



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مطبوعة بعنوان:

الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

المقياس:

الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

القسم: الإدارة التسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

من إعداد الدكتور: تباني علي

السنة الثانية ماستر السداسي الأول

السنة الجامعية 2022/2021

لقد اعتمد مقياس الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية كأحد المقاييس الهامة المرتبطة ارتباطاً كبيراً وواضحاً بتخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية وبالتحديد كمقياس للسداسي الأول من السنة الثانية ماستر لطلبة التخصص المذكور، والذي يتضح من التسميتين قبل الخوض حتى في المضمون، حيث يعتبر هذا المقياس امتداداً لمقياس تسيير الموارد البشرية المبرمج في السنة الأولى لنفس التخصص، وهذا الأمر يكاد يكون بديهياً رجوعاً إلى الأهمية القصوى التي يحتلها هذين المقياسين اللذان يكادان يكونان مقياساً واحداً جزأين.

وتتضح أهداف هذا المقياس بشكل جلي عند الخوض في تفاصيل محاوره التي تعنى بكل الجوانب العلمية والمعرفية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية على العموم من جهة، والمستجدة منها من خلال الدراسات والبحوث المكثفة من جهة أخرى لما لهذا المورد من مكانة استراتيجية أصبح يحتلها منذ مدة، إذ بات معروفاً لدى أهل الاختصاص علمياً أو عملياً وميدانياً أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تضمن أي مؤسسة مهما كان مجالها أو أي عمل إداري مهما كانت طبيعته الوجود والاستقرار والتطور والازدهار إلا بوجود موارد بشرية فعالة وذات كفاءة، هذه الأخيرة بدورها هي في أمس الحاجة إلى إدارة تعنى بها وبكل ما يرتبط بها، وبنفس المنطق فإن هذه الأخيرة تحتاج إلى جملة من الوظائف والاستراتيجيات التي أصبح اعتمادها بديهياً واضحاً، يقابله تطور في الدراسات والبحوث والتجارب التي يتمخض عنها هي الأخرى وبشكل مستمر ظهور استراتيجيات جديدة أو تطوير وتحديث لاستراتيجيات موجودة سلفاً.

إن كل تلك المبررات العلمية والمعرفية والميدانية لوظائف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية جعلت إدراجها في قالب علمي كمقاييس وتخصصات في مختلف ميادين البحث العلمي ضرورة حتمية، وبطبيعة الحال يستوجب ذلك تطبيقه في ميادين علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية على اعتبار أنها أحد أهم التخصصات ذات التأثير في الحياة الانسانية بمختلف مجالاتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ... الخ، وهذا ما يعطي المبرر من ناحية أخرى لتفرع ذلك الميدان إلى جملة من التخصصات ومن بينها تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، إذ أضحت المنشآت الرياضية أحد أهم المؤسسات في المجتمع خاصة من خلال استقطابها للكثير والمختلف من فئات المجتمع سواء في ظل بعض التظاهرات والمنافسات الرسمية والعالمية أحياناً، أو في إطار الممارسات الرياضية الأخرى كالرياضات الترفيهية أو غيرها .

فهرس المحتويات

- مقدمة -7-
- تمهيد: - 8 -
- مفهوم الموارد البشرية.....-9-
- أهمية إدارة الموارد البشرية.....-10-11-
- أهداف إدارة الموارد البشرية.....-12-
- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية.....-13-
- مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....-14-
- تخطيط الموارد البشرية -17-
- توظيف الموارد البشرية.....-20-
- تكوين الموارد البشرية وتطوير أدائها.....-28-
- نظام الحوافز للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.....-34-
- الأمن (الصحة) والسلامة المهنية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية.....-39-
- الرقابة على الموارد البشرية.....-45-
- إدارة الجودة الشاملة -54-
- تعريف إدارة الجودة الشاملة -54-
- أسس إدارة الجودة الشاملة -55-
- العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة -56-
- أهداف إدارة الجودة الشاملة -56-
- مداخل تحديد الجودة -57-
- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة -57-
- نظم الحوافز كأساس لنجاح إدارة الجودة الشامل.....-59-
- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية -59-
- ماهية المعلومات -60-

- 61-..... تعريف وخصائص المعلومات
- 66-..... أهمية المعلومات في المؤسسة الرياضية
- 67-..... تصنيفات المعلومات
- 70-..... دور الاتصال في تدفق المعلومات
- 71-..... نظم المعلومات
- 85-..... نظم المعلومات مكوناتها وتحدياتها
- 89-..... علاقة نظم المعلومات بصنع القرار
- 90-..... نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات
- 95-..... إدارة المعرفة
- 95-..... تعريف إدارة المعرفة
- 95-..... أهمية إدارة المعرفة
- 96-..... أقسام المعرفة
- 97-..... دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة
- 97-..... مراحل عمليات استثمار المعرفة عبر الوسائل التكنولوجية المتاحة
- 98-..... الخصائص العامة لإدارة المعرفة
- 99-..... خصائص الموارد البشرية في إدارة المعرفة
- 100-..... الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي
- 100-..... الثقافة التنظيمية
- 103-..... العدالة التنظيمية
- 105-..... التطوير التنظيمي
- 108-..... إعادة الهندسة (الهندرة)
- 108-..... تعريف إعادة الهندسة
- 108-..... أسس إعادة الهندسة
- 109-..... مزايا عمليات إعادة الهندسة

- 109-.....مبادئ إعادة الهندسة
- 109-.....عناصر إعادة هندسة
- 110-.....اهتمام الإدارة بوظيفة التنظيم كمدخل لإعادة هندسة
- 111-.....عوامل نجاح أو فشل إعادة الهندسة
- 112-.....إعادة الهندسة وإعادة التنظيم
- 113-.....مزايا إعادة الهندسة في تحقيق التطوير التنظيمي
- 113-.....دور الموارد البشرية في استراتيجية إعادة الهندسة
- 115-.....جودة حياة بيئة العمل في إدارة الموارد البشرية
- 115-.....تعريف جودة حياة بيئة العمل
- 115-.....أهمية جودة حياة بيئة العمل
- 116-.....أهداف برامج جودة حياة بيئة العمل
- 116-.....عوامل نجاح برامج جودة حياة بيئة العمل
- 117-.....مؤشرات اعتماد المؤسسات والمنشآت الجودة حياة بيئة العمل
- 119-.....العولمة وإدارة الموارد البشرية :
- 119-.....تعريف العولمة :
- 119-.....ارتباط العولمة بثورة الاتصالات والمعلوماتية
- 119-.....عولمة إدارة الموارد البشرية
- 120-.....خصائص إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة
- 121-.....الأسس العامة لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية
- 123-.....الحوكمة
- 123-.....تعريف الحوكمة
- 124-.....حاجة إدارة الموارد البشرية إلى الحوكمة
- 124-.....أوجه ارتباط إدارة الموارد البشرية بالحوكمة من خلال وظيفة التنظيم
- 124-.....الارتباط وفق التنظيم الرسمي

- الارتباط وفق التنظيم غير الرسمي.....-126-
- التطوير الإداري.....-128-
- مفهوم التطوير الإداري.....-129-
- المفاهيم المرتبطة بالتطوير الإداري.....-131-
- أهداف التطوير الإداري.....-131-
- أهمية التطوير الإداري.....-132-
- دواعي التطوير الإداري.....-132-
- مسؤولية التطوير الإداري.....-134-
- مقومات التطوير الإداري.....-135-
- الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري.....-135-
- الجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة.....-137-
- شروط نجاح التطوير الإداري ومجالاته.....-139-

مقدمة:

لقد زاد الاهتمام بشكل متسارع جداً خاصةً من الناحية العلمية والمعرفية بكل ما له علاقة بالموارد البشري داخل المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وميادينها ومنهم بطبيعة الحال إدارة المنشآت الرياضية - وذلك لما أثبتته الدراسات النظرية والتطبيقية من أهمية قصوى لهذا المورد الاستراتيجي والفعال، حيث جعل ذلك مجال إدارة الموارد البشرية مجالاً علمياً لا يكاد يقل أهمية عن الكثير من المجالات الأخرى بل أصبح المورد الاستراتيجي والأهم داخل كل مؤسسة، ومعيّاراً ومقياساً دقيقاً لمدى نجاحها واستقرارها وتطورها، وهذا نتج عنه بشكل بديهي ظهور أفكار جديدة ومتجددة كانت سبباً في القيام بالعديد من الدراسات والأبحاث والتجارب أحياناً أو كنتيجة علمية أحياناً أخرى، كل ذلك كان من شأنه أن يساعد على تطوير إدارة الموارد البشرية وكل ما يرتبط بها، والتي أقل ما يقال عنها أنها أضحت تمثل استراتيجيات حديثة ومستحدثة لا يمكن لأي مؤسسة أو منشأة مهما كانت طبيعة مجالها أن تستبعدّها أو تهملها في حال ما إذا كانت تسعى إلى تحقيق التطوير والازدهار.

وبالرجوع إلى ما سبق ذكره فإننا نجد أنه قد تعددت الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية و التي يعتبر أغلبها حديثاً ولا يزال من أهمها في مجال إدارة المنشآت الرياضية، لكن بطبيعة الحال لا يمكن الخوض في تلك الوظائف الحديثة دون التطرق لما يمكن تسميته بالوظائف التقليدية أو الكلاسيكية، من منطلق فكرة أساسية في هذا المجال مفادها أنه لا يمكن الكلام عن الاستراتيجيات الحديثة قبل معرفة الاستراتيجيات التقليدية أو البديهيّة، إذ لا يعقل بأي شكل من الأشكال أن تنجح أي منشأة ما مهما كان مجال تخصصها في سياساتها الإدارية عموماً أو المرتبطة منها بالموارد البشرية خصوصاً إلا إذا اعتمدت على تلك الوظائف الأساسية من تحليل وتوصيف وتخطيط واستقطاب واختيار وتعيين على أساس اعتبارها وظائف قبلية، وكذا ما ارتبط بنظم الأجور والحوافز والتكوين والترقية وتقييم الأداء على أساس اعتبارها وظائف بعدية، ثم تأتي فيما بعد تلك الوظائف والاستراتيجيات الحديثة التي من شأنها أن تعمل وتساعد على زيادة استقرار الموارد البشرية داخل المنشأة الرياضية، و تطور هذه الأخيرة وازدهارها لاحقاً كونها أحد أهم المنشآت الاجتماعية والصحية وحتى الاقتصادية في بعض الأحيان، إلا أن تلك الاستراتيجيات الحديثة مع طبيعة التركيز والاهتمام بالموارد البشرية وكل ما يرتبط بها قد أصبحت كثيرة ومتعددة ومتجددة ومتواصلة لدرجة أنه يصعب على الباحث أو المهتم بهذا المجال إلى حد كبير أن يتمكن من حصرها أو الإلمام بها كلها، هذا الأمر يوضح أن ما سنتناوله لاحقاً سنسلط فيه الضوء على بعض وأهم الاستراتيجيات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وليس حصرها، وهذا ما سيتم تسليط الضوء عليه في هذه المطبوعة.

تمهيد:

تسعى المؤسسات الرياضية في وقتنا الحالي إلى ضمان بقاءها واستمرارها، مما يحتم عليها استغلال مواردها استغلالاً أمثلاً من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

ومن الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة، والتي لا يمكن لأي منها الاستغناء عنها مهما بلغت درجة التكنولوجيا المستخدمة بها، نجد العنصر البشري، والذي تغيرت النظرة إليه من مجرد يد عاملة تعمل لتأخذ أجراً وبالتالي تمثل تكلفة، إلى رأس مال استراتيجي تسعى المؤسسة إلى استثماره من أجل تحقيق نتائج أكيدة.

إذ أن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية متخصصة، ترفع شؤون العاملين بالمؤسسات، وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة أداء وإنتاجية الأفراد العاملين في القطاع الرياضي.

ويعتبر نجاح أي مؤسسة رياضية في مدى تحقيق أهدافها، حيث يتوقف بدرجة كبيرة على فعالية وكفاءة مواردها البشرية، لأنه يمثل المدخل الأنجع لرفع وتحسين فاعلية المؤسسة، إذ ينظر للموارد البشرية على أنها الثروة الحقيقية لأية مؤسسة والموارد الأخرى ما هي إلا موارد مساعدة لها، بما يمتلكها من مهارات وقدرات، ويقول أحد الحكماء الصينيين قبل الميلاد: "لو رغبت أن تخطط لعام فأبذر الحبوب، ولو رغبت أن تخطط لأعوام عشرة فأغرس الأشجار، أما لو رغبت أن تخطط مدى الحياة فقم الرجال". (نادر أبو شيحة، 2000: ص 32).

فالمورد البشري وتنميته وتخطيطه في مطلع ومقدمة مقومات نجاح المنشأة، ذلك أن "المورد البشري هو المحرك الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي منشأة، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد من تنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، لذلك فإنه من المؤكد أن تطوير الموارد البشرية واستثمار طاقتها وقدراتها لا يمكن أن يتم بمجرد الحصول على هذه الموارد، وإنما يكون نتيجة لجهود المنشأة الموجهة نحو تنمية هذه الموارد باستعمال الأساليب الملائمة". (عبد العزيز برعوث، 2009: ص 76).

1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

1-1. مفهوم الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي يمكن الاستخدام العقلاني والرشيد لها من تحقيق الكفاءة في الأداء، وبلوغ المستويات المرغوبة من النجاح والتفوق والتميز في العمل، وأحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويؤكد الكاتب " جيفري فيفر " على أهمية الموارد البشرية بقوله: "إن نجاح المؤسسات وتحقيق كفاءتها التنظيمية يعتمد على طاقتها البشرية، وهي مصدر للميزة الاستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة، لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به"، ويضيف أيضا "إن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وحصة منظمة السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي".

ولهذا فقد حظي موضوع الموارد البشرية باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والعلماء وأرباب العمل والعمال أنفسهم، بعد إدراك أهمية الموارد البشرية في تحقيق معايير الجودة، وتعظيم إنتاجية المنظمات، وتحول النظرة إلى الأفراد من كونهم عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد إلى كونهم أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها، وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، واعتبارهم موردا أساسيا من مواردها الذي يحقق الثروة ونواتج العمل المرغوبة.

وبعد أن أدركت المنظمات أهمية الاستخدام الأمثل لطاقات وقدرات ومهارات وخبرات هذه الموارد، فقد قامت بإدماجها كجزء هام من التخطيط الاستراتيجي لها، باعتبار المورد البشري هو العنصر الأساسي، الذي يحدد الهدف العام من عمليات التطوير والتنمية في المنظمة، ودعم طاقات وإمكانيات المنظمة، والوفاء بمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية لها لذلك فهي تسعى إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة وفعالة ومتفهمة ومتعاونة وتنافسية وواعية ومؤثرة إيجابيا، في عمليات التنمية والتطوير التي تقوم بها المنظمة وذلك من خلال محاولتها تنمية قدراتها العقلية والفكرية. (محمد سعيد السلطان، 1993: ص48)

استعمل مصطلح " إدارة المورد البشري " بصورة عامة في العشرين سنة الأخيرة، وقبل تلك الفترة كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين"، ولم يكن تغيير الاسم فقط تغييرا لفظيا وإنما مر بمراحل متعددة سنذكرها في المحاضرة الموالية ، حيث أن تعبير إدارة الموظفين والذي ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي ويشتمل كثيرا على الجوانب التقنية لاستئجار، تقييم، تدريب، تعويض المستخدمين، وكان مناسباً لوظيفة " الموظفين " في أكثر المنظمات ولم يكن المفهوم يركز عادة على تزاول علاقة التوظيف

المتباين في الأداء التنظيمي الشامل أو على العلاقات التنظيمية بين مثل هذه الممارسات، وافترق المفهوم أيضا إلى مثال موحد.(يوسف الطائي، هاشم العبادي، 2015: ص25)

1-2. مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية بين العلماء والخبراء المتخصصين في المجال ولكن في مجملها صبت في هدف موحد حيث يمكن تعريفها على أنها : " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتفسيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (مصطفى نجيب شلويش، 2004: ص30) .

ويشير (Butler et al., 1991) بأنها تأخذ بعد استراتيجيا فهي " الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية منه بواسطة العنصر البشري)"

كما عرفها (schuller1995) بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة والمجتمع" .

كما عرفت أنها: "عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال، وذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضا، وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، وتعيينه وترقيته وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحددة" (هيثم علي حجازي، شوقي ناجي جواد، 2002: ص70).

وعليه فيمكن بلورة تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية اهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.(حمداي وسيلة، 2004: ص30).

1-3. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها أصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو الغالب على المؤسسة، وتتمثل أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك قياس الكفاءة المهنية الإنتاجية ومعدل الغيابات والتأخيرات ودوران العمل، ومعدلات الحوادث والشكاوى.
- تقديم النصائح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تساعد على كشف المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين والصعوبات المؤثرة على فعالية المؤسسة.
- التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والإدارة من خلال مناقشتها
- يعتبر تسيير الموارد البشرية بمثابة جهاز إنذار وتحذير داخل المؤسسة من حدوث مشاكل خطيرة تؤثر على استراتيجية المؤسسة كتفاقم الصراعات بين العمال والإدارة ووصولها إلى حد الإضراب والتوقف عن العمل، فنقوم إدارة تسيير الموارد البشرية بمحاولة تهدئة الأوضاع قبل الوقوع في المشاكل.
- توفير الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين، من توظيف العمل، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، هيكل الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية، وكل هذا لضمان إنتاجية أفضل وأداء أعلى.
- كما أن هناك عدة عوامل أساسية تؤدي إلى زيادة أهمية الموارد البشرية كأحدى الوظائف الرئيسية نذكر منها:
- اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسي، والدور المهم الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في تنمية الأداء الإنساني للعمل وتطويره.
- ظهور النقابات العمالية أسبغ أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، ففي طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفاعل والبناء بين النقابة من جهة وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى.
- التنمية المستمرة والتطور المتصاعد ورفي الحياة الفكرية أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، كما أدى إلى تنوع رغباتهم وطموحاتهم للمستقبل، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري لمعرفة طريقة التعامل الجيد معه وطبيعته.

- تدخل الحكومة في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وخلق جواً جديداً من التفكير في ميادين العمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة وهذا التداخل فرض على إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين والأنظمة. (حجيم الطائي، 2005، ص 41-42)

1-4. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف العام من تسيير الموارد البشرية هي وضع استراتيجيات لتحسين إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية وإدارة الموظفين، حسب ظروف المؤسسة والضغوطات الخارجية.

إن الهدف الأساسي لتسيير الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية ذات الخصائص التالية: (ربابعة علي محمود، 2003: ص 41)

أ. **موارد بشرية منتجة:** وذلك ضمن كفاءة العامل أو الموظف الذي تسعى المؤسسة إلى ترقيته، فالكفاءة تساهم مساهمة فعالة في زيادة الإنتاجية.

ب. **موارد بشرية مستقرة:** حيث أن الاستقرار للمورد البشري يعني بالضرورة استقرار المؤسسة في حد ذاتها لأن الفكرة الأساسية في مجال تنمية الموارد البشرية تتمثل في احتكار جميع أفراد المؤسسة "موارد" موضوعة تحت تصرف المؤسسة وفق شروط محددة واستقرارها يعني استقرار المؤسسة.

ج. **موارد بشرية فعالة:** للفاعلية دور هام في تطور المؤسسة وازدهارها فمورد بشري منتج مستقر تنقصه الفعالية هو مورد عديم الجدوى.

يمكن إدراج الخصائص السابقة في الأهداف الآتية:

○ **الأهداف الاقتصادية:** نخص بالذكر ما يلي:

- فتح فرص التعليم والرفع من المستوى الدراسي للعمال والموظفين مما يدفعهم إلى المساهمة في الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

- جودة محيط العمل مما يساهم في الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

○ **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل في:

- العدالة في توزيع مناصب العمل وتكافؤ فرص التكوين والتدريب.

- استجابة إدارة الموارد البشرية لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة والعاملين.

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفقا لكفاءته وخبرته مما يعطي فرصا جديدة للتطور والنمو.

- تحقيق أهداف المجتمع عن طريق إدماج الأفراد بالأعمال المختلفة للمؤسسة.

○ **الأهداف الإنسانية:** وتتمثل هذه الأهداف في:

- الاهتمام بالجانب النفسي للعامل ومحاولة مساعدته عند الحاجة وذلك بحل مشاكله سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- محاولة خلق ظروف عمل ملائمة للعلاقات الإنسانية.

- توفير ظروف أحسن للتقليل من المشاكل اليومية للعامل.

- الرضا عن العمل والاستعداد للتغيير.

- محاولة تفهم العمال وتحقيق الثقة والرضا في عملهم مما يدفعهم إلى المبادرة والإبداع ومن ثم تحسين الكفاءة الإنتاجية.(عباس، 2003: ص57).

2-أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

○ التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، إذ بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل المورد البشري في المنشأة.

○ التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

○ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

○ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

(سليمة فعال، تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، منتدى المناجمنت، الثلاثاء:05

يوليو2011، على الساعة:02:37 عبر الرابط الآتي:

<https://grp2man.forumalgerie.net/t238-topic>

2-1. مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت إدارة الموارد البشرية قبل شكلها الحالي للعديد من التطورات من حيث الوظيفة والأهداف والأدوار، تزامنت مع التغيرات التي شهدتها نمو المؤسسات أو الحاجات المتعلقة بالموارد البشرية، ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مرت بها فيما يلي:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

تعتبر مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن الثامن عشر نقطة البداية لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة إذ كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية إذ:

- نظرة إلى العامل بصفته سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير و الحجم الساعي الكبير للعمل. حيث " لم يتبلور بعد تضامن عمالي، بل بقي العمال أولئك المساكين عبيد المجتمعات الصناعية الحديثة النشأة غير قادرين على أدنى وعي بذاتهم، ففي حركاتهم الثورية غير المنتظمة هذه أثر قساوة التي خدرت الخوف من السجن أو الموت". (10: Dubois,1976)

وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

المرحلة الثانية: ظهور الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هو انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور (Friderick Taylor) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

○ **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، تم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

○ **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعد تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

○ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول الى المستوى المطلوب من العمل.

○ التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: اعتبر تايلور أنه بإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته. (الهيثي، 2003: ص24).

حيث في هاته المرحلة ثمن تايلور على معايير العمل، وقوبل بانتقادات كبيرة حيث ركز على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على الأجر بنفس الدرجة، وأهم الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العالمية:

يرى الكثيرون أن ظهور المنظمات العالمية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة الأجور العمال وخفض ساعات العمل كان وظهور حركة الإدارة العلمية، التي يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة صاحب العمل (الإدارة) حيث نمت بداية من القرن العشرين في الدول الصناعية(صلاح الدين، 2005: ص23).

وفي هاته الفترة ظهرت النقابات العمالية التي تدافع على حقوق العمال من خلال توفير الظروف والوسائل المريحة للعمل من خلال رفع الأجور وتخفيض ساعات العمل متبعين أساليب القوة والاعتماد على الإضراب والمقاطعة كقاعدة عامة لهم.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعايا الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز الخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

كما تم إنشاء في هاته الفترة مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، حيث أنشأت أقسام موارد البشرية مستقلة، وفي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات المتخصصة. وتعتبر سنة 1920 منطلقا جديدا لمجال إدارة الموارد البشرية وقد أنشأت آنذاك الكثير من إدارات الموارد البشرية في كثير من الشركات الكبرى والأجهزة الحكومية. (صلاح الدين، 2002: ص22)

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

بينت هذه المرحلة العلاقات الإنسانية كميدان لإدارة الموارد البشرية وله أهمية قصوى وذلك نتيجة الدراسات التي قام بها التون مايو **Elton Mayo** حيث "أثبتت أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل، وكذلك أظهرت الحاجة الى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنشأة وأيضا رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل" (صلاح الدين، مرجع سابق: 23).

وفي هاته المرحلة ساهمت بعض العوامل في تطور الموارد البشرية منها " كبر حجم المؤسسات، تعقد وظائف الإدارة، تطور ظروف العمل، التخصص في العمل، ظهور تسيير المنظمات، تطور التشريع الاجتماعي وحركية النقابات، التطور التكنولوجي، تعدد وظائف العمال". (Peretti, 1994 ;15).

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا:

في هاته المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية.

ولازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس والأنثروبولوجيا، وذلك نتيجة تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، إذ إنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة به وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، واثار العوامل على هذا السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والأوتوماتيكيات في انجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل البشري، وأيضا الضغوط السياسية

والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل: هندسة الإدارة، الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

(عبد الرحمان توفيق، موسوعة مهارات النجاح، الخميس: 2010/09/09، على الساعة: 13:30، عبر الرابط الآتي:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=390&SecID=50>

3. تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر مفهوم تخطيط الموارد البشرية من المفاهيم الإنسانية، حيث كانت لديها عدة تعريفات واختلافات فهناك من ينظر إليه على أنه تخطيط القوى العاملة، تخطيط التعليم، تخطيط الموارد البشرية. (عقيل جاسم أبو رغيف، 2009: ص76).

وفي اعتقاد الباحثين أن تخطيط الموارد البشرية هو الأشمل، لأنه يهتم إضافة إلى مشاكل وتطلعات الموارد البشرية، ووسائل تهيئتها وتطورها (التدريب، التكوين، التعليم)، إلى الاهتمام بمجالات التخطيط الصحي، والأمن الصناعي، الرعاية الاجتماعية.(قرين علي، 2014: ص71).

3-1. تعريف تخطيط الموارد البشرية:

هو "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة، وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة طويلة الأجل وتتأثر بها". (باري كشوان، 2003: ص24).

كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه " مجموعة من المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتدبير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها". (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007: ص45).

ونستنتج من التعاريف السابقة أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى توفير أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بما يضمن السير الجيد للخطة، وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وطموحات هذه الموارد والمحافظة عليها.(قرين علي، 2014: ص72).

2-3. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى مساعدة المؤسسة وذلك من خلال:

- يساعد المؤسسة في تحديد الأهداف
- تكشف مظاهر القوة والضعف في القوى العاملة.
- حماية المؤسسة من أي تغييرات مفاجئة كما يساعد في وضع أسلوب العلاج.
- يساعد على التأكد من حسن استغلال الطاقة البشرية المتوفرة. (ربابعة، 2000، 41).

3-4. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من الظروف العادية التي تعيشها المنشأة إلا أنها تحتاج في كل مرحلة من المراحل إلى إحلال الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل مما يفرض أهمية تخطيط الموارد البشرية والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف إلى المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف الأخرى، لا سيما تلك التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة الكفوة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والحوافز....إلخ.
- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي.

○ يسهم التخطيط بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنشأة، من خلال العمل على توفير الوسائل لتحقيق الغايات المرجوة من تلك الخطط.(عباس، 2003:ص57).

3-5. خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية:

تبدأ خطوات تخطيط الموارد البشرية بدراسة الأهداف العامة للتنظيم أو المشروع، وأثر ذلك على عدد العمال المطلوبين، ولأجل ذلك يجب تحليل ظروف الطلب والعرض في المواد البشرية كما يلي:

أ- **ظروف الطلب:** تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة، وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفرة في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك. وحتى يكون تطابق بين ما أسفرت عنه عملية التخطيط لما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية، وبين ما هو متوفر من عمالة وجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
- التغيرات التنظيمية المتوقعة.(أحمد ماهر، 1999: 93)

ب- ظروف العرض:

تتطلب ظروف العرض النقاط التالية:

- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج، ومعدل ترك الخدمة وخرائط تدفق العمل.
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة.
- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين، وما قد تؤدي إليه التغيرات التكنولوجية من استغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال التكنولوجيا محلها.

ج- تحديد الفائض:

ويعتمد على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره.(جوادي خالد، 2009: ص 137).

ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المنظمة، وظروف عرض العمالة خارج المنظمة، والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بإنهاء خدماتها. وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالات وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة، ولو هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً. (أحمد ماهر، 1999:ص94).

وفي حالة التي يتساوى فيها كل من العرض والطلب، فالسبب في التغير أو التعديل منعدم لذا يترك الحال على حاله.

د- التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة مستمرة ودورية، لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، والتي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ. (منجي ومصطفى، 1988:ص 42).

3-6. المشاكل الأساسية في عملية تخطيط الموارد البشرية:

- وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى.
- عدم تناسب القوى البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والإعداد اللازم.
- اضطرابات وظائف إدارة الموارد البشرية.
- اضطرابات الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغييرات الموارد البشرية. (المدهون، 2005:ص 21).

4- توظيف الموارد البشرية:

4-1. مفهوم التوظيف:

أ- التوظيف لغة:

اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفاً، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة. (المنجد في اللغة والأعلام، 1973:ص 265)

ب- التوظيف اصطلاحاً:

هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة. أما مصطلح التشغيل يراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا (بوراش شافية، 2008: ص10)

ج. تعريف التوظيف عند العلماء:

التعريف 01: "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم". (Dimitrie Weisse, Pierre Morin, 1982; p279)

التعريف 02: "هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة". (ربحي مصطفى عليان، 2007: 241)

التعريف 03:

"هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء بها، وإعداد مؤهلات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة. (منصور أحمد، 1975: ص95).

من خلال ما سبق من التعريف نلاحظ أن هناك فرق، فهناك من حصر التوظيف في المعنى الضيق له (استقطاب، اختيار، تعيين)، وهناك من أعطاه معنى واسع ليشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ولكننا نرى أن الرأي الأول هو الأقرب إلى الواقع، لأن التوظيف نشاط فرعي من أنشطة إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن تعريف التوظيف كما يلي:

التوظيف هو البحث عن الأفراد ذات الكفاءات والقدرات العالية وتوفيرها حسب احتياجات المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة والسعي لاختيار الأنسب بين المستقطبين ليتم قبولهم وتعيينهم في المناصب الشاغرة.

2-4. أهداف توظيف الموارد البشرية:

تتبلور أهداف عملية التوظيف من خلال أهمية المرحلة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد وذلك من خلال الأهداف المرجوة من عملية التوظيف التالية:

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.

- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان تأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.(منصور أحمد منصور، 1975:ص94)
- وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.(رتيبة سالم، 1997:ص4)

3-4. مراحل توظيف الموارد البشرية:

إن عملية التوظيف للموارد البشرية تكون وفق المراحل الآتية:

أولاً: الاستقطاب:

تسعى المنظمة للحصول على الموارد البشرية بالكم والنوع المحدد خلال عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال القيام بوظيفة الاستقطاب، والتي تعتبر من الوسائل الأساسية لذلك.

3-4-1. مفهوم الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه " عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون على وظائف ومن يعرضون هذه الوظائف".(محمد صالح الحناوي وآخرون، 2000: ص249)

كما عرف الاستقطاب أيضاً بأنه " النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف ونوعياتهم واحتمالات قبول الملائمين للوظيفة المعروضة لشغلها".(جمال الدين مرسي، 2003: ص231).

4-3-2. أهداف الاستقطاب:

يعمل الاستقطاب على جذب هذه الموارد من المصادر المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية الذين تتوافر فيهم شروط والمواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة من الذين يرغبون في العمل لدى المنظمة.
- التمييز والمفاضلة بين الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.
- توفير معلومات كافية عن الوظائف للموارد البشرية. (قرين علي، 2014: ص104).

4-3-3. العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:

حتى يكون للاستقطاب معنى ويؤدي بشكل فعال من خلال اختيار من يراهم مخططو الموارد البشرية أهلاً لشغل مناصب في منظماتهم دون غيرهم هناك مجموعة من العوامل يمكن عند توفرها ضمان موضوعية الاختيار وفاعليته. وتتجلى العوامل المؤثرة في النظام الاستقطاب فيما يلي:

- حجم المنظمة: يعتبر من العوامل المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب القوى العاملة.
- الظروف المحيطة بسوق العمل في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة.
- الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فاعلية جهودها في الجذب والحصول على احتياجاتها من عمال أكفاء.
- ظروف العمل والأجر والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة.
- اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش.
- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة تستقطب العمال بسهولة. (السلطان، 2001: ص117).

وتكتسب استراتيجية الاستقطاب التي تضعها المنظمة أهمية خاصة من بين العوامل التنظيمية، إذ يشترط أن تكون عملية الاستقطاب واضحة الغرض ومحددة النهاية ومبررة من حيث الوسيلة، ومهما أثمرت جهود المنظمة من نتائج ايجابية في مجال الاستقطاب، فإن النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب (الهيثي، 2005: ص126).

4-3-4. مصادر الاستقطاب:

تتمثل مصادر الاستقطاب التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية في مصدرين هما:

● **المصادر الداخلية:** يمثل المعروض من الموارد البشرية في المنظمة أهم مصادر الاستقطاب الداخلية التي تعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، خاصة بالنسبة للوظائف الإشرافية القيادية التي تحتاج إلى الخبرات والمهارات التي قد لا تتوفر خارج المنظمة أو أن تكلفة جذبها تكون كبيرة جدا ترهق كاهل المنظمة، ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلي ما يلي:

- الترقية .
- النقل والتحويل الوظيفي.
- عن طريق الزملاء والمعارف (الموظفون السابقون).
- الإعلان الداخلي.
- مخزون المهارات.(الكبيسي، 2004: ص 110).

● **المصادر الخارجية:**

من خلال الشواهد الكثيرة أن هناك القليل من المنظمات التي تعتمد على مصادرها الداخلية لسد احتياجاتها، فمهما حققت المنظمة اكتفاءها من الموارد البشرية، فهي دوما في حاجة ماسة إلى تجديد وتوسيع القدرات والمعارف والمهارات، وتمثل متطلبات الوظيفة وظروف سوق العمل السائد بعض العوامل الأساسية المحددة للمصادر الخارجية للاستقطاب، ومن أهم مصادر الاستقطاب الخارجية التالي:

- التقدم المباشر للمنظمة.
- الإعلان الخارجي.
- وكالات ومكاتب التوظيف.
- المدارس والمعاهد.
- النقابات والمنظمات المهنية.
- الخدمة العسكرية.(قرين علي، 2014: ص 109)

ثانيا: الاختيار:

4-4-1. مفهوم الاختيار: هو "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة، تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح" (خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، 2005: ص123).

وعرف أيضا أنه: "اختيار القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة كالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف، وهي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمنظمة وإحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم، وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة، وبما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب وهو أمر له أثر البالغ في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة". (مصطفى نجيب شويش، 2004: ص157).

4-4-2. أهمية الاختيار:

تكتسي عملية الاختيار أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والسير العادي لها، حيث تكمن أهمية الاختيار في:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث أن التوافق بين الطموحات والمتطلبات يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية في المنظمة كما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأنه حقق طموحات الموارد البشرية كذلك، من خلال اختياره في الوظيفة التي يرغب في شغلها، وعلى العكس من ذلك فقد يصاب بالإحباط الشديد الناجم عن وضعه في غير مكانه الصحيح.
- الاختيار السليم يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار السلبية (تكلفة اختيار، الجهد، الوقت)، كما ينعكس على مستوى أداء الموارد البشرية والمنظمة ككل.
- سوء الاختيار أحيانا يؤدي إلى توظيف أفراد لا يمكن التخلص منهم نظرا للقوانين الحكومية المسيرة للاتفاقيات الجماعية للعمل، مما يتحول إلى عبء إضافي على المنظمة.
- سوء الاختيار من شأنه أن يؤدي إلى رفع تكاليف دوران العمل، ذلك أن هناك احتمال كبير لترك الموارد البشرية غير المناسبة لأعمالها بعد فترة قصيرة من توظيفها ومنه ترتفع تكلفة إيجاد موارد بديلة لها لتعويضها وتدريبهم على هذه الأعمال وهذه الوظائف. (مازن فارس رشيد، 2004: ص495)

4-4-3. مشاكل عملية الاختيار:

من بين أهم مشاكل عملية الاختيار ما يلي:

- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب استراتيجية واضحة المعالم والتي تجعل من عملية الاختيار تتسم بأطر وأسس غير واضحة، تعتمد على العشوائية في الكثير من الأحيان، مما يرفع تكلفة الاختيار ويجعلها عملية محدودة النتائج.
- سوء تخطيط الموارد البشرية ينعكس على دقة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- ضعف عملية التحليل الوظيفي أحيانا وما ينجم عنها من عشوائية وعدم دقة تحديد المتطلبات الوظيفية وشروط شاغليها.
- ضعف دور عملية الاستقطاب من خلال الإعلان عن الوظائف أو في تحديد المصادر المستهدفة لجذب الموارد البشرية، الذي يؤدي إلى التحاق موارد بشرية غير مؤهلة، ولا تتوفر فيها الشروط والمواصفات التي تتطلبها الوظائف.
- عدم التكامل بين عمليات ومراحل الاختيار فمن الأخطاء الشائعة الاعتماد على خطوة أو عدد قليل من الخطوات في عملية الاختيار، مما قد يفوت الفرصة على المنظمة في الحصول على مرشحين بكفاءة عالية.
- عدم كفاءة القائمون على عملية الاختيار والتعيين، الذي يعود بالأساس إلى محدودية المعلومات والمهارات والمعارف أو إلى غياب متخصصين في عملية الاختيار.
- عدم دعم إدارة المنظمة مساندتها بالوسائل اللازمة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها.
- زيادة تكاليف بسبب عدم تحديد ودقة إجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل مما يؤثر على طبيعة المهارة المطلوبة في المرشح للوظيفة.(خالد عبد الرحيم الهيثي، 2005:ص141-142).

4-4-4. العوامل التي تؤثر في عملية الاختيار:

هناك مجموعتان من العوامل التي ترتبط بالمنظمة وهي كالتالي:

• العوامل الداخلية:

وهي التي ترتبط بالمنظمة وهي:

- نوع وطبيعة المنظمة من حيث النشاط الممارس.
- الوقت المتاح لعملية الاختيار.
- استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاختيار.

• العوامل الخارجية:

ونعني بها التي ترتبط بالبيئة الخارجية وهي كالتالي:

- خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والخصائص المهنية للمؤهلات.
- القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة.
- شروط النقابات والاتحادات العمالية كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات. (الهيئي، 2003: ص131).

4-4-5. معايير عملية الاختيار:

وهي تمثل مجموعة من المعايير أو الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة وهذه المعايير تشمل:

- المستوى التعليمي.
- الخبرة السابقة.
- الصفات الجسمانية.
- الصفات الشخصية.
- المعرفة السابقة بالشخص. (مازن فارس رشيد، 2004: ص499-501)

4-4-6. خطوات عملية الاختيار:

تمر عملية الاختيار بمجموعة من المراحل أو الخطوات حتى تكون العملية موضوعية غير أنه لا توجد هناك صيغة موحدة لخطوات الاختيار سواء من حيث النوعية أو العدد أو الترتيب. إذ تعتمد هذه الخطوات على حجم المنظمة، طبيعة الوظائف المطلوب شغلها، عدد من يتم اختيارهم وتتمثل خطوات الاختيار في:

- استقبال طلبات التوظيف.
- المقابلة المبدئية.
- الاختبارات.
- المقابلات النهائية.
- القرار النهائي.

- الكشف الطبي.

- التعيين أو الرفض. (محمد جمال الكفاني، 2005: ص144).

ثالثاً: عملية التعيين:

تعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل التوظيف، وبعد عملية المفاضلة بين المترشحين وبعد اختيار المترشح المناسب لشغل الوظيفة، يتم إصدار أمر بقبول الموظف في المنظمة، ويتم إتباع مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تثبيت الموظف في وظيفته، وهنا يتم فتح ملف للموظف، وتقييد كافة المعلومات الخاصة به من معلومات حول المؤهلات والخبرة، ويتضمن الملف معلومات أخرى مثل تاريخ التعيين، والتسمية الوظيفية الخاصة به، والدرجة التي تم تعيينه بها، والراتب والحوافز والمكافآت التي تلحق بوظيفته، ومن ثم رفع هذه المعلومات إلى الإدارة العليا، والقسم الذي باشر فيه الموظف، وتحديد تاريخ مباشرته للعمل والساعات التي يجب أن يتواجد فيها على رأس عمله، وتحديد المهام التي يمكن أن يكلف بها خارج أوقات الدوام، كما يطلب من الموظف قبل الدوام القيام ببعض الفحوصات الطبية التي ترى الجهة الموظفة له أنه بحاجة لها، لإثبات أهليته الوظيفية، كما يتم إصدار بطاقة هوية للموظف الجديد، وتسلم له. (برقاوي، 2013: ص196).

5- تكوين الموارد البشرية وتطوير أدائها:

1-5. مفهوم التكوين:

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يختارونها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطور أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي، وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة. (شيباني فوزية، 2010: ص26).

1-1-5. تعريف التكوين:

أ-لغة:

التكوين مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل أو صنع، أي إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية *farmare* التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان بغية تعديل آلياته، أساليبه، مهارته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات وآداب السلوك. (مسمودي زين الدين، 2001: ص265).

ب-اصطلاحا:

"هو تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر، فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة، أو مهارات، أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة".(رشاد أحمد عبد اللطيف، 2000: 122-123).

ويعرف التكوين على أنه: "عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل، والإدارة، والأنماط السلوكية، والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذا الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.(علي السلمي، 1998: ص6)

وهو أيضا: " نشاط مخطط يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، وقيمهم وسلوكهم بأعلى كفاءة ممكنة وهو مزيج من العمليات ابتداء بالتخطيط وانتهاء بالتقييم.(يس سعيد عامر، 1998: ص54).

5-2. الفرق بين مفهوم التكوين والتطوير للموارد البشرية:

يرى الباحثين والمتخصصين في مجالات تكوين وتطوير الموارد البشرية فرقا بين كلا المصطلحين، فالتكوين هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، ولذلك فإن التدريب وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم.

أما التطوير فيمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية استراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا، ولابد من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنويع في المهارات والإمكانيات وعلى ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروقات بين التكوين والتطوير في الجدول التالي:

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)

الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

الجدول 12-2 يوضح تصميم التكوين كنظام بمدخلاته وعملياته ونتائجه وضوابطه التقييمية. (عباس، 1999: ص186).

وعلى الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التكوين في محاضرتنا، أي اعتبار التكوين والتطوير مفهوما واحدا يشير إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية.

5-3. أهداف تكوين الموارد البشرية:

○ **أهداف التكوين العادية:** وتشتق من الواجبات الرئيسية، وتتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر وتشتمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل تكوين العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الأساسية، وتهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

○ **أهداف التكوين لحل المشكلات:** وتختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، ويمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم وظروفه وقدرة على التشخيص والتحليل ثم براعة في التصميم.

○ **أهداف تكوينية ابتكارية:** وتتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد، وتعد أعلى مستويات المهام التكوينية وتستهدف تحقيق نتائج إبداعية وابتكارية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها.

○ **أهداف تكوينية شخصية:** وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأکید الذات، وتعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر. (عبد الفتاح دياب حسين، 1997: ص100)

ولقد أشار أحد الباحثين أن الهدف الأساسي من التكوين هو تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها. (Marie José, 1988 : p180).

5-4. أهمية تكوين الموارد البشرية:

تتجلى أهمية تكوين الموارد البشرية في الاهتمام بالبرامج التكوينية للعديد من المنظمات، وذلك للفوائد التي تنتج عنه والتي تخدم المنظمة والفرد في نفس الوقت، وتتمثل أهمية تكوين للموارد البشرية فيما يلي:

5-4-1. أهمية التكوين للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة. (سهيلة محمد عباس، 2006: ص187-188).

5-4-2. أهمية التكوين للعاملين:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين. (سهيلة محمد عباس، 2006: ص188-189).

إن ما ذكر أعلاه من فوائد للبرامج التكوينية تتحدد بمدى توفر المبادئ التالية للتعلم، إذ أن أي برنامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءا أو كلا من هذه الفوائد.

5-4-3. أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية: ويتمثل في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين والإدارة.
- تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.(سهيلة محمد عباس، 1999: ص110).

5-5. أنواع التكوين:

على أي منظمة أو مؤسسة أن تحدد سياستها العامة (فلسفتها) في التكوين، ويعني هذا تحديد أنواع التكوين التي تفضلها المنظمة وتركز على العمل بها، وتستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم العمل.

وتتمثل أنواع التكوين المتاحة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

5-5-1. التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين. حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. ويعاب على هذا النوع التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.(أحمد ماهر، 2003 : ص325).

5-5-2. التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك. وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

5-5-3. التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف. ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة

إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

5-5-4. التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش. (أحمد ماهر، 2003 : ص 325-326).

5-6. طرق وأساليب تكوين الموارد البشرية:

5-6-1. طريقة المحاضرة:

المحاضرة طريقة اقتصادية للتكوين لأنها تتناول مقداراً كبيراً من المعلومات وتنقله إلى عدد كبير من الأشخاص في نفس الوقت. وكثير من الناس يتعلم بالاستماع إلى محاضرات أكثر مما يتعلمونه بالقراءة، والمحاضرات الجيدة تساعد على فهم ولا تساعد الأشخاص على تكوين ارتباطات إلا إذا أعقبها تكوين عملي، وللمحاضرات قيمة ضئيلة في تغيير الاتجاهات وفي تنمية مهارات العمل وفي التدريب على مهارات العلاقات الإنسانية.

5-6-2. أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

يقصد بهذا الأسلوب في اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين، ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

5-6-3. أسلوب التطبيق العملي:

ويتمثل في عرض وقيام المكون الأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكويين بالتطبيقات العملية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم. (علي محمد نصر الله، 1994: ص103)

5-6-4. أسلوب دراسة الحالة:

يتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكويين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات

المتكويين، وتفيد دراسة الحالة المتكون بتنمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار.

5-6-5. أسلوب لعب الدور:

يفيد هذا الأسلوب في تكوين الأفراد على المهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية وعلى القيادة سواء أكانت قيادة لجنة أم مؤتمر. ويمكن هذا النوع من التكوين من اكتساب المهارات التي تلزم للتعامل الكفء مع الأشخاص، وتزيد من وعي الشخص بمشاعر الآخرين. ويجب أن يكتمل لهذا النوع من التكوين بدراسة مبادئ السلوك بأسلوب آخر. وذلك لأن السلوك الكفء أو السيئ يصبح بعد معرفة المبادئ أكثر من مجرد آراء للمناقشة. (عبد الفتاح محمد دويدار، ص216-217).

5-6-6. أسلوب المباريات الإدارية:

من أهم هذه الأساليب الحديثة المباريات حيث يقسم المتكويين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية تبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها وهكذا حتى نهاية المباراة.

إن هذا الأسلوب في التكوين يتيح فرصة كبيرة لجعل المتكويين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهونها عند اتخاذ القرار تجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليه على صعيد المنظمة ككل (محمد الهزام، 2016: ص45).

6- نظام الحوافز للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية:

6-1- مفهوم الحوافز:

أ-لغة:

الحوافز جمع مفردة حافز من الفعل حفز والتي تعني دفعه من الخلف.

(www.maajim.com, le 21/02/2014 a 12h03)

وتعني أيضا جد وأسرع للمضي فيه واستعد أي حثه ودفع إليه. (محمد حافظ حجازي، 2005: ص212).

ب-اصطلاحا:

عرفت الحوافز على أنها: "تلك العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي زيادة إنتاجية مرة أخرى" (ميرفت عوض الله، 2012: ص20).

وعرف أيضا: "هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى مكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبه الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.(فيصل حسونة، 2008:ص79)

وعليه فإن نظام الحوافز هو عبارة عن كل المؤثرات والمنبهات والمغريات المادية والمعنوية التي تقدم للعامل قصد التأثير في أدائه وتطويره وتحسينه ليتم تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين وأهداف المنظمة ككل.(فاطمة قبة، 2006: ص46).

6-2- أهمية نظام الحوافز:

يمكن توضيح أهمية نظام الحوافز فيما يلي:

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية ،
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين،
- تنمية عادات وقيم السلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين،(عارف بن ماطل الجريد، 2007: ص 10-11).
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها،
- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد،
- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب.(جرجيس عمير عباس، 2010: ص6)

6-3- أنواع الحوافز:

لقد تنوعت تقسيمات الحوافز فكل تقسيم يستند إلى أساس معين ويهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز، وفي هذا العنصر سنتطرق إلى أربع أنواع من الحوافز.

■ أولاً: تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

وفي هذا النوع لدينا حوافز مادية وحوافز معنوية :

أ-**الحوافز المادية:** متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاتها التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المختلفة (نور الدين حاروش، 2011: ص 142)

ب-**الحوافز المعنوية:** هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الأفراد التنظيم غير المادي فهي تخاطب في الفرد حاجات النفسية والاجتماعية وذهنية.(منير نوري، 2014: ص286)

والحوافز المعنوية إما أن تكون على شكل شكر أو شهادات تقدير أو على شكل ترقية.

■ ثانياً: تقسيم الحوافز حسب أثرها:

في هذا التقسيم ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها:

أ-**الحوافز الايجابية:** وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجياتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم مقترحات والأفكار البناءة.

تهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك. (عبد الله محمد الجساسي، 2011: ص84)

ب-**الحوافز السلبية:** يطلق عليها حوافز تهديد والتي تسعى إلى تأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو الترقية. (أنس عبد الباسط عباس، 2009: ص180)

■ ثالثاً: تقسيم الحوافز من حيث المستفيدين منها:

أ-**الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فهذا النوع الأكثر استخداماً.(نور الدين حاروش، 2011: ص144).

ب-**الحوافز الجماعية:** يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلاً نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق.(هاني خلف الطوارنة، 2012: ص157)

■ رابعا: تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

ينقسم هذا النوع من الحوافز إلى حوافز مباشرة وأخرى غير مباشرة:

أ-**الحوافز المباشرة:** تمثل الحوافز المباشرة التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء ونجد فيها الحوافز المادية مثل المكافأة والمنح، والحوافز العينية كالعلاج المجاني، والحوافز المعنوية مثل: تقدير جهود العاملين، لوحات الشرف.(خديجة خروبي، 2016: ص14).

ب-**الحوافز غير المباشرة:** فهذا النوع يمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة وبما أن المؤسسات في الوقت الحالي كنظام اجتماعي.(بسمة بوكروش، 2012: ص197)

3-6. أسس ومعايير نظام الحوافز:

حتى يتسنى لنظام الحوافز فعالية ونجاعة، يجب أن تتوفر مجموعة من الأسس والمعايير التي تعتمد الإدارة في منح هذه الحوافز والمتمثلة في:

أ-**الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس والمعايير لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

ب-**المجهود:** تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

ج-**الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.(منير بن دريدي، 2013: ص84).

د-**المهارة:** بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد (مقدود وهيبة، 2008: ص84).

4-6. مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه:

■ مراحل تصميم نظام الحوافز:

تتمثل عملية تصميم نظم الحوافز في المراحل التالية:

أ-**تحديد هدف التصميم:** تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز فقد يكون في تخفيض التكاليف، تحسين الجودة.... الخ.

ب-دراسة الأداء: الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي تصميم سليم للوظائف، وجود عدد كاف من العاملين، وجود ظروف عمل ملائمة، وجود سيطرة كاملة للفرد عن العمل.

ج-تحديد ميزانية الحوافز: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود بالجوانب المتمثلة في قيمة الحوافز والجوائز مثل: المكافآت، الرحلات، الهدايا... الخ، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج.(منير بن أحمد دريدي، 2013: ص144-145)

■ شروط نجاح نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:

✓ **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك يتجلى في بنوده وصياغته.

✓ **ربط الحافز بالأداء:** شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

✓ **التفاوت:** ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

✓ **التنوع:** هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.

✓ **الهدف:** أن يكون للحافز هدف معين كرفع الإنتاج.(منير بن أحمد دريدي، 2013: ص143)

✓ **الشمولية:** بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة ووظائفهم.

✓ **أن يكون مناسب:** بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

✓ **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى، ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد.

✓ **التدريب:** يجب تدريب المدراء ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.(نورة محبوب، 2015: ص9).

5-6. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

إن وضع نظام الحوافز في المنظمات حكومية كانت أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز أثناءه وهي:

أ-الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وحثهم على حسن الأداء في عملهم، وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس خوفا من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.

ب-ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة الظروف المادية الأفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من الأخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها وذلك يساعد زيادة الإنتاجية.

ج-الجوانب التنظيمية: ويعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية، وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتطور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يُتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.(محمد حسن التجاني يوسف، 2005: ص22)

7.الأمن (الصحة) والسلامة المهنية للموارد البشرية في المؤسسة الرياضية:

7-1. مفهوم الصحة والسلامة المهنية:

كانت الصحة والسلامة المهنية للعنصر البشري سابقا تعني الوقاية التقنية والحماية الصحية، ولكن مع تطور المجتمعات ووسائل الإنتاج أصبحت السلامة والصحة المهنية أكثر شمولية في مفهومها، حيث تعدت مفهومها السابق ليشمل جميع الاحتياطات والإجراءات الوقائية الفنية والطبية التي تهدف إلى إيجاد بيئة عمل آمنة خالية من جميع أنواع المخاطر والأمراض التي تهدد حياة وصحة الأفراد في العمل.

■ تعريف منظمة الصحة العالمية للصحة:

هي "الحالة الايجابية من السلامة والكفاية البدنية والعقلية والاجتماعية وليس مجرد الخلو من المرض أو العجز".

■ السلامة المهنية:

يقصد بها حماية عناصر الإنتاج من الضرر الذي تسببه لهم حوادث العمل وفي مقدمة العناصر العنصر البشري، كما تظهر نتيجة الأذى فورا كالكسور بكافة أنواعها والجروح، والحروق، الاختناق.

■ الصحة المهنية:

يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل الإصابة بها في مكان العمل.

وعرفها بركتر للصحة المهنية بأنها: " حالة التوازن النسبي لوظائف الجسم وأن حالة التوازن هذه تنتج عن تكيف الجسم مع العوامل الضارة التي يتعرض لها".

■ الأمراض المهنية:

ويقصد بها الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنظمة والناجمة عن تعرض الفرد لظروف عمل غير ملائمة كالضوضاء والاهتزازات والإشعاعات، والحرارة، والرطوبة والبرودة أو استنشاق الأبخرة السامة التي تتصاعد في موقع العمل.

7-1. تعريف الصحة والسلامة المهنية:

هي: "توفير بيئة عمل آمنة وصحية، للحفاظ على ثلاثة من المقومات الأساس لعناصر الإنتاج: الإنسان، الآلة، والمادة، ضمن خلق جو من السلامة والطمأنينة لحماية العنصر البشري من الحوادث والأمراض المهنية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على عناصر الإنتاج من احتمالات التلف والضياع وبالتالي تخفيض تكاليفها والرفع من كفاءتها الإنتاجية"(وفية الهداوي، 1994: ص53).

وتعرف أيضا : بأنها " مجموعة الإجراءات الهادفة إلى منع وقوع حوادث وإصابات العمل والأمراض المهنية، وتحقيق ظروف عمل آمنة خالية من المخاطر المهنية وذلك بتحديد وتوضيح الشكل التنظيمي لأساليب العمل التي بواسطتها نستطيع تحقيق أهداف السلامة والصحة المهنية" (خالد فتحي ماضي، 2011: ص10) .

7-2. أهمية الصحة والسلامة المهنية للعنصر البشري:

تتمثل أهمية الصحة والسلامة المهنية كالاتي:

أ- **تقليل تكاليف العمل:** إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المؤسسة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية المتضمنة للتعويضات المدفوعة للعاملين أو لعائلاتهم من بعدهم، وكذلك تكلفة تعطل العمل.

ب- **توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر:** إن إدارة المؤسسة مسؤولة عن توفير المكان المناسب للحد من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم، وأن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي ومن ثم فإن الإدارة تعمل على تقليل من الآثار النفسية الناجمة من الحوادث والأمراض المهنية وأن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل، وإنما تمتد آثارها إلى المشاعر العاملين داخل المؤسسة وكذلك الزائرين إليها.

ج- **توفير نظام العمل المناسب:** يتم توفير نظام العمل من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض.

د- **تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين:** تخلق الإدارة الجيدة للصحة والسلامة المهنية سمعة جيدة للمؤسسة اتجاه المنافسين، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الفرد الكفاء والاحتفاظ بأفضل الكفاءات. (وسيم إسماعيل الهابيل، 2012: ص93)

7-3. أهداف الصحة والسلامة المهنية:

يكمُن الهدف الأساس في تطبيق قواعد وإجراءات الصحة والسلامة المهنية هو الوصول إلى إنتاج جيد من دون حوادث وإصابات عن طريق:

❖ **حماية العاملين:** ويتمثل ذلك في:

أ- **الحماية من المخاطر:** وتشمل:

- إزالة الخطر من منطقة العمل نهائياً.
- تقليل الخطر إلى الحدود الدنيا إذا لم تتم إزالته
- توفير معدات الوقاية الشخصية للعمال عند استحالة تقليل الخطر.

ب- توفير جو مهني سليم من حيث الإضاءة والرطوبة ودرجة الحرارة المناسبة للعمل حتى ولو أن هذه الأمور لا تتجاوز الحد الذي يمكن اعتباره خطراً على العامل والمؤسسة.

ج- تثبيت الأمن والطمأنينة في قلوب العاملين أثناء قيامهم بأعمالهم والحد من نوبات القلق والفرع الذي ينتابهم وهم يتعايشون بحكم ضروريات الحياة مع أدوات ومواد وآلات يكمن بين ثناياها الخطر الذي يهدد حياتهم وتحت ظروف غير مأمونة تعرض حياتهم بين وقت وآخر لأخطار فادحة.

❖ **حماية المؤسسة بما في ذلك الآلات ومواد العمل من المخاطر الممكن حدوثها:**

إلى جانب الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية بتحديد المخاطر المرتبطة ببيئة العمل المادية والمخاطر التكنولوجية والبيولوجية والكيميائية، إلى الاضطرابات النفسية والاجتماعية مثل الإجهاد في العمل والسيطرة عليه، فإنما يجب معرفته هو أن الاهتمامات بالصحة والسلامة لم تعد مقصورة على مجالات العمل الصناعي فحسب، ففي مجالات عمل المعرفة يشعر العاملون في المكاتب والمديرون، والمحترفون بالقلق والإجهاد المتكرر، وأعراض المرض والتوتر المرتبط بالعمل والعنف في مكان العمل، وعليه فالعمال يطالبون جميعهم بالعمل في مؤسسة صحية وأمنة.(بشرى صبيح عبد الله، 2007: ص399).

4-7. دوافع الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية:

إن الحاجة الملحة إلى الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية والمتمثلة في الاعتبار الآتية:

❖ **الاعتبار الإنساني:**

يعد العامل الإنساني أهم سبب يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، نظرا للإصابات والأمراض التي تلحق بالعامل، والتي تسبب له الألم والمعاناة بسبب الآثار الجسدية والنفسية والاجتماعية المترتبة عنها كما يلي: (عمر وصفي عقيلي، 2005: ص575-576).

أ-الأثر الجسدي: قد يترتب عن الحوادث والأمراض المهنية، آثار غير مستحبة على العامل، مثل الإصابة بعجز جزئي أو كلي، الإصابة بمرض مزمن....، وغيرها من الإصابات التي تكلف العامل معاناة كبيرة لا يساويها أي تعويض.

ب-الأثر النفسي: تنعكس الحوادث والأمراض المهنية، على الحالة النفسية للعامل وعلى معنوياته، فهو يشعر بخوف دائم، لأنه يمارس أعماله في بيئة مليئة بالمخاطر التي تهدد صحته، حياته ومستقبله.

ج-الأثر العقلي: يتجلى ذلك في زيادة ضغوط العمل يعرض العامل للقلق والاكتئاب، وبالتالي فقدان القدرة على التركيز والتفكير بشكل صحيح.

د-الأثر الاجتماعي: إن الأضرار الصحية، الإعاقات، الأمراض المزمنة، الوفيات...الخ تحت انعكاسات سلبية على الحياة الاجتماعية والأسرية، فوفاة عامل يعيل أسرة أو إصابته بعجز دائم، يجعل أفراد أسرته في ضياع، وهذا الأثر لا يستهان به في المجتمع.

على سبيل المثال " في فرنسا أثبتت الدراسة الإحصائية من خلال سجلات حوادث العمل الموجودة في صندوق الضمان الاجتماعي، أن العامل حتى لا يصاب بحدث عمل، له حظ واحد على خمسة (في المعدل)، وأنه تعرض لخمس حوادث عمل طوال حياة عمله".

كما بينت دراسات أخرى، ارتفاع عدد الوفيات بسبب الحوادث والأمراض المهنية من 1651 وفاة سنة 1960 إلى 2383 وفاة سنة 1971، أي بزيادة قدرها حوالي 20 بالمائة وهذا ما يعد دليلا واضحا على تفاقم أخطار العمل، وضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية.(محمود عبد المولى، 1984: ص195).

❖ الاعتبار الاقتصادي:

يستدعي الاعتبار الاقتصادي ضرورة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، لما لها من انعكاسات على المؤسسة وعلى الاقتصاد الوطني كما يلي:

○ بالنسبة للمؤسسة: يترتب عن الحوادث والأمراض المهنية آثار عديدة، تؤدي إلى انخفاض إنتاجية المؤسسة، وارتفاع تكاليف التشغيل المباشر وغير المباشرة فيها، هذه الأخيرة التي تعد عبئا ماليا واهتلاك غير عادي لعناصر الإنتاج، مما يؤثر سلبا على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة وعلى ربحيتها، كما يهدد بقاءها مع مرور الزمن.

في إحدى الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية، لمعرفة الدافع إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث والأمراض المهنية، تبين أنه يتمثل أساسا في تخفيض التكاليف المترتبة عنها، حيث أجاب 98 بالمائة من الذين شملهم الاستقصاء، أن دوافع الإدارة العليا لتأييد برامج الوقاية، يتمثل في تخفيض تكاليف التشغيل.(سعاد نايف برنوطي 2001: ص 469).

○ بالنسبة للاقتصاد الوطني: انخفاض الإنتاج في المؤسسات، زيادة الوقت الضائع، زيادة تعويضات الحوادث والأمراض، فقدان اليد العاملة الماهرة والمدربة، كلها عوامل تؤثر على الناتج الوطني الخام، وبالتالي على الاقتصاد الوطني لأي بلد، فالاهتمام الآن بالصحة والسلامة المهنية والوقاية من الأخطار ضرورة لنمو وتقدم أي بلد.

على سبيل المثال عام 1947، سجلت الولايات المتحدة الأمريكية إصابة مليون عامل وقتل (17.000) في مجال الصناعة، أما الخسائر من جراء ذلك فقدرت بـ: (5000) مليون دولار. كما قدرت تكاليف الحوادث والأمراض المهنية في إنجلترا سنة 1984 ب (1200) مليون جنيه إسترليني، أي ما يعادل إجمالي الناتج القومي.(وفية أحمد الهنداوي، 1994: ص48)

❖ اعتبارات أخرى:

بالإضافة إلى اعتبارات السابقة الذكر، توجد اعتبارات أخرى تستدعي الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية، لما لها من آثار على أرباح المؤسسة وعلى قدرتها على البقاء، رغم صعوبة تقييمها ماديا، وأهم هذه الاعتبارات ما يلي: (Shimon Dolan et Autres, 1995 :p554)

أ-تخفيض معدل دوران العمل: الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية عموما؛ يخلق شعورا لدى العمال بأهميتهم، وأنهم ليسوا مجرد أداة تستعملهم الإدارة لتحقيق أهدافها، ما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وزيادة رضاهم، وبالتالي تقليل تركهم لمناصب عملهم.

ب-تخفيض معدلات الغياب: تحسين ظروف العمل والتقليل من الحوادث والأمراض المهنية يؤدي إلى تخفيض عدد الأيام التي يتغيب العمال عن العمل.

ج- تحسين سمعة المؤسسة وعلاقتها العامة: الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية يؤدي إلى خلق سمعة جيدة للمؤسسة تجاه المنافسين، ويؤدي إلى تحسين علاقتها العامة، مما يجعلها تتمتع بالقدرة على الاحتفاظ بأفضل الكفاءات والقدرة على استقطابها.

5-7. مكونات برامج الأمن والسلامة المهنية:

1-5-7. البرامج الصحية:

- إجراء فحوص طبية لكل قادم جديد أو معاد تعيينه أو بعد تغيب طويل، فيه إصابة أو مرض مهني أو غير مهني لتقرر الإدارة مدى لياقته لعمله واستطاعته مزاولته له .

- إجراء فحوص طبية دورية للموظفين الحاليين للتأكد من سلامتهم وقدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم بشكل مناسب.

- تسهيل الفحوص الطبية لمزاولة العاملين فحصه بصورة اختيارية وفي أي وقت يشاء بالاتفاق مع إحدى المستشفيات على إجراء تلك الفحوص الدورية للموظفين في الفترات التي تناسب المؤسسة.

- توفير الأجهزة أو المعدات أو المستشفيات أو المستوصفات على ضوء عدد العاملين والتأكد من أن هذه المستشفيات تستطيع إجراء الفحوص المطلوبة لهؤلاء الموظفين وتستطيع الاعتناء بلياقتهم الصحية.

- توفير هيئة طبية أو أطباء أو ممرضين وفق الحاجة ليستطيعوا متابعة الحالة الصحية للموظفين.

- إجراء تفتيش صحي على أرجاء المؤسسة لتقرير درجة النظافة والسلامة والتأكد من تطبيق معايير الصحة والسلامة في المؤسسة.(مهدي الزويلف، 2003: ص236).

2-5-7. البرامج السلوكية:

- تشمل على توفير الاستشارات السلوكية وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل المتعلقة بمعنويات العاملين، وتوفير الحقول الإنسانية.
- ومن خلال دراسة مكونات بيئة العمل المادية وبيئة العمل النفسية والاجتماعية يمكننا أن نضع أيدينا على أسباب تؤدي إلى وقوع حوادث وإصابات وأمراض العمل، وهي ظروف ومناخ العمل المادي، الإضاءة، الضوضاء، الحرارة وتخفيف ونظافة مكان العمل، السأم والملل، تنظيم ساعات العمل اليومية، العوامل الفنية، سرعة العمل، عبء العمل (أنس عباس، 2011: ص207).
- ولتحسين الأمن والصحة والسلامة المهنية يستوجب الأمر تخطيط وتنفيذ برنامجا سليما يخدم هذا الغرض بإتباع خطوات متعددة يكون في نتائجها الوصول إلى برنامج سليم في هذا المجال، ومن هذه الخطوات:
- تجزئة العمل حيث تساعد في معرفة الكيفية التي تؤدي بها كل جزئية والخطوات المصاحبة لأداء كل منها.
- تحديد مصدر الخطر إن كان بيئة العمل المادية أو بيئة العمل النفسية والاجتماعية أو الفرد نفسه.
- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها.
- تدريب العاملين.
- تنظيم سجلات حوادث وإصابات العمل لتقييم إجراءات الأمن والحماية المتبعة في مكان العمل.
- المتابعة والتفتيش بغرض معرفة المخالفات والإبلاغ عنها وإجراء التحقيق فيها.(أحمد عودة، 2012: ص15).

8-الرقابة على الموارد البشرية:

- تعتبر عملية الرقابة من أهم العمليات التي تهتم بها المؤسسات الحالية، نظرا لأهميتها البالغة وتأثيرها الايجابي على الأداء، فأصبحت من الأنظمة التي تثق فيها الإدارة العليا لضمان التسيير الجيد والحسن.

وبما أن المورد البشري يعتبر من أهم موارد المؤسسة فهي تهتم به وتحافظ عليه من أجل استمرارها، وتطبق الرقابة على أدائه، وهذا ما يجعل للمورد البشري علاقة مباشرة بالرقابة فهي تجعله يمارس نشاطه بكل موضوعية ومصداقية.

8-1. تعريف الرقابة:

عرفها هنري فايول: "الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء - الأشياء - الناس - الأفعال". (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001: ص246).

وعرفت أيضا "الرقابة هي تعبير شامل عن الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات" (كامل بربر، 1996، ص147)

كما تعتبر "الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الأهداف" (علي الشريف، 2003: ص365)

ويعرفها إبراهيم درويش: "الرقابة بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ" (مهنا العلي، 1984: ص193).

8-2. أهمية الرقابة على الموارد البشرية:

تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

○ ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثران ويتأثران بالرقابة، أي هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

○ إن عملية الرقابة تمثل محصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعية وأساليب تنفيذها.

○ ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لأن التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

○ إن أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين (محمد فريد الصحن، 2001، ص: 338-339)

- أن الخطأ الصغير الذي لا يكتشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبيرا في اليوم الذي يليه وبهذا فإن نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- إن الإدارة المعاصرة تتميز بالتعقيد الشديد في جميع نواحيها الفنية والسلوكية، ولهذا أصبح من الصعب السيطرة على هذا التعقيد، وبالتالي فإن نظام الرقابة يسمح للمديرين من متابعة الأنشطة والمهام للمسؤولين عليها.
- إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وهذا الأمر يحتم على المنظمات ضرورة التجاوب مع التغيرات البيئية، إن الرقابة تمثل أحد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة الى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية. (علي الشريف، 2003: ص366-367)
- يمكن معرفة أهمية الرقابة في حالة غيابها وما يترتب عليها من: (ثابت إدريس، 2002: ص429)

- إسراف في استخدام الموارد المادية.
- ضياع الوقت وعدم الكفاءة في استغلاله.
- البطء في انجاز الأعمال.
- تدني في الإنتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلى الأهداف ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

3-8. أهداف الرقابة:

- إن المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسات ومنه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي:
- مساعدة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم.
 - التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات.
 - المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل فيها والمتعاملين معها.
 - التأكد من أن القوانين مطبقة تماما، وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع. (العربي دخموش، 2001 : ص38-39).

• وهناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التكيف مع التغيرات التنظيمية.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة .
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

4-8. مبادئ الرقابة:

لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والخصائص وهذا حتى يكفل له النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فيما يلي:

○ مبدأ الاقتصادية:

فالنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة لذلك يجب تطبيق نظام يحتاج إلى نفقات كبيرة ، إلا إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الكبيرة التي تتسع فيها دائرة التخطيط وبالتالي اتساع نطاق الرقابة وهنا من الصعب الوصول إلى الأهداف الموضوعة ومن الصعب تطبيق نظام رقابة فعال. (إبراهيم شيخا، 2001: ص254-256)

○ مبدأ التكامل والاتساق:

يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع سائر النظم التنظيمية الأخرى خصوصا النظام التخطيطي (عمليا) أن وسائل التكامل بين التخطيط والرقابة يمكن تحديدها بوضوح، كما ينبغي على المدراء أخذ العوامل في الاعتبار أثناء قيامهم بعملية التخطيط، مثل الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمؤسسة والتي تضيف أبعاد مكملة للنظام الرقابي. (علي الشريف، 2003: ص378)

○ مبدأ الوضوح والبساطة:

من المبادئ الرئيسية لنظام الرقابة أن يكون سهل التطبيق من جانب الأفراد الذين يطبقونه وكذلك الذين سيطبق عليهم هذا النظام، وتوجد بعض النظم والأساليب الحديثة والمفيدة في الاستخدام مثل الخرائط والرسوم والبيانات الرياضية والإحصائية ولكن إذا لم يتوفر القائمين على تطبيقها الفهم الواضح لها تصبح هذه الوسائل غير فعالة وتفقد مزاياها. (منال طلعت محمود، 2003، ص207)

○ مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء:

تعني أن فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطا واضحا أساسيا بعنصر الوقت، فكلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاما فعالا اقتصاديا والعكس صحيح، كما يجب على النظام الرقابي أن يشير إلى الإجراءات والتصرفات الواجب إتباعها لتصحيح الأخطاء.(منال طلعت محمود، مرجع سابق: ص207)

○ مبدأ النظرة المستقبلية:

يعني أن النظام الرقابي الناجح هو النظام الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي وهذا يعني مايلي: (محمد فتحي، 2003، ص 296)

- الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء، فالوقاية خير من العلاج.
- الاهتمام بتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.
- الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضي والحاضر فقط
- الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

○ مبدأ الموضوعية:

بمعنى أن يعكس النظام الجوانب الموضوعية في الرقابة وليست الجوانب الشخصية، فعندما تكون الأداءات والأساليب شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحكم على الأداء، ولذا يجب استعمال معايير محددة وواضحة ومعلنة للمرؤوسين مع تجنب المعايير الجزافية التي تثير رفض المرؤوسين وتشككهم في عدالة الإدارة وموضوعيتها بمعنى أن لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، لأن عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية الى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة.(علي الشريف، مرجع سابق: ص 379).

○ مبدأ الدقة:

إن عدم دقة النظام الرقابي يضر بالمؤسسة حتى وإن أفادها في المدى القصير وإن حصول المدراء على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة واستخدامها في إصدار القرارات يمثل كارثة تتحمل نتائجها المؤسسة في نهاية الأمر، لذلك يجب أن تكون المعلومات التي تتعلق بعملية الرقابة وخاصة النتائج دقيقة إلى حد القريب من الواقع.(إيهاب صبيح محمود رزق، 2001: ص 168)

○ مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين:

يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين، فلا يجد النظام مقاومة، فإذا كان مقبولا يحقق فعالية عالية في الرقابة، فالرقابة الصارمة جدا تؤدي إلى استياء ينتج عنه روح معنوية متدنية وأداء غير فعال، تتطلب الرقابة لتحقيق مبدأ الإثارة ما يلي: (إيهاب صبيح محمد رزق، مرجع سابق: ص170)

- مساندة الإدارة العليا.
- مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة.
- قبول وفهم عملية الرقابة من قبل كل العاملين.
- الحصول على المعلومات والتغذية الاسترجاعية عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب.

○ مبدأ الحافز الذاتي:

يعني اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتي إليهم لتنفيذ النظام والعمل على إنجازه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، ومن الأساليب الممكن إنتاجها لتنمية الحافز الذاتي للعاملين مايلي: (محمد فتحي، مرجع سابق: ص297).

- اشتراك المنفذين في وضع المعايير الرقابية.
- استخدام الرقابة عن النقاط الاستراتيجية وعدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة .
- إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة والتي تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم أولا بأول والتصرف السليم في حالة الانحراف عن المعايير الموضوعية.
- ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة في الأداء كأن يركز النظام الرقابي على الأساسيات دون القشور والسطحيات.
- تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفذين ومسؤولي الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحا لتصحيح المسارات وليست لتصيد الأخطاء.

○ مبدأ المرونة:

يعني استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة الى تغيير جوهري في هذا النظام أو فشله فشلا كاملا إن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر

على الاستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه بمعنى أن النظام الرقابي الفعال لابد أن يكون مرناً، أي قادر على استيعاب التغيرات المحتملة في البيئة التي تعيشها المؤسسة الداخلية منها والخارجية.(علي الشريف، مرجع سابق: ص380).

○ مبدأ الملائمة:

يعني أن يكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة النشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها، وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات والنشاطات، بل إنه يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل وأيضاً وحسب مراحل التطور التي تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها، وحتى من حيث التوقيت المناسب لتطبيق الرقابة (محمد فتحي، مرجع سابق: ص296)

○ مبدأ الواقعية:

يجب أن تقوم الرقابة على المعلومات واقعية وليست مجرد قولية للأوضاع أي أن تكون هذه المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بالفعل وأن يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة وجود شبكة من الاتصالات في جميع الاتجاهات لسهولة نقل المعلومات وتداولها داخل المؤسسة.(محمد فريد الصحن، 2001: ص360)

○ مبدأ الاستثناء:

يجب أن يعمل أي نظام رقابي جيد على مبدأ الاستثناء حتى يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط بمعنى آخر لا يجب أن يشغل الإدارة بالها بأعمال تسير بشكل سلس وطبيعي وسهل، وهذا يضمن أن انتباه الإدارة سيكون موجهاً نحو الخطأ وسيزيل الرقابة الغير ضرورية والغير اقتصادية وإعداد التقارير وهدر وقت الإدارة.(إيهاب صبيح محمد رزق، مرجع سابق: ص171).

5-8. مراحل الرقابة للموارد البشرية:

يمكن تحديد خمس مراحل أساسية للرقابة الإدارية:

أولاً: وضع معايير الأداء:

وهي الأساس الذي يقارن به الأداء الفعلي المطلوب تحقيقه، سواء تمثل في شكل كمي (كمية الإنتاج، الوقت المحدد) أو في شكل وصفي (مستويات الجودة)، إلى جانب معايير أخرى غير ملموسة مثل أسلوب الإشراف، وعند وضع المعايير يجب تحديد المسموح به عن المعدلات لأنه نادراً ما يتطابق الأداء الفعلي مع المعايير.

ثانيا: الإشراف على سير تقدم عمليات التنفيذ وتسجيل النتائج :

يتم في هذه المرحلة الإشراف على سير عمليات التنفيذ وتسجيل النتائج عن طريق الملاحظة الشخصية للرئيس أو من خلال التقارير التي يرفعها المرؤوسين أسبابها والمسؤولية عنها

ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير وتحديد الانحرافات إن وجدت أسبابها والمسؤولية عنها:

بعد تسجيل نتائج العمل يتم مقارنتها بالمعايير، وتعتبر عملية المقارنة عملية بسيطة عندما تكون المعايير موضوعية وملموسة ويتم في هذه المرحلة تحديد الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤولية عنها.

رابعا: تصحيح الانحرافات:

يصبح وضع المعايير والإشراف على سير العمل وتسجيل النتائج ومقارنتها بالمعايير وتحديد الانحرافات بدون جدوى دون اتخاذ إجراءات ايجابية لتصحيح الانحرافات بسرعة ومتابعة تنفيذ إجراءات التصحيح لمعرفة مدى النجاح في تصحيح الانحرافات (عبد الموجود السيد: 2005: ص238-239).

خامسا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تعد الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة، لا سيما أن تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها يعطي لمتخذي القرار القدرة على اتخاذ الإجراءات المطلوبة قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية أو الإجراءات العلاجية، التي تتمثل في معالجة الآثار الناشئة عن الانحرافات بعد تنفيذ الخطط، أو الإجراء التصحيحي المتزامن مع تنفيذ وبالتالي معالجة المشكلات أو إزالة آثارها.(حسن الشماع، 2000: ص 325).

9-6.أنواع الرقابة:

إن أفضل أنواع الرقابة هو النوع الذي يكتشف الانحرافات والأخطاء، قبل وقوعها ويجنب بالتالي متخذي القرار المشقة وتكلفة التعامل مع حلول المشاكل بعد حدوثها.

وتقسم على أساس جوهر الرقابة إلى ثلاثة أنواع وهي: (أبو بكر مصطفى بعيدة، 2001: ص12)

• الرقابة التنظيمية:

والتي تركز على تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها.

• الرقابة الاجتماعية:

تتمثل هذه الرقابة في الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تتشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم وفقا لمعايير معينة.

• الرقابة الذاتية:

تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وبالتالي تخدم المؤسسة.

خلاصة:

نستخلص أن إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق شاع الأخذ بها في كل المؤسسات دون إقصاء، وهذا راجع كون العنصر البشري ليس مصدر قوة وعمل فحسب، بل له من الأهمية ما جعلت من إدارة الموارد البشرية من أبرز المشكلات الرئيسية المعاصرة نتيجة للاعتراف المتزايد والتقدير الواضح لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم، فالإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة وتتوفر لديها الرغبة على العمل التعاوني الفعال بصنع المؤسسة ويمد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار .

ويتجلى ذلك أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات أفراد العاملين وتفسيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهدافها سواء الاقتصادية للمؤسسة، والاجتماعية والإنسانية للموارد البشرية العاملة بها.

كما يعد العنصر البشري له أهمية كبيرة سواء الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية وحتى الإدارية، حيث يمثل العامل الرئيسي في الإنتاج، وهذا ما أدى إلى ظهور إدارة متخصصة تتمثل في إدارة الموارد البشرية التي تحفظ وترعى وتحل مشاكل المورد البشري في المنشأة.

وقد مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل التاريخية، متأثرة بأسباب كثيرة منها التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، والتوسع الكبير في التعليم وثقافة العاملين، و التدخل الحكومي المباشر في العلاقات بين العامل وصاحب العمل المتمثلة في القوانين والتشريعات العمالية، وفي الأخير الظهور الجلي للنقابات العمالية.

الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

تمهيد:

لقد اتضح من خلال كل أن ما سبق أن المورد البشري بات يعتبر من أهم الموارد الاستراتيجية للمنشآت في جميع المجالات، نظرا لكونه يحدد فرص تلك المنشآت في البقاء والتقدم والنجاح، وفي ظل التغيرات الجديدة وظهور العولمة صار لزاماً أن تتحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الذي يتضمن مهاماً روتينية كالتوظيف، التدريب والتحفيز إلى دور أكثر أهمية باعتبارها مورداً استراتيجياً يساعد وبشكل كبير على تحقيق أهداف المنشأة، ذلك أن تطوير المنشأة واستمراريتها أصبح مرهوناً بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية.

لأجل ذلك لم تكتف المنشآت في الوقت الراهن فقط بتخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الموارد البشرية العاملين بها لها مكانتها وقيمتها داخل المنشأة وتتمتع بالسلطة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه بل تعدى ذلك إلى المسارعة والتنافس بينها لتطبيق كل ما هو جديد من استراتيجيات علمية معرفية إدارية من شأنها أن تهتم بالموارد البشرية وتسعى إلى تطويرها وتطوير أدائها لأجل تطوير تلك المؤسسة أو المنشأة بطبيعة الحال.

وعليه فإننا سنعمد في هذا الفصل إلى محاولة التطرق لبعض أهم الاستراتيجيات الحديثة التي ظهرت في مجال إدارة الموارد البشرية بمنطق صعوبة إن لم نقل استحالة حصر كل تلك الاستراتيجيات.

1 -إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك راجع إلى أهمية المضامين والأفكار التي تحملها في طياتها والتي أثبتت انعكاساً إيجابياً لها في مختلف المؤسسات والمنشآت في مختلف المجالات، كما أن أفكارها خضعت لتجارب كانت نتائجها شبه إيجابية في كل تلك المجالات المختلفة خاصة وأنها تركز على تعميم عناصرها على كل مشتملات ومكونات المؤسسة، بما فيها بطبيعة الحال الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

1-2-تعريف إدارة الجودة الشاملة:

أعطيت لها تعريفات عدة ومختلفة في الأفكار والأساليب متفقة في المضمون ومن بين هذه التعريفات نجد:

تعريف جوزيف جابلونسكي: "هي شكل تعاوني لأداء الأعمال تعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاج بصفة مستمرة من خلال فرق العمل." (حسين محمد الحراشة، 2011، ص30)

تعريف نادر أحمد: "هي نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ، وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء، وبالتالي فهي نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل."

تعريف عبد الحميد عبد الفتاح: "هي ذلك الشكل المتكامل أعمال المؤسسة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات."

وعليه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تلك النظم والأفكار المترابطة فيما بينها والمكملة في وظائفها لبعضها البعض معتمدة في ذلك على استغلال كل موارد المؤسسات بطريقة مثلى لتحقيق الشمولية في جودة ما تقدمه تلك المؤسسة بغض النظر عن طبيعتها أن كانت ضمن إدارة الأعمال كالمؤسسات الاقتصادية أو الإدارة الخدمية كالمنشآت الرياضية.

1-3- أسس إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر ويليام إدواردز ديمينغ من أوائل الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة والذي وضع ما أسماه بمثلث المبادئ الأساسية لفلسفة تحسين الجودة والانتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة يتمثل في ما يلي: (أحلام أحمد الطويل، 2016، ص14)

1- دعم ومؤازرة الإدارة للتطوير .

2- تطبيق المنهج الإحصائي.

3- تحسين العلاقات الداخلية.

إضافة إلى ذلك فقد تلت الدراسات التي جاء بها ويليام إدواردز ديمينغ دراسات أخرى ركزت على المبادئ والأسس التي يمكن أن تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة يمكن تلخيصها في ما يلي:

• **الثقافة:** هي مجموعة الأفكار والقيم التي تربط كيان المؤسسة أو المنشأة.

• **الالتزام:** هو إحساس ينتقل من فرد إلى آخر ويمتد ليشمل المخاطر من أجل تحقيق الأهداف.

• **إندماج العاملين:** هو مجموعة من الاستراتيجيات التي تسمح للموارد البشرية داخل المنشأة بتحمل قدر أكبر من المسؤولية والمساءلة عن إعداد وعرض السلع أو الخدمات، وعليه فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى زيادة درجة الالتزام الوظيفي. . تمكين العاملين ينظر إليه البعض بأنه يتأتى من خلال سلوك الرئيس الذي يعتبر السبب الرئيسي في ذلك التمكين، وينظر إليه آخر بأنه إجراء يؤدي إلى تعزيز إيمان الموظف بقدراته الذاتية.

• **الاتصال:** يجب أن يكون مبنياً على الحقائق والتفاهم الحقيقي.

4-1- العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

- التزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين جودة الخدمات.
- الاهتمام بالمستفيدين من خدمات المنشأة.
- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة عن طريق تزويدهم بالمعلومات المتجددة حول طبيعة الأعمال المنوط إليهم القيام بها، ومنحهم الفرصة لتوظيف تلك المعلومات في عملهم.
- تحديد معايير قياس الجودة.
- مكافأة العاملين ومنحهم الحوافز المناسبة.

5-1- أهداف إدارة الجودة الشاملة: (ختم عبد الرحيم السحيمات المرجع السابق، ص 173)

- التركيز على احتياجات السوق وترجمتها إلى مواصفات قابلة للتنفيذ.
- تحقيق أعلى أداء في جميع المجالات.
- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
- المراجعة المستمرة لتفادي الهدر.
- ابتكار مقاييس للأداء.
- إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجياتها.
- تقديم جودة ملموسة وغير ملموسة في إدارة الموارد البشرية.
- الاعتماد والتركيز على جودة التكنولوجيات المستخدمة في العمل.
- سرعة الأداء ودقته وفق التكنولوجيات الحديثة.
- وضع أسلوب تطوير مستمر ودائم.

6-1- مداخل تحديد الجودة:

حدد البعض أربع مداخل أساسية في تحديد جودة المنتج أو الخدمة على حسب طبيعة مجال المؤسسة، أي أن ما سيتم تناوله من تلك المداخل لا يجب أن يفهم على أنه حكر في تطبيقه ومضمونه على مؤسسات إدارة الأعمال من حيث استعمال مصطلح منتج بل إن كل تلك المضامين تنطبق على الخدمة في المؤسسات العمة والخدمية أو الخدماتية كمثيل للمنتج، وعليه فإن المداخل الأساسية للجودة تتمثل الآتي: (صبحي العتيبي، 2005، ص256)

- **مدخل المنتج:** ويعتمد هذا الأخير على مواصفات المنتج ومكوناته الفنية التي يمكن قياسها لمعرفة وتحديد جودة المنتج.

- **مدخل المستخدم للمنتج:** ويعتمد على معايير إرضاء الزبون أو المستخدم للمنتج والتي يحددها المستخدم للمنتج على حسب قناعاته ومن خلال رغبته في ذلك المنتج.

- **مدخل العملية الانتاجية :** يتوقف نجاح هذا المدخل وجدواه على مدى نجاح العملية الانتاجية في تصميم المنتج بكل ما يرتبط به وتحقيق كل متطلباته.

- **مدخل القيمة:** حيث يجب أن يكون هناك توافق بين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة وقيمتها المادية أو المالية كمقابل لذلك، إذ لا يعقل كما يحدث أحيانا أن تكون قسمة المنتج أو الخدمة مرتفعة في الوقت الذي يكون فيه هذا المنتج بمستوى أقل من المطلوب أو المفترض.

7-1- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة:

يمكن حصر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في مجموعة من النقاط على النحو الآتي:

- إن كلا من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة يعتمد على النماذج والافتراضات النظرية مثل القيادة والمشاركة من الموارد البشرية والتدريب والعمل الجماعي.

- تركز إدارة الجودة الشاملة على العملية أكثر من المحتوى، أما إدارة الموارد البشرية فيكمن دورها في الاضطلاع بمسؤولية التحسين المستمر وضمان الجودة، وهذا يكون واضحا من خلال تعديل أساليب العمل.

- تركز إدارة الجودة الشاملة على تغيير دور إدارة الموارد البشرية من خلال توجيه تصورات العاملين المختصين في إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين إلى علاقات قائمة على أساس تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية وتبادل الثقة والاحترام، ذلك أن هذا الأمر من شأنه أن يخلق جوا جيدا في بيئة العمل من خلال العلاقات الإنسانية الناتجة عن ذلك.

- غالباً ما يسهل على إدارة الموارد البشرية - في حال ما إذا كانت ذات كفاءة جيدة - فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها لما تمتلكه على الأغلب من قدرات فكرية وتنظيمية عالية، فضلاً عن إلمامها بمهارات متنوعة، وهذا يسهل كثيراً سيادة روح العمل الجماعية داخل المنشأة والعمل بروح الفريق الواحد إضافة إلى أن ذلك من شأنه التخفيض في تكاليف التدريب اللازمة للموارد البشرية.

إضافة إلى ذلك كله فإننا نجد أن إدارة الجودة الشاملة في ارتباطها بإدارة الموارد البشرية كثيراً ما تستخدم ما تم التعارف عليه لاحقاً باندماج العاملين عوضاً عن ما كان معروفاً بإشراك العاملين وذلك لما له من دور فعال في تحفيز الموظفين والعمال ورفع معنوياتهم من خلال تحسيسهم بأهميتهم ودورهم الاستراتيجي داخل المؤسسة أو المنشأة على اعتبار أن ذلك سيولد لديهم الاحساس بالانتماء إليها وأنهم جزء منها، وبالنسبة للمؤسسة في مؤهلات وخبرة الموظفين تعتبر عاملاً مهماً يجعلها تنتهج فكرة وسياسة اندماج العاملين كونهم الأقرب إلى ميدان العمل بطريقة مباشرة من جهة، وأنهم يمثلون مستوى الإدارة التنفيذية غالباً من جهة أخرى، هذا كله سيسهل من تحديد وضبط الأهداف من طرف كل الموارد البشرية بالمنطق سالف الذكر إضافة إلى متابعتها في جميع الخطوات والمراحل والعمليات المنتهجة للوصول إليها.

إن تلك السياسة المتمثلة في اندماج الموارد البشرية كآلية لتجسيد إدارة الجودة الشاملة لها خصائص ونتائج إيجابية على كل من الإدارة والموارد البشري على حد سواء، ويمكن تلخيص ذلك في العناصر الآتية:

- تزويد الموظفين بالفهم الواضح والجيد للقرارات جراء مشاركتهم في اتخاذها ولو كان ذلك بطريقة غير مباشرة. تحسين نوعية القرارات المتخذة من قبل الموظف تحت إشراف الإدارة الوصية بطبيعة الحال وارتفاع درجة الالتزام بتنفيذها كونها مساهم ولو بالجزء اليسير في صناعتها أو اتخاذها. تمكين الموارد البشرية من الترتيب الصحيح للأهداف من حيث أولوياتها في التحقيق وزيادة الحرص لديه في متابعتها.

- تحقيق مستوى لا بأس به من إشباع الحاجات النفسية للموظفين كأحد مكونات المؤسسة مما يحقق إلى درجة كبيرة مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي سينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

- التقليل من ضغوط العمل خاصة بوجود قرارات نابعة عن هؤلاء الموظفين وما لذلك من آثار نفسية واجتماعية عليهم.

- تخفيف صراعات العمل بنفس المنطق السابق، أي أن تشارك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات سيقرب بين أفكارهم وقناعاتهم الوظيفية ويحسبهم بضرورة الاتفاق والتوافق حول

ما تم التوصل إليه من طرفهم بشكل منسجم، سواء كان ذلك بين هؤلاء الموظفين على مستوى وظيفي واحد، أو بينهم وبين من هم في مستويات أخرى أقل أو أعلى حسب طبيعة العمل الإداري وحسب طبيعة المنشأة.

1-8- نظم الحوافز كأساس النجاح إدارة الجودة الشاملة:

يرى الكثير من الدارسين والمهتمين بهذا المجال أن اعتماد إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية حديثة يحتاج إلى تبني نظم الحوافز بشكل كبير واعتمادها بطريقة مستمرة ويجب بناء على ذلك أن تتوفر في تلك النظم اعتبارات عدة أهمها:

- تطبيق نظام المكافآت العادلة بحيث تتولد القناعة لدى ذلك الموظف أو المورد البشري بأن توزيعها يتم بناء على أسس وظيفية موضوعية لا شخصية انحيازية فيسعى لتحسين أدائه من أجل الاستفادة من تلك الحوافز والمكافآت.

- من الضروري أن يكون هناك تزامن قريب بين الأداء الفعال المستحق للحوافز والحوافز نفسها حتى يشعر ذلك الموظف أن ما أخذه من تحفيز هو نظير ما قدمه من أداء جيد.

- يستحسن أن يتم توزيع أو تسليم الحوافز مهما كانت طبيعتها على مستحقيها أمام باقي الموارد البشرية مما سيستثير هؤلاء للقيام بالأعمال والمهام على أكمل وجه حتى يستفيدوا هم كذلك من تلك الحوافز.

- تطبيق مبدأ المنفعة المرتبطة بالنتائج التي تحققها المؤسسة، أي أن يتم إسهام الموظفين دورياً أو سنوياً من العوائد والميزانيات الخاصة بالمنشأة خاصة إذا كانت هذه الأخيرة في بحبوحة وأريحية مالية.

- رغم أن الحوافز الفردية تعتبر هامة رجوعاً إلى وجود جهود فردية غالباً إلا أن فكرة إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية تحتاج بشكل أكبر إلى الحوافز الجماعية لما لهذه الأخيرة من دور فعال في خلق وتنمية الجو الجماعي في العمل وتعزيز روح الفريق.

- التوازن بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية من حيث اعتماد من طرف إدارة الموارد البشرية، ويجب أن يتم ذلك بالشكل الذي يحقق نوعاً من الشمولية في هذا النوع الهام من النظم والذي سينعكس بطبيعة الحال على تفعيل وتجسيد إدارة الجودة الشاملة داخل تلك المؤسسة أو المنشأة، إذ يعتبر ذلك عاملاً هاماً في نجاح تلك الاستراتيجية. (وفاء برهان برقاي، 2013، ص364)

2- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية :

تمهيد: أصبحت المعلومة تمثل المادة النفيسة وحجر الأساس لصنع واتخاذ مختلف القرارات، سواء على المستوى الكلي لرسم مختلف سياسات التنمية للدولة، أو على المستوى الوحدوي

لرسم استراتيجية المؤسسة. وبالتالي أوضحت المعلومة عبارة عن سلعة اقتصادية، يتم تجميعها ومعالجتها وتوزيعها بالحجم والنوع المطلوب (أبو رمضان، 2000، ص 37).

في المقابل يعتمد اتخاذ القرار الرشيد والملائم على قدرة المؤسسة في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البدائل المتاحة أمامها، لتختار البديل المناسب والملائم منها.

وقد يجد المسير نفسه في بعض الحالات قادر على الحصول وعلى نقل قسط كبير من المعلومات التي يستند عليها في اتخاذ قراراته غير أنه وفي أحيان أخرى لا يستطيع ذلك لعدة أسباب فقد تكون المعلومات غير كافية، أو غير مناسبة، أو من مصدر غير موثوق به، أو وصلت متأخرة إلى مُستخدمها، ...إلخ.

في هذا الإطار، أضحى لنوعية ولتدفق المعلومات مهمة أساسية للتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية. كما أن التغذية العكسية للمعلومات الخارجية أ والداخلية تمثل مؤشرات مهمة لقياس فعالية المؤسسة. وبالتالي، فأصبح من الضروري معرفة أساسيات المعلومات، وهو محور هذا الفصل. حيث نستعرض، أولاً، المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بالمعلومات، وذلك من خلال تعريفها وعلاقتها بالبيانات، والتمييز بين مصادرها وأنواعها، مع التأكيد على الدور الذي تلعبه في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.

ثانياً، نتطرق إلى كيفية إنتاج المعلومات من خلال عرض المراحل التي تمر بها عملية الإنتاج، مع الإشارة إلى تكلفة إنتاجها وقيمتها بالنسبة لمتخذ القرار. لنصل في الأخير، ثالثاً إلى إبراز أهمية الاتصال في سرعة وسهولة تدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات داخل المؤسسة.

2-1. ماهية المعلومات:

ننطلق من مبدأ أن المعلومة هي المورد الأساسي والمحرك للمنظمات، فهي تمثل عنصر هاماً كباقي عناصر الإنتاج (رأس المال، العمل، التكنولوجيا، ... إلخ) لأي مؤسسة.

باعتبار أن قدرة هذه الأخيرة على توفير المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، أصبح أمراً ضرورياً لمواكبة التغيرات الاقتصادية ولمواجهة مختلف التهديدات البيئية، واكتسابها لقوة جديدة من خلال اتخاذ القرارات المختلفة.

في هذا الفصل نتطرق في البداية إلى مفهوم المعلومات ومختلف مصادرها، ثم نقوم بعد ذلك بتحديد خصائصها وكذا التعرف على الأنواع التي يمكن أن تظهر عليها المعلومات. لنصل إلى إبراز الأهمية التي تكتسبها المعلومات على مستوى المؤسسة.

2-2. تعريف وخصائص المعلومات:

غالبا ما يُستخدم مصطلح المعلومات بدون دقة، حيث يحدث نوع من الخلط بين استخدام لفظ "البيانات" ولفظ "المعلومات"، رغم أنهما في إطار نظام المعلومات يعنيان شيئين مختلفين (إسماعيل مناصرية، 2004، ص 56). في هذا الصدد، نحاول في هذا العنصر، توضيح معنى كل مصطلح والعلاقة بينهما، ثم نعرض بعض خصائص المعلومات.

• تعريف المعلومات:

قبل التطرق إلى تعريف المعلومات، يجب علينا أن نفرق بين المعلومات والبيانات. فالبيانات تستعمل للدلالة على أشياء، وقائع، أحداث، مفاهيم وحقائق مجردة وغير منظمة، يتم تجميعها وتخزينها في شكلها الخام، وهي على هذه الحالة لا تُقدم معنى كبير ولا تضيف في معرفة الفرد. (إبراهيم سلطان، 2001، ص 97).

لكي يكون لهذه البيانات والمعطيات معنى وتُحدث إضافة للمعرفة السابقة، فإنها يجب أن تتحول إلى الصورة أو شكل يُوصل إلى نتائج حقيقية ويُضيف في معرفة مستقبلها ويمكنها أن تؤثر في سلوكه.

لذلك ينبغي أن تتضمن البيانات مجموعة من الحروف أو الرموز أو الأرقام، التي تُعبر عن حقيقة وقوع أحداث معينة داخل التنظيم، أو نتيجة لتعامله مع أطراف خارجية أخرى.

كما يتم استخدام البيانات بصورة معينة وذلك من خلال وضعها في سياق أو ترتيب معين، هو وما يسمى بعملية تشغيل البيانات والمعطيات للحصول على نتائج مفيدة لمتخذي القرارات. (إسماعيل مناصرية، 2004، ص 38). وبالتالي فتتم عملية تقييم البيانات للتعرف على قيمتها وقدرتها في حل مشكلة معينة قد تواجهها المؤسسة، أو لتحقيق هدف محدد تم تسطيره في السابق. إذا تُعتبر البيانات المادة الخام الضرورية لإنتاج المعلومات.

على الرغم من شيوع استخدام مصطلح المعلومات، وتعدد الكتابات عن المعلومات وأنظمتها، إلا أنه مازال هنالك اختلافات في تحديد مفهوم علمي موحد للمعلومات. فقد تناول عدد من الباحثين، في دراساتهم للمنظمات، مفاهيم وأساسيات المعلومات حيث تباينت وجهات نظرهم في تعريفاتهم لها.

فيعرفها (J. Chaumier) على أنها معرفة ناتجة عن رسالة منقولة عن طريق لغة التخاطب، والمتمثلة في مجموعة من الرموز، بهدف إيصالها إلى المستقبل (récepteur) وهذا انطلاقا من المرسل (émetteur). (فيصل السايغي، 2009، ص 52).

أما محمد على شهيب (محمد على شهيب، 1994، ص 49)، فيرى بأن المعلومات هي عبارة عن ناتج تشغيل البيانات التي تصف أحداث العمليات التي تقع في المنظمة، وعملية إخراجها

تكون لها معنى بما يتفق مع احتياجات المستفيد [صاحب القرار]. وبالنسبة لمحمد الفيومي (محمد الفيومي 1999، ص32) فالمعلومات هي عبارة عن بيانات تم تجهيزها حتى يكون لها معنى لمستلميها؛ وتصبح لها قيمة حقيقية أو مُتوقعة في العمليات الجارية أو المستقبلية لاتخاذ القرارات؛ وكذلك يجب أن تضيف إلى ما نعرفه من حدث وأيضاً تُوضح شيء لا يمكن التنبؤ به.

كما تُعرف المعلومات أيضاً على أنها بيانات تم تجميعها وتصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها في كل أنشطة المؤسسة. وبالتالي فيكون للمعلومات معنى ومدلول، وبإمكانها أن تؤثر في ردود أفعال وسلوكيات من يستقبلها. (إبراهيم سلطان، 2001، نظم المعلومات الإدارية، ص32).

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا بأن المعلومات هي البيانات الكمية أو النوعية، التي تمت معالجتها، إما يدوياً أو آلياً، لتُصبح بشكل أكثر نفعاً لاتخاذ مختلف القرارات سواء الحالية أو المستقبلية؛ وهي تُعبر عن حالة أو معرفة للواقع مما يُساعد المؤسسة على تخفيض حالات عدم التأكد.

كما نشير إلى أن عملية جمع البيانات والمُعطيات تتم من خلال الإستقصاءات الميدانية والمقابلات الشخصية والوثائق والتقارير الخاصة بالمؤسسة وغيرها من الوسائل. وبذلك فهذه العملية تستغرق وقت وجهد كبيرين وتكلفة مُعتبرة، والتي لا ينبغي أن تتعدي قيمة الفائدة أو المنفعة المنتظرة من هذه البيانات.

بعدها تأتي عملية معالجة وتشغيل البيانات التي تتطلب ضرورة توفير عناصر معينة، كالآلات والمعدات المستخدمة في عملية التشغيل، إضافة إلى الأفراد الذين يقومون بتلك العملية من خلال الاستعانة بطرق وأساليب وإجراءات محددة.

تتحول بعدها تلك البيانات والمُعطيات الخام إلى معلومات تسمح بتخفيض حالة عدم التأكد، وتُضيف إلى معرفة الفرد عناصر جديدة، هذه المعرفة هي التي ستكون سنداً له عند اتخاذ القرارات؛ وبعدها تُصبح ردود الأفعال الناجمة عن القرارات التي تم اتخاذها كمعطيات وبيانات تستوجب التحليل والتفسير من جديد.

• خصائص المعلومات

لكي تكون المعلومات ذات قيمة لصانع القرار، فلا بد من التأكد على أنها تتصف ببعض الصفات والخصائص المتناسبة مع الموقف الذي يتخذ فيه القرار، لذلك لابد من التعرف على خصائص المعلومات الأساسية لتكون ذات نوعية مقبولة، والتي نذكر أهمها في النقاط التالية:

❖ **الدقة:**

حيث تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء مراحل إنتاجها (التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات)، فإذا كانت المعلومة غير دقيقة فإنها تضلل متخذ القرار ولا تساعد في عمله، وستعطي نتائج عكسية غير المنتظر تحقيقها. كما تختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات حسب المدى الزمني الذي تُغطيه هذه المعلومات، فإذا كانت عبارة عن تنبؤات مستقبلية فإن درجة دقتها تنخفض كلما تناولت مستقبلاً بعيداً، والعكس في حالة المستقبل القريب (غزالي عمر، 2007، ص58).

❖ البساطة وسهولة الحصول على المعلومة:

حيث أن بساطة المعلومة تساعد مستعملها على فهمها وتحليلها، لأنها إذا كانت معقدة فإنها تستلزم وقت ومجهود إضافي لتفسيرها. فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ، أو رموز، أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية غير معروفة، فالمعلومات الغامضة لن تكون لها أي قيمة حتى وإن توفرت في الوقت المناسب. أيضاً يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة بالحجم المطلوب وبشكل فوري لمتخذ القرار، حتى يستطيع ترشيد نشاطه.

❖ الاقتصاد:

بمعنى أن لا تكلف عملية إنتاج المعلومة المؤسسة أكثر مما تتوقع أن تستفيده، أي تكون قيمة المعلومة إيجابية. ونعني بذلك أن تكون تكلفة المعلومة المادية والجهد المبذول في إنتاجها والوقت اللازم للحصول عليها وإعدادها أقل من حجم الفائدة أو المنفعة المتوقعة من ورائها بعد استخدامها.

❖ الملائمة:

هذا يعني أن تكون المعلومات متناسبة مع الغرض الذي أعدت من أجله. ويمكننا الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بمدى ارتباط المعلومات المُتحصل عليها بموضوع القرار، وبدرجة صدقها وكذلك بمستوى رضا المستخدم لها وبكيفية تأثيرها على سلوكه. وهناك عوامل أخرى تؤثر على درجة ملائمة المعلومات أهمها حدود الإدراك (cognitive limits) لمتخذ القرار.

❖ الشمولية:

بحيث تكون المعلومات المقدمة لمستخدمها كاملة وشاملة قدر الإمكان، حتى تستطيع تغطية كافة جوانب انشغالات واهتمامات مستخدميها، لأنها إذا كانت ناقصة أو جزئية فإن الاعتماد عليها يكون غير فعال. (محمد علي شبيب 1994، ص78). الأمر الذي يلزم مُستخدمها إلى إجراء بعض عمليات التشغيل الإضافية حتى يحصل على معلومات إضافية.

❖ المرونة:

وتعني درجة قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية حاجيات مختلف الطالبين لها. فالمعلومات التي يمكن استخدامها من طرف العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة، تكون أكثر مرونة من التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد فقط. (محمد السعيد خشبة، 1995، ص55).

❖ الموضوعية وعدم التحيز:

إن المعلومات الموضوعية هي التي تكون مُقنعة لمستخدميها، لكونها تعبر عن الحقائق والأحداث التي وقعت دون إحداث تحريف أو تشويه لها، كما أنها لا تتعرض للتحيز الشخصي الذي يُفقد مدلولها. حيث نشير إلى أنه كلما كانت المعلومات على درجة كبيرة من الإثبات كلما زادت درجة موضوعيتها. (ديب عماد، 2000، ص78).

❖ القبول:

يقصد بالقبول أن يتم تقديم المعلومات الواردة بالصورة وبالكيفية التي يقبلها المستخدم لهذه المعلومات، وذلك من حيث الشكل والمضمون. فمن حيث الشكل يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول إحصائية أو رسومات بيانية. أما من حيث المضمون فيتعلق الأمر بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا ينبغي أن تكون مُختصرة أكثر من اللازم مما قد يُفقد مدلولها، ولا تكون مُفصلة مما هو مطلوب لتجنب ملل المُستخدم لها.

❖ ارتباط المعلومات بالاحتياجات:

إن إنتاج المعلومات بجودة عالية يتطلب القيام بعمليات متعددة، والتي يُنفق من خلالها الجهد والوقت والمال؛ ولذلك فإن المعلومات لابد وأن ترتبط بشكل كبير بمستوى احتياجات المُستخدمين لها، سواء كانوا مديرين أو منفذين بالمؤسسة.

ويعتبر ذلك أمراً ضرورياً لكي تزداد درجة العلاقة بين البيانات كمدخلات وبين مجالات استخدام المعلومات في مختلف عمليات التشغيل اليومي لأنشطة ومهام المؤسسات كمخرجات.

❖ المصدر:

مصدر المعلومة هو المنشأ الذي قام بإنتاجها، فقد يكون المصدر داخلي حيث تنشأ المعلومات داخل المنظمة، مثل رقم الأعمال، حجم المبيعات، نسبة المرودية وغيرها.

وقد يكون مصدر المعلومة من خارج المنظمة، مثل أسعار الفائدة، معدل التضخم، أسعار الصرف وغيرها.

2- مصادر المعلومات

المعلومات التي تستخدمها المنظمة في اتخاذ القرارات المختلفة، يمكن أن تتحصل عليها من مصادر معينة، وبالضرورة على صناع القرار أن يكونوا حريصين على التأكد من المصادر المختلفة للمعلومات التي يستخدمونها.

وكما سبق وأن ذكرنا، فالمصدر يعتبر خاصية من خصائص المعلومات، هو من نوعين:

❖ مصادر داخلية:

تتمثل في كل المعلومات التي تسجلها وتحتفظ بها المؤسسة على شكل بيانات وسجلات وتقارير، والتي تتعلق بأوضاع وإجراءات العمل. وذلك بهدف استخدامها في أغراض التخطيط والتقييم والمراقبة. كما تكتسي هذه المعلومات الداخلية أهمية بالغة لأنها تعتبر الأساس في اتخاذ القرارات الإدارية، وأيضاً تسمح للمؤسسة بتقويم الأداء وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

كما تختلف المعلومات الداخلية التي تستخدمها المؤسسة باختلاف الوظائف الفنية بها، ويمكن أن تشمل على الآتي: (محمد الفيومي 1999، ص48)

✓ **معلومات شؤون الأفراد العاملين:** حيث تفسر هذه المعلومات نوع المراكز الوظيفية داخل المؤسسة واختصاصات ومهام كل منها، وأيضاً تقديم البيانات عن عدد العمال وتصنيفاتهم، وكذلك القوانين المتعلقة بتسيير وإدارة العمال.

✓ **معلومات البحث والتطوير:** تتضمن مختلف المعلومات المتعلقة بنوع الأجهزة والأدوات والتقنيات والدراسات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تهدف إلى من خلالها إلى تحسين نوعية المنتجات وإبداع منتجات جديدة.

❖ مصادر خارجية:

تشكل من كل المعلومات الناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي تشمل أطرافاً متعددة تتعامل معها المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، فنجد المصدر الحكومي ينتج معلومات عن القوانين والسياسات الاقتصادية، أما المؤسسات الإعلامية فتصدر معلومات حول مواضيع مختلفة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ..) وبأشكال متعددة (مكتوبة، مسموعة ومرئية). بذلك، تُعتبر المصادر الخارجية للمعلومات مهمة بالنسبة للمؤسسة، كونها تقدم لها معلومات حول كل عناصر المحيط الخارجي الذي تتفاعل معه المؤسسة، والتي تبني على أساسه استراتيجياتها. كما تتضمن المصادر الخارجية للمعلومات قسمين هما:

✓ **المصادر الأولية للمعلومات:** تتمثل في المعلومات التي تم نشرها وتوضيحها من طرف مصدرها الأصلي أو منشأها الأساسي؛ لذلك فهي تعبر عن الحقيقة دون

تحريف أو تشويه أو حذف أو تلخيص. هذه المصادر تشمل، عموماً، على الوثائق والتقارير الإدارية والمنشورات، وأيضاً على وقائع المؤتمرات الرسمية والدوريات العلمية،... إلخ. كما يتم تجميع المعلومات الأولية عن طريق الملاحظة، التجربة، المسح أو التقدير الشخص. (فيصل السايغي، 2009، ص62).

✓ **المصادر الثانوية للمعلومات:** هي كل المعلومات الناتجة من غير مصدرها الأصلي، حيث يتم إدخال بعض التعديلات والتصحيحات عليها قبل نشرها، وتتمثل في الصحف والمجلات والدوريات والأجهزة الحكومية... إلخ. كما تتميز المصادر الثانوية للمعلومات على أنها تكون محددة وجاهزة، وتكلفتها منخفضة نسبياً.

2-3.. أهمية المعلومات في المؤسسة الرياضية:

بعد أن ناقشنا مفهوم المعلومات، خصائصها ومختلف أنواعها، والتي أظهرت لنا الجوانب الكيفية في قبول صاحب القرار للمعلومات التي تلقاها. ولإلقاء المزيد من الضوء على ماهية المعلومات فسوف نتناول أهميتها بالنسبة للمؤسسة، والتعرف على كيفية توظيفها في التقليل من حالة عدم التأكد.

○ أهمية المعلومات

تستخدم المؤسسة، لقيامها بجميع نشاطاتها والتي تتطلب اتخاذ قرارات مختلفة، معلومات متنوعة وبخصائص معينة، سبق ذكرها، لحل كل المشاكل التي تواجهها. فقد كان متخذ القرار في مختلف المراكز يعتمد على معرفته الشخصية، التي اكتسبها نتيجة الخبرة والممارسة السابقة، أو على الحدس دون إتباع أسلوب علمي في حل المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة. (عبد الوهاب علي، 1998، ص71).

لكن مع التغير السريع في الظروف البيئية المختلفة، الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وأيضاً التغير الحاصل في حجم المشاكل وتعدد طبيعتها، أدى بمتخذ القرار إلى تغيير نظريته التي لم تعد تعتمد على الحدس والخبرة الشخصية السابقة في إصدار القرارات. بل اتجهت نحو والقيام بالدراسات والبحوث والاعتماد أكثر على الأساليب العلمية، التي من شأنها تهيئة كل المعطيات المتعلقة بأوضاع العمل المختلفة، ومن ثم تعالجها بغرض الحصول على المعلومات الدقيقة واللازمة لتحديد الأهداف، وكذلك التي تسمح في نفس الوقت بحل المشاكل. (عبد الوهاب علي، 1998، ص73).

كما لا تقتصر أهمية المعلومات في المؤسسة لتسيير أمورها الداخلية فقط، بل تستخدمها أيضاً في إدارة أمورها الخارجية وفي تحديد علاقتها مع محيطها. فمن خلال المعلومات التي تصدرها المؤسسة نحو ومحيطها، يستفيد منها المستثمرون في قياس مدى صحة وحيوية

الأداء المالي بها، كما يستفيد المقرضون والممولون من هذه المعلومات في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة وإمكانية إقراضها.

أما الأجهزة الرقابية الحكومية فتستفيد، من المعلومات الصادرة عن المؤسسة، في الحكم على مدى التزام المؤسسة بتنفيذها للقواعد واللوائح والإجراءات والقوانين أثناء مزاولة نشاطاتها. أما الموردون فتسمح لهم، هذه المعلومات، بتقدير مدى إمكانية التعامل مع المؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة للزبائن الحاليين والمرتقبين للمؤسسة. هذا ما يدفع بالمؤسسة لتأمين المعلومات الضرورية، سواء داخليا أ وخارجيا، والتي تسمح باتخاذ القرار الرشيد الذي يؤدي إلى تحسين أدائها، وأيضا تضمن تواصلها وتأقلمها مع محيطها الخارجي. في الواقع، تكتسي المعلومة أهمية استراتيجية إذا أرادت المؤسسة.(خلفي اسمهان، 2009، ص79).

- تنمية حصتها من السوق؛
- ضمان تحقيق الجودة والثقة لمنتجاتها؛
- توسيع مجال انتشار منتجاتها الحالية.

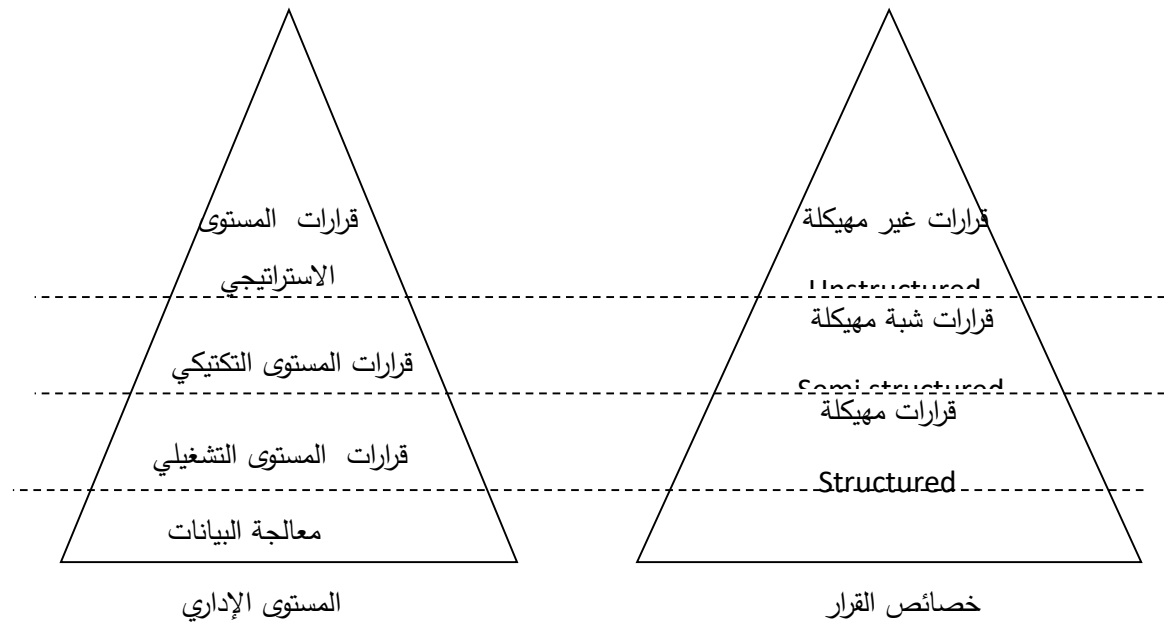
2-4. تصنيفات المعلومات

• مستويات المعلومات وفقا لاحتياجات متخذي القرارات

ينبغي في المعلومات المتاحة للمنظمة أن تعمل على تلبية احتياجات المديرين متخذي القرارات في كافة المواقع الإدارية، بحيث تراعي وبشكل مستمر متطلبات هؤلاء المدراء من الاحتياجات المختلفة للمعلومات في جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وبشكل عام يمكن القول أننا كلما تدرجنا بالصعود نح والمستويات الإدارية العليا كلما ازدادت الحاجة إلى معلومات مركزة وملخصة في شكل تقارير، بينما يزداد التفصيل في المعلومات كلما اتجهنا إلى المستويات الإدارية الدنيا.

إن عملية تجهيز وتصميم أي معلومات لابد وبنفس الوقت من أن تتلاءم مع نوعية القرار المتخذ، طبقاً للمستويات الإدارية المختلفة والتي يمكن حصرها بثلاث مستويات رئيسية هي: الإدارة العليا والتي عادة ما تتخذ قرارات استراتيجية، الإدارة المتوسطة وتتخذ قرارات تكتيكية والإدارة الدنيا والتي تتخذ قرارات تشغيلية. وكل هذه المستويات الثلاث من اتخاذ القرارات تعتمد على عملية معالجة البيانات للتوصل إلى احتياجات كل منها وما يخصها من المعلومات وكما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01) يبين مستويات المعلومات وفقاً لاحتياجات متخذي القرار



الشكل رقم (01)

Source: James O. Hicks Jr. Management Information Systems, Op.cit, 1987, p24.

نستنتج مما تقدم أن هناك معايير أساسية للتمييز بين احتياجات المستويات الإدارية الثلاث للمعلومات وكما يوضحه الشكل رقم(1) والتي يمكن إجمالها بما يلي:

○ معلومات الإدارة العليا:

تتسم المعلومات التي يحتاجها هذا المستوى من الإدارة بدرجة عالية من التعقيد والندرة , وذلك لارتباطها بالمستقبل وبعملات التخطيط الطويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم الإدارة باتخاذ قرارات استراتيجية غير متكررة لا يمكن برمجتها لأسباب تتعلق بعدم توفر قواعد معلوماتية ثابتة يمكن تطبيقها بدقة في كافة الظروف. هذا بالإضافة لكثرة بدائلها وتنوعها ضمن مصادر معلومات والتي على الأغلب ما تكون خارجية، الأمر الذي يجعل تكلفة المخاطر في هذه القرارات عالية.

إن توفر المعلومات المطلوبة لهذا المستوى من الإدارة لا تعتبر الفيصل الوحيد الذي يقرر نجاح القرار أو عدمه، حيث لابد من أن يتوفر لدى متخذ القرار نظره شاملة وواعية لكافة المتغيرات المحيطة بظروف اتخاذ القرار.

وهنا تلعب الصفات الشخصية (خبرة، حكمة، سعة إطلاع،) لمتخذ القرار دوراً هاماً. ومن الأمثلة على هذا النوع من المعلومات تلك المتعلقة باتخاذ قرارات خاصة بتحديد المنتجات المطلوبة تصنيعها ل طرحها في السوق أو تلك القرارات المتعلقة بفتح فرع جديد للمنظمة.

○ معلومات الإدارة الوسطى

ويعني هذا المستوى الإداري باتخاذ القرارات ذات الصبغة التكتيكية والمستنبطة أساساً من قرارات المستوى الاستراتيجي، ولذلك تتصف معلوماته بدرجة من التفصيل تحتاج لقرارات وسطية مستندة على مصادر معلوماتية داخلية وخارجية. وتشكل معلومات هذا المستوى القاعدة المعلوماتية المناسبة التي تجعل الإدارة التشغيلية قادرة على اتخاذ قراراتها. ومن الأمثلة على قرارات الإدارة الوسطى: القرارات الخاصة بجدول الإنتاج، القرارات الخاصة بالموظفين.....الخ.

○ معلومات الإدارة الدنيا:

تعتمد المعلومات التي يحتاجها هذا المستوى الإداري على الطبيعة الفنية للقرارات التشغيلية نفسها، والتي تتعلق بمهام محددة عادة ما تتسم بالتكرار والبساطة والأنية في اتخاذها. ويقوم المدراء والمشرفون في هذا المستوى بوضع القرارات ضمن المعايير والأسس التي كانت قد وضعت سلفاً. ومن الأمثلة على هذه القرارات: القرارات الخاصة بمنح القروض، تحديد مواعيد تسليم البضائع، توزيع الأعمال على المرؤوسين.

يلاحظ في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار في هذا المستوى أنها معروفة ومتشابهة للعديد من القرارات التي سبق وأن أتخذها في فترات ماضية على اعتبارها مبرمجة في الأصل. إلا أنه وفي بعض الحالات التي قد تستدعي تدخل من قبل المدير متخذ القرار نجده قد يتجاوز حدود بسيطة لبعض القرارات، كتخفيف عدد السلع المطلوبة من قبل طلبات الزبائن مثلاً نتيجة لمعرفة معلومات مستخدمة لم تكن معروفة لنظام المعلومات المبرمجة على اعتبارها متغيرات طارئة، وفي هذه الحالة يسمى المدير "بالمدير المجاور".

جدول رقم (1) يبين طبيعة المعلومات وعلاقتها بالمستوى الإداري

طبيعة المعلومات	المستوى الإداري	درجة التفصيل	الفترة الزمنية	درجة التكرار	درجة المخاطر	مصادر الحصول عليها	درجة التأكد
الإدارة العليا	مختصرة	طويلة الأجل نسبيا	نادرة	عالية	خارجية أكثر وداخلية بشكل أقل	منخفضة	
الإدارة الوسطي	قليلة التفصيل	متوسطة الأجل نسبيا	قليلة	متوسطة	داخلية وخارجية بشكل أقل	متوسطة	
الإدارة الدنيا	تفصيلية	قصيرة الأجل نسبيا	كبيرة	منخفضة	داخلية فقط	عالية	

5-2. دور الاتصال في تدفق المعلومات

جميع المؤسسات الناجحة تعتمد أساسا على ضمان وجود اتصال بين جميع أعضائها، حيث دون تبادل مكثف للمعلومات لا يمكن أن يكون هناك نشاط اجتماعي واقتصادي. على هذا الأساس، تعتبر المعلومات وطرق إيصالها محور نظرية المعلومات وهي ما تُسمى النظرية الرياضية للاتصال. حيث أن الاتصال يُعتبر إجراء قد يؤثر به شخص على عقل شخص آخر، ويتضمن ذلك كافة أنواع السلوك الإنساني وليس فقط الكتابة والمحادثة الشفوية. لكن عموما، يمكن أن تواجه عملية إيصال المعلومات ثلاث مشاكل (غزالي عمر، 2007، ص63)، وهي:

- مشاكل فنية:

تتعلق بدرجة الدقة التي يمكن بها تحويل وإيصال مجموعة الرموز من المرسل إلى المستلم. مثلا تجهيز البيانات بالحاسوب وإنتاج معلومات لاستخدامها من طرف الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة، حيث تتم عملية ترجمة المعلومات من نبضات إلكترونية إلى حروف مطبوعة.

- مشاكل لغوية:

وهي ترتبط بدرجة الدقة التي تحمل بها الرموز المحولة للمعنى المرغوب به، والتي تسمح للمستلم بفهم الرسالة وبتفسير معناها. وبالتالي على مصمم الأنظمة التي تستخدم الحاسوب التأكيد على عرض النتائج بطريق بسيطة يمكن فهمها وتفسيرها بسهولة من طرف مستقبلها.

أي يستطيع المستلم للمعلومة أن يعرف مباشرة الأساس المستخدم في التحليل، وإلا فذلك يرجع إلى مشاكل لغوية.

- **مشكل الفعالية:** يتعلق بدرجة فعالية عملية الاتصال في التأثير على المعنى للمستلم للمعلومات، أو على السلوك المرغوب فيه. فالاتصال الفعال يجعل من المعنى المستهدف واضحا وبسيط.

كما يوضح الشكل السابق الأنشطة المرتبطة بالعملية الأساسية للاتصال، حيث يختار المرسل رسالة معينة من المجموعة المتاحة من الرسائل، وعند إصدار الرسالة تتحرك إلى المحوّل الذي يغيرها إلى إشارات (*signaux*)، بعد ذلك يتم نقل وإيصال الرسالة عبر قناة الاتصال المتوفرة إلى المستلم.

من خلال ما عرضناه نصل إلى إن ثورة المعلومات هي القوة الحالية والمستقبلية لجميع المؤسسات، باختلاف أحجامها ونشاطاتها وأهدافها. ولهذا أصبح إنتاج المعلومات واستغلالها بالشكل الصحيح والرشيد أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات الرياضية. حيث نجد أن هناك الكم الهائل من المعلومات التي لا يستطيع أي إنسان استيعابها ودراستها بشكل سليم.

كما أن هذه المؤسسات لا تتخذ قرارات عشوائية، بل تعتمد على استغلال تلك الكمية الهائلة المتوفرة لديها من المعلومات والبيانات والإحصائيات الدقيقة، التي تستطيع من خلالها اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المطلوب.

يكون ذلك عبر إدراك الظروف المحيطة بالمؤسسة، على اختلاف مجالاتها ومستوياتها، وما يطرأ على هذه الظروف المحيطة بها من تغير، وكذا التعرف على طبيعته. إضافة إلى التعرف على سبل التعامل مع هذا التغير للمحيط الخارجي أو السعي لتطويقه أو محاولة التأقلم معه، إلى غير ذلك من البدائل المختلفة حسبما تمليه ظروف الموقف.

من هنا يتوجب على المؤسسة انتهاج نظام اتصال متطور وفعال يسمح لها باستغلال كل المعلومات المتاحة وبالفعالية اللازمة، من خلال ضمان سرعة تدفقها داخل وخارج المؤسسة. هذا المطلب يعتمد بالأساس على طبيعة نظام المعلومات الذي تمتلكه المؤسسة.

2-6. نظم المعلومات

تعد نظم المعلومات في العصر الحاضر من أهم الإنجازات التي تحققت في مجال العمل الإداري، وذلك بالاعتماد على الحاسبات الإلكترونية، وقواعد البيانات المتقدمة، والتي تهدف إلى توفير المعلومات الموثقة والمتكاملة وفي الوقت المناسب لعموم المستفيدين من نظم المعلومات بشكل عام، ولمتخذي القرارات في المنظمة بشكل خاص.

2-6-1. مفهوم النظام The Concept of the System

تأتي أهمية دراسة النظام كمتطلب لفهم نظام المعلومات الإدارية، ذلك أن بناء وتصميم نظم المعلومات الإدارية تعتمد بشكل مباشر على كافة العناصر والمكونات التي يحتويها النظام في تركيبته. ويتميز النظام باستخدام شائع وعلى نطاق واسع في العديد من المجالات التي قد يواجهها الفرد في حياته لاسيما إننا نعيش في عالم تحكمه مجموعة من النظم وبأنواع مختلفة حيث نجد النظام السياسي، النظام الاقتصادي، النظام الأكاديمي، النظام الإداري.

إن مفهوم النظام مستمد أساسا من النظرية العامة للنظم، تلك النظرية تزويدنا بطريقة مختلفة من التفكير الموجهة لحل المشكلات وفهم ووصف العديد من الظواهر التنظيمية المختلفة ضمن نطاق كامل وكلي من التصور للعوامل البيئية الداخلية والخارجية. أما بالنسبة لمصطلح النظام **System** فيعود للأصل اليوناني للكلمة وهي **Systema** وتعني معا يكون (شريف كامل، 1994، ص55)

في حين يشير المعنى الاصطلاحي للكلمة والذي نجده في العديد من الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع والتي تدور في مجملها على أن النظام يعني مجموعة من العناصر المتفاعلة والتي تعمل ضمن حدود لأجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

ولتوضيح المقصود بمفهوم النظام لا بد استعراض عدد التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، فقد عرف Martin and Powell النظام على أنه "تجمع لمحتويات ذات علاقة مع بعضها البعض ومع بيئتها المحيطة لتشكل بمجموعها كل متكامل" (ermes-group, 1999, p32).

➤ أما Darker فيعرفه على أنه "مجموعة من العناصر المترابطة ذات الصيغة التجميعية الكلية الموحدة". (إسماعيل مناصرية، 2004، ص42).

➤ ويشير أحمد جمعة للنظام على أنه: "مجموعة من العناصر والأجزاء والعلاقات المتبادلة والتي توضع في ترتيب منطقي ومتكامل لتحقيق بعض الأهداف" (nauria.r, 1995, p21-23).

➤ أما taggart فقد أشار إلى النظم الفرعية التي يحويها النظام الواحد حيث عرف النظام على أنه " مجموعة من النظم الفرعية وعلاقاتها في بيئة محددة الأهداف المرجوة" (عوض منصور، 1989، ص15-19).

وبناء على تقدم من تعريفات مختلفة، نجد أنه لا بد من توفير عدد من الخصائص في النظام، هذه الخصائص هي:

- أن النظام يتكون من مجموعة من العناصر التي تشكل مجموعها النظام الكلي المتكامل.
- لابد من وجود اتصال وتنسيق بين العناصر المكونة للنظام.
- أن يسعى النظام لتحقيق غرض عام أو هدف مشترك وذلك من خلال مساهمة الأجزاء في ذلك النظام كل حسب دوره.

2-6-1. مفهوم وتعريف نظم المعلومات

لقد وضع الكتاب والباحثين العديد من التعريفات لنظم المعلومات الإدارية نورد منها:

➤ نظام المعلومات عبارة عن أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي والحاضر لكي يساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاص بالعمليات المنظمة والداخلية والبيئة الخارجية لمساعدة المنشأة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط والرقابة والعمليات الأخرى (السالمي والدباغ، 2001م نقلا عن Kennevan).

➤ وقدم ماكويود تعريفا لنظام المعلومات الإداري باعتباره نظاما مبنيا على الحاسوب ويوفر المعلومات للمديرين المسؤولين من وحدة تنظيميه رسمية سواء كانت المنظمة ككل، أو أحد المجالات الوظيفية بها والذين لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات، وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي والحاضر والمستقبل وتتوافر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية وتقارير خاصة ومخرجات ونماذج رياضية وتستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات لحل المشكلات(الصباح، 1998م نقلا عن ماكويود 1969).

ومنهم من يعرفها بأنها مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات المرتبطة مع بعضها لتقديم معلومات مفيدة (برهان، 1997م).

➤ وهناك من يعرفها بأنها مجموعة مترابطة فيما بينها، تقوم بتجميع وتخزين (نشاط التشغيل) ونشر المعلومات (نشاط المخرجات) واستقبال المعلومات المرتدة إليها (تغذية عكسية) وذلك لأغراض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة (طه، 2002م نقلا عن laudon, K A and Laudon, J, 1998).

➤ وهناك من يعرفها بأنها مجموعة من الأفراد والإجراءات والبيانات تقوم بجمع وتشغيل ونشر المعلومات داخل المنظمة (طه، 2002م نقلاً عن O'Brien).

➤ وتناول كتاب آخرون مفهوم نظم المعلومات الإدارية بأنها عبارة عن النظم الفرعية المتكاملة التي تستخدم الحاسب في تجهيز المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة في المشروع. (أب ورمضان، 2000 نقلا عن العقدة، 1982م).

➤ وعرفها الطائي بأنها التكوين الهيكلي المتكامل والمتفاعل من الآلات والمعدات والبرامج والقواعد والقوي العاملة والذي يكفل تحصيل ومعالجة البيانات لأجل توفير المعلومات الضرورية بالوقت المناسب والتكلفة والكمية المناسبين، عن البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها وفيما يخص أدائها في الماضي والحاضر والتنبؤات المحتملة في المستقبل وعلى النحو الذي يسهل مهمة الإدارات في جميع المستويات في صنع القرارات من خلال إنجاز الوظائف الإدارية وبما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات (الطائي، 2002، ص58).

✓ ويمكن تعريف نظم المعلومات بأنه مجموعة من الأفراد، والتجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات وقواعد البيانات تعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو آلياً على جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد (البكري، 1995م، ص 49).

✓ كما يمكن تعريف نظم المعلومات بأنه نظام متكامل من العنصر البشري والآلة يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية للمشروع ولإدارة هذا المشروع ولعملية اتخاذ القرارات داخل المشروع (السيد، دت، 4).

حيث تعددت تعاريف نظم المعلومات الإدارية وكانت محل تركيز من قبل الباحثين والمفكرين الإداريين . فمنهم من عرف نظم المعلومات الإدارية على أنه ذلك النظام الفرعي الذي يوجد في داخل النظام الكلي للمنشأة والذي يختص بتحديد وتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والشمول والنوعية المطلوبة في التوقيت المناسب أي أن نظام المعلومات يتم تصميمه لخدمة أنظمة العمل الفرعية من الإنتاج والتسويق والتخزين والتمويل والأفراد والبحوث والتطوير .(الهادي، 1989م ، 164ص).

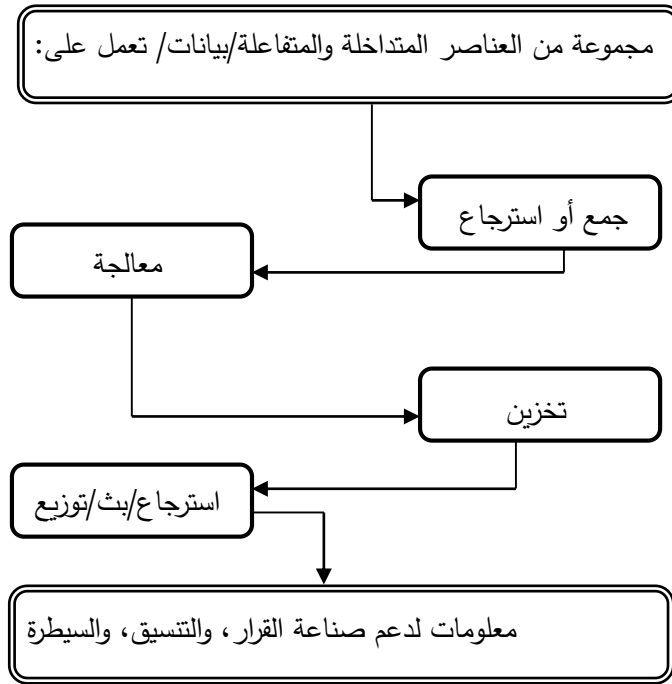
➤ ومنهم من يرى نظم المعلومات الإدارية على أنه مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقاً لقواعد وإجراءات محددة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة (صلاح، دت، 7).

➤ عرفت جمعية نظم المعلومات الأمريكية نظام المعلومات Information System بأنه: نظام آلي يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية (البياتي وحسن ، 1992، 49) .

➤ كما عرف نظام المعلومات بأنه: مجموعة من الأفراد والإجراءات والمواد التي تقوم بجمع ومعالجة وتقديم المعلومات داخل الوحدة الاقتصادية (O` Brien , 1999: 18).

- ويعرف أيضاً بأنه: ذلك النظام الذي يقوم بتزويد الوحدة الاقتصادية 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 (منصور وأب والنور ، 1999، 58) .
- أما نظام المعلومات الإدارية (MIS) فيعرف على أنه " مجموعة الأجزاء المترابطة التي تعمل مع بعضها البعض بصورة متفاعلة لتحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها لمساندة الوظائف الإدارية (التخطيط، الرقابة، اتخاذ القرارات ، التنسيق) والأنشطة التشغيلية في الوحدة الاقتصادية ".(اسمهان خلفي،2009،ص79).
- ويعرف نظام المعلومات هو عبارة عن آلية وإجراءات منظمة، تسمح بتجميع، وتصنيف، وفرز البيانات data ومعالجتها، ومن ثم تحويلها إلى معلومات information يسترجعها الإنسان عند الحاجة، ليتمكن من إنجاز عمل أ واتخاذ قرار أ والقيام بأية وظيفة تفيد حركة المجتمع، عن طريق المعرفة التي سيحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام. وقد يتم استرجاع المعلومات، في نظام المعلومات يدوياً، أو ميكانيكياً، أو إلكترونياً. (قنديلجي والجنابي، 2005: 24) .
- ويعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر البشرية والآلية، التي تعمل معاً على تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتبويبها، طبقاً لقواعد وإجراءات مقننة لأغراض محددة، بغرض إتاحتها للباحثين وصانعي القرارات والمستفيدين الآخرين،، على شكل معلومات مناسبة ومفيدة.(قنديلجي والجنابي، 2005: 24) . كما هو موضح في الشكل رقم 02.

شكل رقم(02) يبين تصور للتعريف بنظام المعلومات المحوسب



المصدر: عامر قنديلجي وعلاء الدين الجناحي، نظم المعلومات الإدارية ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص24

أما استخدام مصطلح نظام المعلومات المحوسبة computerize information system ، والذي كثيراً ما يصطلح على تسميته نظام المعلومات المعتمدة على الحاسوب Computer-based information systems، ويرمز له اختصاراً (CBIS)، فهو النظام الذي يعتمد على المكونات المادية أو الأجهزة Hardware، والمكونات البرمجية Software للحاسوب، في معالجة البيانات، من ثم وبث واسترجاع المعلومات بغرض دعم وتحسين العمليات اليومية للأعمال المختلفة، ومساعدة الإدارة في حل المشاكل وتوفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات (غزالي عمر، 2007، ص66).

➤ فيما يعرف نظام المعلومات المتكامل Integration Information System على أنه: النظام الذي تكمل نظمه الفرعية بعضها البعض من خلال عملها بصورة متناسقة ومتبادلة بحيث يستبعد تكرار توليد المعلومات من أكثر من نظام فرعي وبما يؤدي إلى خفض تكاليف إنتاج المعلومات اللازمة للجهات المختلفة ، فضلاً عن تقليل الوقت والجهد اللازمين لها (غلاب ، 1984 : 52) .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة ما يأتي:

إن مفهوم نظم المعلومات يتعلق بكيفية التعامل مع البيانات من حيث إمكانية الحصول عليها من مصادرها المختلفة (الداخلية والخارجية) وحفظها ونقلها واسترجاعها بهدف إجراء العمليات التشغيلية اللازمة عليها وصولاً إلى تهيئتها كمخرجات يمكن أن تكون بمثابة معلومات تحقق الفائدة لمستخدميها .

وهنا لا بد من ملاحظة أن هناك خلطاً يحدث لدى البعض بين مصطلحي "النظام" System و"نظام المعلومات" Information System ، بحيث يجعل أحدهما مرادفاً للآخر ، في حين أن هناك اختلافاً - من الناحية العلمية - بين المصطلحين يمكن توضيحه من خلال هدف كل منهما ، فأي نظام له عناصر محددة تشمل بالدرجة الأساس كل من: المدخلات ، العمليات التشغيلية ، المخرجات ، التغذية العكسية ، وهما يعني أن الهدف النهائي لأي نظام يتحقق عند إنتاج المخرجات وتقديمها إلى مستخدميها ، في حين إن هدف نظام المعلومات لا يتحقق إلا عندما يتم فعلاً استخدام المخرجات من قبل مستخدميها وتحقيق الفائدة المرجوة منها في اتخاذ القرارات المختلفة ، ويمكن تحديد تلك الفائدة لدى متخذ القرار من خلال قدرة المخرجات على تحقيق الشرطين الآتيين ، أ وأحدهما على الأقل: (يحيى والحبيطي ، 2003: 28)

أ- إن استخدام المخرجات يمكن أن يساهم في تقليل حالات عدم التأكد (البدائل) لدى متخذ القرار.

ب- أن تساهم تلك المخرجات في زيادة درجة المعرفة لدى متخذ القرار - لكي يمكن الاستفادة منها فيما بعد عند اتخاذ القرارات المختلفة.

أما إذا لم يتحقق الشرطين أعلاه أ وأحدهما على الأقل ، فعندئذ تكون مخرجات النظام مجرد بيانات مرتبة يمكن استخدامها كمدخلات ثانية في عمل نظام المعلومات .

وفي حقيقة الأمر تلعب نظم المعلومات دوراً كبيراً في عملية اتخاذ القرارات فليس المهم ه وتوفر المعلومات فقط وإنما المهم وقت توفرها ودقتها ومناسبتها وكذلك من الضروري وجود أنظمة تقوم بحفظ واسترجاع هذه المعلومات والاستفادة منها وقت الحاجة.

واستناداً إلى التعريفات السابقة فقد عرف الباحث لأغراض هذه الدراسة نظم المعلومات بأنها عبارة عن مجموعة من النظم تتعامل مع البيانات والمعلومات المرتبطة بعمل المنظمة والغرض منها زيادة فعالية وكفاءة المنظمة من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والنوعية المطلوبة مما يدعم عملية اتخاذ القرارات .

أ-نظم المعلومات الإدارية management information systems:

يُعرّف (بيتر كين) نظم المعلومات الإدارية بأنها: "التصميم والتوزيع والاستعمال الفاعل لأنظمة المعلومات في المنظمات"، وتعريف آخر يصفه بأنه: "نظام مبني على الحاسب الآلي يوفر المعلومات للمسؤولين عن وحدة تنظيمية رسمية سواءً أكانت المنظمة ككل أو أحد المجالات الوظيفية بها، وللذين لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات، وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي وما يحدث حالياً وما هو محتمل حدوثه مستقبلاً. وتتوافر هذه المعلومات على شكل تقارير دورية وتقارير خاصة ومخرجات نماذج رياضية وتستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات وحل المشكلات (الأعور، 1999، ص45).

وتُعرّف نظم المعلومات الإدارية أيضاً بأنها: "النظم التي تعمل على تكاملية البيانات من مصادرها بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية"، وبذلك فإن نظام تشغيل البيانات يعتبر جزء من نظام المعلومات الإدارية (سويلم، 1996، ص78).

وأوضح كل من Ouger & Mefadden(1975) بأنه: " شبكة مؤلفة من جميع طرق الاتصال داخل المنظمة". وقصد به (1975) Waren & Voich " النظام الذي يسهّل أداء العملية الإدارية خاصة التخطيط والرقابة" ووصفه (1980) Brown & Moberg بأنه: نظام مصمم على أساس الحاسب الإلكتروني لإعطاء المديرين المعلومات المناسبة وبتوقيت محدد". ووصفه (1980) Murray بأنه: " أداة معقدة تقبل أو تقرأ البيانات كمدخلات وتنتج معلومات بأشكال مختلفة كمخرجات لمستخدمي النظام"، وحدّده (1988) Anderson بأنه: " نظام مزوّد بحاسب آلي لجمع وتخزين وتركيب معلومات مفيدة لاتخاذ قرار إداري" (خضير، 1995).

وقد أجمع معظم علماء المعلومات أن "نظام المعلومات الإداري" يتكون من أربعة مفاهيم أساسية مرتبة منطقياً، وهذه المكونات يجب توفر كل منها قبل الآخر لكي يبدأ النظام في الإنتاج، وهي: (سالم، 1985)

- ✓ **المعلومات:** وهي مجموعة البيانات والمواد والوثائق الخاضعة للنظام.
- ✓ **القوى العاملة:** وهي مجموعة الأفراد المتخصصين في تنظيم وتجهيز وتحليل واسترجاع هذه المعلومات.
- ✓ **مجموعة الأفكار والآراء والبرامج:** وهي مجموعة الآراء والأفكار والمفاهيم اللازمة لوضع التنظيم والتصميم لتناول هذه المعلومات.
- ✓ **الأجهزة:** وهي مجموعة الآلات والأدوات المستخدمة في عمليات تنظيم المعلومات سواء كانت أدوات تقليدية أو غير تقليدية.

ومن الأمثلة عليها التحليل الإقليمي للمبيعات، وتحليل التكاليف، والموازنة السنوية، وإعادة توزيع التحليل، والتي هي تخدم نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية(قنديلجي، 2005، ص73).

- مدخلات النظام **Inputs**: بيانات ذات قيمة عالية High volume data

- نوع المعالجة **Processing**: نماذج بسيطة Simple models

- مخرجات النظام **Outputs**: تقارير موجزة Summary reports

- المستخدمون **Users**: المدراء الوسط Middle managers

- قرارات مبنية وشبه مبنية Structured and semi-structured decisions

- تقارير خاصة بالسيطرة Report control orientation

- بيانات سابقة وحالية Past and present data

- شؤون موجهة داخليا Internal orientation

- إجراءات تصميم طويلة الأمد Lengthy design process

ب-نظم الدعم التنفيذي Executive Support Systems (ياسين، 2005، ص115).

وتدعى أيضا "نظم المعلومات الاستراتيجية Strategic Information Systems وهي نظم معلومات تجمع مزايا نظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرارات. بمعنى آخر، نظم المعلومات التنفيذية EIS وهي نظم معلومات إدارية تفاعلية تربط حقل نظم المعلومات الإدارية بالذكاء الصناعي لدعم الإدارة العليا (القدرة الاستراتيجية) على تحليل وتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية .

وبصوره شبيهة بما تقوم به نظم المعلومات الإدارية MIS فإن نظم المعلومات التنفيذية تسمح للمديرين بإنتاج ورؤية المعلومات من أبعاد وأوجه متعددة ومختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تقوم هذه النظم بتجهيز المديرين بتسهيلات مرنة تساعد على إنشاء أكثر من منظور، وتشكيل أكثر من مظلة للمعلومات بسهولة وبصورة تساعد على تحقيق فهم أفضل للمشكلة، التهديد أو فرصة الحالية المتوقعة . هذا يعني أن نظم المعلومات التنفيذية تقوم بصفة جوهرية بمساندة عملية تشكيل وصياغة الاستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ولذلك فإن الخاصية الحيوية لنظم المعلومات التنفيذية هي قدرتها على إحداث تغيير جذري مهم في الطريقة التي تنفذ بها أنشطة الأعمال وبالتالي عن طريق هذه النظم تستطيع المنظمة الحصول على الميزة التنافسية .

• خصائص نظم المعلومات التنفيذية Characteristics of EIS (ياسين, 2005, ص115-116).

أن من عوامل ظهور وتطور نظم المعلومات التنفيذية ه وتلبية احتياجات الإدارات الاستراتيجية في منظمات الأعمال من المعلومات الاستراتيجية ودعم عمليات وأنشطة هذه الإدارة التي تتلخص بصياغة وتطبيق ورقابة وتقييم استراتيجيات الأعمال الشاملة. وقد ساهمت عوامل جوهرية مهمة في بيئة الأعمال مثل زيادة حدة المنافسة التي أصبحت كونية أكثر من ذي قبل ومعولة في تأثيراتها وأبعادها، وتسارع التغير النوعي البيئي الذي أضفى مزيداً من التعقيد نتيجة تنوع وتغير معايير الصناعة وقواعد لعبة الأعمال مما يتطلب التزاماً أكثر من جانب القدرة بملاحقة وتحليل الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة من جهة ومقاربتها بعناصر ديناميكية متحركة لعوامل القوة والضعف في داخل المنظمة. لذلك وظهرت نظم المعلومات التنفيذية كمنظومات دعم القرارات الاستراتيجية التي يجب أن تتوفر فيها قدرات وخصائص جوهرية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر.

- إنتاج تقارير معلومات استراتيجية مع ضبط التفاصيل Drilling Down حيث يستطيع نظام المعلومات تقديم تفاصيل معقولة من المعلومات التي تطلبها الإدارة العليا
- تقديم معلومات عن عوامل النجاح الجوهرية ومؤشرات الأداء الاستراتيجي للمنظمة بتقارير استثنائية أو حين الطلب على أن تتضمن هذه التقارير معلومات عن الأداء الاستراتيجي في المستويات الاستراتيجية الثلاثة: الأداء على مستوى المنظمة، مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، والمستويات الوظيفية والتشغيلية .
- بالإضافة إلى الخصائص الجوهرية للمعلومات الاستراتيجية التي تقوم بتجهيزها نظم المعلومات التنفيذية لأغراض دعم القرارات غير الهيكلية في المنظمة تقدم هذه النظم فرصة تحقيق التكامل البنوي بين استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من رؤية استراتيجية ورسالة وأهداف وخطة استراتيجية للتنفيذ وبين استراتيجية نظم المعلومات التي تعبر هي الأخرى عن أهداف نظم المعلومات والموارد والقيود التي يعمل في إطارها والأدوات والتقنيات المستخدمة لتحقيق التعاضد المنشود بين نظم المعلومات واستراتيجية الأعمال .

في هذا المجال لا بد من التأكيد على أن الخصائص الجوهرية المستهدفة لنظم المعلومات التنفيذية لا يمكن أن تتحقق إلا في ظل اعتبارات مهمة نذكر منها ما يلي:

- إن من الحيوي أن تقوم نظم المعلومات التنفيذية بتلبية الاحتياجات الحقيقية للإدارة العليا.

■ يجب أن تحتوي نظم المعلومات التنفيذية على معلومات وافية عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

■ تعتبر سرعة استجابة النظام لاحتياجات الإدارة العليا وقدرته على تجهيز المعلومات بوسائل متعددة سهلة الاستخدام والتجهيز من الشروط الأساسية لتوفير درجة معقولة من الكفاءة والفعالية في عمل النظام.

ومن الأمثلة على نظم دعم الإدارات العليا التي تخدم المستوى الاستراتيجي، تنبؤات اتجاهات المبيعات، تطوير خطة العمليات، تنبؤات الموازنة(قنديلي، 2005، ص74).

- موجهة إلى المستوى الاستراتيجي

مدخلات النظام: بيانات تجميعية إجمالية aggregate data

المعالجة: تفاعلية Interactive

مخرجات النظام: تقديم مشاريع Projections

مثال: سنوات خطة عمل لخمس سنوات 5 year operating plan:

- المدراء في الإدارة العليا يستخدمون نظم دعم الإدارات التنفيذية بغرض صناعة القرارات
- نظم دعم الإدارة التنفيذية مصمم لتوحيد ودمج incorporate بيانات تخص أحداث وموضوعات خارجية، مثل قوانين جديدة للضرائب أ وموضوعات تخص المنافسين، مع معلومات داخلية مستخلصة من نظم المعلومات الإدارية MIS ونظم دعم القرارات DSS.
- تعتمد نظم دعم الإدارة التنفيذية برمجيات رسومات هي الأكثر تطوراً، لتستطيع أن تقدم بيانات من مصادر عدة، بشكل مباشر، إلى المدراء التنفيذيين، أ ومجالس الإدارة فيها.
- نظم دعم الإدارة التنفيذية يستخدم عادة نماذج تحليلية بشكل أقل.

2-6-3. خصائص نظام المعلومات الفعال

أ. **الوضوح:** بحيث تكون المعلومات موضوعة على شكل جداول وإحصائيات وأن يتم دمج المتغيرات المتشابهة كما أن النسب المئوية تلعب دوراً في وضوح المعلومات. (الكيلاني وآخرون، 2000).

ب. **وثيقة الصلة:** أن تكون مأخوذة من واقع المشكلة وليست معلومات افتراضية أو يتوقع أن تحدث بل يجب أن تكون ذات صلة وثيقة بالحالة التي تجري معالجتها.(برهان، 1997).

ج. **الدقة:** بمعنى تخفيض نسبة الخطأ ما أمكن، وأن تكون المعلومات سليمة إلى درجة كبيرة من ناحية الأخطاء.(برهان، 1997).

د. التوقيت المناسب: أن تصل المعلومات بالوقت اللائم والمناسب, فالمعلومات المفيدة لن قد تفقد قيمتها ل وحصلنا عليها بعد ساعة أ وقل.(برهان، 1997).

ه. التكلفة: أي أن العائد المتوقع من هذه المعلومات يكون أكثر من كلفة الحصول عليها وليس العكس.(الكيلاني وآخرون، 2000)

و. السرعة: أي إمكانية توفر المعلومات بفترة زمنية قصيرة مع مراعاة الوضوح والدقة.
(الكيلاني وآخرون، 2000)

ز. المجال: أن تكون شاملة لجميع جوانب المشكلة المراد بحثها.(برهان، 1997).

2-6-4. خصائص لنظام المعلومات الحديثة وهي: ياغي (2002).

✓ ترابط مكونات وعناصر النظام.

✓ استيعاب البيانات والمعلومات مهما بلغت كثافتها أي أخذ البيانات بمفهومها الواسع بحيث تشمل كل أنواع البيانات التي يحتاجها المدير متخذ القرار لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.

✓ درجة ميكنة عالية وذلك باستخدام أحدث التقنيات في مجال المعلومات ،حيث يستفيد النظام من إمكانية الحاسوب لرفع كفاءة المعلومات وتحقيق تكلفة التشغيل.

✓ استخدام وسائل متقدمة في تنظيم وتحليل البيانات بما في ذلك الوسائل الرياضية والإحصائية التي يتطلبها تطبيق نماذج بحدوث العمليات في عملية اتخاذ القرارات.

✓ الاتجاه إلى مساعدة المدير متخذ القرار في اتخاذ القرارات غير المبرمجة، وعدم الاقتصار على المعاونة في اتخاذ القرارات المبرمجة.

✓ المرونة بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة علي النظام لمواجهة الاحتياجات الجديدة لعملية اتخاذ القرارات وباختصار مرونة النظام بحيث يمكن استيعاب أي تعديل.

✓ التوازن وذلك بين الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها.

والجدير ذكره انه لا يؤدي أي تطبيق لنظام المعلومات إلى نجاح مؤكد إلا إذا توافرت عدة شروط لضمان هذا النجاح ، حيث أن الفهم السليم لطبيعة نظام المعلومات من جانب الإدارة والدور الذي تلعبه الإدارة في علاقتها مع نظام المعلومات له دور كبير في نجاح النظام ولذلك فحتى يستطيع متخذ القرار أن يتعامل مع نظم المعلومات الإدارية فعليا أن يلم ويدرك ببعض الأمور منها: (خطاب، 1983)

- أن يكون المدير مدرك ومتفهم لنظام المعلومات وكيفية عمله، حتى يستطيع تقييم المعلومات والتحكم فيها حيث أنه كلما قصرت المسافة بين متخذ القرار ومصدر المعلومات كلما زادت فاعلية القرارات وحقت وفرا في الوقت والجهد ولهذا فإنه من المفضل أن يكون جهاز المعلومات قريباً من سلطة اتخاذ القرارات.
- القدرة على استخدام أجهزة الحاسوب وبرمجياته المتعلقة بنظم خزن واسترجاع المعلومات .
- أن يكون عند المدير القدرة على تحديد الكمية المطلوبة من المعلومات فكما أن المديرين يعانون من نقص في المعلومات أحياناً فهم في أحيان أخرى يعانون من فائض في المعلومات.
- القدرة على حساب الجدوى الاقتصادية للمعلومات.

2-6-5. مميزات نظام المعلومات الإدارية

فيما يلي عرض لأهم مميزات نظم المعلومات الإدارية كما أشار إليها الكيلاني في كتابه المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية (الكيلاني وآخرون، 2000 ، نقلا عن كوتنر، 1977).

- نظام المعلومات الإداري نظام مفاهيم ونظام تجريبي عملي .
- نظام من صنع الإنسان أي نظام قام الإنسان بتجسيده على أرض الواقع.
- نظام اجتماعي ونظام إنساني – مكنة.
- نظام مفتوح لأن معظم أنظمة المعلومات الإدارية تستخدم لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات والتي تستلزم بالضرورة تفاعلاً مع محيط العمل الخارجي.
- نظام مرن لأنه يراجع ويحدث باستمرار وتجري عليه تغييرات.
- نظام مستقر لأنه متى تم تصحيحه يفترض بهذا النظام التعامل مع أصناف معينة من المشاكل بحيث يزود الإدارة بالمعلومات تبعاً لبرنامج معين
- نظام ثانوي وذلك لأنه يمثل جزءاً من النظام الكلي للمنظمة.
- أداة لتحقيق العلاقة المتبادلة من أجل تسهيل الاتصالات بين أنظمة المعلومات المختلفة والمنشأة نفسها ومحيطها الخارجي.
- القرارات الصائبة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن فعالية المنشأة وأن أنظمة المعلومات الإدارية تحقق ذلك.
- تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية هي المركز العصبي للتنظيم داخل المنشأة.

2-6-6. فوائد نظم المعلومات الإدارية:

إن التحدث عن فوائد نظم المعلومات الإدارية يؤكد بان المنشأة فعلا تحتاج إلى هذه النظم لغرض القيام بأنشطتها وفعاليتها بغية تحقيق الأهداف التي ترغب في تحقيقها في مستوياتها الإدارية كافة وتحقيق وظائفها في التخطيط والرقابة والتنظيم واتخاذ القرارات لكونها تحتاج بشكل دائم ومستمر للمعلومات لغرض تنفيذ هذه الوظائف .

أما أهم فوائد نظم المعلومات الإدارية كما أشار إليها الكيلاني في كتابة المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية فهي: (الكيلاني وآخرون، 2000، نقلا عن ماكليود، 1973)

✓ تقدم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة.

✓ تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقيا وعمودياً بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع.

✓ تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحراف.

✓ تهيئة الظروف لاتخاذ قرارات فعالة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب .

✓ المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف .

✓ إمكانية الاستفادة من هذه النظم بإصدار تقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية آنياً أو شهرياً أو فصلياً أو سنوياً عن نشاطات المنظمة.

✓ البث الانتقائي للمعلومات وتزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات التي يرغبون بها بشكل فردي أسبوعياً وشهرياً..... الخ.

✓ الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين عن التطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المنشأة أو المستفيد.

✓ الرد على الاستفسارات عن طريق التحوار بين المستفيد والنظام.

✓ حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية والتي تعتبر أساس عملها.

2-7. نظم المعلومات مكوناتها وتحدياتها:

أ- موارد نظم المعلومات وعناصرها: (قنديلجي، 2005، ص 29-32)

يشتمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة، والتي هي: الأفراد People، والأجهزة أو المكونات المادية Hardware، ثم البرمجيات أو المكونات البرمجية للأنظمة الحاسوبية Software، والبيانات Data، والشبكات Networks.

وبإمكاننا ملاحظة هذه العناصر الخمسة والتميز بينها أثناء العمل، في أي نوع من أنواع نظم المعلومات الذي يوجهه الفرد في حياته العملية. وهي العناصر والموارد ضرورية، وتكمل بعضها البعض وتترابط، بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أو يتكامل بدون واحد منها.

➤ موارد الأفراد People Resources :

فالأفراد هم متطلب ضروري للعمليات والإجراءات في كل نظم المعلومات. ومن هؤلاء الأفراد ما نطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين End Users، وكذلك الاختصاصيين الفنيين المسؤولين عن تشغيل وإدامة النظام Information Systems Specialists

➤ المستخدمين النهائيين، أو المستخدمين users:

هم الأفراد الذين يستخدمون النظام، أو المعلومات التي ينتجها النظام، والذين يمكن أن يكونوا محاسبين، أو بائعين، أو مهندسين، أو كتبة وسكرتارية، أو زبائن، أو مديرين. وعلى هذا الأساس فإن معظمنا مستخدمين النظام. أما الاختصاصيين الفنيين IS Specialists فهم الأفراد الذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظام المعلومات فنياً. ومنهم محلل والنظم System Analysts، ومطورا البرمجيات Software Developers، ومشغل والنظام System Operators من العاملين في الجوانب الإدارة، والفنية، والروتينية. فمحلل والنظم، على سبيل المثال، يقومون بتصميم النظام بناء على المتطلبات المعلوماتية للمستخدم النهائي. ومطور البرمجيات يؤمنون ببرامج الحاسوب، في ضوء المواصفات التي يقدمها محلي النظم. ومشغل والنظام يساعدون في مراقبة وإدارة وتشغيل نظم الحواسيب المختلفة والشبكات.

✚ موارد الأجهزة Hardware Resources :

والتي تشتمل على كل ومختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات. فالأجهزة أ والمكونات المادية لا تشتمل على الحواسيب وبقية الأجهزة، بل أيضاً كل الوسائط Media والأغراض المنظورة Tangible Objects التي تسجل عليها البيانات، من صفحات وقطع من الورق Sheet of Paper الذي تستخرج عليه المعلومات إلى الأقراص الممغنطة أ والضوئية Magnetic or Optical Discs. فمن أمثلتها نظم الحواسيب Computer Systems، بمختلف أنواعها، ثم ملحقات الحاسوب Computer Peripheral، بمختلف أشكالها، والتي سنأتي على تفاصيلها في فصول أخرى.

✚ موارد البرمجيات Software Resources :

والتي تشتمل على كل ومختلف أنواع والإيعازات والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات، ومن ضمنها مجموعات نظم التشغيل، التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها، وتسمى برامج Programs. فهناك برمجيات النظام، مثل برامج نظام التشغيل، الذي يسيطر على نظام الحاسوب، ويقدم الدعم المطلوب له. ثم برمجيات التطبيق، والتي هي برامج توجه إجراءات وعمليات خاصة باستخدامات محددة للحواسيب، من قبل المستخدم النهائي، مثل برامج تحليل المبيعات، وبرنامج المبيعات والمستحقات، وبرنامج معالجة الكلمات، التي سنوضحها في فصول لاحقة.

✚ موارد البيانات Data Resources :

فالبيانات هي أكثر من أن تكون المواد الأولية لنظم المعلومات. وتعتبر البيانات موارد ذات قيمة عالية في المنظمة، لذا فإنها ينبغي أن تستثمر وتدار بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المنظمة. والبيانات يمكن أن تكون بأي شكل، ومن ضمنها البيانات الألفبائية والرقمية التقليدية، التي تمثل وتوصف تعاملات الأعمال، والأحداث والعناصر الأخرى.

✚ موارد الشبكات Network Resources :

التي تشتمل على تكنولوجيات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات، مثل الإنترنت، والشبكات الداخلية الإنترنت، والشبكات الخارجية/الإكسترنترنت، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الإلكترونية الناجحة، والعمليات التجارية بكل أنواعها، عبر نظام معلوماتها في المنظمة.

من جانب آخر يذهب كتاب آخرون في تقسيم موارد نظم المعلومات إلى مجموعة من العناصر والمكونات التي لا تختلف كثيراً عما ذكرناه في السطور السابقة. إلا أن هذا التقسيم يركز على

أربعة عناصر أساسية، هي: المنظمة، والقوى البشرية، والتكنولوجيا، والبيانات والمعلومات. وهي كذلك تكمل بعضها البعض وتترابط، بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أ ويتكامل بدون واحد منها. ويمكننا أن نوضحها بالآتي:

❖ المنظمة Organization:

ونعني بها التنظيم الذي يتبنى بناء نظام المعلومات، سواء كان شركة أ ومؤسسة تجارية أ وصناعية أ ومالية... الخ. حيث أن أهداف المنظمة، وطبيعة عملها، وبيئتها الخارجية، وثقافتها، كذلك فإن طبيعة الإدارة، وتوزيع الوظائف والصلاحيات كلها تمثل عنصراً مهماً من عناصر نظام المعلومات.

❖ القوى والعناصر البشرية (Manpower)،

المؤهلة والمدربة، لتنفيذ النشاطات المختلفة، والتي تكون عادة بمستويات وكفاءات مختلفة، حسب طبيعة النظام ووظائفه. إضافة إلى أنهم هم سيصبحون مستخدمي نهائيين لنظام المعلومات، والذين يستخدمون مخرجات النظام. كذلك فإن هؤلاء هم أنفسهم سيكونون عناصر مهمة في رقد النظام بمدخلات جديدة، بعد أن ينجزوا بحوثهم، أو يتخذوا قراراتهم، وينتجوا معلومات جديدة.

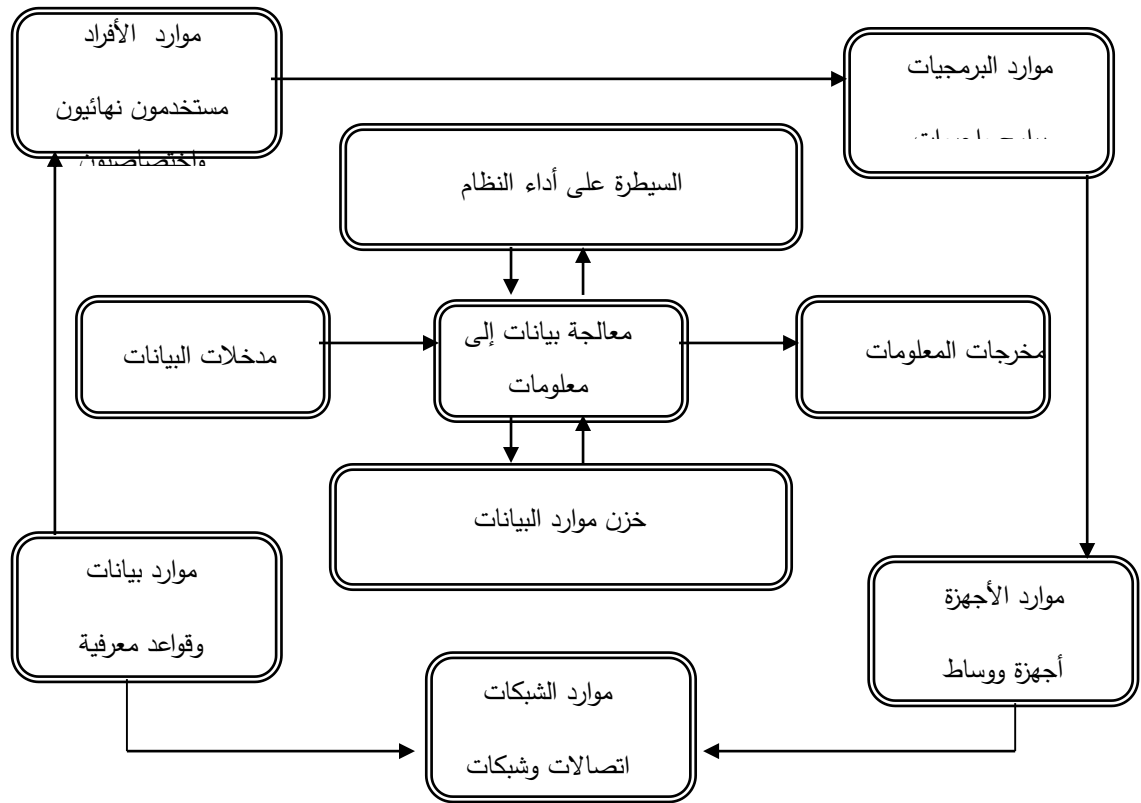
❖ التكنولوجيا Technology المستخدمة:

كالأجهزة والمكونات المادية (Hardware) بمختلف أنواعها، سواء كانت حواسيب مناسبة، ومدخلات إلكترونية أ وضوئية ليزيرية، أ وأجهزة ومعدات اتصال لبث المعلومات إلى المواقع المطلوبة. وكذلك النظم والأساليب الفنية المتبعة، والتي تشتمل على مختلف أنواع البرمجيات، وخاصة البرمجيات التطبيقية (Application programs) المطلوبة لمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاع معلوماتها.

❖ البيانات والمعلومات:

المطلوب إدخالها في نظام المعلومات، المتوفرة في مصادر المعلومات المختلفة، الورقية منها أ والإلكترونية. حيث تقوم البرمجيات والنظم والأساليب الفنية بمعالجتها وتخزينها وتأمين استرجاعها، عن طريق الطاقات البشرية المدربة لذلك. وأن مثل هذه البيانات والمعلومات تمثل مدخلات النظام.

شكل رقم (03) يبين موارد نظم المعلومات وعناصرها



المصدر: عامر قنديلجي وعلاء الدين الجنابي، نظم المعلومات الإدارية ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص32.

ب-أسباب بناء أنظمة المعلومات.(قنديلجي عامر، 2005، ص32)

ونظراً لأن نظام المعلومات هو عبارة عن آلية تسمح بجمع وتصنيف ومعالجة واسترجاع معلومات مخزونة في ملفات، بصورة يدوية أو ميكانيكية سابقاً، وإلكترونية حالياً، إضافة إلى بناء وإنتاج معلومات جديدة من المعلومات السابقة والموجودة أصلاً في النظام بعد معالجتها، ونظراً لما توفره الحواسيب الإلكترونية من تسهيلات لا يمكن تجاوزها في نظم المعلومات المعاصرة، لذا فإن التفكير الجدي في بناء نظام محوسب للمعلومات، أصبح أمر أساس، لأسباب عدة هي:

- **السرعة:** حيث أن الإجراءات التوثيقية المطلوبة للمعلومات وأوعيتها المختلفة، تكون أسرع بكثير عند استخدام الحواسيب، وخاصة بالنسبة إلى استرجاع المعلومات.

- **الدقة:** حيث أن احتمالات الوقوع في الخطأ أكبر بكثير في النظم التقليدية اليدوية من النظم المحوسبة، وذلك نتيجة التعب والإجهاد الذي يصيب الإنسان في مجال العمل اليدوي. أما الحاسوب فإن أدائه يكون بنفس القابلية والدقة، سواء كان ذلك في الدقائق الأولى من عمله أو وفي الدقائق الأخيرة منها، بغض النظر عن وقت ومدة العمل وظروفه.
- **توفير الجهود:** فالجهد البشري في النظم التقليدية هو أكبر من الجهد المبذول في النظم المحوسبة، سواء كان ذلك على مستوى إجراءات التعامل مع المعلومات ومصادر المعلومات المختلفة ومعالجتها وتخزينها والسيطرة عليها من قبل اختصاصي التوثيق، أو على مستوى استرجاع المعلومات والمصادر والاستفادة منها من قبل الباحثين والمستفيدين الآخرين.
- **كمية المعلومات:** حيث أن حجم المعلومات والوثائق المخزونة بالطرق التقليدية محدودة، مهما كان حجم الإمكانيات البشرية والمكانية، قياساً بالإمكانات الكبيرة والمتنامية لذاكرة الحواسيب، ووسائل الحفظ والتخزين الإلكترونية والليزرية المساعدة الأخرى.
- **الخيارات المتاحة في الاسترجاع:** إن خيارات استرجاع المعلومات أوسع وأفضل في النظم المحوسبة عما هو الحال في النظم التقليدية. فبالإضافة إلى منافذ الاسترجاع المعروفة كالمؤلف والعنوان ورؤوس الموضوعات أو الواصفات، فهناك مرونة عالية في الاسترجاع بالمنطق البولياني (Boolean Logic) حيث تربط الموضوعات والواصفات بعضها مع بعض وصولاً إلى أدق المعلومات

8-2.. علاقة نظم المعلومات بصنع القرار (الحميدي، 2005، 63).

➤ علاقة وظيفة صنع القرارات بنظم المعلومات:

- يحدد المفهوم العام لصنع القرارات في اختيار في بديل امثل من بين البدائل المتاحة لجعل القرار أكثر رشداً وعقلانية، وهناك أنواع مختلفة من القرارات يمكن أن نذكر منها ما يلي:
- أ- **قرارات روتينية:** وهي التي تتكرر باستمرار، مثل شراء المواد الأولية، نقل الموظفين. إن هذه القرارات تعتمد على قواعد عامة ومعروفة، ويطلق على مثل هذه القرارات أحياناً بالقرارات التشغيلية.
 - ب- **قرارات شبه روتينية:** وهي القرارات التي لا تتكرر بشكل يومي (مستمر)، وإنما تحدث على فترات متقطعة غير معروفة، فهي لا تعتمد في كل الأحوال على قواعد عامة ومعروفة. وتعرف هذه القرارات بالتكتيكية، ومثل هذه القرارات توقف تام لعمليات الإنتاج، وحدث إضراب مفاجئ للعاملين في المنظمة.

ت- قرارات غير روتينية: وهي التي لا تتكرر نهائيا بل قد تحدث مرة واحدة أثناء حياة المنظمة، ولا توجد لها قواعد عامة معروفة.

وفي كل الأنواع السابقة من القرارات يجب التأكيد على تأمين مشاركة فعالة للعاملين في صنع القرارات، وذلك من خلال وضع الأهداف ومن خلال وضع البرامج التنفيذية والخطط التشغيلية بشرط أن تكون هذه المشاركة في استخدام الحاسب الآلي باعتباره أصبح يستطيع معالجة أي مشكلة من خلال اختصارها إلى خوارزميات ومخططات منطقية.

➤ العلاقة بين نظام المعلومات ونظام اتخاذ القرار (طارق طه، 2007، ص142)

يتيح نظام المعلومات دعما لعملية اتخاذ القرار لما يوفره من معلومات مختلفة تحتاجها مراكز صناعة القرار داخل المنظمة. حيث يتمكن متخذ القرار في ضوء تلك المعلومات من اختيار البديل الأمثل من ضمن مجموعة البدائل المطروحة، حيث تقوم نظم المعلومات بتقديم الدعم للمستويات الإدارية، ويمكن التميز بين ثلاثة مستويات تنظيمية تدعمها نظم المعلومات كما يلي:

- الإدارة العليا.

- الإدارة الوسطى.

- الإدارة المستولى الأول.

كما تقوم نظم المعلومات بدعم المستويات التنظيمية بمختلف المنظمات من خلال أربعة أنواع من الدعم كما يلي:

✓ دعم استراتيجي

✓ دعم إداري

✓ دعم تشغيلي

✓ دعم معرفي

2-9. نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات

أصبحت تكنولوجيا المعلومات مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، وتعد الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى مجتمعات أكثر تطورا، فهي تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد يعتمد على خدمات معلوماتية إلكترونية ذات صلة مباشرة بخدمات الاتصال والإنتاج والتعليم (أحمد مشهور، 2005، ع7).

كما تعتبر تكنولوجيا المعلومات القاعدة الأساسية التي تبنى على ضوئها المنظمات ميزتها التنافسية، لما تحتله هذه التكنولوجيا من دور رئيسي في إنجاح تلك المنظمات محليا ودوليا. هذا بالإضافة إلى اعتبار تكنولوجيا المعلومات مصدرا مهما للتطوير والنمو الاقتصادي لتلك المنظمات. حيث يعتبر منتصف التسعينات، وعلى الأخص عام 1995، الوقت الحاسم الذي أدرك فيه المجتمع ضخامة التغيرات الحاصلة. (أنطوان فريد، 1997، ص62)،

وبالتالي أخذ بإعادة توجيه نفسه بالشكل الذي يمكنه من التأقلم مع هذه التطورات المستمرة.

2-9-1. تعريف تكنولوجيا المعلومات

إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وهي تشمل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات. (معالي فهمي حيدر، 2002، ص201).

كما تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد، بالإضافة إلى إدارة قواعد البيانات وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة التي تعتمد على الحاسوب.

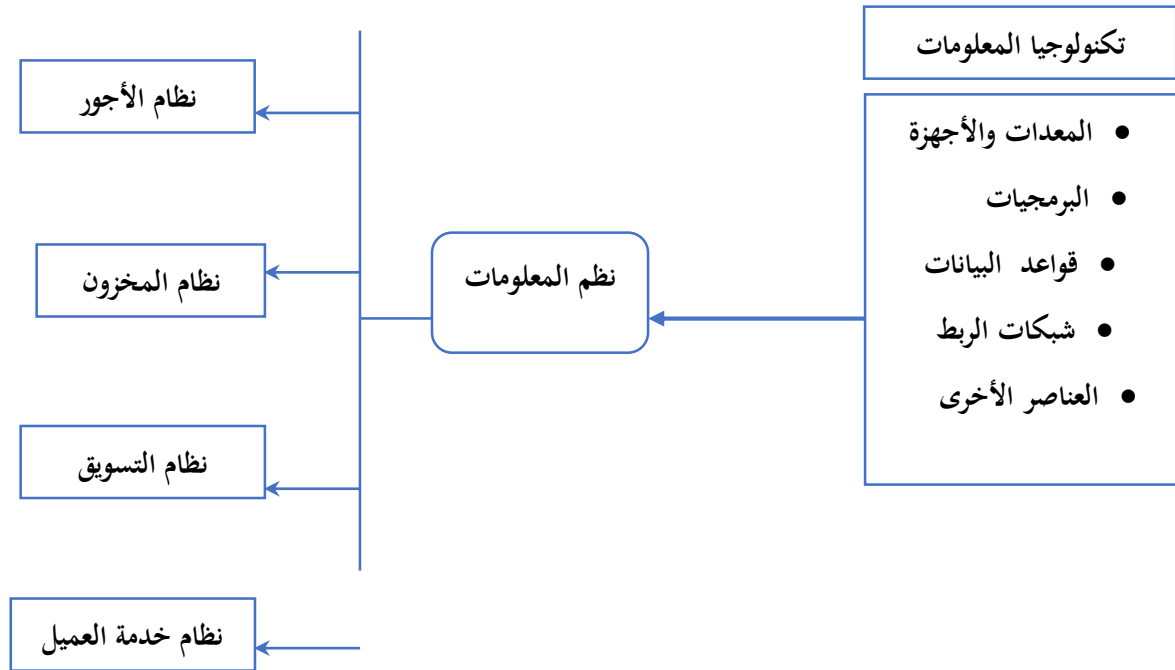
بالنسبة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (O.C.D.E) تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن مجموعة من التكنولوجيات التي تسمح بجمع، تخزين، نقل ومعالجة المعلومات في شكل صور، أصوات وبيانات، وهي تشمل الإلكترونيك الدقيقة، علم البعديات الإلكترونية والتكنولوجيا الملحقه. (o.c.d.e,1989,p13).

أما *De LANDE, M.* فيرى بأن تكنولوجيا المعلومات تمثل نموذج تقني اقتصادي حديث، يؤثر على مراقبة وتسيير الأنظمة وعلى الإنتاج والخدمات في الاقتصاد، كما يعتمد على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعقدة في مجال الحاسوب، الإلكترونيك، هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والاتصالات البعيدة، مما يسمح بتخفيض تكاليف التخزين والمعالجة وتبادل وتوزيع المعلومات (غزالي عمر، 2007، ص92). كما تعبر، أيضا، عن المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد وإدارة قواعد البيانات وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسب.

أما عن العلاقة التي تربط تكنولوجيا المعلومات بأنظمة المعلومات، فالأولى تعتبر وسيلة لتسهيل عمل نظام المعلومات وتمكينه من القيام بوظائفه، في حين تعتبر نظم المعلومات تلك الأنظمة التي يتم الحصول من خلالها على المعلومات المطلوبة. أي أن أنظمة المعلومات تختلف عن تكنولوجيا المعلومات في أن الأولى تمثل الحاجات المعينة للمنظمة لتحقيق التعامل المتكامل مع المعلومات، أي أنها تتخذ جانب الطلب. أما تكنولوجيا المعلومات فتتخذ جانب العرض، وهي التي تلبي هذه الحاجات وتقدم الوسائل المختلفة لأنظمة المعلومات.

في هذا الصدد يمكننا تلخيص العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات



المصدر: (معالي فهمي حيدر ، 2002 ، ص. 261).

2-9-1..مكونات وخصائص تكنولوجيا المعلومات

سنقوم، من خلال هذه النقطة، بالتطرق لمختلف مكونات لتكنولوجيا المعلومات، في البداية، ثم نقوم بعرض أهم الخصائص التي تتميز بها هذه التكنولوجيا والتي تفصلها عن باقي الأنظمة الأخرى

2-9-2.مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتكون تكنولوجيا المعلومات، كغيرها من الأنظمة الأخرى، من مجموعة من العناصر التي تتطور باستمرار وذلك نتيجة الطلب المستمر عليها، خاصة في عصرنا الحالي الذي يعتبر عصر المعرفة وأيضا عصر التكنولوجيا المتطورة؛ وتتمثل هذه المكونات في:

✓ **الحاسوب:** هو ذلك الجهاز الذي يقوم بإدخال وتخزين ومعالجة البيانات سواء كانت في شكل صور، نصوص أو أصوات إلكترونية والسماح للمستخدمين بالحصول على المعلومات التي يرغبون فيها دون استعمال المعالجة اليدوية التقليدية. وبالتالي يعتبر

الحاسوب نقلة نوعية في حياة البشرية، حيث سمح بالتخلص من الكم الهائل من الأوراق التي كان ينبغي استعمالها لتحليل وتخزين المعلومات.

في هذا الإطار، يُقسم العديد من محلي الحاسوب تاريخه إلى ثلاثة أطوار متميزة والتي تتمثل في: (ميتش وكاكو، 2001، ص38).

- الطور الأول:

سيطر عليه الحاسوب الرئيسي أ والمركزي، الذي يتميز بضخامته وبقوته، والذي تم تطويره أولاً من طرف شركة IBM وشركة Burroughs؛ وكانت أجهزة الحاسوب مكلفة جداً بحيث يضطر قسم كامل من العلماء والمهندسين إلى الاشتراك في حاسوب رئيسي ضخم واحد.

- الطور الثاني:

بدأ مع مطلع السبعينات عندما أدرك المهندسون، في مركز "Ballo" التابع لشركة "Xerox"، أن قدرة الحاسوب ازدادت بسرعة في الوقت الذي تناقص فيه حجم الشرائح الدقيقة بشكل كبير. وقد نجح هؤلاء المهندسون سنة 1972 في صناعة أول حاسوب شخصي (personal computer)، واستعارت شركة "Abell" بعد ذلك أفكار مركز "Ballo" لأجهزتها، ووضعت في النهاية حاسوب "Mackintosh" ثم بنت شركة "Microsoft" برنامج التشغيل الشهير "Windows".

- الطور الثالث:

يُعرف هذا الطور بأنه طور الحوسبة الواسعة، ويشير إلى الوقت الذي تكون فيه كل الأجهزة متصلة مع بعضها البعض، بحيث يتم إدخال الذكاء الاصطناعي في أنظمة الحاسوب.

✓ البرمجيات (*les logiciels*) : تشمل البرمجيات على كل البرامج والتصميمات المعلوماتية سواء التقليدية منها (*BASIC, COBOL, ...*)، أ والبرامج الحديثة (*SPSS, MATLAB, ...*) المساعدة على تحليل البيانات والمعطيات التي تساعد على اتخاذ القرارات.

✓ الشبكات (*les réseaux*) :

لقد كثرت المصطلحات التي تشير إلى معانٍ متقاربة، فأصبحنا نسمح بمصطلح الإنترنت "internet"، الأنترانت "intranet" والإكسترانت "extranet"، وهي كلها عبارة عن شبكات متشابهة تفصل بينها حدود دقيقة وديناميكية تتغير معياريتها من يوم لآخر استناداً إلى ما يتجسد في العالم التقني المعاصر.

■ شبكة الكمبيوتر:

هي شبكة من أجهزة الحاسوب والأجهزة المحيطة التي تتصل ببعضها البعض، وتتيح لمستخدميها الاشتراك في الموارد والأجهزة المتصلة بالشبكة مثل الطابعة، المودم وغيرها. بحيث تُسهّل على إثر ذلك عملية الحصول على البيانات وتبادلها بين مختلف الأطراف المستعملة للشبكة بأقل جهد وبأقل تكلفة. كما يمكن اعتبار الشبكات في المنظمة بمثابة الشرايين التي تتدفق من خلالها المعلومات، مما يسمح للمسؤولين بالتعرف على كل ما يحدث داخل وخارج المنظمة. هذا ما أدى للاهتمام بها واعتبارها موردا استراتيجيا لكل المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها.

✓ الآلية (*la robotique*):

تتمثل في الطريقة الآلية الخاص بالصناعات والتي تعتمد على الرجل الآلي الذي يقوم بحركات معينة من أجل الإنتاج. ولا يعني ذلك إمكانية الاستغناء عن الإنسان فه الذي يتحكم بالآلات وبطريقة تشغيلها، التنبؤ بأخطارها وتطويرها، ومن أمثلة الآلية موزع الأموال الأوتوماتيكي.

✓ رقائق السيليكون (*les puces*):

هي عبارة عن عقل إلكتروني صغير جدا، يؤدي وظيفة واحد ومعينة، وذلك حسب برنامج معين. وهو يدخل ضمن صناعة الحاسوب ومختلف الآلات الإلكترونية.

3- إدارة المعرفة:

يسمى البعض بإدارة المعرفة ويسمىها آخر باقتصاد المعرفة كون ظهور جذورها كان في مجال الاقتصاد كغيرها من أغلب الوظائف والأفكار العلمية والنظريات في مجال الإدارة عامة وما ارتبط بإدارة الموارد البشرية خاصة ويسمىها ثالث بمجتمع المعرفة لارتباطها بالمجتمع في مدلولها العام ومحاولتها تسهيل الحياة الاجتماعية، إلا أنه سرعان ما تم التوجه إلى مسمى إدارة المعرفة لقربه من دلالتها العلمية وغرضها الذي تسعى لأجله في وجودها، إضافة إلى ذلك فقد كُيفت مضامين وأفكار إدارة المعرفة لتعتمد في مجال الإدارة الخدمية مما يؤكد أفضلية التسمية بإدارة المعرفة أكثر من غيرها من المسميات الأخرى.

3-1- تعريف إدارة المعرفة:

أعطيت لها كغيرها من الاستراتيجيات الحديثة الأخرى جملة من التعريفات من بينها ما يلي:

- "هي تلك العمليات التي تساعد المنشآت على توليد المعرفة والحصول عليها ثم اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها داخل المنشأة، إضافة إلى تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها داخلها لاعتمادها في الكثير من الأنشطة الإدارية الهامة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات ... الخ".

- "تلك الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".

أوهي "عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للمنشأة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".

3-2- أهمية إدارة المعرفة:

تكمن الأهمية بشكل أساسي في كون إدارة المعرفة مؤشرا على طريقة شاملة و واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير التنظيمي لمواكبة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وتزيد من رضى المرتادين أو المتعاملين مع المنشأة، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية.

من ناحية أخرى يرى البعض أن أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسات تكمن أساساً في جملة من الجوانب الإدارية الهامة، حيث تساهم إدارة المعرفة وفق ما يراه هؤلاء في ما يلي:

- اتخاذ المعرفة أساساً في تسهيل عمل الإدارة من حيث مساهمتها في رسم وتحديد أهدافها بدقة ووضوح، وتحديد أفضل الأساليب وأقصر الطرق أضمنها للوصول إلى تلك الأهداف.

- الاعتماد على إدارة المعرفة في بناء الهياكل التنظيمية وتحديد السلطات والمسؤوليات وكل ما يرتبط بذلك في عملية التنظيم الإداري، خاصة وأن ذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية التي تعتبر العنصر الأساسي والمورد الاستراتيجي في المنشأة.

- تقديم إدارة المعرفة للحلول المناسبة في حال وقوع المؤسسة أو المنشأة في مشكلة ما كون هذه الأخيرة ستكون متوافرة على معطيات تتعلق بتلك المشكلة وبالتالي سهولة إيجاد حل لها.

- تبني إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار وكذا في عملية الرقابة وغير ذلك من الوظائف الإدارية.

- الاعتماد على إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، فمن البديهي أن نجد المؤسسة المتفوقة في مجالها تعتمد بطريقة حثيثة بإدارة المعرفة خاصة في استغلال واستثمار كل جديد يتعلق بطبيعة نشاط تلك المؤسسة ، مع العلم أن التسارع الآن صار أحد أهم مميزات الحياة الانسانية. (بوحنية قوي، 2008، ص234)

3-3- أقسام المعرفة:

لخص البعض أقسام المعرفة في قسمين أساسيين:

3-3-1 -المعرفة الظاهرة:

يسمى البعض أيضاً بالمعرفة الصريحة والتي يقصد بها المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها إلى الآخرين ويقصد بهم في مجالنا هذا تلك الموارد البشرية الموجودة داخل المنشأة بواسطة الوثائق والبيانات العادية أو الالكترونية، وتتميز من خلال تلك المعرفة بالوضوح وسهولة الوصول إليها، إضافة إلى كونها بتلك الصفة لا تحتمل الكثير من التفسيرات أو الاحتمالات لصراحتها.

3-2- المعرفة الضمنية:

تعتمد هذه الأخيرة الخبرة الشخصية والحكم الذاتي، وكثيراً ما يصعب وضعها في رموز أو بيانات، ذلك أنها تمكن داخل عقول الأفراد وحواسهم من خلال خبرات اكتسبوها أو معارف تلقوها مما يصعب إلى حد بعيد نقله أو تقليده إلا في حالة ترجمتها بشكل ملموس وظاهر، حينها تنقلب من معرفة ضمنية إلى ظاهرة.

3-4- دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة:

هناك عدة جوانب يجب أخذها بعين الاعتبار عند تأمين تكنولوجيا المعلومات في المشاركة بالمعرفة ونقلها تتمثل أساساً في ما يلي:

- استجابة تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم.

- بنية المضامين والمحتويات وسهولة الوصول إليها.

- معايير ومتطلبات نوعية المضامين والمحتويات

- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة.

- القدرة والقابلية على التوسع والتطور.

- التوافقية في الأجهزة والبرمجيات.

- الانسجام والتوافق بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين.

3-5- مراحل عمليات استثمار المعرفة عبر الوسائل التكنولوجية المتاحة:

1 -تحديد وتشخيص المعرفة.

2 -انتزاع المعرفة.

3 -الاستحواذ على المعرفة.

4 -تنظيم المعرفة.

5 -تطبيق المعرفة.

6 -تسجيل المعرفة.

7 - المشاركة بالمعرفة.

8 - تقويم طريقة بناء المعرفة.

9- تحسين عمليات إبداع المعرفة.

3-6 - الخصائص العامة لإدارة المعرفة:

يتطلب ما أسماه البعض كما سبقت الإشارة باقتصاد المعرفة - وهو المدلول المرادف للإدارة المعرفة - مفاتيح أساسية وضرورية يمكن من خلالها تجسيده على أرض الواقع والاستثمار فيه في المؤسسات والمنشآت في مختلف المجالات، نذرها على سبيل التعداد على النحو الآتي:

- العولمة التي أصبحت ضرورة حتمية ترتبط بها الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، فقد فرضت التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية خاصة في ارتباطها بالتطور التكنولوجي ضرورة مسايرتها والتعامل معها بإيجابية حتى تنعكس هي الأخرى إيجاباً على ذلك المجال المرتبط بها، خاصة وأن العولمة لها إيجابياتها وسلبياتها المفروضة في كثير من الأحيان، مما يعني أنه يتحتم على المؤسسات والمنشآت التركيز على إيجابياتها ومحاولة استغلالها في تطوير إدارتها وتحقيق مآربها وأهدافها.

- ضرورة التكيف مع متطلبات العملاء أو المتعاملين مع المؤسسة خاصة في حال وجود تنافس بين المؤسسات في نفس المجال.

- إيجاد الكفاءات والمهارات المتمكنة في كل ما له علاقة بإدارة المعرفة، خاصة ما ارتبط بتكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية.

- وضع خدمة المتعامل أو الزبون هدفاً في حد ذاته حتى تتمكن المؤسسة من تقديم ما يحتاجه من منتجات أو خدمات.

- ما أصبح يعرف بالخدمة الذاتية لما لذلك من إضفاء الراحة النفسية لدى العملاء أو المحتاجين إلى تلك الخدمة كممارسي الرياضة مثلاً في القاعات أو المنشآت الرياضية.

- يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد الموارد البشرية داخل المؤسسة على التدريب والتعلم والتكوين في مهارات مختلفة وربما حتى في أكثر من مجال كون إدارة المعرفة تقوم على تجدد المعارف والمكتسبات دون التقيد بحير زمني معين فهي تهتم بكل ما يظهر في المجال الذي تعنى به.

- خلق جو من الحركية لدى الموارد البشرية بين المؤسسات والمنشآت لكن ليس بمعنى عدم الاستقرار الوظيفي، بل بمنطق تبادل المعارف والخبرات ومحاولة نشرها في مختلف المجالات.

7-3 - خصائص الموارد البشرية في ادارة المعرفة:

- القدرة على التقاط المعلومات أو البحث عنها والاستثمار فيها من خلال تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام عمليا .
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة وامتلاك المهارات اللازمة لذلك حتى لا تكون هناك جهود وتكاليف مهدورة ووقت ضائع.
- اتقان التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتعامل مع الحاسوب أو جهاز الاعلام الآلي وتطبيقاته في مجال العمل الاداري.
- القدرة على التعاون والعمل ضمن جماعة الفريق واتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية أو التكنولوجية.
- امتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت الأنظمة الإدارية التي تقوم به، مما يحتم على الموارد البشرية العمل على الالتزام بما قد يبرمج من دورات تكوينية على سبيل المثال.
- محاولة أو السعي إلى اتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل يمكن أن توضع في موقف يتطلب ذلك، كالتعامل مع مؤسسات أو منشآت من دول أخرى في نفس المجال أو القطاع.
- اتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئة عمل تقليدية أي داخلية وتعاملها مع بيئة خارجية، أو حتى بيئة افتراضية عن طريق تكنولوجيا المعلومات الإدارية.
- القدرة على تحديد الحاجات والرغبات لدى المتعاملين مع المنشأة أو حتى الأفراد العاملين بها، إذ لم تعد هناك في كثير من الأحيان الخدمات والمنتجات ذات المواصفات المعيارية المحددة التي تفرض على الكثيرين أو متطلبات الجميع دون أن تتناسب مع متطلباتهم، بل يجب أن تتكيف تلك الخدمات مع متطلباتهم الشخصية أو الذاتية ووفق احتياجاتهم ورغباتهم.
- القدرة على التحرك بسرعة والتغير بسرعة والاحساس بضرورة الاستعجال في متابعة تلك التغيرات الوظيفية، أو التي تحصل على صعيد المؤسسة والمنشأة في بيئتها الداخلية أو فيما يحيط بها ضمن البيئة الخارجية، وما يتمشى مع تلبية حاجات المتعاملين معها في ذلك الشأن.

4- الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي:

تعتبر مصطلحات الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والتطوير التنظيمي من المصطلحات الحديثة لاستراتيجيات من شأنها أن تسهم في تحقيق استقرار المؤسسة أو المنشأة وتسهيل تحقيق أهدافها وتطويرها ، حيث ترتبط هذه المصطلحات الثلاث في كثير من الجزئيات ببعضها البعض من جهة، كما أنها تربط بين عمل الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية من جهة ثانية. (فيصل حسونة، 2011، ص271)

4-1- الثقافة التنظيمية:

أعطيت لها تعريفات عدة من بينها:

- تعريف حمداوي وسيطة : "هي وجود قيم ومعتقدات وأهداف مشتركة بين عمال المنشأة، والتي يقوم الرئيس بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة".

- تعريف ويلسون كويك: "مجموعة القيم والمعتقدات ذات التأثير القوي والمباشر على سلوكيات الأفراد وأدائهم لمهامهم ووظائفهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم وحتى من هم من البيئة الخارجية للمؤسسة أو المنشأة، حيث تعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكافل بين كل الموارد البشرية في المؤسسة وكأنها نظام داخلي يقوم بالتنبيه حينما يخرج سلوك أحد الأفراد العاملين عن الحدود التي رسمت له في إطار التنظيم وتوزيع المهام وتحديد السلطات والمسؤوليات، وبالتالي فإن هذه القيم والمعتقدات والقناعات تعبر عن قدرة المؤسسة على البحث وإيجاد قيم أساسية تتحرك حولها كل الجهود على اختلاف المستويات الإدارية.

- كما عرفها آخرون بأنها تتمثل في جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة، وبالتالي تحكم الأفراد العاملين داخل المنشأة.

4-1-1- خصائص الثقافة التنظيمية:

اتفق بعض المفكرين حول ما أسموه في نظرهم بالخصائص الصحية للثقافة التنظيمية تتمثل أساسا في ما يلي:

- تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.

- التسريع في عملية نقل المعرفة على مختلف المستويات التنظيمية.

- تشجيع الإبداع والعمل على تفادي المخاطر قدر المستطاع من خلال توفير كل الجوانب الضرورية في بيئة العمل.

- تمكين الموارد البشرية داخل المنشأة واعطائها مكانتها المفترضة من منطلق أن المورد البشري هو المورد الأول والاستراتيجي لأي مؤسسة أو منشأة مهما كان مجال نشاطها.
- التوجه نحو الاهتمام بكل تفاصيل العمل داخل المنشأة مهما كانت طبيعتها لما لها من أهمية في معرفة الخلل في جزئية بسيطة يسهل التعامل معها قبل أن ينتقل إلى باقي أجزاء الأنشطة داخل الإدارة.
- التركيز على النتائج عوضاً عن الاهتمام بالأساليب المؤدية إليها، لكن هذا لا يعني بطبيعة الحال أن تطبق الإدارة قاعدة الغاية تبرر الوسيلة لأن ذلك قد يخرجها أحياناً عن أخلاقيات العمل الإداري، حيث يقصد هنا أن الأساليب يجب أن تكون مشروعة والنتائج يجب أن تكون في إطار ما رسمته الإدارة لتسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة.
- الاعتماد والرجوع إلى الأفراد العاملين بالمنشأة في مختلف القرارات التي تحتاج إليها الإدارة، أي العمل بمبدأ التشاركية أو إشراك الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.
- التوجه نحو العمل الجماعي بدلاً عن العمل الفردي من خلال التركيز على العلاقات الانسانية وتفعيل والاهتمام بالتنظيم غير الرسمي.

4-1-2- عناصر الثقافة التنظيمية:

تشتمل الثقافة التنظيمية على عناصر أربعة يمكن أن تتولد من خلالها وتحقق وجودها و واقعيتها داخل المؤسسة ألا وهي:

•القيم التنظيمية:

هي اتفاقات مشتركة بين أفراد المؤسسة وكل مكوناتها من موارد بشرية أو ما يمكن تسميتهم بأعضاء التنظيم الاجتماعي حول ما يعتبر أو يفترض فيه أن يكون صحيحاً وسليماً في بيئة العمل وما يعتبر غير ذلك، بحيث تعمل المؤسسة من خلال ذلك على توجيه سلوكيات مواردها البشرية ضمن الظروف التنظيمية المختلفة كالمساواة بين الموظفين والتركيز على حسن إدارة الوقت والتركيز على كل ما له علاقة بالعلاقات الإنسانية وغير ذلك من القيم الإيجابية التي تعمل على الاستقرار الإداري والاستقرار الوظيفي.

•المعتقدات التنظيمية:

هي أفكار مشتركة بين كل الموارد البشرية داخل المؤسسة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل والطرق التي يتم من خلالها إنجاز كل المهام والقيام بكل الأعباء

والوظائف، ومنها المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وفق روح الفريق والسعي المستمر وراء كل ما الأفكار المساعدة على الوصول إلى أهداف المؤسسة.

•الأعراف التنظيمية:

تتجلى في تلك المعايير التي يعتمد عليها العاملون في المؤسسة أو المنشأة ويلتزمون بها من منطلق اعتبارها معايير صحيحة وفعالة وذات تأثير وانعكاس إيجابيين على مصلحة المؤسسة، كالفصل بين العلاقات المهنية والعلاقات العائلية لهؤلاء الأفراد داخل المؤسسة، وكثيرا ما تستمد تلك المعايير من الأعراف الخارجية لبيئة العمل، أو تبنى على أساس الخبرات والتجارب التي يفترض أن يتمتع بها الرؤساء أو من هم في مستوى الإدارة العليا.

•التوقعات التنظيمية:

تتمثل في كل ما يمكن أن يتوقعه أي مورد بشري داخل المؤسسة بغض النظر عن موقعه الوظيفي من الآخر على اختلاف مستويات الإدارة، بحيث يمكن أن تكون تلك التوقعات من الرئيس تجاه المرؤوس أو العكس أو بين المرؤوسين في نفس المستوى الوظيفي ... الخ ، إذ تساعد التوقعات في معرفة جوانب مستقبلية تحتاج المؤسسة إليها للتعامل معها والعمل وفقها، خاصة وأن تلك التوقعات كثيرا ما تكون مرتبطة بالبيئة الخارجية التي يجب أن تضعها المؤسسة في سياستها لأن هذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من الأولى. (فيصل حسونة، المرجع السابق، ص269)

4-1-3- مسؤولية إدارة الموارد البشرية تجاه الثقافة التنظيمية:

تهتم الإدارة على وجه العموم في أي مؤسسة أو منشأة كانت - والرياضية منها بطبيعة الحال - بتحديد استراتيجيتها المناسبة، أي الثقافة التنظيمية التي تلائم طبيعتها وعاداتها وتاريخها كما تحدد السياسات المختلفة لتنفيذها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة عن توفير المناخ المناسب لعمل الأفراد، والذي يساعد هو الآخر على تحسين مستويات أدائهم الوظيفي، حيث تعتمد الإدارة العامة هنا على إدارتها المكلفة بالاهتمام بالموارد البشرية لتهيئة المناخ المناسب والبيئة الخصبة لتجسيد معايير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، كون تلك الأخيرة هي في الأساس صاحبة العلاقة مع الثقافة التنظيمية سواء من حيث طبيعة وظائفها من جهة أو من حيث مدلولات تلك الأخيرة من جهة أخرى.

4-1-4- أساليب خلق الثقافة التنظيمية داخل المنشأة:

- النشاطات الاجتماعية:

وتتمثل في كل ما من شأنه أن يشجع الموارد البشرية داخل بيئة العمل على الاندماج في جماعة العمل كون ذلك سيساعد على خلق وتطوير روح الولاء والوفاء للمنشأة كعوامل لتحقيق الأهداف.

- تقدير درجة رضا العاملين:

ويتم ذلك عن طريق عمليات الاستقصاء على اختلافها لمعرفة مدى أو درجة الرضا لتتمكن إدارة المنشأة من التعامل مع النتيجة المتحصل عليها لأجل تحقيق أو زيادة درجة ذلك الرضا الوظيفي.

- حسن إدارة الصراع التنظيمي:

قد تنشأ أحيانا بعض الصراعات التنظيمية، وهنا يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالعمل على تخفيف وإزالة ذلك الصراع من خلال زرع ثقافة العلاقات الإنسانية الجيدة وتكريس مبدأ روح الجماعة والفريق، وقبل ذلك كله يتوجب على إدارة الموارد البشرية وضع الآليات والسبل التي تسعى من خلالها إلى تلافي حدوث ذلك الصراعات التنظيمية من الأساس.

-إشراك العاملين بالمنشأة:

ويتم ذلك خصوصاً من خلال أخذ شكاوى العاملين وانشغالاتهم بعين الاعتبار، والسعي إلى حلها خاصة عن طريق ما يمكن تقديمه من طرف هؤلاء العمال من حلول في حال منطقيتها.

4-2- العدالة التنظيمية:

إن العدالة التنظيمية في ما له علاقة بالموارد البشرية تؤكد لاحقا تلك العدالة التنظيمية في كل شؤون المؤسسة، خاصة ما تعلق برسم العلاقات وتحديد السلطات والمسؤوليات وتوزيع المهام وغير ذلك من الجوانب الإدارية.

4-2-1- تعريف العدالة التنظيمية:

تتمثل العدالة التنظيمية من وجهة نظر البعض في الدلالة اللغوية لكلمة العدالة أو المساواة وتطبيقها أو على الأقل بذل الجهود الكبيرة لتطبيقها في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة، خاصة عندما يتعلق الأمر ببعض الاستراتيجيات التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية التي تحتاج بالرجوع إلى طبيعتها إلى هذا المبدأ الضروري والأكيد، ومنها على سبيل المثال

وظيفة اختيار الموارد البشرية حين تستقطب إدارة الموارد البشرية المترشحين لشغل وظيفة ما، أو ضرورتها في نظم الأجور والحوافز والترقية ... الخ.

2-2-4- أهمية العدالة التنظيمية:

تقوم الموارد البشرية بمهامها ونشاطاتها المختلفة في ظل وجود علاقات متشابكة بعضها ببعض، إذ تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية، لذلك فإنه من المحتمل أن لا تستمر هذه العلاقات في حالة من الاستقرار الدائم، حيث قد تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد تصل إلى درجة الصراع بين العاملين كما تسعى المؤسسات والمنشآت على اختلاف مجالاتها إلى التحكم في ذلك الصراع الذي قد يحدث بين الأفراد العاملين بها، وذلك بتوفير عوامل عدة تساعد على بلوغ هذا الهدف ، ولعل من أبرز تلك العوامل هي توفير العدالة التنظيمية ، حيث تعتبر العدالة التنظيمية من العناصر المهمة في بناء المنظمة وبقائها ، كما تتجلى أهمية هذه الأخيرة في القضاء على كل أشكال الجور والظلم التي قد تطل العاملين ، إضافة إلى التقليل أو منع السلوكيات والممارسات السلبية التي قد تصدر عن العاملين نتيجة شعورهم بالظلم وغياب العدالة داخل التنظيم ، كما تسهم العدالة التنظيمية في زيادة ثقة العاملين بإدارة المؤسسة أو المنشأة وقناعتهم بإمكانية حصولهم على حقوقهم، ومن ثم السعي إلى محاربة كل أشكال الاختلاف والصراع وتركيز الجهود على الأداء الجيد للمهام الموكلة إليهم بما من شأنه تحقيق أهداف تلك الموارد البشرية والمؤسسة على حد سواء، وهذا أساساً هو الأمر الذي يسعى إليه الطرفان.

2-3-4- القواعد الأساسية لتطبيق العدالة التنظيمية:

5- تعميم أي إجراء إداري على كل الموارد البشرية داخل المؤسسة أو المنشأة دون اللجوء إلى فكرة الاستثناءات لأنها حتما ستفتح باباً سلبياً من طرف الموارد البشرية داخل المؤسسة عن عدم وجود عدالة تنظيمية.

6- تفادي اتخاذ قرارات مبنية على أحكام مسبقة.

7- السعي إلى توفير والحصول على المعطيات الكافية المتعلقة بموضوع القرار الذي سيتم اتخاذه لاحقاً.

8- تبني المرونة في عملية اتخاذ القرار بحيث يمكن تعديله أو العدول عنه في حال أثبتت عدم صوابه أو عدم نجاعته.

9 - الإحاطة بكل المعطيات الإدارية من البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة على حد سواء والتركيز وفق ذلك على كل المعايير المناسبة والتي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرار.

10 - تلاؤم وتواءم القرار مع طبيعة مجال المؤسسة وطبيعة البيئة الخارجية لها حتى لا يحدث اصطدام مع مكونات هذه الأخيرة.

4-3- التطوير التنظيمي :

تمر المؤسسات والمنشآت في مختلف المجالات بالكثير من التغيرات على أصعدة مختلفة، الأمر الذي يحدث ضغوطاً مهنية تفرض عليها البحث واللجوء إلى الحلول التي من شأنها أن تزيل أو على الأقل أن تخفف تلك الضغوط، كما تجعلها تحسن من أدائها وبذلك هي أيضاً تسعى إلى مسايرة ومواكبة تلك التغيرات، ويعتبر في ظل ذلك كله التطوير التنظيمي أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات والمنشآت للوصول إلى ما سبق.

4-3-1- تعريف التطوير التنظيمي:

-**تعريف رافدة الحريري:** "هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي يشارك الموظفون جميعهم في اقتراح التغيير والمشاركة في إحداثه، ويفترض أن يتحول دور مدير إدارة الموارد البشرية ليكون أكثر شمولاً، كأن يتحول ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغيير لأجل التطوير، وأن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنشأة وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية الموجودة داخلها". (رافدة الحريري، المرجع السابق، ص 172)

-**تعريف آخر :** "هو عملية مخطط لها لتغيير الاعتقادات والسلوكيات إحداث التكيف المطلوب من المنشأة مع مؤشرات البيئة من أجل استقرارها وتطورها."

4-3-2- خصائص التطوير التنظيمي:

- * السعي لدعم كفاءة التنظيم.
- * تحسين قدرة المنشأة على معالجة مشاكلها الداخلية أو تلك الخارجية المرتبطة بتغير البيئة الخارجية.
- * تعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال خلق بيئة تنظيمية تدعو إلى المزيد من الإبداع في العمل.
- * التأكيد على تنمية وتطوير فكرة روح الفريق.
- * إحداث التغيير المطلوب والمرغوب في إجراءات العمل وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنشأة، وكذا الهياكل التنظيمية ونظم الحوافز.

4-3-3- أهداف التطوير التنظيمي:

مساعدة المنشآت عموماً في التعامل مع كل جزء من أجزاء البيئة المحيطة بها. الحصول على التعاون والتكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى الأهداف العامة للمنشأة.

- المساهمة في زيادة انتماء الأفراد العاملين للمنشأة ومراعاة احتياجاتهم.
- العمل على تطوير كل الأنظمة الداخلية لأجل إحداث التغيير والتجديد بما يتناسب مع الاستقرار والاستمرار.
- مساعدة المدراء والمسؤولين في حل الكثير من مشاكل العمل التي تواجههم بشكل مستمر.
- الربط بين كل من نظم الحوافز والأهداف المرسومة وتطوير الأفراد والسعي إلى تطويرها بشكل متكامل لما لذلك من نتائج إيجابية على المنشأة.
- التركيز على معرفة العمليات التنظيمية ونتائجها، والآليات الواجب اعتمادها في حل المشكلات المرتبطة بذلك كله.
- تعديل السلوك التنظيمي بما يتماشى مع الأهداف الأساسية التي تعمل المنشأة على تحقيقها.

4-3-4- مراحل التطوير التنظيمي:

- رجوعا إلى طبيعة عملية التطوير التنظيمي فهي تتميز بالاستمرارية الأمر الذي يجعلها تحتاج إلى مجموعة من المراحل التدريجية لكي تكتمل، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- **مرحلة التشخيص:** ويتم خلالها التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوب فيها.
 - **مرحلة التخطيط:** ويتم خلالها رسم خطط التطوير والتغيير المرجو تجسيدها وتحديد آليات واستراتيجيات ملائمة لتحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها.
 - **مرحلة التنفيذ:** تتضمن هذه الأخيرة ترجمة الخطة وتحويلها بكل تفاصيلها إلى سلوكيات فعلية مجسدة داخل المنشأة في مدة زمنية محددة.
 - **مرحلة التقييم:** يتم التركيز في هذه المرحلة الأخيرة على مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها، والعمل على تصحيح الخلل أو النقص أو عدم التجانس بين الأهداف والنتائج في حال وجوده.

4-3-5- العوامل المؤثرة في تطوير الموارد البشرية:

- لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تبني وتطبيق استراتيجيات التطوير التنظيمي ولكي لا تواجهها صعوبات في ذلك يجب عليها أن تسعى إلى توفير عوامل أساسية وهامة تتمثل أساسا في ما يلي:

- تحديث مؤهلات العاملين، كأن تتبنى الإدارة سياسة واضحة في تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية على كل ما يمكن أن يستجد في المجال الذي تعمل فيه مؤسساتهم، وهذا بحد ذاته يعتبر تطويرا لهم ولمهاراتهم.
- اقتناع الإدارة أو إدارة الموارد البشرية بأهمية التطوير التنظيمي، إذ لا يمكن تجسيد هذا الأخير ما لم تكن الإدارة على يقين بأهميته وآثاره الإيجابية.
- التركيز على الوظائف التي من شأنها أن تسهل اعتماد التطوير التنظيمي، إذ نجد على سبيل المثال استراتيجية التوصيف لا يجب أن تركز هنا على المؤهلات العلمية فقط، بل يجب أن تستند إضافة إلى ذلك على المؤهلات السلوكية للموارد البشرية من حيث قبلية تقبلها التطوير التنظيمي.

5 -إعادة الهندسة (الهندرة):

تعتبر استراتيجية إعادة الهندسة أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة من حيث التأثير كونها ساهمت بشكل كبير في إنقاذ العديد من المؤسسات الاقتصادية والخدمية من الوقوع في مشاكل إدارية وحتى انهيارها أحيانا، ذلك أن مضمون هذه الاستراتيجيات والأفكار التي تتضمنها تعطي فرصة تصحيح الأوضاع الخاطئة داخل تلك المؤسسات قبل أن تكون هناك نتائج سلبية عليها. وقد تعددت مسميات إعادة الهندسة فمنها من أسماها بالهندرة كمختصر لعبارة إعادة الهندسة الإدارية.

5-1- تعريف إعادة الهندسة:

- تعريف مايكل هامر وجيمس شامبي: "هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنشآت لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية."

- تعريف رونالد راست : "إن الهندرة هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء." (عبد العزيز على حسن، 2008، ص2)

- تعريف بوحنية قوي: "هي منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات وأنشطة المؤسسة أو المنشأة بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الخدمة أو المنتج والسرعة والابتكار وخدمة المتعاملين." (بوحنية قوي، المرجع السابق، ص 191)

5-2- أسس إعادة الهندسة:

- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- إعادة تصميم العملية الواحدة من بدايتها إلى نهايتها ، إذ كثيراً ما تقوم بعض المؤسسات أو المنشآت بتصحيح جزئي في فرع ما من إداراتها وربما في مرحلة متأخرة مما يبقى على المشكلة وعدم حلها.
- فسح المجال للعاملين بالمنشأة من خلال منحهم السلطة الكافية والمتناسبة مع طبيعة وظيفتهم ومستواها وذلك لأداء مهامهم بكفاءة.
- تنفيذ خطوات العمليات الإدارية حسب طبيعتها.
- خفض مستويات الرقابة.
- الجمع بين المركزية واللامركزية.

3-5- مزايا عمليات إعادة الهندسة:

- تقصير إجراءات العمل.
- استحداث إجراءات عمل أكثر بساطة وأكثر فهما واستيعابا من العاملين.
- دمج العمليات التي تحتاج إلى عدد كبير من الأفراد وأوقاتا طويلة في شكل أكثر شمولية وبأقل عدد ممكن من الأفراد، وفي أقل وقت ممكن.

4-5- مبادئ إعادة الهندسة:

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.
- التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- شمول المؤسسة أو المنشأة ككل من عمليات ونظم وسياسات وهياكل وموارد بشرية ... الخ.
- التعرف على كل العمليات داخل البيئة الداخلية للمؤسسة.
- جمع البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه، إذ كثيراً ما يتم استخدام تلك الأدوات بطرق متسرعة أو غير مدروسة مما ينعكس سلباً على نجاح عملية إعادة الهندسة.

5-5 - عناصر إعادة هندسة:

- دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة.
- إشراك الموظفين والعمال في اتخاذ القرارات.
- تؤدي العملية من خلال خطوات منظمة ومدروسة للعمليات في صور متعددة ذلك أن العمل يصنف إلى روتيني وصعب نوعاً ما وصعب جداً ليؤدي العمل عند الحاجة الفعلية.
- تخفيض المراجعون والمراقبون على أداء الموارد البشرية، حيث تزداد الثقة في الموظفين.

- المدير يعتبر طرفاً أساسياً في عملية الاتصال الذي تسوده العملية المركزية واللامركزية في آن واحد.
- تغيير وحدات العمل من فرق وظيفية بسيطة في الأداء إلى فرق عمليات تقدم أعمالها وأعباءها بشكل أفضل وفق طرق جديدة.
- تتغير الأدوار بين الأفراد والموارد البشرية من المتحكم فيها إلى الإدارة الذاتية أو الدعم الذاتي.
- يتغير إعداد للموظفين من التدريب إلى التعليم.
- تتغير مقاييس الأداء والتعويضات من الاعتماد على الأنشطة إلى الاعتماد على النتائج.
- تتغير معايير التقدم من الأداء إلى القدرة. يتغير المديرون من مشرفين إلى مدربين تتغير الهياكل التنظيمية من هرمية إلى أفقية، لكن مع الحفاظ على المواقع الإدارية بطبيعة الحال، أو بدرجة أخرى يسهل تنظيم المسؤوليات وتوزيع المهام عن طريق تلك التغيرات في الهيكل التنظيمي وكذا رسم خطوط التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية داخل المؤسسة، فإذا ما تم هذا بناء على معطيات مدروسة بجدية فإنه سيكون إيجابياً لا كما يراه البعض في أنه سيزعزع استقرار المؤسسة وإدارتها، كما أنه في بعض الأحيان يعطي نفساً جديداً للإدارة.
- التنفيذيون يتغيرون من محافظين على الأداء إلى قادة.

-5-6-اهتمام الإدارة بوظيفة التنظيم كمدخل لإعادة هندسة:

تظهر الأهمية القصوى للتنظيم كوظيفة إدارية استراتيجية مدى ارتباطها الوثيق والمباشر باستراتيجية إعادة الهندسة خاصة ما تعلق بإعادة التنظيم كمدخل أساسي لها، لكن قبل التطرق لذلك تجدر الإشارة إلى بعض النقاط الهامة والعناصر الأساسية التي تقوم عليها وظيفة التنظيم والتي يتضح من خلالها أهمية هذه الوظيفة، والتي تعكس أيضاً بطريقة غير مباشرة ذلك الارتباط الوثيق بين إعادة الهندسة وإعادة التنظيم، حيث يمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- التنظيم هو هيكل العلاقات والسلطات:

يحدد التنظيم العلاقات بين الموارد البشرية داخل المؤسسة أو المنشأة ويقوم بتوزيع المسؤوليات وتحديد السلطات، وبذلك يعرف كل فرد عامل على وجه التحديد الواجبات المفروض عليه القيام بها بحكم كونه عضواً داخل المنشأة، كما يعرف أيضاً واجبات الآخرين ويوضح سلطاتهم التي لا يجوز لهم تجاوزها وكذلك سلطات الآخرين، كل هذا من شأنه تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وهو أمر إيجابي حتى لا يقع التداخل في تلك

النقاط المذكورة، وهذا في حد ذاته يعتبر أحيانا سببا في إعادة الهندسة من خلال الحاجة أو رؤية إدارة المؤسسة للقيام بإعادة توزيع المهام ورسم العلاقات الرسمية بين مواردها البشرية.

- التنظيم هو هيكل الاتصالات والمعلومات:

يساعد التنظيم وبشكل كبير في تسهيل عملية الاتصال داخل المنشأة سواء بين مستويات الإدارة عموديا، أو بين العاملين داخل أحد هذه المستويات أفقيا، ذلك أن التنظيم يحدد الجهات التي تصدر منها المعلومة وأسلوب إرسالها ووجهة استقبالها ، وهذا ما يجعله ضرورة واضحة في حال لجوء الإدارة إلى إعادة الهندسة من منطلق أن إعادة الهندسة تستغرق إعادة التنظيم. (أحمد ماهر ، 2000، ص458)

- التنظيم هو وسيلة لتنمية القدرات:

يعتبر التنظيم وسيلة فعالة لتنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة وتحسين أدائهم وسلوكهم فيما يخص الوظائف المنوطة بهم، إذ أن كل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يكتسبون الخبرة مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل التنظيم ضروريا لاستغلال تلك الخبرة بشكل ايجابي يعود بالنفع على المنشأة.

- التنظيم هو هيكل الوظائف الإدارية:

عن طريق التنظيم الجيد يتم تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وفق تخصصات الأفراد، أي بوضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهذا من شأنه القضاء على التضارب في المهام والتداخل في الصلاحيات. (قيس محمد العبيدي ، المرجع السابق ، ص 33)

5-7- عوامل نجاح أو فشل إعادة الهندسة:

5-7-1 - عوامل النجاح:

- وجود قيادة إدارة تتمتع بالكفاءة الجيدة واللازمة.
- تدريب الأفراد العاملين بالمنشأة وتأهيلهم على كيفية تطبيقها عمليا.
- توافر أنظمة فعالة للاتصالات داخل المنشأة.
- دراسة الثقافات والعادات والتقاليد وقيم العمل السائدة في المنشأة
- وضوح الرؤية المستقبلية لفكرة أو مشروع إعادة الهندسة.

5-7-2 - عوامل الفشل:

- عدم توافر المعلومات اللازمة والمساعدة على تجسيد عمليات إعادة الهندسة.

- عدم تقبل بعض الأفراد العاملين لفكرة إعادة الهندسة وتخوفهم من إمكانية تغيير وضع المنشأة إلى أسوأ مما كانت عليه.
- التوجه نحو الحفاظ على الوضع الإداري الحالي وعدم الرغبة في التغيير، خاصة مع عدم وضوح الأدوار لبعض العاملين أثناء تطبيق مشاريع إعادة الهندسة.
- القصور في تأهيل العاملين للعمل على تطبيق عمليات إعادة الهندسة والتعامل مع الوضع الذي سينتج عن تلك العمليات.

5-8- إعادة الهندسة وإعادة التنظيم:

إن إعادة تنظيم الجهاز الإداري كانت ولا تزال من أول وأبرز محاولات التطوير الإداري، ذلك أن المؤسسات عموماً تنمو وتتطور، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في التنظيم الذي تنتهجه هذه المؤسسات، وعليه فإن إعادة التنظيم لا تعني بالضرورة عدم نجاعة التنظيم السابق، وهي بنفس المنطق في ما يخص إعادة الهندسة لها حاجاتها التي تجعل المؤسسة أو المنشأة تلجأ إليها، إلا أن بعض المفكرين والمختصين في هذا المجال يرون أن إعادة التنظيم تعتبر جزءاً من إعادة الهندسة بمنطق أن إعادة التنظيم تمس وظيفة واحدة داخل الإدارة، بينما تتميز إعادة الهندسة بالشمولية من حيث ارتباطها بكل مكونات ووظائف الإدارة.

(أمين الساعاتي، 1997، ص140)

ويرى البعض أن الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية:

- 1- عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فعال لوجود خطأ في تصميمه.
 - 2- عندما يتصرف الأفراد داخل المنشأة على غير ما سطرته الإدارة.
 - 3- عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية بحيث تختلف الجديدة عن القديمة في فلسفتها.
 - 4 - عندما تضعف كفاءة التنظيم خاصة في حالة بناء وتسطير أهداف جديدة أكثر طموحاً.
- ومما لا شك فيه أن عملية إعادة التنظيم ليست أمراً سهلاً حيث تواجهها بعض المشاكل سواء أثناء وضع التصورات التمهيدية للعملية أو أثناء التطبيق الفعلي لها، ومن بين تلك المشاكل نجد:

- صعوبة رضا العمال وتقبلهم للتغيير.
- وجوب وجود مهارات الإرساء قواعد جيدة لعملية إعادة التنظيم تتفادى من خلاله ما لم ينجح التنظيم في تطبيقه عملية إعادة التنظيم تحتاج إلى معلومات ومعطيات جديدة وجيدة تساعد في إنجاحها. (عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 388)

5-9- مزايا إعادة الهندسة في تحقيق التطوير التنظيمي:

- إعطاء إدارات المنشآت مرونة كبيرة من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.
- اعتماد معايير تقييم المدراء للعمل الجماعي والتي على أساسها تعتمد التعويضات و الحوافز.
- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار مما يحقق للمنشآت إمكانية وسهولة مواجهة التحديات المتوقعة.

5-10- دور الموارد البشرية في استراتيجية إعادة الهندسة:

بالرجوع إلى مدلول استراتيجية إعادة الهندسة من جهة، وبكل تلك المضامين والعناصر المرتبطة بها والتي تم تناولها من جهة أخرى، فإننا نجد أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الموارد البشرية وبالموارد البشرية نفسها كونها تمثل صلب تلك العملية، سواء من حيث فكرة من يقوم بها ، أو بمنطلق من ستطبق عليه.

وعليه فإنه ومن منطلق أن عملية إعادة الهندسة سوف تغير أسلوب أو طريقة أداء الأعمال داخل المؤسسات والمنشآت فإن هذا يعني بالضرورة أن العاملين والموظفين سوف يتأثرون بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة الجديدة والاستراتيجية الحديثة، وبالتالي فإن تحقيق نتائج إعادة الهندسة يتطلب بالضرورة مواجهة قضية المورد البشري، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديد التغيرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، وكذا محاولة حل الصراعات والضغوط التي غالباً ما سيتعرض لها هؤلاء الأفراد أثناء عملية التغيير في إطار إعادة الهندسة.

ثانياً: الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة أو لتدعيم استخدام جديد كال تكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات الإدارية أو شيء من هذا القبيل، أو حتى للعمل في فريق جديد أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات في ظل إعادة الهندسة، وبالتالي فإنه وفي كل الأحوال السابقة يحتاج الأفراد أو الموارد البشرية إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفر للمؤسسة من إمكانيات فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة تبقى أهم متطلب وهي ما يستوجب عملية التدريب.

ثالثاً: إن إعادة التحليل أو التوصيف وتعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية ستؤثر حتماً على الأفراد العاملين وعلى مهامهم ومسؤولياتهم، فمثلاً إذا كانت إعادة تصميم الوظائف أو

ممارسات العمل بشكل عام ستتسبب في إحداث بعض التغيرات في سياسة التعويضات أو سياسات أخرى في إطار ما له علاقة بإدارة الموارد البشرية فإن هذه التغيرات يجب أن تصل للأفراد أو للموارد البشرية المعنية بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حتى يكونوا على دراية بها أو ليتمكنوا من التعامل معها أو التأقلم وفق مستجداتها، وينطبق الأمر بنفس المنطق على باقي الوظائف الأخرى. (راوية محمد حسن، 2000، ص27).

6 - جودة حياة بيئة العمل في إدارة الموارد البشرية:

لطالما اعتبرت البيئة الداخلية للمؤسسة مكاناً يقضي فيه الأفراد والموارد البشرية العاملين بها أوقاتاً طويلة، وهذا بطبيعة الحال أمر بديهي، لكن هذه البيئة قد تفتقر أحياناً إلى المناخ المناسب الذي يحقق لدى تلك الموارد نوعاً من الاستقرار النفسي الذي سينعكس هو الآخر بشكل بديهي على الاستقرار الوظيفي.

6-1- تعريف جودة حياة بيئة العمل:

- **تعريف عيسى ملدعون :** "هي حالة الفرد النفسية واحساسه الداخلي بأهمية عمله، وما يحققه له المشروع من توازن وانسجام داخلي في حياة العمل اليومية، والتي ستنعكس على مستوى أدائه الفردي، وعلى النتائج التنظيمية للمشروع أو المنشأة."

- **كما عرفها البعض بأنها :** " مجموعة من المبادئ والقيم المشتركة والتي ترى بأن المورد البشري هو المورد الأكثر أهمية في المؤسسة ككل، ولذلك فهو جدير بالثقة وقادر على تحمل المسؤولية، وله قيمة كبيرة يجب أن يعامل وفقها باحترام وكرامة، فهي بناء شامل يتضمن وظيفة المورد البشري التي تتكافئ مع إمكانياته وقدراته ومؤهلاته ومهاراته في العمل." (محمد عاطف الجمال، 2019، ص27)

تعريف آخر : "هي العمل على توفير ظروف جيدة واشراف جيد ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وتوفير قدر من الاهتمام بالوظيفة والمساهمة الفعالة على مستوى المنشأة ككل."

6-2- أهمية جودة حياة بيئة العمل:

- تعتبر جودة حياة بيئة العمل استراتيجية حديثة من استراتيجيات الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص رجوعاً إلى مدلولاتها.
- تعتبر أيضاً توجهاً هاماً من توجهات التطوير التنظيمي كونها تهتم بالجوانب الانسانية في بيئة العمل.
- جودة حياة البيئة العمل تعتبر وسيلة وغاية تعتمد عليها وتسعى إليها في نفس الوقت إدارة الموارد البشرية.
- تنمية جودة حياة العمل.
- تساعد كثيراً على تنمية العلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية الجيدة داخل بيئة المنشأة.

- الاهتمام بكل ما من شأنه أن يحقق الاستقرار الوظيفي.
- توفير الجو الملائم لتطوير المهارات الوظيفية، خاصة من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات لتحقيق الانسجام الوظيفي.

6-3- أهداف برامج جودة حياة بيئة العمل:

- زيادة ثقة الموارد البشرية بإدارة المنشأة واحساسهم بأنهم جزء هام منها، خاصة وأن سياسة جودة حياة بيئة العمل تقوم على توفير الجو المناسب للموارد البشرية وتهدف من خلال ذلك إلى إنماء روح الانتماء.
- المشاركة في حل المشكلات، لأن الاستقرار النفسي والوظيفي للموارد البشرية سيجعلها تسعى جاهدة للحفاظ على استقرار المؤسسة، وبالتالي السعي إلى عدم وقوعها في المشاكل مهما كانت طبيعتها.
- زيادة الرضا الوظيفي، وهذا هو الآخر أمر شبه بديهي، فالراحة النفسية التي تبني عليها استراتيجية جودة حياة بيئة العمل من شأنها أن تولد لدى المورد البشري رضا بأدائهم وبوجودهم ضمن مكونات المؤسسة أو المنشأة.
- زيادة الفاعلية التنظيمية، حيث أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الموظفين عن طريق التدريب أو توفير نظم معلومات إدارية فعالة أو تكريس إدارة المعرفة سيزيد من فعالية الموظفين في المؤسسة أو المنشأة.

6-4- عوامل نجاح برامج جودة حياة بيئة العمل:

- ترسيخ القناعة لدى كل الفاعلين في المنشأة من إدارة وموظفين ونقابات بفلسفة جودة حياة بيئة العمل والتعامل بينهم لتجسيد تلك الفلسفة في الميدان لما تحويه في طياتها من جوانب إيجابية للموارد البشرية وللمؤسسة.
- جودة حياة بيئة العمل لا تقتصر على مجموعة من العاملين دون غيرهم لذلك فإنه من الضروري التمتع بالشمولية في تطبيقها على الموارد البشرية وذلك بإشراك كافة العاملين وبدون استثناء في وضع البرنامج، وفي مقابل ذلك يجب التوضيح بأن العبء الأكبر في تنظيم عمليات الاستفادة من برامج جودة حياة بيئة العمل يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وفق المبررات سالفة الذكر.

- العمل أثناء وضع البرامج المجسدة لجودة حياة بيئة العمل على تغطية كل الجوانب المادية والمعنوية للموارد البشرية كونها تساهم وتسهل تحقيق أهداف المنشأة في حال إظهار الاهتمام بها.

5-6- مؤشرات اعتماد المؤسسات والمنشآت لاستراتيجية جودة حياة بيئة العمل:

هناك مجموعة من الدلائل والمؤشرات التي تعكس ضرورة تبني المؤسسة أو المنشأة لاستراتيجية جودة حياة بيئة العمل، مما يعني أنه كلما اقتقرت المؤسسة إلى إحداها فهي بذلك تبتعد تدريجياً عن اعتماد تلك الاستراتيجية وتبتعد عن تحقيق فكرة إيجابية لها، وتتمثل أهم تلك المؤشرات في ما يلي:

- جودة النمط القيادي بغض النظر عن ذلك النمط لأنه يجب ان يتلاءم مع طبيعة مجال المؤسسة وطبيعة بيئتها الداخلية والخارجية، كما يؤخذ فيه بعين الاعتبار أيضاً طبيعة الموارد البشرية.

- جودة التكامل المؤسسي والذي يتحقق من خلال خلق الجو المناسب للعمل التعاوني وفق ما يسمى بروح الفريق، ذلك أن التركيز على العلاقات الانسانية وتوفير جو أسري داخل المؤسسة سينعكس بتحقيق مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

- جودة نظم الأجور والحوافز ، فقد سبق التوضيح أن جودة حياة بيئة العمل حسب بعض الدارسين لها تتمثل في الراحة النفسية لدى الموظف داخل المؤسسة، وهذه الأخيرة من الصعب لها أن تتأتى في ظل وجود نظم أجور وحوافز غير عادلة أو غير متكافئة مع طبيعة ما يبذله الموظفون من جهد.

- النمو الوظيفي عن طريق حرص المؤسسة على تبني عمليتي تدريب وتكوين مواردها البشرية على كل ما من شأنه أن يحسن من أدائهم الوظيفي والحرص على الاستمرار في ذلك، خاصة في ظل ما أصبح يعرف الآن بعصر السرعة والتغير الثقافي والاجتماعي والتطور التكنولوجي وغير ذلك من المستجدات التي طرأت على صعيد الحياة الإنسانية في مختلف مجالاتها وفي مختلف مؤسساتها.

- جودة الأمان الوظيفي، إذ لا بد أن تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تكريس وترسيخ مبدأ الاستقرار الوظيفي حتى تحس الموارد البشرية المتاحة بالأمن والأمان الوظيفيين، وذلك من خلال خلق الجو الملائم لعمل الموارد البشرية بأريحية.

- جودة برامج الأمن والسلامة المهنية، إذ تسعى الكثير من المؤسسات والمنشآت إلى الحفاظ على سمعتها أمام منافسيها أو المتعاملين معها من خلال توفير بيئة ملائمة وأمنة وذلك بتركيزها على توفير كل عوامل الأمن والسلامة المهنية من نظم تكنولوجية وأجهزة ومعدات ومخططات ولوائح ... الخ. (خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 226)

- جودة الرعاية الطبية والصحية، وهذه الأخيرة قد أصبحت لاحقا من أهم الحقوق التي يتمتع بها العمال أو الموظفون (وفق ما جاء في نص المادتين 5 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل). (الجريدة الرسمية، العدد 17 الصادرة بتاريخ 25 أفريل 1990 المتضمنة القانون رقم 11-90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل)

- جودة المسؤولية الاجتماعية، ويتضح ذلك بالرجوع إلى مدلولها، حيث عرفها البنك الدولي على أنها التزام أصحاب المؤسسات بالمساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل مع الموارد البشرية المتاحة لهم والمجتمع ككل لتحسين المستوى المعيشي ومستوى الحياة الاجتماعية خدمة للتنمية.

7- العولمة وإدارة الموارد البشرية:

لقد ارتبط ظهور العولمة كآلية دولية جديدة لها ما لها وعليها ما عليها بجل إن لم نقل كل الجوانب ذات العلاقة بالحياة الإنسانية بما فيها الإدارة بشكل عام وبكل ما يرتبط بها ومنه إدارة الموارد البشرية، خاصة وأن ما تم التأكد منه لاحقا هو أن المورد البشري هو المورد الأساسي والاستراتيجي الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات أو المنشآت مهما اختلفت مجالاتها واختصاصاتها.

7-1- تعريف العولمة:

من بين الكثير من التعريفات يمكن القول أن العولمة في نظر البعض هي:

- "مفهوم النظام يشير إلى شكل من أشكال التوسع الاقتصادي والثقافي والسياسي والرياضي ... الخ، ويعني سهولة حركة وانتشار النشاطات خارج الإطار الداخلي أو الوطني أو القومي ليشمل مشاركة العالم أجمع فيه، اعتمادا على وسائل متعددة."

- "زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال عمليات انتقال السلع

ورؤوس الأموال وتقنيات الإنتاج والأشخاص والمعلومات."

- وفي هذا السياق من حيث ارتباط العولمة بإدارة الموارد البشرية فقد أسماها البعض بعولمة الموارد البشرية، حيث تعتبر وفق ذلك إدارة الموارد البشرية الدولية عملية معقدة تزداد تعقيدا كلما زاد عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسات العالمية وزاد تشتتها وانتشارها في مناطق مختلفة من العالم، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس بالضرورة أن تكون تلك المؤسسات العالمية اقتصادية كالشركات متعددة الجنسيات، بل يمكن أن تكون خدمية كاللجنة الأولمبية الدولية أو الاتحاد الدولي لكرة القدم ... الخ، ووفقا لذلك فإن عولمة الموارد البشرية هي عملية استقطاب واختيار الموظفين من جنسيات مختلفة لتحقيق أهداف تلك المؤسسات العالمية، واعتماد هذه الأخيرة على استراتيجيات ضرورية للوصول إلى تلك الأهداف كتدريب العاملين على ثقافة وقيم وعادات الدول التي يعملون بها، وتدريبهم أيضاً على كل ما من شأنه أن يساهم في تطويرهم وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم الوظيفية. (عطا الله محمد تيسير الشرعة، 2015، ص331)

7-2- ارتباط العولمة بثورة الاتصالات والمعلوماتية:

تعد ثورة الاتصالات والمعلوماتية اليوم من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدول الرأسمالية بشكل عام في فرض ونشر سياساتها المعتمدة أساساً على فكرة العولمة وذلك من خلال جعل العالم كقرية صغيرة، بحيث أضحت الذي يحكم العالم اليوم هو قوة المعرفة والمعلوماتية وتحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة بعد أن كان اقتصادا معتمدا على

الاستخدام الكثيف لرأس المال المادي أو المالي وتكثيف الاستخدام للموارد البشرية داخل المؤسسات والمنشآت وذلك بفضل ثورة المعلومات واستثمارها داخل هذه الأخيرة.

7-3- عولمة إدارة الموارد البشرية:

لقد أكدت الدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية وإشارة إلى أن مؤسسات الأعمال أو الخدماتية اليوم وعلى اختلاف مجالاتها تواجه مجموعة من التحديات التي يتطلب العمل على إيجاد الوسائل الملائمة لمواجهتها حيث يصعب التكهّن بمدى خطورتها وأبعادها كون إن العالم اليوم يعيش فترة زمنية تشكل بؤادر هزة اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية يصعب التكهّن بمدى خطورتها وأبعادها من حيث أن أنجاز الأعمال في هذه المرحلة يعتمد على الجدارة العالية والتكنولوجيا المتقدمة التي تتطلب إعادة الهيكلة والتخلص من الروتين وما يتبع ذلك من تقليص لفرص العمل المتاحة وتسريح الأيدي العاملة وفقدان العنصر البشري لقيمتها نتيجة للتحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات وفي كل الميادين والمجالات والتي تتطلب من إدارة الموارد البشرية الانتقال في سياساتها وتطبيقاتها وفهمها من المحلية إلى العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والتي يمكن تحديدها في:

1 - تحدي العولمة.

2 - تحدي المنافسة.

3 - تحدي الجودة والنوعية.

4- تحدي التقدم العلمي والتكنولوجي

5 -التحدي الاجتماعي.

ويأتي تحدي العولمة في مقدمة التحديات الذي له انعكاسات واضحة في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة في الجوانب الآتية:

* اختلاف في مفهوم إدارة الموارد البشرية المحلية عن مفهوم إدارة الموارد البشرية العالمية.

* المشاكل الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية عند الانتقال إلى العالمية وفي تعاملاتها مع البيئة والواقع الجديد.

7-4- خصائص إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

- اهتمامها باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل.

- قبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة مهما كانت طبيعتها.
- تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير في التوجيه والارشاد.
- القدرة على التعامل في بيئة مفتوحة تتسم بالتقلب والفجائية وعدم الاستقرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من اساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة التغير داخل وخارج المؤسسة او المنشأة.
- التحرر من قيود الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعمل الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات واسواق متغيرة باستمرار.
- قبول التنوع والتغير في أعضاء فرق العمل والعملاء أو مجالات العمل المختلفة، وتحمل أعباء ذلك التنوع أو التغير.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل وعدم الركون إلى قبول ما تحقق من خبرات نجاحات فقط.
- أخيرا قبول التحديات ومواجهة المهام الصعبة واعتبارها فرصا لإثبات الذات والقدرة على التعامل معها.

5-7 - الأسس العامة لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية:

- الثقافة التنظيمية الجديدة للمؤسسة ومناخها التنظيمي وخططها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة.
- التركيز على الجودة والنوعية في مجال إدارة الموارد البشرية بدلا من الاعتماد على الشكل والكمية فقط الذي لم يعد يتلاءم وطبيعة التوجهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات ومنظمات الأعمال الدولية.
- التركيز على الأداء والانجازات والنجاحات التي تساهم في تحقيق الأهداف بدلا من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية التي لم تعد تخدم سياسة المؤسسة.
- تمتع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة او المنشأة بمستوى عالي من المعرفة وخاصة في مجال التخصص الوظيفي للمؤسسة وقطاعاتها المختلفة واجادتها أو إتقانها لأساليب

الاتصال السلوكي والانساني الفعال الذي يسهم في خلق مستويات أداء مميزة ومتميزة للموارد البشرية.

- الوضوح التام في الأهداف والاتجاهات والقيم الوظيفية المختلفة، والتي يجب أن تكون واضحة ومعروفة من قبل الجميع وأن تشكل هدفا شخصيا للموارد البشرية تساهم في تحقيقها من خلال الهدف العام للمؤسسة أو المنشأة.

- التركيز على رسالة إدارة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة أو المنشأة والمساعدة على إحداث التغيير الايجابي وتهيئتها للتعاون مع التطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف واستقراء الاحداث المختلفة والتخطيط لها ولأهداف المؤسسة بشكل علمي ومدرّس. (عبد العزيز بدر البنداوي، 2009، ص214)

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أن الكثير من الدراسات الحديثة تشير إلى أن نصيب إدارة الموارد البشرية كان كبيرا في التأثير بتحديات العولمة وانعكاساتها، وبذلك فإنه مهما كانت ايجابيات وسلبيات هذا التوجه فإن هنالك حقيقة تتمثل في أن العالم اليوم يتجه لكي يكون أكثر تفاعلاً وأكثر عالمية، حيث أن الموارد البشرية بدأت تعبر الحدود وتتجاوزها إلى مجالات واسعة ومتعددة ومختلفة تكاد تكون صعبة الحصر، ذلك أن إدارة الموارد البشرية في ارتباطها بالعولمة قد تجسدت في تميز الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص في ظل العولمة أهمها اهتمامها باكتساب المعارف والمهارات الجديدة ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل، وقبول التغيير والاستعداد لتحمل المخاطر العملية في مجالات مختلفة ومناطق جديدة، والقدرة على التعامل معها في سوق مفتوح يتسم بالتقلب والفجائية رجوعا الى فكرة العولمة في حد ذاتها، ومن أهم التغييرات في سياسات المؤسسات أو المنشآت أنها أصبحت تتنافس على الموارد البشرية الكفأة في ظل العولمة وذلك نتيجة سهولة انتقال العاملين، كما أصبحت تلك المؤسسات في عصر العولمة تهتم بالموارد البشرية كعنصر فعال، واعتبارها عنصرا من عناصر نجاحها تقدمها، حيث أدركت تلك المؤسسات بأن قوتها وقدرتها على المنافسة في ظل العولمة يتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري.

الحوكمة:

بالرجوع إلى معنى الحوكمة المتمثل في كونها استراتيجية تتبناها المنشأة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية وقائمة بذاتها، ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيدا عن تسلط أي فرد فيها، وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوو العلاقة، فإننا نجد أن هذه المكونات ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع إدارة الموارد البشرية خاصة ما تعلق بالتنظيم كوظيفة إدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بإدارة الموارد البشرية خاصة ما تعلق بالأنظمة واللوائح والهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات وغيرها مما يركز عليه التنظيم الرسمي، أو حتى التنظيم غير الرسمي كونه يقوم على العلاقات الإنسانية التي ينتج عنها جو عمل إيجابي يخدم مصالح الجميع.

8-1- تعريف الحوكمة:

نظرا لطبيعة مجال الحوكمة فقد صعب إعطاء تعريف موحد لها بين كل من تناولوها وتخصصوا في دراستها، ويرجع ذلك إلى تداخل هذا المصطلح في العديد من المجالات الإدارية والتنظيمية للمؤسسات والمنشآت الاقتصادية والاجتماعية والرياضية وغيرها، لكن هذا لم يمنع من وضع مجموعة من التعريفات التي يمكن من خلال التطرق لبعض منها الوصول إلى تبسيط الفهم وتوضيح الرؤية حول هذا المصطلح، ومنها:

- "هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها".

- "مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين الفاعلين في إدارة المؤسسة".

- "استراتيجية تتبناها المنشأة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية قائمة بذاتها ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيدا عن تسلط أي فرد فيها، وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة".

على ضوء التعريفات السابقة يمكن القول أن الحوكمة هي طريقة من الضروري اعتمادها وانتهاجها ضمن أي مؤسسة أو منشأة بغض النظر عن طبيعتها كونها تسعى إلى تحقيق التسيير الرشيد والإدارة الحكيمة لتلك المنشآت باعتماد أسس علمية وعملية مدروسة وفعالة من بينها ما يرتبط بالوظائف الإدارية على وجه العموم، ووظائف إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.

8-2- حاجة إدارة الموارد البشرية إلى الحوكمة:

رجوعاً إلى المدلولات التي خلصنا إليها لكل من الحوكمة وما تعلق بإدارة الموارد البشرية فإننا نجد أن الصورة قد اتضحت إلى حد ما في حاجة كل منهما إلى الأخرى، ذلك أن الحوكمة من شأنها أن تقلل من احتمالية وقوع المؤسسات والمنشآت في مشاكل مختلفة أو أزمات ما ، وذلك من خلال تجسيد الشفافية والدقة والوضوح في كل عمليات التسيير الإداري، إضافة إلى ذلك فإن اعتماد الحوكمة كاستراتيجية فعالة من شأنه أن يوفر إطاراً تنظيمياً متجانساً مرتبطاً هو الآخر بباقي الإستراتيجيات والوظائف من تخطيط وتوجيه ورقابة كوظائف إدارية، ومثيلاتها من تخطيط وأجور وحوافز ... الخ كوظائف الإدارة الموارد البشرية، علماً أن تأثير الحوكمة الإيجابي فيها يعني حتماً الاستقرار بدرجة أولى، والازدهار بدرجة ثانية.

والجدير بالذكر أنه على الرغم من أن الحوكمة المؤسسية كما يسميها البعض قد ظهرت بداية بشكل مستقل وخاص في إدارات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية، إلا أن

فاعليتها ونجاحاتها التي حققتها أدت بأهل الاختصاص إلى نقلها إلى القطاع العام أو باقي القطاعات في مجالات شتى، وهنا نجد أنفسنا أمام اعتماد الحوكمة في إدارة المؤسسات والمنشآت الخدمية أو الخدماتية بما فيها ما كان منها في المجال الرياضي على اعتبار أنها أحد أهم القطاعات العامة حيوية في المجتمع، والتي تزايد دورها وبرزت أهميتها بشكل متسارع في الآونة الأخيرة مما جعلها في حاجة إلى كل ما من شأنه أن يحقق استقرارها وتطورها ، وهذا ما ينطبق بالضرورة على الحوكمة.

8-3- أوجه ارتباط إدارة الموارد البشرية بالحوكمة من خلال وظيفة التنظيم:

8-3-1- الارتباط وفق التنظيم الرسمي:

تجدر الإشارة بداية إلى أن التنظيم يعتبر أحد الوظائف الأساسية للصيقة بالإدارة لأن افتقار المنشأة إليها سيعني بالضرورة زوالها، وهذه الوظيفة تنقسم إلى نوعين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، ورجوعاً إلى الحوكمة في دلالاتها فإننا نجد أنها ترتبط بشكل أساسي بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي على حد سواء، وعليه فإننا سنعمد إلى توضيح الارتباط الوثيق بين التنظيم الرسمي والحوكمة بداية، ثم ما يربطها بالتنظيم غير الرسمي.

بالنسبة للتنظيم الرسمي حتى تتضح جيداً حاجته إلى الحوكمة يمكن أن نذكر بعض أكثر تعريفاته قرباً منها، خاصة وأنها قد قدمنا تعريفات عدة للحوكمة، مما يعني حاجتنا إلى تعريف التنظيم الرسمي والذي بدوره أعطيت له الكثير من التعريفات منها ما يقرب فكرة ارتباطه بالحوكمة، وهي كالآتي:

- "هو تلك الوظيفة الإدارية الاستراتيجية التي تهتم بهيكل المنشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنشأة وبالتالي تبين دور كل فرد فيها، ويشمل القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي يعبر عن الصلات الرسمية بين كل فرد وبين الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنشأة."

- "يقصد به كافة العلاقات التي تربط الأعمال والنشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية والتي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل وتحدد داخل الإطار الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد للقيام بتنفيذ تلك النشاطات وكذلك الطرق والأساليب المرغوبة لتعامل الأفراد بعضهم البعض."

إن التدقيق في تعريفات كل من الحوكمة والتنظيم الرسمي الأنف ذكرها يوضح مدى وجود الكثير من النقاط المشتركة بينهما التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق استقرار واستمرارية العمل الإداري وتسهل أيضاً وبشكل واضح عمل إدارة الموارد البشرية، وتتمثل أساساً فيما يلي:

1-ارتباط التنظيم الرسمي بتحقيق الأهداف التنظيمية على ضوء استراتيجية الحوكمة:

يتوجب من خلال هذا الابتعاد عن كل ما من شأنه أن يعيق التنظيم في تحقيق أهدافه وذلك بعزل كل العواطف والعلاقات الشخصية عن النشاطات الرسمية، فتحديد الأدوار وأيضاً تحديد الأفراد التي تناط إليهم يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف المحددة، وهذا مرتبط بشدة بالحوكمة حسب المعايير والأسس التي تعتمد عليها هي الأخرى.

2- ارتباط الأغراض الشخصية للأفراد بالأهداف المراد تحقيقها:

تفرض الحوكمة في أبجدياتها تغليب المصلحة العامة للمنشأة على المصالح الشخصية، حيث أن تحقيق الأفراد للأهداف التي سطرته المؤسسة التي ينتمون إليها أو التي يعملون تحت لوائها يؤدي في أغلب الأحيان إلى تحقيق أغراضهم الشخصية كتحصيل حاصل.

3- الهيكل التنظيمي كنقطة التقاء بين التنظيم والحوكمة:

يعتمد كل من التنظيم الرسمي والحوكمة بشكل أساسي وأكيد على الهيكل التنظيمي، ذلك أن وجود هذا الأخير من شأنه أن يكفل للمؤسسات تحديداً دقيقاً لمدى فعالية وواجبات الحوكمة المؤسسية، لذا يشير مصطلح الهيكل التنظيمي إلى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، ويحدد كيفية توزيع المهام وكيفية التحكم في الموارد البشرية والمادية على حد سواء مع التركيز في ذلك كله على الموارد البشرية وسياسات التعامل معها لأهميتها بطبيعة الحال ، فضلاً عن كيفية تقرير العلاقات وتحديد المستويات في السلم التنظيمي، ويوضح أيضاً التقسيمات فضلاً عن الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف

المؤسسة أو المنشأة من طرف الموارد البشرية المتاحة، كذلك نجد أنه يبين الإطار العام للصلاحيات والمسؤوليات واجراءات تفويضها، كما أنه يعكس أيضا نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسام وفروع ومصالح المنشأة فيفرض بذلك على المنشأة اختيار موظفين قادرين على تحقيق الأداء الوظيفي الفعال الذي يضمن وجود ركيزة مهمة لبناء نظام حوكمة مؤسسية جيدة وفق كل الاستراتيجيات الهامة والضرورية في إدارة الموارد البشرية.

إضافة إلى ما سبق فإنه يتوجب على المسؤول في المؤسسة مراعاة جوانب هامة في بناء الهيكل التنظيمي حتى يكون متوافقاً مع متطلبات الحوكمة، ويتمثل ذلك اساساً في تقسيم جيد للمهام على الموارد البشرية، والتسلسل أو ما يعرف باحترام السلم الوظيفي والتنسيق الجيد بين كل مكونات المؤسسة من مصالح وأقسام وموارد بشرية. (معاوية عبد الكريم العزاوي وآخرون، 2016، ص145)

8-2-3- الارتباط وفق التنظيم غير الرسمي:

على الرغم من أن الحوكمة في مدلولها العام مرتبطة بكل ما يعود بالنفع والفائدة على المؤسسات والمنشآت من حيث خطوط السلطة وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات في بيئتها الداخلية، واعتمادها على الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق أهدافها، إلا أن الجانب الإيجابي للتنظيم غير الرسمي والمرتبط هو الآخر بالموارد البشرية من حيث كونه مجموعة العلاقات التي تتم بين الأفراد العاملين بالمؤسسة والتي تأخذ أشكالاً وأنماطاً مختلفة، وتحدد نتيجة إلى رغباتهم ودوافعهم وسلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات واتجاهات التنظيم الرسمي في الكثير من الأحيان ، أو كونه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها دون أن تخطط لها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، بل تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالرجوع إلى أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي المتمثلة أساساً في عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية كل حاجيات الأفراد داخل المنشأة، وكبر حجم التنظيم الرسمي بالشكل الذي يساعد على تكوين مجموعات غير رسمية نظراً لتواجد الموظفين في بيئة واحدة، فإن هذا كله يجعل من الحكمة أن يتم الاعتماد والتركيز في إطار تطبيق إستراتيجية الحوكمة على التنظيم غير الرسمي داخل المنشأة كونه يحقق إيجابية كبيرة، ذلك أنه يساعد التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه إذا تحققت درجة عالية من التوافق والانسجام بين التنظيمين، كما يساهم في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للموارد البشرية داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لدى كل هؤلاء الأفراد العاملين بالمؤسسة أو المنشأة نوعاً من الأمن والاستقرار الوظيفيين والاجتماعيين بالشكل الذي يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إنتاجيته وأدائهم الوظيفي.

وكمثال عما له علاقة بالتنظيم غير الرسمي يمكن التطرق للنقابات العمالية من حيث ارتباطها بالحوكمة والتي تدخل هي الأخرى ضمن سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ من المعروف أن النقابات قد ظهرت كنتيجة للتنظيم غير الرسمي لكن من البديهي في لغة الإدارة أو إدارة الموارد البشرية أنها لا تنفصل تماما عن التنظيم الرسمي فهما مكملان لبعضهما، ومما يعكس ذلك التكامل في علاقته بالحوكمة هو وجود التمثيل العمالي في أغلب المؤسسات على اختلاف قطاعاتها خاصة في تلك المؤسسات والمنشآت التي تعتمد في أنظمتها الداخلية وقوانينها فكرة مجالس الإدارة التي تعتبر أحد أهم الهيئات الإدارية المخول لها اعتماد استراتيجية الحوكمة.

9- التطوير الإداري:

9-1. مفهوم التطوير الإداري

احتل الإصلاح والتطوير الإداري مكانا بارزا في أدبيات ودراسات الإدارة العامة، وشغل حيزا كبيرا من فكر العلماء، والدارسين والباحثين، ونال أيضا كثيرا من اهتمام خاصة في مجال الإدارة الرياضية وذلك نظرا لأهمية هذا الموضوع في معالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري الرياضي بالإضافة إلى أن نجاحه يضمن تنفيذ برامج التنمية بكفاءة وفعالية.

ومن الملاحظ أن الجهاز الإداري في النوادي الرياضية عموما والمحترفة خصوصا، يعاني من أمراض مستفحلة تتمثل في: ضعف الجهاز في الأعمال الموكلة إليه، وانخفاض كفاءته، ونتيجة لذلك أصبح هناك حتمية وضرورة ملحة للقيام بتطوير هذا الجهاز وإصلاحه ليتمكن من القيام بمهامه.

ونظرا لما يمر به حقل الإدارة العامة من تطورات متلاحقة نتيجة لتطورات العالمية في النظم السياسية والاقتصادية، والاجتماعية والرياضية لذا يكون من الطبيعي أن تظهر الحاجة لتحقيق تطوير في النظم الإدارية الرياضية، بما يلائم تلك التغيرات والتطورات.

وهنا تظهر الحاجة لوضع برامج إصلاح، وتطوير الأجهزة والنظم الإدارية بما يجعلها أكثر ملائمة للاحتياجات الجديدة (أحمد رشيد: 1994، ص1)

9-1-1. تعريف التطوير الإداري:

تعرف عملية التطوير الإداري بأنها: العملية الإدارية المصممة لتنسيق العلاقات بين الجهاز الإداري الرياضي والشرائح المعنية في المجتمع أو المصممة لتنسيق العلاقات بداخل الجهاز الإداري نفسه (gera LE caiden: 1970, p8)

وهنا يمكن القول بأن هذا المفهوم اخذ بعين الاعتبار، تغييرات طلبات الجمهور في حد ذاتها، ينبغي أن تعتمد كأهداف مشروعة لأجهزة النادي الإدارية ولكن قد يؤخذ على نفس المفهوم بأنه لم يعطي ولم يتضمن إيضاحات كافية عن الجوانب الفنية الإدارية للعملية التطويرية بداخل الجهاز الإداري نفسه، وبالطبع أن ذلك يشكل نقصا في المفهوم بالنسبة للواقع العلمي لعملية التطوير الإداري.

وانتهى المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإدارية المنعقد في مدريد بإسبانيا عام 1956 إلى تعريف التطوير الإداري باعتباره من الناحية التطبيقية: سلسلة من عمليات التحسين التي تجرى على الجهاز التنفيذي، ابتداء من إعادة تنظيم هيكل الإدارة إلى التغييرات في أساليب العمل بالمصالح والوزارات.

من ناحية أخرى فقد عرف التطوير الإداري بأنه: إحداث تغييرات جذرية في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية وفي كل من يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل اقتصادية، واجتماعية وسياسية، ورياضية، ومن ثم فإن التطوير ليس مجرد تحسينات في التقنية الإدارية بقدر ما هو تغييرات في فلسفة ومناخ الإدارة (علي السلمي: 1988، ص 309).

9-2. المفاهيم المرتبطة بالتطوير الإداري:

هناك مصطلحات تتداخل مع مفهوم التطوير الإداري وهي:

الإصلاح الإداري، التنمية الإدارية، التطوير التنظيمي، السلوك التنظيمي وتدل التجارب المستسقة من الدول النامية عامة والدول العربية خاصة على أن هناك خلط بين مفهوم التطوير الإداري وتلك المفاهيم.

ومن ثم يتعرض الباحث لتعريف تلك المصطلحات لإزالة ذلك الخلط على النحو التالي:

✓ الإصلاح الإداري:

عملية هادفة ومخططة ومرسومة هدفها يتحرك دائما مما يؤدي إلى تغيير جذري وأصيل في الأشخاص وفي المفاهيم تشمل كل مقومات الإدارة وسائر خطواتها (آل سعود، سعود بن عبد الله: 2007، ص 178).

ويرى البعض إن الإصلاح الإداري يقترن بالنظرة المتأنية، والأسلوب التدريجي المرحلي لتنظيم جهاز الإدارة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة من حيث الواقع التغيير وأثاره (احمد رشيد: 1985، ص 1).

وينظر إلى الإصلاح الإداري على انه "المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة من خلال عمليات إصلاح شاملة أو على الأقل من خلال الإجراءات لتحسين عنصر واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية كالهياكل الإدارية والأفراد والإجراءات (المؤمن وآخرون: 1997، ص 52).

✓ التنمية الإدارية:

مصطلح التنمية الإدارية يقترن بتنمية العنصر البشري في الإدارة خاصة في المستويات العليا والتنفيذية أي مستويات المديرين.

ورد في المعجم الإداري أن التنمية الإدارية هي: عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا، وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع (سمير، الشوبكي: 2006، ص 119).

وهناك من عرف التنمية الإدارية بأنها: استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه، للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل(فضل صباح، الفضلي: 1995، ص641)

فالتنمية تعبير عن حيوية السياسة العامة وتطويرها وتقديمها في كافة النواحي الاجتماعية ومنها النواحي الإدارية(احمد رشيد: 1985، ص 9).

خامسا : التطوير التنظيمي:

الجهد الطويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة بهدف زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مدروسة(أبو بكر، مصطفى محمود: 2001، ص 56).

ويعرفه وارن بينز بأنه الاستجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة (الصيرفي، محمد: 2008 ص141).

هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية والرياضية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين أخذاً في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير التنظيمي على الخصائص البنوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء(احمد، محمد حسن: 2007، ص 141).

ويمكن أن يعرف التطوير التنظيمي بأنه العملية التي تقوم بها المنشأة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنشأة(مختار، حسن محمد: 2010، ص49).

✓ السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في الإدارة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن إنتاجهم.

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في الإدارة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارستهم كأفراد ومجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة الإدارة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والإدارة في نفس الوقت(راوية حسن: 2002، ص05).

مما سبق يتضح للباحث أن مصطلح التطوير الإداري مصطلح اشمل واعم من المصطلحات السابقة فالتطوير الإداري مفهوم اشمل من الإصلاح الذي يمكن أن يكون إحدى الآليات المتاحة لتحقيق أهداف التطوير الإداري، كذلك فان مصطلح التطوير الإداري يتميز بمرونة اكبر مما يوحي به حيث انه يمثل العملية الإدارية العامة التي يمارسها رجل الإدارة في أي منظمة على أي مستوى.

فالإدارة تنقسم إلى عدة أنشطة مترابطة وغير مفصلة في الواقع العلمي، وكلها تعني بالنشاط التطويري، وهو: العمل بأسلوب علمي يؤدي إلى التحسين المستمر في الإدارة فهو لذلك سمة أساسية في العملية الإدارية.

والعمل الإداري في النادي هو: عملية التطوير تستهدف الوصول إلى الأحسن وعلاج المشكلات وليس مجرد المحافظة على سير الأمور كما هي.

9-3. أهداف التطوير الإداري:

قد تختلف أهداف برامج التطوير الإداري باختلاف مشاكل وظروف الإدارات الرياضية التي تستخدم هذه البرامج ولكن في الأغلب تكون هذه الأهداف كما يشير إليه حسب الآتي:

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر وبدون تشويش في إدارة رياضية.
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والتنظيمية وبالتالي زيادة الانتماء للمنظمة الإدارية الرياضية وأهدافها.
- إيجاد علاقة متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن فريق.
- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك الرغبة في المسؤولية الاجتماعية داخل الإدارة النادي الرياضي.
- تطوير المفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة الرياضية (مشهور: 2010، ص47).
- تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا بإدارة النوادي الرياضية.
- تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المغامرة (ريم بنت عمر: 2013، ص28).

9-4. أهمية التطوير الإداري: تكمن أهمية التطوير الإداري في النوادي من خلال ما يلي:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين داخل إدارة النادي.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط ضعف إدارة النادي الرياضي.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- العمل على تكافل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

ويستنتج الباحث أن التطوير الإداري يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، والرياضية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر في الإدارة الرياضية من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه إدارة النادي مستقبلا.

9-5. دواعي التطوير الإداري:

أن واقع الإدارة في الدول النامية هو الذي يدعو للتطوير الإداري، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف إدارة النادي الرياضي على أكمل وجه، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري الرياضي(آل زاهر: 1992، ص82).

بناء على ذلك هناك العديد من الدواعي الهامة التي تستلزم التطوير الإداري منها:

✓ تضخم الجهاز الإداري: أن تعدد وظائف الإدارة وما صاحبه من تقدم هائل ونمو صناعي سريع، أدب إلى تشكيل عبء ثقيل على الجهاز الإداري للنادي الرياضي، وبالتالي تسعى إدارة النوادي على اختلاف مواقعها من درجة التطور إلى إيجاد وسائل كفيلة برفع مستوى أداء إدارتها حتى يمكن أن تكون في وضع يمكنها من مواجهة الحاجات الجديدة.

✓ عدم الرضا عن أداء الإداري بالنادي الرياضي: أن عدم الرضا سواء كان من قبل القيادات العليا (وزارة شباب والرياضة) أم من قبل قادة الجهاز الإداري أنفسهم من قبل المواطنين عن أداء الجهاز الإداري يمكن أن يحمل معنيين، هما عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري كما، أو عدم الرضا عن أداء الجهاز الإداري نوعا.

بمعنى يمكن أن يكون أداء الجهاز الإداري منخفض من الناحية الكمية أي أن الجهاز قد يقوم بأداء خدماته بتكلفة عالية أو في وقت قصير أو بعدد أكبر من الموظفين، وذلك نتيجة لعدم اعتبار عوامل مثل التكلفة والوقت وغيرها مما يجعل فعالية أو كفاءة هذا الجهاز منخفضة، أما من الناحية النوعية فالمقصود هو سوء الخدمة التي تؤدي حيث يشوبها نوع من الروتين والتعقيد الإداري.

والمعيار الذي يقارن به أداء الجهاز الإداري في الدول النامية يأتي من اتجاهين هما:

الاتجاه الأول: وجود نموذج إدارة متقدم لدى الدول التي سبقت في التطور في جانب التنظيم والإدارة وما يتسم به الجهاز الإداري من كفاءة عالية وفعالية وقدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل قدر من التكاليف (ريم بنت عمر: 2013، ص30).

الاتجاه الثاني: اتجاه لدى مفكري الإدارة الرياضية في الدول النامية مؤداه أن الأهداف المطلوب من الجهاز الإداري تحقيقها أكثر من قدراته، لذلك ينشأ الشعور بعدم الرضا عن أداء الإداريين.

✓ الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية: أن رغبة المسؤولين في ضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء هي من الدواعي الهامة للتطوير، فمثلا عند رغبة المدير في تطوير العمل الإداري بالنادي الرياضييون خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة الرياضية على الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن فيما يخص حفظ وتنظيم واسترجاع المعلومات.

✓ ضعف القيادات في الإدارة الرياضية: ويقصد بذلك أن غالبية من يشغل الوظائف الإدارية بالنادي لا تتوفر لديهم القدرة الإدارية أو حتى الاستعداد الذهني أو النفسي فهم غير مختصين ولا يملكون الكفاءة اللازمة لذلك فان سياسات التطوير الإداري تحاول القضاء على هذه الظاهرة وما ينتج عنها من سلبيات.

✓ المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية: حيث تضخم حجم الجهاز الإداري وازدادت الوظائف وظهرت المشاكل التنظيمية، الأمر الذي يحتم وجود وسيلة فعالة للتنسيق بين مختلف النشاطات وخلق نوع من التلاؤم بين الأجهزة الإدارية وهذه أهم الأمور التي تتصدر دعوات التطوير الإداري.

✓ الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية: حيث كان لهذه الحروب اثر سلبية على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، وبالتالي قامت الدول بتغيير واستحداث أساليب جديدة، ونتيجة لهذا التغيير ظهر اختلال في التوازن بين القوى البشرية التي غالبا ما تقاوم التغيير وبين التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب

تغييرا وتبدلا في الهياكل والأنظمة والإجراءات وهو ما يسمى بالإصلاح والتطوير الإداري

✓ تخلف الأجهزة الإدارية في إدارة النوادي الرياضية: حيث لم تعد أهداف الأجهزة الإدارية تتناسب متطلبات البيئة والأهداف التنموية الحديثة وما يدفع إدارة النادي على إعادة النظر في مكونات الجهاز الإداري القائم لكي يتلاءم مع الوضع الحالي(ريم بنت عمر: 2013، ص31).

✓ زيادة تأكيد على العقلانية في المجال الإداري: أن انتشار وتقدم العقلانية في الإدارة الرياضية والتزايد المستمر في السلع والخدمات والتناقص الحاصل، بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة كل هذا يتطلب التفكير بعقلانية في كيفية الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وبالتالي يظهر التطوير كأسلوب علمي يفي بهذا الغرض.

في حين يرى الباحث أن عملية التطوير الإداري أصبحت ضرورة لا بد من التعامل معها حتى ولو لم تكن هناك مشكلة معينة، فلا داعي لحدوث مشكلة لكي تقوم المنظمة بالتطوير، وعلى سبيل المثال قد تلاحظ الإدارة الرياضية أداء الإدارات الرياضية الأخرى ومدى النجاح الذي حققته وبالتالي تسعى إلى تطوير أنظمتها وأجهزتها وإجراءاتها من أجل الوصول إلى مستويات أفضل في الأداء وإلى مستويات أفضل من التي كانت عليها.

9-6. مسؤولية التطوير الإداري:

هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي أمان تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارج أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت، وعلى الإدارة هنا أن تحدد دورها في التطوير ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير(حسين فايز: 2009، ص171).

من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل وهي:

أولاً: الإدارة العليا: وهنا يستأثر المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر، مما يؤدي إلى التطوير المطلوب الوصول إليه وقد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة الرياضية، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويضم ذلك تغييرات في أنظمة وإجراءات العمل.

ثانيا: المشاركة: حيث تقوم الإدارة الرياضية بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

ثالثا: التفويض: تقوم الإدارة الرياضية هنا بإعطاء الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في الإدارة لتحديد معالم التطوير المناسبة وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يضطلعوا بمعظم مهام التطوير والتغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب (حسين فايز: 2009، ص171-173).

ويرى الباحث أن عملية التطوير الإداري لا يمكن النظر إليها على أنها نشاط منفصل يوكل لشخص متخصص فقط، بل أن نجاح عملية التطوير الإداري يعتمد على درجة التزام جميع المستويات الإدارية به وكذلك المشاركة في حل المشكلات وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل إنجاز عملية التطوير الإداري.

7-9. مقومات التطوير الإداري:

- توفر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري: ويأتي هذا التوافر من وجود سلطة إدارية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط الإدارية للنادي الرياضي.

- التخطيط السليم للتطوير الإداري: وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

- ارتباط التطوير الإداري بالبيئة: أن أول خطوات التطوير الإداري بالنادي هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.

- الاستمرارية في عملية التطوير الإداري بالنادي: بمعنى لا بد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقا.

- الشمولية في عملية التطوير الإداري بالنادي: بمعنى النظرة الشمولية ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية (آل زاهر علي: 2000، ص34).

8-9. الأنشطة الرئيسية للتطوير الإداري:

أن للتطوير الإداري أنشطة رئيسية متصلة مع بعضها البعض هذه الأنشطة هي التدريب الإداري، البحوث الإدارية، الاستشارات الإدارية: (مشهور: 2010، ص49).

أولا: التدريب الإداري:

دور التدريب في التطوير الإداري بالنادي: أن للتدريب الإداري دورا كبيرا في عملية التطوير هذا الدور هو كالآتي:

- لكي يكون لتدريب أثرا فعال في التنمية والتطوير الإداري بالنادي فلا بد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسرا لكافة الأجهزة والوزارات.

- لا بد من وجود مشاركة من قبل أخصائي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية لما له أثر ايجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب

- لا بد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة منها: التدريب على رأس العمل، التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة، التدريب الذاتي، التعريف بالبيئة وظروف العمل، معرفة الفجوة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل كل ذلك له دور فعال على جهود التطوير الإداري إذا تم النظر إليه نظرة شمولية ومستمرة (آل زاهر: 2000، ص106).

ثانيا: الاستشارات الإدارية:

أهميتها: تواجه المنظمات في القطاعين العام والخاص أثناء قيامها بأعمالها العديد من المشكلات سواء مشكلات في التنظيم أو الإجراءات أو مشكلات خاصة بشؤون الموظفين أو غيرها من المشكلات، والتي تتطلب إجراء الدراسات لها وتقديم التوصيات والحلول المناسبة، وهنا يأتي دور الاستشارات الإدارية حيث يتولى مهمة إجراء الدراسات للتعرف على المشكلات التي قد تواجه الإدارة، وتقديم الحلول المناسبة لحلها مما يؤدي إلى تقدم الإدارة وتطورها (امل عصفور: 2008، ص71).

دور الاستشارات في التطوير الإداري: أن عملية الاستشارة عملية مستمرة وبالتالي فان لها دور كبير في مجال التطوير الإداري ويتمثل في الآتي:

- التحليل والبحث العلمي للوصول إلى مفاهيم وقواعد ونظريات جديدة.

- الاستشارات عملية تعليمية تقوم على موقف ايجابي مشترك للاستشاري والجهاز الإداري.

- أن تكامل جهود التطوير من تدريب وبحوث واستشارة توفر تغذية هذه العناصر بعضها بعضا وهي متصلة وليست بمعزل عن العناصر الأخرى مثل تنمية وتطوير العاملين وتحسين مهارات العمل

- الاستشارة تسعى إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة وتحديد العوامل الإستراتيجية القادرة على التغيير، حيث أن مشكلة الإدارة في الدول النامية تتمثل في ضياع التنسيق والتحديد الواضح للعلاقة بين المتغيرات المختلفة

- تزداد أهمية الاستشارة عن طريق تصدي المستشار لحل مشكلة معينة داخل الإداري حيث أن فرق العمل تكتسب قدرات معينة خلالها مما يؤدي مباشرة (آل الزاهر: 2000، ص112).

ثالثا: البحوث الإدارية: أن للبحوث الإدارية أهمية كبيرة في التطوير الإداري بالنادي وذلك برجه لعدة اعتبارات منها:

- تعمل على كشف الحقائق من خلال المنهج العلمي الذي تتبعه.

- تعتبر الأبحاث الميدانية الجانب المهم في البحوث وذلك لأنها تساعد على تنمية المجموعات كما أنها تساعد على التنمية الثقافية لأعضاء المجموعة وتنشيط الأعمال بينهم.

- أن البيانات التي يمكن جمعها عن طريق البحث الميداني هي الأساس لكل المعلومات التي تعتمد عليها كل استراتيجيات والخطط والبرامج التي تقدمها وتنفذها أجهزة التطوير الإداري بالنادي.

- أن المعلومات التي تنتج عن البحث الميداني وما ينتج عنها من بدائل عملية هي الأساس لكل النشاطات الأخرى في أجهزة التطوير الإداري بالنادي.

9-9. الجوانب الرئيسية للتطوير الإداري المتعلقة بدعامات الإدارة:

أن الإدارة الرياضية المعاصرة تستطيع أن تتجح في التغلب على المشكلات التي تواجهها وتحقق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية وذلك عندما توفق في توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر فينا تصل إليه الإدارة من نتائج، هذه الدعائم هي: الجانب التشريعي، الجانب التنظيمي، الجانب البشري، الجانب المالي.

أولا: الجانب التشريعي:

يرى البعض من الكتاب أن من الأمور المهمة في التطوير الإداري هو البدء في تغيير القوانين والأنظمة واللوائح وتوضيح المسؤوليات وتقسيم الصلاحيات وذلك لكي تصبح عملية التطوير منسجمة مع التشريعات والقوانين لذلك فإن من المتطلبات الأساسية للتطوير الإداري هو مراجعة القوانين وإصدار القوانين الجديدة أي الخوض في إجراءات تشريعية طويلة لذلك لابد على مسؤولي التطوير أن يأخذوا في الاعتبار ما يلي:

- التقرير هل من الصائب تشريعا تعديل المجالات التقليدية في القانون لتسهيل جهود الإصلاح والتطوير

- التحديد هل القانون يعتبر أداة للإصلاح والتطوير الإداري.

- تحديد الظروف التي تجعل للقانون أداة مفيدة لعملية التطوير.

- عدم المبالغة في مراجعة وإصدار القوانين التي تجري بصورة موازية لا أهداف التطوير الإداري حتى لا ينظر على أنه أداة للتحديث (آل زاهر: 2000، ص93).

- عدم الاهتمام بمضمون ومحتوى العمل الإداري اهتماما واقعيا

ومن خلال ما سبق يستنتج الباحث أن الأنظمة والتشريعات سلاح ذو حدين، حيث أنها أداة فعالة في عملية التطوير الإداري إذا أحسن وضعها واستغلالها، في حين إذا كانت صياغتها غير دقيقة فإنها سوف تؤدي إلى استفحال المشاكل الإدارية.

ثانيا: الجانب التنظيمي

إن الجانب التنظيمي يعتبر من الجوانب الداعمة لجهود التطوير الإداري، حيث إن هذا الجانب يركز على تطوير الإدارة بما فيها من إدارات وأقسام حتى تتمكن من خلق بيئة للمنظمة تسمح بالابتكار والتطوير الإداري.

وتتبع أهمية التنظيم من خلال الوسائل الأساسية لتطوير الإدارة ومن هذه الوسائل:

- إبراز فكرة النظام الفعال: من خلال تحقيق التوفيق بين أهداف العاملين الخاصة والأهداف العامة للمنظمة

واتخاذ القرارات في التعامل مع مشكلات الأفراد بأسلوب ومنهج علمي.

- إيجاد التوافق بين مصالح الإدارة العليا ومصالح المنظمة: بمعنى إذا لم يكن هناك تنسيق مسبق من قبل الأجهزة المسؤولة عن التطوير فإن جهود التطوير سوف تتعثر مما يسبب الكثير من المشاكل الإدارية المختلفة، ويتحقق ذلك من خلال التوافق بين أهداف المسؤولين في الإدارة العليا والعاملين من جهة وأهداف النادي من جهة أخرى.

- توصيف وتقييم الأعمال: من فوائد عملية التقييم والتوصيف تحديد الأعمال وعدد شاغليها مما يؤدي على زيادة القدرة على توزيع الأعمال بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.

- توافر نظام سليم للمعلومات: مما يساعد على زيادة درجة الدقة والموضوعية خصوصا فيما يتعلق بعمليات التخطيط والرقابة مما يؤدي إلى تطوير الجهاز الإداري.

ثالثا: الجانب البشري:

يعتبر التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية من الجوانب المهمة لتطوير الإداري وذلك لأهمية القوى البشرية وما لها من دور كبير في تحديد كفاءة وفعالية الجهاز الإداري بالنادي.

رابعا: الجانب المالي:

إن الاهتمام بتطوير الجانب المالي هو الخطوة الضرورية لتحقيق كفاءة الإدارة لأنه لا بد أن تتسع الجوانب المالية حتى تتمكن الإدارة من إدخال التطوير المطلوب واستمراره، بمعنى أنه إذا توفر نظام صالح متطور للميزانية ونظم فعالة للمراجعة فإن ذلك يؤثر إيجابيا على أساليب التطوير الإداري (آل زاهر: 2000، ص100).

9-10. شروط نجاح التطوير الإداري ومجالاته:

لكي يحقق التطوير الإداري أهدافه المرجوة فلا بد من توافر شروط معينة لتحقيق هذا النجاح كما يلي:

- تطوير أنماط تعامل وعلاقات وتفاعل الأجهزة الإدارية للنادي مع المتعاملين معه.
- الأخذ بمداخل وأساليب التطوير الإداري الحديثة (أحمد صقر عاشور: 1995، ص، 78-79).
- إعادة تنظيم الجهاز الإداري للنادي بما يتفق وأهدافه الجديدة كذلك إعادة النظر في القوانين والأنظمة التي تنظم الأبعاد المختلفة للإدارة.
- تخطيط التطوير الإداري والمواءمة دائما بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.
- انتقاء القادة الإداريين من العناصر التي تؤمن بالأهداف الجديدة والتي تؤمن بالتطوير وتأمين هذه القيادات وتشجيعها وتنميتها بالتدريب ومنحها الثقة اللازمة والاستقرار الكافي لتحفيزها على العمل والإنتاج ولحثها على الإبداع والابتكار.
- وجود فلسفة واضحة للعمل الإداري باعتباره الإدارة المتبنية للتطوير الإداري ستعتمد آليات السوق في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وشمول لاهتمامات وتقبل حقائق السوق والمنافسة تتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارهما السبيل الوحيد للبقاء (علي منصور: 1999، ص 92).

وتتحدد المجالات التي تخضع للتطوير الإداري في العناصر التالية:

- **مستوى الأفراد:** تحديد احتياجاتهم التدريبية والشخصية بشكل دقيق يمكن معه تقديم درجة مناسبة للإشباع والرضا الوظيفي الذي يسهم في تحسين مستوى الأداء.
- **مستوى التنظيم الداخلي:** لا بد أن تشمل العملية التطويرية محاولة التعرف على مدى ملاءمة التنظيم الحالي لحاجات العمل، والتعرف على المعوقات التنظيمية بدقة من خلال تشخيص سليم، ومن ثم اقتراح التوصيات الملائمة التي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي بوجه عام.

- **دراسة أساليب العمل وطرقه:** بهدف تحديد الاختناقات التي يمكن أن تحدث، ودراسة النماذج والسجلات ونظم الحفظ والفهرسة المتبعة، والعمل على تطوير الأداء الكلي للعاملين بالمنظمة، سواء بزيادة كفاءتهم الفردية أو بإمدادهم بالأجهزة والوسائل الحديثة التي تساعد على أدائهم للعمل بشكل أفضل.
- **دراسة القوانين واللوائح:** وذلك بقصد التعرف على صورة من صور التعارض أو الغموض في مواد القانون، واللوائح المفسرة لها ولا شك أن هذا الأمر يحتاج بالإضافة إلى مختصين إلى ملاحظات القائمين بتطبيق مواد القانون واللوائح وما يصادفهم من عقبات أثناء التطبيق.

خلاصة الفصل:

لقد ساهمت الاهتمامات الكبيرة بالعنصر البشري في مختلف المؤسسات والمنشآت في كل القطاعات والمجالات في توجيه الكثير من المهتمين بمجال الإدارة بوجه عام وبإدارة الموارد البشرية منها بوجه خاص نحو البحث في سبل تطوير الموارد البشرية وتفعيل أدائها قدر المستطاع بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه، لذلك أصبحت هناك هيئات حكومية وخاصة ومعاهد ومخابر ... الخ تهتم بدراسة العنصر البشري وتسعى للاستثمار فيه وفق ما أصبح يعرف بالاستثمار في رأس المال البشري، الأمر الذي أثمر بظهور الكثير من الاستراتيجيات الحديثة التي تسعى المؤسسات والمنشآت من خلالها إلى تقديم الأفضل وضمان تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

قائمة المراجع:

قائمة القواميس:

-المنجد في اللغة والإعلام، ط24، دار الشروق، لبنان، 1973.

•المراجع باللغة العربية:

-أحلام أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

2016.

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995.

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.

- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات الدار الجامعية، الطبعة السابعة، 2000.

- أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1997.

- بوبكر بوخريسة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي

عمان، الأردن، 2015.

- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر والتوزيع وهران، الجزائر، 2004.

- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة

العربية، بيروت، 2002.

- حسين محمد الحراحشة، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة المكتبة الوطنية عمان، الأردن، 2009.

- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

- رافدة الحريري اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999.
- راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العلمية، الأسس والوظائف الرياض، 1997.
- سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، دار الجيل للطباعة، مصر، 1976.
- صبحي العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2005.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1982.
- عامر ابراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة السابعة، 2015.
- عبد السلام أبو قحف أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- عبد العزيز بدر البنداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .
- عبد العزيز علي حسن الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة، مصر، 2008 25- عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1989.
- عبد الغفار حنفي، حسين الفزاز ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الدار الجامعية، الإسكندرية 1996 27- عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2015.
- علاء الحمامي، غصون السعدون، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الالكترونية المتطورة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
- علي السلمي، إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1992.
- علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 1985.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، الطبعة الأولى، 2006.
- عمر سعيد، منذر الخليلي وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة والدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ الجامعة المفتوحة طرابلس، 1997.
- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
- مجلة جسر التنمية الدورية المسؤولية الاجتماعية للشركات المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 90، السنة التاسعة، فبراير 2010.
- محمد أمين المعاينة، العوامل المؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- محمد عاطف الجمال، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، 2019.
- محمد عثمان إسماعيل، حميد مصطفى المغار، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- محمد فريد الصحن، على شريف محمد سلطان مبادئ الإدارة الدار الجامعية، الإسكندرية.

-معاوية عبد الكريم العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، دار الأيام، الطبعة الأولى ، 2016، ص 145.

-نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 1999.

قائمة المراجع

- نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر 2015.

-وفاء برهان برقلاوي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات دار حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع دار اليازوري، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2013.

- وفاء برهان برقلاوي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

-ثابت عبد الرحمان إدريس. جمال الدين محمد مرسى ، الإدارة الاستراتيجية"، ط1، الدار الجامعية، 2001.

-جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع، القاهرة، مصر، 2003.

-حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

-الحجازي حافظ محمد ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء للعالم للطبع والنشر، مصر، 2005.

-خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

-خالد فتحي ماضي، أحمد راغب خطيب ، السلامة المهنية العامة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

-رشاد احمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

- . عبد الرحمان ، الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

- عبد العزيز برعوث، حاتم بن سليمان عبد المطلب، بناء قدرات التفكير الاستراتيجي لتنمية مواردنا البشرية، الرياض 2009.
- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2006.
- عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري"، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 1997.
- علي السلمي، التدريب، كتيب 1، سلسلة الكتيبات، مجلس المعرفة الصناعية والتجارية العربية، السعودية، 1998.
- علي الشريف ، إدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- علي محمد نصر الله، أسس التخطيط وتنظيم عملية التعليم والتدريب المهني"، المركز العربي للتدريب، ليبيا، 1994.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة* بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- عقيل جاسم أبو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية"، المكتب الحديث، بلد النشر غير مذكور، 1998.
- السلطان محمد، إدارة الموارد البشرية"، ط 1، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ربابعة علي محمود، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية-، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- وسيم إسماعيل الهابيل، علاء محمد حسن عايش، تقييم فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2012.
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر 2004.

- وفية أحمد الهنداوي، سياسة الأمن والسلامة المهنية: الواقع ومقترحات التطوير، معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، العدد 1994.
- أبو علاء عواطف (ب.س). التربية السياسية ودور التربية الرياضية. دار النهضة للطبع والنشر، القاهرة، مصر.
- أحمد رجب عبد العال، أنظمة المعلومات المحاسبية. الدار الجامعية، مصر، 1997.
- إسماعيل حسن السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- برهان محمد نور. غازي جو، نظم المعلومات المحسوبة. دار المناهج، عمان، الأردن، 1998.
- البكري سونيا، نظم المعلومات الإدارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- الدهراوي كمال الدين، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- هوارى سيد محمود، "الإدارة العامة: المبادئ والنظريات. مطبعة الإنصاف، بيروت، لبنان، 1994.
- الهيّتي صلاح الدين حسين، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- الحسنية سليم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية. ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- الحميدي نجم وآخرون. نظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر. ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- الحويطي موسى، نظم المعلومات. جامعة الزقازيق، القاهرة، 2003.
- الطائي محمد عبد حسين آل فرج، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- الطائي عماد، نظام المعلومات ماهيتها ومكوناتها. دار وائل، الأردن، 2005.
- طه طارق، نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت. ب ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر 1999.

- ياسين غالب ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- ياغي محمد عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية 1994.
- كامل سعد، فادية محمد علي، نظم المعلومات الإدارية: مدخل المعلومات الإدارية ' مدخل إداري'. مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.
- كبية محمد ، "نظرية القرارات الإدارية"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية لكلية الاقتصادية والتجارة، حلب، سوريا، 1997.
- الكلالدة ، ظاهرة القيادة الإدارية. دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 1997.
- كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق. مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001.
- الكيلاني، عثمان. البياتي، هلال. السالمي، علاء، مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. دار المناهج ، ط2، عمان، 2003.
- الكردي منال ، محمد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
- اللوزي موسى ، "التطوير التنظيمي (الأساسيات ومفاهيم حديثة). دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1999.
- المشرقي حسن، نظرية القرارات الإدارية(مدخل كمي في الإدارة)، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 1997.
- منصور عوض، محمد أبو النور، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكومبيوتر: مقدمة في تحليل النظم. دار الفرقان، عمان، 1994 .
- سالم شوقي، "نظم المعلومات والحاسب الالكتروني: مبادئ تحليل النظم-تصميم النظم-تنفيذ النظم-قياس الأداء. مطبوعات جامعة الكويت.
- السالمي علاء عبد الرزاق، رياض حامد الدباغ ، تقنيات المعلومات الإدارية. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن 2001.
- السالمي علاء عبد الرزاق ، نظم دعم القرارات. دار وائل للنشر. عمان، الأردن، 2006.

- سعد غالب ياسين ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المناهج ، عمان ، الأردن، 2005.

- سلطان إبراهيم. صونيا البكري ، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2001.

المجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية:

-أنس عبد الباسط، سليمان عبد الله حمادي، الحوافز وأثرها على الأداء"، مجلة الرافدين، مجلد 31، العدد 93، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.

-الطائي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعة، المجلد الأول، العدد السنة الأولى 3، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، 2005.

-جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 32، العدد 97، جامعة الموصل، العراق، 2010.

الأطروحات والرسائل العلمية:

-بواس شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال فترة - 2005-2007"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.

-بوكرش بسمه ، سياسة تحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية الأدب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر، 2012.

-بشرى صبيح كاظم عبد الله، مدى توافر متطلبات سلسلة المواصفات ISO18001/2007 ، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.

-الجساسي محمد عبد الله ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011.

-محمد الحسن التيجان، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 2005.

-محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016.

- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كليات الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2012.
- مقود وهيب، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة"، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008.
- نورة محبوب، أثر نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماستر، كلية علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- فاطمة قبة، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الاستشفائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.
- شيباني فوزية، دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- قرين علي، التنمية الإدارية في الجزائر واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014.

قائمة القوانين والمراسيم:

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . قانون رقم 90-11 مؤرخ سنة 1990، "المتعلق بعلاقات العمل"، الجريدة الرسمية، العدد 23، والمعدل والمتمم بموجب القانون رقم 29/91 المؤرخ في 1991/12/21، الجريدة الرسمية العدد 68 سنة 1991.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . الأمر رقم 90-14 مؤرخ بتاريخ 02 جويلية 1990، "المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي"، الجريدة الرسمية، العدد 23.
- الجريدة الرسمية، العدد 17 الصادرة بتاريخ 25 أبريل 1990 المتضمنة القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . القانون رقم 83-12 مؤرخ بتاريخ 02 جويلية 1983، "المتعلق بالتقاعد"، المعدل والمتمم بموجب الأمر 96-18 المؤرخ في 06 جويلية 1996، الجريدة الرسمية.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Bernard GALANBAUD, Si la GRH était de la Gestion, -48
.édition LIAISONS, Paris, 2002
- Bernard martory danial crozet, Gestion des ressources
performances», 4 eme édition, humains << pilotage social et
DUNOP, Paris, 2001
- CLERMONT Barnabé, des Ressources Humaines La Gestion-
50
en éducation, édition ARC, 1981
- Guwene.G Alpander, pour une gestion stratégie des
ressources humaines, Associes éditeurs, paris, 1989.
- Michel decoster, Sociologie du travail et gestion des ressources
.humaines, 3ème édition, bæck université, paris, 52 1999
- Dimitrie Weisse,(1982), Pierre Morin; Pratique de la fonction
personnelle, les editions d'organisation Paris, 1982.
- Francois Alaphilipe, Jean-Pierre Karaquillo; Dictionnaire
juridique-sport, Dalloz, Paris , 1990
- Marie Jose ; Avenue le pilotage stratégique dans l'entreprise,
édition du CNR , France, 1988.
- S.L Dolan, Randall , S.Schuler , La GRH au seuil de l'an 2000 ,
les éditions Renouveau Pédagogique, Paris, 2ème édition, 1995.

المواقع الالكترونية:

- سعداوي كمال. "محاضرات في مادة منازعات العمل والضمان الاجتماعي", كلية الحقوق
والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2019 عبر الرابط الآتي :
<https://fdsp.univ-setif2.dz>

-سليمة فعال: "تطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية"، منتدى المناجمنت، الثلاثاء:05 يوليو 2011، على الساعة:02:37 عبر الرابط الآتي :
<https://grp2man.forumalgerie.net/t238-topic>