسن المطابقة، ومحك المعلومات AIC بلغت قيمته 1211.213 وهي قيمة أصغر من قيمة النموذج المستقل المقدرة بـ 3244.632، وفي الأخير نستخلص من النتائج المذكورة في الجدول رقم (149) أن مؤشرات المطابقة الاقتصادية جاءت موافقة للمعايير.

ثالثاً: مؤشرات المطابقة المقارنة

وتحتوي هذه المؤشرات على مؤشر توكر.لويس TLI، ومؤشر المطابقة المتزايد IFI، وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (150): مؤشرات المطابقة المقارنة للنموذج العاملي للمهارات المرنة

المؤشر	القيمة المحسوبة	قرار المطابقة
مؤشر توكر.لويس TLI	0.925	حسن المطابقة
مؤشر المطابقة المتزايد IFI	0.936	حسن المطابقة

من خلال الجدول رقم (150) نلاحظ أن قيمة مؤشر توكر.لويس TLI بلغت 0.925 ، أما قيمة مؤشر المطابقة المتزايد IFI فبلغت 0.936 وهي قيم فاقت القيمة المعيارية 0.9 وقاربت من 1 الصحيح، وهذا ما يجعلنا نقول بأن مؤشرات المطابقة المقارنة جاءت وفق المعايير.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول السابقة يمكننا القول بأن مؤشرات المطابقة كلها جاءت مقبولة (المطابقة المطلقة، ومؤشرات المطابقة الاقتصادية، ومؤشرات المطابقة المقارنة) وهذا دليل على حسن مطابقة النموذج المفترض، وهو الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية القائلة: النموذج البنائي المفترض يستوفي شروط حسن المطابقة ما يجعله قادراً على تمثيل العلاقات بين مختلف المهارات المرنة للموارد البشرية، كما تم افتراضها في الشكل رقم (1).

اختبار العلاقة بين مجموع المهارات المرنة للموارد البشرية:

من خلال النتائج التي تحصل عليها الباحث عن طريق برنامج Amos يمكن له اختبار العلاقات بين المهارات المرنة والتي افترضها الباحث في النموذج، والشكل رقم (45) يوضح مجموع المهارات وعلاقتها ببعضها البعض.

يُظهر الشكل رقم (45) النموذج لبنائي الكلي و الجامع للعلاقة بين مجموعة المهارات المرنة للموارد البشرية وتأثير كل واحدة منها في بقية المهارات، والمتمثلة في (مهارة العمل الجماعي، مهارة التواصل، مهارة إدارة الوقت، مهارة تطوير الذات، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، المهارة الرقمية)، حيث تمثل الأسهم ذات الاتجاهين علاقة المهارات ببعضها البعض، والتي يجب أن تتعدى قيمتها 0.20 وأن تقل عن 0.80 حتى تعبر عن العلاقة بين المهارات، ومن الملاحظ في الشكل أن مهارة التواصل ترتبط بمهارة العمل الجماعي بقيمة 0.62، وجاءت قيمة ارتباط مهارة التواصل بمهارة تطوير الذات 0.16 في حين جاءت قيمة الارتباط بين مهارة العمل الجماعي بمهارة تطوير الذات 0.11 والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (151): ارتباطات المهارات ببعضها البعض

	Estimate	S.E.	C.R.	P
التواصل <--> الجماعي	.621	.382	11.312	***
التطوير <--> الجماعي	.741	.152	2.312	***
التطوير <--> التواصل	.674	.497	2.904	***

تحليل التأثيرات بين مجموع المهارات المرنة للموارد البشرية:

من خلال الشكل السابق رقم (45) يمكن القول بأن مجموع المهارات المرنة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وذلك من خلال الشكل بحيث تمثل الأسهم ذات الاتجاه الواحد تأثير المهارات في بعضها البعض، والشكل يوضح أن كل القيم جاءت دالة إحصائياً في مستوى التأثير، حيث تمثل الأسهم ذات الاتجاه الواحد تأثير المهارات في بعضها البعض، والتي يجب أن تتعدى قيمتها 0.20 وأن تقل عن 0.80 حتى تعبر عن العلاقة بين المهارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (152): قيم ومستويات الدلالة لتأثير المهارات المرنة في بعضها البعض

	Estimate	S.E.	C.R.	P
التطوير <--- الوقت	.592	.045	2.297	***
التطوير <--- المشكلات	.613	.040	2.202	***
التطوير <--- الرقمية	.460	.086	7.650	***
التواصل <--- المشكلات	.828	.027	12.597	***
التواصل <--- الوقت	.720	.023	14.044	***
التواصل <--- الرقمية	.395	.038	6.768	***
الجماعي <--- الرقمية	.463	.099	7.219	***
الجماعي <--- المشكلات	.624	.061	2.693	***

من خلال النتائج في الجدول رقم (152) نلاحظ أن المهارات المرنة تؤثر في بعضها البعض، وقد جاءت قيم التأثير كلها دالة إحصائياً وهو دليل على أن المهارات المرنة تؤثر كل منها على الأخرى كما أنها تكمل بعضها البعض.

أثبتت إجابات الأفراد على مقاييس المهارات المرنة للموارد البشرية وجود علاقات إيجابية بين هذه المهارات، إذ تعتبر مكملة لبعضها البعض، وترتبط هذه المهارات فيما بينها لتشكيل فيما بينها الموظف ذو المهارة والكفاءة القادر على التكيف مع الظروف التي تواجهه في بيئة عمله المتسمة بالتغير والتقلب، ومما نلاحظه أن هذه لمهارات منها ماله علاقة مباشرة ببعضها البعض مثل: التواصل والعمل الجماعي، كما أن النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المهارات المرنة جاء مطابقاً للمؤشرات المعمول بها والخاصة بحسن المطابقة، وعليه يمكن القول بأنه لا يمكن للمورد البشري أن يقوم بمهامه ووظائفه إلا إذا ما تمكن من مجموعة المهارات المرنة، فهي المحفز والداعم لكل أنشطته على اختلافها، وقد جاءت العديد من الدراسات تؤكد على علاقة المهارات المرنة ببعضها البعض، حيث يرى (العتيبي، 2009) أن هناك علاقة بين اتخاذ القرار وتطوير الذات وفاعليتها، إذ يعتبر التمكن من اتخاذ القرار صفة الفرد الوداع من نفسه المقدر لها الفاهم لما يؤثر فيها، كما جاءت دراسة كل من (Kamarudin and all, 2015) مؤكدة على العلاقة الكبيرة بين التواصل والعمل الجماعي وأثر هذه المهارات على التعلم والتعليم، إن مهارتي التواصل والعمل الجماعي من

أهم المهارات التي ينبغي على الموارد البشرية التمكن منها والاتصاف بها، فعن طريقها يتم التفاعل بين الفرد وبيئة عمله وما تحتويه من موارد أخرى، فتفاعل الفرد مع من يشاركونه مكان عمله والتكيف والاندماج معهم من شأنه أن يحسن من أداء الفرد وتعلمه لمهارات جديدة وتكيفه مع ما يستجد في بيئته، ومن خلال الدراسات السابقة والتي تناولت مهارتي العمل الجماعي والتواصل يمكن اعتبارهما أهم المهارات المرنة المدروسة في بحثنا هذا، ومن خلالها يتم استثمار وتطوير المهارات الأخرى كما ويتم تعلم غيرها من المهارات.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من النموذج يمكن القول بأن المهارات المرنة المدروسة ترتبط فيما بينها ارتباطا يجعلنا نقول بأننا لا يمكن أن نفصل أحدها على الآخر، إذ لا يمكن الحديث عن مهارة العمل الجماعي مثلا عند فرد يعاني أو لديه مشكلة في مهارة التواصل، كما لا يمكن الحديث عن مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار عند فرد يعاني أو لديه شك أو نظرة سلبية تجاه ذاته.

1-1-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: تصميم (الجانب الشكلي) للنظام الإلكتروني المقترح جيد من وجهة الموارد البشرية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بمعالجة البيانات باستخدام اختبار t.test لعينة واحدة بقيمة اختبارية، وذلك لمعرفة متوسط إجابات الأفراد ومقارنته بالقيمة الاختبارية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (153): نتائج اختبار t.test لعينة واحدة للتحقق من تصميم الجانب الشكلي

للنظام الإلكتروني للمهارات المرنة للموارد البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تصميم الجانب الشكلي للنظام الإلكتروني	5.488	0.714	3	46.442	177	0.000

من خلال نتائج الجدول رقم (153) نلاحظ أن متوسط إجابات الأفراد يقدر بـ: 5.488 وهو أكبر من القيمة الاختبارية المقدر بـ: 3، وبلغت قيمة اختبار t 46.442 بانحراف معياري 0.714 وبدرجة حرية 177 ونسبة دلالة بلغت 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهو الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية القائلة: بأن تصميم (الجانب الشكلي) للنظام الإلكتروني جيد من وجهة نظر الموارد البشرية.

ويُرجع الباحث نتائج إجابات الأفراد هذه على أن تصميم الجانب الشكلي مناسب ومطابق للمعايير الأرغونومية التي وضعها المختصون في الأرغونوميا، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى ضرورة توفر مجموعة من الخصائص في المواقع والأنظمة الإلكترونية لتسهيل عمل المستخدمين عليها وتحقيق الغاية من إنشائها، فوضوح المحتوى والتوزيع المنطقي له أمر مهم بالنسبة للمستخدم كي لا يضيع وقته باحثاً ومنقبا على ما يحتاجه، وذلك ما أشار إليه (Jean and all, 2013؛ Boucher, 2009) حيث أن وضوح الشاشة وتوزيع المحتوى

توزيعاً منطقياً من غير إخلال بالمعنى العام للشاشة، إذ وعند قيام المستخدم بتصفح النظام أو الموقع ينبغي عليه أن لا يتشتت ذهنه وأن يظهر له المحتوى من دون عناء في البحث عنه، كما أن ألوان الشاشة والعناوين الرئيسة والفرعية ينبغي أن تقدم الخدمة وتوجه المستخدم.

إن طبيعة الخلفية التي يستخدمها المصمم عادة ما يكون لها علاقة بالموضوع الذي يتناوله النظام أو الموقع، وعليه ينبغي على المصممين أن يختاروا لبرامجهم ومواقعهم ما يتناسب مع موضوعها، وعليه ومن هذا المنطلق ركز الباحث على اختيار طريقة واحدة لعرض المعلومات داخل النظام حفاظاً على تركيز المستخدم، كما سعى إلى التقليل قدر الإمكان من الألوان التي تذهب انتباه المستخدم وتصرفه عن الهدف الأساسي للنظام، وقد ركز كذلك على التنقل السلس بين صفحات النظام وواجهاته حرصاً على وقت المستخدم وحفاظاً على تركيزه.

أشارت العديد من الكتابات حول المعايير الأرخونومية لتصميم واجهات نسق الإنسان-آلة من أمثال Spérando (2001) و Bastain et Scapin (1993) إلى أنه ينبغي أن يراعي المصمم عند تصميمه معايير تجعل من تصفح النظام أو الموقع أمراً مريحاً وممتعاً، ولذلك حاول الباحث قدر الإمكان أن يجعل من واجهات النظام واضحة المعالم ظاهرة المعنى، وذلك عن طريق التنظيم الجيد لواجهات النظام ومحتواه، إذ وحسب ما جاء في العديد من الأبحاث والدراسات (Jean and all, 2013؛ Boucher, 2009؛ Balbo, 1994؛ Jean, 2008) ينبغي على المصممين أن يراعوا التنظيم في عرض المحتويات على الواجهات، إذ يسعى المستخدم إلى الحصول على المعلومة بأقل جهد ممكن ولا يكون ذلك إلا بالتنظيم الجيد لشاشات وواجهات النظام، ويدخل في هذا التنظيم كل من الألوان المستخدمة للعرض والعناوين الرئيسة والفرعية ونوع الخط المكتوبة به ومكان هذه المحتويات، ومن أجل ذلك جاءت الصفحات محققة ما وضعت لأجله وهو تعريف الموظف بأهم المهارات المرنة التي ينبغي عليه التمكن منها والعمل على تطويرها وكيفية ذلك، كما وقد حقق النظام شرط

الوضوح والدقة وعدم التشويش على المستخدم وذلك من خلال استجاباتهم لمحور التصميم، إذ كانت إجاباتهم كلها بالموافقة على كون التصميم مناسب والشكل العام للنظام موافق وجيد وحقق ما وضع لأجله.

1-1-4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على: النظام الإلكتروني المقترح مفيد من وجهة نظر الموارد البشرية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بمعالجة البيانات باستخدام اختبار t.test لعينة واحدة بقيمة اختبارية، وذلك لمعرفة متوسط إجابات الأفراد ومقارنته بالقيمة الاختبارية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (154): نتائج اختبار t.test لعينة واحدة للتحقق من فائدة النظام الإلكتروني

بالنسبة للموارد البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النظام الإلكتروني مفيد للموارد البشرية	5.488	0.707	3	46.964	177	0.000

من خلال نتائج الجدول رقم (154) نلاحظ أن متوسط إجابات الأفراد يقدر بـ: 5.488 وهو أكبر من القيمة الاختبارية المقدر بـ: 3، وبلغت قيمة اختبار t 46.964 بانحراف معياري 0.707 وبدرجة حرية 177 وبنسبة دلالة بلغت 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهو الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية القائلة: النظام الإلكتروني المقترح مفيد من وجهة نظر الموارد البشرية.

ويُرجع الباحث هذه النتائج إلى أن النظام الإلكتروني وما يحتويه من مهارات مرنة من شأنها تعرف الموارد البشرية بهذه المهارات وضرورة العمل على تنميتها وتطويرها، حيث

يعمل النظام على تتبع هذه المهارات، كما أن الموارد البشرية تحتاج على التعرف على هذه المهارات والعلاقة فيما بينها، إذ يوجد الكثر من الأفراد ليست لهم اية دراية أو معلومة حول المهارات المرنة ومن خلال النظام الإلكتروني سعى الباحث إلى التعريف بهذه المهارات عن طريق مجموعة من المقاييس التي يجيب عليها الأفراد، ومن خلال إجاباتهم واطلاعهم على بنود هذه المقاييس المتعلقة بالمهارات المرنة يكون الأفراد فكرة حولها، ومن خلال النظام كذلك يتمكن الأفراد من معرفة مستواهم فيها وكيفية تنميتها وتطويرها.

سعى الباحث من خلال تصميمه وبناءه للنظام الإلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية أن يجعله مفيداً من خلال ما يقدمه من معلومات وتوضيحات حول المهارات المرنة، كما يقدم خدمة في تحسين العمل واتقان المهارة الرقمية، ومن فائدة النظام أن كان محتواه في صلب موضوع الموارد البشرية وما يتعلق بها، ومن خلال ما تم وضعه من مقاييس داخله يمكن للمستخدم أن يتعرف على المهارات المرنة، كما أنه يمكنه التواصل مع المختص في الموارد البشرية لمعرفة كيفية تطوير هذه المهارات، ولعل هذا ما جعل أفراد العينة يتجاوبون بشكل إيجابي مع النظام ويستفيدون من تجربته والعمل عليه.

يعتبر النظام الإلكتروني أداة يتم من خلالها التعرف على المهارات المرنة للموارد البشرية، كما أنه يسعى إلى تتبعها والعمل على تنميتها وتطويرها، والنظام الإلكتروني يساهم في تطوير المهارة الرقمية للمستخدمين له، إذ وعن طريقه يتمكن الموظف من التعامل مع جهاز الحاسوب والإجابة على الأسئلة والعبارات المتضمنة فيه، والتنقل بين شاشاته وصفحاته، وهو الأمر الذي حاول الباحث إبرازه من خلال تصميمه للنظام الإلكتروني.

1-1-5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على: النظام الإلكتروني المقترح سهل الاستخدام من وجهة نظر كل الموارد البشرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب متوسطات إجابات الأفراد على بنود ومحاور مقياس النظام الإلكتروني، بحيث تعتبر الإجابة على بنود المحور المتعلق بسهولة استخدام النظام الإلكتروني هي المحددة لمدى سهولة هذا النظام، وقد قام الباحث بحساب اختبار t.test لعينة واحدة، وذلك لمعرفة متوسط إجابات، وعليه كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (155): نتائج اختبار t.test لعينة واحدة لمعرفة مستوى سهولة استخدام النظام الإلكتروني بالنسبة للموارد البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	قيمة ت T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
سهولة استخدام النظام الإلكتروني	10.247	1.172	5.5	54.041	177	0.000

من خلال نتائج الجدول رقم (155) نلاحظ أن متوسط إجابات الأفراد يقدر بـ: 10.247 وهو أكبر من القيمة الاختبارية المقدر بـ: 5.5، وبلغت قيمة اختبار t 54.041 بانحراف معياري 1.172 وبدرجة حرية 177 وبنسبة دلالة بلغت 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وهو الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية القائلة بأن النظام الإلكتروني المقترح سهل الاستخدام من وجهة نظر كل الموارد البشرية.

وعليه يمكن القول بأن النظام الإلكتروني سهل الاستخدام من وجهة نظر الموارد البشرية، ويُرجع الباحث هذه النتائج إلى التصميم الجيد والبسيط، حيث أن المستخدم لهذا النظام لا يجد أية صعوبة في التعامل معه، ذلك أن الباحث سعى قدر الإمكان إلى تبسيط وتبسيط كل الإجراءات داخل النظام، وذلك اعتماداً على ما تم تناوله في العديد من الدراسات التي دعت

إلى ضرورة التبسيط والتيسير قدر المستطاع لجعل النظام في متناول الجميع ممن يريد الاستفادة من خدماته، ولعل هذا ما نجده عند كل من (Renaud Blanch, 2011) والذين تناولوا كلهم مجموعة من الإجراءات التي تجعل من العمل على النظام أمرا سهلا وبسيطا.

ينبغي على المصممين عند تصميم اية أنظمة إلكترونية وبرامج ومواقع أن يراعوا البساطة والسهولة، وذلك لضمان الاستخدام السهل وعدم الوقوع في الأخطاء التي من الممكن أن تؤدي إلى نتائج غير محمودة، ابتداء من شعور المستخدم بالصعوبة والملل عند عدم التمكن من إجراء معين داخل النظام، أو الخطأ وغموض بعض العناصر داخله، وهذا ما يجعل من الأنظمة والمواقع صعبة ويؤدي إلى عدم ثقة المستخدم بها وبالتالي الإعراض عنها وتجنبها، وقد أشار العديد من الباحثين (Jean and all, 2013؛ Boucher, 2009) إلى ضرورة التبسيط في التصميم وعدم التعقيد والتيسير قدر المستطاع، إذ يختلف المستخدمون في قدراتهم العقلية ومهارات التفكير، وقد سعى الباحث إلى تبسيط النظام ومحاولة إخراجها في أبسط شكل مناسب لمختلف المستخدمين، ولعل هذا ما لاحظته أفراد العينة من يسر استخدام النظام وسهولة التعامل معه ومع المعطيات داخله، كما أن الباحث قد سعى إلى إبراز العناصر الأساسية المطلوبة من الموارد البشرية وإظهارها دون الحاجة إلى البحث عنها داخل النظام، حيث اعتمد على المعايير التي أكد عليها المختصون في الجانب الأروغونومي لتصميم المواقع والبرامج.

إن إجابة الأفراد بكون النظام الإلكتروني سهل الاستخدام إنما كان نتيجة لتعاملهم معه والبساطة التي وجدوها فيه، إذ قام الباحث بتصميمه ليوائم مختلف المستخدمين واضعا فيه كل ما من شأنه تسهيل استخدامه، من أوامر ونوافذ للمساعدة، كذلك الإجراءات التي يتبعها المستخدم في عمله على النظام كانت واضحة وسهلة وفي متناول الجميع، بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء إن وجدت واللوائح التحذيرية من وجود الأخطاء وضرورة تصحيحها، مع عدم الانتقال إلى الصفحات الأخرى إلا إذا ما أتم الموظف العمل على الصفحة الحالية، كل

هذه الإجراءات جعلت من النظام الإلكتروني سهل الاستخدام وذلك طبعاً من وجهة نظر الموارد البشرية أفراد العينة.

ينبغي على المصممين للبرامج الإلكترونية ومواقع الأنترنت وأنظمة الحاسوب بما فيها أنظمة التسيير أن يراعوا السهولة واختلاف المستخدمين، إذ سيستخدم البرنامج أو الموقع أكثر من مستخدم ولذلك هم مختلفون بطبيعتهم وفهمهم ومستويات إدراكهم، لذلك ينبغي مراعات هذه الاختلافات عند التصميم ووضع كل ما من شأنه المساعدة أو تسهيل العمل على هذه الأنظمة المحوسبة، ولعلنا نجد (Jean and all, 2013) قد نبهوا على هذا الأمر خصوصاً وأن هذه البرامج والمواقع قد تكون متاحة للجميع وهو ما يطلق عليه بـ: لامركزية التكنولوجيا، أي أن أي فرد له الحق في التعامل معها وعليه ينبغي أن يجد السهولة اللازمة لاستخدامها، كما نجد (Bastien and all, 1997) وعند وضعهم للمعايير التي ينبغي على المصممين أخذها بعين الاعتبار قد أشاروا إلى ضرورة الاهتمام بالجمهور أو الفئة المستهدفة من وضع هذه البرامج، والعمل على تبسيطها قدر الإمكان للتوافق مع قدرات المستخدمين.

1-1-6- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على: النظام الإلكتروني المقترح مرضي للموارد البشرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب متوسطات إجابات الأفراد على بنود ومحاور مقياس النظام الإلكتروني، متوسط الإجابة على بنود المحور المتعلق برضى الموارد البشرية عن النظام الإلكتروني، وقد قام الباحث بحساب اختبار t.test لعينة واحدة بقيمة اختبارية، وذلك لمعرفة متوسط إجابات، وعليه كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (156): نتائج اختبار t.test لعينة واحدة للتحقق من مستوى رضى الموارد البشرية عن النظام الإلكتروني

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	قيمة ت T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
النظام الإلكتروني مرضي للموارد البشرية	4.702	0.568	2.5	51.676	177	0.000

من خلال نتائج الجدول رقم (156) نلاحظ أن متوسط إجابات الأفراد يقدر بـ: 4.702 وهو أكبر من القيمة الاختبارية المقدرة بـ: 2.5، وبلغت قيمة اختبار t 51.676 بانحراف معياري 0.568 وبدرجة حرية 177 وبنسبة دلالة بلغت 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. وهو الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية القائلة: النظام الإلكتروني المقترح مرضي للموارد البشرية.

ويُرجع الباحث هذه النتائج إلى طريقة التصميم الذي راعى فيها الباحث مختلف المعايير الأروغونومية التي ذكرها المختصون، والتي من بينها وضوح المحتوى وأن تكون الواجهات واضحة غير معقدة وسهلة وبسيطة، إذ أشار (Boucher, 2009) إلى ضرورة مراعاة الوضوح والدقة في الواجهات التي يستخدمها المصمم في البرامج والمواقع والأنظمة، إذ ومن

خلالها يتم تفاعل المستخدم مع النظام وهذا ما سعى الباحث إلى إبرازه والاهتمام به عند تصميمه للنظام الإلكتروني.

إن الإتجاه الإيجابي لأفراد لعينة نحو النظام الإلكتروني ورضاهم على محتواه ما هو إلا محصلة لما قام به الباحث من إعداد لهذا النظام، حيث وكما أشار (Jean and all, 2013) إلى ضرورة مراعاة راحة المستخدمين ورضاهم على المحتوى المعروض والذي يقدمه النظام أو الموقع، وذلك عن طريق التركيز على وضوح المحتوى وسهولة الوصول إليه والانتقال من صفحة إلى أخرى دون أي تشويش، وهي نفسها المعايير التي دعى إليها كل من (Bastien and all, 1997) حيث أكدوا على ضرورة التركيز على فهم احتياجات المستخدم والمحتويات التي يبحث عنها داخل النظام أو الموقع، كما أعدو دليلا شاملا ينبغي التقيد به لتصميم واجهات مواقع وأنظمة مريحة ومفيدة من شأنها أن تعمل على رضى المستخدمين، ومن بين العوامل التي أكدوا عليها ردود الأفعال الفورية وتصحيح الأخطاء والحماية منها، والحد الأدنى من الإجراءات والتي نعني به الوصول إلى المعلومة أو المهمة بأقل جهد وأقل إجراءات.

ينبغي على المصمم لأي موقع أو نظام إلكتروني أن يكون له علم باحتياجات المستخدمين وبناء عليها يقوم بإعداد محتوى ومادة الموقع، وعليه يمكن أن يكون هناك فضاء لمعرفة ما يفضله المستخدمون في النظام وما يواجهونه من مشاكل داخله ليقوم المصمم بإصلاحها وتوجيهها، ولعل هذا ما أشار إليه (Jean and all, 2013) من ضرورة فتح باب الحوار مع المستخدمين وتبادل الآراء وكسب الثقة منهم، إذ وعن طريق المراسلات بين المستخدمين والمصمم يكون التطوير للنظام الإلكتروني أو الموقع على شبكة الإنترنت. وعن طريق هذه التحسينات التي يقوم بها المختص يكون هناك رضى المستخدمين على ما يقدمه النظام أو الموقع.

إن إجابة الأفراد بكون النظام الإلكتروني مرضي إنما كان نتيجة لما توفر عليه من وسائل توضيحية ورسائل توجيهية حول ما ينبغي عليهم فعله، كما يرجع الباحث رضى

الموارد البشرية على النظام الإلكتروني المقترح إلى السهولة التي وجدها عند استخدامه واحتوائه على فضاء للمراسلات فيما بينهم وبين المختص وهو الأمر الذي يجعل من هذه المراسلات وسيلة لتطوير وتحسين المهارات المرنة للموارد البشرية من جهة كما يعمل على تطوير وتحسين النظام الإلكتروني والرفع من مستوى رضى المستخدمين له من جهة أخرى.

1-1-7- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السابعة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية السابعة على: النظام الإلكتروني المقترح آمن وغير خطير من وجهة نظر كل الموارد البشرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب t.test لعينة واحدة بقيمة اختبارية، وذلك لمعرفة متوسط إجابات الأفراد ومقارنته بالمتوسط الفرضي، وعليه كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (157): نتائج اختبار t.test لعينة واحدة للتحقق من أمن وعدم خطورة

النظام الإلكتروني من وجهة نظر كل الموارد البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	قيمة ت T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أمن وعدم خطورة النظام الإلكتروني	2.657	0.499	2.5	30.935	177	0.000

من خلال نتائج الجدول رقم (157) نلاحظ أن متوسط إجابات الأفراد يقدر بـ: 2.657 وهو أكبر من القيمة الاختبارية المقدرة بـ: 2.5، وبلغت قيمة اختبار t.test 30.935 بانحراف معياري 0.499 وبدرجة حرية 177 وبنسبة دلالة بلغت 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. وهو الأمر الذي يجعلنا نقبل الفرضية القائلة: النظام الإلكتروني آمن وغير خطير من وجهة نظر الموارد البشرية.

ويُرجع الباحث هذه النتائج إلى التصميم الجيد للنظام، حيث أن المستخدم لا يحس بأي شك أو تردد في الإجابة على بنود ومحاور المقاييس ذلك أنه يشعر بالأمن وأن ما يقدمه من معلومات شخصية ومهنية محمية ولا يمكن لأي شخص الاطلاع عليها، كما أن إجابة الأفراد بكون النظام الإلكتروني آمن لم يكن إلا نتيجة التصميم الجيد للنظام من قبل الباحث.

إن طريقة الدخول والتسجيل في النظام الإلكتروني وحفظ المعلومات صممت بطريقة لا يمكن لأي أحد الاطلاع عليها ما عدى المختص أو من يكون له السلطة والصلاحيات لذلك، ومن خلال التصميم فالباحث حاول مراعات شروط السلامة والأمن المتعلقة بالتصميم والتي يؤكد عليها أغلب الباحثين والمتاولين لموضوع الإدارة الإلكترونية واستخدام الأنظمة الذكية، إذ لا يمكن للمستخدم أن يقوم باستخدام النظام أو الولوج إلى الموقع غلا إذا ما تأكد من سلامة محتواه أولاً، وثانياً من سلامة معلوماته التي يقدمها أثناء استخدامه، حيث يسعى الأفراد على التعامل مع البرامج المحمية والتي تمكنهم من استخدام معلوماتهم بسرية دون الخوف عليها من الضياع أو التلف أو الاحتيال عليها من طرف غيرهم.

يسعى الأفراد ومن خلال تصفحهم لمواقع الإنترنت أو تعاملهم مع الأنظمة الذكية من برامج وأجهزة ذكية إلى الحرص على التعامل ما يتوفر فيها من أمن لمعلوماتهم وما تحتويه أجهزتهم، وإذا ما أحس المستخدم بأنه معرض للخطر أو أن أحدهم يراقبه أو يستخدم معلوماته أو أي شيء يتعلق به عند استخدامه لهذه الأنظمة الذكية فإنه مباشرة يقوم بالكف عن استخدامها واستبدالها بأخرى أكثر أمناً وسلامة بالنسبة إليه، ولهذا ينبغي على المصممين أن يراعوا هذا الشرط أو المعيار وهو معيار الأمن وعدم الخطورة عند تصميمهم للبرامج والأنظمة، سواء كانت هذه الأنظمة متصلة بشبكة الإنترنت أو الإنترنت، فمادام هناك أكثر من مستخدم فإنه يكون هناك نوع من السرية خصوصاً إذا ما تعلق الأمر بمعلومات شخصية أو صور وغيرها مما فيه أو يغلب عليه الخصوصية.

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة للدراسة:

تنص الفرضية العامة على: نظام التسيير الالكتروني المقترح فعال في تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحث بحساب t.test لعينة واحدة بقيمة اختبارية، وذلك لمعرفة متوسط إجابات الأفراد ومقارنته بالمتوسط الفرضي، وعليه كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (158): نتائج اختبار t.test لعينة واحدة للتحقق من فعالية النظام في تتبع

المهارات المرنة للموارد البشرية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاختبارية	قيمة ت T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
فعالية النظام في تتبع المهارات المرنة	37.292	2.935	22	69.512	177	0.000

من خلال نتائج الجدول رقم (158) نلاحظ أن متوسط إجابات الأفراد يقدر بـ: 37.292 وهو أكبر من القيمة الاختبارية المقدرة بـ: 22، وبلغت قيمة اختبار t.test 69.512 بانحراف معياري 2.935 وبدرجة حرية 177 ونسبة دلالة بلغت 0.000 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$. وعليه يمكن القول بتحقيق الفرضية العامة للدراسة والقائلة: نظام التسيير الالكتروني المقترح فعال في تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية.

ويُرجعُ الباحث هذه النتائج إلى توفر النظام على أهم المهارات المرنة التي ينبغي أن تتوفر في الموظفين، وقد ساهم النظام في تعريف الموارد البشرية بأهم المهارات المرنة، إذ قد تضمن مجموعة المقاييس المتعلقة بالمهارات والتي من خلالها استطاع الموظفون التعرف أكثر على هذه المهارات، وقد احتوى البرنامج ستة مقاييس تتعلق بمهارات: (التواصل وإدارة الوقت والعمل الجماعي والمهارة الرقمية ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرار ومهارة تطوير

(الذات)، بالإضافة إلى مجموعة من التوجيهات التي تظهر للموظف من حين لآخر للتبنيه على ضرورة اكتساب وتنمية هذه المهارات، ولعل المستخدم لهذا النظام يظهر له جليا مدى تناسق وتكامل المهارات المرنة فيما بينها، إذ تعتبر مكملة لبعضها البعض، وأي نقص في إحداها يؤثر بالضرورة على الأخرى، وقد تناولت بعض الدراسات موضوع المهارات المرنة والتعريف بها مثل (Tang and all, 2014 ؛ Ruhanita and all, 2011 ؛ علا حجاج، 2014؛ المطرفي، 2012 ؛ العرفج، 2014) والذي أكدت في معظمها على أهمية المهارات المرنة في بيئة العمل الحديثة والتي من أهم مميزاتها التغير المستمر، فلا يمكن للموظف أن يستقر في عمله إلا إذا ما استطاع التكيف مع هذه التغيرات الحاصلة في ظروف العمل ووسائله ومتطلباته.

كما أن الموظف وبامتلاكه للمهارات الصلبة فإنه يمكنه القيام بالمهام الموكلة إليه داخل مكان عمله، وأهم الإجراءات التي ينبغي عليه القيام بها، أما كون الموظف يمتلك المهارات المرنة فإنه يستطيع التفاعل بشكل فعال مع الزملاء والعملاء (الزبائن)، والمهارات المرنة تمكن الموظف من التكيف والتفاعل داخل وخارج كان العمل، وهي تكمل المهارات الصلبة التي هي المتطلبات المهنية للوظيفة. وهذا ما أكدت عليه دراسة معهد تدريب الموظفين بالهند (2014)، وهي نفس النتائج التي أكد عليها كل من (Beheshtifar and Norozy, 2013) في دراستهم عن المهارات الاجتماعية التي تسمح للموظف بالتكيف والتفاعل مع زملائه والنجاح في وظيفته، كما أنها تتيح للفرد فرصة التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية في الحالات والمواقف الشخصية.

إنّ الموظف وقبل شغله للمنصب لا يمكنه الظفر به إلا إذا ما امتلك هذه المهارات، إذ وحسب (علا حجاج، 2014) تلعب هذه المهارات الدور المهم في اقتتاص الوظائف، فالأفراد متساوون في المهارات الصلبة أو الأساسية والتي نعني بها (القراءة والكتابة والمؤهل) والتي تسمح لهم بالدخول في المسابقة والمنافسة من أجل التوظيف، لكن ما يجعلهم يظفرون بالمنصب أو الوظيفة هو ما لديهم من مهارات مرنة، وتلعب المهارات المرنة دورا هاما في تمكن الفرد من التوظيف والنجاح في المقابلة، كما نجد (الفيفي، 2008) قد أكدت على

أهمية المهارات الإدارية المرنة لسيدات الأعمال في زيادة دافعية الإنجاز لديهم وتمكنهم من حل مشاكلهم وتكيفهم مع أعمالهم.

إنّ إجابة الأفراد بكون النّظام الإلكتروني قد ساهم في فهمهم للمهارات المرنة إنّما كان نتيجة ما تضمنه من عبارات وبنود تُعرّفُ الموظف على هذه المهارات، والتي ينبغي عليه معرفتها واكتسابها وتنميتها وتطويرها، فالموظف في بيئة عمله يسعى إلى القيام بالمهام الموكلة إليه كما ينبغي، ولا يكون ذلك إلاّ بإتقانه للمهارة التي تمكنه من ذلك، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى ضرورة التعرف على هذه المهارات وفهمها كما في دراسة (Musa and all, 2011) والتي أكدت على أهمية تعليم الطلبة المهارات المرنة التي يحتاجون إليها في أماكن عملهم بالإضافة إلى تعليمهم المهارات الأساسية، وهي نفس النتائج التي توصلت إليها دراسة (Adnan and all, 2014) على ضرورة اكتساب الطلبة الجامعيين للمهارات المرنة وذلك في دراسة على المؤسسات المالية الماليزية، حيث أكدت الدراسة وجود هذه المهارات لدى الخريجين واتجاه الطلبة نحوها وعلمهم بضرورتها، والتي لا غنى لهم عنها خصوصا في ظل بيئة العمل المتسمة بالتغير والمنافسة الشديدة.

ويسعى الموظفون دائما إلى تنمية مهاراتهم وتطويرها، فمن خلالها يتم التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وهي التي تساعدهم على الإبداع والتميز في أعمالهم، ولعل هذا ما نجده في دراسة (Hendarman and Tjakraa tmadja, 2012) والتي أكدت على ضرورة وأهمية المهارات المرنة في تمكين الموظفين من الإبداع والابتكار، كما نجد دراسة (Slavković and Babić, 2011) قد أكدت على ضرورة تنمية المهارات الصلبة والمرنة معا، وذلك لضمان جودة الموارد البشرية داخل المنظمات، وقد تم إحصاء أكثر من 17 مهارة منها خمسة مهارات صلبة ينبغي على الموظفين اكتسابها وتنميتها وذلك في مختلف القطاعات الإنتاجية والتجارية والخدماتية.

إن تنمية المهارات المرنة يعتبر من أهم الأمور التي ينبغي على الموظفين مراعاتها إذ وعن طريق هذه المهارات يمكنهم الظفر بالوظيفة والحفاظ عليها والقيام بواجباتها وأهم

متطلباتها على أكمل وجه، ولعلنا نجد (Leslie Rae, 1990) قد أشار إلى مجموعة من النشاطات التي من خلالها يتم تنمية المهارات الإدارية للموارد البشرية داخل المنظمة، والتي منها التفاوض وإدارة الوقت وإدارة الأولويات والقيادة، كما نجد (Whetten and Cameron, 2011) قد أكدوا على ضرورة تعلم المهارات المرنة وتتميتها بمجموعة من النشاطات والعمل على الاندماج داخل المجموعات في التنظيم للتعلم واكتساب المهارات المرنة منها.

وقد أشارت دراسة (Pratt and Richards, 2014) إلى دراسة شملت أكثر من 400 من أرباب العمل إلى أنهم (أرباب العمل) حددوا أربع مهارات أساسية يجب أن تتوفر في القوى العاملة وهي: (أخلاقيات العمل، الاتصالات الشفوية والكتابية، العمل الجماعي، وحل المشكلات) إذ تعتبر هذه المهارات من أهم ما يُمكنُ الموظف من التكيف مع بيئة عمله وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، كما أشارت دراسة (Robles, 2012) إلى أن أرباب العمل ورجال الأعمال يبحثون عن الموظفين الجدد الذين تتوفر فيهم مجموعة من المهارات المرنة والتي بلغ عدده في هذه الدراسة على 10 مهارات منها (التواصل، العمل الجماعي، أخلاقيات العمل، النزاهة، المسؤولية ..) وغيرها، إذ تعتبر هي الفيصل والمحدد لنجاح أو فشل الموظف في عمله، كما تعتبر دراسة (Schmid and Hafner, 2008) من الدراسات التي أكدت على ضرورة توفر المهارات المرنة في الموارد البشرية والتوجه الحديث لأصحاب المؤسسات في استقطاب وتوظيف ذوي المهارات المرنة من الموارد البشرية المتقدمة للوظائف.

ولأجل تكيف الفرد في مكان عمله وقيامه بمهامه الموكلة إليه على أحسن وجه ينبغي عليه التمكن من مجموع المهارات المرنة التي تساعد على ذلك، وبيئة العمل تتحكم في نوعية هذه المهارات ومستواها وما يحتاج إليه الفرد منها، ولعلنا نجد أفراد عينة الدراسة من المسؤولين على الموارد البشرية قد أكدوا على ضرورة توفر مجموعة من هذه المهارات في الموارد البشرية تماشياً وطبيعة العمل الموكل إليهم والمهام المتضمنة فيه، وقد أشار كل من (Anthony and all, 1990) إلى مجموعة من المهارات المرنة التي ينبغي توفرها في الموارد

البشرية في مكان العمل الذي يشغلونه، ومن بين هذه المهارات (العمل الجماعي، التواصل، حل المشكلات واتخاذ القرار)، وهي مهارات مرنة تساعد الموظف على التكيف في بيئة عمله خصوصاً في ظل التغيرات الكثيرة في بيئة العمل وما يحيط بها، فما لم يتمكن المورد البشري من التكيف مع الظروف المحيطة به وما يطرأ عليه من ظروف ومواقف فإنه يتعرض للضغوط التي تؤدي به لا محالة إلى مجموعة من السلوكيات غير المرغوب فيها أو التوقف عن العمل والانقطاع عنه، كما قد تؤدي إلى نقص أدائه وبالتالي الفشل في تحقيق ما طلب منه من مهام ووظائف.

خلاصة عامة واستنتاجات:

من خلال ما تقدم ذكره في دراستنا ومن خلال جوانبها النظرية والميدانية يمكن القول بأن دراستنا هذه سعت إلى الكشف على المهارات المرنة للموارد البشرية وأهميتها في بيئة العمل الجزائرية وضرورة تنميتها والعمل على تطويرها، ومن خلال التعرف على مختلف هذه المهارات والربط بينها عن طريق النموذج المقترح لتمثيل مختلف العلاقات بينها يمكن القول بأن الباحث ومن خلال هذه الدراسة قد توصل إلى النتائج التالية:

1- حصر أهم المهارات المرنة التي ينبغي أن تتوفر في الموارد البشرية في بيئة العمل الجزائرية وهذه المهارات كما جاءت في دراستنا هي:

- مهارة التواصل

- مهارة العمل الجماعي

- مهارة إدارة الوقت

- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

- مهارة تطوير الذات

- المهارة الرقمية

2- التعرف على مختلف العلاقات بين هذه المهارات المرنة وكيف أنها تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وذلك عن طريق نموذج بنائي يمثل مختلف هذه العلاقات.

3- بناء مجموعة من المقاييس للمهارات المرنة والقيام بالتحليل العملي الاستكشافي لها وعرضها على مجموعة من المحكمين رغبة في التوصل إلى نسخة نهائية قابلة للتطبيق.

4- بناء نموذج عملي لتمثيل العلاقة بين مختلف المهارات المرنة والتحقق من شروط المطابقة الخاصة بذلك، وقد كانت كل المؤشرات مطابقة وتتميز بحسن المطابقة.

5- بناء نظام تسيير إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد مع إدراج مقاييس المهارات فيه لقياس مستوى الموارد البشرية فيها.

6- تضمين النظام لأهم المعايير الأرغونومية المعمول بها والموافقة لما جاء في الدراسات السابقة وما كتب في ذلك من موروث نظري.

7- التحقق من فعالية النظام الإلكتروني في تتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، وذلك بتطبيقه على عينة من الموارد البشرية.

وتعتبر المهارات المرنة للموارد البشرية من أهم ما يجب للموظف أن يعتني به ويقوم بتنميته وتطويره، قبل وبعد شغله للمنصب أو الوظيفة، إذ عن طريقه يمكن له الظفر واقتناص الوظائف خلال مقابلات التوظيف، كما عن طريقها يمكن له التكيف والتأقلم مع مختلف الظروف والمتغيرات الطارئة عليه في بيئة عمله، خصوصا في عصرنا الحالي والمنتسم بالتغير المستمر، إذ لا يمكن للفرد أن يتكيف مع هذه المتغيرات إلا عن طريق هذه المهارات، ومن خلال دراستنا هذه تطرقنا لأهم المهارات المرنة الواجب توفرها في الموارد البشرية وكيفية تنميتها، كما قمنا ببناء نظام إلكتروني لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن العصر الحالي هو عصر الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة، إذ انتقلت جميع معاملاتنا من البساطة إلى التعقيد ومن السهولة إلى الصعوبة عن طريق التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وعلى الرغم من كونها تساعد وتسهل الكثير من الإجراءات والمعاملات إلا أنها في الوقت نفسه تتسم بالتعقيد والتسارع الداعي لا محالة إلى الضغوط والخطأ، وعليه يمكن القول بأن النظام الإلكتروني جاء مساهمة منا في هذه التطورات الحاصلة، خصوصا وأن جميع الموارد داخل المنظمة لها برامج تسيير خاصة بها، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة بناء هذا النظام لتتبع المهارات المرنة للموارد البشرية.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نقول بأن هذه الدراسة ما هي إلا محاولة لجعل مهمة الأخصائي النفسي داخل إدارة الموارد البشرية سهلة ومرنة من خلال هذا النظام، كما تجدر

الإشارة إلى أن على الباحثين والمختصين في تسيير الموارد البشرية أن يولوا هذه المهارات الأهمية التي تستحقها، والعمل على تعريف الموارد البشرية بها وتطويرها وتمييزها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

القواميس والمعاجم وكتب اللغة:

- 1) ابن الاثير، مجد الدين أبو السعدات المبارك بن محمد، *النهاية في غريب الحديث والأثر*، ت: طاهر أحمد الزاوي ومحمود محمد الطناحي، المكتبة العلمية، بيروت، لبنان، 1399-1979.
- 2) ابن منظور، الأنصاري، *لسان العرب*، دار صادر، بيروت، ط3، 1414.
- 3) الأزدي، أبو بكر محمد بن الحسين بن دريد، *جمهرة اللغة*، تحقيق رمزي منير بعلبكي، دار العلم للملايين، بيروت، ط1، ج2، 1987.
- 4) الزبيدي، محمد بن محمد بن عبد الرزاق الحسيني، أبو الفيض الملقب بمرتضى، *تاج العروس من جواهر القاموس*، دار الهداية، بيروت، لبنان، 1984.
- 5) العظيم أبادي، محمد أشرف بن أمير بن علي بن حيدر، أبو عبد الرحمان، شرف الحق الصديقي، *عون المعبود شرح سنن أبي داود*، ومعه حاشية ابن القيم، تهذيب سنن ابي داود وإيضاح علله ومشكلاته، دار الكتب العلمية، بيروت، 1415، طبعة 2.
- 6) الفراهيدي، أبو عبد الرحمان الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم البصري، *كتاب العين*، تحقيق: مهدي المخزومي وإبراهيم السامرائي، دار ومكتبة الهلال.
- 7) الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب، *القاموس المحيط*، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط3، 1413.
- 8) مصطفى إبراهيم وآخرون، (د، ت)، *المعجم الوسيط*، دار الدعوة.
- 9) المناوي، زين الدين محمد المدعو بعبد الرؤوف بن تاج العارفين بن علي بن زين العابدين الحدادي، *التوقيف على مهمات التعاريف*، عالم الكتب 38 عبد الخالق ثروت، القاهرة، مصر، 1410 - 1990.

مراجع عربية:

- (10) إبراهيم أحمد أبو زيد، سيكولوجية الذات والتوافق، دار المعرفة، الإسكندرية، 1987.
- (11) أبو النور، محمد، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر، ط5، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- (12) أبو بكر مصطفى محمود، البريدي عبد الله بن عبد الرحمان، الاتصال الفعال مدخل إستراتيجي سوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (13) أبو حطب، فؤاد عبد اللطيف وصادق آمال أحمد محتار، علم النفس التربوي، ط5، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1996.
- (14) بوقرة، رابح، بحوث العمليات مدخل لاتخاذ القرارات، الجزء الثاني، مطبعة الثقة، سطيف، الجزائر، 2012.
- (15) بيل أرثر، مرشد الأنكباء الكامل، بناء فريق العمل، تر: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- (16) الجريسي، خالد بن عبد الرحمان، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، بدون تاريخ ولا دار نشر.
- (17) الحجار، فريد، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (18) حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مطبعة دار العلم، عمان، الأردن، 2004.

- 19) خضير، كاظم حمود وروان منير الشيخ، *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 20) الخطيب، رداح والخطيب أحمد، *والفرج وجيه، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة*، ط3، دار الأمل، الأردن، 2000.
- 21) خلف، ف، *اقتصاد المعرفة*، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007.
- 22) درة، عبد الباري إبراهيم، *المهارات العشر للثقة بالنفس*، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
- 23) رافع النصير الزغول وعماد عبد الرحيم الزغول، *علم النفس المعرفي*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
- 24) رحي، مصطفى عليان وعدنان محمود الطوباسي، *الاتصال والعلاقات العامة*، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2005.
- 25) ربيع، محمد شحاتة، *قياس الشخصية*، ط4، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2013.
- 26) رحيم حسن، *أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية*، ط1، مكتبة إقرأ، الجزائر، 2011.
- 27) رضوان، رأفت، *عالم التجارة الإلكترونية*، مكتبة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1999.
- 28) رضوان، محمود عبد الفتاح، *الاتصال اللفظي وغير اللفظي*، خبراء مجموعة العربية للتدريب والنشر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

- (29) رمضان، رشيدة عبد الرؤوف، *أفاق معاصرة في الصحة النفسية للأبناء*، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- (30) الزغول، عماد عبد الرحيم والهنداوي علي فالح، *مدخل إلى علم النفس*، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، ط8، 1435 - 2004.
- (31) زهران محمد حامد، *الإرشاد النفسي المصغر للتعامل مع المشكلات المدرسية*، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
- (32) السالمي، علاء عبد الرزاق، *الإدارة الإلكترونية*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- (33) السالمي، علاء عبد الرزاق، السليطي خالد إبراهيم، *الإدارة الإلكترونية*، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- (34) السالمي، علاء عبد الرزاق، *نظم دعم القرارات*، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- (35) سعد إسماعيل علي، *الدعاية والرأي العام، دراسة في الاتصال الإنساني*، الأزارطية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- (36) السقا، السيد سلامة، *الزمن - نظرة علمية وإسلامية*، دار النهضة الإسلامية، بيروت، الطبعة الأولى، 1414 - 1994.
- (37) سلامة، سهيل فهد، *إدارة الوقت، منهج متطور للنجاح*، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمان، 1988.
- (38) السلمي علي، *المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

- 39) السلمي، علي، *إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية*، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985.
- 40) السلمي، علي، *إدارة الموارد البشرية*، دار غريب، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
- 41) سلوى، عثمان عباس الصديقي وأميرة منصور يوسف علي، *الاتصال والخدمة الاجتماعية*، سوتير الأزارطية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 42) سمير، كامل محمد، *أساسيات المراجعة في ظل بيئة التشغيل الإلكتروني للبيانات*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 43) سهيلة، محمد عباس، *إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي*، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط2، 2006.
- 44) سهيلة، محمد عباس، *إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003.
- 45) شحادة، محمد أمين، *إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة*، دار ابن الجوزي، ط1، المملكة العربية السعودية، 1427.
- 46) الشريف، شوقي السيد، *معجم مصطلحات العلوم التربوية*، مكتبة العبيكان، الأردن، 2001.
- 47) الصاعدي، ليلي بنت سعد بن سعيد، *التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار رؤية من واقع المناهج*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 48) الصيرفي محمد، *الإدارة الإستراتيجية*، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
- 49) الصيرفي، محمد، *الاتصالات الإدارية*، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008.

- (50) الطويل، هاني عبد الرحمان، الإدارة التربوية والسلوك المنظم، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط1، عمان، 1986.
- (51) عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- (52) العتوم، عدنان يوسف، علم النفس المعرفي بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- (53) عشوي، مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- (54) العلاق، بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (55) علام، صلاح الدين محمود، دليل المعلم في تقويم الطلبة في الدراسات الاجتماعية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1417.
- (56) علي محمد السيد وعميرة إبراهيم بسيوني، التربية العلمية وتدرّيس العلوم، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (57) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- (58) عياصرة، علي، هشام عدنان مرسي وآخرون، القرارات الإدارية التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (59) غنيم، أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004.

- 60) فرح، ياسر أحمد، *إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، اردن، 2008.
- 61) القريوتي، محمد قاسم، *السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2009.*
- 62) قطامي، يوسف وعدس عبد الرحمان، *علم النفس العام*، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002 - 1423.
- 63) قطيط، غسان يوسف، *حل المشكلات إبداعيا*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 64) قطيط، غسان يوسف، وأبو رياش حسين محمد، *حل المشكلات*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 65) قنديلجي، عامر إبراهيم ودياب عبد الحميد أحمد، *الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات*، جدة، 1422 - 2002.
- 66) كاسر، نصر منصور، *الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية*، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 67) اللقاني، علي أحمد والجمل أحمد حسين، *معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس*، ط2، دار عالم الكتب، القاهرة، 1419.
- 68) اللوزي موسى، *التنمية الإدارية*، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- 69) محمد، سمير أحمد، *الإدارة الإلكترونية*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

- (70) المرسي، جمال الدين محمد، *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- (71) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، *الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، 2007.
- (72) مرسي، محمد منير، *الإدارة المدرسية الحديثة*، عالم الكتب، القاهرة، 2001.
- (73) مصطفى، صلاح عبد الحميد، *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*، دار المريخ، الرياض، 1982.
- (74) مصطفى، فهميم، *مهارات التفكير في مراحل التعليم العام*، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
- (75) مقدادي، يونس عبد العزيز، *مبادئ في الإدارة ومفهومها ومجالاتها مدارس الفكر الإداري*، العمليات الإدارية، ط2، مؤسسة آلاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1996.
- (76) مكايي حسن عماد والسيد ليلى حسين، *الاتصال ونظرياته المعاصرة*، الدار المصرية اللبنانية، 2008.
- (77) الموسوي، سنان، *إدارة الموارد لبشرية وتأثيرات العولمة عليها*، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- (78) نبيل، سعد خليل، *صنع القرار التعليمي*، دار الفجر، القاهرة، 2011.
- (79) النجار، فريد، *الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

- (80) نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية - الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- (81) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- (82) هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (83) هوبكنز برايان وجيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تر: خالد العمري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- (84) هوبكنز، ماركهام، تر: خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (ط1)، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007.
- (85) ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
- (86) ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.

مراجع أجنبية:

- 87) Leslie Rae, *50 Activities for Developing Management Skills*, Volume 1, HRD Press, 22 Amherst Road, Amherst, Massachusetts, (U.S. and Canada), 1990.
- 88) David A. Whetten & Kim S. Cameron, *DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS*, Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458. All rights reserved. Manufactured in the United States of America. 2011.
- 89) Kurt Schmid & Helmut Hafner, *SOFT-SKILLS*, Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, -einstellung, und -entwicklung - Explorative Studie im Auftrag des AMS, 2008.

- 90) Renaud Blanch, *Critères Ergonomiques pour l'Évaluation d'Interfaces Utilisateurs d'après [Bastien & Scapin 1993]*. Université Joseph Fourier, Polytech'Grenoble & UFR IMAG, février 2011
- 91) AFNOR, *Ergonomie de l'informatique. Aspects logiciels, matériels et environnementaux, Recueil Normes Informatique*, 2003, 185 p., ISBN 2-12-236211-1 et "ISO 9241 series overview Sept 2006.
- 92) Malikeh Beheshtifar, Taebe Norozy, *Social Skills: A Factor to Employees' Success*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, March 2013, Vol. 3, No. 3.
- 93) Marko Slavković, Verica Babić, *SOFT AND HARD SKILLS DEVELOPMENT: A CURRENT SITUATION IN SERBIAN COMPANIES*, Management Knowledge and Learning, international Conference 2011.
- 94) Marcel M. Robles, *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*, Business Communication Quarterly, 75 (4) , 2012.
- 95) Supakit Wongwiwatthanakit, Gail D. Newton, and Nicholas G. Popovich, *Development and Validation of an Instrument to Assess the Self-Confidence of Students Enrolled in the Advanced Pharmacy Practice Experience*, American Journal of Pharmaceutical Education Vol. 66, Spring 2002.
- 96) JEAN-FRANÇOIS NOGIER, THIERRY BO U ILLOT, JULES LECLERC, *Ergonomie des interfaces, Guide pratique pour la conception des applications web, logicielles, mobiles et tactiles*. Dunod, Paris, 2013.
- 97) Amélie Boucher, *Ergonomie Web pour des sites web efficaces*, 2e édition, ÉDITIONS EYROLLES 61, bd Saint-Germain 75240 Paris Cedex 05, 2009.
- 98) Jean-François Nogier, *ERGONOMIE DU LOGICIEL ET DESIGN WEB*, Le manuel des interfaces utilisateur, 4e édition, Dunod, Paris, 2008.
- 99) Stephen T. Robbins, Timothy A. Judge, Elham S. Hasham, *Organizational Behavior*, Arab World Edition, Pearson Education Limited, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright , 2009.
- 100) 102) Stephen T. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, édition 15, by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall , 2013.
- 101) Kondalkar V.G, *Organizational Behavior*, Published by New Age International (P) Ltd, Publishers, 2007.

دراسات ورسائل جامعية:

102) أبو أمونة، يوسف محمد يوسف، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا *e-HRM* في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. 2009.

103) آل دحوان، عبد الله بن سعيد، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.

104) الباحث، عبد الله عبد العزيز، مهارات إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.

105) جربوع، يوسف علي عيسى، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصر، غزة، 2014.

106) دويدار، عبد الفتاح، سيكولوجية العلاقة بين مفهوم الذات والاتجاهات، رسالة ماجستير، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1992.

107) الرشيد، جهاد بن محمد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.

108) رضوان، رأفت، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الوطني الثاني للجمعية السعودية للإدارة، القاهرة، مركز معلومات ودعم القرار، مجلس الوزراء المصري، 2004.

- 109) الزهراني، عبد الله محمد مبارك الطجمان، برنامج حاسوبي مقترح في التربية الفنية لتنمية مهارات التعبير الفني لدى طلاب الصف السادس الابتدائي، مذكرة ماجستير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية. 2010.
- 110) سليمان، محمد عبد العزيز عبد ربه، تصميم برنامج إرشادي لتحسين مفهوم الذات عند أطفال المؤسسات الإيوائية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، 2000.
- 111) سمية، مصطفى رجب علي، فعالية برنامج إرشادي مقترح لتنمية الثقة بالنفس لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 112) شرَّاب، عبد الله عادل راغب، فعالية برنامج لتنمية الثقة بالنفس كمدخل لتحسين المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة دكتوراه في الفلسفة في التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2013.
- 113) الضيدان، الحميدي محمد ضيدان، تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدواني لدى طلبة المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1424.
- 114) العامرية، منى بنت عبد الله بن نبهان، أبعاد مفهوم الذات لدى العاملات وغير العاملات وعلاقته بمستوى الضغوط النفسية والتوافق الاسري بمحافظة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014.
- 115) عسيري، عبير بنت محمد حسن، علاقة تشكل هوية الأنا بكل من مفهوم الذات والتوافق النفسي والاجتماعي والعام لدى عينة من طالبات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 1424.

- 116) عشور، عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير، العلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009 - 2010.
- 117) علا، نعيم عمر حجاج، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
- 118) علوطي، لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008.
- 119) العمار، *Paperless Management*، منتدى الأعمال الحكومية الإلكترونية الثالث، جمعية الحاسبات السعودية، العدد الثالث،
- 120) الغيث، محمد بن عبد الله، الإنتاجية في القطاع الحكومي - المفهوم المعوقات وسائل وطرق تحسين الإنتاجية، مجلة الإداري، س(12)، عدد (41)، معهد الإدارة مسقط، يونيو 1990.
- 121) لقوقي، دليلة، مستوى تقدير الذات لدى المراهق مجهول النسب المكفول في أسرة بديلة، دراسة حالة لمراهقين مكفولين، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- 122) المطرفي، فهد بن هابس، دور برنامج تطوير المهارات الإدارية في تنمية مهارات العاملين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2012.
- 123) ملحم، محمود إبراهيم سعيد، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية، دولة فلسطين، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 2010.

124) نجمة، بلال، *الذكاء الوجداني وعلاقته بالثقة بالنفس لدى طلاب الجامعة*، رسالة ماجستير، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2014.

مقالات ودوريات:

المقالات والدراسات العربية:

125) حمزة، محمد شكري حاج ومختار حسين، محمد زكي مت، رمزي أحمد، مفهوم الاستماع وأهميته في التواصل، مقال الندوة الدولية حول تعليم اللغة العربية، الرؤية والتحديات، كلية الدراسات الإسلامية، ماليزيا، 2011.

126) داود، شفيقة، *العوامل المؤثرة على مستوى الثقة بالنفس لدى المراهق المتمدرس*، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12 سبتمبر 2015.

127) زهران، حامد عبد السلام، *التوجيه والإرشاد النفسي*، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة. مصر، 1982.

128) صالح، مهدي صالح، نصره عبد الحسين علوان، *الثقة المفرطة بالنفس لدى الطالبات المتفوقات دراسيا في المرحلة الإعدادية*، مجلة الفتح، جامعة ديالي، العدد 63، سنة 2015.

129) عزيز، هاويزين محمود ومصطفى، يوسف حمة صالح، *تقبل الذات والآخرين وعلاقته بالتفاؤل والتشاؤم لدى المتأخرات في الزواج (بحث مستل)*، مجلة جامعة كركوك للدراسات الإنسانية، المجلد 2، الإصدار الأول، سنة 2007.

130) فيصل يونس محمد، *إستراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، المفاهيم، النظريات، العوامل المؤثرة*، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 36، سنة 2013. جامعة بغداد العراق.

131) مجلي، شايع عبد الله، تقدير الذات وعلاقته بالسلوك العدوانى لدى طلبة الصف الثامن من مرحلة التعليم الأساسى بمدينة صعده، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29 العدد الأول، 2013.

132) العوض احمد محمد الحسن، الادارة الالكترونية: المفاهيم، السمات، العناصر (دراسة وثائقية)، المؤتمر العالمى الاول للادارة الالكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات فى عالمنا المعاصر، طرابلس، ليبيا، 1-4/6/2010م.

المقالات والدراسات الأجنبية:

- 133) Renaud Blanch, *Critères Ergonomiques pour l'Évaluation d'Interfaces Utilisateurs d'après [Bastien & Scapin 1993]*. Université Joseph Fourier, Polytech'Grenoble & UFR IMAG, février 2011
- 134) AFNOR, *Ergonomie de l'informatique. Aspects logiciels, matériels et environnementaux, Recueil Normes Informatique*, 2003, 185 p., ISBN 2-12-236211-1 et "ISO 9241 series overview Sept 2006.
- 135) Malikeh Beheshtifar, Taebe Norozy, *Social Skills: A Factor to Employees' Success*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, March 2013, Vol. 3, No. 3.
- 136) Marko Slavković, Verica Babić, *SOFT AND HARD SKILLS DEVELOPMENT: A CURRENT SITUATION IN SERBIAN COMPANIES*, Management Knowledge and Learning, international Conference 2011.
- 137) Marcel M. Robles, *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*, Business Communication Quarterly, 75 (4) , 2012.
- 138) *SOFT & ENTREPRENEURSHIP SKILLS, MODULAR EMPLOYABLE SKILLS (MES) / SKILL DEVELOPMENT INITIATIVE SCHEME (SDIS)*, Government of India, Ministry of Labour & Employment, Directorate General of Employment & Training - CENTRAL STAFF TRAINING AND RESEARCH INSTITUTE, 2014.