

الأبعاد الحديثة لإدارة الموارد البشرية

في المؤسسات الرياضية



دكتور

منصور سلطان الطوقي

دكتور

حماده عيد نوار العنتبلي

الأبعاد الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية

دكتور

منصور سلطان الطوقي

دكتور

حماده عيد نوار العنتبلي

2015



قَالُوا سُبْحَنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

سورة البقرة آية (32)



إهداء

إلى كل من تتلمذنا على يديه

إلى اسرتينا الأحباء

إلى أساتذتنا وزملائنا داخل المجال الرياضي وخارجه

إلى القادة والمفكرين في مجال الإدارة الرياضية

إلى كل طالب علم في مجال الإدارة الرياضية

نهدي هذا الجهد المتواضع راجين من الله عز وجل أن نكون قد وفقت فيه

د/ حماده عيد نوار العنتبلي

د/ منصور سلطان الطوقي

مقدمة

يُعد العنصر البشري الثروة الحقيقية لأي دولة باعتباره وسيلة وغاية أي جهد تنموي ، كما أن نوعية هذا العنصر هي المحدد الرئيسي لمستوى التقدم والنمو الذي يمكن لأي دولة أن تختاره ، فهو أحد عناصر الإنتاج الهامة في أي مجتمع ويطلق عليه رأس المال البشري وهو ما يدل على قوة وأهمية هذا العامل في العملية الإنتاجية ؛ حيث إنه هو المورد الرئيسي والحرص بالنسبة لقدرة المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية .

ويتفق الباحثون الإداريون على أن الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في المؤسسات الرياضية يكون لها تأثير كبير على قدرة المؤسسة على النمو والإزدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها خاصة في ظل المتغيرات المعاصرة التي تتميز بالطابع التنافسي الشديد .

ومن هذا المنطلق ارتأى المؤلفان أن يقدموا للقارئ والإداري والمدير والعاملين في المؤسسات الرياضية أياً كان موقعهم عرض للأبعاد الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية بداية من مراحل التطور المختلفة التي مرت بها إدارة الموارد البشرية في تحولها من مجرد القيام بالوظائف التقليدية ، إلى القيام بوظائفها في ضوء المتغيرات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الرياضية ، ونهاية بوضع نموذج مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بتلك المؤسسات أملاً منا أن تكون حجر بناء في سبيل نهضة المؤسسات الرياضية والإرتقاء بها وتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها بما يساهم في وضع الرياضة العربية في مصاف المؤسسات الرياضية العالمية واللاحق بركب التطور والتكنولوجيا .

وينطوي هذا الكتاب على أحد عشر فصلاً تناولنا فيها بدايةً المدخل إلى إدارة الموارد البشرية والذي تضمن التطور التاريخي لممارسات الموارد البشرية، والمداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية ، ومفهوم وأهمية وأهداف ووظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية ، وتنمية الموارد البشرية وأهميتها والحاجة لها ، ثم عرجنا في فصله الثاني على تخطيط الموارد البشرية من حيث مفهوم وأهمية وأهداف ومراحل والعوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية ، الإعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية ، ووالينا في فصله الثالث تحليل الوظائف من حيث المفهوم والأهمية والأهداف ومن يقوم على تحليل الوظائف وأساليبه ومراحله ومقومات نجاحه ومصادر الخطأ فيه وتكاليفه ، وتناولنا في فصله الرابع التوظيف من حيث الإستقطاب والقائمين عليه ومصادره وخطواته وأساليبه وكذلك الإختيار ومعاييرهِ وأدواته ومراحله ومشكلات التعيين ، وتطرقنا في فصله الخامس قياس وتقييم الأداء من حيث مؤشرات ومراحله ومواصفات ونظم قياس وتقييم ومشكلاته وأسباب فشله وأساليب معالجة هذا الفشل، وخصصنا فصله السادس للتدريب من حيث أنواعه وتصميم البرامج التدريبية وشروط التدريب الفعال وتقييمه ، وتكاليفه وكذلك علاقة التدريب بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، تأثير التدريب على أداء الأفراد ، وعرضنا في فصله السابع التحفيز من حيث الدوافع والحوافز وخصائصها ومقوماتها وأنواعها ونظرياتها والصعوبات التي تعترض نجاحها وشروط نجاحها والعوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز ، ثم شرحنا في فصله الثامن إدارة الموارد البشرية والمتغيرات المعاصرة من حيث الأدوار المستحدثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالعولمة وتكنولوجيا المعلومات والتطوير التنظيمي ووظائفها في ضوء تلك المتغيرات ، وذهبنا في فصله التاسع إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM من حيث مفهومها وأهميتها وأهدافها ومتطلباتها ومجالاتها ونتائج تطبيقها والتحديات التي تواجهها ، وذكرنا في فصله العاشر الإستثمار في الموارد البشرية ورأس المال

الفكري من حيث ماهية الإستثمار ومحدداته وصوره ومفهوم رأس المال الفكري وإدارة رأس المال البشري وتنميته وتعظيم قيمته ، واختتمنا هذا الكتاب في فصله الحادي عشر نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في ضوء المتغيرات المعاصرة يمكن أن نوضح من خلاله وضعيه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية في ضوء المتغيرات المعاصرة وكيفية تعاملها معها أملاً في إستقطاب وإختيار وإدارة عنصر بشري كفء مدرب ومؤهل جيداً للإرتقاء بالمؤسسة الرياضية وجعلها في مصاف المؤسسات الرياضية عالمياً وتحقيق أهدافها .

وفي الختام نتوجه إليك أيها القارئ الكريم أياً كان موقعك الإداري في أي مؤسسة رياضية صغيرة كانت أم كبيرة ، فإننا نقدم لك هذا الجهد والعمل المتواضع ، ويهمننا رأيك فيما يمكنه أن يطور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية لقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" ، ونرجو من الله عز وجل أن نكون وفقنا في هذا الكتاب وهذا الجهد المتواضع في الإسهام في الإرتقاء بالعملية الإدارية وإثراء المكتبة الرياضية .

والله ولي التوفيق

المؤلفان

الفهرس

الفصل الأول

المدخل إلى إدارة الموارد البشرية

17	 مقدمة
18	 التطور التاريخي لممارسات الموارد البشرية
20	 المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية
27	 مفهوم الموارد البشرية
28	 إدارة الموارد البشرية
29	 ماهية إدارة الموارد البشرية
31	 تعريف إدارة الموارد البشرية
36	 نموذج إدارة الموارد البشرية
36	 أهداف إدارة الموارد البشرية
38	 أهمية الموارد البشرية
39	 أهمية الموارد البشرية كقدرات تنافسية
40	 أهمية إدارة الموارد البشرية
42	 وظائف إدارة الموارد البشرية
51	 أنشطة إدارة الموارد البشرية
53	 تنمية الموارد البشرية
54	 مفهوم التنمية البشرية
55	 تطوير الموارد البشرية
55	 الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية
57	 أهمية تنمية الموارد البشرية
57	 النظام المتكامل لتنمية وتطوير الموارد البشرية

الفصل الثاني تخطيط الموارد البشرية

61	 مقدمة
62	 مفهوم تخطيط الموارد البشرية
64	 أهمية تخطيط الموارد البشرية
67	 أهداف تخطيط الموارد البشرية
69	 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية
70	 مراحل تخطيط الموارد البشرية
72	 الإعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية
74	 المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية

الفصل الثالث تحليل الوظائف

77	 مقدمة
77	 مفهوم تحليل الوظائف
80	 مفاهيم ومصطلحات أساسية في تحليل وتوصيف الوظائف
82	 أهداف وإستخدامات تحليل الوظائف
84	 من يقوم بتحليل الوظائف
86	 أسلوب تحليل الوظائف
86	 كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟
88	 مراحل عملية تحليل الوظائف
91	 نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة
92	 تحديد نوع البيانات المطلوب في تحليل الوظائف
92	 أساليب جمع الحقائق والمعلومات
95	 مقومات نجاح تحليل الوظائف
96	 مصادر الخطأ في تحليل الوظائف
98	 العائد والتكلفة من وظيفة تحليل الوظائف (العمل)

الفصل الرابع التوظيف

100	 مقدمة
102	 مفهوم الإستقطاب
104	 أهمية الإستقطاب
105	 القائم بعملية الاستقطاب
106	 خطوات عملية الاستقطاب
107	 مصادر الإستقطاب
113	 مزايا ومساوئ مصادر الاستقطاب
116	 أساليب الاستقطاب

120	دور الترغيب التنظيمي في عملية الاستقطاب
122	الإختيار
122	تعريف الاختيار
123	أهداف الإختيار
125	معايير الإختيار
126	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار
128	مداخل تصميم عملية الاختيار والتعيين
130	أدوات الإختيار
131	مراحل وخطوات الاختيار
131	1. استقبال طالبي العمل
134	2. الاختبارات
139	3. المقابلات الشخصية
144	4. الفحص الطبي
145	5. إعلام المتقدمين بنتيجة الاختيار
146	6. التعيين

الفصل الخامس

قياس وتقييم الأداء

152	 مقدمة
153	 الخلفية التاريخية لتقييم الأداء
154	 مفهوم قياس وتقييم الأداء
156	 أهداف تقييم الأداء
157	 أهمية قياس الأداء في المؤسسات الرياضية
161	 اختيار مؤشرات قياس الأداء
162	 أنواع مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الرياضية
163	 مراحل تقييم الأداء
164	 مواصفات نظم قياس وتقييم الأداء
166	 نظم قياس وتقييم الأداء الشاملة والمتكاملة
171	 نقد النظم التقليدية للأداء
173	 معوقات قياس الأداء
175	 أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء
177	 مشاكل تقييم أداء العاملين
180	 أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء

الفصل السادس

التدريب

182	 مقدمة
183	 مفهوم التدريب
185	 أهداف التدريب
186	 أهمية التدريب
187	 مبادئ التدريب
189	 أنواع التدريب
191	 فئات العاملين التي تحتاج إلى تدريب
192	 تصميم برامج التدريب
210	 شروط التدريب الفعال
211	 تقييم التدريب
212	 أهداف تقييم التدريب
212	 الأسس العامة لتقييم التدريب
213	 أنواع تقييم التدريب
213	 عناصر تقييم التدريب
214	 نماذج تقييم التدريب
217	 تقييم برنامج التدريب
219	 مراحل تقييم التدريب
221	 تكاليف التدريب

223	 علاقة التدريب بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية
224	 تأثير التدريب على أداء الأفراد

الفصل السابع

التحفيز

229	 مقدمة
233	 ماهية الدوافع
235	 تعريف الحوافز
236	 خصائص الحوافز
239	 أهمية الدوافع
240	 أهمية الحوافز وطريقة عملها
241	 مقومات الحوافز
241	 أنواع الحوافز
247	 نظريات الحوافز والدوافع
264	 الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز
264	 شروط نجاح نظام الحوافز
267	 العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

الفصل الثامن

إدارة الموارد البشرية والمتغيرات المعاصرة

271	 أولاً : الأدوار المستحدثة لإدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الحديثة
273	 توجهات إدارة المنظمة المعاصرة تجاه الموارد البشرية
274	 دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة المؤسسة الرياضية على مواجهة المتغيرات
277	 ثانياً : إدارة الموارد البشرية والعولمة
279	 مفهوم العولمة
281	 أهداف العولمة
282	 أبعاد العولمة
283	 مظاهر العولمة
284	 جذور أو مسببات العولمة
287	 خصائص منظمات الأعمال في عصر العولمة
288	 القوى والعوامل التي أدت إلى ظهور العولمة
291	 الآثار الإيجابية للعولمة
292	 الآثار السلبية للعولمة
292	 عولمة إدارة الموارد البشرية
295	 ثالثاً : إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات
296	 مفهوم تكنولوجيا المعلومات
298	 مكونات تكنولوجيا المعلومات
299	 خصائص تكنولوجيا المعلومات
300	 فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات

301	التطورات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات
303	متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات
305	تأثير التكنولوجيا على توجهات إدارة المؤسسة الرياضية تجاه مواردها البشرية ...
308	إدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي
310	أثر التطور التكنولوجي على نظام التعويضات والمكافآت
311	أثر التطور التكنولوجي على نظام الإختيار والتعيين
312	أثر التطور التكنولوجي على التدريب
313	أثر اقتصاد المعرفة على المسار الوظيفي
318	رابعاً : إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي
320	مفهوم التطوير التنظيمي
322	أهداف التطوير التنظيمي
325	خصائص التطوير التنظيمي
327	عناصر التطوير التنظيمي
331	مجالات التطوير التنظيمي
333	المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي
335	أساليب التطوير التنظيمي

الفصل التاسع

إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

338	مقدمة
339	مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
344	أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM
346	أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM
350	متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
352	العلاقة بين إدارات تكنولوجيا المعلومات وإدارات الموارد البشرية
354	مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM
357	الخدمات الأساسية
360	إدارة الأفراد
360	أولاً التوظيف الإلكتروني e-Recruitment
362	ثانياً : الإختيار الإلكتروني e-Selection
364	ثالثاً : التعويضات
365	رابعاً : تقييم الأداء
367	خامساً : الحضور والانصراف
368	التدريب والتطوير والاتصال
368	أولاً : التدريب والتطوير
372	ثانياً : التعلم الإلكتروني e-Learning
375	ثالثاً : الإتصال الفعال
377	تطوير المنافع الوظيفية

378	أولاً : إجمالي الخدمات الوظيفية
379	ثانياً : خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت
381	ثالثاً : المزايا الوظيفية والخدمات الخارجية الأخرى
383	نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
385	تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

الفصل العاشر

الإستثمار في الموارد البشرية ورأس المال الفكري

390	لماذا الإستثمار في الموارد البشرية ؟
391	ماهية الإستثمار في الموارد البشرية
392	أهمية الإستثمار في الموارد البشرية
394	محددات الإستثمار في الموارد البشرية
395	صور الإستثمار في العنصر البشري
395	رأس المال الفكري
397	تعريف رأس المال الفكري
401	أهمية رأس المال الفكري
405	التفكير والإبداع ورأس المال الفكري
411	إدارة رأس المال البشري والفكري
417	الحفاظ على رأس المال البشري الفكري وتنميته
422	تعظيم قيمة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

الفصل الحادي عاشر

نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في ضوء المتغيرات المعاصرة

427	الهدف من النموذج المقترح
428	مكونات النموذج
430	متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)
431	متغيرات البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)
431	تحديد رسالة المؤسسة الرياضية
432	تحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة
433	تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية
434	آليات استيفاء النموذج المقترح
436	مزايا النموذج المقترح
437	متطلبات تطبيق النموذج المقترح
440	المراجع

الفصل الأول

المدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

المدخل إلى إدارة الموارد البشرية

مقدمة

تلعب الموارد البشرية دوراً كبيراً بالمؤسسات الرياضية ، فالموارد البشرية في أي منظمة رياضية هي التي تحرك أداؤها وهي المحرك لفاعلية استخدام عناصر الإنتاج الأخرى ، والموارد البشرية لها أهمية كبيرة في خلق ميزة تنافسية للمنظمة ، وهي المورد الحقيقي لها ، وأصبحت الدول المتقدمة تتنافس على جذب العمالة الماهرة والكفاءات المتميزة والمرتفعة .

وعلى الرغم من إهمال العديد من الكتاب والمنظرين الأوائل أو على الأقل إغفالهم لأهمية العنصر البشري في الإدارة إلا أن بعض الأصوات نادى بأهمية هذا العنصر على سبيل المثال فإن (ماري باركر فوليت) أقرت أهمية العنصر البشري كذلك فإن (هوكومونستر برج) نشر كتاباً في سنة 1913 أصبح فيما بعد مصدراً رئيسياً لعلم النفس الصناعي بمفهومه المعاصر .

والإهتمام المتزايد بالموارد البشرية من منتصف القرن العشرين تقريباً يرجع إلى التسليم الذي تأخر حدوثه بأن العنصر البشري الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة هو العنصر الجوهري والأساس في نجاح أي منظمة فيعتبر العنصر البشري هو المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً فإن أي منظمة تتكون من بشر وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاط ضروري لكي تستطيع المنظمة الوصول لغايتها .

التطور التاريخي لممارسات الموارد البشرية

تطورت ممارسات الموارد البشرية عبر عدة مراحل ، اعتمدت على وجود العديد من العوامل المؤثرة ، ويمكن استعراض أهم تلك المراحل على النحو التالي :

ففي القرن الثامن عشر كان اقتصاد الدولة يعتمد بصورة أساسية على الموارد الزراعية وبعض المنتجات المنزلية الصغيرة ، وفي تلك الفترة كانت ممارسات الموارد البشرية تتم عن طريق الرواد في مجال تلك الأعمال ، فالعمال الجدد يتعلمون ويكتسبون مهارة القيام بمهام وظائفهم من خلال توجيهات وممارسات معلمهم والمشرفين عليهم من ذوي الخبرة الإدارية في مجال العمل ، وبطبيعة الحال كانت الأولوية تعطي لأقارب وأصدقاء أصحاب المزارع والقائمين على إدارتها ، وتمثلت الحوافز في تلك الفترة في أجور قليلة كانوا يحصلون عليها إلى جانب السكن وقسط من الغذاء .

وكان أول ظهور رسمي لممارسات إدارة الموارد البشرية قد تم بفعل قيام الثورة الصناعية ، فلقد ترتب على ذلك حاجة المصانع إلى أعداد كبيرة من العمال ذوي المهارات لتشغيل الآلات الإنتاجية المتخصصة ، ونتيجة لذلك اهتم المديرون المتخصصون في الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتوزيعهم على الأعمال التي تناسبهم .

أما مدرسة الإدارة العلمية في عام 1911 فقد اهتمت بتحديد المواصفات اللازم توافرها في العاملين ، كما اهتمت بتحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء كل وظيفة والأجور والحوافز التي تناسبها بما ينعكس على زيادة الإنتاجية ، كما عُنيت بالدراسات والبحوث الخاصة بأفضل الطرق لأداء الوظيفة .

ولقد كانت غالبية الشركات تعمل كمنظمات بيروقراطية مما انعكس على تنظيمها من حيث تسلسل السلطة وتحديد المسؤولية ، وتمثلت مساهمة العاملين في صنع القرارات الخاصة بالعمل وتقديم المقترحات لتطوير المنتجات فقط إذا سمحت لهم الإدارة بذلك .

وحتى سنة 1930 كانت ممارسات الموارد البشرية تدار عن طريق قسم الأفراد بصورة أساسية وتمثل ذلك بشكل جوهري في متابعة سجلات العاملين ، التي تشتمل على المعلومات الأساسية المتعلقة بالحياة الوظيفية للعاملين مثل تاريخ تعيينهم للعمل بالمنظمة ووظائفهم والمعلومات الصحية عنهم ومراجعة وتقييم أدائهم ، واهتم قسم

الأفراد في هذه الفترة أيضاً بإدارة نظم الأجور وإجراء مقابلات التعيين ومتابعة العاملين ذوي الأداء المنخفض .

وفي الفترة من 1930 حتى 1970 بدأت الشركات بملاحظة ودراسة وبحث العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضائهم الوظيفي ، كذلك اهتمت بدراسة معدلات الغياب ، ومعدلات دوران العمال ، ومجهودات النقابات والأنشطة التي تمارسها ، وقد أثرت في هذه الفترة نتائج دراسات فلسفة الإدارة حينذاك والتي أكدت على ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم وذلك وفق ما بنيت عليه فروض نظرية Y في الإدارة .

كما اهتمت الكثير من الدراسات في نفس الفترة بالدراسات السلوكية والنفسية للعاملين وأشارت إلى أن زيادة إنتاجية العاملين تتحقق بمعايشتهم للظروف والمتغيرات الإيجابية .

وكنتيجة للتطورات السابقة اتسعت إدارة الأفراد والتي أطلق عليها حديثاً إدارة الموارد البشرية ، فتعدت الدور الإداري التنفيذي لتشمل الإختبارات ، التفاوض حول عقود العمل ، بحوث الإتجاهات والسلوك ، ومتابعة تشريعات العمل والإستجابة لها ، ومن هنا بدأت العلاقة تتضح بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإنتاجية ، ثم ظهرت العديد من الإتجاهات الحديثة لممارسات إدارة الموارد البشرية في العقد الأخير من القرن العشرين نتيجة للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال وتنعكس آثارها على إدارة الموارد البشرية .

المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من الأصول الفكرية التي تمثل الإجمالي المتجمع من المعرفة والمهارات والقدرات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات وتوجهها نحو الإنتاج البناء ، ويكون بذلك للموارد البشرية وزن بالغ الأهمية داخل المؤسسة نظراً لقدرتهم على الخلق والتجديد ... إلا أن هذا الوزن لم يؤخذ بالحسبان في المراحل الأولى التي واكبت ظهور الثورة الصناعية ، ليرز فيما بعد ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت الإهتمام بالجانب الإجتماعي والنفسي للأفراد ، وتأكيداً على خلق الجو الإنساني بأبعاده الحقيقية ، وتتلور بعد ذلك النظرة إلى المورد البشري ليشكل ما يعرف بالرأسمال البشري على يد "شولتز وبيكر" ، وعلى هذا الأساس ستتبع وبايجاز أهم المداخل النظرية التي اعتنت بدراسة الموارد البشرية على النحو التالي :

1. مدخل الإدارة العلمية :

يعتبر مدخل الإدارة العلمية مدخلاً كلاسيكياً ارتكز على مبدأ العقلانية والرشد في التعامل مع الأفراد ، ولقد تطورت نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية على يد "فريدريك تايلور" كنتيجة للتضارب بين العوامل التي ساعدت على التطور الإقتصادي آنذاك وتلك العوامل التي أدت إلى التذبذب في الإنتاجية .

وإثر دراسته – تايلور – في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية كشف عن عدم الإستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية الكاملة لدى العامل تعدد طرق ومعايير العمل ومن ثم عدم وضوح العلاقة بين الإنتاج والأجور ، فبدأ البحث عن الوسيلة الأفضل للقيام بالعمل ، وبرز ما يعرف "بدراسة الحركة والزمن" ، إذ تم تقسيم العمل إلى مجموعة من العناصر وقياس الوقت اللازم لإنجاز كل حركة مطلوبة في العمل ، ونتيجة لذلك حدد مفهوم المعدل المتغير للقطعة أي أن الحصول على الأجور التشجيعية مرهون بزيادة الإنتاج إلى ما بعد المعايير المحددة .

وبهذا تكون النظرية قد تبنت الدراسة العلمية في حل المشاكل الإدارية ، اختيار الموارد البشرية والمادية ، تحديد عمل كل فرد وتوزيع المهام بين الإدارة والعمال ، وهذا يشير إلى أن الإهتمام كان منصباً على مبدئين أساسيين هما :

- **مبدأ التخصص وتقسيم العمل :** حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد يتم تدريبيه عليه بأفضل طريقة لضمان الأداء الجيد .
- **مبدأ التفاوض (رفض الصراع) :** الذي يعتبر بمثابة السبيل لحل المشاكل وأساس التفاوض بين العمال والإدارة ومن ثم الإبتعاد قدر الإمكان عن المشاكل التي تعرقل سير العمل .

إضافة إلى ما تقدم رأت النظرية ضرورة استخدام الحوافز الإقتصادية لتحفيز الأفراد على العمل من منطلق أن العائد المادي هو المحرك الأساسي للعامل وبالتالي الزيادة في الإنتاجية ، كما تمنح الحوافز المالية إلا للفرد الذي يحقق مستويات محددة من الإنتاج أو تزيد عن ذلك ، وبالمثل فإن الفرد منخفض الأداء أي الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى المطلوب ، فبإمكان الإدارة نقله أو فصله أو تدريبيه ، فهذا الأخير بدوره يعد عاملاً أساسياً للتحفيز ، فمن خلال النشاطات والوسائل والطرق والدعائم المقدمة للعمال تجعلهم في استعداد لتحسين معارفهم وسلوكياتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى .

ورغم الحصيللة العلمية التي جاءت بها النظرية ، التي أصبحت أمراً مقبولاً خاصة في الدول الصناعية من ناحية دراسة الزمن والحركة وبرمجة العامل علمياً في طريقة الأداء ، إلا أنها تناولت العامل من جانب القوة واعتبرته أو بالأحرى تصورته مخلوق رشيد اقتصادي موجه إلا بالدعم المادي ، دون أن تتعرض لجانب الرغبة والقوى التي تنميها كخصائصه الإنسانية والاجتماعية ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية التي من شأنها التأثير على سلوكاته .

2. مدخل العلاقات الإنسانية :

جاء هذا المدخل كرد فعل لمدخل الإدارة العلمية ، واعتبر كمنطلق لمدرسة العلوم السلوكية ونجده من جهة أخرى ارتكز على ثلاثة دعائم أساسية تمثلت في تهديدات الإتحادات النقابية لأصحاب الأعمال ، فأمام ضغوطات هذه الهيئة والمطالبة بحقوق العمال زاد الإهتمام بالجوانب الإنسانية للعمال ، وثاني ركيزة اشتملت على فلسفة البشرية الصناعية التي أكدت على ضرورة دراسة السلوك البشري لإستنباط العوامل الأكثر فاعلية في دفع العمال نحو العمل ، ولقد اقترح أشهر رواد هذه الفلسفة هوجو مانستربرج Hugo Mansterberg في كتابه السلوكيات والكفاءة الصناعية الذي نشره سنة 1914 ثلاث وسائل تعتمد لزيادة الإنتاجية تمثلت في اختيار الفرد المؤهل ، توفير ظروف العمل الجديدة وأخيراً التدعيم النفسي لزيادة الدافعية لدى الفرد ، وفي الأخير نجد أبحاث هاوثرن Hawthorne ، إحدى ركائز مدرسية العلاقات الإنسانية للعالم الأسترالي إلتون مايو ، أياً كان يهدف بالأساس إلى تقديم الحلول المناسبة للتقليل من مشكلات دوران العمل ، وركزت الدراسة التي قام بها إلتون مايو على تحديد العلاقة بين مجموعة من المتغيرات ككثافة الإضاءة ، فترات الراحة ، نظام الأجور وبين الإنتاجية ، أين تم ضبط مجموعة من العوامل لتوفير شدة إضاءة ثابتة ، وبالمقابل أخضعت المجموعة التجريبية من العاملات لتغيرات مستمرة في ظروف عملها الفيزيائية إما بالزيادة أو النقصان ، وقد أثبتت نتيجة البحوث أن لتلك المتغيرات درجة معينة للتأثير في الإنتاجية ، هذا يشير إلى تواجد عوامل أخرى ذات صلة بنفسية العامل التي تعمل على الرفع من معنوياته فتحرر طاقته وفق سلوك هادف .

ومن جملة الإستنتاجات التي أبرزها إلتون مايو نذكر ما يلي :

- ضرورة الإهتمام بالجانب السلوكي للفرد .
- الفرد اجتماعي بطبعة ، فيجب مراعاة الوسط الاجتماعي ومدى انعكاسه على أداء الفرد .

- ينظر إلى الأفراد العاملين بأنهم تنظيم غير رسمي أساس العلاقات الشخصية .
وبالرغم من أنها ضعف المفعول في يومنا هذا تعد مدرسة العلاقات الإنسانية مرحلة أساسية في بناء نظريات المؤسسة وتسيير الأفراد ، فهي تحتوي على عدة جوانب أهمها :

الجانب الاجتماعي والسلوكي ، فالأول يشير إلى أهمية الجماعات داخل المؤسسة ، والتي تهدف إلى التعاون والمشاركة في تحقيق أهدافها ، أما الثاني فيؤكد لنا أن الفرد لا يحدد سلوكه بمعزل عن أفكار واتجاهات الجماعة ، فما هو (السلوك) إلا محصلة لتفاعلات العوامل المرتبطة به كشخصيته ، قيمة ، وتلك العوامل الخارجية المتأثرة من أفكار ومتغيرات الجماعة .

وبالنظر إلى كل هذا نجد نظرية العلاقات الإنسانية في مفهومها المتكامل قد شملت أهم المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري ، كالتوفيق والتكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة ، الكرامة الإنسانية ، النظام السليم لنقل المعلومات ، توفير الأمن والحماية ، تحقيق ظروف العمل المادية ، فتح المجال أمام العاملين للتعبير عن مختلف آرائهم من خلال توفير تنظيم نقابي ، حسن الاختيار والتعيين وإتاحة فرص التدريب والتعليم بهدف تحسين المهارات ، وهذا كله يعكس لنا الإهتمام الكبير بالتحفيز المعنوي المقدم للأفراد ، وبالرغم من هذه الأهمية التي أولتها النظرية للعنصر البشري في جانبه النفسي والاجتماعي ، إلا أنها بالغت في ذلك ، هذا ما جعلها - إلى حد ما - تهمل الجانب الرسمي بالمؤسسة .

3. مدخل الموارد البشرية :

أهم ما يبرزه هذا المدخل تلك العلاقة المتكاملة بين مهمني تحقيق كل من الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد ، وبداياته في الظهور تزامنت مع مطلع السبعينات من القرن العشرين ، وبإدراك المؤسسات الأهمية الإستراتيجية المتزايدة للعنصر البشري التي تولدت على أثر نتائج البحوث والدراسات التي جاءت بها مدرسة العلوم السلوكية ، اتسع مجال الإهتمام بهذا المدخل من طرف المؤسسات "فمن خلال تبنيها لهذا المدخل ، يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين أولاها زيادة الفعالية التنظيمية وثانيهما اشباع حاجات الأفراد" .

ومن بين الأسس التي قام عليها هذا المدخل نذكر ما يلي :

- يعتبر الأفراد استثمار مريحاً إذا أحسنت إدارته وتنميته ، فبإمكانه (الاستثمار) تحقيق مكاسب على المدى الطويل للمؤسسة .

- تشتمل السياسات والبرامج والممارسات مجموعة قرارات موجهة لإشباع الحاجات النفسية والإقتصادية للفرد .
- تهيئة بيئة العمل بما يضمن استغلال كل الطاقات البشرية المتوافرة بالمؤسسة.
- مراعاة تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد ضمن مبادئ البرامج وممارسات الموارد البشرية ، ويتم ذلك في حلقة مستمرة يساهم فيها كل من المؤسسة والفرد في تحقيق الأهداف .

فدافعية الأفراد المرتفعة (القوية) توجههم بتوافر دعم خارجي (حواجز مادية ومعنوية) إلى السير وفق سلوك هادف ، ومن ثم جودة في أداء العمل بإنتاجية مرتفعة ، إذاً ضمان التقدير والشكر والدعم المادي كذلك ، فترتفع معنوياتهم مرة أخرى ، وهكذا تستمر الحلقة في فرز نتائجها .

ومنه ينظر إلى الموارد البشرية في هذا المدخل كعنصر أساسي يشكل رأس مال بشري ذا فعالية إذا ما أحسن استثماره ، ولقد نمت مفهوم رأس المال البشري في فحوى "نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في الستينات تحت أعمال شولتز 1961 وبيكر 1962" ويعرف رأس المال البشري بأنه "مجموعة من الإ استعدادات ، المعارف ، المهارات الكامنة لدى الفرد ، التي يملكها الأفراد والتي لها تأثير على المؤسسة" ، ويمثل كذلك "مجموعة الخصائص المرتبطة بالفرد .. الخبرة ، الشهادات ، العلاقات ، الصحة" .

وبهذا تكون الخبرات والمهارات ، المعارف الكامنة لدى الفرد الأساسي في تشكيل رأس المال البشري القابل للاستثمار فيه .

ولقد أثرت التغيرات والتوجهات العالمية على محور انشغال الإدارة التي انتقل إلى العناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره القوة الدافعة ومصدر للطاقات الفكرية ، خاصة والبيئة الخارجية في تغير مستمر من تجديد تكنولوجي ، منافسة شديدة .. هذا كله يبرز مدى أهمية التوجه نحو الاستثمار في المورد البشري ، فنجدها إذاً (المؤسسة) تسعى إلى تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها ، ويعد التعليم أحد الأوجه المستخدمة في ذلك وهذا ما ركزت عليه نظرية رأس المال البشري لشولتز ، كون التعليم يرفع من القدرة على الإبداع فتحسين الإنتاجية ومن ثم زيادة الإيرادات ، ولقد بنى شولتز نظريته لرأس المال البشري على الفروض التالية :

1. النمو الإقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المالية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم من رأس المال البشري .

2. يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقاً للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستمر للأفراد .

3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري التقليدي.

إذاً تكمن الغاية الأساسية من عملية التعليم – رفع الكفاءات – في البحث عن بناء القدرة التنافسية التي تشكل المورد الأساسي في فكر مدخل الموارد البشرية ، وباعتبار أن الموارد البشرية هي الركيزة المتينة لهذه القدرة تبلور الإقتناع الكامل بالدور الذي يؤديه العنصر البشري من خلال خصائصه وصفاته ، فهو بالدرجة الأولى طاقة لا غنى عنها قابلة للتجسيد في الواقع العملي من خلال ما تفرزه من اختراعات وحسن التسيير ... وهذا مقترن باستغلال العنصر البشري استغلالاً جيداً بدءاً بحسن اختياره ، تعيينه ، تدريبه بأحسن الطرق ، والأكثر من ذلك تحفيزه بمختلف الحوافز بما يتوافق ودوافعه بناء على منهج استراتيجي ذا صلة بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة ، وبهذا تضمن المؤسسة إعداد كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية

مفهوم الموارد البشرية

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الرياضية الحديثة ورسم معالم مستقبلها ، كما أنه يعتبر بمنزلة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول ، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت ، إن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعدد المكونات.

وتعد الموارد البشرية كنوزاً حقيقية في الإقتصاديات الحديثة نظراً لما تساهم به في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ودورها في تأمين باقي الموارد ، حيث يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف داخل التنظيم بمدى كفاءة وفعالية المورد البشري ، وعليه فالإهتمام بالمورد يشكل أحد أهم أهداف الإدارة الحديثة وأكثرها صعوبة .

وتعتبر الموارد البشرية أهم مورد اقتصادي ، لأنه إذا توافرت للدولة الموارد الطبيعية ولكنها تفتقر إلى وجود الموارد البشرية فيها ، ففي هذه الحالة سوف تعجز الدولة عن تحقيق التنمية الإقتصادية . فمن الملاحظ أن التي تتمتع الآن بأعلى معدلات النمو الإقتصادي في العالم هي الدول التي تتميز بوجود شعب نشيط مجتهد ، كما هو الحال في اليابان فعلى الرغم من ضالة الموارد الطبيعية الموجودة فيها ، إلا أنها استطاعت تحقيق معدلات النمو الإقتصادي ، وذلك بسبب الموارد البشرية

الموجودة فيها . ومن ناحية أخرى نجد أن أقل الدول تحقيقاً لمعدلات النمو الإقتصادي هي الدول الإفريقية ، وذلك على الرغم من توافر الموارد الطبيعية بها ، إلا أنها تفتقر لوجود العنصر البشري الكفء.

إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم عوامل الإنتاج لنجاح أي منظمة رياضية وتهتم الإدارة بها لما لها من آثار حاسمة في تحقيق الأهداف وإنجاز المهمة الإدارية ، ونتيجة للعوامل الكثيرة المتداخلة في العملية الإدارية فهناك الكثير من الدعائم والتطبيقات المتعلقة بالموارد البشرية يجب توافرها حتى يمكن الوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها لمقابلة مجموعة الأهداف الموضوعية .

وتعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري الذي يمثل أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية ، ويوماً بعد يوم تزداد أهمية العنصر البشري تأثيراً في كفاءة المؤسسات الرياضية مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات ، وتزداد مشكلاتهم عمقاً وتشعباً ، مما أدى إلى اعتبار علم إدارة الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة وتختص بالعنصر البشري والذي على مقدار كفاءته وقدرته وخبراته وإحساسه للعمل وتتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف .

ولقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المؤسسات الرياضية ، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين ، أو إدارة القوى العاملة ، أو إدارة الموظفين ، وبعد الإهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد Personal Management أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، وتمثلت أهم وظائفها وفقاً للمدخل التقليدي حينذاك في :

- تعيين الأفراد والتعاقد معهم وفقاً لما تراه الجهات العليا .
- إمسك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الأفراد .
- القيام بإجراءات تنفيذ صرف مستحقات العاملين بالتعاون مع الإدارات المالية والحسابات .
- متابعة الشؤون الإجتماعية والصحية للعاملين .
- متابعة عمليات النقل والترقية والإحلال .

ولقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد ، فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية Human Resource Management (HRM) نظراً للاهتمام بالموارد البشرية وتقديرها لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها باعتباره أعلى وأثمن الموارد المتاحة، ونتيجة لذلك اتسع نطاق اهتمامات إدارة الموارد البشرية وأصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد ، والوظيفة والمنظمة ، وبجانب ذلك العناصر البيئة الخارجية .

ماهية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل والمتخصصون في الموارد البشرية ، بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة . وتتمثل أهم هذه السياسات في تخطيط الموارد البشرية ، والاستقطاب ، والاختيار ، وإدارة دوران العمالة ، والتدريب والتطوير ، وتقييم الأداء ، وتخطيط المسار الوظيفي ، والحفز ، والنقل والترقية ، وصياغة علاقات طيبة بين الإدارة والمتعاملين.

وهي أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة ، هو ذلك الاهتمام التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي ، والمورد الهام الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها . وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد وتتمثل في :

- أولاً : المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات ، ويعتبر عنصراً فعالاً وقادراً على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي .
- ثانياً : يشارك الفرد في منظمة الأعمال وفي تحمل المسؤولية . ولا يقتنع بمجرد الأداء الروتيني لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطور والإنجاز .
- ثالثاً : إذا حسن اختيار الفرد وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته ، فيكفي بعد ذلك توجيهه عن بُعد بشكل غير مباشر . ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله .
- رابعاً : يزيد عطاء الفرد وترتفع كفاءته ، إذا عمل في إطار مجموعة من الزملاء ، يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق أهداف محددة .

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تتضمن مجموعة السياسات الإدارية التي تحكم وتقود أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية من استقطاب وإختيار وتعيين ، وتدريب وتطوير ، وتحفيز ، وتقييم أداء ؛ والتي من خلالها يمكن جعل المورد البشري بالمؤسسات الرياضية قادر على مواكبة التغيرات التي تحدث في الوسط الرياضي محلياً وعالمياً ويتطلب توافر مجموعة من السمات المؤهلة لذلك .

تعريف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة الرياضية على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية .

ويُقصد بإدارة الموارد البشرية أنها التي تهتم بالإشراف على كافة شئون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن التقاعد من ناحية الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتقييم الوظائف والنقل والترقية وبوضع نظم الأجور والحوافز وتقييم أداء العاملين وتهيئة ظروف العمل والإهتمام بالجانب السلوكي لكي تحقق الاستقرار في القوى العاملة وزيادة رضائهم عن العمل وبالتالي زيادة الإنتاج .

وإدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المؤسسة الرياضية بما يتضمن اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لإستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المؤسسة الرياضية وأهداف العاملين فيها .

كما أنها إيجاد العنصر البشري القادر والذي من خلاله تترجم أهداف المؤسسة الرياضية إلى أفعال ، وبلوغ معدلات الإنتاج المطلوبة بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة العمليات الإدارية المعنية بإدارة العنصر البشري بالمؤسسات الرياضية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ؛ والتي تكفل تحقيق أقصى عائد من المورد البشري بالمؤسسة الرياضية من خلال استقطاب الأفراد المؤهلين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم بما يكفل مواكبتهم للمتغيرات المعاصرة التي تؤثر على الوسط الرياضي بشكل عام ومن ثم المؤسسات الرياضية .

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة الرياضية على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية .

ويستدل من التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية على ما يأتي :

- إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة الرياضية .
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتشتمل هذه الأنشطة : تخطيط الموارد البشرية ، استقطاب العاملين ، التدريب والتطوير التنظيمي ، تحفيز العاملين ، تقييم الأداء ، وتحسين بيئة العمل .
- يتمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت .
- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئة داخلية وخارجية ، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها .

والخلاصة التي نتوصل إليها أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة الرياضية مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها ، ومن قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة .

وهي كذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها ، وترغيبهم في البقاء بخمتها ، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها .

ولتحقيق فهم أوسع لطبيعة إدارة الموارد البشرية ، فإننا نفترض أنها مدخل يتكون من أربع وظائف أو أنشطة فرعية تشمل : الحصول على الأفراد ، التدريب والتنمية ، والحفز ، الحفاظ والصيانة ، وفي كلمات بسيطة ، فإنه يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي : الحصول على العاملين ، إعدادهم ، تحفيزهم ، المحافظة عليهم .

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة الرياضية من الموارد البشرية ، وتنمية قدراتهم ورفع كفاءتها ، ومنحها التعريض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية .

ومن خلال التعريف السابق يمكن الوقوف على العناصر التالية :

- أولاً : ممارسة الأنشطة الإدارية : تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم العملية الإدارية ، والذي يتمثل في القيام بالأنشطة التالية :

1. **تخطيط الموارد البشرية :** ويشير إلى التنبؤ وماذا سيكون عليه مستقبل الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية ، وكيف يمكن الإستعداد لمتطلبات هذا المستقبل وبالتالي تدرس أنشطة تحليل وتصميم الوظائف ، وترتب المسارات الوظيفية ويتم التخطيط للموارد البشرية للتعرف على العرض والطلب مع محاولة التوفيق بينهما ويظهر ذلك في صورة سياسات وإجراءات وبرامج خاصة بالموارد البشرية في المؤسسة الرياضية .

2. **تنظيم الموارد البشرية :** وتشير عملية التنظيم إلى تحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام وبيان المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل طرف، ومدى مجال المركزية المتاح أو بمعنى أدق تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية وترجمتها إلى اختصاصات وظيفية وتجميعها في إدارات وأقسام أو وحدات وبيان مستوياتها وسلطاتها ومسؤولياتها .

3. **توجيه الموارد البشرية :** وتمثل عملية توجيه الموارد البشرية الأعمال التي يمارسها المديرون أثناء تنفيذ الخطط والتي تشتمل على تنسيق مهام الموارد البشرية ودعم التعاون بين الأقسام والوحدات داخل إدارة الموارد البشرية مع تحفيز الأفراد لبذل أقصى طاقاتهم وتيسير عملية الإتصال بين مختلف الأطراف ، وتقديم مقترحات التطوير وبحث سبل علاج المشكلات والمعوقات الخاصة بالأفراد .

4. **الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية :** ويتضمن ذلك التأكد من أن المهام يتم تنفيذها وفق الخطط والأهداف المحددة سلفاً ، ويتعلق ذلك بأداء الأفراد وإنتاجهم وتقويم أنشطتهم وسياسات وإجراءات الموارد البشرية ، كما يتم تقويم نظم معلومات الموارد البشرية ودراسة وتحليل كافة معدلات الأداء ومعاييرها .

- **ثانياً : الإلتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي يتمثل أهمها في :**

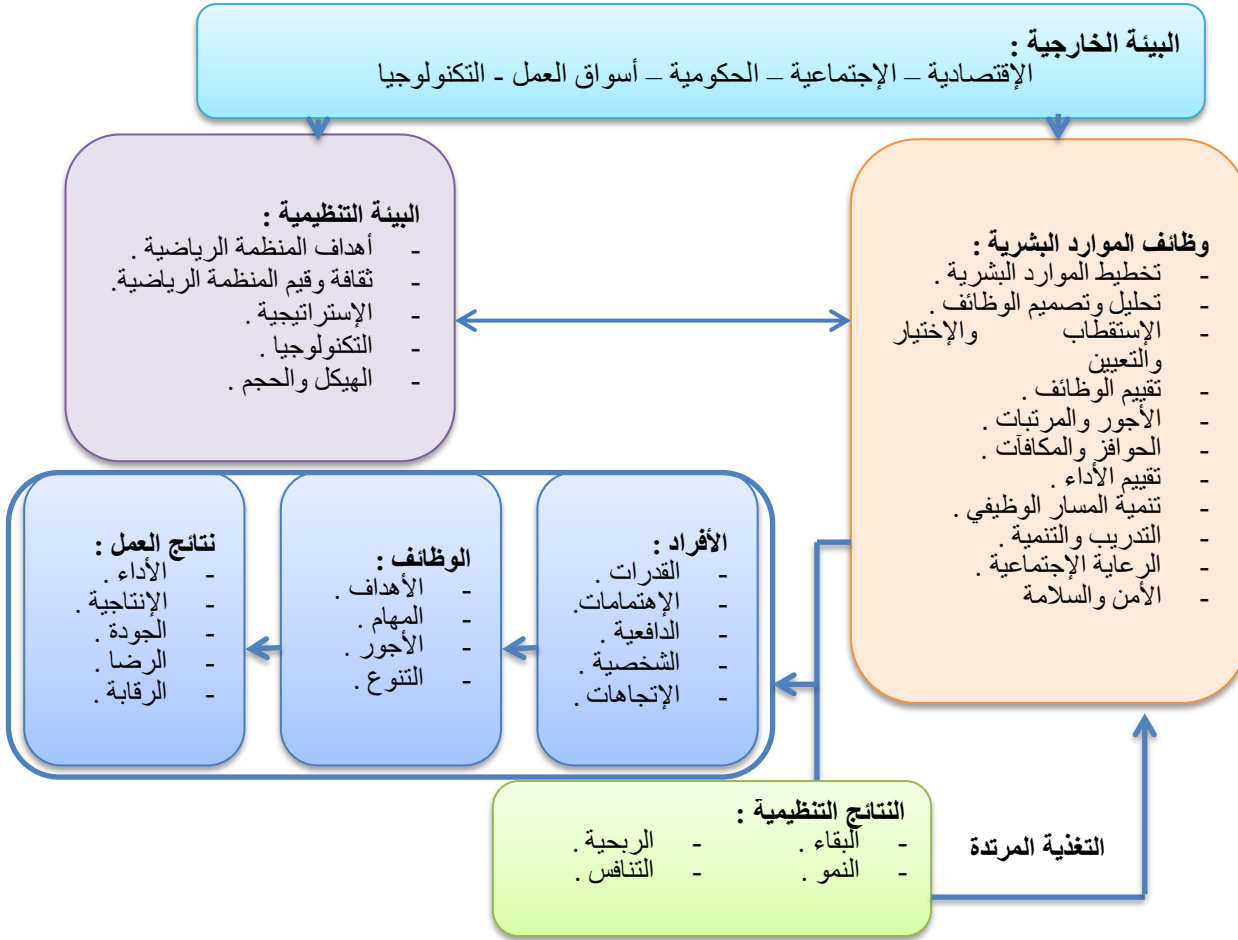
1. تخطيط الموارد البشرية .
2. تحليل وتصميم الوظائف .
3. تنمية المسار الوظيفي .
4. تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز .
5. التدريب والتنمية .
6. تقييم الأداء .
7. الرعاية الإجتماعية .

- **ثالثاً : العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف ، وفيما يلي عرض للأهداف التنظيمية والفردية في المؤسسة الرياضية.**

الأهداف التنظيمية	أهداف الأفراد
- الكفاءة والفعالية .	- فرص عمل عادلة .
- النمو والتكيف والإستقرار .	- ظروف عمل مناسبة .
- البقاء والريادة .	- أجور وحوافز مرضية .
- تطوير وتنمية المهارات .	- مسار وظيفي مناسب
- تحقيق الإنتماء والولاء .	- استقرار ورعاية جيدة .

- **رابعاً : مراعاة الظروف المحيطة : تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل عوامل ومتغيرات بيئة داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الإعتبار بصورة مستمرة عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية ، ففي البيئة الداخلية يجب دراسة أهداف المؤسسة الرياضية وثقافتها وقيمها واستراتيجيتها وأنماط التكنولوجيا التي تطبقها ، هذا بالإضافة إلى الهيكل ومكوناته وحجمه ، أما البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة الرياضية فيجب دراسة النواحي الإقتصادية والإجتماعية والحكومية والتكنولوجية وأسواق العمل .**

نموذج إدارة الموارد البشرية



أهداف إدارة الموارد البشرية

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف ، لا تعكس تلك الأهداف اهتمام الإدارة العليا فقط ، ولكنها تهتم بتحقيق التوازن بين متطلبات كل منظمة رياضية ووظائف وسياسات الموارد البشرية والمجتمع وكافة الأفراد الآخرين ذوي التأثير ، ويمكن القول بصفة عامة أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في ما يلي :

1. **الأهداف التنظيمية :** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم ، ويبقى المديرون مسئولين عن أداء مرؤوسيهـم كل في تخصصه ، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتدعم المديرين وتساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية فهي لم توجد لتحقيق أهدافها خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمؤسسة الرياضية بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.

2. **الأهداف الوظيفية :** حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة الرياضية ، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية بإحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد ، إن الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والإستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل ، لذا تسعى إدارة الموارد البشرية للقيام بوظائفها المتعددة بدءً من تخطيط الموارد البشرية واستقطاب واختيار الأفراد وتعيينهم وتحليل ووصف مختلف الوظائف و ... ، حتى تقديم الخدمات والمزايا للعاملين ورعايتهم مع انتهاء حياتهم الوظيفية .

3. **الأهداف الإجتماعية :** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الإجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والإحتياجات والتحديات الإجتماعية ، ومن هنا تسعى إلى تحجيم الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة الرياضية ، كما أن فشل المؤسسة الرياضية في استخدام مواردها لتحقيق المزايا والفوائد التي تعود على المجتمع ومراعاة الطرق الأخلاقية في التعامل سينتج عنه العديد من المشكلات والمعوقات المؤسسة الرياضية في غنى عن وجودها .

4. **الأهداف الشخصية :** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج ، كما أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج لاشك إلى قدر لا بأس به من اهتمام الموارد البشرية .

ويمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع .
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم .
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير .
- توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً لإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل وأمراض المهنة .
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب .

- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم .
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد .
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم .
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة .

أهمية الموارد البشرية

أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية المختلفة تتحدد فيما يلي:

1. تحديد نوع الوظائف اللازمة.
2. التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة "السياسية والإقتصادية والتشريعية والاجتماعية والثقافية".
3. تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المؤسسة الرياضية.
4. التنبؤ بالمشكلات المختلفة في هيكل العمل بتقسيماته المختلفة من حيث : السن والجنس والتخصص.
5. وضع خطط وبرامج تدبير الإحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
6. الإسهام في خفض تكلفة العمالة من خلال :
 - استخدام عدد مناسب كماً ونوعاً.
 - خفض معدل دوران العمالة.
 - تحديد احتياجات التدريب للعاملين الجدد.

أهمية الموارد البشرية كقدرات تنافسية

المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديث هو خلق القدرات التنافسية ، والموارد البشرية الفاعلة هي ركيزة هذه القدرات . وذلك وفقاً للمنطلق التالي :

1. يتحدد مصير المؤسسة الرياضية في عالم اليوم ، وما قد يتحقق من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية ، تصل بها إلى رضا العملاء والتفوق على المنافسين .

2. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها ، هو المورد البشري الفاعل حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرات التنافسية للمنظمة الرياضية والنموذج التالي يبين أهمية الموارد البشرية كقدرات تنافسية

شكل يوضح أهمية الموارد البشرية كقدرات تنافسية



أهمية إدارة الموارد البشرية

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية الحديثة ، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمؤسسات الرياضية المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة ، أيضاً كفرع من فروع علم الإدارة ومن أهم هذه الأسباب ما يلي :

1. **التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث :** وبالتالي كبر حجم العمالة بما يشترط فيها مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي يتم استخدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة .
2. **ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين :** أدى ذلك إلى تغيير خصائص القوى العاملة ، وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً عن سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي ويتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة ووسائلها الحديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين .
3. **ارتفاع تكلفة العمل الإنساني :** حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات الرياضية والذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين .
4. **اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل :** عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة الرياضية في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
5. **الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير :** مما أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل الشركات القابضة والشركات متعددة الجنسيات وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات واختلاف الجنسيات والمهارات .
6. **زيادة دور أهمية النقابات والمنظمات العمالية :** حيث تدافع عن حقوق العاملين وترعى معاملتهم وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين مما يتطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية .

وظائف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية شأنها شأن أي إدارة في المؤسسة الرياضية حيث لها مهتمين الأولى إدارية وتتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع أما التخصصية فهي :

1. **تخطيط الموارد البشرية :** ويُقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة الرياضية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً .

2. **تحليل وتوصيف الوظائف :** ويُقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها .
3. **وضع نظم الإختيار والتعيين :** وتهتم هذه الوظيفة وإجراء عمليات المقابلة والإختبار وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
4. **تصميم نظام الأجور :** وتهتم هذه الوظيفة وإجراء عمليات المقابلة والإختبارات وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
5. **إعداد خطة التدريب :** وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة والإتجاهات الإيجابية المناسبة للعمل .
6. **تصميم نظام الحوافز :** ويُقصد به منح مقابل عادل للأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية كما تهتم هذه الوظيفة بإنضباط العاملين ووضع نظم الترقية والنقل.
7. **تصميم نظام تقويم أداء العاملين :** وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف تقوم؟ ولماذا تقوم؟ وأثار التقويم ونتائجه .
8. **وضع نظام الترقية والنقل :** وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظام الترقية والنقل .
9. **صيانة ورعاية العاملين :** وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والإجتماعية للعاملين .
10. **تطوير علاقات العمل :** وتهتم هذه الوظيفة بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وتعمل على بحث مطالب وشكاوى النقابات ووضع نظام لبحث ومعالجة شكاوى العاملين .
11. **حفظ النظام وتوقيع الجزاءات :** وتهتم هذه الوظيفة بوضع قواعد النظام والسلوك في المؤسسة الرياضية وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد .
12. **تقديم الخدمات للعاملين :** وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الإجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية .

13. **تخطيط المسار الوظيفي :** وتهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة الرياضية وخاصة ما يتصل بالنقل والترقية والتدريب.

14. **تدريب وتنمية الموارد البشرية والبحث والإستقطاب عن الموارد البشرية.**

15. **تهيئة وتطوير ومكافأة والحفاظ على القوى العاملة .**

16. **القيام بكافة أعمال شئون الموارد البشرية :** كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية .

17. **التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية :** ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المؤسسة الرياضية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية وقواعد الانضباط والاتصالات الرسمية .

18. **إجراء البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية :** وذلك للتعرف على مشاكل العاملين واتخاذ ما يلزم كلها فضلاً عن أهمية هذه البحوث في تقييم جهود وأنشطة إدارة الموارد البشرية والمساعدة في وضع استراتيجيات عملية لحل إدارة الموارد البشرية والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف في إدارة الموارد البشرية تمهيداً لمعالجتها وتصحيح المسار نحو الهدف المنشود ويؤكد ذلك أهمية البحث العلمي في تقوية وتدعيم برامج إدارة الموارد البشرية.

19. **توفير العناصر الأساسية للمدخل الإنساني في إدارة الموارد البشرية :** مثل توفير أساليب القيادة الفعالة فضلاً عن تحضير العاملين لحثهم على العمل بكفاءة وفعالية وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني وتعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام العديد من الوسائل مثل وجود نظام عادل للأجور ووجود برنامج مناسب وملائم للخدمات وأنظمة التأمينات ووسائل الانتقال والترفيه .

وعلى الرغم من أن أبعاد ونطاق هذه الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف من مؤسسة لأخرى ، وفي المؤسسة الرياضية نفسها من وقت لآخر ، إلا أنه عند النظر إليها باعتبارها أنشطة فرعية لجوانب أربعة ، فإن أبعاد الصورة تتضح ، ونتعرض لها تفصيلاً على النحو الآتي :

1. **وظيفة الحصول على العاملين :**

على الرغم من أن عملية استقطاب العاملين ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على العاملين ، إلا أن هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الإنخراط في هذه العملية ، وعلى وجه التحديد ، فإنه قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين فإن مسؤول الموارد البشرية يجب عليه مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ، وربما يمثل هذا المجال أهم التغيرات التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين ، فلم يعد باستطاعة المشروعات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي ، حيث يجب أن يكون هناك مبرر قوي لإحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين الذين يمتلكون قدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.

ولعل السؤال الذي قد يثار هنا هو كيف نتعرف على الوظائف الحاكمة أو المهمة داخل التنظيم؟ وتقع الإجابة على السؤال في نطاق عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ، فلم يعد مسؤول الموارد البشرية يمارس مهامه بمعزل عما يجري للأنشطة الأخرى داخل التنظيم ، أو كرد فعل للمشكلات أو الأحداث التي تواجهها ، وليس قبل أن يتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجيات التنظيمية ، ويستطيع مسؤول الموارد البشرية أن يبدأ في تحديد احتياجاته من العاملين .

وعلى وجه التحديد ، عندما تمارس المؤسسة الرياضية نشاط التخطيط الإستراتيجي ، فإنها تحدد غاياتها وأهدافها لفترة محددة من الزمن لا تقل عن 5 سنوات ، مثل هذه الغايات والأهداف عادة ما يتمخص عنها تغييرات هيكلية في التنظيم ، والتي يترتب عليها بالضرورة تغييرات في متطلبات الوظائف ، علاقات الإتصال ، أسس تجميع الأفراد ، علاقات العمل .. إلخ ، مثل هذه الهياكل الجديدة أو المعدلة تجلب معها مجموعة من الوظائف الحيوية أو المهمة ، التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات الملائمة لشغلها بالنوعيات والأعداد الملائمة من الكفاءات البشرية.

وتشمل مثل هذه الإجراءات تحليل الوظائف والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات والمعرفة والقدرات ، وإعداد معايير الأداء المناسبة لها ، ومعدلات الأجر ، وفهم تشريعات العمل ذات العلاقة ، وذلك قبل الشروع في بدء عملية الإستقطاب.

وبعد التعرف على الإحتياجات من حيث الأعداد والنوعيات ، فإن إدارة الموارد البشرية تبدأ في ممارسة أولى خطوات الإستقطاب ، وذلك في ضوء المعلومات المستقاة من الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ، وعند الإنخراط في عملية الإستقطاب فإن مسؤول الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق هدفين هما :

- الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين ، ومن ثم إتاحة الفرصة لقاعدة أوسع من الاختيار أمام المديرين التنفيذيين .
 - توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها بحيث يتم تركيز جهود الإستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين لشغلها.
- وبمجرد الإنتهاء من عملية الإستقطاب ، تبدأ عملية الاختيار ، والتي تستهدف تحقيق غايتين كذلك هما :

- تضيق قاعدة طلبات الإلتحاق التي تم التوصل إليها خلال عملية الإستقطاب .
 - اختيار المتقدمين الذين تتوافر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة.
- ويتطلب إنجاز هذه الغاية المزدوجة اسخدام العديد من الأدوات والمرور بالعديد من الخطوات لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف ، التي تنتهي عادة بعرض الوظيفة على أفضل هؤلاء المتقدمين في حالة النجاح في اجتياز تلك المراحل .
- والإنتهاء من هذه العملية يمثل نصف المعادلة ، أما النصف الآخر فيمكن في ضمان قبول المتقدم للوظيفة لعرض المؤسسة الرياضية ، وهو ما يعني ضرورة قيام مسئولوا الموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأشخاص الذين يقع عليهم الاختيار لشغل الوظيفة بمعلومات عديدة حول ثقافة التنظيم ، والسلوك المتوقع ، وفرص النمو والتطور ، وغيرها من المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية من عدمه ، وبمجرد إتمام عملية الاختيار فإن وظيفة الإستقطاب تكون قد حققت غايتها .

2. وظيفة التدريب والتنمية :

عندما يمارس مسئولوا الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف ، فإنهم يحاولون البحث عن واستقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل الوظيفة ، وعندما يفخر أولئك المسؤولون بقدرتهم على التمييز بين أولئك الذين يمتلكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن لا تتوافر لديهم تلك القدرات ، فإن الحقيقة تظل متمثلة في أن نسبة قليلة ، إن لم يكن هناك على الإطلاق من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل وتحقيق الأداء المتوقع بنسبة 100% .

فالأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعمليات إرشاد وتوجيه وتكيف مع بيئة العمل الجديدة التي قد تستغرق عدة شهور من بداية الإلتحاق بالعمل ، حيث يتم التركيز

على تعريف هؤلاء العاملين بقواعد وأنظمة العمل ، وأهداف التنظيم ، ومكوناته ، ووحدات العمل المختلفة ، وبعد تحقيق التأقلم والإنسجام مع بيئة العمل وما تشمله من أفراد وأنظمة وقواعد ... إلخ ، ويمكن للتدريب الرسمي أن يحتل مكانه ويحقق أهدافه .

وفي الحقيقة ، فإن إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً مهماً في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو منظماتهم الرياضية ووظائفهم الجديدة ، بحيث يكون لديهم الإستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة ، ولتحقيق ذلك فإنها ، أي إدارة للموارد البشرية تمارس دورها من خلال أربعة مجالات في مرحلة التدريب والتنمية وهي : تدريب العاملين ، تنمية العاملين ، التطوير التنظيمي ، التطوير المهني .

وفي هذا المجال فإنه تجدر الملاحظة بأن تطوير العاملين والتطوير المهني هما نشاطان موجهان بالعاملين أنفسهم ، أما تدريب العاملين فإنه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة ، ومن ناحية أخرى ، فإن التطوير التنظيمي ، يركز حول إجراء تغييرات واسعة في أنظمة العمل ذاتها ، وفي حين يتمحور كل نشاط حول مجال مختلف ، إلا أنها جميعاً تعتبر متطلبات أساسية لتحقيق النجاح في مرحلة التدريب والتنمية .

ونخلص من عرض هذه الوظيفة إلى أن الهدف من ممارسة أنشطة التدريب والتنمية يكمن في امتلاك قاعدة من العاملين الذين تتوافر لديهم أحدث المهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لوظائفهم ، فإذا ما تحقق هذا الهدف ، فإن إدارة الموارد البشرية توجه اهتماماتها إلى البحث عن الوسائل المختلفة لحفز هؤلاء العاملين وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل ، وهو ما يقودنا إلى الوظيفة الثالثة وهي التحفيز .

3. وظيفة التحفيز :

تعتبر وظيفة التحفيز إحدى أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل أقلها فهماً وإدراكاً من الناحية العملية ، والسؤال المهم : لماذا؟

الإجابة تكمن في أن السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته ، فقد تعددت محاولات دراسة واستكشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك ، ورغم عدم اتساق النتائج في مجملها ، إلا أنها قادت إلى بعض الرؤى المهمة في مجال تحفيز الأفراد .

على سبيل المثال ، يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه والتي تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية ، فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه ، ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل .

حيث يوجد اتفاق بأن أداء الفرد في التنظيم ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما : القدرة على العمل والرغبة في أدائه ، وعليه فإنه من منظور الأداء ، فإن الأفراد يحتاجون إلى إمتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل ، ومثل هذا الجانب من المفترض أنه تم إنجازه خلال المرحلتين السابقتين لإدارة الموارد البشرية عن طريق التحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة ، واختيار الأفراد الذين يمتلكون هذه المؤهلات أو القدرات ، ثم تدريبهم على كيفية تحقيق الأداء السليم للعمل .

ولكن يظل هناك جانب آخر ، وهو تصميم الوظيفة ذاتها ، فإذا كان تصميم الوظيفة غير ملائم ، أو تم توصيفها بشكل غير صحيح ، فإن أداء الأفراد سوف يكون دون قدراتهم ، وبناء على ذلك ، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تنظر للوظيفة من حيث محتوياتها ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها .. إلخ .

بعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة ، فإن الخطوة التالية في عملية التحفيز تكمن فهم دلالات نظريات التحفيز ، ومن ثم التعرف على ما يحفز الأفراد على العمل ، كذلك فإنه يجب وضع معايير الأداء المناسبة التي تساعد في تزويد العاملين بالمعلومات عن مستويات أدائهم ونواحي القوة أو الضعف التي يتسم بها الأداء .

كما يجب التحقق من وجود علاقة واضحة بين مستويات الأداء وأنظمة المكافآت أو الحفز ، حيث يجب على هذه الأنظمة أن تتوافق وتتسق مع خطط الدفع عن الأداء ، وخلال ممارسة الأنشطة المختلفة لوظيفة التحفيز ، فإن الجهود كافة يجب أن تركز على هدف رئيسي وهو : الحصول على هؤلاء العاملين الذين يمتلكون أحدث المهارات والمعرفة والقدرات ويبذلون أقصى مستويات الأداء في أعمالهم ، وبمجرد التأكد من تحقيق هذا الجانب ، فإن مهام إدارة الموارد البشرية تتحول إلى التركيز على الجانب الرابع والأخير وهو الإحتفاظ أو الصيانة .

4. الإحتفاظ بالعاملين :

تمثل الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، وكما يتضح من الاسم ، فإن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين.

وعندما تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقليص معدلات الولاء للمنظمات الرياضية بسبب ممارسات الإدارة في مجالات الاندماج وشراء المؤسسات الرياضية الأخرى والتخصصية وترشيد العمالة بالإضافة إلى تغير الظروف العائلية وزيادة كثافة المنافسة .. إلخ ، نجد أنه ليس من الصعب إدراك أهمية وظيفة الحفاظ على العمالة أو الصيانة قوة العمل .

ولتحقيق هذه المهمة فإن الأمر يتطلب بعض الحكمة وبعض الابتكار ، على سبيل المثال ، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل ، وإبراز العناية برعاية العاملين ، كذلك يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية بأن المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على أدائهم الوظيفي ، وهو ما يبرز الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات .

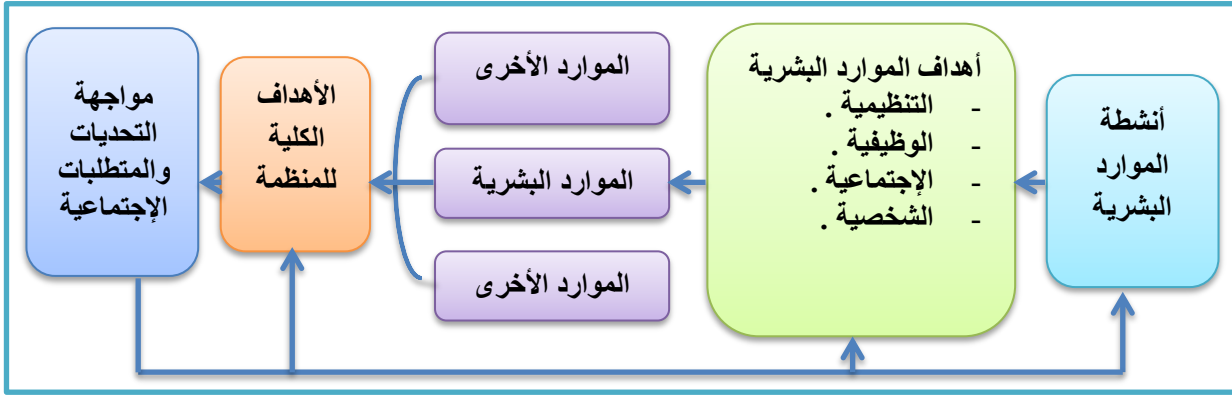
فإذا ما تم تخصيص الوقت الكافي لممارسة الأنشطة التي تنطوي عليها هذه الوظيفة ، فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية التي تكمن في الحصول على العاملين الأكفاء الذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المؤسسة الرياضية ، ويملكون أحدث المهارات والقدرات ونواحي المعرفة ويبدلون أقصى طاقاتهم ، وتتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم وانتمائهم للمنظمة .

أنشطة إدارة الموارد البشرية

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها ، فإنها تقوم بمساعدة كافة إدارات المؤسسة الرياضية في الحصول على احتياجاتها من الأفراد وتنميتها ، واستخدامها وتقييم أدائها والمحافظة عليها ، واستمرار بقائها في المؤسسة الرياضية وذلك بالكيف والكم المناسب لتحقيق أهداف تلك المنظمة .

وكما يوضح الشكل التالي فإن أنشطة الموارد البشرية يجب أن تسعى لتحقيق الأغراض والأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الموارد الأخرى .

العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية وأهدافها



ومن بين أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية المعاصرة ما يلي :

1. **تخطيط الموارد البشرية :** ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات من بينها :
 - تخطيط القوى العاملة .
 - تحليل وتصميم الوظائف .
 - الإستقطاب والإختيار والتعيين .
2. **تنمية الموارد البشرية :** ومن بين مجالات هذا النشاط :
 - التأهيل والتهيئة المبدئية .
 - التدريب والتنمية .
 - التطوير الإداري والتنظيمي .
3. **التعويض والتحفيز :** ويشمل هذا بعض المجالات منها :
 - تقييم الوظائف .
 - تحديد الأجور والرواتب .
 - التحفيز الفردي والجماعي .
4. **صيانة الموارد البشرية :** ومن بين اهتماماتها :
 - المنافع المالية .
 - الخدمات الاجتماعية .
 - الروح المعنوية والرضا الوظيفي .
5. **علاقات العمل :** وتشمل بعض المجالات من بينها :
 - تخطيط وتنمية المسار الوظيفي .
 - إدارة الحركة الوظيفية : (النقل – الترقية – الإستقالة – المعاش) .

تنمية الموارد البشرية

الإنماء أو التنمية هي من أكثر المواضيع التي شغلت بال العلماء وازدادت أهميته ، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية ، ومن أكثر الدلائل على أهمية التنمية وارتفاع مستوى وحجم المؤتمرات والاجتماعات والندوات التي تعقد سنوياً وبإشراف الأمم المتحدة وبمشاركة البلدان المتقدمة والنامية والهادفة جميعها إلى البحث عن سياسات التنمية الواجبة إتباعها للحد من المشكلات القائمة وإيجاد الحلول الناجحة لها .

وتتألف التنمية من مجموعة من المبادئ الإنسانية والقواعد العلمية ، الهادفة إلى مساعدة الناس على الانتقال من وضع إنساني إلى وضع أفضل ليتمكنوا من تحقيق إنسانيتهم الكاملة ، وهي بحسب العالم الإقتصادي فرانسوا برو : "مزيج من التغييرات الفكرية والاجتماعية والإقتصادية لشعب من الشعوب تمكنه من زيادة إنتاجه الكلي الحقيقي زيادة شاملة مطردة" ، أما المحور الرئيسي للتنمية فيبقى الإنسان كون نجاح التنمية مرتبطاً مباشرةً بنجاحه في التخطيط والتنظيم والمراقبة والقيادة لبرامجها وآلياتها في تحصيل وتوزيع الموارد المتاحة من أجلها ، فما هي التنمية إذا وما هي أبرز أهدافها .

وتنمية الموارد البشرية ليست مجرد تنمية جداول البرامج التدريبية وإعداد الميزانيات اللازمة لها ولكنها تعني أكثر من هذا فهي عملية لتحليل إحتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارة واتجاهات مطلوبة للمنظمة مع الأخذ في الإعتبار الظروف المتغيرة وتحديد الإطار العملي والنظري للبرامج والأنشطة التي تشبع هذه الإحتياجات.

وتعرف التنمية البشرية بحسب تقرير الأمم المتحدة ، على أنها تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس ، وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة ، من هنا فإن التنمية البشرية تركز بالمطلق على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية .

ولقد أخذت أهمية تنمية الموارد البشرية تتعاظم بدلالة تعاظم الدور الأساسي الذي أصبح يلعبه المورد البشري في تمكين المؤسسة الرياضية من مواجهة تحديات البيئة والوصول بها إلى تجسيد مشاريعها التنافسية بما يحقق لها قدرة أكبر على تحقيق رضا الجميع.

مفهوم التنمية البشرية

عرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية البشرية في تقريره العالمي التنمية البشرية المستدامة على أنها عملية توسيع لخيارات الأفراد ، ومن حيث المبدأ ، هذه الخيارات يمكن أن تكون مطلقة ويمكن أن تتغير بمرور الوقت ، ولكن الخيارات الأساسية الثلاثة ، على جميع مستويات التنمية البشرية ، هي أن يعيش الأفراد حياة مديدة وصحية ، وأن يكتسبوا معرفة وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائقة ، ولكن التنمية البشرية لا تنتهي عند ذلك .. فالخيارات الإضافية تتراوح من الحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى التمتع بفرص الإبداع والإنتاج والتمتع بالإحترام الذاتي الشخصي وبحقوق الإنسان المكفولة ، وبالتالي فههدف التنمية يركز على تكوين بيئة ملائمة لحياة مديدة وصحية وقائمة على الإبداع .

تطوير الموارد البشرية

تطوير الموارد البشرية هي تطوير العمل من خلال قدرة الناس على العمل كفرد أو فريق في المؤسسة الرياضية ، وتأمين المعرفة والمهارة والتدريب اللازم للعمال والذي يساعدهم على الأداء بكفاءة وفاعلية .

ويعد تطوير الموارد البشرية وسيلة لرفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالمعرفة ورفع مستوى كفاءتهم من خلال اكتساب القدرات ، والتركيز على الجوانب الإيجابية ومحاولة تنميتها ، وخلق شعور بالانتماء للمنظمة لدى الأفراد ، والتعويض وإثراء العمل ، وتنمية الجماعات ذات الإتجاهات المتجانسة على اتخاذ القرارات والتدريب وتشجيع الأفراد على تطبيق ما تعلموه بطريقة فعالة .

كما تعتبر الثقافة التعليمية ضمن مستوى استراتيجيات التدريب والتطوير والتعليم وهذا يساعد المؤسسة الرياضية على التغيير والتطوير والنمو ، ويمكن القول أن تطوير الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية تعني رفع كفاءة العاملين بتلك المؤسسات وتزويدهم بالمعارف اللازمة لأداء مهام وظائفهم، وتنمية قدراتهم والتركيز على الجوانب الإيجابية ومحاولة تنميتها والوقوف على الجوانب السلبية ومحاولة معالجتها.

الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها ، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ، مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدام المؤسسات الرياضية لتكنولوجيا حديثة ومعقدة ، فالتكنولوجي الجديدة وما رافقها من تعديل وتغيير في

إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة ، إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة ، أو وجدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية قدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت بالتالي على المؤسسات الرياضية برامج تأهيلية وتدريبية ، تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة .

ومن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي :

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات .
- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم ، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم .
- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم .
- تهيئة الأفراد لتبوأ وظائف مستقبلية ، أو تحضيرهم عدة وعدداً لمواجهة كافة التغييرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية ، التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم .
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات الرياضية في مجالات عدة ، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

أهمية تنمية الموارد البشرية

تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد ، ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً ، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب استراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة ، يتحققان غالباً عن طريق التدريب ، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الفرد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجه ، الأهمية الثانية تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التنمية للأهداف المرجوة منها والتي يمكن تلخيص بعضها في ما يلي :

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاءة وفاعلية.

- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات ، معدات ، مواد) .
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
- إستقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة ، وبما يوفر الإستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية .

النظام المتكامل لتنمية وتطوير الموارد البشرية

إن عناصر نظام ومراحل منهج متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها على المستوى الكلي والمستوى الفردي اعتماداً على الرؤية والرسالة والقناعات المشتركة يمكن تحديده فيما يلي :

1. **الإختيار السليم :** المقابلات مع المديرين التنفيذيين للإختيار من خلال : المهارة العقلية ، المهارة الإجتماعية ، مهارة الإبداع ، التوجهات الإيجابية ، المنطلقات الفكرية ، القيم والقناعات .

2. **التدريب وإعادة التدريب :**

- تدريب مكثف عند بدء التعيين (التهيئة المبدئية) .
- تدريب مكثف فني ، تدريب مكثف متنوع .
- التعليم من خلال التكنولوجيا .
- فمظمة القرن الحادي والعشرين بمثابة معهد تدريب أو جامعة تدريب لأعضائها.

3. **التحفيز الفعال :**

- أجر ثابت أعلى من المتوسطات السائدة .
- حوافز للإنتاجية والجودة منفصلة .
- حوافز مشاركة في الملكية ، وذلك من المشاركة في القرارات المؤدية للنتائج.

4. **التقييم السليم للأداء :**

- تقييم أداء العاملين بشكل دائم .
- يأخذ تقييم أداء العاملين وقتاً وليس مجرد شكل .
- مجموعات محددة لمستويات الأداء .
- الإقلال من إجراءات وتعقيدات ونماذج التقييم .
- معايير تقييم أداء العاملين مستقاة من المعايير الإجمالية لأداء المؤسسة الرياضية.
- نظام الحوافز المالية المعلن .

5. توفير مناخ العمل السليم للإنجاز فوق العادي :

- هيكل تنظيمي مدمج مرن .
 - مستويات إدارية قليلة .
 - صلاحيات قرب التنفيذ .
 - نظم عمل سريعة (إعادة الهندسة ، إعادة الهيكلة) محددة لمستويات الأداء .
 - إلغاء البيروقراطية واللوائح والسلوك البيروقراطي .
 - توافر الرعاية الطبية والصحية .
 - نظافة وجمال المكان .
- وبهذا الأسلوب تكون عناصر نظام إدارة الموارد البشرية ماهرة ومحفزة .

الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية

الفصل الثاني

تخطيط الموارد البشرية

مقدمة

تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية في مقدمة الوظائف العملية التي تهتم بها إدارات الموارد البشرية ، فبعد أن تحدد المؤسسات الرياضية أهدافها وترسم سياساتها الرئيسية يصبح من الضروري أن تبين الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف ، وهكذا لا تستطيع المؤسسات الرياضية ممارسة أنشطتها بطريقة صحيحة دون التخطيط لتلك الأنشطة ، ويأتي على قمة ذلك التخطيط للموارد البشرية لما لها من تأثير على فعالية استخدام باقي الموارد .

وتشتمل عملية تخطيط الموارد البشرية على كل ما يهم المؤسسة الرياضية فيما يخص جانب الأفراد في إطار التعامل مع احتياجاتها المستقبلية وذلك بما يحقق أهداف المؤسسة الرياضية والعاملين معاً ، وبمعنى أدق يركز تخطيط الموارد البشرية على تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية من خلال توفير المعلومات الكاملة واتخاذ القرارات الفعالة .

ويعتبر تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من أهم عناصر آليات العمل في الهيئات والمؤسسات الرياضية التي تعمل بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الموضوعية ، ومهمة قسم الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي : تقديم الأنماط الملائمة من الموظفين بالكم المناسب وبالمهارات اللازمة في الوقت المناسب.

كما تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية أساس الحركة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية المعاصرة . والقصد من تخطيط الموارد البشرية أن تتحدد أنواع وأعداد الأفراد اللازمين لشغل وظائف المؤسسة الرياضية وبيان المهارات والخبرات والقدرات الواجب توفرها في هؤلاء الأفراد حتى يكون التوافق تاماً بين مطالب العمل وبين قدرات القائمين على أدائه .

مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تتعدد التعريفات التي تهتم بتخطيط الموارد البشرية ، ومن بين تلك التعريفات أن تخطيط الموارد البشرية يشير إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من

حيث العدد والمهارات للمنظمة الرياضية ككل ، وكذلك للقطاعات المختلفة كل على حدة .

وفي تعريف آخر أكثر شمولاً نجد أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المؤسسة الرياضية لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كماً ونوعاً في الوقت والمكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الرياضية والأهداف الخاصة للقطاعات العامة بها .

وهناك من يعرفها بأنها مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتدبير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة مما يساير خطة المؤسسة الرياضية بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها .

ويأتي تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنها العملية التي تتأكد من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والقادرين على القيام وفعالية تلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية .

وكذلك فإن تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تستخدمها المؤسسة الرياضية لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل وفقاً لنوع الأعمال والنشاطات والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك .

كما أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وتهدف لتلبية احتياجات المؤسسة الرياضية من العمالة بالأعداد والخصائص (القدرات – الدوافع – الخصائص السلوكية) المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط أو أنشطة المؤسسة الرياضية ، وبما يساعد على تحقيق أهدافها . وذلك في فترة قادمة وفي بيئة ديناميكية سريعة التغير .

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المؤسسة الرياضية من الموارد البشرية كمياً ونوعياً ومقارنة هذه الحاجات مع القوى العاملة الحالية عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على أهداف المؤسسة الرياضية والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية .

ويمكننا القول أن مفهوم تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية هي عملية إدارية مستمرة ترتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف المؤسسة الرياضية والمتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر عليها وتسعى إلى تلبية احتياجاتها من الأعداد والقدرات المتناسبة مع طبيعة وحجم العمل المطلوب القيام به .

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكننا استخلاص النتائج التالية :

1. أن تخطيط الموارد البشرية عملية تحليلية منظمة ومستمرة .
2. يهتم تخطيط الموارد البشرية بدراسة مختلف جوانب الطلب على العمالة .
3. تعد دراسة وتحليل جوانب عرض العمالة داخلياً أو خارجياً من أهم الموضوعات التي تركز عليها عملية تخطيط الموارد البشرية .
4. تخص عملية تخطيط الموارد البشرية المستقبل ومن ثم فهي تحتاج إلى حسن التوقع والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً وكيفاً .
5. من الأبعاد الواجب مراعاتها عند إجراء عملية التخطيط للموارد البشرية الوقت المناسب لتوفير قوة العمل وفي المكان المناسب وبالتكلفة المناسبة .
6. إن التخطيط للموارد البشرية يعد مكملاً لخطة المؤسسة الرياضية ككل ، ويجب أن يكون له دوره الواضح في تخطيط أهداف المؤسسة الرياضية .

أهمية تخطيط الموارد البشرية

يمكن تحديد الاعتبارات الرئيسية التي تجسد أهمية تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الرياضية فيما يلي :

1. يمثل تخطيط الموارد البشرية نقطة البدء أو الأساس لعملية إدارة الموارد البشرية ، ولاشك أن فاعلية هذا التخطيط تؤثر بالتبعية على فاعلية المراحل التالية في هذه العملية .
2. الأهمية البالغة للموارد البشرية ضمن عناصر الإنتاج كرأس مال فكري . هذا فضلاً عن أهمية التقدير السليم للاحتياجات الكمية منها لاسيما في أنشطة كثيفة العمالة مثل العمليات البريدية والفندقية وعمليات الرعاية الصحية بالمستشفيات بحيث يؤدي أي عجز في العمالة للتأثير سلباً على انتظام وكفاءة العمليات ، والحد من الاستغلال الأمثل للتجهيزات والآلات ، ولزيادة مقابلة في تكلفة العمالة دون عائد مواز أو مقابل .
3. من واقع الجداول التقديرية لاحتياجات العمالة يمكن إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور . وذلك بضرب عدد العاملين بكل وظيفة في متوسط الأجر السنوي وملحقاته فتنتج تكلفة الأجور بالمؤسسة الرياضية .
4. يسهم التحديد العلمي والعملي لحجم العمالة – موزعاً على الإدارات والأقسام – في تحقيق التوازن القطاعي أي توازن عدد العاملين والعاملات في القطاعات المختلفة بالمؤسسة الرياضية بما يهيئ عدالة توزيع العمالة على القطاعات تناسباً مع عبء العمل بكل قطاع .

5. يسهم تخطيط العمالة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المؤسسة الرياضية.

6. يسهم تخطيط العمالة على مستوى المنظمة في تخطيط العمالة على المستوى القومي. فمن واقع جداول احتياجات العمالة بالمنظمات ، ويمكن تحديد التخصصات التي تعاني من عجز العمالة .

كما يمكن تحديد فوائد وأهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

1. **المساهمة في تحديد أهداف خطط المؤسسة الرياضية :** يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحدد أهداف المؤسسة الرياضية وخططها من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنتاجها وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها .

2. **موائمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف :** تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المؤسسة الرياضية لمراجعة هيكلها التنظيمي مع الهيكل الوظيفي .

3. **تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية :** تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية على تطوير سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والحوافز والمكافآت

...

4. **تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة :** تعتمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة مما يتطلب استمرار دراسة قدرات وإمكانات ومهارات الأفراد وإعداد الهيكل المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية .

5. **الحصول على متطلبات المؤسسة الرياضية من العمالة :** تتيح جهود الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المؤسسة الرياضية من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضاء العاملين .

6. **المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج :** تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة .

7. **الحد من ظاهرة البطالة المقتعة :** إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة بأقل تكلفة .

8. **مواجهة العجز في العمالة :** تهتم جهود الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز في العمالة وإعداده والعمل على سرعة توفيره .

9. إعداد موازنات الأجور والمكافآت : إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى الإعداد الجيد لموازنات الأجور والمرتبات والمكافآت .
10. التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل : يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة .

أهداف تخطيط الموارد البشرية

أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل في :

1. تحقيق الترابط والتناغم بين فعاليات إدارة الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط المؤسسة الرياضية من خلال تقدير هيكل الموارد البشرية الأمثل .
2. تقدير احتياجات المؤسسة الرياضية من الموارد البشرية وتحديد المواصفات الدقيقة اللازم توافرها فيهم بما يتناسب وطبيعة أنشطتها وعملياتها المختلفة حالياً وفي المستقبل المنظور بحسب خطط النشاط المعتمدة .
3. ضمان توفر الموارد البشرية اللازمة في التوقيت الصحيح وبالأعداد والنوعيات ومستويات المهارة المطلوبة ، وبالتكلفة المحسوبة لتعظيم العائد على الاستثمار ROI في بناء هيكل الموارد البشرية .
4. تأكيد استثمار الأفراد في الوظائف المناسبة لقدراتهم وخبراتهم .
5. توفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية والإنسانية اللازمة لتهيئة ظروف العمل بما يحقق التوظيف الإيجابي لقوة العمل والحصول على أعلى إنتاجية وكفاءة في الأداء .
6. المحافظة على الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة والحرص على تأكيد ولائهم للمنظمة الرياضية وارتباطهم بها نتيجة رضائهم عن أساليب تعامل المؤسسة الرياضية معهم واطمئنانهم إلى عدالة المعاملة وموضوعيتها .
7. الإعداد لبرامج التدريب وتنمية الأفراد لتولي مهام وظائفهم .
8. تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازين والدورات والمكافآت .
9. الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين وترابط عملية التخطيط للموارد البشرية أساساً مع بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى .

وهناك من يرى أن أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- تحديد أنواع الوظائف اللازمة .
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية .
- تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المؤسسة الرياضية.

- التنبؤ بالمشكلات المختلفة في هيكل العمالة سواء السن أو الجنس أو الدرجات المالية أو المؤهلات العلمية أو التخصص (زيادة تخصصات معينة وندرة تخصصات أخرى) .

وبشكل عام يمكن تحديد أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي :

1. التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية بشكل تفصيلي ، مما يساعد في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة .
2. تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها ، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المؤسسة الرياضية واحتياجاتها .
3. الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحدد من الإستخدام الفعال لقوة العمل ، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل .
4. تقديم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية ، واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية .
5. التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية ، وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة.
6. وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالإختيار والتعيين ، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المؤسسة الرياضية .
7. التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديموغرافية ، وبحث العوامل والمتغيرات في ذلك من النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية .
8. العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الإستقرار النفسي والإجتماعي والصحي لهذه الموارد.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية تخطيط الموارد نذكر منها :

1. الفلسفة العامة للمنظمة الرياضية وتوجه تلك المنظمة نحو زيادة أو تقليص حجم العمالة لديها أو زيادة كفاءة ونوعية العمالة لديها أو إبقاء الوضع على ما هو عليه.

2. مدى كون المؤسسة الرياضية كثيفة العمل أو كثيفة رأس العمل وهذا يرتبط بمستوى التقنية المستخدمة في المؤسسة الرياضية والذي يؤثر بدوره على حجم ونوعية العمالة المطلوبة.

3. الخطة الإستراتيجية للمنظمة حيث تعد عملية تخطيط الموارد البشرية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي كما أنها تساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تساعد المؤسسة الرياضية في تحديد الموارد المطلوبة لتحديد الأهداف وتحديد ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع من خلال ما هو متاح من الموارد.

مراحل تخطيط الموارد البشرية

يمر تخطيط الموارد البشرية بثلاث مراحل:

– أولاً : تحديد المتوفر من القوى العاملة : ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1. وصف الوضع الراهن بالنسبة إلى القوى العاملة كل فئة على حدة (العاملون في المكاتب ، الاختصاصيون ، الكوادر الإدارية في المستوى الإشرافي ، المستوى المتوسط والعالي ، العمال العاديين ..) وذلك في كل وحدة إدارية على حدة مع تحديد خصائصها ونجاحها من حيث :

• السن والجنس والمؤهل العلمي.

• الخبرة.

• التأهيل الجامعي.

• مستوى الكفاءة الراهن ، المستوى الممكن بعد التدريب.

• تطلعات العناصر.

2. التنبؤ بعدد العناصر من كل فئة الذين سيقون في نفس فئاتهم خلال فترة الخطة الموضوعية وذلك بتحديد معدل دوران العمالة استناداً إلى نتائج السنوات السابقة.

3. تحديد عدد العناصر الذين سيدخلون في نفس الفئة من خلال مدة الخطة سواء بسبب الترقية أو التنقل دون حاجة لتدريبهم والذين يمكن أن يدخلوا الفئة ذاتها بعد تدريب خاص.

- التنبؤ إلى العوامل السابقة وبعدد العناصر التي يمكن أن يحاول توفيرها خلال مدة الخطة.

- ثانياً : تحديد الإحتياجات : ويتم ذلك من خلال ما يلي :

1. إعداد كشف بالمراكز الوظيفية المشغولة حالياً من كل فئة مع ملاحظة أن يكون شاغليها ممن توافر فيهم الشروط المطلوبة.

2. حساب عدد المراكز الوظيفية الإضافية من كل فئة نتيجة :

- تطور الأهداف والمهام نتيجة لزيادة الكمية.
- تطور المنتجات نوعياً كالخدمات أو غيرها.
- إعادة التنظيم وإدخال تعديلات أساسية على بنية المؤسسة الرياضية.
- تبني أساليب وتقنيات جديدة كاستخدام تجهيزات متطورة أو إدخال الحاسبات الإلكترونية في أعمال الإدارة.

3. حساب عدد المراكز الوظيفية الإضافية التي يمكن إلغائها نتيجة :

- إدخال تقنيات وأساليب جديدة.
- إعادة التنظيم.
- إعادة النظر في تصميم المراكز الوظيفية والمهام الملقاة على كل منها.
- تعديل عدد ساعات العمل.

4. تحديد إجمالي الزيادة والنقص من كل فئة مع متطلبات شغاليها.

5. تحديد المراكز الوظيفية المطلوب إشغالها مع أخذ الموارد الآلية المتاحة بعين الاعتبار.

- ثالثاً : التوفيق بين المتوافر وبين الحاجات : ويتم ذلك من خلال :

1. تحديد الفرق سواء كان إيجابياً أو سلبياً لكل فئة على حدة.
2. إجراء التصحيحات اللازمة نتيجة حركة الترقيات أو التنقلات الداخلية الممكنة.

3. إعداد برامج عمل سواء لاستقطاب العناصر الجديدة واصطفائها مع إجراء عمليات التأهيل والتدريب الضرورية أو لتدريب العناصر من داخل المؤسسة الرياضية من أجل تأهيلهم للوظائف الجديدة.

الإعتبرات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية

- أولاً : جزء أساسي من التخطيط الشامل للمنظمة : يعد تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من التخطيط الشامل على مستوى المؤسسة الرياضية ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً ، ومن ثم فهو ليس مجرد جداول وأرقام وإنما تصور متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية .
- ثانياً : الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية : يعد تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد ، إذ تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كالإختيار والتعيين ، والتدريب وتوصيف الوظائف ، ونظم معلومات الموارد البشرية تتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينها وبين تخطيط الموارد البشرية .
- ثالثاً : يعكس عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية : لابد أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الإعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية وكذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية وسوق العمل بكافة متغيراته .
- رابعاً : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية : يتم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا ، بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية عن طريق إدارات وأقسام الموارد البشرية ، وذلك بعد قيامها بتجميع المعلومات من جميع إدارات المنظمة وأقسامها ، ومن ثم يرتبط ويشارك جميع مديري الإدارات الأخرى في عملية تخطيط الموارد البشرية .
- خامساً : يتم على كافة المستويات : لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الرياضية بمعزل عن المستويات الأخرى ، كالتخطيط على المستوى القومي والتخطيط على المستوى الإقليمي ، والتخطيط على المستوى القطاعي ، والتخطيط على مستوى الوحدات ، فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه ، هذا وتهتم كل المؤسسات الرياضية بعملية التخطيط والتنبؤ للموارد البشرية على اختلاف أنواعها وأحجامها ، ومع أن المؤسسات الرياضية الأكبر حجماً تكون أكثر حاجة من المؤسسات الرياضية الصغرى لعملية التخطيط ، إلا أن ذلك لا يمنع الأخيرة من دراسة احتياجاتها من الأفراد على قدر طاقاتها.

- **سادساً : التخطيط الدوري والمتتابع للموارد البشرية :** غالباً ما تضطلع بالإعداد لعملية تخطيط الموارد البشرية مرة واحدة في العام بمراعاة التعديلات التي تتم خلال العام ، وتركز عملية التخطيط في المراحل الأولى للمنظمات الرياضية الأكثر خبرة وممارسة في تخطيط الموارد البشرية إلى وضع الخطط للأجل المتوسط (سنتان أو ثلاثة) ، في حين تهتم المؤسسات الرياضية الكبيرة والرائدة بالتخطيط طويل المدى .

المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية

تتعدد المشكلات التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية وتحد من فعاليتها ، ومن أهم تلك المشكلات :

1. عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية ، واتسامها بعدم الدقة والحدثة اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة لتحليل التقديرات السليمة.
2. ضعف كفاءة القائمين على عملية التخطيط ، بالإضافة إلى وجود نقص في إعداد أخصائي تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الجوانب بالمستوى المناسب .
3. تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها ، سواء كانت تلك العوامل داخلية كالإنتاجية والأداء والقدرات والمهارات والمسار الوظيفي ، أو خارجية كأسواق العمل المحيطة وأنماط التكنولوجيا المطبقة في مجال عمل المنظمة والاتجاهات الاقتصادية .
4. انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجديد ، وصعوبة التنبؤ مسبقاً بحدود الانخفاض خلال تلك الفترات ، هذا بالإضافة إلى صعوبة التغطية السريعة للأنشطة التي تعاني من مشاكل انخفاض الأداء نتيجة لسرعة دوران العمل وضرورة الإحلال السريع لها .
5. صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالإختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية .
6. اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمؤسسة الرياضية ، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف ، في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى ، وقد يحدث هذا الخلل نتيجة تغير احتياجات المؤسسة الرياضية من العمالة لتغير الطلب على منتجاتها ، أو عدم التنسيق بين نشاط الإستقطاب والإختيار والتعيين والإحتياجات الفعلية من العمالة أو للتقدير غير الصحيح للعمالة وكل هذا يلقي عبئاً على عملية تخطيط الموارد البشرية يتطلب جهوداً منظمة لتحليلها وعلاجها.

7. صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية ، حيث تطلب عملية التخطيط الإستعانة بكل من الجانبين ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة أمراً يحتاج إلى القرار المناسب .

الفصل الثالث

تحليل الوظائف

الفصل الثالث

تحليل الوظائف

مقدمة

تعتبر الوظيفة (أو العمل) الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية . فليس هناك ممارسة تقريباً من ممارسات إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة (أو العمل) طرفاً فيها . فحين نختار الأفراد المناسبين ، فإننا نختارهم لوظائف معينة ، وهم مناسبون بالنسبة لهذه الوظائف وليس لوظائف أخرى . وحين ندرب الأفراد فإننا ندربهم على وظائف محددة بعينها . والأمثلة عديدة وتوضح أن فهمنا للوظائف (أو الأعمال) ركيزة أساسية لأداء ممارسات إدارة الموارد البشرية .

مفهوم تحليل الوظائف

دون توفر المعرفة الكاملة عما يجب أن يقوم به العاملون في وظائفهم ، فلن تستطيع المؤسسة الرياضية إتمام إجراءات اختيار الموارد البشرية أو ترقيةها أو تدريبها أو تقييم أدائها أو تحفيزها بشكل فعال ، فعلى سبيل المثال كيف يمكن لمنظمة رياضية ما تعيين احتياجاتها من الأفراد دون وجود المعلومات الأولية عن المعارف والقدرات والسلوكيات والأدوات المطلوبة لأداء الوظيفة ؟ كيف يمكن لمنظمة رياضية ما أن تدرب أحد موظفيها دون وجود المعلومات الأساسية لما يجب أن يمارسه هذا الموظف من مهام ؟ ، ويمد تحليل الوظائف الأفراد والمؤسسات الرياضية بتلك البيانات والمعلومات الأساسية التي تسهم في زيادة فعالية الأداء .

كما أن تحليل الوظائف هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق ومعلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفنيثها إلى عناصرها الأولية وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح.

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحليل وظائفها بدقة لابد من الإجابة على بعض الأسئلة مثل :

- من الذي يقرر عدد الوظائف وأهميتها ؟
- ما هي المواصفات والخصائص المرتبطة بالوظيفة ؟
- ما هي العلاقات الداخلية وسبل الإتصال بين مختلف الوظائف ؟
- هل تتم مراجعة تصميم ومكونات كل وظيفة ؟ وكيف يتم ذلك ؟

- ما هو الحد الأدنى للمؤهل المطلوب لكل وظيفة ؟
- ما هي أهم أهداف تنمية الوظيفة وما هي البرامج المعدة لذلك ؟
- كيف يمكن قياس الأداء لكل وظيفة ؟
- ما هو المقابل المادي لكل وظيفة ؟

ومن المعروف أن المؤسسات الرياضية الرائدة في كافة أنحاء العالم تعيد تفكيرها بشكل مستمر في المبادئ والأسس التي تحدد تصميم الوظائف والأرقام المطلوبة للتوظيف ، والمهارات والخبرات الواجب توفرها في الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظيفة ، ولذا تبدو الحاجة مستمرة إلى عملية تحليل الوظيفة .

ويمكن القول بصفة عامة أن هناك عنصرين أساسيين يجب أخذهما في الاعتبار عند التفكير في تحليل الوظائف وهما :

1. التغيير المستمر في العوامل المرتبطة بالوظيفة : بمرور الوقت يتغير كل شيء

حتى الوظائف ، فإذا كان المدخل التقليدي يرى أن متطلبات الوظيفة وخصائصها لا تتغير ، فقد كانت الوظيفة شيئاً ثابتاً ، صمم ليبقى رغم تغير شاغلها ، أما الآن وحسب المداخل المعاصرة فمن المعروف أن العمل المراد إنجازه بفاعلية لابد أن يتغير طبقاً لتغير من يشغله وليواكب تغير الظروف الأخرى ، إن طبيعة الوظيفة يمكن أن تتغير لعدة أسباب من أهمها :

- **الوقت** : فالمحاسبون على سبيل المثال يؤدون أعمالاً مختلفة في أوقات مختلفة من السنة .
- **الأفراد** : من المعروف أن معدل الأداء في وظيفة ما يختلف باختلاف شاغل الوظيفة .
- **البيئة** : تؤثر التغيرات البيئية تأثيراً جوهرياً على تحليل الوظائف ، فمثلاً التغيرات التكنولوجية غيرت الكثير من وظيفة السكرتاريا .

2. تحليل الوظيفة يشمل تحديد مواصفات شاغلها : حتى تكتمل عملية تحليل الوظائف لابد من بيان الشروط والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف .

ويمكن تعريف عملية تحليل الوظائف بأنها جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة ، ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة .

وحتى يمكن القيام بعملية تحليل الوظائف يجدر القيام بالخطوات التالية :

1. تجميع وتسجيل كافة البيانات المتعلقة بالوظيفة .
2. مراجعة البيانات وتحليلها وتدقيقها .
3. كتابة الوصف الوظيفي بناء على البيانات السابق تجميعها ومراجعتها .
4. استخدام البيانات والمعلومات السابقة لتحديد المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة .
5. تحديث المعلومات وتطويرها من وقت إلى آخر .

مفاهيم ومصطلحات أساسية في تحليل وتوصيف الوظائف

تخدم بيانات تحليل الوظائف معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر ، وقبل التعرض تفصيلاً لبيان مراحل وتخطوات تحليل الوظائف يمكننا الوقوف على معنى المفاهيم والمصطلحات التالية :

1. **النشاط أو جزئية العمل :** وهي الوحدة الصغيرة من العمل والتي تمثل إحدى الجزئيات التفصيلية للوظيفة .
2. **المهمة :** مجموعة من الجزئيات الصغيرة للعمل تتطلب وقتاً محدداً ، ويمكن التعبير عنها في صورة نتائج واضحة ، وتؤدي بواسطة أحد العاملين ، من خلال إجراءات وأساليب معينة .
3. **الواجب :** أحد المجالات المحددة في العمل مسئول عن أدائها أحد الأفراد ، أو بمعنى أدق هي مجموعة من المهام التي تركز على أهداف وأغراض محددة .
4. **المركز/الموقع :** مجموعة من الواجبات المعتمدة لتحقيق الأداء المطلوب بواسطة شخص معين في مكان محدد .
5. **الوظيفة :** مجموعة المراكز والمواقف المتكاملة والمتماثلة بدرجة ما وذلك لأداء المهام والواجبات التي تسهم في أداء الوظيفة بصورة كلية .
6. **المهنة/الحرفة :** الوظيفة أو مجموعة الوظائف المتداخلة التي تتكون من مجموعة مختلفة من المستويات والأبعاد بالمنظمات .
7. **عائلة الوظائف :** مجموعة من الوظائف المتشابهة بوجه كاف من المهام والواجبات التي تؤدي بشكل جماعي لتحقيق مجموعة من الأهداف .
8. **المسار :** سلسلة الوظائف التي يتقلدها أحد الأفراد بشكل متوالي في حياته الوظيفية في مهمة معينة .
9. **تصميم الوظيفة :** يهتم تصميم الوظيفة ببيان طريقة أداء العمل ، وتحديد نوع الأنشطة ، والمهام الواجب القيام بها ، وحجم المسؤوليات والأدوات والمعدات المستخدمة في العمل ، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة هذا بالإضافة إلى تحديد ظروف العمل المحيطة ، وأي سمات أخرى من الضروري ذكرها .

10. **تحليل الوظيفة :** يمثل تحليل الوظيفة تلك العملية التي يمكن من خلالها بيان خصائص ومواصفات ومكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الوظيفة ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة ، وعلاقتها بباقي الوظائف في المنظمة ، ويسهم تحليل الوظيفة في تحديد التوصيف الدقيق لها والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها.
11. **توصيف الوظيفة :** يمثل الوصف الوظيفي البيان المكتوب الذي يشمل وصف الأنشطة الواجب أدائها لممارسة الوظيفة ، وعادةً ما يحتوي على المعلومات الكاملة عن الأدوات المستخدمة وظروف العمل ، وهو مستمد بطبيعة الحال من نتائج تحليل الوظيفة .
12. **توصيف الموظف :** بيان مختصر يحدد المهارات الخاصة والمعارف والقدرات والخصائص الأخرى المادية والشخصية المطلوب توافرها لأداء الوظيفة ، ومن ثم تركز عملية التوصيف الخاصة بشاغل الوظيفة على الصفات والخصائص الواجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة بما يمكن من القيام بواجباتها وأعبائها على الوجه الأكمل ، وهو مستمد من نتائج تحليل الوظيفة .
13. **معايير الكفاءة الوظيفية :** تعرف الكفاءة الوظيفية على أنها الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الممارسين للوظيفة بما يمكن من تحقيق الأداء الفعلي لمهام الوظيفة ، وذلك ببيان معايير الأداء الواجب الإلتزام بها ، ومقاييس الحكم على مدى الكفاءة في ممارسة أنشطة ومهام الوظيفة .
14. **توصيف الموظف :** بيان مختصر يحدد المهارات الخاصة والمعارف والقدرات والخصائص الأخرى المادية والشخصية المطلوب توافرها لأداء الوظيفة ، ومن ثم تركز عملية التوصيف الخاصة بشاغل الوظيفة على الصفات والخصائص الواجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة بما يمكن من القيام بواجباتها وأعبائها على الوجه الأكمل ، وهو مستمد من نتائج تحليل الوظيفة .
15. **معايير الكفاءة الوظيفية :** تعرف الكفاءة الوظيفية على أنها الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الممارسين للوظيفة بما يمكن من تحقيق الأداء الفعال لمهام الوظيفة ، وذلك ببيان معايير الأداء الواجب الإلتزام بها ، ومقاييس الحكم على مدى الكفاءة في ممارسة أنشطة ومهام الوظيفة .

أهداف وإستخدامات تحليل الوظائف

هناك العديد من الأساليب التي تدعو إلى ضرورة القيام بتحليل الوظائف ، ومن أهم تلك الأسباب الإستخدامات المتعددة لتحليل الوظائف في منظمات الأعمال ، كتنظيم الموارد البشرية وتتبع إجراءات الاختيار والتعيين ، وتدريب الأفراد وتقييم الأداء ،

وإعداد هيكل عادل للأجور ، هذا بالإضافة إلى التعرف على الواجبات المطلوبة من الوظيفة والمؤهلات والمهارات الضرورية للقيام بتلك الواجبات .

وفيما يلي نبذة عن أهم استخدامات تحليل الوظائف :

1. **تخطيط الموارد البشرية :** بعد استقرار المؤسسة الرياضية على بناء استراتيجيتها وغاياتها وأهدافها ، فإن الخطوة التالية تتمثل في التخطيط لمواردها البشرية المطلوبة لتحقيق تلك الغايات والأهداف ، وذلك في صورة أعداد معينة توزع على الوحدات الإدارية بحسب الحاجة إليها ، هذا إلى جانب بيان المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة لكل منها في الوقت والمكان المناسبين ، ويتوقف تحقيق ذلك على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وتصميمها وعلى ذلك فإنه يجب :

- تحديد المخرجات التي يجب أن تحققها المؤسسة الرياضية .
- إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد أعداد وأنماط الوظائف المطلوبة لتحقيق تلك المخرجات .

- ومن ثم يجب تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها بما يواكب الطلب المتوقع .
- أعداد وأنواع العمالة المطلوبة لأداء تلك الوظائف .

2. **الإختيار والتعيين :** قبل أن تتم عمليات الإختيار والتعيين لابد للمنظمة الرياضية أن تقوم بعملية تحليل وتصميم الوظائف حتى تتمكن من تحديد المؤهلات والخبرات والخصائص والشروط الواجب توافرها في الأفراد .

إن قيام المؤسسة الرياضية بتوصيف الوظيفة وبيان الشروط الواجب توافرها يسهم إلى حد كبير في بيان كيفية شغل الوظيفة وبواسطة من يجب شغلها .

3. **تقييم الوظائف :** يعد تقييم الوظائف من أهم الأسباب الداعية لتحليلها فبدون المعلومات الواضحة والمحددة عن الوظائف والتعرف على أهميتها ومكانة كل منها ومقارنتها بغيرها من الوظائف لا يمكن تقييمها على الوجه الصحيح .

4. **التدريب والتنمية :** تفيد معلومات تحليل الوظائف بشكل كبير في تحديد الإحتياجات التدريبية ، فبدون تلك المعلومات يبدو صعباً تحديد النتائج والمقاييس الخاصة بالأداء والكفاءة المطلوبة وبالتالي بيان أبعاد العملية التدريبية الواجب التخطيط لها .

5. **إعادة تصميم الوظيفة :** إن المتغيرات المؤثرة على أنشطة المؤسسات الرياضية ومخرجاتها متعددة ومتباينة ، وخاصة في الوقت الحالي والمستقبلي مما يدعو إلى ضرورة مراعاة عنصر المرونة ، ومن ثم يجب الأخذ في الإعتبار هذه

التغيرات وعوامل الحادثة عند إعادة تجميع البيانات عن الواجبات والمسؤوليات والطرق المتعددة لأداء الوظيفة .

6. **تقييم الأداء :** تهدف عملية تقييم الأداء إلى التأكد من أداء الأفراد لمهام وأنشطة وظائفهم بما يحقق الفعالية المطلوبة ، ولهذا فإنه لقياس وتقييم الأداء يصبح من الضروري مقارنة متطلبات الوظيفة وخصائصها وما يقوم به الأفراد من ممارسات وأعمال .

7. **مراجعة التنظيم وإعادة الهيكلة :** عندما تبدأ عمليات إعادة التنظيم والنظر في هيكل المؤسسة الرياضية فإنه يصبح من الضروري تجميع كافة المعلومات اللازمة عن مكونات وخصائص كل الوظائف التي يحتوي عليها ، ويجب أن تؤخذ في الاعتبار كافة العوامل المتصلة بالتداخل بين الوظائف أو إمكانية اندماج بعضها أو تقسيمها لتحقيق أهداف التنظيم .

8. **حقوق العاملين :** يسهم تحليل الوظيفة وبيان خصائصها ومواصفات شاغلها في تحديد الحقوق المترتبة للعاملين مع بيان العلاقة بين جهات العمل والعاملين بها ، وكذلك تحديد النواحي القانونية والشرعية الحاكمة كعلاقة الموظف بعمله في مختلف مجالاته .

من يقوم بتحليل الوظائف

يوجد تعاوناً مشتركاً بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المؤسسة الرياضية . وبصفة عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو الذي يخطط وينسق الوظائف ويشرف على تنفيذها ويقوم بإخراجها في الشكل النهائي لها والشكل التالي يوضح دور كل من مدير الموارد البشرية ، ودور المديرين التنفيذيين في تحليل الوظائف .

المديرين التنفيذيين	مدير الموارد البشرية
1. توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل. 2. التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة ، ومراجعتها . 3. مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها . 4. إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم وتوصيف الوظائف .	1. إعداد إجراءات تحليل الوظيفة . 2. التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات . 3. تصميم الوظائف . 4. إعداد توصيف الوظائف . 5. مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها . 6. دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل أعمالهم .

من يقوم بماذا في تحليل العمل

وعند القيام بتحليل العمل لابد من توشي الدقة فيمن سيقوم بذلك . وقد يقوم بذلك مدير الموارد البشرية ، ومستشار خارجي ، أو لجنة مشتركة بينهما . وأياً كان الوضع ، فيجب أن تتوفر فيهم المؤهل والمعرفة المناسبة والخبرة السابقة لذلك والسلطة الكافية

لجمع البيانات ، والعلاقة الجيدة مع المديرين والعاملين لجمع البيانات وتحليلها ومراجعتها كما يجب أن تتوفر الشخصية القوية لإقناع الإدارة العليا بنتائج التحليل.

أسلوب تحليل الوظائف

يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين هما :

1. **وصف الوظيفة :** هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة ونوعية الإشراف والمهام الرئيسية .

2. **مواصفات شاغل الوظيفة :** وتتمثل في تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في الوظيفة والمستوى التعليمي والذكاء والمقدرة العقلية والجنس والعمر

ومن هنا نلاحظ أنه بقدر ما تعتبر عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل تعد استمارة التوصيف معياراً للأفراد باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى من الملامح والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توافرها في الموظف لكي يتمكن من تحقيق أعلى وأكفاً مستوى أداء ممكن.

والشكل التالي يبين محتويات هذين الجانبين , وصف الوظيفة ومواصفات الموظف شاغل الوظيفة .

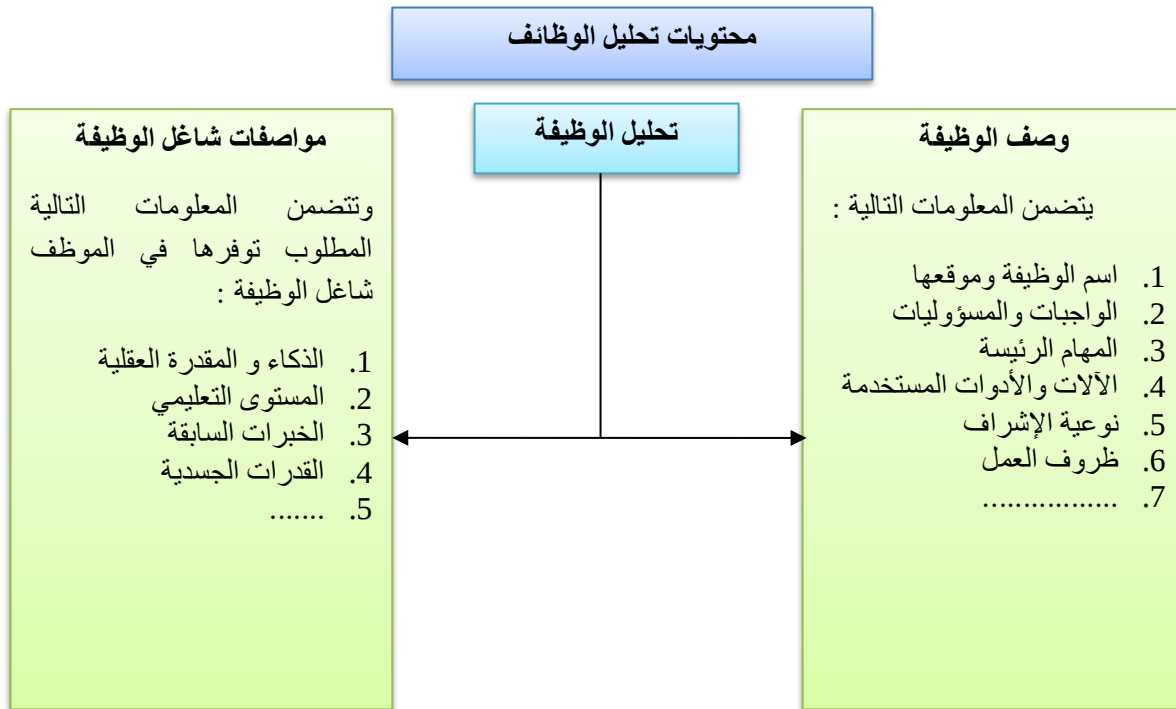
كيف يمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة ؟

هناك أسلوبان لتحديد المواصفات أو الملامح هما :

➤ **الأسلوب التقديري :** وذلك بالاعتماد على خبرة وتقدير الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها , وترجيح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية .

➤ **الأسلوب الإحصائي :** ويتم ذلك وفق الخطوات التالية :

- تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة والتي قد يكون لها القدرة على التنبؤ بأداء عالي .
- قياس هذه المواصفات في عدد من شاغلي الوظيفة .
- قياس كفاءة شاغلي الوظيفة .
- حساب قوة واتجاه الارتباط بين الفقرتين السابقتين وذلك لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء .



مراحل عملية تحليل الوظائف

تتكون عملية تحليل الوظائف من ستة خطوات أساسية هي :

تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف واختيار عينة من الوظائف وتوضيح العملية للعاملين مع تحديد مستوى المشاركة ثم جمع البيانات وتحليل المعلومات وأخيراً مراجعة وتحديث المعلومات .



1. **تحديد الهدف :** أول قرار يجب أن يأخذه مدير إدارة الموارد البشرية هو تحديد الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف . هل ترغب المنظمة في تحليل الوظائف لأنه أخذت تنمو وتتوسع بسرعة أم لأن هناك صعوبات تواجهها ولا بد من تقليص عدد الوظائف ؟ هل تجري عملية التحليل بسبب اندماج المنظمة مع شركة أخرى أو قسم مع قسم آخر في المنظمة ؟ إذ لا بد أن يكون الهدف من عملية التحليل واضحاً ومرتبطاً مع استراتيجية المنظمة من أجل نجاح العملية .

2. **اختيار عينة من الوظائف :** إذا كانت المنظمة موجودة وتعمل منذ فترة طويلة وتحتاج إلى تحليل لوظائفها فعلياً اختيار عينة من الوظائف تتمثل فيها جميع الوظائف . ويفضل أن يتم تقسيم الوظائف إلى فئات محددة مثل الوظائف الكتابية وفئة الوظائف الفنية وفئة الإدارة العليا والوسطى كرؤساء الأقسام أو فئة خط

الإشراف المباشر كالمشرفين على العمال وهكذا . أما إذا كانت المنظمة جديدة فلا بد من أخذ جميع الوظائف .

3. **توضيح العملية للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم :** يجب أن لا يكون هدف تحليل الوظائف سرياً بالنسبة للعاملين والمديرين بل على العكس يجب إخبارهم بمن يقوم بعملية التحليل ولماذا تحتاج المنظمة إلى تحليل الوظائف وبمن عليهم الاتصال إذا كانت لديهم أسئلة معينة بخصوص أوقات عملية التحليل وما هو دورهم في عملية التحليل ذلك لأن إخفاء هذه المعلومات أو عدم تزويد العاملين بها سيجعلهم يحسون أن وظائفهم في خطر وبالتالي ستزداد مستويات القلق لديهم.
4. **مرحلة تجميع البيانات المطلوبة :** إن مرحلة تحليل الوظائف هي بالدرجة الأولى عملية تجميع للبيانات والمعلومات والحقائق التي تصف الوظيفة بشكل يميزها عن غيرها من الوظائف الأمر الذي يضيف على مرحلة التجميع هذه أهمية خاصة ليس فقط لتأثيرها على موضوعية العمليتين التاليتين بل لتأثيرها على موضوعية عملية التحليل ككل .

ولتجميع بيانات التحليل ميدانياً من شاغلي الوظائف ورؤسائهم المباشرين ، توجد ثلاث طرق :

أ. الملاحظة الشخصية .

ب. الاستبيان .

ج. المقابلات الشخصية .

5. **مرحلة تحليل المعلومات :** بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل تأتي مرحلة تحليلها بغرض مراجعتها وإزالة التضارب بينها ثم تصنيفها في عدد من عوامل التحليل التي يمكن قياسها موضوعياً بغرض الوقوف على طبيعة عمل كل وظيفة من الوظائف ومستوى صعوبتها والمسؤوليات التي يحملها شاغلها والمؤهلات اللازمة لتوافرها فيه .

● **تتمثل عوامل التحليل :** في واجبات الوظيفة , ظروف العمل ومخاطره , إشراف الوظيفة على وظائف أخرى , الإشراف الواقع على الوظيفة , المسؤوليات غير الإشرافية (المسؤولية عن مراجعة أعمال الآخرين , المسؤولية عن اتخاذ القرارات أو التقدم بمقترحات , مسؤولية الاتصالات التي تقتضيها الوظيفة) ومؤهلات شاغل الوظيفة .

6. **مرحلة إعداد بطاقات الوصف :** وتهدف إلى إعداد بطاقات أو نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراجعتها وتصنيفها في المراحل السابقة. ولابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة البيانات وتحديثها باستمرار. يوضح الشكل التالي نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة.

نموذج لبطاقة تحليل الوظيفة

بطاقة تحليل الوظيفة

اسم الوظيفة..... رقم ال.....
الإدارة التابعة لها..... القسم / الشعبة.....
المرتبة الوظيفية..... الدرجة.....
بداية المرتب..... نهاية راتب الوظيفة.....
المشرف المسئول عن الوظيفة.....

أولاً : وصف الواجبات الوظيفية :

- الأعمال التي تنفذها يوميا و تحتتمها طبيعة العمل اليومي .
- أهمية الوظيفة في القسم و الشركة.
- الأعمال التي تقوم بها بين الحين و الآخر
- عدد الموظفين الذين ترأسهم , حدد أعمالهم و وظيفة كل منهم

ثانياً : المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة :

- حدد بالتقريب النسبة المئوية للوقت الذي تقضيه جالسا.....% واقفا.....% متنقلا.....%
- ما هي الآلات أو المعدات التي تعمل عليها؟.....
- ما هو عدد ساعات العمل على كل آلة؟.....
- هل يتطلب عملك شروطا عضلية أو بدنية معينة في الشخص الذي يقوم به؟.....

ثالثاً : مسئوليات الوظيفة :

المسؤولية المالية المسؤولية الفنية المسؤولية الإدارية
.....

رابعاً : ظروف العمل :

إضاءة..... تهوية رطوبة حرارة.....

خامساً : المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة :

- المستوى التعليمي.....
- الخبرات السابقة.....
- المهارات.....
- السمات الشخصية.....
- أخرى.....
- هل تعتقد أن هذه الوظيفة تقودك إلى وظيفة أعلى في الشركة؟.....
- ما هي هذه الوظيفة و من يشغلها حاليا و ما هي سنوات خدمته؟.....
التوقيع.....
محلل الوظائف.....

تحديد نوع البيانات المطلوب في تحليل الوظائف

هناك العديد من البيانات التي يمكن جمعها عن العمل . ومن أهم هذه البيانات ما يلي :

- اسم الوظيفة .
- تبعيتها التنظيمية .
- واجباتها .
- سلطاتها ومسؤولياتها .
- الإشراف على الآخرين .
- طبيعة القرارات المتخذة .
- طبيعة السجلات والتقارير المرتبطة بالوظيفة .
- المعلومات الداخلة للوظيفة والخارجة منها .
- ظروف العمل .
- الأخطار المحيطة بالعمل .
- المتطلبات الذهنية والعضلية للقيام بالعمل .
- المؤهلات المطلوبة للقيام بالعمل .
- التدريب والخبرة المطلوبة للقيام بالعمل .

أساليب جمع الحقائق والمعلومات

أ. **الملاحظة أو المشاهدة الشخصية :** تبدأ عملية الملاحظة الشخصية بأن يقدم المحلل التنظيمي نفسه للرئيس المباشر الذي تقع الوظيفة ضمن إشرافه ليستأذن في بدء الملاحظة وفي تحديد العاملين الذين ستنتم ملاحظتهم , ثم يقدم المحلل نفسه لهم ويشرح لهم طبيعة المهمة وأهدافها , وتتم عملية الملاحظة بتتبع عمل شاغل الوظيفة وملاحظة إجراءاتها وخطواتها وعلاقتها بغيرها وجميع العناصر التي تتعلق بالممارسة الفعلية لواجبات ومسؤوليات الوظيفة , ويكفل هذا الأسلوب دقة وسلامة الحقائق التي يتم جمعها ويؤمن له ملاحظة عدد من الوظائف في الوقت نفسه.

تصلح الملاحظة الشخصية للوظائف التي يغلب عليها السلوك الظاهر وذات الطابع الجسمي المتكرر أي الوظائف التي تنطوي على عمليات يدوية , أما الوظائف التي تعتمد في أدائها على المجهود الذهني فيتعذر رصد أنشطتها عن طريق الملاحظة الشخصية.

ب. **المقابلة الشخصية :** أي مقابلة شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر وقد يتطلب الأمر مقابلة الأشخاص الذين يؤثرون ويتأثرون بالوظيفة , على أن ما يجب ذكره هنا أن المحلل لا يحتاج إلى إجراء مقابلات مع جميع الذين يشغلون منصباً معيناً بل

يكتفي بعينة ممثلة منهم , بحيث تضم هذه العينة أكثر الموظفين خبرة وأقلهم خبرة كذلك , وعادة ما يقوم المقابل بإثارة عدد من الأسئلة مع شاغل الوظيفة , تتعلق بحجم الواجبات الوظيفية , والأجزاء التي تتكون منها ومدى انتظام هذه الأجزاء , وتكرارها وتوقيتها , ودرجة أهميتها وصعوبتها والإشراف الذي تمارسه الوظيفة أو الذي يقع عليها ونحوها . وهذا الأسلوب شائع الاستخدام في الوظائف ذات التخصصات العالية (وظائف البحوث) نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من ضرورة التعمق في استيفاء المعلومات وضرورة تطويع الأسئلة بما يناسب الطبيعة المعقدة والمتغيرة لكل وظيفة.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يسمح بالحصول على المعلومات اللازمة ويمكن المحلل من مناقشة جوانب الوظيفة المختلفة ويضمن هذا الأسلوب مشاركة مباشرة ومفتوحة للموظفين ويعطي المحلل فهماً أفضل للوظيفة.

ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يتطلب كثيراً من الجهد والوقت , كما أنه قد يركز على العناصر الحالية للوظيفة ويتجاهل النواحي المستقبلية لها ويعيبه أيضاً التركيز على شاغل الوظيفة لا على مواصفات الوظيفة نفسها , وعلى ما يقوم المرووس بأدائه فعلاً .

ج. **الاستبيان الكتابي :** وفقاً لهذا الأسلوب يقوم شاغل الوظيفة بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة بحيث تغطي الوظيفة التي يؤديها من حيث واجباتها ومسؤولياتها والمعدات المستخدمة فيها والتسهيلات اللازمة لها ودرجة تكرار جزئياتها.

والاستبيان الكتابي هو من أكثر أساليب جمع المعلومات شيوعاً لسهولة وانخفاض تكلفته ويكون أداة فعالة عندما تكون الوظائف التي سيتم تحليلها واضحة المعالم . والذي يعيبه أن البيانات التي يتم جمعها قد تكتنفها المبالغة فقد يعتمد أحد العاملين , لعدم وجود اتصال مباشر بين محلل الوظيفة والموظف , إلى إعطاء إجابات غير صحيحة أو غير دقيقة ظناً منه أن لذلك تأثير على مستوى وظيفته , وقد تتسم إجابات بعضهم بالإيجاز أو عدم الوضوح . كما قد تظهر مشكلات تتعلق بتفسير الأسئلة لدى المجيب عن الاستبيان ولدى المحلل أيضاً .

كما أن صعوبة وضع نموذج يفهمه جميع العاملين في المؤسسة الرياضية يمثل عيباً آخر.

والأسلوب الأفضل يتحدد بناء على نوع الوظيفة ؛ فأسلوب المقابلة الشخصية والاستبيان يناسبان الوظائف الإشرافية والتخصصية في حين يناسب أسلوب الملاحظة الشخصية الوظائف الروتينية .

وعلى مدى صعوبة أو سهولة وصول المحلل إلى مكان العمل فأسلوب الملاحظة والمقابلة الشخصية يناسبان الوظائف الموجودة في المركز وأسلوب الاستبيان يناسب الوظائف الموجودة في الفروع .

وعلى مدى تقبل الموظفين الأسلوب المتبع فأسلوب المقابلة الشخصية يعتبر أكثر قبولاً من جانب الموظفين لأنه يفتح المجال للمحلل للتوضيح والتفسير في حين يعتبر أسلوب الاستبيان وأسلوب المشاهدة على النقيض من ذلك بخاصة إذا لم يمهد لهما بالإعداد والتهيئة المناسبين.

مقومات نجاح تحليل الوظائف

وتتمثل هذه المقومات بالآتي :

1. قيام إدارة المؤسسة الرياضية بدعم وتأييد عملية وصف الوظائف وذلك بتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وكذلك التعاون الكامل في توفير المعلومات أو الحقائق المطلوبة عن الوظائف المراد تحليلها .
2. دقة البيانات التي اعتمدت عليها عملية تحليل الوظائف .
3. حسن اختيار الباحثين القائمين بعملية تحليل الوظائف ويجب أن يكون هؤلاء الباحثون لديهم المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا النوع من الأعمال بدرجة عالية من الموضوعية حيث يعتبر هذا أساساً هاماً لنجاح مشروع تحليل الوظيفة.
4. ضرورة عمل المراجعة بصفة دورية لكشوف وصف وتحليل الوظيفة للتأكد من أنها تمثل الظروف والبيئة الحالية التي تؤدي فيها الوظيفة .
5. يجب أن يعكس مسمى أو لقب الوظيفة جوهر الوظيفة التي يمثلها والتخصص الأساسي الذي قامت من أجل تحقيقه . كذلك يجب أن يتم قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي مثل عوامل السن وسنوات الوظيفة .

مصادر الخطأ في تحليل الوظائف

هناك العديد من مصادر الأخطاء في تحليل العمل ، والتي تؤدي إلى تقليل كفاءة هذا التحليل ، وهذه المصادر هي :

1. عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل .
2. اختلاف الإجابات الخاصة بشاغلي الوظائف تجاه الأسئلة الموجهة إليهم .
3. التغير في بيئة العمل .
4. التغير في سلوك شاغل الوظيفة .

وفيما يلي نلقي الضوء على كل من هذه المصادر :

1. عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل :

يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية ويرجع ذلك لسببين :

- الأول : عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة . أي عدم الإلمام بجميع المهام التي تقع في نطاق الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .
- الثاني : عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها وتعمره المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء بعض الأنشطة الأخرى .

لذلك فإنه يجب قبل البدء في جمع البيانات أن يتم تحديد المجال الكلي الذي تدور فيه مهام وأنشطة الوظيفة ، وكذلك العلاقات بين تلك الوظيفة والوظائف الأخرى ، والمهام والأنشطة الأخرى التي لها علاقة بالوظيفة :

2. اختلاف الإجابات :

يقع هذا الخطأ عندما تكون إجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه ، وهذه الإجابات غير الدقيقة قد تحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصي للإجابة . فمثلاً إذا سئل عدد من المديرين عن الوقت المستغرق في تنفيذ مهمة ما (ولتكن الاتصالات الهاتفية) وطلب منهم أن يختار إجابة من الإجابات التالية : معظم الوقت / وقت كبير جداً / وقت كبير / بعض من الوقت / قليل من الوقت ، فإن البعض قد يختار الإجابة (معظم الوقت) إذا كان يستغرق في تلك الاتصالات ساعتين يومياً ، بينما يختار البعض الآخر (وقت كبير) إذا كان يستغرق نفس الزمن ساعتين ، ويرجع ذلك إلى اختلاف تقدير كل منهم لأهمية النشاط الذي يقوم به ، والوقت الذي يستغرقه في ذلك ، كما يرجع على معتقدات شاغل الوظيفة عن الغرض الذي من أجله تجمع هذه البيانات ، وهذا يقود شاغل الوظيفة إلى تحريف بعض المعلومات ، وإظهار أهمية بعضها وإخفاء أهمية البعض الآخر . وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمي في تحديد الاستجابات ، على أن يقوم أخصائي التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للاستجابات الكمية .

3. التغير في بيئة العمل :

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة ، فقد تتغير ظروف العمل من استخدام بعض الطرق التقليدية ، إلى

استخدام بعض الطرق الحديثة . وكمثال لذلك عندما يتغير أسلوب العمل في قسم الحسابات من إعداد الدفاتر والقيام بتجميع وترحيل الحسابات في الدفاتر من الأسلوب اليدوي التقليدي إلى استخدام الحاسب الآلي في إعداد الميزانيات الختامية . وهذا يترتب عليه تغيير في أسلوب الأداء نفسه ، وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في إعداد تحليل العمل ، لأن ظروف أو بيئة العمل قد تغيرت وبالتالي فإن الأمر يستوجب تغيير التوصيف.

4. التغير في سلوك شاغل الوظيفة :

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون قاصراً وسيعبر عن سلوك لازال يحتاج إلى الخبرة أو سلوك تحت التدريب ، وبهذا لا يكون التحليل مكتملاً ، ولا يعبر عن الواقع .

العائد والتكلفة من وظيفة تحليل الوظائف (العمل)

يحتاج القيام بوظيفة تحليل العمل إلى تكاليف كثيرة . ومن أهم بنود التكاليف مايلي:

- أجور ومرتببات المسؤولين عن هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية .
- أتعاب المستشارين الخارجيين .
- تكلفة الأساليب المستخدمة في تحليل العمل مثل :
 1. تكلفة قوائم جمع البيانات وقوائم التحليل .
 2. تكلفة الملاحظة .
 3. تكلفة المقابلات .
- تكلفة إعداد وكتابة التقرير الخاص بكل وظيفة .

أما العائد من هذه التكلفة فهو غير مباشر ويظهر كعائد معنوي متمثل في إحساس الموظف أنه في المكان المناسب له ، وأنه يعمل بارتياح ، ورضا عالي كما يظهر العائد في حسن وكفاءة أداء وظائف أخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب تخطيط المسار الوظيفي .

الفصل الرابع

التوظيف

الفصل الرابع

التوظيف

مقدمة

المؤسسات الرياضية بما تمتلكه من أساليب عمل جديدة وإجراءات دقيقة تفشل في تحقيق الأهداف المحددة لها إن لم يتوافر العنصر البشري الكفاء في مختلف المستويات ، القادر على تحقيق الهدف من خلال حسن استغلال المقومات المادية والتنظيمية ، وانطلاقاً من هذا المفهوم تبرز أهمية مرحلة استقطاب واختيار وتعيين العاملين على أسس سليمة ، فالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف هي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمؤسسة الرياضية ، وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم ، وهي أسس تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب ، وهو أمر له أثره البالغ على رفع كفاءة المؤسسة الرياضية .

ويعد إستقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة تدريباً جيداً بما يتفق ومتطلبات العصر للعمل بالمؤسسات الرياضية من الأهمية بمكان وذلك نظراً للتغيرات التنظيمية وتغيرات اللوائح والتغيرات التكنولوجية والتي تتطلب من العاملين بتلك الإدارات أن يلموا بمهارات وآليات تعينهم على مواكبة تلك التغيرات والقيام بمهام وظائفهم بما يحقق أهداف المؤسسات الرياضية التي يعملون بها ويساهموا في دفع الحركة الرياضية ولذا فإن هناك ضرورة لإتباع أسس علمية دقيقة لإستقطاب واختيار تلك العناصر ؛ حيث أن تلك العملية تُعد ذات أهمية خاصة داخل المؤسسة الرياضية وذلك لأنه كلما تم توفير الكثير من طلاب الوظائف كلما كان هناك فرصة أكبر للإختيار من بين هؤلاء المتقدمين لإنتقاء أفضلهم .

ويسعى المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة , ولتحقيق هذا الهدف تسعى الإدارة إلى توفير العمالة الجيدة المؤهلة عند إختيار وتعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة لديها وحيث كما نعلم إن نجاح الفرد في أداء عمله تتوقف على عاملين أساسيين هما:

1. القدرة على العمل .
2. الرغبة في العمل .

وتأتي القدرة على العمل من خلال ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات , والتي يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والخبرة (الممارسة) العملية .

أما الرغبة فتأتي من خلال الحوافز التي يحصل عليها الفرد في عمله سواء كانت مادية أو معنوية , ومقدار الحاجات التي تشبعها له هذه الحوافز .

ما يهمنا هنا هو القدرة على العمل وبشكل خاص تكليف الفرد بالعمل الذي يتناسب مع قدرته على أدائه .

ويبرز هنا دور عملية الاختيار والتعيين في التوفيق بين قدرات ومؤهلات ومواصفات الأفراد مع واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي سيقوم بأدائها , يتم ذلك من خلال معايير الاختيار التي تحدد المؤهلات والقدرات والخصائص المطلوب توافرها في الفرد الذي سيشغل وظيفة معينة , هذه الخصائص والمواصفات يتم تحديدها في ضوء ما يسمى تحليل العمل الذي يتضمن وصفاً للوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وغير ذلك , كما يتضمن مواصفات من سيشغلها من حيث قدرات ومؤهلاته ومواصفاته .

بعد ذلك يأتي دور إجراءات الاختيار لتحقيق التوافق والتطابق بين مواصفات وخصائص الشخص وبين متطلبات الوظيفة .

وعندها سيتحقق الانسجام بين الفرد والوظيفة التي يشغلها , وهذا بدوره سيساهم في تحقيق الرضا لدى الفرد عن العمل الذي يقوم به , وبالتالي ينعكس على أداء الفرد وإنتاجيته .

مفهوم الإستقطاب

تشير لفظة الإستقطاب لغة إلى جمع الأجزاء في ناحية واحدة .

أما إصطلاحاً فهو يعني كافة النشاطات وخاصة الاعلامية التي تجعل المؤسسة الرياضية محور جذب سواء للأموال أو الأفراد أو أي شيء آخر . ويشير الإستقطاب الى كافة النشاطات التي تجعل من المؤسسة الرياضية محور جذب للأفراد الراغبين في العمل والقادرين عليه , بحيث تتمكن من تعزيز مواردها البشرية بأفضل المتاحين في سوق العمل , وبما يتناسب مع إحتياجاتها .

وهناك مجموعة من التعاريف للإستقطاب نذكر منها :

- هو إستمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونوا القاعدة التي يمكن منها إختيار أو إنتقاء أصلح الأفراد لملئ الوظائف الشاغرة .

- كما يعرف (هود جينس) الإستقطاب : النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها .

ومما سبق يمكننا تعريف الإستقطاب بأنه جذب المرشحين المناسبين لشغل وظائف في مؤسسة ما والمسؤولين عن عملية الإستقطاب هم أخصائيين الموارد البشرية بالشركات الذين يقومون بالبحث عن الإحتياجات من داخل المنظمة أولاً وثانياً من خارجها ويعد الإستقطاب نشاط في غاية الأهمية لأنه كلما وفر الكثير من طلاب الوظائف كلما كان هناك فرصة أكبر للاختيار من بين هؤلاء المتقدمين لانتقاء أفضلهم.

ويمكن القول أن الإستقطاب بالمؤسسات الرياضية يعني جذب المرشحين المناسبين لشغل وظائف ما بالمؤسسة الرياضية وذلك إما من خارج المؤسسة أو من داخلها.

وهنا يتبادر الى الذهن السؤال التالي :

هل جميع المؤسسات الرياضية قادرة على القيام بعملية الإستقطاب بشكل فعال ؟
للإجابة على هذا السؤال يمكننا القول بأن فاعلية الإستقطاب تتوقف على عاملين هما :

- أولاً : القدرة على تحديد وتقييم المصادر المختلفة التي يمكن للمنظمة أن تستمد منها حاجتها من الأفراد , ربما تستطيع غالبية المؤسسات الرياضية إن لم يكن جميعها تحديد وتقييم المصادر المختلفة. أما التباين بين المؤسسات الرياضية فهو مرتبط بالعامل الثاني وهو :
- ثانياً : مدى قدرة المؤسسة الرياضية – بصورتها لدى المجتمع - على جذب الأفراد المؤهلين , وهذا العامل يرتبط بمجموعة من العوامل منها :
 1. مزيج الحوافز المقدمة (سواء كانت مادية مباشرة كالأجر وملحقاته أو مادية غير مباشرة كالنقل والسكن وغيرها) .
 2. مواقف المتقدمين تجاه طبيعة ومركز الوظيفة المعلن عنها في ضوء نظرة المجتمع لها وتقييمه لشاغلها .
 3. فرص التعلم والتدريب التي تتيحها المؤسسة الرياضية للعاملين لديها سواء داخل أو خارج البلاد .
 4. فرص الترقى في السلم الوظيفي ومدى إتاحتها .
 5. الظروف المادية المحيطة بالعمل (المباني , التجهيزات , التهوية , النظافة , ساعات العمل وفترات الراحةالخ) .

6. موقع مكان العمل ومدى قربه من محل الإقامة وشبكة المواصلات والطرق الرئيسية .

7. مدى توافر خدمات حضانة الأطفال بالنسبة للموظفات المتزوجات .

أهمية الإستقطاب

كما نعلم إن المؤسسات الرياضية في الوقت الحالي تتميز بمواصفات العاملين لديها , فالمؤسسات الرياضية الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أفراد مبدعين , وعليه فإن الإستقطاب المخطط بإسلوب علمي أمر هام جداً بالنسبة الى المؤسسات الرياضية عموماً وبشكل خاص المؤسسات الرياضية الكبيرة منها , ذلك لأن كفاءتها ونجاحها مرتبط إلى حد كبير بكفاءة ونجاح العاملين لديها , وهنا يمكن القول أن أهمية الإستقطاب تبرز في المساهمة في تحقيق الأهداف التالية :

1. توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
2. الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب الأفراد المناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.
3. الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية عن طريق جذب مرشحين جيدين والإحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
4. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
5. تحقيق المسؤولية الإجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

القائم بعملية الاستقطاب

في المؤسسات الرياضية الكبيرة ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب . وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن الاستقطاب والمقابلات ، والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المؤسسة الرياضية أو من خارجها .

أما في المؤسسات الرياضية الصغيرة الحجم ، فان وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة ، يكون مدير مكتب التوظيف ، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين في المؤسسات الرياضية الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم.

دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الاستقطاب

إدارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
• التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر واستخدام أساليب الاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد . • متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب و تقييمها.	• مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب . • العمل كأخصائيين للاستقطاب والمقابلة المبدئية للمرشحين الجدد .

يبين الجدول السابق عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب ، وقد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية ، أما المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في مرحلة الاختيار النهائي .

خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي :

1. تخطيط القوى العاملة :

حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة الرياضية من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة .

2. طلبات المديرين من العمالة :

وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسدية والذهنية ، والقدرات والمهارات .

3. تحديد الوظائف الشاغرة :

بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضاً في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

4. النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات ، وأيضاً مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، وعدد سنوات الخبرة ونوعها .

5. الاستقطاب :

وهو بداية العملية لجذب العمالة ، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة .

مصادر الإستقطاب

مصادر الإستقطاب يمكن ان تكون إحدى المصادر التالية :

1. المصادر الداخلية :

وهي تعني إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة الرياضية لشغل الوظائف الشاغرة فيها ، ذلك من خلال مايسمى بالمستودع المهاري والذي هو عبارة عن قاعدة بيانات متكاملة عن الوظائف من حيث وصف الوظيفة وكذلك عن الأفراد كالمسن ، الخبرة ، القدرة ، المهارة ، وغيرها من البيانات ، (بحيث أنه عندما تشغل وظيفة ما يتم الرجوع الى هذا المستودع للبحث عنّ يتماثل معها ثم العمل على شغلها عن طريق النقل أو الترقية) .

أ. الترقية :

تقوم بعض المؤسسات الرياضية بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين ، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية ، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة ، والوظائف الأخرى ، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى .

ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها لابد من عملية الاختيار أن تركز على أسس موضوعية ، وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها .

ب. النقل والتحويل :

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة الرياضية عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ، أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة . فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى ،

وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة .

ج. الموظفون السابقون :

قد تلجأ بعض المؤسسات الرياضية إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل ، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل ، وهناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة ، واتباعها يكون أكثر وضوحاً في المنظمات الصغيرة وتحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها ، وأيضاً زيادة الشعور بالرضا بينهم ومن عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة ، أو قد تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقة الشخصية .

د. مخزون المهارات :

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة الرياضية تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها . حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ، ويتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية .

هـ. الإعلان الداخلي :

عندما ترغب المؤسسة الرياضية في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها .

و. عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى المؤسسة الرياضية الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للاتحاق بالمنظمة .

2. المصادر الخارجية :

قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها ، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وأهم هذه المصادر ما يلي :

أ. مكاتب العمل الحكومية :

هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها ، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة ، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الباحثة عن طالبي العمل ، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل ومن الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والنادرة في هذه المكاتب .

ب. مكاتب التوظيف الخاصة :

ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول ، وغالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة ، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد .

وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص الغير مناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة ، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل .

ج. التقدم المباشر للمنظمة :

تستطيع المؤسسة الرياضية أن تحصل على مواردها البشرية ، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف ، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة ، وقدراتهم ، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية ، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم ، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار .

وقد تقوم وكالات التوظيف أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة رياضية لتخصصات معينة .

د. الإعلان الخارجي :

تقوم المؤسسة الرياضية بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية ، والمجالات والدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً والتي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد ، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجالات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المتهمين بالأمر.

أما في حالة الوظائف لا تحتاج الخبرات والتي تتولى المنظمة تدريب المتقدمين على العمل ، فقد تلجأ هذه المؤسسات الرياضية إلى الإعلان في الأجهزة الإعلام الأخرى كالراديو ، والتلفزيون وفي جميع الحالات فإن تلك المنظمات تقوم غالباً بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد وتقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها ، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان واختيار العمالة .

هـ. المدارس والجامعات :

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المؤسسات الرياضية إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها . ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية ، أو حتى العام الدراسي ، كما يتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها .

و. المنظمات المهنية :

تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم ، واختيارهم ، ومنحتهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال

محدد ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين المراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة وحتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وهي تعني بتخريجهم ومنحهم إجازات لممارسة المهنة فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية American Society For Human Resources management بوضع مناهج واختيارات للمديرين الذين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد والموارد البشرية.

ز. الخدمة العسكرية :

تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد تسريحهم من الخدمة ، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة السائقين ، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل .

ح. الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة :

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم أفراد و أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم ، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثقاً بهم وإذا أصدرت منهم توصية اتجاه شخص معين فلا بد وأن تكون في محلها .

ط. النقابات العمالية :

يمكن للمنظمات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية ، والرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل وتتوافر فيهم الخصائص والسمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بهذه النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل والمزايا والوظيفة وغيرها من البيانات التي تهم الفرد.

مزايا ومساوئ مصادر الاستقطاب

تتميز مصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية بعدة مزايا ومساوئ ويمكن أن نذكر منها ما يلي :

1. مزايا مصادر الاستقطاب الداخلي :

تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها :

- **المنظمة لديها فكرة جيدة :** ومعرفة أفضل عن نقاط القوة والضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة . فإذا كان للمنظمة مخزون للمهارات فإنه يمكن استخدامها كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها ، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء الأفراد يكون متاحاً للمنظمة وسهولة التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداداته وتأهيله للترقية .
- **المرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة:** أي ليس للمنظمة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها ، بل أيضاً الأفراد يعلمون أكثر عن منظماتهم وكيفية تشغيلها ، فمثلاً درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى لها إذا ما تم الاستقطاب من الداخل .
- **زيادة دافعية وحماس الأفراد :** أي أن الاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية ومعنوية الأفراد . وذلك عن خلق فرص ترقية ، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى. فإن هذا سيكون له تأثيراً إيجابياً على تحفزهم لتحسين مستوى أدائهم.
- والعكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المؤسسة الرياضية.
- **زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين :** أي زيادة استثمار المؤسسة الرياضية في مواردها البشرية والاستخدام والاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها .

2. مساوئ مصادر الاستقطاب الداخلي:

- بالرغم من المزايا السابقة فإن هناك بعض المساوئ التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المؤسسة الرياضية وتتمثل فيما يلي :
- يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة مبدأً ببيترو والذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطريقة صحيحة .
 - الصراع على الترقية قد يؤدي إلى أثار نفسية سلبية . إذ أن الصراع سعيًا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم يتم ترقيتهم .

- قد يؤدي التعيين من الدخول إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات . فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فإنه يجب اتخاذ الحذر، لضمان تولد الأفكار الجديدة ، والابتكارات وعدم كبتها نتيجة الاتجاهات لدى الأفراد مثل نحن لم تتم بها من قبل .

3. مزايا مصادر الاستقطاب الخارجي :

من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي :

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات المتاحة . عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط .
- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة ، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة الرياضية .
- التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين ، والمهرة والإداريين . ويرجع هذا إلى أنه في حالة التعيين من الداخل يحتاج الأفراد إلى التدريب والتنمية والذي يكلف المؤسسة الرياضية .
- لذلك فإن التعيين من الخارج يكون أحياناً أكثر فائدة خاصة إذا كانت المؤسسة الرياضية تتطلب هذه المهارات بصورة فورية .

4. مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجي :

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي :

- صعوبة جذب وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم .
- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة. فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتاً أطول للتعرف على العمل وللتكيف مع المنظمة. مما يسبب مشاكل للمنظمة ، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات وإجراءات المنظمة.
- الاتجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة ، خاصة الأفراد الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هذا المنصب أو القيام بالأداء .

أساليب الاستقطاب

تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية ، ويتوقف اختبار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة والمنطقة التي تعمل فيها . وفيما يلي سنعرض هذه الأساليب :

1. الإعلان :

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها ، وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي :

- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها .
- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها .
- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين .
- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة كالمرتب وطبيعة وظروف العمل .
- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقدام أو استقبال المتقدمين للوظيفة شخصياً ، بالبريد ، بالتليفون .
- أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة .

وقد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة:-

أ. الإعلانات الداخلية :

وهي عبارة عن ملصقات ، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالمنظمة وتكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها ، أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين ، والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة والذين يتوقع أن يحثوا معارفهم وأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة. وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة ، وقد توضع هذه الإعلانات مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة وفي المداخل الرئيسية لها .

ب. إعلانات بالصحف اليومية والدورية :

غالبا ما تقوم المؤسسات الرياضية بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء . وهناك بعض المنظمات التي

تعمل على الإعلان عن حاجاتها من العمالة في المجالات الدورية والمهنية والتي تكون موجهة إلى أفراد معنيين أو إلى فئات أو مهن معينة . ويكون ذلك غالباً في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي ، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة .

ج. إعلانات من خلال الراديو والتلفاز :

قد تلجأ بعض المؤسسات الرياضية إلى الإعلان في الراديو والتلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع ، ويكون غالباً في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني ، وغالباً ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة ، وعن أسلوب التقدم للوظيفة . وقد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية مثل الغزل والنسيج إلى الإعلان بالميكروفونات المحملة على سيارات صغيرة ، ذلك في المناطق المجاورة للمنظمة والتي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل ، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة ، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة والكتابة ، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريبهم بعد ذلك على أساليب وطرق العمل .

• استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض :

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالباً ، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب وال جذب للموارد البشرية ، وهؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن ، وجهات عملهم ، وأرقام تليفوناتهم الخاصة ، وقد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها ، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد .

وفي حالة احتياج منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فانهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن واستقطاب العمالة التي تتوافر فيها هذه الصفات ويقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم ومعارفهم وإغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها ، وقد يمتد دور هؤلاء المستقطبين إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار ، وقد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية واستكمال باقي إجراءات الاختيار وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف .

• دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة:

تقوم بعض المؤسسات الرياضية بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها ، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه ، وهذه المنظمات غالباً ما تكون جديدة ، وبعض المؤسسات الرياضية الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين ، وتقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من ذوي التخصصات التي تحتاجها للالتحاق بالعمل بها ، وقد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة ، ويتم تقديم المنظمة والمنظمات المشتركة معها في العرض ومن خلال هذه الزيارات والمعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجذب عدداً من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة ولا يرغبون في السفر يومياً وتحمل مشقة الذهاب إلى العودة من العمل والمنظمات التي تقوم باتباع هذا الأسلوب غالباً ما تكون منظمات رياضية صغيرة وغير مشهورة .

• التدريب الصيفي :

تقوم بعض الشركات الصناعية وبعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية ، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف وفي خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالمنظمة أو المنظمة والمزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه المنظمة ، وهذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة بعد تخرجه .

• زيارة المدارس والجامعات :

تقوم بعض المؤسسات الرياضية بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس والجامعات للتعرف على الطلبة الذين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية ، ثم تعريفهم بالمنظمة ومزايا العمل بها ، وخلق الرغبة لديهم للالتحاق بهذه المؤسسة الرياضية .

• الإستقطاب الإلكتروني :

يتمثل هذا الأسلوب بالسماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم عن طريق البريد الإلكتروني ، أو عن طريق موقع على شبكة الإنترنت ، ولأجل هذا الغرض تقوم

بعض المؤسسات الرياضية بإنشاء مواقع على الإنترنت يستطيع الراغبين بالعمل تقديم طلباتهم من خلالها , إلا أن المشكلة هنا تكمن في كيفية جذب متصفح الإنترنت الى هذا الموقع .

بعد أن نكون قد حصلنا على قاعدة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة الرياضية من خلال الاستقطاب , يأتي دور الخطوة الثانية وهي عملية الاختيار , فما هو الاختيار؟ وما هي معاييرها؟ وما هي إجراءاته أو مراحلها؟ وما هي أهميته؟

دور الترغيب التنظيمي في عملية الاستقطاب

يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة ، ويتمثل الجذب التنظيمي في كل السمات والمزايا الإيجابية التي تقدمها المؤسسة الرياضية لتخدم في جذب المتقدمين للوظيفة إلى المنظمة و من أهمها ثلاث وسائل تستخدم لجذب العاملين إلى المنظمة ما يلي :

- الأنظمة التنظيمية للتعويضات .
- الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي .
- السمعة التنظيمية .

الأنظمة التنظيمية للتعويضات:

تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب فمثلاً المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية عكس الحالة بالنسبة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين .

الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي :

إن المؤسسات الرياضية التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطوير الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة ومستقبلهم المهني .

السمعة التنظيمية :

إن سمعة المؤسسة الرياضية بصفة عامة أو الانطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة وتشمل في بعض منها طريقة معاملة الأفراد وطبيعتهم ، وجودة منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وللأسف لا تهتم بعض المؤسسات الرياضية لتكوين انطباع ذهني جيد عنه مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها ولذلك فانه بغض النظر على نوعية العمل أو الصناعة يجب على المنظمات أن تسعى جاهذاة لتكوين انطباع جيد عنها .

الإختيار

تعريف الاختيار

هناك مجموعة من التعاريف لعملية الاختيار :

- العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة , ثم مقابلتهم , وتعيينهم في نهاية الأمر.
- هي المرحلة الثانية من عملية التوظيف وتشكل هذه العملية الجسر الذي يربط بين الفرد في بيئته الخارجية والوظيفة في بيئتها الداخلية وتحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة لتحقيق الاختيار الفعال ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين مواصفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية.

مما سبق يمكننا تعريف عملية الاختيار كما يلي :

الاختيار هو العملية التي تسمح باختيار الشخص المناسب للوظيفة من بين مجموعة من المرشحين ، أو هو سلسلة من الخطوات تؤدي لاتخاذ القرار بتعيين أحد المرشحين بداية من التقدم للوظيفة وانتهاء بقرار التعيين.

كما يعرف بأنه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين ، فريق تقبله المؤسسة الرياضية لتعيينه في الوظائف الشاغرة ، وفريق ترفضه أو تؤجله .

أهداف الإختيار

يمكن تحديد أهداف عملية الاختيار كما يلي :

1. تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
2. تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.
3. تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل.
4. تحقيق درجة رضا عالية بين الموظفين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ويقول المدير التنفيذي لإحدى الشركات الأمريكية : (اعتقد أن اللعبة الوحيدة الآن هي لعبة الأفراد , فإذا تمكنت من الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب فلن تكون هناك مشكلة بعد ولكن إذا فشلت في ذلك أي وضعت رجلاً غير مناسب في وظيفة ما ، فلن يكون باستطاعة أي إدارة على وجه الأرض أن تتخذ الموقف).

ويعتبر الاختيار عملية ذات أهمية كبيرة لمعظم المؤسسات الرياضية لما يؤديه من:

1. الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المؤسسة الرياضية فضلاً عن بقائها واستمرارها.
2. إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه.
3. خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل تجاه المؤسسة الرياضية خصوصاً في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة مما يسهل مهمة المؤسسة الرياضية في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل دوران العمل.
4. توزيع العمالة بين المؤسسات الرياضية على أسس سليمة.
5. رفع الروح المعنوية للعاملين ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستقرار في العمل.
6. توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المؤسسة الرياضية سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدالة الأجور.

ويمكن لنا إبراز أهمية عملية الاختيار من خلال الآثار السلبية الناتجة عن الاختيار السيئ ومنها :

- انخفاض مستويات الأداء في المؤسسة الرياضية , فعندما نختار شخص لا تنطبق مواصفاته وخصائصه على شروط ومتطلبات الوظيفة فالشيء المؤكد هنا أن أدائه لن يكون كافياً.
- ارتفاع معدلات دوران العمل في المؤسسة الرياضية , فعند اختيار شخص لا تنطبق مواصفاته وخصائصه مع شروط ومتطلبات العمل لن يكون هناك انسجام بين الشخص والعمل مما يدفع به إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يناسبه.
- ارتفاع تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين , فعند اختيار شخص غير مناسب قد تقوم المؤسسة الرياضية نتيجة لانخفاض الأداء مثلاً إلى التخلي عن هذا الشخص والبحث عن آخر أكثر تطابقاً مع شروط الوظيفة مما يحملها تكاليف إضافية مباشرة وغير مباشرة.

معايير الاختيار

معايير الاختيار هي تلك الخصائص والموصفات التي يجب توافرها في المرشح للوظيفة وهي الخصائص والموصفات المستمدة من تحليل بطاقات وصف الوظائف للوصول لمستويات عالية من الأداء . ومن أهم هذه المعايير:

1. **مستوى التعليم :** حيث يتم تحديد مستوى معين من التأهيل العلمي لشاغل الوظيفة كدرجة المؤهل والتخصص الدراسي ، وأحياناً يتم تحديد الشهادة الدراسية من جهة معينة لاتفاق نظم دراستها مع نظم العمل بالمؤسسة الرياضية ، وكذلك اشتراط تقدير معين عند التخرج .
2. **الخبرة السابقة :** وتمثل أهمية خاصة لدى معظم المؤسسات الرياضية لأنها تعني ممارسة العمل بطريقة أفضل لطالب الوظيفة ، ومؤشراً لنجاح أدائه مستقبلاً ، وقد تكون الخبرة بعدد سنوات الممارسة السابقة للمهنة أو سنوات العمل بأخر جهة ألتحق بها ، بينما تميل منظمات رياضية أخرى لتعيين حديثي التخرج وتدريبهم لخفض تكلفة العمل وترقية العاملين الحاليين بالمنظمة .
3. **الصفات البدنية (الجسمانية) :** حيث تتطلب بعض الأعمال صفات معينة كالطول أو قوة الذراع ، أو الجمال والأناقة مثل الضيافة الجوية وشركات الطيران والشركات السياحية والفنادق ، بينما منظمات أخرى الرجال في الأعمال ذات الظروف القاسية.
4. **الصفات الشخصية :** التي تشير لنمط شخصية الفرد ، فالزواج والأولاد مثلاً قد يعنوا استقرار الفرد نفسياً وأن معدل أدائه سيكون أعلى من الأعزب ، وكذلك العمر .. وغيرها من الصفات التي تهتم بعض المنظمات بإجراء اختبارات

للشخصية ، فمثلاً رجال العلاقات العامة والمبيعات والاستقبال يجب أن يميلوا للاجتماعية وليس للانعزال والانطواء وهكذا

كما أن هناك إضافة إلى المعايير السابقة مجموعة من الشروط الواجب توافرها فيمن يتم اختيارهم للعمل في الشركات الدولية هي:

- القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الاجتماعية والثقافية والقانونية في البلد المضيف.
- القدرة على تحقيق التواصل والتفاعل الايجابي مع عناصر البيئة الجديدة.
- رغبة وقدرة المرشح وأسرته على العمل في ظروف دولية وتحمل مشقة الاغتراب والبعد عن الوطن وخاصة عندما يكون هناك اختلافات كبيرة بين الدولتين.
- الإلمام بلغة البلد المضيف وثقافته بشكل كبير.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار

1. تحديات داخلية : وتتضمن :

- وعي الإدارة سواء كانت إدارة الموارد البشرية أو المديرين على مختلف المستويات الإدارية بالأساليب العلمية في اختيار العاملين وبالقيود القانونية .
- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية يجعل عملية الاختيار والتعيين غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.
- سوء تخطيط الموارد البشرية ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المؤسسة الرياضية من الموارد البشرية وبالتالي وضع إدارتها أمام مسؤولية غير محددة.
- ضعف عملية التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغلها.
- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة.
- شكلية فترة التجربة ؛ بسبب ضعف المراقبة للمرشح للتعيين الذي تم اختياره .
- عدم دعم إدارة المؤسسة الرياضية لعملية الاختيار والتعيين ؛ مما يفقدها أهميتها وجدية أدائها .
- عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار ، باعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار.
- زيادة التكاليف ؛ بسبب عدم دقة الإجراءات واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.

2. أما التحديات الخارجية فتتضمن :

- المنافسة الشديدة التي تواجهها الإدارة في استقطاب القوى العاملة الماهرة وذات المهارات الفائقة في التكنولوجيا والبحوث والمعرفة والابتكار
- الحاجة الدائمة لمقابلة احتياجات العملاء سواء من داخل المنشأة أو العملاء من مستهلكي ومستخدمي السلعة أو الخدمة
- أدت ظروف العولمة إلى ضرورة البحث عن أساليب جديدة ومصادر جديدة في اختيار العاملين
- تأثير العوامل الثقافية من حيث تعيين الأقارب والمعارف وأصحاب الكفاءات
- القيود القانونية التي يجب أن تراعيها الإدارة في اختيار العاملين والمعاقين والأجانب

مداخل تصميم عملية الاختيار والتعيين

1. المدخل التعويضي :

بموجب هذا المدخل يمر طالب التوظيف بعدد من المراحل والاختبارات المصممة على شكل حواجز أو عوائق عليه اجتيازها جميعها ويخصص عادة لكل حاجز عدداً من النقاط تحدد حسب مدى أهميته والمتقدم الأفضل هو الذي يحصل على عدد من النقاط أكثر من غيره و يوضع عادة حداً معيناً للنقاط يجب أن يحققه المرشح كحد أدنى للتعيين فإذا كان هذا الحد الأدنى مثلاً 60 نقطة من أصل 100 فإن كل متقدم يحصل على 60 نقطة وما فوق يعتبر ناجح وإذا كان عدد الذين حصلوا على 60 نقطة وما فوق أكثر من عدد الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة ؛ يؤخذ في هذه الحالة الأكثر مجموعاً فالأقل وهكذا.

يتضح من خلال هذا المدخل أنه مطلوب من كل المتقدمين اجتياز جميع مراحل عملية الاختيار وإن حصل أحدهم على نقاط قليلة في واحدة منها أو أكثر لا يستبعد من عملية الاختيار بل يكملها حتى آخرها لأن قرار الانتقاء يتخذ في ضوء مجموع النقاط التي يحققها المتقدم خلال اجتيازه لجميع العوائق أو المراحل.

يؤخذ على هذا المدخل أنه لا يأخذ في اعتباره المواصفات الأساسية التي لا غنى عن توفرها في المرشح للتعيين والتي افتقاره لها يؤدي إلى عدم إمكانية نجاحه في العمل المتقدم للتعيين فيه . في ظل ذلك لا يستخدم هذا المدخل إلا في حال كون المواصفات المطلوب توفرها في المتقدم جميعها عامة وليست أساسية استناداً إلى أن الصفة المتوفرة بدرجة عالية لدى المتقدم تغطي الصفة المتوفرة لديه بدرجة ضعيفة.

2. مدخل الحواجز المتعددة :

تصمم عملية الاختيار بموجب هذا المدخل على شكل عوائق على المتقدم اجتيازها جميعها بنجاح فاجتياز المرحلة الأولى شرط أساسي لدخوله للمرحلة التالية وتصمم كل مرحلة بشكل تكشف عن صفة معينة يحتاجها العمل ومطلوب توفرها لدى المتقدم وبالتالي فإن فشله في اجتياز المرحلة يعني افتقاره لهذه الصفة وهذا يعرضه للاستبعاد من عملية الاختيار وعدم إكماله للمراحل المتبقية منها.

يتضح أن تطبيق هذا المدخل مصمم للوظائف التي تحتاج مجموعة من الخصائص الأساسية التي لا غنى عن توفرها في المستقطبين ، فإذا كانت الوظيفة المراد شغلها على سبيل المثال منقذ في نادي للسباحة نجد أنه من الضروري توفر الخصائص الأساسية التالية لمن يريد أن يشغل هذه الوظيفة :

- لائق صحياً وبدرجة ممتازة .
- يجيد السباحة وبدرجة ممتازة .
- يعرف كيف ينقذ الغريق بمهارة وسرعة .
- يعرف كيف يقدم الإسعافات الأولية للغريق .

ونجد في هذا المثال أنه لا يمكن انتقاء متقدم يفتقر لإحدى هذه الخصائص وبالتالي تصمم عملية الاختيار هنا من أربعة مراحل يجب على المتقدم تخطيها جميعها بنجاح.

3. مدخل العمليات المختلطة :

وهو مدخل يجمع بين المدخلين السابقين وتصمم بموجبه عملية الاختيار بحيث تشمل على قسمين من المراحل:

- **القسم الأول :** يشتمل على مرحلة أو أكثر للكشف عن خصائص أساسية لا غنى عنها لأداء الوظيفة وبالتالي يتوجب على المتقدم اجتياز كل منها بنجاح.
- **القسم الثاني :** فيشمل على مرحلة أو أكثر يمر فيها المتقدم ولكل مرحلة مجموعة من النقاط حيث يتقرر قبول أو رفض المتقدم في ضوء مجموع النقاط التي يحصل عليها في نهاية المراحل.

أدوات الاختيار

1. طلب التوظيف :

هو نموذج يملأه المتقدم يوضح فيه خصائصه وخبراته العلمية السابقة ويتمثل الهدف من استخدامه في توفير المعلومات المطلوبة عن المتقدم في صيغة تساعد على تقييم اختصاصه مثل المؤهل والتدريب والخبرة العملية السابقة والسن والحالة الاجتماعية ويسهم ذلك في التنبؤ بالاحتمالات المتوقعة لنجاحه في الوظيفة المراد شغلها وتسهم استيفاء تلك الطلبات في توفير أربعة أنواع من المعلومات وهي :

- الحكم على بعض النواحي الجوهرية والهامة لدى المتقدمين .
- التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بالمعدلات السابقة لنمو وتقدم الفرد وماهي السمات الضرورية التي يجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية.
- إمكانية التعرف على درجة استقرار المتقدم اعتماداً على تاريخ خدمته السابق.
- استخدام بيانات مثل طلب التوظيف في التنبؤ بمن سوف ينجح في أداء الوظيفة ومن لا يستطيع ذلك.

2. المقابلة الشخصية :

تعد المقابلة الشخصية أهم الوسائل المستخدمة في تقييم واختيار طالبي التوظيف حيث تتيح الوقوف على معلومات كثيرة من خلال التفاعل الشخصي ولا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى وتستهدف المقابلة الحصول على المعلومات التالية:

- السمات الشخصية للمتقدم مثل الإعتداد بالنفس والحساسية واللباقة والكيافة والمظهر الشخصي والاتجاهات والأهداف والتطلعات والميول.
- الخبرة العملية السابقة من حيث الاختصاصات والمسؤوليات ودرجات النجاح والإنجازات البارزة ونواحي الفشل وأسبابه.
- الخلفية التعليمية من حيث المؤهلات والتقدير والتخصص العلمي وسبب تفضيله.

3. اختبارات التوظيف :

هي الاختبارات التي تقيس القدرة على التفكير وبعض القدرات العقلية مثل الذاكرة والتفكير ويمكن تقسيم هذه الاختبارات إلى القدرات المعرفية (العقلية) الحركية ، البدنية ، الشخصية ، والإهتمامات والإنجاز في العمل .

مراحل وخطوات الاختيار

1. استقبال طالبي العمل :

وتتضمن هذه الخطوة استقبال الأفراد الراغبين بالعمل في المؤسسة الرياضية , حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع برنامج متكامل لاستقبالهم وتعريفهم بالمؤسسة الرياضية يتضمن من سيقوم بالاستقبال والترحيب وتحديد شعب وأقسام المؤسسة الرياضية التي سيقومون بزيارتها , ويقوم المستقبلون أيضاً بتقديم معلومات عن المنظمة وأهدافها وسياساتها تجاه العاملين لديها , وعلى ضوء هذه المعلومات يقرر المتقدمون الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للعمل عدم الاستمرار في إجراءات الاختيار , كما يمكن أن تترك آثار نفسية إيجابية على الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة , وهذا يزيد من فرص اختيار أصلح الأفراد من جهة , ويقلل نفقات الاختيار من جهة أخرى .

أ. **المقابلة المبدئية (الأولية) :** وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة مبدئية للمتقدمين بهدف استبعاد المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم شروط أساسية يجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة , فتتم مقابلتهم واستكمال بعض الجوانب غير الواضحة في المستندات المقدمة حيث يتم استبعاد من يفتقرون لبعض الخصائص المطلوبة وتوفير تكلفة إجراءات الاختيار التالية بشأنهم , هذا بالإضافة إلى إعطاء المتقدمين لشغل الوظائف صورة واقعية عن المنظمة من ناحية ظروفها وتاريخها وانجازاتها وكذلك القيود والمشاكل التي تواجهها وظروف العمل والأجور وفرص التقدم المتاحة بالمنظمة , فلا بد من الإشارة إلى أن هذه المقابلة لا تتطلب تحليلاً تفصيلياً للمتقدمين وإنما يكتفي بالسؤال عن أنواع الأعمال التي يفضلونها ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم وتقويم عام لمظهرهم ومعلومات عامة أخرى لها علاقة بالوظائف التي من المحتمل أن يشغلونها.

ب. **تلقى وفحص طلب التوظيف :** تبدأ بعد إجراء التصفية المبدئية على ضوء نتائج المقابلة الأولية حيث يتم تلقي طلبات التوظيف هذه إما عن طريق حضور المرشح شخصياً أو عن طريق البريد ؛ وطلب التوظيف هذا هو عبارة عن نموذج مصمم من قبل المنظمة الطالبة يمكّنها من الحصول على معلومات ضرورية عن المتقدم للعمل , حيث يملؤه المتقدم لشغل الوظيفة ويوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة ولا بد من الإشارة هنا إلى أن صياغة طلب الاستخدام تختلف في تفصيلاتها ومكوناتها من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى , ولكن عموماً يمكن القول بأن نموذج طلب الاستخدام يحتوي على : بيانات شخصية تتعلق بالمتقدم , الاسم , العمر , الجنس , مكان وتاريخ الولادة , الحالة الاجتماعية , الجنسية .

- بيانات تتعلق بالحالة الصحية والجسمانية , مثل مدى تناسب صحته العامة مع ظروف أداء العمل , وخلوّه من أمراض معينة.

- بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي , كالمؤهلات الدراسية التي يحملها , والتخصص , المدارس أو الجامعات التي درس بها , تاريخ هذه المؤهلات ودرجة النجاح أو التقدير.

- بيانات تتعلق بالخبرة السابقة , والأعمال التي مارسها المتقدم , والجهات التي عمل بها والمدة التي قضاها لدى كل جهة , وأسباب ترك العمل لدى هذه الجهات.
- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عنه , وذلك للتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الاستخدام.

وهنا يتم فحص طلبات الاستخدام للتأكد من أن المتقدم صالح لشغل الوظيفة أم لا , بالإضافة إلى ذلك له استخدامات أخرى منها :

- يمكن استخدامه في مرحلة المقابلة في حال احتاجت لجنة المقابلة أو المقابل لاستيضاح أية نقطة.
 - يستخدم كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدم يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
 - يمكن استخدامه كأداة في متابعة وتقييم عملية الاختيار.
2. الاختبارات :

تعتمدها معظم المنظمات للتعرف على مدى توفر مجموعة المهارات والمؤهلات ومدى توافقها مع خصائص وشروط الوظيفة الشاغرة فليس المقصود بالاختبارات مجرد قياس مدى تحصيل المتقدم واستيعابه وتذكره لمعلومات ومعارف محددة بقدر ما يقصد منها قياس مدى قدرته على استخدام معلوماته واستفادته منها في التطبيق العملي وقدرته على الحكم والاستدلال والكشف عن ميوله واستعداده وكفاءته بما يمكنه من الالتحاق بعمل يتفق مع استعداده وقدراته وخبراته هذا بالإضافة إلى قدرة الشخص على النمو والتقدم والقدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وتفتح الاختبارات باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بما يضمن اختيار أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات العمل.

يمكن القول إن الاختبارات أكثر موضوعية وأقل تحيزاً بالنسبة إلى الوسائل الأخرى وخاصة المقابلات إلا أن استخدام الاختبارات له حدود يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي :

- إن الاختبارات تعتبر جزء من عملية المفاضلة بين المتقدمين ولا يمكن الاعتماد عليها فقط في تقرير صلاحية المتقدم من عدمها.

- تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه ومدى إلمامهم بأبعاده.
- تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين لكنها لا تضمن أنه سيؤدي ذلك العمل في المستقبل.

أنواع الاختبارات

يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة يمكن تقسيمها عموماً إلى الأنواع التالية :

أ. اختبارات الأداء :

وتهدف لقياس الأداء العضلي والمهارة التي يملكها للتقدم لشغل الوظيفة المعنية وهنا يطلب من المتقدم أداء الأعمال التي سيكلف بها عند شغل الوظيفة , فمثلاً يطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عدد من الصفحات ثم تحسب المدة التي استغرقها وعدد الأخطاء التي ارتكبها أو مثل اختبارات المتقدمين لأعمال الرسم الهندسي ويستخدم هذا النوع من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف التي يوجد معايير مادية لقياس كيفية أدائها وبالتالي لا تصلح للوظائف الإدارية والإشرافية.

ب. اختبارات الذكاء :

لاشك أن درجة الذكاء تختلف من فرد لآخر , كما أن كل عمل أو وظيفة تتطلب درجة ذكاء تختلف عما تتطلبه الوظائف أو الأعمال الأخرى , ويمكن القول أنه كلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما تطلبت درجة أعلى من الذكاء.

عموماً لا تعتبر اختبارات الذكاء وحدها كافية للحكم على صلاحية الفرد , حيث أن نجاح الفرد في أداء عمله يتوقف على عوامل أخرى بالإضافة إلى الذكاء , كدرجة الولاء للمنشأة مثلاً , أو القدرة على قيادة الآخرين أو التعاون معهم , إضافة إلى ذلك لا يمكن أن نعتبر النتيجة السيئة للاختبار دليلاً على الغباء دائماً فقد يكون السبب اضطراب ذهني أو عصبي وقت الاختبار.

وتعد أكثر الاختبارات شيوعاً وأقدمها استخداماً فهي تقيس درجة الذكاء والذاكرة وأسلوب التفكير وقوة المحاكاة ودقة الملاحظة وتقيس القدرة على التركيز والقدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.

ج. اختبارات الاستعداد والقدرات :

الهدف الرئيسي من هذه الاختبارات هو قياس قدرة الشخص على التعلم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها وإمكانيات المتقدم للنجاح والنمو داخل المنظمة, بمعنى أنها تسعى لاختبار القدرات الكامنة أو المحتمل ظهورها من التعلم , بحيث يمكن التمييز بين من يعدون بنتائج طيبة في أداء العمل ومن لا يعدون بذلك . ومنها اختبارات الذاكرة والتنسيق واتخاذ القرارات والفهم والابتكار.

د. اختبارات الميول للعمل :

الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة وميل المتقدم للوظيفة وحبّه وولاءه لأداء هذا العمل , حيث يعتقد مؤيدو هذه الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى عمل معين يستطيع أن يتقنه بسرعة , وسيكون أدائه أفضل من الآخرين.

هـ. اختبارات تحريرية :

هي مسألة يجيب عليها المتقدم تحريراً لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها وقد تكون الأسئلة مفتوحة حيث يترك للمتقدم أن يجيب على الأسئلة بأسلوبه الخاص أو تكون أسئلة محددة ومتعددة الإجابات حيث يختار من بينها وقد تجمع بين النوعين.

و. اختبارات الشخصية :

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها , حيث كما نعلم لكل وظيفة أو عمل خصائص شخصية معينة تتناسب معها , ومن أهم هذه الخصائص (الاعتماد على الذات , الاتزان النفسي , الثقة بالنفس , التكيف الاجتماعي , التكيف العاطفي , حب القيادة أو الزعامة).

وهذه الاختبارات تسعى لقياس النمو العام لشخصية المتقدم متضمناً سمات مثل النضج والحساسية والانتماء والتعاون والانطواء لعل هذا لنوع أصعب أنواع الاختبارات , ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الخصائص والسمات غير ملموسة

وبالتالي من الصعب قياسها بدقة , بالإضافة إلى صعوبة تحديد نوع الشخصية الملائم لكل وظيفة أو عمل .

ز. اختبارات الاتجاهات :

تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل . بحيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل.

✓ السؤال الذي يطرح نفسه بعد أن استعرضنا أنواع الاختبارات هو :

هل تستخدم جميع الأنواع السابقة بالنسبة لجميع الوظائف وهل جميع هذه الاختبارات جيدة ؟

لا يمكن القول أن جميع الأنواع السابقة تستخدم بالنسبة لجميع الوظائف لأن اختيار نوع أو أكثر إنما يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها وما تحتاج إليه من قدرات واستعدادات خاصة في شأغها , وهذا ما يتم تحديده عن طريق ما يسمى تحليل الوظيفة الذي يتضمن وصف للوظيفة ومواصفات شأغها , وهنا يمكننا القول أن عدد الاختبارات المستخدم يتناسب طردياً مع مستواها في الهيكل التنظيمي , بحيث كلما زاد مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما زاد عدد الاختبارات والعكس صحيح.

أما بالنسبة إلى جودة الاختبارات فإن هناك مجموعة شروط ينبغي أن تكون متوافرة في أي اختبار لكي يكون جيداً وهذه الشروط هي:

(1) **الدقة (المصادقية) :** بمعنى أن يقيس الشيء الذي صمم من أجله , فاختبار الذكاء مثلاً يجب أن يصمم على أساس معايير تمكّن من قياس الذكاء فعلاً وليس الشخصية.

(2) **الثبات :** أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف التي طبّق فيها وفي أوقات مختلفة , وكذلك يتصف الاختبار بالثبات إذا طبّق عدة مرات على الفرد وأعطى نفس النتائج.

(3) **ويجب أن يكون مستوى الصعوبة والسهولة في الاختبار معقولاً :** بالنسبة للمجموعة المختبرة , فلا يكون صعباً للغاية ولا يكون سهلاً للغاية بحيث لا يمكنه التمييز بين الأفراد المختبرين , ويمكن التأكد من مستوى السهولة والصعوبة من خلال تجربته على عينة من الأفراد تمثّل المجموعة تمثيلاً دقيقاً.

4) **الموضوعية :** أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء بالنسبة للأفراد محل الاختبار أو بالنسبة للمصحح.

5) **يجب أن يكون هناك قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار :** من ناحية الطريقة الواجب استخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة وكيفية وضعها وتفسيرها حتى تكون جميع العوامل التي تؤثر على نتيجة الاختبار ثابتة ولا يبقى سوى متغير واحد هو إجابات الأفراد أنفسهم.

6) **يجب أن يكون الاختبار مقتناً بمعنى أن نتائجه تعطي واحداً لدى الجميع :** فإذا قلنا أن شخص حصل على 30 درجة من أصل 50 درجة في اختبار معين للذكاء , فيجب أن يكون الشخص قد حصل على هذه الدرجة نتيجة لاختبار الذكاء المصمم للأفراد من نفس سنّه , بحيث لا نعطي للصغار اختبار مصمم للكبار ونقول أنهم حصلوا على 10 من 50 مثلاً , فهذا لا يعتبر اختباراً مقتناً.

بعد أن تطبق هذه الاختبارات على المتقدمين يبقى من تنطبق عليهم الشروط والمواصفات المطلوبة للعمل أما البقية فيتم استبعادهم , وهنا تأتي المرحلة التالية وهي المقابلات.

3. المقابلات الشخصية :

تعد المقابلة من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم واختيار المتقدمين للعمل , حيث تتيح الكشف عن معلومات لا يمكن الكشف عنها بنفس الدقة بالوسائل الأخرى كالاختبارات , إضافة إلى التأكد من المعلومات الواردة في طلب التوظيف.

ويمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجهاً لوجه يجري فيها تبادل الآراء والمعلومات في نواحي معينة يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن المنظمة بهدف اكتشاف المزايا والصفات الإيجابية والسلبية في الطرف الثاني المتمثل بالمتقدم أو المتقدمين للعمل في المنظمة .

عموماً يمكن القول أن المقابلة الشخصية تهدف للتعرف على:

1. السمات الشخصية للمتقدم كالثقة بالنفس واللباقة والمظهر الشخصي والاتجاهات والأهداف والميول.
2. الخبرة العلمية السابقة من حيث الاختصاصات ودرجة النجاح والإنجازات البارزة ونواحي الفشل وأسبابه.
3. الخلفية التعليمية من حيث المؤهلات والتخصص العلمي وسبب تفضيله.

أيضاً تهدف المقابلة إلى محاولة الإجابة على أسئلة مثل:

- هل يستطيع المتقدم أداء الوظيفة فعلاً ؟
- هل لدى المرشح الدافعية للاستمرار في العمل لوقت طويل ؟
- هل يستطيع الموظف أن يتكيف مع العاملين في المنظمة ؟

واللحصول على نتائج إيجابية من المقابلات هناك مجموعة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار هي :

- 1- **الثبات والدقة :** الثبات بحيث لو أعيد مقابلة نفس الفرد أكثر من مرة باستخدام نفس الأسلوب في المقابلة الأولى لحصل الفرد على نفس النتائج تقريباً في كل مرة تعاد فيها المقابلة , والدقة تعني أن تقيس الصفة أو الخاصية موضوع البحث وليس غيرها.
- 2- يجب أن يكون هناك معايير محددة للمقابلة يتم بموجبها قياس المواصفات المطلوبة بشكل عادل ودقيق , وذلك للتخفيف من تحيز المُقابل.
- 3- ينبغي أن تكون أهداف المقابلة محددة بدقة ووضوح , وأن تكون الأسئلة الموجهة والإجراءات المتخذة ذات علاقة بطبيعة العمل والوظيفة , كما يجب عدم الخروج عن أهداف المقابلة.
- 4- يجب عدم التركيز على المعلومات السلبية عن المتقدم فقط وإنما التكافؤ بين السلبيات والإيجابيات ومن ثم الحكم على الصلاحية.
- 5- يجب أن لا يسمح لأي شخص بالاستمرار في المقابلة أو المراحل اللاحقة من عملية الاختيار والتعيين , ما لم يملك أدنى متطلبات العمل لأن هذا يعني هدراً في الجهد والمال.
- 6- الحرص على عدم الإدلاء بمعلومات غير صحيحة سواء عمداً أو سهواً , وكذلك على عدم التغاضي عن أي معلومات تكشف نواحي سلبية في الماضي الوظيفي للأفراد وعندما تكون تلك المعلومات ضرورية يجب التأكد من صحتها من واقع بيانات طلب الاستخدام.

ولكي تنجح المقابلة أيضاً يجب أن تكون مخططة بشكل مسبق وعادة ما يتضمن تخطيط المقابلة ما يلي :

1. تحديد أفضل نمط أو أسلوب للمقابلة.
2. تحديد طبيعة المعلومات التي نسعى لمعرفة.
3. الاختيار السليم للمُقابل أو (هيئة المقابلة) بما يتناسب مع نمط أو أسلوب المقابلة الذي سيستخدم , وهنا لابد أن نأخذ بعين الاعتبار نوع ودرجة المهارة اللازمة في إدارة المقابلة , المستوى الوظيفي , الخلفية العلمية المناسبة.

4. التوقيت المناسب للمقابلة , فمن غير المعقول أن تتم المقابلة بعد انتهاء ساعات العمل حيث يكون المُقابلون مرهقون فتقل البشاشة ويقل التركيز.
5. إعطاء المدة الكافية للحصول على المعلومات المطلوبة.

أسس ومبادئ إدارة المقابلات

هناك العديد من الأسس والمبادئ التي تحكم الإدارة الفعّالة للمقابلات من أهمها:

- 1- **مبدأ التعاون والاهتمام** , حيث يجب على الشخص الذي يقوم بالمقابلة السعي لكسب اهتمام وتعاون الشخص الذي تجري معه المقابلة , وهذا ما يؤدي إلى خلق جو تعاوني بين الطرفين يسهّل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.
- 2- **التشجيع** , وهنا يجب على المُقابل أن يشجّع الشخص الذي تجري معه المقابلة على التحدّث بحريّة والكشف عن حقيقة نفسه.
- 3- **مبدأ الاستماع والإنصات** , حيث يجب على المُقابل أن يستمع وينصت جيداً لكل ما يقوله الشخص الذي تجري معه المقابلة حتى يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة كاملة.
- 4- إذا كان هناك لجنة (هيئة) للمقابلة فيجب أن لا يكون هناك مغالاة في عدد أعضاء الهيئة كي لا يؤثر ذلك على نفسية الأشخاص أو الشخص الذي تجري معه المقابلة وبالتالي المعلومات التي يقدّمها.

أنواع المقابلات

تقسم المقابلات من حيث الأسلوب إلى الأنواع التالية :

1. المقابلة غير الموجهة

وهي المقابلة غير المخططة ولا تجري على أساس منظّم تترك فيها حرية كاملة للقائم على المقابلة في توجيه الأسئلة التي يراها مناسبة للحصول على المعلومات التي تساعد في الحكم على صلاحية المتقدم من عدمها , وأيضاً تترك للمتقدّم حرية الإجابة , وعادة يستخدم فيها أسئلة عامة من قبيل , أخبرني عن أعمالك السابقة وخبرتك ودرجة مهارتك فيها , ما هي آمالك في الحياة ؟ وغيرها من الأسئلة العامة.

2. المقابلة الموجّهة

وهي المقابلة المخططة والتي تتم وفق أساس منظم , حيث يحدد الإطار العام للمناقشة والخطوط الرئيسية التي يسير المُقابل على هداها , وكذلك الهدف المطلوب ونوع المعلومات المراد الحصول عليها , وهنا لا تحدد أسئلة وإنما تعطى حرية للمُقابل في توجيه الأسئلة التي يراها وذلك في حدود الإطار العام المرسوم مسبقاً وهذا النوع يتطلب درجة كبيرة من الخبرة والمهارة من جانب الشخص الذي يقوم بالمقابلة.

3. المقابلة المقننة أو النموذجية

يختلف هذا النوع عن النوع السابق في أن الأسئلة محددة مسبقاً ويستخدم المُقابل نموذج موحد للأسئلة بالنسبة لجميع المتقدمين للحصول على المعلومات المطلوبة , وبذلك لا يعطى المُقابل أية حرية وإنما يتقيد بقائمة من أسئلة معينة لا يحيد عنها , ويلقيها بالترتيب والطريقة المرسومة.

4. المقابلة الانفعالية

يتمثل هذا النوع بأن يقوم المُقابل بوضع الشخص الذي تجري معه المقابلة في وضع المدافع عن طريق توجيه أسئلة انتقادية أو مثيرة للأعصاب أو محرّكة للعواطف , وإلقائها بطريقة جافة بحيث تظهر العداء للشخص , وذلك لاختبار قدرته على التحمل في المواقف العصبية والأزمات ومعرفة قوة أعصابه وثباته. غالباً ما تستخدم للأفراد الذين سيقومون بأعمال الاستطلاع والتجسس أو غيرها من الأعمال التي تتطلب قوة وثبات أعصاب واتزان وعدم تهوّر والبعد عن العاطفة.

كما يمكن أن تقسم المقابلات تبعاً لعدد المُقابلين أو عدد المُقابلين إلى مقابلات فردية ومقابلات جماعية.

أخطاء المقابلة

يمكن أن يقع المُقابل أو المُقابلون في بعض الأخطاء خلال المقابلة منها:

1. الميل إلى الأحكام الشخصية غير الموضوعية , فمثلاً إذا كان لدى المُقابل انطباع بأن النساء لا يعملن بصورة جيدة فإنه سينظر إليهن من هذا المنظور.
2. توجيه أسئلة إيحائية , كأن يسأل المُقابل المتقدم أنت تفضّل وظيفة مندوب مبيعات أليس كذلك ؟ فهذا السؤال يوحي للمتقدم أن عليه الإجابة بنعم.
3. توجيه أسئلة غير مخططة أو غير مصممة على أساس تحليل الوظيفة.

4. توجيه أسئلة عامة نمطية للمتقدمين لشغل الوظائف المختلفة , فلا تستطيع هذه الأسئلة التمييز بين الأفراد وفقاً للتمييز بين الوظائف.
5. التركيز على الجوانب السلبية في المتقدم , والتقاط الأخطاء منذ بداية المقابلة , بشكل أكبر من الجوانب الإيجابية.
6. التأثير بالحاجة العاجلة لشغل الوظائف وتقييم المتقدم بشكل سريع تلبية لهذه الحاجة العاجلة.
7. وقوع المقابل تحت تأثير الهالة فيقوم بتقييم المتقدم بدرجات عالية لمجرد إعجابه بصفة من صفاته , أو العكس.
8. تأثير الجوانب غير اللفظية كالابتسامة والنظرة الغريبة للقائم بالمقابلة وكيفية الحديث وطريقته.

الأسئلة الشائعة في المقابلات

تثار في المقابلات أسئلة عديدة من بينها ما يلي:

- (1) لماذا تركت آخر وظيفة ؟
- (2) لماذا تريد هذه الوظيفة ؟
- (3) يلاحظ التغير المستمر في مجال عملك ؟
- (4) ما هي رأيك أهم جوانب قوتك وضعفك ؟
- (5) كيف وصل إليك وجود وظيفة لدينا ؟
- (6) هل يمكنك الانتقال إلى مدينة أخرى إذا طلب منك ذلك ؟
- (7) ما هي الجوانب التي تتعامل معها بكفاءة ؛ الناس , المعلومات , الأشياء ؟
- (8) ما هي طموحاتك المستقبلية ؟
- (9) متى تستطيع أن تبدأ بالعمل ؟

5. الفحص الطبي

من المتفق عليه أنه إذا كان العمل يتطلب صفات بدنية معينة , فإن الحالة الصحية تعد عاملاً أساسياً من عوامل الاختيار , وبالتالي يكون الفحص الطبي للمتقدم أساسياً في عملية الاختيار لتعظيم فاعلية التنبؤ بمدى الصلاحية الصحية للمتقدم وبالتالي فاعلية أدائه , كما أن الاختبارات الطبية تقلل من تكاليف مراحل الاختيار الأخرى إذا ما أجريت في مرحلة مبكرة من عملية الاختيار , وخصوصاً إذا كانت الحالة الصحية للمتقدم من أهم عوامل الاختيار , كما يفيد الفحص الطبي في تحديد أنسب وظيفة للمتقدم بحيث تناسب قدراته الجسدية فتساعده على الأداء الفعال وتقلل من احتمالات عدم تكيفه مع العمل وكذلك من معدلات الغياب بسبب المرض , فالاختبار

الطبي عندما يكشف عن نقاط ضعف صحية في المتقدم لا يعني رفضه , وإنما قد يلفت نظره ونظر المنظمة إلى مجالات العلاج والتأمين الصحي المطلوبة , والفحص الطبي هو عبارة عن مجموعة اختبارات للخصائص الجسمية مثل (القلب , الصدر , النظر , الأعصاب , وتحليل الدم , وغيرها من الأمراض) تصمم وتختار معاييرها في ضوء متطلبات كل وظيفة على حده , وبالتالي ليس هناك قالب نمطي للفحص الطبي يطبق في جميع المنظمات وبالنسبة لجميع الأعمال , كما أنه لا يوجد ترتيب نمطي أو محدد بين وسائل أو أدوات الاختيار , فهذا يتوقف على الوظيفة ومتطلباتها , لنأخذ مثلاً وظيفة قائد طائرة التي تتطلب توافر مستوى عالي من حدة النظر والأعصاب , هنا يمكن أن يكون الفحص الطبي هو المرحلة الأولى.

6. إعلام المتقدمين بنتيجة الاختيار

بعد استكمال الإجراءات أو المراحل السابقة يتم إعلام المتقدمين الذين تم قبولهم (وقع عليهم الاختيار) كتابةً , وهذا ما يطلق عليه عرض الوظيفة , والعرض قابل للقبول كما هو قابل للرفض , وهنا لدينا عدة احتمالات :

1. قبول العرض واستلام العمل بعد صدور قرار التعيين.
2. قبول العرض مبدئياً وطلب مهلة للتفكير قبل استلام العمل.
3. عدم قبول العرض لتوفر عرض أفضل من منظمة أخرى.
4. عدم قبول العرض لأن الدافع الأساسي من وراء الحصول على العرض هو الضغط على المنظمة التي يعمل فيها , طلباً للترقية أو زيادة الأجر أو الحوافز أو تحسين أسلوب الإشراف أو غيرها من المطالب داخل المنظمة التي يعمل لديها.

كما يجب إعلام باقي المتقدمين الذين لم يتم قبولهم , بأن الوظائف الشاغرة لدى المنظمة قد تم ملئها , وشكرهم وإعلامهم أن ترتيبهم كان متأخراً , وأنه تم إدراجهم في قائمة الاحتياط ويمكن أن يتم طلبهم في المستقبل , وهذا مهم ومفيد للمنظمة بحيث لو حدث ورفض أحد المقبولين استلام العمل لأحد الأسباب السابقة , أو أثار أحدهم مشاكل في العمل وتطلب ذلك فصله يمكننا الرجوع إلى الاحتياط وملئ الشاغر دون أن نقوم بعملية اختيار جديدة.

7. التعيين

بعد تصفية المتقدمين من خلال المراحل السابقة , يصبح من الواجب تعيين المقبولين ؛ قد تواجه المنظمة هنا بعض المشاكل مثل زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب , وهنا يمكن للمنظمة أن تفاضل بينهم على أساس السن

الأصغر أو الأكبر إذا كان للسن أهمية في أداء الوظيفة , أو على أساس الجنس بتفضيل الذكر على الأنثى أو العكس إذا تطلب الأمر ذلك , وهناك مشكلة أخرى وهي :

من الذي يمتلك سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين ؟

وهنا يرى البعض أن ذلك من اختصاص إدارة الموارد البشرية لأنها هي التي قامت بالإشراف على عملية الاختيار بمختلف مراحلها , ويرى البعض الآخر أن يكون لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام المختصين سلطة استبعاد بعض الأفراد والتوصية النهائية بالأفراد المقبولين , والحقيقة التي لا بد منها أنه لا بد أن يكون هناك دمج بين وجهتي النظر السابقتين , بحيث يكون هناك تعاون ومشاركة بين إدارة الموارد البشرية وبين المديرين ورؤساء الأقسام المتخصصين. ويكون من اختصاص المدير العام أو رئيس المنشأة اتخاذ القرار النهائي بالتعيين , لكن بشرط أن يلتزم بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين ورؤساء الأقسام , والتي توصلت إليها على أساس موضوعي ومن خلال مراحل الاختيار السابقة .

وعموماً تنطوي مرحلة التعيين على عدد من المراحل أو الإجراءات هي :

1- التوثيق

وهنا يتم تقديم الوثائق التي تتضمن البيانات والمعلومات اللازمة للتعيين ومن هذه الوثائق :

1. وثائق يقدمها من تم اختياره : وتشمل :
 - نموذج طلب التوظيف.
 - السيرة الذاتية.
 - شهادات الخبرة.
 - نموذج الصلاحية الطبية.
 - نموذج صحيفة الحالة الجنائية (غير محكوم).
 - تصريح العمل من مكتب العمل.
 - شهادة تأدية الخدمة العسكرية.
 2. وثائق تعد في المنظمة: ومنها :
 - إقرار بالعمل في المنظمة لمدة محددة , وخاصة لمن قامت المنظمة بتعليمهم وتدريبهم قبل استلام العمل.
 - إقرار بعدم الجمع بين العمل في المنظمة وبين أي عمل آخر.
 - إقرار باستلام العمل.
 - نموذج الاشتراك في التأمينات الاجتماعية.
 - عقد التعيين.
 - مشروع قرار التعيين في الوظيفة.
- مع الإشارة أن هذه الوثائق قد لا تكون مطلوبة جميعها , وإن هذا يختلف من منظمة رياضية إلى أخرى.

2- إصدار قرار التعيين المبدئي

وهنا يصدر القرار من الجهة المختصة كما ذكرنا سابقاً , وعادة يتم تعيين الأشخاص الجدد تحت التجربة لفترة من الزمن تختلف هذه الفترة من منظمة إلى أخرى , فقد تكون ثلاثة أشهر أو ستة أشهر أو تمتد لتشمل السنة , وقد يتم تمديدتها أكثر من ذلك إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

3- التهيئة المبدئية

ويقصد بها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه , بحيث يتم تعريفه بالواجبات والمسؤوليات وسلطات الوظيفة , وكذلك أهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية وعلاقة عمله بهذه الأهداف والسياسات.

ويمكن تحقيق ذلك بوسائل كثيرة مثل , الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها وتصميم برنامج توجيهي للموظفين الجدد.

يمكن القول أن أفضل وسيلة من الوسائل السابقة هي الوسيلة الأخيرة وذلك من خلال النقاط التالية :

- استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر وإعطائه فكرة عن العمل الذي سيقوم به والإجابة على الأسئلة التي يطرحها.
- تحديد المعلومات التي يجب تزويده بها وكيفية إعطاءها له.
- تقديم الموظف الجديد إلى زملاءه في العمل من أجل التعارف.
- تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة , قد يتم ذلك من خلال مقابلة بين الموظف ورئيسه المباشر وممثل عن إدارة الموارد البشرية.

4- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة

سبق وأشرنا إلى أن الموظف الجديد يوضع تحت التجربة لفترة معينة قد تصل إلى السنة , وخلال هذه الفترة يبقى الموظف تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسه المباشر , وفي نهاية فترة التجربة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد , ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

5- تثبيت الموظف وتمكينه :

بعد أن يمضي الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح وتثبت كفاءته ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله , تنتهي فترة الاختبار , يعين بصورة نهائية في الوظيفة , وهنا لابد من الإشارة إلى مسألة في غاية الأهمية ألا وهي تمكين الموظف الجديد من أداء عمله من خلال منحه الصلاحية الكاملة اللازمة لأداء عمله , وكذلك تهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لأداء عمله , فعملية التثبيت وحدها غير كافية لنجاح الموظف في أداء عمله , فنجاح الموظف لا يتوقف فقط على قرار التعيين أو حتى على قدرات وإمكانات الشخص أو أمانته , إذ لابد من تمكينه من أداء العمل من خلال توفير كل ما يحتاج إليه أداء العمل.

مشكلات التعيين

تواجه عملية التعيين عدة مشكلات تتمثل في المشكلات التالية:

1. زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب وهذا يؤدي إلى صعوبة في عملية التعيين مما قد يؤدي إلى تعيين فرد مع وجود ممن هو أكثر ملائمة.
2. أن تكون سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين بيد إدارة الموارد البشرية فقط دون مشاركة مديري الإدارات المعنية أو العكس ، وهذا قد يؤدي إلى تعيين فرد ما في المنظمة مع إمكانية تعيين من هو أكثر كفاءة منه.
3. تظهر مشكلة أخرى في التعيين لا سيّما في سوريا وهي في مرحلة التوثيق وتتمثل في توقيع الفرد المعيّن على وثيقة تتضمن طلب استقالة وهي كتهديد من قبل بعض المنظمات يؤدي إلى شعور بعدم الأمان الوظيفي وهذا ما يؤثر على الروح المعنوية للأفراد وبالتالي على الولاء التنظيمي.
4. إن التحيز من قبل بعض المدراء لبعض الأفراد المعيّنين يؤدي إلى عدم متابعة وتقويم هؤلاء الأفراد خلال فترة التجربة وإصدار تقريراً نهائياً من قبل المدير يبين فيه كفاءة الفرد بالرغم من عدم كفاءته.
5. كما تؤدي بالطبع مشاكل عملية الاستقطاب وعملية الاختيار إلى مشاكل في عملية التعيين مما يؤدي إلى عدم تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي وقوع خلل في إدارة الموارد البشرية في المنظمة ككل وهذا ما يؤدي إلى عدم كفاءة وفاعلية العنصر البشري في المنظمة.

الفصل الخامس

قياس وتقييم الأداء

الفصل الخامس

قياس وتقييم الأداء

مقدمة

تستطيع المؤسسات الرياضية من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات الهامة عن الخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها ، فقياس الأداء هو أداة تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المؤسسات الرياضية والذي يساعد المؤسسة الرياضية على معرفة الآتي :

1. إلى أي مدى تعمل المؤسسة الرياضية بطريقة صحيحة.
2. مدى قدرة المؤسسة الرياضية على تحقيق أهدافها.
3. مدى قدرة المؤسسة الرياضية على تحقيق الرضا لعملائها.
4. مدى توفر المعلومات التي تساعد في الرقابة على عمليات المؤسسة الرياضية.
5. يساعد قياس الأداء المؤسسة الرياضية في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى المنظمة إلى إحداثها.

ولا يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن التقسيمات العامة التالية وهي الأكثر شهرة ولكن يوجد بعض التصنيفات الخاصة لبعض المؤسسات الرياضية حسب طبيعة عملها ، أما التصنيفات العامة فهي :

1. **الفاعلية** : وتشير إلى درجة تحقيق الأهداف.
2. **الكفاءة** : حسن استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف.
3. **الجودة** : مدى تلبية المنتج لمتطلبات أو رغبات أو توقعات المستهلك (العميل).
4. **التوقيت** : مدى الإنجاز بالوقت المحدد والشكل الصحيح.
5. **الإنتاجية** : من حيث القيمة المضافة ، العدد ، الجودة.
6. **السلامة** : مدى الالتزام بمعايير السلامة العامة والصحة المهنية وإجراءاتها.

الخلفية التاريخية لتقييم الأداء

يشير التتبع التاريخي لعملية تقييم الأداء بأنها عرفت في حضارات قديمة ، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس ، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ، ويقبل تصرفات ويرفض أخرى ويزن أداء الآخرين حسب تصوراته ، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة ، وفيما يلي عرض لمختلف هذه الحضارات :

1. **حضارة وادي الرافدين في العراق** : تشير المعطيات إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي تبنى عليها العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء.
2. **حضارة وادي النيل** : عندها مورست هذه العملية بشكل واسع ، واستهدفت تتبع أداء إدارات الأقاليم التابعة لهذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات ، فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة الأداء .
3. **حضارة الصين القديمة** : استخدمت أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق ، والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة.
4. **الحضارة الرومانية** : تميزت بامتلاكها لأضخم جهاز إداري بدرجة عالية من المركزية والكفاءة ، مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، وبذلك كانت عمليات الاختيار والتعيين على درجة عالية من الدقة.
5. **حركة الإدارة العلمية** : ركزت على الأسلوب العلمي في الإدارة ، فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.
6. **مدرسة العلاقات الإنسانية** : اهتمت هذه المدرسة بعملية التقييم باعتبار المورد البشري إنساناً من ناحية أولى ، وفرد عامل من ناحية ثانية ، وبذلك دعت هذه المدرسة إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

مفهوم قياس وتقييم الأداء

قياس الأداء هو عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة الرياضية سابقاً.

ويعد قياس الأداء طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية ، ويتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء ، ومقياس الأداء هو أداة مهمة للحكم على الأمور كالموازن والمكاييل وغيرها وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه ستحول الأمور إلى التدخل الشخصي الإنطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها.

وهذه العملية يجب أن تنطوي على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المؤسسة الرياضية ، وهي تشتمل على ثلاث مكونات أساسية :

1. الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
2. قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياساً بما تم تخطيطه.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

وكذلك فإن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

كما أن تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت ، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات ، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.

ويمكن النظر إلى تقييم الأداء بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

تقييم الأداء على أنه النظام الذي يمكن من خلاله الوقوف على مستوى كفاءة الأداء الفعلي لكافة الأنشطة ويضع أمام المسؤولين عن إدارة الوحدة صور تفصيلية عن نتائج هذا الأداء والكشف أول بأول عما يصاحبه من سلبيات بحيث يمكن اتخاذ ما يجب أولاً بأول من قرارات لعلاج السلبيات وتصحيح مسار العمل حتى يتحسن الأداء وترتفع الإنتاجية.

ويعبر تقييم الأداء عن ما يلي :

1. تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
2. معرفة أسباب الانحرافات عن مقاييس الأداء المحدد.
3. اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
4. وضع الحوافز لتحسين الأداء.
5. وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الإقتصادية.

أهداف تقييم الأداء

يعتبر الهدف الرئيس من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً . ومن هنا تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من أجل إبراز الاحتياجات التدريبية ، وحث العاملين على بذل أقصى مجهوداتهم من أجل أن يحققوا المعايير المطلوبة للأداء الجيد ، ومن ثم تثبت أحقيتهم في المكافآت لذا تقوم المؤسسات الرياضية باستخدام أنظمة تقييم الأداء العاملين ؛ كي توفر معلومات مفيدة لها يمكن أن تستخدم لعدة أغراض أهمها :-

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم .
- تزود المؤسسة بالأدوات التي تقيم نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.
- توزيع المكافآت والحوافز وتحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه بصورة عادلة لتفادي الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين أنفسهم والعاملين والمسؤولين من طرف آخر .
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية .
- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد عند الضرورة.
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم للأعمال .
- توصيل أهداف المنظمة للعاملين .
- يحدد الأداء الحالي للموظفين وعليه يحدد مكانة المؤسسة ووضعها الحالي واحتياجاتها للتطوير .

أهمية قياس الأداء في المؤسسات الرياضية

تتوقف فعالية الإدارة على القياس الفعال للأداء والنتائج فكلما كانت المؤسسة الرياضية لديها نظام جيد للقياس كلما اتصف أداؤها بالفعالية ، والشرط الأول لتحسين وتحقيق التميز في أداء المنظمة هو تطوير وتنفيذ نظام قياس الأداء ويلعب قياس الأداء دوراً هاماً في جعل المنظمة على علم بالعوامل الهامة التي تحقق لها النجاح كما يساعدها في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين ويعتبر تحديد متطلبات قياس الأداء الجيد والتركيز على المقاييس المناسبة التي ترتبط بنظم القياس عملية مهمة لأنها تحدد نجاح أو فشل المنظمة .

ويساهم تقييم الأداء في تنمية الإحساس بروح المسؤولية للعاملين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع

تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات. كما يعتبر مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريراً في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المؤسسات الرياضية ، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاص (مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية .

وكذلك فإن المؤسسات الرياضية تحتاج إلى المعلومات من أجل اتخاذ القرارات المهمة والتي تمكنها من القيام بأعمالها ، وتهدف نظم قياس الأداء إلى قياس مدى نجاح الإستراتيجية فعند قيام المديرين بالمنظمة بتصميم نظام قياس الأداء يتم اختيار مجموعة من المقاييس الهامة التي تعبر عن استراتيجية المنظمة بشكل جيد وتعمل على تركيز عوامل النجاح الهامة في الوقت الحالي وفي المستقبل ومن خلال تطوير هذه العوامل تستطيع المنظمة إنجاز أهدافها ، ومن هنا فنظم قياس الأداء تعتبر أداة تساعد على زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية.

وتخدم عملية تقييم الأداء أغراضاً عديدة ويفيد كل من المؤسسة الرياضية والعاملين الذين يتم قياس وتقييم أداءهم وهذه الأهمية تظهر من خلال:

1. إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين .
2. تعطي المشرفين فرصة في تحديد نقاط القوة والضعف الناتجة عن تقييم أداء الموظفين .
3. إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.
4. تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والنقل والترقية وغيرها.

كما أن البرنامج السليم لتقييم وقياس الأداء يمكن أن يحقق المزايا والأغراض التالية :

1. توفير المعلومات الصحيحة للأفراد عن أدائهم.
2. توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقيات وزيادة الأجور.
3. تحفيز العاملين وتشجيع المنافسة بينهم لتحسين الأداء وبالتالي الحصول على الحوافز المتاحة.
4. تسهيل تخطيط القوى العاملة وذلك عن طريق معرفة العاملين الذين يمكن أن يتقدموا في السلم الوظيفي وتصنيف التنقلات حسب حاجات الأفراد.

5. التعرف على هؤلاء الذين يحتاجون لمزيد من التدريب أو برامج التدريب الخاصة.
6. اختيار الأكفاء للترقية أو زيادة الأجر.
7. توفير المعلومات اللازمة لتصميم البرامج التدريبية وتحديد أهدافها وأسلوب تنفيذها .
8. تحديد أولئك الأفراد الذين يمكن إسناد مهمات خاصة لهم أو تكليفهم بواجبات معينة.
9. إلمام المدير بسير الأحوال في إدارته ومدى تقدم مرؤوسيه.

وإذا لم تستطع المؤسسة الرياضية قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه ، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة وعلى هذا تحتاج المؤسسات الرياضية إلى قياس الأداء للأسباب التالية :

1. الرقابة : حيث أن قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل .
2. التقييم الذاتي : يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها .
3. التحسين المستمر : يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب واتجاهات العمليات ومنع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وأيضاً فرص التحسين.
4. تقييم الإدارة : بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية .

وتستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات وهي:

1. على مستوى المنظمة :
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
 - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
2. على مستوى المديرين :
 - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .
 - دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3. على مستوى الفرد العامل :

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

وعليه فإن أهمية عملية تقييم الأداء تكمن في :

4. الترقية والنقل : إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم.
5. تقييم المشرفين والمديرين : حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم.
6. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور : إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين.
7. مقياس أو معيار : إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة الرياضية.
8. تقديم المشورة : يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.
9. اكتشاف الحاجات التدريبية : قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .

اختيار مؤشرات قياس الأداء

مؤشر الأداء هو العنصر المناسب الذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل وتقييم الأداء الوظيفي وتقييم الأداء ككل.

كما أن مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لتقيس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة ، وحينما ترتبط هذه المقاييس باستراتيجية وعوامل مفهومة فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على تفهم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد ، كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً وما هو ليس كذلك ، وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في المنظمة.

وهناك العديد من القرارات التي يتم اتخاذها بخصوص مؤشرات القياس بهدف تحقيق التوازن والكفاءة عند استخدامها ، ومن ناحية أخرى هناك الكثير من المقاييس التي تعطي رؤية شاملة عن أداء المنظمة ، وهناك الكثير من البيانات التي يمكن استخدامها في تحسين برامج العمل في المنظمة كما أن تكلفة النظام ودقة البيانات ربما تكون محل شك عندما يتم اختيار عدد كبير من المؤشرات ، وتبدأ عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشرات النتائج الممكنة وبالتالي يجب توفر سبعة عناصر في مؤشر القياس وهي:

1. أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
2. تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
3. ارتباط المقاييس بالعمليات التي تقوم بها المنظمة.
4. توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.
5. تحديد الممارسات الإدارية الفعالة.
6. توفير البيانات الفنية الحقيقية.
7. تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.

أنواع مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الرياضية

يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي:

1. مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف التي تعمل المنظمات على تطويرها ، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل منظمة.
2. مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد في كل منظمة حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي تقدمها هذه المنظمة .
3. مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات المنظمة ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات .
4. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في المنظمة ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة.

وهناك من يرى أن هناك عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها:

1. مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل : وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد .

2. مؤشرات تتعلق بالأمان : وهو يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون .

مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة ، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة الرياضية ، وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء :

1. **وضع توقعات الأداء :** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم ، وعندها يتم وضع سياسة لذلك ، بالتعاون مع الطرفين ، المؤسسة والعاملون ، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به ، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها ، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2. **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد ، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم ، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة ، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات ، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3. **تقييم الأداء :** وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته ، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

4. **التغذية العكسية :** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها ، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة ، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5. **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم :** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية ، التعيين الفصل...إلخ..

6. **وضع خطط تطوير الأداء :** تمثل آخر مرحلة ، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم ، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات ، وكذا قيم العاملين.

مواصفات نظم قياس وتقييم الأداء

هناك ضرورة لربط نظام قياس وتقييم الأداء باستراتيجية المنظمة إضافة لمواصفات أخرى يجب توافرها في نظام قياس وتقييم الأداء ليكون فعالاً ومن هذه المواصفات ما يلي :

1. أن يساعد على شرح وتكوين استراتيجية المنظمة كما يجب أن يمد الإستراتيجية بالمدخلات.
2. أن يعمل على نشر الإستراتيجية في المنظمة بحيث يشرح الأهداف الإستراتيجية لكل الأقسام الأساسية في المنظمة .
3. يجب وضع مقاييس أداء خاصة بكل وحدة أعمال في المنظمة .
4. أن يوضح العلاقات القائمة بين مقاييس الأداء المتنوعة.
5. أن يكون متوازناً بحيث أنه يأخذ بعين الاعتبار المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة بالمنظمة (المساهمون، العملاء ، العاملون ، المجتمع والبيئة).
6. يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد مقاييس الأداء القدرات التنافسية للمنظمة أي كيفية توليد القيمة والقدرة على الإستمرار بتوليد القيمة.
7. التركيز على الأنشطة التي تولد القيمة.

ويجب أن تتوافر مجموعة من المواصفات في مقاييس الأداء ليكون جيداً ومنها:

1. أن تكون واضحة ومفهومة من قبل العاملين.
2. أن ترتبط بأهداف المنظمة .
3. أن تكون موضوعية وسهلة القياس.
4. أن تعكس أداء الأنشطة الأساسية .
5. أن تكون عملية وواقعية.
6. يجب أن تكون متفق عليها من الجميع.

وإضافةً إلى ما سبق أنه يجب التأكد من إمكانية جمع البيانات اللازمة المتعلقة بالمقياس ، إضافة لتوافر المواصفات التالية في مقياس الأداء ليكون فعالاً وهي:

1. أن يكون المقياس متاحاً في أي وقت.
2. من الضروري أن تعتمد مقاييس الأداء على نقاط مقارنة خارجية إلى جانب المعايير الداخلية.
3. يجب أن يتم ربط مقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة .
4. أن تكون مقاييس الأداء مناسبة ، كما يجب أن تكون مقاييس الأداء قادرة على تحسين عملية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة .

نظم قياس وتقييم الأداء الشاملة والمتكاملة

1. طريقة الترتيب :

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء وفيها يطلب من القائم بعملية التقييم بأن يرتب مرؤوسيه على أساس الأداء الشامل أو الكلي ، بأن يحدد في البداية أكثر الأفراد كفاءة ثم الذي يليه وهكذا حتى يصل إلى أضعف الأفراد في المجموعة ، ومن الأشكال الأخرى التي قد يأخذها هذا الأسلوب هو اختيار أفضل أضعف فرد من حيث الأداء ، بعد ذلك يتم ترتيب بقية أفراد المجموعة وفقاً للأقرب في الكفاءة لكلا الفريقين حتى يتم الإنتهاء من تقدير كفاءة جميع الأفراد .

2. طريقة المقارنة المزدوجة :

في هذه الطريقة يتم تقسيم العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ثم المقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل .

ويتسم هذا الأسلوب بالبساطة والسهولة ، إلا أنه يؤخذ عليه تطلبه لوقت طويل نسبياً من المدير وخاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف ، بالإضافة إلى أن هذا الأسلوب يعجز في الكشف عن الفروق الفردية بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة .

3. طريقة التوزيع الإجمالي :

طريقة التوزيع الإجمالي تشبه الترتيب على منحنى وفي هذه الطريقة يتم تحديد نسب مسبقاً للأشخاص الذين سيتم تقييمهم وتوضع في تصنيفات الأداء ، فعلى سبيل المثال قد يقرر الرئيس أن يوزع العاملين كالاتي 15 % مرتفعوا الأداء ، 20 % أعلى من المتوسط ، 30 % الأداء المتوسط ، 20 % أقل من المتوسط ، 15 % منخفضوا الأداء .

ومن أكبر المشاكل التي تواجه تطبيق هذه الطريقة عدم القدرة على استخدام التوزيع الإعتدالي في حالة العدد الصغير من الأفراد المراد تقييمهم ، أو من المحتمل أن يكون المنحنى غير كامل وهذا يعني أن بعض الأفراد لن يقيم أدائهم بطريقة دقيقة .

4. المقياس الرتبي البياني :

وفقاً لهذه الطريقة فإن الشخص المقيم يقوم بتحديد السمة التي يتم تقديرها ، ثم يحدد في أي مستوى تظهر لدى الفرد ، وتستخدم هذه الطريقة في تقدير الأداء العام للفرد ،

حيث إنها تقدر عدداً من السمات مثل "جودة العمل ، المعرفة بالوظيفة " ، وبعد ذلك فإن القيم الموجودة في كل سمة يتم تلخيصها لتكوين تقدير عام .

5. طريقة الأحداث الجوهرية (الخرج) :

تعتمد هذه الطريقة على تسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة الفرد ، والأحداث التي تدل على عدم كفاءته ويكون هذا التسجيل تحت رؤوس مواضيع تمثل العوامل التي يبني عليها التقرير مثل الدقة مع الزملاء ، القدرة على التعليم ، والإستفادة من التدريب .

ولهذه الطريقة العديد من المميزات حيث تمدنا بعينات أو أمثلة محددة من الأداء الجيد والسيئ بما يفيد في تفسير التقييم ، كما أنها تضمن أن نفكر في عملية تقييم الفرد طوال العام لأن الأحداث يجب تجميعها تراكمياً ، ولهذا فإن التقييم لا يعكس فقط الأحداث القريبة جداً في أداء الفرد .

6. الإدارة بالأهداف :

تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم طرق تقويم الأداء التي تدرج تحت مدخل النتائج ، وفيها يقرر المقيمون (الرؤساء) والعاملون معاً الأهداف وخطة العمل لتحقيق هذه الأهداف التي سوف يحققها الفرد خلال دورة التقييم في جدول زمني معين ، وتعتمد فعالية الإدارة بواسطة الأهداف على مهارات الرؤساء والعاملين في تحديد الأهداف المناسبة .

والإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على أهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية ، تهدف من خلالها المؤسسة الرياضية إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها ، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، وهي تستخدم كأسلوب لقياس وتقييم الأداء ، وتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ودرجة تحقق الأهداف الموضوعية مسبقاً .

ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معاً لتحديد الأهداف العامة للمنظمة ، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة ، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات وفي تقييم إسهامات أفرادها .

وعند التمعن في طبيعة طريقة الإدارة بالأهداف يتضح أنها تعتمد على المشاركة والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين في صياغة أهداف العمل ، أي أن الفرد له رأيه

المؤثر في تحديد وصياغة أهداف المؤسسة الرياضية التي يعمل بها ، وحتى تتم هذه العملية بنجاح لابد ألا تترك تسير بطريقة عشوائية ولكن لابد أن تتم بطريقة منظمة رياضية وفق خطوات ثابتة ، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

- مقابلة الفرد مع رئيسه والإتفاق على عدد من الأهداف الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة ومحددة ، والأهداف لابد أن تكون كمية ، وأن تتضمن الأهداف المصاغة أهدافاً متفق عليها .
 - مراقبة التقدم نحو الهدف أثناء فترة التنفيذ ، على الرغم من أن الفرد يترك حراً بصفة عامة في تقرير كيفية تحقيق هذه الأهداف .
 - مقابلة الفرد مع رئيسه مرة ثانية في نهاية الفترة المحددة ، لتقييم ما إذا كانت الأهداف قد تم إنجازها أم لا ، ولكي يقرروا عدداً جديداً من الأهداف .
- 7. طريقة معايير العمل :**

تعد طريقة معايير العمل من الطرق الحديثة في تقويم الأداء ، ويتضمن هذا المدخل تحديد بعض المعايير أو مستوى متوقع من الإنتاج ، ثم مقارنة أداء كل فرد بهذا المعيار أو المستوى المتوقع ، وبصفة عامة يجب أن تعكس معايير العمل الإنتاج العادي أو الطبيعي للفرد العادي.

أهمية المعايير في مجال التقييم تتضح من خلال ما تم ذكره سابقاً حيث يحتاج كل فرد في العمل ليعرف ما المطلوب منه فعله أو عمله ، لذلك يستطيع الأفراد الموافقة على العمل أو عدم الموافقة على العمل أو القيام به أو عدم القيام به ، حيث تحتاج أنشطة التدريب والتطوير أهداف واضحة وتحتاج عمليات التقييم معيار للتقييم ، ويحتاج المديرون متطلبات ومعايير واضحة لإدارة أداء الأفراد وتقييم أدائهم ، وبدون المعايير الدقيقة والواضحة لكل وظيفة داخل المنظمة تظهر مشكلتان في عمليات إدارة الموارد البشرية وتقييم أدائها وهي : قدر كبير من الذاتية في الوصول للقرارات السليمة على الأداء، وضعف التماسك بين عمليات الموارد البشرية المختلفة.

8. نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية:

لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية قامت بوضع المعيار (4U) والذي يتضمن نموذج شامل لقياس وتقييم الأداء ، أوصت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها ويتكون النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمؤشرات قياس وتقييم الأداء وهي:

- المؤشرات البيئية.
 - المؤشرات التنافسية.
 - مؤشرات السوق والمستهلك.
 - مؤشرات التشغيل الداخلية.
 - مؤشرات أداء الموارد البشرية.
 - المؤشرات المالية .
- 9. نظام تقييم الأداء حسب الأنشطة:**

تعتبر المنظمة في ظل هذا النظام مجموعة كبيرة من الأنشطة المترابطة الأساسية منها والمساعدة ، ويتم قياس مستوى أداء كل واحدة منها وذلك من خلال دراسة كل من :

- تكلفة النشاط.
- الوقت اللازم لأداء النشاط.
- جودة القيام بالنشاط.
- المرونة.

وأن استخدام المؤشرات الخاصة بكل الجوانب السابقة بغرض تحليل كل نشاط يوفر صورة واضحة عن مستوى فاعلية وكفاءة النشاط في تحقيق أهداف المنظمة.

10. لوحة القياس

استخدام أسلوب لوحة القياس ظهر في فرنسا كأسلوب لقياس وتقييم الأداء ويعتمد هذا الأسلوب على مؤشرات أداء تمكن الإدارة من الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات المنظمة ومن ثم مقارنتها بالأهداف التي تم تحديدها مسبقاً ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة ، وتختلف لوحة القياس من مستوى إداري إلى آخر تبعاً لأهداف ومهمة المستوى الإداري حيث يتم ترجمة هذه الأهداف إلى مؤشرات أداء مالية ومؤشرات أداء غير مالية ، ولا يعتمد أسلوب لوحة القياس على تصنيف مسبق لجوانب الأداء الواجب قياس وتقييم أدائها بل تلعب آراء المديرين والبيئة دوراً مهماً في تصميم جوانب القياس مما قد يشكل تعقيداً في هذا الأسلوب.

نقد النظم التقليدية للأداء

التقليدية لقياس وتقييم الأداء تواجه مؤخراً العديد من الإنتقادات التي من أهمها :

1. التركيز على المنظمة كوحدة استثمار اقتصادي مع إغفال العميل كبعد استراتيجي.
2. التركيز على الجوانب المالية فقط وإغفال الجوانب الغير مالية والتي قد تعكس نقاط ضعف المنظمة يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها في الأجل الطويل .
3. التركيز على الجوانب المالية لا يظهر سبب التحسن أو الضعف في مستوى أداء النشاط الإنتاجي وبالتالي فهي لا توضح أين تبذل الجهود المؤدية إلى تحسين الأداء الإنتاجي للمنظمة.
4. إن التركيز على المقاييس قصيرة الأجل يحدث فجوة بين تطوير الإستراتيجيات وتطبيقها.
5. إن المقاييس المالية التقليدية غير كافية في ظل الإتجاهات الحديثة والبيئة التنافسية لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإدارة الأنشطة.
6. عدم ملائمة أنظمة القياس التقليدية في قياس أثر انخفاض الأداء على مستقبل المنظمة وعلى الأهداف الإستراتيجية لها ومن ثم لا تكشف عن مدى تحقيق هذه الأهداف.

كما أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مقاييس الأداء التقليدية وهي:

1. تكرار مقاييس الأداء وعدم الربط بين الأداء التشغيلي والإتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
2. غالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلاً من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المنظمة.
3. المقاييس المستخدمة غالباً ما يتم تحديدها طبقاً لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي تجاه الأهداف القصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الإستراتيجية .
4. سيطرة المقاييس المالية في عملية القياس نظراً لسهولة قياسها.

ولتلافي أوجه القصور السابق ذكرها كان لابد من تطوير المفهوم التقليدي لقياس وتقييم الأداء والمتمثل في تقييم الأداء المالي فقط والتركيز على قياس نتائج الأداء دون الإهتمام بقياس مسببات النتائج في الأجل الطويل والعمل على وضع أطر ومداخل متكاملة لقياس وتقييم الأداء واستحداث مقاييس أداء جديدة تستخدم في صياغة وإعداد التقارير الدورية للرقابة وقياس الأداء بحيث ترتبط هذه الأطر والمقاييس الجديدة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتكون شاملة في مؤشرات لكل جوانب الأداء (المالي والتشغيلي والإستراتيجي) وكذلك الجوانب التطويرية التي

تتواكب مع التطورات الإقتصادية والتكنولوجية الحديثة وظروف المنافسة العالمية الحالية .

معوقات قياس الأداء

على الرغم من أهمية التقويم الموضوعي للأداء ، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي تواجه تحقيقه على نحو فعال ، والتي تتمثل فيما يلي :

1. المعايير غير الواضحة :

تعتبر المعايير غير الواضحة من أكبر معوقات قياس الأداء الإداري وتقويمه بصورة موضوعية ، حيث تقلل من فعالية نظم تقويم الأداء وتؤدي إلى إستخلاص نتائج غير عادلة ، ويرجع هذا إلى الاختلاف بين المقيمين في فهم المصطلحات المستخدمة في تقييم الأداء مثل أداء جيد وأداء متوسط وأداء عالي ، وينطبق هذا أيضاً على الخصائص المختلفة المميزة للعمل مثل جودة العمل ، أو الابتكار ، فكل مقيم يفسر هذه الخصائص والتقدير في حالة عدم وجود معايير متفقة عليها تفسيراً مختلفاً عن الآخر ، وأفضل طريقة لعلاج هذه المشكلة في وضع عبارات وصفية تعرف كل خاصية ، ونعرف ما معنى فائق – متوسط – منخفض لكل خاصية مما ينتج عن ذلك تقييمات أكثر إتساقاً وسهل تفسيرها .

2. خطأ تجدد الأحداث :

تعتبر هذه المشكلة واحدة من أكبر المعوقات التي تواجه قياس الأداء ، حيث أن المقيم المكلف بتقييم مجموعة من الأفراد ينسى الكثير عن السلوك الماضي أكثر من السلوك حديث الوقوع ، ولهذا فإن العديد من الأفراد يتم تقييمهم بصورة أكثر وفق نتائج الأسابيع القليلة السابقة لمدة التقييم ، وهذا يسمى خطأ تقدير تجدد الأحداث ، وما يزيد من خطورة هذه المشكلة أن بعض الأفراد ذوي المعرفة الجيدة عن الموضوع ، والذين يعرفون أحياناً الوقت الذي سيتم فيه التقييم ، فإنهم يجعلون عملهم واضحاً وجذاباً ولافتاً للانتباه عن طريق الكثير من الطرق الإيجابية ، مما يؤدي إلى إعطاء صورة غير دقيقة عن أداء هؤلاء الأفراد ويحصل هؤلاء الأفراد على تقدير أعلى مما يستحقونه ، وهذه المشكلة يمكن تلافيها – نظراً لخطورتها – عن طريق إستخدام تقنيات معينة مثل (طريقة الحوادث الحرجة – الإدارة بالأهداف – أو التقييمات المجدولة والمؤسسة الرياضية) .

3. تباين التأثيرات :

عند تقييم أداء أي فرد لابد من تذكر حقيقة هامة ، وهي أن تتم هذه العملية دون النظر إلى أداء فرد آخر ، لأنه إذا ترك المشرف (المقيم) أداء فرد ما يؤثر في تقديرات شخص آخر حينئذ يقع تباين التأثيرات ، فعلى سبيل المثال إذا تم تقييم الأداء الخاص بالفرد متوسط المستوى في نفس اللحظة بعد تقييم فرد فائق أو وحيد المستوى ، فإن المقيم في هذه الحالة ينهي أو يضع تقدير خاص بالشخص المتوسط على أنه تحت المتوسط أو منخفض جداً.

4. تأثير الهالة :

يميل المقيم في هذه الحالة لتكوين إنطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح الشخصية أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء ، حيث يرى المقيم أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد في باقي العناصر.

5. التحيز الشخصي :

يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينة لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية أو إجتماعية أو نفسية ، مثل تأثير علاقات الصداقة ، والزمالة ، والعلاقات العائلية ، والميول والتفضيل ، كل هذه المؤثرات قد تؤدي إلى إنحياز معد التقرير وبالتالي عدم الموضوعية .

أسباب فشل بعض أنظمة تقييم الأداء

تعاني الكثير من المؤسسات والوزارات كما يعاني المديرون من مشاكل في تنفيذ عملية تقييم الأداء، حيث تتفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء ، وقد يكون عاملاً من عوامل نشوء الصراعات ، فحين تختلف المعايير دون وضع ضوابط لآلية التنفيذ ؛ ينشأ الصراع بين الأشخاص والمسؤولين على حساب مصلحة العمل .

وتنقسم مشاكل التقييم إلى ثلاثة أقسام كما يلي :

- مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء .
- مشاكل خاصة بالقائمين على عملية التقييم .
- مشاكل خاصة بالمقيم من خلال عملية التقييم .

أولاً : مشاكل خاصة بأنظمة تقييم الأداء :

- عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم , الأمر الذي قد يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على أنه أداء سيئ ، أو قد يحدث العكس ، أي الحكم على الأداء السيئ على أنه أداء متميز ؛. ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالاً ، كما يجب أن يفهم كل من المديرين والعاملين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوءها :
- عدم دقة المعايير .
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين .

ثانياً : مشاكل خاصة بالقائمين على عملية تقييم الأداء .

أ. الشعور بالذنب :

كثيراً ما يشعر بعض المديرين بالذنب عند قيامهم بعملية تقييم أداء العاملين وخاصة عندما تترتب على نتائج عملية التقييم بعض الآثار السلبية على العاملين فيما يخص الترقيات ، والحوافز ، والاستمرار في العمل . لذا يجب على المديرين التغلب على مثل تلك الأحاسيس ؛ كي يتمكنوا من أداء عملية التقييم بكفاءة وفاعلية.

ب. عدم وجود محاسبة للمديرين عن نتائج التقييم :

حيث يقوم المديرون أحياناً بعملية تقييم الأداء للعاملين دون تحضير مسبق لها ؛ ذلك لأنهم غير معرضين للمساءلة عن دقة نتائج التقييم ؛ مما قد ينتج عنه إعطاء جميع العاملين نتائج جيدة في التقييم أو إعطائهم نتائج أقل مما يجب ، أي أقل من مستواهم الحقيقي ؛ لذا يجب مساءلة ومحاسبة المديرين عن دقة نتائج تقييمهم لما يترتب على ذلك التقييم من قرارات هامة مثل الحوافز ، المكافآت ، والتقيات وأحياناً قد ينتج عن التقييم الفصل من العمل .

ج. الخوف من إيذاء مشاعر العاملين :

حيث يقوم المديرون بإعطاء جميع العاملين تقديرات مرتفعة ؛ خوفاً من إيذاء مشاعرهم , ولكن يجب معرفة ما يلي :-

1. أن تقييم الأداء عمل هام ؛ لإعطاء تقارير أمنية عن أداء العاملين ؛ وذلك كي يعطى النتائج المرجوة منه .
2. أن إعطاء جميع العاملين تقديرات جيدة ومرتفعة يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المتميزين منهم ، وكذلك عدم القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف لدى كل عامل منهم والتي تخدم في الترقيات .

مشاكل تقييم أداء العاملين

يستطيع المديرون ضمان تحقيق التقييم الصحيح لأداء العاملين ، وذلك من خلال معرفة وفهم المشاكل المتعلقة بعملية تقييم الأداء ؛ ولكي يتم التصدي لها ثم معالجتها . ومن أهم تلك المشاكل ما يلي :

أ. مشكلة التحيز في تقييم أداء العاملين.

إن تقييم أداء الموظف يعتبر من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت ، حيث يترتب عليه تقديم المكافآت ، والترقيات ، وقد يترتب عليه الفصل من العمل ؛ لذا يجب أن يكون تقييم أداء العاملين مبنياً على المعلومات الصحيحة والدقيقة . ولكن لا يعنى ذلك أن الرؤساء يجب أن يعاقبوا العاملين بناءً على انطباعاتهم الشخصية عن مستوى أداء العاملين ، بل لابد من تبرير ذلك الجزاء من خلال الرجوع إلى المعايير التي تحكم الأداء .

كما يجب على الرئيس أن يخبر العاملين بتقييمهم ويشرح مبررات ذلك التقييم .

وتكمن مشكلة التحيز في تقييم الأداء في :

1. عدم توفر المعلومات الدقيقة عن أداء العاملين .
2. الانطباع الشخصي عن العاملين .

وأحياناً يكون لدى الرؤساء انطباع شخصي عن العاملين ، فإذا كان الرئيس يعتقد أن العامل جيد ، فإنه لن يبحث عن الأخطاء ولن يبحث عن مستوى الأداء الخاص بذلك العامل ، وخصوصاً إذا كانت عملية البحث مكلفة .

ومن ناحية أخرى إذا شعور الرئيس أن هناك تقصير في العمل ؛ فلن يكون متحمساً جداً للحصول على الدليل ضد العامل المقصر .

3. المحسوبية : إن المحسوبية تلعب دوراً في تقييم أداء العاملين ، حيث إن الرئيس لا يقوم بالتدقيق والبحث عن مستويات الأداء الضعيفة الخاصة بالأفراد المقربين إليه .

ومن ناحية أخرى يجب ألا يكون هدف المقيم هو إنزال العقاب على العاملين ؛ مبرراً ذلك بمواجهة العامل بأخطائه ، حيث إن العامل في تلك الحالة سيكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد ، وحتى لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله ، وبالتالي يحاول العامل في تلك الحالة أن يكون هدفه الرئيس استخدام مختلف الوسائل لإقناع رئيسه أنه عامل جيد ، وكي لا يقوم المدير بالتفتيش الدقيق عن عمله ، وبالتالي يحاول إظهار أنه عامل مجتهد . ومهما كان فإن تلك التصرفات سوف تؤثر على قرارات المدير في عملية التقييم .

وأيضاً فإن التحيز وانعدام العدالة في التقييم ؛ سوف يجبر العاملين على الميل إلى تحريف المعلومات حول أعمالهم ؛ فيعملون على إخفاء الأخطاء ، وإخفاء السلوك الذي قد يثير الشكوك حول أعمالهم ، وكذلك عمل الاستراتيجيات ؛ لإخفاء المعلومات عن رؤسائهم ، وبناءً على ما سبق ؛ يكون التقييم خاطئاً وغير مفيد ؛ لأنه مبنى على معلومات غير صحيحة ، وبالتالي تتخذ القرارات الإدارية الخاطئة فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات وغيرها والأسوأ من ذلك عند ما تستخدم تلك المعلومات في عملية التخطيط ، فإنه من المؤكد أن تنتج عنها خطط غير صحيحة.

ب. مشكلة التشدد في تقييم الأداء.

وذلك باستخدام الجزء الأدنى فقط من مقياس التقويم ومنح تقديرات منخفضة لجميع العاملين ، حيث يعطى العاملون متوسطوا الأداء تقديراً ضعيفاً ، في حين يعطى ذوي الأداء العالي تقديرات متوسطة .

ج. مشكلة الميل نحو المتوسط في تقييم الأداء.

حيث يقوم الرئيس باستخدام المنطقة الوسطى فقط من مقياس التقويم وذلك بإعطاء تقديرات متوسطة لكل العاملين ، أي اعتبار جميع العاملين متوسطي الأداء والتردد في منح تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين .

د. مشكلة التساهل في تقييم الأداء :

وذلك بإعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ، حيث يمنح العاملون ذوو الأداء السيئ تقديراً متوسطاً ، في حين يمنح الباقون تقديرات عالية .

ثالثاً: مشاكل تتعلق بالمرؤوسين:-

- عدم معرفة المرؤوسين لما هو مطلوب منهم.
- عدم فهم المرؤوسين لنظام التقييم .
- عدم القدرة على الوفاء بمسئوليته .
- الشعور بالظلم وعدم العدالة .
- عدم الاهتمام بنتائج التقييم .

أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية هو إعداد أو وضع معايير لتقييم الأداء ، مع إبلاغ القائمين بالتقييم بتلك المعايير وتدريبهم على استخدامها .

ويمكن التقييم بذلك من خلال إعداد أمثلة للأداء الذي يمكن أن يقوم به العامل ثم تقديمها إلى المشرفين سواء أكانت بطريقة مكتوبة ، أم باستخدام أفلام الفيديو ، ثم يطلب من المشرفين إعداد تقييم لتلك الأمثلة فالحكم عليها ، وبعد قيام المشرفين بتقييم العاملين ، يتم إخبارهم بما كان يجب أن يكون عليه تقييمهم للأداء ، مع مناقشة كل عنصر من عناصر تقييم الأداء مع المشرفين .

وتتمثل بنود تكلفة تقييم الأداء فيما يلي :-

- تكلفة تصميم قوائم الأداء .
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء .
- تكلفة الإشراف على تقييم الأداء .
- تكلفة مراجعة تقديرات تقييم الأداء .
- تكلفة لجان التظلم من التقييم .
- تكلفة حفظ تقديرات التقييم في الملفات .
- تكلفة الوقت المنفق بواسطة المديرين التنفيذيين لتقييم مرؤوسيهم .

أما العائد من تلك الوظيفة، فهو غير مباشر ويمكن أن يساعد في أداء وظائف أخرى كالتدريب وتخطيط المسار الوظيفي .

الفصل السادس

التدريب

الفصل السادس

التدريب

مقدمة

يعد التدريب دعامة قوية من دعائم التنمية الإدارية ، فالتنمية الإدارية تحرص على رفع كفاية الجهاز الإداري عن طريق تحسين الأساليب وطرق العمل وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية القائمة ، والإستفادة من البيئة المواءمة للتطوير والتحسين وأخيراً عن طريق تزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف ومهارات وإتجاهات تتلائم ومقتضيات التنمية الشاملة .

ويعتبر التدريب والتطوير حجر الزاوية في تنمية الموارد البشريه حيث يتعين إجراء تغييرات مخططة مناسبة في معارف وقيم ومدرجات وإتجاهات وسلوكيات العاملين لاسيما تواكباً مع المتغيرات التكنولوجية ، فمع تصاعد المنافسة والتكالات بين الدول ظهرت برامج للتدريب تركز على تنمية مهارات المديرين للتفاعل مع نظريات وتكنولوجيا جيدة ، ولم يعد التدريب قاصراً على سد الإحتياجات الحالية فقط بل لمواجهة المتغيرات المستقبلية .

وينظر إلى التدريب في المؤسسات الرياضية الرائدة على أنه نشاط مؤثر بشكل كبير في نجاحها ومحدد لمدى استمرارها في الريادة ومن ثم يجب الإهتمام به والربط بينه وبين استراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة .

ومن المعروف أن رسالة المؤسسة الرياضية وغاياتها تسهم في بناء الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها ، ويجب أن تحدد هذه الأهداف في صورة أرقام ، ومستويات وأنماط معينة ، ويعمل التدريب على المساهمة في تحقيق تلك الأهداف .

مفهوم التدريب

يُعرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعات من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم .

كما يمكن تعريف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة ، إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

ويعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة ، والتدريب هو تطبيق المعرفة ، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم ، وهو إذاً عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.

ويعرف البعض التدريب بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة .

وبناءً على ذلك نجد أن التدريب يساعد العاملين للقيام بواجبات وظائفهم ، ويمدهم بالجديد الذي يطور حياتهم الوظيفية ويسهم في رسم مسارهم المهني .

كما يعرف البعض التدريب بأنه الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية ، ومن هذا التعريف يمكننا تحديد العناصر الثلاثة الأساسية التالية :

1. التدريب جهود مخططة من قبل المنظمة وبالتالي يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ومراعاة مختلف البدائل واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات التخطيطية المعروفة .
2. التدريب يشتمل على عمليات تعلم المعارف والمهارات المتعلقة بوظائف معينة ويجب أن تحدد بوضوح تلك المعارف والمهارات المرتبطة بصورة مباشرة بالوظيفة التي تم التدريب من أجل تنميتها حتى لا يصبح التدريب مجرد نشاط شكلي لا يحقق أهدافه .
3. التدريب يهدف إلى تنمية أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة ، ولذا يجب أن تكون أهداف المنظمة وغاياتها محددة ومعروفة ، ومن ثم يتم تحديد نوع الأداء المطلوب لتحقيق تلك الغايات والأهداف ، ثم يتم تحديد نمط النشاط التدريبي الذي يمكن من تحقيق الأداء المنشود .

كما يعرف التدريب أيضاً بأنه النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي ، ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات ، وهكذا يمكن القول أن النشاط التدريبي :

- **نشاط مخطط :** يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل ، ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية ، ثم الميزانية التي تترجم ما سبق إلى أرقام محددة .
- **نشاط منظم :** يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين المجهودات المبذولة حتى يتحقق الهدف .
- **نشاط هادف :** لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف ، ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمنظمة .
- **نشاط مستمر :** يعمل على تهيئة العاملين الجدد وأيضاً العاملين القدامى ، وهو مطلوب لتنمية قدرات ومهارات العاملين وكذلك تنمية لقاءات القادة الإداريين ومديري الإدارات العليا ، وهو لا ينقطع طيلة الحياة الوظيفية للعاملين .
- **نشاط شامل ومتكامل :** يغطي التدريب كافة أوجه النشاط بالمنظمة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية أو لتنمية مهارات الموارد البشرية .. أو غيرها .
- **نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي :** يهتم التدريب بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته ، ويتطلب ذلك قدراً كبيراً من الاتجاهات الابتكارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في هذا الحقل التنموي .

أهداف التدريب

من خلال عرضنا لمفهوم التدريب ، يمكننا أن نحدد الآن الهدف الرئيسي الذي يسعى هذا النشاط إلى تحقيقه ألا وهو : إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد – سواء أكانت هذه الجوانب في أداء والسلوك الحالي أو المتوقع – الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة. ويتطلب تحقيق هذا الهدف العام لنشاط التدريب والتنمية وجود أهداف فرعية ، حيث يؤدي تحقيقها إلى تحقيق الهدف العام ، ونود القول أنه من خلال تعريفنا للتدريب والتنمية ، وعلى ضوء هدفه العام ، يمكننا أن نحدد أربعة أهداف أساسية ورئيسية يسعى نشاط التدريب والتنمية إلى تحقيقها ،

هذه الأهداف ما يلي :

1. إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه .
2. إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل .

3. تحسين وصل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد .
4. إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للتقدم في السلم الوظيفي بشكل مناسب ، لتسليمهم مناصب أو أعمال ذات مسؤوليات أكبر في المستقبل .

أهمية التدريب

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد مايلي :

1. تخفيض وقت التعلم للوصول إلى الأداء المقبول.
2. تحسين أداء العامل الحالي : فهو يساعد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
3. تكوين الاتجاهات : أي تكوين اتجاه معين لدى العامل عن المنظمة لتحقيق تأييده لأنشطة المنظمة والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.
4. المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل : أي تخفيض معدل دوران العمل والغياب وعدم الرضا والحوادث والشكاوي.
5. توفير الإحتياجات من العمال: من السهولة بمكان أن تحل مشكلة العمالة عن طريق التدريب وخاصة في الأجل الطويل وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب خاص بها.
6. تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم : إن اكتساب الفرد للمعرفة الجديدة ومهارات وظيفة حديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم .
7. يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى.

مبادئ التدريب

هناك العديد من المبادئ التي يتمتع بها التدريب وهي:

1. **التدريب نشاط مستمر وليس كمالياً لفترة معينة :** والقصد هنا أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ولكن التدريب يعد نشاطاً ضرورياً ، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة ، تأتي عملية الإعداد والتهيئة.
2. **التدريب نشاط متغير ومتجدد :** يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة ، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب ، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر ، فالإنسان الذي يتلقى التدريب

عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد وتطوير النشاط التدريبي .

3. **التدريب نشاط إداري فني** : فالتدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ، ومنها وضع الأهداف والسياسات ، إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة .

4. **التدريب نظام متكامل** : ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي ، فالتدريب ليس نشاط عشوائياً من جانب ، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.

كما أن هناك العديد من المبادئ التي تمثل عوامل لنجاح البرامج التدريبية في مختلف المجالات ، ومن أهمها :

1. مراعاة الارتباط بين التدريب وتحليل الوظائف وتوصيفها ، لأن هذا التوصيف هو الذي يحدد بدقة المهارات اللازمة لأداء الوظيفة ، وبالتالي إمكانية المقارنة بين متطلبات الوظائف وإمكانات شاغريها باستمرار، ومعالجة الفجوة بينهما بالتدريب.

2. تقارير تقييم أداء العاملين تمثل عاملاً محورياً في مدى فاعلية البرامج التدريبية ، فهذه التقارير هي القدرة على تحديد جوانب الضعف لدى العاملين والمؤثرة على الأداء ، ليتدخل التدريب ويعمل على تحسينها .

3. أن يرتبط التدريب بعملية التحفيز سواء بحيث يكون دافعاً للأفراد لتطوير أنفسهم واكتساب خبرات جديدة لتحقيق تقدماً في العمل ، مثل الترقية إلى وظيفة أكبر ، أو حصولهم على شهادات تدريبية متخصصة .

4. ضرورة مراعاة القائمين بالتدريب للفروق الفردية بين المتدربين ، فالبعض يتعلم بشكل أسرع من الآخرين ، وهناك فروق في درجة تقبل طرق التدريب واختلاف في ميولهم الشخصية وتعليمهم وخبراتهم ، وكلها أمور يجب وضعها في الاعتبار عند تخطيط البرامج التدريبية .

5. مراعاة المشاركة الفعالة من المتدربين من مناقشة وإبداء للآراء فيما يعرض من مشكلات أو موضوعات ، فمثل هذه المشاركة تزيد من الدافعية لدى المتدربين ، وتزيد من فعالية نتائج التدريب .

6. العناية الفائقة بعملية اختيار المدربين تؤثر بشكل محوري في قدرة التدريب على تحقيق أهدافه ، فعادة ما يدل نجاح التدريب على كفاءة المدربين القائمين عليه .
7. ضرورة اختيار وسيلة التدريب المناسبة لموضوع التدريب ، فمثلاً قد لا يتناسب أسلوب المحاضرات مع المديرين أو المشرفين للتدريب على المشكلات التي تواجههم أثناء العمل ، بينما يكون من الفعالية استخدام المناقشة أو تمثيل الأدوار .. وهكذا .
8. ضرورة صياغة خطة واضحة للبرنامج التدريبي تشمل أهداف العملية التدريبية ، الفئات المستهدفة من العاملين للتدريب ، المهام أو المهارات التي سيتم التدريب عليها ، أساليب التدريب ، تحليل التكلفة والعائد من العملية التدريبية ، وآلية تقييم العملية التدريبية ككل .

أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة :

1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

- **توجيه الموظف الجديد :** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف ، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد ، تهيئة الموظفين الجدد للعمل ، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.
- **التدريب أثناء العمل :** ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعي المنظمات إلى أن تقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين.
- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.
- **التدريب بغرض الترقية والنقل :** تعنى الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيُرَقَّى أو سينقل إليها ، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه ، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

- **التدريب للتهيئة على التقاعد في المنظمات الراقية :** يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد ، يتم تدريبيه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع بالحياة ، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

2. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

- **التدريب المهني أو الفني :** ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها ، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة.

- **التدريب التخصصي :** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

- **التدريب الإداري :** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا ، أو الوسطي أو العليا ، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ، واتخاذ قرارات ، وتوجيه وقيادة ، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

3. أنواع التدريب حسب مكانها :

- **التدريب داخل المنظمة :** يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية معدة مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة وتجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.
- **التدريب خارج المنظمة :** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة ، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة .

فئات العاملين التي تحتاج إلى تدريب

لا يقتصر التدريب على فئة معينة من العاملين دون أخرى ، بل يشمل كافة أنواع فئات العاملين ، المشرفين ، والمديرين ، وموظفي الأعمال الروتينية .. الخ . لكن بشكل عام يمكن تصنيف تدريب العاملين في نوعين هما :

1. تدريب العاملين الجدد :

يهدف تدريب العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المنشأة لأول مرة أياً كان نوع عملهم أو مستواهم الوظيفي ، إلى تهيئتهم وتعريفهم بالعمل الجيد الذي أصبح مسنداً إلى كل منهم وكيفية أدائه. كما يحاط كلاً منهم علماً بأنشطة المنشأة ، وأهدافها وسياساتها ، وبمهام ومسؤوليات الوظيفة التي عُيِّن فيها كل منهم ، وبكيفية النهوض بأعبائها ، وعلاقة عمله بأعمال الآخرين ، ومدى مساهمة عمله في تحقيق أهداف المنشأة ، وظروف العمل من ناحية الأجور ، والترقيات والخدمات الصحية والاجتماعية التي تقدمها المنشأة للعاملين ، وكل ما يتعلق بلوائح وأنظمة العمل في المنشأة .

2. تدريب العاملين القدامى :

يهدف تدريب العاملين القدامى في المنشأة إلى إكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية والتكنولوجيا الحديثة ، إذ يساعدهم على تحسين قدرتهم على إنجاز العمل ، ويمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل ، وذلك إلى جانب تطوير المعارف والمهارات التي اكتسبوها من قبل ، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في العمل ، وبوجه عام يمكن تقسيم فئة العاملين القدامى إلى أربع فئات فرعية على النحو التالي :

- مجموعة موظفي قاعدة الهرم الإداري ، وتشمل أعمالاً مكتبية وخدمات وأعمال فنية متنوعة .
- مجموعة المستوى الإشرافي الأول وتمثل الإدارة المباشرة .
- مجموع المديرين في المستوى الأوسط ، ويمثلون الإدارة الوسطى .
- مجموعة المديرين في المستوى الأعلى . ويمثلون الإدارة العليا .

يمكن أن نقول أن التقسيم المشار إليه أعلاه من أجل تحديد فئات العاملين التي تخضع للتدريب والتنمية ، هو تقسيم سهل ذو طابع عمومي ، فالواقع في المنظمات الكبيرة يكون غير ذلك ، فهي تقسم هذه المجموعات إلى أجزاء أكثر وأعقد من ذلك بكثير . كما نود الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى الكيفية التي تقسم بها المنظمات مجموعات العاملين لديها من أجل تدريبهم ، فهي تسعى لأن تضع لكل مجموعة منها برنامجاً تدريبياً خاصاً بها يتوافق مع نوعية وطبيعة الأعمال التي تقوم بها .

تصميم برامج التدريب

تمر عملية تصميم (تخطيط) برنامج التدريب بمراحل متعددة يمكن توضيحها بما يلي:

1. **تحديد أهداف البرنامج :** الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي ، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدماً ، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ، واتجاهاتهم وسلوكهم ، وعلى ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ، والسؤال الذي يثار هنا : ما هو الأساس الذي توضع عليه أهداف البرنامج التدريبي ؟

يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية ويمكن معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال الإطلاع على ما يلي :

- الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل ، وما تحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها .
- نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب وتوعيته .
- نتائج قياس وتقييم الأداء ، إذا تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مروضيهم ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه لعلاج نقاط الضعف .
- أساليب العمل الجديدة المزمع إدخالها للمنشأة ، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب .
- الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج ، إذ يستدعي إدخالها أيضاً تدريب العاملين على كيفية استخدامها .
- آراء العاملين أنفسهم ، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريب لزيادة مقدرتهم وكفاءتهم فيها .
- إجراء اختبارات للعاملين ، للوقوف على مستوى أدائهم ، وما إذا كان البعض منهم بحاجة لتدريب ما .

2. **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها :**

بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء ما جاء في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ، يأتي تقرير نوع المهارة أو المهارات الملائمة أو المناسبة لهذه الاحتياجات ، والتي سيعمل البرنامج التدريبي على إكسابها أو صقلها لدى المتدربين ، ومن أجل السهولة في معرفة أنواع المهارات ، فقد عمدنا إلى تصنيفها في أربع فئات رئيسية على النحو التالي :

- المهارات اللغوية الأساسية ، كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة ، وهذه المهارات لاشك أن النسبة الغالبة من العاملين في المنظمة يحتاجون إليها ، وعلى الأخص بالنسبة للأعمال المكتبية .
 - المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الكمبيوتر ، تصنيف الملفات ، قيادة سيارة ، إعداد وجدولة الميزانية ، فتح الحسابات ، تشغيل حاسب آلي .. إلخ .
 - مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين ، كالاتصالات ، والقيادة الإدارية وخلق التعاون والثقة .. إلخ ولا شك أن جميع رجال الإدارة وفي مختلف المستويات الإدارية بحاجة لمثل هذه المهارات ، ولكن بشكل خاص رجال المستوى الإشرافي الأول .
 - المهارات الفكرية ، مثل التخطيط ، والتنظيم ، وإعداد السياسات واتخاذ القرارات ، والتكيف مع الظروف .. إلخ ، وهذه المهارات يحتاج إليها كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية ، وبشكل خاص المستويات العليا منها .
3. وضع المنهاج التدريبي :

يقصد بالمنهاج التدريبي ، المادة التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها على ضوء الاحتياجات التدريبية ، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيداً يحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يأخذ في الاعتبار النقاط الآتية :

- أن يكون المنهاج نابعاً من البيئة الواقعية ، وليس دخيلاً أو مستورداً ، وألا يكون مثالياً لا يتسم بطابع المعقولية .
 - يجب ألا تكون المعلومات قديمة ومكررة ، بل جديدة وحديثة .
 - أن تأخذ المناهج في حسابها الأهداف النهائية المراد تحقيقها .
4. اختيار أسلوب التدريب :

يمكن القول أنه من المهم عند اختيار أسلوب التدريب أن يكون متوافقاً مع الموقف الذي يتطلبه ، وليس الأمر - كما يفعل البعض - مجرد إقحام أسلوب معين يقال عنه حديث أو أثبت نجاحاً إن الاختيار السليم يقوم على أساس تحقيق أقصى فائدة ، وأكبر عائد ، وبشكل عام هناك معايير يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اختيار الأسلوب أهمها ما يلي :

- عدد الأفراد المتدربين ، فأسلوب المحاضرة يمكن أن يستوعب عدداً كبيراً .
- المدربون المتاحون وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم .

- المادة التدريبية ، إذ هناك بعض المناهج تستدعي أو تتطلب استخدام أسلوب معين مثل التطبيق العملي
- نوعية المتدربين ، فالأساليب التي تناسب العمال مثلاً لا تناسب المشرفين .
- ظروف وإمكانيات المنشأة .

ومما تجد الإشارة إليه بخصوص أساليب التدريب هذه ، هو أنه بالإمكان استخدام أكثر من أسلوب واحد وبأن واحد في عملية التدريب والتنمية .

5. اختيار المدرب :

المدرّب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة ، وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم ، وتدريبهم على أصول ممارستهم لمهمتهم ، في إطار برنامج محدد ، وبوساطة أسلوب أو أساليب تدريبية محددة أيضاً لذلك يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التدريب ، لأن هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات وتكوين المهارات وبالطبع إذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد أن تكون النتائج غير مناسبة ، لذلك يجب بذل الجهد لتوفير المدرب الكفاء الذي يستطيع استثارة المتدربين ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح .

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يلي :

- أسلوب التدريب المراد استخدامه .
- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين .
- نوعية المتدربين .

وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين :

- أ. المدرب المحاضر :** ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون فيها هو المتحدث الأساسي .
- ب. المدرب القائد :** وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة ، أو مناقشة .
- ج. المدرب التطبيقي :** ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية ، وهذا النوع من المدربين يكون قادراً على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالة ، والمناقشات .

د. المدرب النفسي : ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك .

وبوجه عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مدرب أهمها ما يلي :

- الشخصية القوية .
- المرونة .
- الصبر .
- اللباقة .
- الثقة بالنفس .
- الخبرة .

6. تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:

يكون قرار تحديد مكان إقامة برنامج التدريب والتنمية عادة ضمن ثلاث اختيارات هي :

- في مكان الوظيفة أو العمل نفسه .
- في غرفة مخصصة للتدريب داخل المنشأة .
- في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب متخصص أو في فندق ، أو في الطبيعة .

وبوجه عام يحكم عملية تقرير واختيار مكان إقامة البرنامج التدريبي اعتبارات متعددة أهمها إمكانيات المنشأة المالية والمادية ، وفيما إذا كان البرنامج مقيماً أو غير مقيم ، والذي يحكمه نوعية المادة التدريبية ، والمهارات التي يراد تدريب الأفراد عليها . فالبرنامج المقيم يعني وضع المتدربين في مكان ما وعزلهم عن عملهم وحياتهم الخاصة بعيداً عن المؤثرات الخارجية ، حيث تتطلب طبيعة التدريب ذلك ، أما البرنامج غير المقيم ، فلا حاجة معه إلى عزل المتدرب عن عمله وحياته الخاصة ، وهنا يمكن أن ينفذ البرنامج إما في مكان العمل ذاته . أو في مكان معد للتدريب داخل المنشأة ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن التدريب في مكان العمل يناسب تعليم المهارات الفنية التي يتطلبها الأداء ، في حين أن التدريب اللغوي مثلاً لإتقان المهارات اللغوية يتم في غرف مخصصة داخل المنشأة أو خارجها ، أما بالنسبة لمهارات إقامة العلاقات مع الآخرين والمهارات الفكرية فيتم التدريب عليها عادة خارج مكان المنظمة ، وأحياناً في داخلها ، فيما إذا توفرت لديها الإمكانيات المادية والمالية معاً .

7. تحديد فترة برنامج التدريب:

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي ، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي :

- **المنهاج التدريبي :** وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها ، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب .
- **الأساليب التدريبية المستخدمة :** فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول من أساليب أخرى ، كما مر معنا سابقاً .
- **الإمكانات المتاحة :** كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين ، أو عدم إمكانية المنشأة من تفريغ المتدربين للتدريب أكثر من مدة معينة .

8. توفير مستلزمات البرنامج التدريبي :

- توفير قاعات مناسبة وملائمة تخدم أغراض التدريب ، يتوفر بداخلها كافة الاحتياجات ، كالمقاعد ، سبورة ، إضاءة تهوية ، نظافة ، هدوء ترتيب ، إذ تعتبر هذه الأشياء أدوات مساعدة للمدرب على العطاء ، والمتدربين على الاستيعاب .
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة والمساعدة على الشرح مثل الخرائط ، والصور والأفلام ، وأدوات التصوير ، والراديو ، وأجهزة التسجيل .. الخ
- توفير جهاز سكرتارية يقوم بتقديم خدمات الطباعة والنسخ والتصوير .
- توفير مكتبة فيها مراجع وكتب ليطلع عليها المتدربون خلال فترة تدريبهم .
- توفير كافيتيريا مناسبة للإستراحة .
- تعيين مدير إداري للإشراف على سير تنفيذ البرنامج ، وليعالج ما يظهر من مشكلات ، ونود الإشارة إلى أن التدريب الذي يتم في مكان العمل نفسه ، لا يحتاج عادة إلى عدد كبير من المستلزمات المنوه عنها أعلاه .

9. أساليب التدريب :

نود الإشارة قبل استعراضنا لأساليب التدريب والتنمية الشائعة في الاستخدام إلى أنه ليس هناك أسلوباً يصلح استخدامه بصفة عامة لكافة أنواع العاملين - على الرغم من أن المبادئ الأساسية للتدريب تطبق على كافة فئات العاملين - في مختلف مستوياتهم ، وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة ، فأساليب تدريب رجال الإدارة (الرؤساء) لا تصلح للفنيين ، وهذه بدورها لا تصلح لفئة المنفذين أو للعمال إذا اختلف نوع التدريب وبالتالي الأسلوب المستخدم حسب نوع فئة العاملين المراد تدريبها ، وبوجه عام يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية ضمن مجموعتين هما : أساليب تنفذ في مكان العمل ذاته ، وأساليب تنفذ خارج مكان العمل .

- **أولاً : أساليب التدريب في مكان العمل :**

تقوم أساليب التدريب التي تشتمل عليها هذه المجموعة بتدريب العاملين في مكان العمل نفسه وتشرف المنظمة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي . ويتميز التدريب في مكان العمل في أنه يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي . كما أنه يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب ذلك لأنه يتم في موقع العمل نفسه . هذا إلى جانب أن التدريب في مكان العمل لا يتطلب مساحات مخصصة ليتم فيها التدريب ، ومن حيث المآخذ ، فيؤخذ على التدريب في مكان العمل في أن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات يحدثها المتدرب أثناء تدريبه ، هذا بالإضافة إلى تكلفة الأخطاء التي يقع فيها .

أ. أسلوب تعليمات العمل :

يتم تنفيذ هذا الأسلوب عن طريق إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي على المتدرب تطبيقها خلال تدريبه وأثناء أدائه للعمل ، من أجل إكسابه المهارة المطلوبة ، وتكون مهمة المدرب بموجب هذا الأسلوب شرح التعليمات والإشراف على تطبيقها من قبل المتدرب ومتابعة تطبيقه لها ، والعمل على تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب ، يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التدريبية ، وإعطائه التوجيهات اللازمة لتلافي الأخطاء التي وقع فيها ، يناسب هذا الأسلوب التدريبي العمال ، والموظفين الكتبة ، والعمال الفنيين .

ب. أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل :

بموجب هذا الأسلوب يتم تدريب الشخص في نفس مكان عمله ، وفي ظروفه الواقعية ، وخلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهونه ويصححون له أخطائه أولاً بأول ، وعلى ذلك يتم التدريب بموجب هذا الأسلوب في بيئة العمل سواء من الناحية المادية أو السيكولوجية ، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب ، والرئيس المباشر هو ذاته المدرب ، وقد يتم في بعض الحالات إعداد أماكن خاصة للتدريب يدرب فيها العاملون ، ويراعى أن تكون ظروف العمل في هذه الأماكن مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية ، فتحاول الإدارة تزويدها بنفس الأدوات ، ويكون لها نفس التصميم ، وتستخدم هذه الحالة عندما يوجد أعداد كبيرة من الأفراد المراد تدريبهم دفعة واحدة وبسرعة كبيرة ، يتضح مما تقدم أن هذا الأسلوب يشبه الأسلوب السابق إلى حد ما باستثناء أن المدرب هنا الرئيس المباشر في حين أن المدرب في الأسلوب السابق يمكن أن يكون غير الرئيس المباشر ، هذا

بالإضافة إلى أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون غير مكتوبة في الأسلوب الثاني ، يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- يرتبط هذا الأسلوب في التدريب بالعمل الفعلي للمتدرب ، مما يكسبه مهارة عملية في مجال العمل .
- يعطي هذا الأسلوب فرصة للرئيس المباشر بالاطلاع على تقدم المتدرب أولاً بأول :

ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه :

ما دامت الخبرة والإرشاد والتوجيه محصورة في يد الرئيس المباشر ، فإذا لم يستشعر الأخير محبة مرؤوسيه ، أو شعر بأنه سيكون خطراً عليه في المستقبل عن طريق المنافسة ، فلن يعطيه الاهتمام والمعلومات الكافية التي تؤهله ليكون فرداً صالحاً للعمل .

- ربما لا يكون لدى الرئيس الوقت الكافي لاعطائه للجهود التدريبية ، وذلك بسبب كثرة مشاغله ومسؤولياته .
- قد تكون الطرق ووسائل العمل التي توصل إليها الرئيس المباشر خلال سنوات عمله غير جيدة ، وبالتالي تكون غير مناسبة لتعليمها للغير .

وبشكل عام يتناسب هذا الأسلوب مع فئة العمال وفئة المنفذين ، بينما لا يتناسب مع فئة رجال الإدارة الذين تتسم طبيعة عملها بطابع التوجيه واتخاذ القرارات وحل المشكلات .

ج. أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال) :

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف ، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة ، وبهذا يكتسب الفرد خبرات ومهارات جديدة من خلال مزاولته لعمل آخر ضمن نشاط وظيفي محدد ، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى إداري واحد ، حتى تتسنى التنقلات بينهم ، ولا بد لنجاحه أن يكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب ، وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب وهي فترة استلامه للوظيفة ، وأن يكون هناك تقومي مستمر لأدائه وشرح وتوضيح للأخطاء التي يقع فيها .

يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- يعطى للمتدرب فكرة واضحة وشاملة عن طبيعة وظروف العمل في المنشأة.

- النقل بين الوظائف يمكن بواسطته معرفة الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم في شغل بعض الوظائف الشاغرة لسبب من الأسباب ، وذلك على ضوء مدى نجاح الفرد في أداء المهام الوظيفية في الوظائف التي تدرب فيها .
- تنمية اتجاه تعاوني بين العاملين ، نتيجة تعرض كل منهم للمشكلات التي تواجه عمل الآخرين ، ووجهات نظرهم في معالجتها .
- سهل التطبيق ، ولا يتطلب جهوداً كبيرة في تنفيذه .

ويؤخذ على هذا الأسلوب أنه :

- يعاني العمل داخل المنشأة من جراء استخدام هذا الأسلوب من ارتباك ناتج عن التغيرات المتكررة في شغل الوظائف ، لأن الشخص الذي يحل محل غيره في العمل لا يستطيع أن يقوم بمهام الوظيفة في وقت قصير كشاغلها الأصلي ، كما لا يستطيع اتخاذ بعض القرارات الهامة ، لخوفه من الوقوع ببعض الأخطاء التي تؤثر على العمل .
- هناك حدود للمهارات التي يمكن أن يكتسبها المتدرب خلال فترة زمنية قصيرة من الوقت ، وهي توليه المنصب الوظيفي الجديد ، ذلك لعدم وجود الوقت الكافي لدراسة وتحليل مشكلات العمل . وبشكل عام ، يناسب هذا الأسلوب بشكل أكثر تدريب فئة رجال الإدارة نظراً لوجود مناصب إدارية محددة لها مهام ومسؤوليات يمكن تنفيذ عمليات الانتقال بينها بشكل سهل .

د. أسلوب الإدارة المتعددة :

يتضح من عنوان هذا الأسلوب ، بأنه يناسب تدريب وتنمية رجال الإدارة فقط ، وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا ، وبمعنى أوضح يقوم مستوى الإدارة العليا باتخاذ قراراته وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط والمباشر ، فمن خلال التشاور وإشراك الرؤساء في تخطيط وإدارة العمل واتخاذ قراراته تتوفر الفرصة للمستوى الأوسط والمباشر في أن ينمي نفسه ويطور أدائه للأفضل والأحسن ، كما يوفر هذا الأسلوب فرصة للإدارة العليا من أجل أن تحدد وتختار مرشحين من أجل عمليات الترقية ، إذا أصبح الإدارة المتعددة بموجب هذا الأسلوب عملية تدريب وتقييم في مكان العمل نفسه ، وخطوة مهمة في مجال مسار الفرد في حياته الوظيفية ومستقبله في العمل .

- ثانياً : أساليب التدريب خارج مكان العمل :

تتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب ، حيث يتم تدريبيه وتنميته في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي ، وسواء أكان هذا المكان يقع داخل المنطقة ذاتها ، أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة ، وسوف نعلم فيما يلي إلى شرح الأساليب التي تشتمل عليها هذه المجموعة :

أ. المهمات الفردية :

يوجه هذا الأسلوب إلى عضو برنامج التدريب باعتباره فرداً في موقف التعلم والتدريب ، ويتوقع منه أن يعمل منفرداً في مهمة تسند له دون أن يتعاون مع أحد زملائه ، وقد تكون المهمة عملاً ينجزه ، أو وظيفة يقوم بمهامها لفترة محددة ، أو بحثاً يقوم بإعداده ، أو إعداد تقرير عن حادثة لا حظها في مكان العمل .. الخ وتترك حرية معالجتها وإعدادها للفرد كيفما يشاء ثم بعد إنجاز المهمة تقيم النتيجة التي توصل إليها ، وتشرح أخطاؤه ويدرب على كيفية تلافيها مستقبلاً فيما إذا تعرض لمثل هذه المهام .

يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته وعدم تكلفته ، وإمكانية استخدامه في تدريب كافة أنواع فئات العاملين ، لكن يؤخذ عليه أنه من الصعوبة تحديد أنواع متعددة من المهمات ، وتحديد مضمونها بدقة ، وتحديد معايير النجاح في أداء المهمة .

1. المحاضرة :

المحاضرة هي الموقف الذي يقوم فيه شخص ما يدعى المحاضر بتوفير لديه صفات معينة ، وخلفية علمية جيدة عن موضوع المحاضرة ، تؤهله لعرض المعلومات المتعلقة بها خلال فترة زمنية محددة ، أمام عدد كبير أو صغير من الأفراد ، يكونون بمثابة المستفيدين من المعلومات التي يلقونها ، ولنجاح المحاضرة هناك بعض العوامل التي يجب أن يأخذها المحاضر في الحسبان وأهمها ما يلي :

- أن تكون المعلومات مرتبة ومسلولة بشكل منطقي .
- توفير وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها .
- إدخال عام الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل .
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار مختصرة وواضحة ، وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط .

يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- أسلوب سهل وبسيط ولا يكلف مالاً ولا وقتاً .
- أسلوب مباشر في نقل المعلومات ، إذ يكون المدرب (المحاضر) والمتدرب (المستمع) وجهاً لوجه .
- المرونة ، إذ يمكن تغيير المحاضر أو موضوع المحاضرة كيفما يشاء المشرفون على برنامج التدريب .

ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي :

- مشاركة المتدرب لا تتعدى الاستماع للمحاضرة ، وتدوين الملاحظات وإلقاء الأسئلة ، وبالتالي لا يسمح هذا الأسلوب بممارسة موضوع التدريب بشكل عملي بل نظري فقط .
- لا يتيح أسلوب المحاضرة التعرف سوى على رأي المحاضر حول الموضوع .
- توشي للمتدربين بأن المحاضر يعرف كل ما يدور حول الموضوع ، وما عليهم إلا أن يتقبلوا كل ما يعرضه عليهم من معلومات . وبهذا يعطل النشاط الفكري لديهم ، والنظرة إلى الموضوع من زوايا مختلفة .
- أسلوب ممل إذا لم يدخل المحاضر على المحاضرة عنصر الإثارة .

وتجدر الإشارة إلى إمكانية استخدام هذا الأسلوب في تدريب كافة أنواع فئات العاملين ، على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين ، بغية إطلاعهم عليها ، وتوسيع معرفتهم لبعض المواضيع .

2. المؤتمر :

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدارسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر ، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة . ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم ، إذ يعتمد هذا الأسلوب على معلومات وخبرات أعضاء المؤتمر ، إذ من خلال المناقشة تتاح الفرصة لكل عضو ، التعرف على خبرات ومعلومات الآخرين ، لذلك يجب أن يكون لدى المؤتمرين خبرات وتجارب عديدة حول المواضيع التي يناقشها ويدرسها المؤتمر ، وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب كما هو الحال في أسلوب المحاضرة ، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات عندما يلاحظ أن الأعضاء غير قادرين على إدراك العناصر الأساسية للموضوع أو المشكلة التي يدرسونها

وأسلوب المؤتمر كأسلوب تدريبي ، يرتبط نجاحه بدرجة إسهام جميع أعضائه من واقع تجاربهم وخبرتهم ، ولا يعتمد نجاحه على التوصل إلى اتفاق معين ، ذلك أن

القيمة التدريبية له لا تعتمد على ذلك بل تعتمد على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض .

يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- أسلوب جيد للتفكير الجماعي يتيح الفرصة لتبادل المعلومات والأفكار .
- يشجع المتدرب على المناقشة والإدلاء بآرائه ، وإمداده بالمعرفة العملية لتحليل المواقف نتيجة المناقشات وتبادل الآراء .
- يسمح باستعراض وجهات النظر بشأن المسألة الواحدة ، ودراستها من كافة جوانبها .
- أسلوب سهل وقليل التكاليف نسبياً .
- إمكانية استيعابه لعدد كبير من الأفراد .

وأخيراً يناسب هذا الأسلوب تدريب فئة المشرفين بمختلف مستوياتهم الإدارية .

3. الندوة :

بموجب هذا الأسلوب تجتمع مجموعة من المتخصصين في مجال معين ، لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد ، اللذين يسمح لهم في مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة .

يتميز هذا الأسلوب ببساطته وسهولته ، وقلة تكاليفه ، بالإضافة إلى أنه يتيح للفرد التعرف على آراء متعددة حول موضوع واحد ، ويصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب مختلف مستويات المشرفين في المنشأة .

4. التطبيق العملي :

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته ، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل ، لكن يسمح لهم بالمناقشة والاستفسار ، يشبه هذا الأسلوب – إلى حد ما – أسلوب المحاضرة ، لكن هنا يقترن بالتطبيق العملي ، ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكاليفه ، وقدرته على استيعاب مجموعة كبيرة من المتدربين ، وبالإضافة لذلك فهو يتميز بأنه يثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية ، وبشكل عام يصلح استخدام هذا الأسلوب في تدريب العمال الذين يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأدوات .

5. دراسة الحالة :

بموجب هذا الأسلوب يتم إشراك المتدربين في التدريب إشراكاً فعالاً ، إذ تقدم لهم مشكلة أو فكرة ، ويطلب من المتدربين دراستها وتحليلها والوصول إلى حل لها ، وقد تضاف بعض المعلومات غير المرتبطة بالموضوع ، وذلك بهدف اختبار قدرة المتدربين على الكشف عن المعلومات المفيدة .

والهدف الأساسي من أسلوب دراسة الحالة هو : زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات ، عن طريق التحليل والتفكير المنظم ، ودراسة المشكلة من كافة جوانبها ، ووضع الحلول البديلة واختيار أنسبها ، وذلك بالاعتماد على معلومات وخبرات المتدرب .

ويتم عرض الحالة بأشكال متعددة ، فقد يكون في صورة عبارات وردت في أحاديث بعض الأشخاص ، أو قد يكون على هيئة ملفات تتضمن وقائع الحالة وكافة البيانات المتعلقة بها ، أو قد تكون في صورة تقرير أو شريط سينمائي ، أو عرض مسرحي لمواقف معينة ، ويجب عند عرض الحالة أن تكون البيانات المعروضة مركزة وواضحة ومفهومة ، وأن يتم عرض الأحداث بشكل متسلسل ومنطقي ، ولا بد من أن يقترن العرض بتحليل مبسط وموجز ، وبعد أن يتم عرض المشكلة ، يكون قد تجمع لدى المتدربين معلومات وبيانات كافية ويطلب منهم بعد ذلك تلخيص الحالة وتحديد المشكلات والبدائل تمهيداً لمناقشتها ، ويسمح لهم بالاستفسار عن بعض النقاط الغامضة بالنسبة لهم ، ويجب خلال مناقشة الحالة أن يتم توجيهها باستمرار عن طريق المتابعة ، كي لا تنجح المناقشة عن الهدف والغرض المحدد لها . لذلك من المفضل أن يكون حجم مجموعة المتدربين صغيراً ، ليتمكن أعضاؤها من الاستفادة من المناقشات ، والمشاركة فيها ومن الضروري أن تترك الحرية لكل متدرب في إبداء آرائه وأفكاره ومناقشتها مع باقي أعضاء مجموعة المتدربين ، وفي النهاية يجري تقديم الآراء والحلول وتوضيح الثغرات فيها وأسلوب تلافيها مستقبلاً ، وبوجه عام يتوقف نجاح هذا الأسلوب على مجموعة من العوامل أهمها ما يلي :

- توفير عنصر التشويق في عرض الحالة .
- أن تشمل الحالة موضوع تختلف الآراء فيه ، بغية إثارة النقاش حوله .
- محاولة عرضة حقائق مادية ولموسة وليست نظرية بحتة .
- أن يكون عرض الحالة مختصراً دون الإخلال بالمحتوى .
- أن تكون النتائج التي سيتم التوصل إليها قابلة للتنفيذ على ضوء الظروف العادية ، بمعنى أن تكون الحالة قريبة من الواقع .

يتميز هذا الأسلوب بما يلي :

- يتيح الفرصة لتوسيع معرفة وخبرة وأفق الفرد عن طريق الاحتكاك مع الآخرين ، ومن خلال مناقشة الآراء .
- ينمي القدرة على الدراسة والتحليل للمشكلات لدى الفرد ، وتجعله ينظر إلى الموضوعات والمشكلات من كافة جوانبها .
- لا يشجع على الاعتقاد بوجود حل واحد للحالة ، بل هناك حلول كثيرة يجب المفاضلة بينها لاختيار أنسبها .

ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يلي :

- لا يستوعب عدداً كبيراً من المتدربين .
- إن شعور المتدربين بأن القرارات التي سيتوصلون إليها ليس لها تأثير ، يدفعهم إلى عدم الجدية كما لو كانت القرارات ستنفذ مثلاً ، وسيقع على القرار مسؤولية .
- يخرج النقاش دائماً عن النطاق المحدد ، وقد يشمل موضوعات فرعية ، ما يضيع الوقت .
- كاتب الحالة بالرغم من مهارته ، فإن استيعابه وإدراكه للحقائق لن يماثل الحقائق نفسها تماماً ، فنقل البيانات والمعلومات لا يخلو أبداً من درجة التحيز في التقدير الشخصي .

وأخيراً يصلح هذا الأسلوب لتدريب رجال الإدارة العليا والوسطى . لا بد أن طبيعة عملهم تعتمد بشكل أساسي على اتخاذ القرارات وحل المشاكل .

شروط التدريب الفعال

هناك شروط أساسية يجب أن تتوفر في أي نوع من التدريب ، ليؤدي مهمته بنجاح وعلى أكمل وجه ، وأهم هذه الشروط ما يلي :

1. أن يكون التدريب قائماً على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل والأحسن .
2. ضرورة اقتناع الإدارة والمتدربين بأهمية التدريب وفوائده .
3. توافر الرغبة لدى العاملين في تنمية معارفهم ومهاراتهم وهذا يتطلب وجود حوافز معينة تدفع العاملين للمشاركة في برامج التدريب .
4. ضرورة ملائمة موضوعات التدريب مع الاحتياجات التدريبية للعاملين واختبار أساليب التدريب الملائمة أيضاً .

5. توفير ظروف العمل والبيئة الإدارية المناسبة ليتمكن العاملون المتدربون من تطبيق ما اكتسبوه خلال التدريب .
6. أن ينظر للتدريب على أنه عملية أو نشاط مستمر ، فلا يعني خضوع أحد ما للتدريب مرة واحدة ، أنه لم يعد بحاجة لتدريب ، بل على العكس الفرد العامل هو دائماً بحاجة إلى تدريب ، كلما جدت ظروف جديدة .
7. تكون هناك متابعة للمتدربين بعد عودتهم لأعمالهم ، وذلك لمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم من جراء تطبيق ما تدربوا عليه .
8. التدريب يحتاج إلى دعم مستمر من قبل الإدارة ، لأن التدريب يحتاج إلى إمكانيات يجب توفيرها .

تقييم التدريب

يعتبر تقييم التدريب المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها . وذلك من أجل تطوير العملية التدريبية وتحسين خطة التدريب وتطويرها....

ويشير جرينيل الى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

ويعتبر تقييم التدريب سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.

وبالتالي يمكن تعريف تقييم التدريب أنه عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية , وهو عملية مستمرة سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي .

أهداف تقييم التدريب

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها هي :

1. **التعلم :** التقييم جزء رئيسي في العملية التدريبية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريبية.
2. **الإثبات :** وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.

3. التطوير : ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية , وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية .

الأسس العامة لتقييم التدريب

لتقييم التدريب بطريقة سليمة ومهنية فلا بد من مراعاة مجموعة من الأسس نذكر منها:

1. أن يتم التقييم بشكل موضوعي.
2. أن يسترشد التقييم بالمنهج العلمي .
3. أن يكون التقييم عملية مستمرة .
4. أن يتم التقييم بشكل جماعي .
5. أن يكون التقييم شاملاً.
6. أن تحدد أهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس .
7. من الأهمية أن يعاد النظر في برنامج التقييم بين الحين والآخر في ضوء التغيرات التي تحدث في برامج التدريب والتقدم والتطور في أساليب ووسائل التقييم .
8. أن يكون التقييم اقتصادياً في الوقت والجهد والنفقات بقدر الإمكان .

أنواع تقييم التدريب

هناك أنواع عديدة من تقييم التدريب ذكر منها على سبيل المثال :

1. تقييم جزئي وتقييم كلي وتقييم شامل .
2. تقييم داخلي وتقييم خارجي .
3. تقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم أثناءه وتقييم بعد انتهاءه وتقييم بعد انتهاءه بفترة معينة .

عناصر تقييم التدريب

هناك عدة عناصر يوجه إليها التقييم هي :

- البرنامج التدريبي .
- المتدرب.
- المدرب.

- القائمون على التدريب .
- نتائج التدريب .

نماذج تقييم التدريب

هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في عملية تقييم التدريب نذكر منها :

نموذج كيرك باتريك :

هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على العملية التدريبية . ويقترح كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم التدريب هي كالتالي :

• المستوى الأول : رد الفعل :

حيث يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المشاركين (المتدربين) وأفكارهم فيما يتعلق بكيفية تطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع .

• المستوى الثاني : التعلم :

حيث يتم قياس التغيرات التي تمت في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين .

• المستوى الثالث : السلوك :

حيث يتم قياس التغيرات التي حدثت في سلوك المشاركين (المتدربين) وطريقة أدائهم لمهام وظيفتهم .

• المستوى الرابع : النتائج :

حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبي في تحقيق أهداف وخطط المنظمة ، ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات عن هذه المستويات .

نموذج باركر

حدد باركر كذلك أربعة مستويات لتقييم التدريب ومما يتطلب معه جمع البيانات والمعلومات عن هذه المستويات :

- **رضا المتدرب :** ردود فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي ويمكن الحصول عليها من خلال استمارة معدة لذلك .

- **المعارف التي اكتسبها المتدرب :** ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب أن يعلها مدرب البرنامج التدريبي .
- **أداء العمل :** ويتم تقييم هذا المستوى من خلال مجموعة من المعايير الموضوعية لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي .
- **أداء المجموعة :** حيث يتم هنا تقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي ، إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة .

نموذج هامبلين

حدد هامبلين خمسة مستويات لتقييم التدريب هي :

- **المستوى الأول :** ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج التدريبي :

ويجري هذا التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق .

- **المستوى الثاني : التعلم :**

ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين. ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج , ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي .

- **المستوى الثالث : السلوك الوظيفي :**

وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي . ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده .

- **المستوى الرابع : الإدارة والمنظمة :**

على هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على المتدرب أو مجموعته , وتحليل التكاليف والمنافع للتأكد من ذلك .

- **المستوى الخامس : القيمة النهائية :**

حيث يتم الاهتمام على هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة ودرجة استمرارها . إلا أن هذا التقييم مع أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة لأن هناك عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

بصفة عامة يمكن تقييم النشاط التدريبي من خلال مراجعة عملية إعداده وكيفية تنفيذه . وبالتالي يمكن أن تشير نتائج تقييم النشاط التدريبي إلى أربعة مخرجات هي كالتالي :

1. برنامج تدريبي ناجح (إعداد جيد – تنفيذ جيد).
2. برنامج تدريبي متعثر (إعداد جيد - تنفيذ سيئ).
3. برنامج تدريبي مقبول (إعداد سيئ – تنفيذ جيد).
4. برنامج تدريبي فاشل (إعداد سيئ- تنفيذ سيئ).

والمهم هو أنه مهما كانت مخرجات عملية تقييم النشاط التدريبي , فإن هناك حاجة دائمة إلى التحسين والتطوير والتعديل والإضافة , بما يحقق لنا في المستقبل القريب نشاط تدريبي متميز وذو جودة عالية ويحقق الأهداف المرجوة منه .

تقييم برنامج التدريب

تقويم البرنامج وما حققه من نتائج جزء أساسي من نشاط التدريب ، وتهدف عملية التقويم إلى ما يلي :

1. الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ، من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه ومعرفة أسبابها ، للعمل على تلafiها مستقبلاً .
2. المدربون ومدى نجاحهم في نقل المادة التدريبية للمتدربين .
3. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب .

وفيما يلي الأساليب التي يمكن بواسطتها تقويم المدربين وتقويم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي (أي تقويم 1 و2) :

- **الاستقصاء :** وبموجبه توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة وأجوبة يجيبون عنها ، معبرين بذلك عن رأيهم بالمدربين ، وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه .. إلخ إذ على أساس الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف ، وقد توزع الإستمارة فارعة ، تترك الحرية للمتدرب بإدلاء رأيه كما يشاء بالبرنامج .
- **الملاحظة المباشرة :** يمكن تقويم البرنامج والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين تجاه البرنامج (المدربون ، الهيئة المشرفة على التدريب .. الخ) وذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم ، أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم للهيئة المشرفة على تنفيذ البرنامج .

وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختام يحضره المتدربون ، ومن خلال الاجتماع أو الحفل يتم سؤال المتدربين عن رأيهم بالبرنامج . يؤخذ على هذا الأسلوب أنه غير موضوعي وغير دقيق ، وذلك بسبب أن المتدربين لا يعرضون رأيهم صراحة أمام المتدربين ، وأعضاء الهيئة الإدارية المشرفة على التنفيذ ، وذلك مجاملة لهم .

أما من حيث تقييم مدى استفادة المتدربين من التدريب الذي خضعوا له (أي تقييم 3) ، فهناك معايير متعددة يمكن بواسطتها الحكم على مدى الاستفادة ، بشرط ألا يكون هناك عوامل أخرى مؤثرة غير التدريب ، وتجدر الإشارة إلى أن تقييم مدى الاستفادة من التدريب لا يمكن أن يتم إلا بعد مضي فترة زمنية بعد انتهاء التدريب وعودة المتدربين إلى أعمالهم وممارستهم لها ، حتى يمكن الوقوف على مدى التغيرات التي تحدث ، وأهم هذه المعايير ما يلي :

- دراسة التطورات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدربون ، وذلك بعد عودتهم من البرنامج التدريبي ، واستلام عملهم ، مثل استخدام طرق وأساليب عمل جديدة تدربوا عليها زادت من إنتاجية العمل وحسنت مستواه وخفضت التكلفة .
- قياس التغيرات في الأداء وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة في السابق .
- الاختبارات : إذ يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي .
- المجموعة الضابطة : وتعني اختيار مجموعتين من العاملين ، الأولى تخضعها لتدريب ، والثانية لا تدرب ، ثم تخضع المجموعتين لاختبار واحد مع فصل العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة غير المدربة ، والفرق بين نتائج المجموعتين هو ناتج عن التدريب ، صعوبة استخدام هذا الأسلوب من عدم الدقة في تحديد العوامل المؤثرة على أداء المجموعة الضابطة .

مراحل تقييم التدريب

يمكن أن نحدد أربع مراحل لتقييم التدريب هي كالتالي :

أولاً : التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي :

هذه المرحلة تتضمن العديد من الخطوات نذكر منها :

1. ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي .
2. متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي .
3. متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعديد المطلوب , وتوفير مكان التدريب المناسب , وتوفير الوسائل السمعية والبصرية المطلوبة وإنها جاهزة للاستخدام .
4. متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم .
5. استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج , وحول موضوعاته وترتيبها .

ثانياً : التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي :

تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما هو مخطط له من قبل .

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها :

1. مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
2. مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية .
3. مدى الالتزام بالمنهج التدريبي المستخدمة .
4. مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة .
5. مدى حرص المدرب على الالتزام بمبادئ التدريب .
6. مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة .
7. مدى حرص المدرب على أخلاقيات التدريب .

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البنود السابقة ذكرها :

- استقصاء آراء المتدربين بعد كل يوم تدريبي .
- الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج .
- رأي وملاحظات المدرب على البرنامج والمتدربين والقاعة والوسائل التدريبية.

ثالثاً: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي

تهدف هذه المرحلة إلى :

1. التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به .
2. التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به .
3. تقييم المتدرب .
4. تقييم المدرب.

وفي ضوء النتائج يمكن القيام بالأتي على سبيل المثال :

- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر بها أي قصور .
- إعادة النظر في المدربين .
- إعادة النظر في المادة التدريبية.
- تصليح الوسائل التدريبية المعطلة أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة .
- توفير وسائل تدريبية حديثة .
- تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر .

رابعاً : تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة :

في هذه المرحلة يتم تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة معينة , ولتكن مثلاً شهر أو أكثر وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة .

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تحقيق ذلك :

استقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتدربين , استقصاء آراء المتدربين عن المكان الذي تدربوا فيه ومناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم أو العكس في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها ..

تكاليف التدريب

تتجلى أهمية التدريب بوضوح تام من خلال دراستنا للفاثورة التي تدفعها المؤسسات على تدريب أفرادها ، حيث بلغت تكاليف التدريب التي دفعتها المؤسسات الأمريكية في العام 1992 حوالي 45 بليون دولار ، وحسب مجلة التدريب الأمريكية (Training Magazin) فإن هذه التكلفة السنوية التي دفعت مقابل التدريب الرسمي للأفراد لم تشمل تكلفة رواتب وتعليمات الأفراد خلال فترات التدريب أو تكلفة التدريب وتوجيههم في أمكنة عملهم ، كما أن بعض الدراسات أشارت إلى أن

المؤسسات التي تعول كثيراً على تدريب وتطوير الأفراد انطلاقاً من إيمانهم بالترسمل البشري كمدخل للإنتاج ، لا تتردد في صرف 3% .

إلى 4% من الموازنة المخصصة لرواتب وتعويضات الأفراد على التدريب ، وفي عام 1998 ارتفعت فاتورة التدريب بحسب المجلة لتصل إلى 60.7 بليون دولار سنوياً في الولايات المتحدة ، وصرفت هذه المبالغ على برامج تناولت إدارة الجودة الشاملة وبناء علاقات مميزة مع الزبائن والقيادة الإدارية وإدارة التغيير وغيرها من البرامج التدريبية التي شغلت وما تزال تشغل بال المؤسسات ، كما أن التدريب سوف يتطلب مزيداً من الوقت والكلفة في القبة الحالية والمقبلة وذلك لأسباب عدة من بينها:

- ارتفاع عدد الأفراد غير الماهرين وغير المتقنين الذين سوف يعملون في وظائف إعدادية entry-level jobs .
- التطور الحاصل في التكنولوجيا المعقدة التي يترتب على استخدامها تدريب وإعادة تدريب الموارد البشرية .
- ازدياد عدد المؤسسات التي استعانت بمجموعات وفرق العمل المدربة والقادرة على استخدام أدوات الإبداع والابتكار .
- حاجة المؤسسات إلى التدريب كأداة فاعلة في مواجهة تحديات المحيطات التنافسية العالمية .

علاقة التدريب بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية

تهتم الغالبية من المنظمات بالتدريب ، وتولي وظيفة تدريب الموارد البشرية عناية متميزة نتيجة للفوائد العديدة التي تتأتى من نتائجها ، ونظراً لإرتباط وظيفة التدريب ارتباطاً وثيقاً بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية ، والملاحظ أن بعض المؤسسات تربط بين وظيفة الإختيار والتعيين وبين وظيفة التدريب ، ويعتبر بأن التدريب يكون أحياناً بديلاً لإختيار وتعيين موارد بشرية إضافية ، كما يرى بعض المدراء في هذا المجال بالذات أن تكاليف الإستقطاب والتعيين من الأفضل استخدامها لأغراض تدريبية ، كون التدريب يحقق النتائج المرجوة سلفاً من عمليات الإستقطاب والتعيين ، وبأقل مخاطرة ممكنة قد تنتج أحياناً عن سوء اختيار بعض الأفراد ، البارز في العلاقة التي تجمع بين وظيفتي التدريب والإختيار ما يتعلق بارتباط حجم التكاليف والبرامج لهاتين الوظيفتين ، أما تقليصاً أو اتساعاً ، بالإستناد إلى مدخلات الوظيفة الواحدة منها على حساب مخرجات الوظيفة الأخرى ، فالإختيار المبني على اختبارات دقيقة وموثوقة لإكتشاف ثقافات وخبرات الأفراد المنوي توظيفهم ، يقلل في نجاحه من حاجة المؤسسة إلى تدريب هؤلاء لاحقاً ، ويخفف بالتالي من فاتورة

التدريب ، بالمقابل فإن التدريب النوعي داخل المؤسسة للأفراد بهدف ترقيةهم وسد شواغر معينة يقلص من الحاجة إلى اختيار مرشحين ذوي مهارات معينة ، إلى جانب ارتباط وظيفة الاختيار والتعيين بالتدريب ، فإن وظيفة تقييم الأداء مرتبطة بدورها بوظيفة التدريب ، فمن المتوقع أن يدفع التدريب الأداء أشواطاً إلى الأمام بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة له ، أضف إلى ذلك أن تقييم أداء الأفراد بحد ذاته وسيلة للتنبؤ بمعرفة الأداء ، كون التقييم يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد والمطلوب ، إذ يكشف التدريب عن الفوارق والنواقص التي قد تصيب بعض الأفراد ، يرتبط التدريب أيضاً بوظيفة التعويض ، إذ أن الوظائف التي تعمل بموجب نظام التعويض المهاراتي يستخدم التدريب كأداة لتحديد مستوى تعويضات الأفراد ، فالأفراد الذين تحدد رواتبهم وتعويضاتهم بمقياس تعدد المهارات التي يتقنون، والذين أنهموا ببرامج تدريبية متنوعة ، زادت من مستوى مهاراتهم يتوقعون مقابل هذا التدريب زيادة ملحوظة في أساس رواتبهم وتعويضاتهم .

تأثير التدريب على أداء الأفراد

قد لا يميز كثير من الباحثين المتخصصين في مجالات تدريب وتطوير الموارد البشرية بين كل من مفهومي التدريب والتطوير ، ويذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر وهو أن هناك فرقاً بين التدريب والتطوير ، فالتكوين هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم في المستقبل ، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم ، أما التطوير فيتمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابلية التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية ، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية استراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الإحتياجات الآتية ولا توقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط ، وإنما لا بد من الإعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً ، ولا بد من النظر إلى المؤسسة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات وعلى ضوء ذلك يمكننا من 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

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

ولاشك أن الأفراد في المؤسسة الرياضية باختلاف مستويات تواجدهم فيها يؤدون مهامهم بدرجات مختلفة من الإنجاز ، ذلك أن كل فرد في المؤسسة الرياضية يؤدي الوظيفة الموكلة إليه حسب قدرته على أدائها ورغبته في ذلك ، فالأفراد يختلفون من حيث القدرة على إنجاز الأعمال ، وتختلف لديهم الرغبة لإتمام هذه الأعمال ، وذلك لإختلاف الظروف الخاصة بكل فرد والجوانب السلوكية لديه وكذا الحاجات التي يطمح إلى تحقيقها من خلال الوظيفة التي يشغلها ، فالفرد ضعيف القدرة لا يستطيع تقديم مستوى أعلى من الإنجاز حتى ولو توفرت لديه الرغبة في ذلك ، كذلك الحال بالنسبة للفرد الذي لا تتوفر لديه الرغبة ولديه القدرة على ذلك ، فكل من القدرة على العمل والرغبة فيه تؤثران على مستوى أداء الفرد ، ولتحسين مستوى الأداء لابد من تحسين هذين العنصرين لدى الفرد ، ويمكن اكتساب القدرة على العمل من خلال التعليم والتدريب والخبرة في المجال ، بالإضافة إلى القدرات الشخصية للفرد ، أما الرغبة في العمل من خلال التعليم والتدريب والخبرة في المجال ، بالإضافة إلى القدرات الشخصية للفرد ، أما الرغبة في العمل فتحددها الظروف المحيطة بالعمل ومدى ملائمة لميول الفرد ، كما تتحدد الرغبة لدى الأفراد بالحاجات والرغبات التي يمكن أن تمثل دوافع العمل لديهم ، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بالصيغة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

فكل من الرغبة والمقدرة على العمل يتفاعلا في تحديد مستوى الأداء ، بمعنى أن تأثير المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل ، والعكس فتأثير الرغبة في العمل على الأداء يتوقف على مقدرة الفرد للقيام بالعمل.

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو زيادة رغبتهم فيه ، ويفهم من هذا أنه حتى تنجح المؤسسة الرياضية في النهوض بمستوى أداء الأفراد لابد أن تنجح في تحديد أي العنصرين أكثر فعالية في التأثير على ذلك ، المقدرة أم الرغبة ، فقد يكون مستوى الأداء في المؤسسة الرياضية منخفضاً نتيجة الرغبة لدى العاملين وليس لضعف قدرتهم على

العمل ، فإن لجأت المؤسسة الرياضية إلى تدريب العاملين بغية تحسين الأداء ، فإن ذلك يكون قراراً غير سليم ولن يؤدي إلى تحسين أداؤه الأفراد ، وقد يكون مستوى الأداء منخفضاً نتيجة لضعف القدرة على العمل وليس الرغبة ، فإذا بادرت المؤسسة الرياضية إلى تحسين الرغبة في العمل عن طريق تطبيق برنامج للحوافز فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين الأداء .

لذلك ينبغي على الإدارة خطوة أولى في عملية تحسين الأداء تحديد أي العاملين أكثر فعالية في التأثير على مستوى الأداء ، ثم تطبيق الإجراءات المناسبة لذلك حتى تتفادى تضییع الوقت والمال دون الحصول على النتائج المرغوبة .

ويمكن للمؤسسة أن ترفع من القدرة على العمل والرغبة فيه من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث يمكن تحسين القدرة من خلال تخطيط الموارد البشرية ، من اختيار وتعيين ، وتدريب وكذا إشراف وقيادة ، ويمكن التأثير على درجة الرغبة في العمل من خلال الحوافز ونظام الاتصالات في المؤسسة الرياضية .

وخلاصة ما سبق أن أي جهد نقوم به في المؤسسة الرياضية باتجاه كل من عنصر القدرة والرغبة في العمل يعني حتماً التأثير على مستوى الأداء .

الفصل السابع

التحفيز

الفصل السابع

التحفيز

مقدمة

لقد احتل موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة مما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة الرياضية وتظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب والهادف لزيادة كفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على حوافز العمل.

ويعود الاهتمام بحوافز العاملين في الفكر الإداري الحديث إلى أواخر القرن الثامن عشر عندما سعى سيتر Siater عام 1789م إلى إيجاد نسبة عمل مريحة تمكن العاملين من أداء عملهم بشكل جيد ومنذ ذلك الحين فقد توالى جهود الممارسين والباحثين لمعرفة المزيد من تحفيز العاملين وتزداد أهمية تحفيز العاملين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية نظراً للدور الحيوي الذي تنفرد به الحكومات في تحقيق الرفاهية لمواطنيها.

ويتضمن التحفيز المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين ، ومن ثم فإنها عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية ويتوقف نجاح التحفيز على مدى توافقها مع رغبات وحاجات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم ، وهناك نوعين من التحفيز وهي إما حوافز مادية (مالية) أو حوافز غير مادية وهي المتعلقة بالتقدير والشعور والانتماء والمشاركة والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للأفراد واستقرارهم النفسي والاجتماعي ، وهناك نوع آخر يطلق عليه الحوافز السلبية وقد تحتاج إلى مهارة في الاستخدام ليحقق الغرض منه ، ولكي تكون الحوافز بنوعيتها ذات أثر إيجابي في العمل ينبغي أن يتم منحها على أسس موضوعية قائمة على العدالة والمساواة بعيدة عن العلاقات والأغراض الشخصية.

والإهتمام بموضوع الحوافز منذ إهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز يحفزه على ذلك فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال على خير وجه وبكفاءة ، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وبحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال التحفيز .

والتحفيز يعني رفع الروح المعنوية للأفراد لأن العامل الإنساني سيظل دائماً هو العامل المسيطر في معظم العمليات ، من هنا كان تحفيز العاملين أثناء تنفيذ الأعمال

عملية مرغوب فيها ، ولا ننسى أن معاقبة المقصر في نفس الوقت عملية تحفيز للمنتج فإن الإحساس بعملية الثواب والعقاب أمر مرغوب فيه وأن كلاهما ممكن أن يولد لدى الفرد الشعور بالعدالة ، والإحساس بوجود العدالة يصاحبه الإحساس بالرضا وهذا مرغوب فيه والغير مرغوب فيه هو نتاج إحساس الفرد الذي يشعر بأنه يعيش في مجتمع تتساوى فيه الذين يعملون والذين لا يعملون ، مجتمع يتساوى فيه من يصيب مع من يخطئ ، ما أسوأه من إحساس ، فهو إحساس ليس له ناتج إلا الإحباط ونحن نريد التعزيز .

وتعد عملية تحفيز العاملين داخل المؤسسات الرياضية ورفع روحهم المعنوية العامل الهام والمؤثر في قدرة وقابلية هؤلاء العاملين على تنفيذ أعمالهم بكفاءة وفاعلية ، ويؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل ومن ثم زيادة الرغبة في العمل والتحفيز في هذه الحالة لا يقتصر على إثابة المجتهد فحسب ولكن أيضاً معاقبة المقصر وهذا من شأنه أن يولد شعور بالعدل ينجم عنه رضا وارتياح للعمل .

كما أن ارتفاع مستوى المهارات الفنية وحده للإنسان لا يكفي لتحقيق الأهداف بل يجب أن يواكبه ارتفاع مستوى المهارات السلوكية أيضاً ، ولكي يسهل التعامل مع الآخرين يلزم معرفة سلوكياتهم وهي أول النقاط التي يجب على أي مدير معرفتها حتى يسهل عليه توجيه هؤلاء الأفراد ، ولمعرفة السلوك يجب الإلمام بدوافعه وبالتالي لا يمكن استثارة الأفراد أي تنشيط سلوكياتهم أو تحريكها نحو الهدف المنشود إلا بعد معرفة الدوافع لأداء هذه السلوكيات وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الهدف المطلوب على أفضل صورة ممكنة.

فالدافع يعبر عن حاجة ناقصة يريد الفرد إشباعها ويظل الفرد في حالة من القلق أو الشعور بعدم الرضا إلى أن يتحقق إشباع هذه الحاجة بالدرجة التي يراها كافية أو مرضية.

وتلعب الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين في المجال الرياضي دوراً بالغ الأهمية في زيادة كفاءتهم وفاعليتهم وقابليتهم للعمل ، كما أن أهمية الحوافز تكمن في المحافظة على معنويات العاملين وانتمائهم للمنظمات الرياضية العاملين بها ورفع كفاءتهم الإنتاجية. ويمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز كامنة في أداء العمل ، فقد يكون مصدرها طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل ، وقد يكون سلوك الأداء نفسه مصدر سعادة الفرد ، وحوافز خارجية مثل الأجور والمكافآت والترقيات ، ولتوافر الحوافز المادية والمعنوية للعاملين أثراً كبيراً في تشجيع العاملين على أداء أعمالهم

بأقصى قدر من الكفاءة والعطاء ، كما تعمل على جذب وتحفيز الأفراد نحو ممارسة الأنشطة الرياضية.

ولهذا يقصد بالدافعية تلك العملية المركبة المستمرة التي تريد دفع الأفراد وتحفيزهم لأداء عمل معين أو إتباع سلوك محدد وهي عملية مركبة ومعقدة لأنها تشمل تفهم الدوافع التي توجد عند الفرد ، والتعرف على الحوافز التي يمكن أن تقابل هذه الدوافع وتشبعها ، وملاحظة تحرك السلوك في الوجهة المطلوبة لتحقيق الهدف المرصود ، وما ينتج عن ذلك من إشباع ورضا أو حرمان وإحباط ، وما يتبعه من سلوك دفاعي وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبلي.

فالدافعية تعد الطاقات التي ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي له وتهيئ له أفضل تكيف ممكن مع بيئته الخارجية. ومن ثم فإن الدافعية تعد القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين.

ورفع الحالة المعنوية للعاملين وتنمية التعاون الاختياري بينهم لا تعتبر وظائف مستقلة عن وظائف الإداريين وإنما يظهر في ذلك الطريقة التي يعاملون بها مرؤوسيهـم ، ولكي يكون الفرد قائداً ناجحاً يتعين عليه التأثير بفاعلية على العاملين حتى يتسنى دفعهم وتشجيعهم على العمل ومساهمتهـم مساهمة كاملة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة .

والدوافع ليست شيئاً مادياً يمكن رؤيته مباشرة ، إنما هو حالة في الكائن الحي يستحسن تسميتها "بالدافعية" يستنتج وجودها في أنماط السلوك المختلفة ومن نشاط الكائن الحي نفسه وليس معنى هذا أن "الدافعية" هي نمط السلوك الذي نلاحظه ، إنما هي حالة ما وراء هذا السلوك ، أي أنها الحالة التي توجه السلوك وليست السلوك نفسه ، وبهذا قد تتكون عدة متنوعات من أنماط السلوك مبعثها حالة دافعية واحدة.

ماهية الدوافع Motivation

أحد خصائص السلوك الإنساني ويلقي الدافع دوراً مهماً في تحديد وتوجيه سلوك الكائن الحي وبالذات الإنسان ، وتعرف بأنها عملية داخلية بالنسبة للفرد تقوده إلى ممارسة نوع ما من السلوك للاستجابة إلى مطالبه وحاجاته.

وكذلك فإن الدوافع هي القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به وتمثل الدوافع ورغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى الإنسان دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه .

مما سبق يلاحظ بان الدافع Motivation قوة داخلية تدفع الإنسان إلى العمل وفي حالة وضوح المتغير المناسب فإن ذلك سيدفع الأفراد إلى العمل برغبة وحماس وبالتالي سيلتزمون بأداء أعمالهم ويتحسن بذلك أداؤهم.

ومن خلال ذلك نرى أن الإنسان دائماً يستجيب للمؤثرات الداخلية أو الخارجية والتي تؤدي بالتالي إلى رفع مستواه وخفضه فإن معرفة الدافع لا يكفي إذا لم يحقق الإشباع المطلوب ويحقق بالتالي الإشباع عن طريق معرفة الحوافز التي تضعها الإدارة للعاملين لديها ويشترط في تلك الحوافز أن تكون متوافقة مع متطلبات الأفراد بمعنى أن تكون تلك الحوافز إيجابية وتحقق الأهداف من وضعها وذلك بدفع الأفراد إلى الأداء الجيد وارتفاع إنتاجيتهم وإقبالهم إلى العمل.

فالدافع في العمل الوظيفي يمكن أن ينظر إليه على أساس أنه عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا وهي :-

- **الخطوة الأولى :** ظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن لدى الفرد.
- **الخطوة الثانية :** وتعتبر هذه المرحلة للبحث والاختيار من بين عدة بدائل لإشباع هذه الحاجات.
- **الخطوة الثالثة :** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة البحث فتحدد في هذه المرحلة الهدف والسلوك المتبع لإشباع الحاجة لدى الفرد.
- **الخطوة الرابعة :** وهي مرحلة المراجعة والتقويم والربط بين هذه الحاجات.
- **الخطوة الخامسة :** وهي مرحلة الجزاء ثواباً كان أم عقاباً وتعتمد على نوعية تقويم الأداء المستخدم لإشباع الحاجة لدى الفرد.

- **الخطوة السادسة :** وهي الخطوة الأخيرة وهي ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية فإذا كانت دورة الدافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازناً ورضاء مع احترام تلك الحاجة الخاصة والموجودة.

فبالإضافة إلى الخطوات السابق ذكرها والتي تمر بها الدوافع هناك عوامل أخرى تلعب دوراً أساسياً في عملية الدوافع مثل:

- **الجهد :** وتعني الطاقة (الطاقات) التي يبذلها الفرد أثناء تأدية العمل.
- **القدرة :** وتعني مجموعة الاستعدادات والصفات الشخصية التي تميز بها الفرد مثل الذكاء.
- **العوامل التنظيمية :** لها دور في التأثير على عملية الدوافع وعلى سلوك الأفراد وأدائهم.

تعريف الحوافز

إذا كان الدافع عاملاً داخلياً يعمل في صدر الفرد ، فإن الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويجذب صاحبه أو يدفعه إلى الاتجاه لسلوك وعمل معين.

الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل .

والتحفيز هو الرغبة الإنسانية في الإستجابة إلى متطلبات المؤسسة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها فالحوافز هي الدافع الأساسي للعمل الإنساني وهي تحقيق لرغبات الأفراد وإحتياجاتهم ودوافعهم.

وكذلك فقد عُرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والامتناع عن الخطأ فيه .

كما عُرفت بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين.

ويمكن تعريفها كذلك بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة .

أو إنها الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء ، فضلاً عن شحن الملكات الفكرية والابتكارية والإنتاجية لدى العمال.

ومن الملاحظ من عرض المفاهيم السابقة الذكر لكل من الدوافع والحوافز أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين كليهما وذلك لأن تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات عمله.

فالحوافز يجب أن تقوم على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة حيث أن الحوافز والدوافع هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم ، وتوجيههم إلى تحديد طبيعة العمل الذي يختارون ؛ فالحوافز تعد من عوامل جذب من شأنها أن تعزي الأفراد بالالتحاق إلى العمل الذي يشبع ويلبي متطلباتهم وحاجاتهم.

ويمكن هنا اقتراح تعريف شامل للحوافز الإدارية ينبثق مفهومه من التعاريف السابق ذكرها وهو " أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها

لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد.

خصائص الحوافز

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها :

1- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد ، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز ، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.

2- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة الرياضية التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.

3- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.

4- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين ، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المؤسسة الرياضية التي يعمل بها.

5- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.

6- مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل ، لاسيما وان دوافع ملين في تغير مستمر.

7- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد ، حيث انها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.

8- العمل على إيجاد رغبة جديدة ، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات في منحها وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود.

1. مناسبة لدوافع الفرد وإشباع حاجاته .
 2. العمل على رغبة جديدة أو زيادة في رغبة قائمة .
 3. مرونة الحوافز أي قابليتها للتغيير .
 4. تعمل على ربط الفرد بالمؤسسة الرياضية التي ينتمي إليها .
- ويدور التساؤل عن الطريقة التي يمكن بها حمل الفرد على المساهمة والتعاون في العمل بأقصى طاقة ممكنة . وفيما يلي أهم النقاط أو الاعتبارات التي تسهم في استثارة الدافعية هي :
- الاهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين.
 - العمل على تقدير المرؤوسين وتدعيم الإحساس بأهميتهم وذلك من خلال :
استثارة العمل لاهتمامات المرؤوس ، وتطبيق مبدأ تفويض السلطة ، واشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وإسهام المرؤوسين في الآراء الفعلية.
 - استخدام أسلوب التوجيه.
 - العمل على توفير: الحوافز المعنوية ، والمزايا الإضافية ، والاستقرار للعاملين ، والحوافز المادية والإيجابية .
 - الاهتمام ب: التوسع في تطبيق نظام الثواب ، منح مكافأة العمل العادلة ، تحسين ظروف العمل.
 - تقديم المزيد من الخدمات للعاملين من خلال توفير : وسائل التنقل ، الوجبات الغذائية ، وسائل الترويح ، وضع سياسة واضحة عادلة للترقي.
 - الاهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية.
- لذا فإن الفرد يشبع دوافعه للعمل عن طريق الحوافز، ويمكن دفع الأفراد لمزيد من الإلتقان والإنجاز في العمل عن طريق وضع وتوفير مزيد من الحوافز المختلفة – مادية ومعنوية – لهم ، وتعد تلك الطريقة من أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لتشجيع الأفراد على المساهمة والتعاون في العمل بأقصى طاقة ممكنة ، فالحوافز المادية والمعنوية تجعل الفرد يبذل أقصى طاقة لتنفيذ الأعمال بشكل جيد وفي أسرع وقت وأقل مجهود ، وهذا هو الهدف الأسمى الذي يجب أن تسعى إليه الإدارة.

أهمية الدوافع

إن تشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمؤسسة الرياضية وأهم الدوافع المرتبة عن العمل :

1. إن تشخيص دوافع العمل يساعد المؤسسة الرياضية على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
2. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
3. تساعد الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد كما تساعد في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة الرياضية.
4. تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
5. يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجيهات الإستراتيجية للمنظمة ، فالمؤسسة الرياضية التي تمتلك موارد بشرية من ذوي حاجات عليا غالباً ما تبني إستراتيجية المتبعين في حين أن المؤسسات الرياضية التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات الدنيا تتجه بتبني إستراتيجية المدافعين.
6. يعد تشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة للمنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

أهمية الحوافز وطريقة عملها

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ، ورفع روحهم المعنوية ، مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته ، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد ، وتعزيز إنتمائهم ، وعلاقتهم مع المؤسسة الرياضية وإدارتها ، ومع أنفسهم .
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين ، وتنسيق أولوياتهم ، وتعزيز التناسق بينها ، بما ينسجم وأهداف المؤسسة الرياضية ، وتطلعاتها ، وسياساتها ، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه .

4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الرياضية إلى وجودها في صفوف العاملين .

5. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة الرياضية أو سياساتها ، وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها ، لأن العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ، ويخضعون ممارساتهم إلى تفسيرات كثيراً ما تكون خاطئة ، مما يولد مناخاً ملبداً بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين ، وبصورة تنعكس سلبياً على المؤسسة الرياضية والعاملين معاً ، وقد تكون مدمرة أحياناً .

6. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين ، بما يضمن بالنتيجة إزدهار المؤسسة الرياضية وتفوقها .

7. المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة الرياضية إلى إنجازها ، وتجد المؤسسة الرياضية أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

مقومات الحوافز

1. التنظيم السليم يرتبط بالإختصاصات والواجبات .
2. تحقيق الإستقرار صعب التوصل إليه لأن مفهوم الإستقرار نسبي أي يختلف من فرد لآخر .
3. توفير العدالة في المعاملة أو العائد .
4. نشر القيم الأخلاقية حتى لا تصبح الحوافز عاملاً للأستجداء أو التقرب .

أنواع الحوافز

هناك أنواع متعددة للحوافز نتناولها فيما يلي:

• أولاً : أنواع الحوافز من حيث طبيعتها :

1. حوافز مادية : وهي المبالغ التي يسلمها العاملين لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته ، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الإقتصادي وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل ما لديه من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل .

مزايا الحوافز المادية

الحافز المادي يشمل الأجر وملحقاته وكل ما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق ، لذلك تتصف الحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:-

- السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.
- يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته.

أنواع الحوافز المادية

تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المؤسسة الرياضية في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز ما يلي:

- **الأجر :** تمثل الأجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحدي أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية ، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل.
- **ديمومة العمل :** يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته في المؤسسة الرياضية فإن دخله يتوقف أيضاً. لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب ويستمر بالأمان الوظيفي مما يتاح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.
- **العلاوات الدورية والاستثنائية :** تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة من انتهاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية.
- **المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات :** يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج ومن الظلم مساواة العامل الكفاء النشط بزميله غير الكفاء وأن هذه الأجور هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج .

- **اشتراك العاملين في الأرباح :** وتعني جزء محدد من أرباح المنظمة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها وهي تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة.
- **منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة :** وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية ، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور مخفضة وإقامة النوادي لهم ودور حضانة لأبناء العاملات كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين.

2. **حوافز معنوية :** ويقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المشروع .

وتشمل الحوافز المعنوية ما يلي :

- **إشراك العاملين في الإدارة :** يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة .
- **الوظيفة المناسبة :** يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.
- **الإثراء الوظيفي :** يعتبر هيرزبرج هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني زيادة السلطات الوظيفية ، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها ، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده .
- **المشاركة في اتخاذ القرارات :** وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.

- **الترقية :** تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت. أما صفته المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.
- **نظم الاقتراحات :** يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التعبير عن النفس ، وتقدير الآخرين ، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوية وإعلام الإدارة العليا به.
- **الشعور بالاستقرار :** وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوفيرها لما لها من تأثير مباشر على أداء العاملين.
- **الدورات التدريبية :** يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه ، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.
- **التوافق الاجتماعي وحب الزملاء :** إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.
- **ظروف العمل :** تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد.
- **القيادة كحافز:** القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين ، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات ، فنمط (مدير الفريق) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة العاملين. ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين. لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد الأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

فالقائد له دور إيجابي وحيوي في حفز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها التوجيه الذي يخدم مصالح العمل فأشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به. وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم.

لذا للإدارة دور كبير يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها وذلك لتحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به.

• ثانياً : أنواع الحوافز من حيث أثرها وأنواعها تقسم إلى :

1. **الحوافز الإيجابية Positive Incentive** : هي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المشروع مثال على ذلك قيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة والإبتكارات والمخترعات وتحمل المسؤولية والإندفاع والإخلاص في العمل كل هذه العوامل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها الإدارة لهؤلاء العاملين.

2. **الحوافز السلبية Negative Incentive** : وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين كالتماثل والتكامل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الإنصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات .

• ثالثاً : أنواع الحوافز حسب طبيعة الأطراف المستفيدة منها كمياري للتصنيف وكما يلي :

1. **الحوافز الفردية** : وهي الحوافز التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة أداء عمل معين أو تمنح للعامل كلاً حسب ما قام به من أداء العمل الموكل إليه ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجيته .

2. **الحوافز الجماعية** : وهي التي يحصل عليها مجموعة من الأفراد لإشترائهم في أداء عمل معين بحيث أنجز كل عامل قسم أو جزء من هذا العمل ويتم توزيع الحوافز الجماعية على كل العمال توزيعاً عادلاً .

نظريات الحوافز والدوافع

- النظرية الكلاسيكية.

1. النظرية الكلاسيكية لفريديريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريديريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها :

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج .

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور ، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية ، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا ، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها ، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله ، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها ، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية ، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً بواسطة الكرونومتر ، ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن" .

وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة.

والذين افترضوا بأن الإنسان ، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية :

أ. الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.

ب. الإنسان هو كائن عقلاني أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
ج. يكون الإنسان راضياً عن عمله إذا حقق دخلاً عالياً .

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائماً لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالباً ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة.

2. نظرية X Y لدوجلاس ماك جريجور:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل.

ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي :

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المنظمة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبياً ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجّه ولا يوجّه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.
- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخلياً أي أنه لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة ، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد .

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالآتي:- بدل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

3. نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية ، وصاحب هذه النظرية هو "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

واثر اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه ، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل : الأجور ، الإضاءة ، التهوية ، فترات الراحة ، الرطوبة ، النظافة والضوضاء على أداء العمل لوحظ أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوباً خاصاً بها وكانت

تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل ، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن والحركة الذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله .

كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المنظمة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية. وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء : ماسلو ، ليكارت ، هرزبورغ ، ماكلاند ومتسبورغ....

4. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك ، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالباً ما لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه ، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن .

وتعتبر نظرية عالم النفس ابراهام ماسلو Maslow Abraham من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي :

- أ. يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه ، وبطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً مشتتاً .
- ب. للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية.

ج. المجاميع الخمس هي : الحاجات الفسيولوجية ، الحاجات للأمان ، الحاجات إلى الحب والانتماء ، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

د. تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم ، تدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً : الحاجات الفسيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل أدناه .

هـ. لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفسيولوجية إلى تحقيق الذات ، ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي :

● **الحاجات المادية أو الفسيولوجية** : هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي كالماء ، الهواء ، الأكل ... وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته ، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد ، حتى يتم إشباعها ، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور .

● **حاجات الحماية والطمأنينة والأمن** : تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية ، الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي ، تجنب المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي ، تجنب المخاطر الغير متوقعة .

● **الحاجات الاجتماعية** : كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره ، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

● **الحاجات إلى التقدير** : وذلك من خلال احترام الغير له ، الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.

● **الحاجة إلى الإنجاز** : هنا الفرد يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

و. الحاجة ليست دائماً دافعة لسلوك ، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة ، لا تعود دافعة.

ز. في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطاً ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية.

ح. متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع ، في حين تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم : فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته

الفيسيولوجية واطمأن إلى ذلك ، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع).

سلم الحاجات لماسلو



قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها ، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين ، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية .

لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبورغ وزملاءه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريح" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "الدوافع إلى العلم" عام 1959.

حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة .

فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية ، هذه يسميها "خوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر.

ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

العوامل المحفزة : أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل:

- فرص الإنجاز ، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم.
- العمل نفسه من حيث كونه عملاً ينطوي على التحدي أو الإثارة.
- الاعتراف بالجهود المحققة.
- المسؤولية التي ترافق العمل ، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.
- فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.

العوامل الصحية : أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

- الراتب.
- سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية.
- أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).
- العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف.
- الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكيف، النظافة...).

واستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وان عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا .

عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر وهي الدرجة أو النقطة التي لا يجد فيها شعور الاستياء وهي نقطة حيادية أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام .

6. نظرية الحاجة للإنجاز:

تعد هذه النظرية الحديثة نسبياً وتكز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "بنظرية الحاجة للإنجاز Need For Achievement Theory" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم

ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم ، علماً بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة ، خاصة الإدارية ، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز ، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص.

خصائص ذوي الحاجة للإنجاز

يرى "مكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية :

- أ. يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات ، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل ، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به ، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم ، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو).
- ب. يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية ، مستمرة . كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز وإذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها.

لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزدون من صعوبتها ، وهذا كنمط الحياة الطبيعية ، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم ، على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم ، إذا حتى

تجذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات .

ج. يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة ، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها ، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم .

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنها تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي ، بحيث لا تحتاج أن تبدل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز .

نظرية الاتجاهات الحديثة.

1. نظرية العدالة أو المساواة لأدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية ، وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المنظمة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازناً.

2. نظرية التوقع أو التفضيل ل فيكتور فروم :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد ، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلاً يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها ، وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها :

- أ. يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- ب. اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من بدائل الأنشطة منهم .
- ج. يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- د. تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عملياً .

3. نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته ، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافئة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية ، الترقية ، الأجر ، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز ، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها .

نظرية Z لويليام أوشي :

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المنظمة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل منظمة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص" . ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z : الثقة ، الدق والمهارة ، الألفة والمودة.

أ. **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً "فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والمنظمة على وجه العموم ، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك".

ب. **الحدق والمهارة :** الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وسعة الحدق والمهارة في

التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

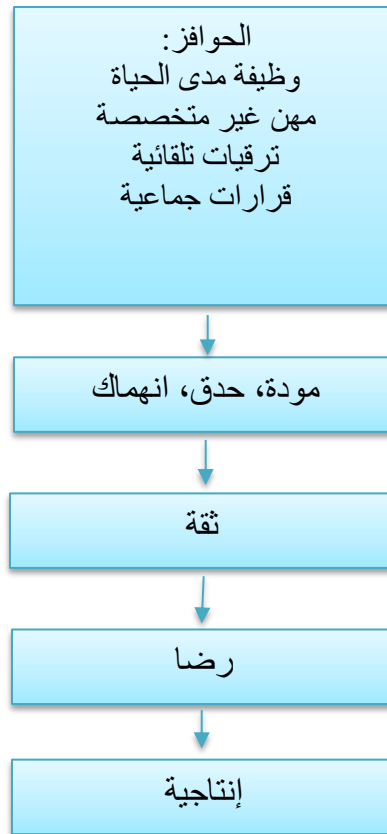
ج. **الألفة والمودة** : الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة ، التقويم والترقية البطيئة ، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة ، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات ، القيم المشتركة ، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

- **الوظيفة مدى الحياة** : إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.
- **التقويم والترقية** : إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.
- **مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة** : في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد ، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة.
- **عملية المراقبة الضمنية** : إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحذر والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كونها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.
- **اتخاذ القرارات** : عندما يراد اتخاذ القرار في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه ، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضاً المسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- **القيم المشتركة** : من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.
- **النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين** : تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشمولية ، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم

الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وهذا بدلاً من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع ، ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية حول الحوافز.

نظرية Z :



الصعوبات التي تعترض

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن ان تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها :

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المؤسسات الرياضية .
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم .
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها .
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد .
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .

- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز .
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها .
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز .
- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز.

شروط نجاح نظام الحوافز

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها ، فيجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة الآتية :

1. إتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد .
2. توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته .
3. الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي .
4. تناسب الحافز مع الجهد المطلوب .
5. مراعاة عنصر التكاليف .
6. ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق .
7. عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك .
8. وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها .
9. توجيه الحوافز للأداء الجيد .
10. إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز .
11. تناسق الحوافز والتغلب على تناقض اجزائها .
12. تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها .
13. توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز .
14. التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز .
15. اعتبار الحوافز جزءاً من إدارة الأفراد ، يجب أن يتناسق مع بقية الأفراد .

16. تقويم نظام الحوافز وتطويره .

وهناك شروط يجب مراعاتها أو توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز :

1. لابد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل .
2. أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معاً .
3. اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
4. ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها .
5. إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بها.
6. أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز وليس الأداء العادي – وبين الحصول على الحافز .
7. أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
8. أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد .
9. أن تتناسب الحوافز مع المستوي التنظيمي للفرد.
10. ألا يكون الحافز مبنياً على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط.
11. ألا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.
12. الإستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزاً له ويشعره بأهميته .
13. كفاءة الرئيس تعد سبباً لتحفيز المرؤوس فهذا العنصر يحفز على الإجابة .
14. من طرق التحفيز الإدارة بالأهداف بمعنى أن تكون هناك أهداف محددة لكل من الرئيس والمرؤوس .
15. أهمية تقبل الأفكار الجديدة لأن ذلك معناه قناعة الرئيس بالتطوير .
16. تنتمية روح معنى المبادرة في العمل .
17. التحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من روح متفائلة تنعكس ايجابياً على العمل والأداء ويكون ذلك من خلال علاقة انسانية ومهنية جيدة .

18. تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة .

19. توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.

20. اعطاء الحق في الحصول على ترقية .

21. عدالة الأجور .

العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

نظام وضع الحوافز في أية عمل يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

1. **على مستوى الدولة :** تتأثر الحوافز بعاملين أولهما : سياسة الدولة الإقتصادية والإجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر ، وثانيهما : القيم الإجتماعية والنظام الإجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

1. **على مستوى المؤسسة الرياضية :** يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما : نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ، وثانيهما : نوع العاملين بالأسلوب الإشرافي : إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ. اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين .

ب. احترام المسؤول لمروسيه.

ج. توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف.

د. إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

- **الإتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مروسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الإتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الإتصالات

المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والإتصال المباشر كأحد أشكال الإتصال الإداري يتم وجهاً لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية ، وللإتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدراً من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الإستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الإحتكاك والتفاعل.

- **ظروف العمل :** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل 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 الإحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين ، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والإرتباط به.

- **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتطور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

المصدر لدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الإجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الإدارة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للإقتصاد الوطني.

الفصل الثامن

إدارة الموارد البشرية والمتغيرات المعاصرة

الفصل الثامن

إدارة الموارد البشرية والمتغيرات المعاصرة

أولاً : الأدوار المستحدثة لإدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الحديثة :

لقد تضافرت العديد من العوامل والمتغيرات خلال السنوات الأخيرة لتفرض الكثير من التحديات على منظمات القرن الحادي والعشرين ، فمن عوامل تمثل بوضوح ظاهرة العولمة مثل التكتلات بين الدول المتجاورة لتكوين أسواق مشتركة بينها ، وتحالفات لشركات عملاقة تهدف لتوسيع أسواقها عالمياً ، وشركات عالمية متعددة الجنسيات في مختلف المجالات تطمح لإبتلاع أكبر قدر ممكن من السوق العالمية بقدراتها التنافسية الهائلة . إلى سيطرة معايير الجودة العالمية على كافة مجالات العمل السلعية والخدمية ، فضلاً عن تحديات المنافسة الشرسة التي أفرزتها إتفاقية تحرير التجارة العالمية في السلع والخدمات . ولا ننسى تكنولوجيا المعلومات التي أسهمت في جعل العالم كله قرية واحدة ، وربطت أسواقه حتى كادت تصبح سوقاً واحدة يلتقي فيها البائع والمشتري على شبكات الإنترنت وشاشات الحاسب ، دون حواجز أو قيود اقتصادية وسياسية وجغرافية وثقافية عديدة .

ومما لا شك فيه أنه في ظل عالم تسيطر عليه آفاق العولمة والمتغيرات الجمة السابق ذكرها ، فإن منظمة اليوم والغد سوف تختلف إلى حد كبير عن منظمة الأمس ، فالمؤسسات الرياضية التي تسعى للإستمرار يجب أن تتصف بقدرة عالية على التكيف والمرونة للتعامل بفعالية مع هذه التغيرات شبه اليومية .

والمؤسسات المتأثرة بالمنافسة العالمية والراغبة في فتح أسواق جديدة والإستفادة من التكنولوجيا الجديدة ، والراغبة في زيادة نصيبها السوقي ، والساعية للتميز في مجال عملها في حاجة ماسة لموارد بشرية متميزة قادرة على الرد السريع والتكيف مع متطلبات هذه المنافسة العالمية، فضلاً عن إرتباط كل هذه القدرات على إستراتيجيات نظرة وتعامل وإعتماد المؤسسات الرياضية على مواردها البشرية .

ولقد تغيرت نظرة المؤسسات لإدارة الموارد البشرية ، فأصبح ينظر إلى أنشطة الإستقطاب والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء ، وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها إستثمارات ذات قيمة أو عائد إقتصادي جنباً إلى جنب مع الإستثمار في التكنولوجيا والجودة ، بل أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن إنجاح هذه الإستثمارات ، فعلى سبيل المثال اختيار وتعيين الموارد البشرية الماهرة والطموحة

قادر على تحقيق طموحات المؤسسة الرياضية في تفعيل التكنولوجيا الحديثة ، وتبني نظم الجودة الشاملة .

وفي ظل التغيرات التي تطرأ على الوسط الرياضي يوماً بعد يوم في ظل عصر تتسارع فيه المعرفة والتكنولوجيا فإن المؤسسات الرياضية تمر بالعديد من التغيرات والتطورات التي تتطلب توافر المورد البشري المؤهل والمدرّب تدريباً جيداً والقادر على القيام بالمهام والأعباء التي تفرضها عليه المتغيرات المعاصرة وذلك من خلال استقطاب وإختيار أفراد تتوافر بهم مؤهلات وقدرات تتفق ومتطلبات الوظائف التي يقومون بها وكذلك القيام بالعمليات التدريبية اللازمة لتنمية قدراتهم وإمكاناتهم في القيام بمهام وظائفهم وعمليات تقييم الأداء التي تقوم على أسس علمية والإستفادة من نتائج هذا التقييم في تحديد المسار الوظيفي والإحتياجات التدريبية لهؤلاء العاملين .

ويمكن عرض أهم خصائص الموارد البشرية التي تتطلبها طبيعة وظروف المنافسة العالمية فيما يلي :

1. موارد بشرية تتميز بالخبرة والمعرفة ، والمهارات والقدرات المختلفة ، والقدرة على توظيف هذه المهارات في شتى مناحي العمل .
2. موارد بشرية قادرة على السيطرة والإنضباط الذاتي على نفسها ، دون الحاجة للخضوع للسلطة والأوامر المباشرة .
3. موارد بشرية قادرة على العمل الجماعي وتكوين فرق العمل ذات المهام المحددة ، ومحاسبتها في النهاية على الإنجاز .
4. موارد بشرية قادرة على إستيعاب والتكيف مع التغيرات التي ستطرأ على الهياكل التنظيمية ، من حيث الأدوار والمستويات والمسؤوليات والإتصالات وخطوط السلطة وتفويضها .

توجهات إدارة المنظمة المعاصرة تجاه الموارد البشرية

يرى العديد من علماء الإدارة أن تحقيق النجاح لمنظمة القرن الحادي والعشرين يتطلب إحداث تغييرات في فلسفة المؤسسات الرياضية وسياساتها تجاه العاملين والعمل ، ويجمع هؤلاء العلماء على أن النجاح يستلزم موارد بشرية تجمع مزيجاً من الابتكار والجودة والمرونة . لذا فمن أبرز التوجهات الحديثة :

1. **التوجه بالمبادرة :** فالمؤسسة الرياضية المعاصرة يجب أن تتوجه نحو امتلاك الموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار لإمتلاك المبادرة لكل ما هو جديد ، وكذلك القدرة على الإستجابة السريعة للتغيير .

2. **التوجه بالأفراد :** فالمؤسسة الرياضية يجب أن تلتزم بمعاملة العاملين لديها كأفراد لهم إحتياجاتهم وتوقعاتهم الخاصة ، وأن تقدم لهم الخدمات والبرامج التي تساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق الإشباع الوظيفي لهم .
 3. **التوجه بمشاركة العاملين:** يعني ذلك تحقيق مزيداً من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات وخبرات الموارد البشرية ، والوصول لأعلى مستويات الأداء الممكنة من خلال المشاركة الفعالة للعاملين في وضع سياسات وأنظمة العمل وإتخاذ القرارات .
 4. **التوجه العالمي :** وتتمثل في قدرة المؤسسة الرياضية على التحول لمنظمات رياضية تدار حول العالم ، والتعامل بقدر كبير من المساواة والعدالة والإحترام مع قوة العمل المتنوعة الثقافات والسلوكيات لديها .
 5. **التوجه بالجودة :** حيث يجب على المؤسسة الرياضية المعاصرة السعي لضمان رضا عملائها من خلال تبني برامج متكاملة لضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى ، من خلال إمتلاكها لعناصر بشرية قادرة على تحقيق الجودة الشاملة .
- دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة المؤسسة الرياضية على مواجهة المتغيرات**

إن دور إدارة الموارد البشرية في إزدياد مستمر وصولاً لأنها أصبحت الوظيفة الأكثر حيوية وتأثيراً في تحديد الأهداف وإتخاذ القرارات، بل والتحكم في مستقبل المؤسسات الرياضية، ويمكن تصنيف أدوار الموارد البشرية في مساعدة المؤسسة الرياضية على التعامل مع المتغيرات التي تسود بيئة عملها في الأدوار التالية :

1. إدارة البيئة الداخلية والخارجية :

يمثل هذا الجانب أبرز الأدوار التي يمكن أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة الرياضية وتعظيم إنتاجيتها ، ويتضمن تهيئة بيئة عمل إيجابية من خلال :

- القيام بمهمة المسح البيئي من خلال توفير كافة المعلومات حول كافة التغيرات الحادثة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة الرياضية ، وتصنيف وتحليل تلك المعلومات بما يساعد صانعي القرار بالمؤسسة الرياضية على إتخاذ القرارات التي تحقق الربط بين المؤسسة الرياضية وبيئتها المحيطة .
- تحقيق الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة الرياضية (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) .

- فهم قضايا إدارة الموارد البشرية ذات البعد العالمي أو الدولي ، المرتبطة بالشركات العالمية .

- التأكد من توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القوانين والتشريعات .
- تدعيم العلاقات مع العاملين .

2. استقطاب وتوظيف الموارد البشرية :

تؤثر احتياجات العملاء للمنتجات والخدمات الجديدة في أعداد ونوعيات العاملين المطلوبة ، كما تساهم سياسات المؤسسة الرياضية في مجال الترقية والفصل والتقاعد في تحديد هذه الاحتياجات من العاملين ، ويتضمن هذا المجال من إدارة الموارد البشرية :

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ، من خلال تخطيط القوى العاملة .
 - استقطاب وتسكين العاملين في الوظائف الملائمة لهم .
 - تشجيع العاملين على الاندماج في بيئة العمل الجديدة .
- ## 3. تنمية وتطوير الموارد البشرية :

حاجة المؤسسات الرياضية إلى إمتلاك قوة العمل الماهرة ذات الخبرة كما أشرنا سابقاً للتعامل مع تحديات الجودة والتكنولوجيا الحديثة .. وغيرها ، أجبر العديد من المؤسسات الرياضية على إعادة تصميم الوظائف وتبني مفهوم فرق العمل، ويتضمن هذا الجانب من ممارسات إدارة الموارد البشرية :

- ضمان إمتلاك العاملين للمهارات المطلوبة للأداء الفعال لوظائفهم .
 - تأهيل العاملين لأداء أدوار وظيفية مستقبلية والتعامل مع ثقافات مختلفة .
 - التعرف باستمرار على الأهداف والإهتمامات والقيم الوظيفية للعاملين .
- ## 4. تحفيز الموارد البشرية :

بالإضافة إلى جاذبية الوظيفة ، فإن مستويات الأجر ونوعيات المزايا والمنافع المتعلقة بها تمثل أهم الحوافز لدى العاملين لزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتحقيق التميز في خدمة العملاء . كذلك هي أداة هامة لتدعيم الولاء والانتماء وجذب العمالة الماهرة للمنظمة الرياضية ، وهو ما هي أشد الحاجة إليه في ظل المتغيرات الحادثة . ويتطلب هذا الجانب من إدارة الموارد البشرية :

- تصميم نظم دفع الأجور بما يتناسب مع متطلبات الوظائف ومسئولياتها الجديدة.
- مكافأة مساهمات العاملين المتميزة لضمان استمرارها .
- توفير نظم المزايا والخدمات المتطورة .

5. تقييم الأعمال والنتائج :

نظراً لأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في إنتاجية العاملين ، فإنه من الضروري تصميم العمل بطريقة تساعد على تعظيم الإنتاجية ، كذلك ضرورة تحديد كمية وجودة المنتجات والخدمات ، وأنماط سلوك العاملين المطلوبة ، ويتطلب هذا المجال من إدارة الموارد البشرية :

- تصميم العمل بالطريقة التي تدعم من عمليات الابتكار والإبداع .
- تقييم إنتاجية العاملين وجودة أعمالهم .
- قياس اتجاهات العاملين نحو وظائفهم وبيئة العمل عموماً .

ثانياً : إدارة الموارد البشرية والعولمة

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين والألفية الثالثة سوف تتناغم وتندمج اقتصاديات الدول مع الإقتصاد العالمي بشكل غير مسبوق ، وهذا الأمر يشير إلى قدر أكبر من التعاون بين المؤسسات الرياضية والمؤسسات أو الهيئات على المستوى العالمي ، ومع هذا الموكب سوف تكون الهيئات والمؤسسات الرياضية أكثر استعداداً للمنافسة العالمية في مجالات الرياضة المختلفة .

ولكي نكون مستعدين للقرن الجديد يجب أن يتم تهيئة وإعداد الأجيال الحالية والجديدة للتعامل مع مفردات وآليات العمل في إدارة الأعمال الدولية وخاصة ما يرتبط منها بالمجال الرياضي ؛ ويجب أن يكون مديروا الرياضة مستعدين لهذا المستقبل ولهذه الثقافة الجديدة ، ولعل أهمها المهارات والمبادئ الإدارية التي تسهل التعامل مع فرص الاندماج في الأعمال الدولية .

ولقد أصبحت العولمة واحدة من أهم الكلمات الطنانة التي يرددونها الجميع منذ بداية ظهورها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين ، إذ يردد الجميع من سياسيين ورجال الأعمال والإعلام ، مراراً وتكراراً أنها أمر محتوم لا سبيل إلى الفكك منه ، وليس أمام الشعوب إلا أن تقبل حقيقة التقارب والتكامل الدوليين ، وأن نكيف الهياكل والبنى الإقتصادية والإجتماعية ونعد لها لتتفق وهذا الواقع الجديد ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه القوة الماحقة للعولمة التي يستحيل مقاومتها .

كما انعكست ظاهرة العولمة على الإدارة فجعلت المدير العربي - شأنه شأن المديرين العالميين - مطالباً بألا يعايش متغيرات بيئة المحلية أو الإقليمية فقط ، بل أيضاً كل المتغيرات العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ وفعالية الأداء الإداري ، والعولمة من المنظور الإداري هي عولمة النشاط المالي والتسويقي والإنتاجي والتكنولوجي

والمعلوماتي ، وهي أيضاً عولمة أسواق السلع والخدمات والمال والتكنولوجيا والعمالة . حيث يتعامل المدير مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية . عالم سقطت الحواجز التجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقية "الجات" وما أفرزته من قيام منظمة التجارة العالمية. وتلاشت أيضاً الحواجز الفكرية والثقافية بفعل ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات .

ولقد صارت العولمة مفهوماً أساسياً في العلوم الاجتماعية ، وعنصراً جوهرياً في توصيات خبراء الإدارة ، وصيغة متكررة لدى السياسيين والصحفيين ، وهناك تأكيد عام على أننا نعيش في عصر يتحدد فيه الجانب الأكبر من الحياة الاجتماعية بواسطة عمليات كوكبية ، والتي تتبدد فيها الثقافات القومية ، والاقتصاد والحدود القومية .

والعولمة هي حركة الإنفتاح على العالم . هي حركة متدفقة ثقافياً وإقتصادياً وسياسياً وتكنولوجياً ، فأمامنا رأس مال وموارد بشرية تتحرك بدون قيود ، ومعلومات تتدفق بدون حدود . وثقافات تداخلت وتقاربت أو اندمجت ، العولمة أيضاً تتمثل في التكتلات الإقليمية بين الدول ، والشركات المتحالفة والمندمجة والشركات متعددة الجنسيات .. إنها بيئة جديدة غير مسبوقة نحو عولمة الأعمال .

ولقد أدركت الكثير من المؤسسات في مختلف المجالات أنها كي تنمو وتزدهر في حاجة لأن تحمي بقوة أسواقها الداخلية من محاولات غزو المنافسين الأجانب ، لاسيما بعد تحرير التجارة العالمية السلعية والخدمية ، وإزالة الحواجز الجمركية وغيرها تدريجياً ، حتى أصبح شعار مؤسسات اليوم (العالم هو سوقنا) .

ولقد انعكست ظاهرة العولمة بكل صورها على الإدارة ، فالعولمة من المنظور الإداري هي عولمة أسواق السلع والخدمات والمال والتكنولوجيا والعمالة ، حيث أصبح المدير مطالباً بالألاعيش متغيرات بيئته المحلية فقط ، بل أيضاً العالمية كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة وفعالية الإدارة . فالمؤسسات أصبحت تدار على أساس عالمي ، فمثلاً قرار تحديد الدول التي سيتم منها شراء مستلزمات المؤسسة ، مصادر التمويل العالمية ، الدول التي سيتم بها فتح الفروع الجديدة ، المؤسسات العالمية التي سيتم الاندماج معها ، تعيين موارد بشرية متنوعة الجنسيات والثقافات والخبرات ... إلى غير ذلك من جوانب إدارية ذات طابع عالمي.

والعولمة كان لها تأثيرها الخاص على الموارد البشرية ونظرة المؤسسات لها ولإدارتها ، ففي ظل هذا التيار المتدفق من التكتلات الإقليمية مثل الإتحاد الأوروبي والنافتا وتكتل جنوب شرق آسيا .. وغيرها ، والاندماجات بين الشركات الكبيرة في

مختلف المجالات ، أصبحت هناك حرية كبيرة للموارد البشرية بصفة خاصة للإختيار بالعمل في منظماتها المحلية أم الانتقال إلى الخارج .

فضلاً عن تحول نظرة المؤسسات وتطور تفكيرها بأن مواردها البشرية وإدارتها شريك أساسي في تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة في عالم العولمة.

وعليه فإن الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية يجب أن تواكب التغيرات العالمية التي تفرضها العولمة فمديري تلك الإدارات والعاملين بها يجب أن يكونوا على إلمام تام بآليات العصر من حيث اتقان اللغات الأجنبية والتعامل مع التكنولوجيا بمختلف أنواعها حتى يتسنى لهم القيام بمهام عملهم .

مفهوم العولمة

تتمثل العولمة في الإلغاء الجزئي أو الكامل في بعض الحالات لحدود الزمان والمكان والقيود المفروضة على الحركة والإتصال بين أجزاء العالم ، كما أنها تتمثل في إتاحة الفرص لإنتشار الأعمال والأنشطة والمنتجات فيما يجاوز الحيز المحلي لأي دولة ، بل يتخطاها للانتشار في الأسواق الإقليمية والعالمية .

وتعرف العولمة بأنها العملية التي من خلالها يتزايد الإعتماد المتبادل بين الدول في مجال الإقتصاد العالمي والذي يتحقق من خلال نمو حجم وأوعية التجارة عبر الحدود في السلع والخدمات والتدفقات النقدية بالإضافة إلى الإنتشار السريع للتكنولوجيا بين كافة دول العالم .

والعولمة عبارة عن الآثار الثقافية المترتبة على ارتباط منظومتي الإقتصاد والمعلوماتية القائمة على ثورة الإتصال بحيث يؤثر تشابك منظومتي الإقتصاد والمعلوماتية في توحيد المعايير الثقافية وتوحيد أنماط التفاعل والإتصال بين المجتمعات الثقافية ، وتعود الآثار كتغذية مرتدة تعمل على تدعيم وتقويم نظام الإقتصاد الحر واندماج الأسواق في سوق عالمي واحد.

ويُقصد بالعولمة أنها اندماج في العالم وانفتاح عليه ، بحيث تتأثر بكل ما يحدث على المستوى العالمي والتكنولوجي والسياسي ، والاقتصادي ، والاجتماعي ، والثقافي ، والحضاري ، وتؤثر فيه بقدر المتاح من إمكانيات وطاقات مؤثرة ، فالعالم في ظل العولمة يتجه بمعدل سريع نحو إلغاء الحواجز الاقتصادية والتجارية والعلمية والتكنولوجية والثقافية . بغرض الانصهار في بوتقة واحدة .

ويمكن صياغة تعريف شامل للعولمة يضع في الإعتبار ثلاث عمليات تكشف عن جوهرها العملية الأولى : تتعلق بإنتشار المعلومات بحيث تصبح متاحة لدى جميع الناس ، والعملية الثانية : تتعلق بتذويب الحدود بين الدول ، والعملية الثالثة : هي زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات ، ففي ظل العولمة تنتشر المعلومات والأفكار والمبادئ ، وتسقط الحواجز من أجل أن تنتسج الحدود والعولمة عملية مستمرة نلاحظها جيداً في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية ، وفي مجال الإتصالات والتقدم التكنولوجي .

والعولمة هي حركة متدفقة عبر الحدود للثقافة ورأس المال والاستثمارات والإنتاج والتكنولوجيا والسلع والخدمات والعمالة والإدارة والمنافسة .

أهداف العولمة

يمكن إيجاز أهداف العولمة فيما يلي :

1. إزالة الحدود والحواجز العازلة وإنهاء التوجيهات الجزئية والاقتصاد المحلي للوصول إلى سوق عالمي واحد بدون حواجز أو فواصل إدارية وجمركية ومالية.
2. بناء هياكل إنتاجية مثلى لإنتاج السلع وتقديم الخدمات وصناعة الأفكار على مستوى حجم الاقتصاد الكبير .
3. توفير الفرصة الكاملة لقوى الابتكار والإبداع والتحسين والتطوير للتفاعل ، وبشكل متكامل بهدف تقديم خدمات وسلع وأفكار مبتكرة وجديدة .
4. الانطلاق إلى آفاق واسعة في مجالات غير مسبقة تضيف قدراً من التقدم والرقى لصالح البشرية من خلال استقرار هيكل القيم وتحقيق العدالة الاجتماعية وتوسيع نطاق الطموح .
5. الوصول بالعالم إلى وحدة مندمجة ومتكتلة سواء من حيث المصالح والمنافع المشتركة الجماعية أو من حيث الشعور بالخطر الواحد الذي يُهدد البشرية .

كما يمكن القول أن أهداف العولمة تتمثل في :

1. تفكيك وإزالة وإذابة الحدود الفاصلة والحواجز العازلة بين الشعوب بعضها البعض ، والقضاء على حالة الإنعزال القومي .
2. بناء هياكل إنتاجية مثلى لإنتاج السلع وتقديم الخدمات وصناعة الأفكار على مستوى الحجم الإقتصادي الكبير الذي يأخذ في معطياته السوق الكوني الجديد .

3. إعطاء الفرص كاملة لقوى الابتكار والخلق والإبداع والتحسين والتطوير والتنمية والإنتماء لتتفاعل مواهبها وملكاتهما بشكل كامل ومتكامل يتم من خلاله الوصول إلى :

أ- منتجات سلعية وخدمية وفكرية مبتكرة ، أي تحويل الرؤية العلمية إلى حقيقة واقعية .

ب- نظم تسويق عالية الكفاءة بحيث تحقق الرضا الكامل ويضمن استمرار العمل في التعامل .

ج- أدوات تمويلية مبتكرة أساسية ومشتقة .

د- نظم تشغيل وإدارة للموارد البشرية حافزة على تعظيم الإنتاجية وتحسين الأداء.

4. الإنطلاق إلى آفاق شاسعة وإلى نطاقات واسعة وإلى مجالات غير مسبقة تضفي قدراً كبيراً من التقدم والرقى وتحالف البشرية في إطار الكون الفسيح المتعظم .

أبعاد العولمة

1. تحرير الأسواق وإزالة القيود المحيطة بها .

2. خصخصة الأصول .

3. نزع بعض وظائف الدولة في مجالات الرعاية الاجتماعية على وجه الخصوص .

4. نشر التكنولوجيا .

5. التوزيع العابر للحدود .

6. الإستثمار الأجنبي المباشر دون عوائق .

7. تكامل أسواق رؤوس الأموال .

مظاهر العولمة

هناك العديد من مظاهر العولمة التي لا بد من إلقاء الضوء عليها فمنها على سبيل المثال ما يلي :

1. انفتاح الأسواق العالمية وسيادة مبدأ حرية التجارة الدولية .
2. تصاعد دور وأهمية وتأثير الشركات العولمية (عابرة الأمم أو عابرة القارات) .
3. شيوع أنماط استهلاكية متقاربة في دول العالم المختلفة بتأثير الثقافة الأمريكية وشركاتها العولمية .
4. انفتاح السماوات أمام القنوات الفضائية من مختلف دول العالم وقدرتها على النفاذ إلى كافة بلاد العالم في ذات الوقت .
5. انتشار ونمو شبكة الإنترنت وظهور مئات الشركات العاملة في مجالات التجارة والأعمال الإلكترونية عبر الشبكة العالمية .
6. حرية الحركة أمام الأفراد وسهولة انتقال الأموال والمبادلات التجارية وأعمال الخدمات عبر الفضائيات والشبكة العالمية ووسائل الإتصال فائقة السرعة والقدرة.
7. انتشار ثقافة الكابوي في بلدان العالم واختراقها نظم المجتمعات وتقاليدها وثقافتها الوطنية .
8. سيطرة اللغة الإنجليزية (لغة الإنترنت) باعتبارها لغة الأعمال الأساسية في العالم.
9. حركات الاندماجات الكبرى بين الشركات الأمريكية والأوروبية والآسيوية لتكوين كيانات عملاقة تستطيع السيطرة على الأسواق العالمية .
10. حركة التحالفات الإستراتيجية الكبرى بين الشركات والمؤسسات من دول مختلفة (ومن ذات الجنسية) لتكوين قدرات تنافسية عملاقة أو لمواجهة متطلبات الإستثمار الهائل في مشروعات التطوير التقني .
11. ظهور منظمات عالمية ترعى أفكار العولمة وتكرس ممارستها وفي مقدمتها "منظمة التجارة العالمية" و "ملتقى دافوس" والتي تسعى لتكريس ونشر أفكار ونظم "العولمة" في مختلف بلاد العالم .

جذور أو مسببات العولمة

جذور أو مسببات العولمة تتمثل في :

1. تكنولوجيا المعلومات :

أنها هي أحدث مفرزات التطور التكنولوجي وقد أدى تطور تكنولوجيا النقل والإتصال لإلغاء حواجز الوقت والمسافة بين البلاد ، كما تطورت وبسرعة وسائل الإتصال الإلكترونية لنقل الصوت والبيانات متضمنة البريد الإلكتروني ، الفاكس ، الإنترنت ، شبكات الإتصال التليفونية العالمية السريعة ، ولقد أدت ثورة التكنولوجيا وتطور وسائل الإعلام ، والإعلام عبر القارات بالأقمار الصناعية والحاسبات الآلية إلى جعل العالم كله سوقاً واحداً تقريباً ، وأصبحت الأسواق العالمية أسرع وأقوى تأثراً بالأحداث والمتغيرات السياسية والإقتصادية والفنية والثقافية وذلك بفضل مؤتمرات واجتماعات الفيديو وأجهزة الفاكس وتبادل ونقل المعلومات على شاشات الحاسبات الآلية .

2. التكتلات الإقليمية :

منذ أواخر الخمسينات بدأت بواكر التكتل الإقليمي بظهور السوق الأوروبية المشتركة ثم تكتل جنوب شرق آسيا ثم منتدى التعاون الآسيوي الباسيفيكي ثم السوق الأمريكية الشمالية ثم السوق الأمريكية الجنوبية وأخذت التكتلات الدولية شكل أسواق مشتركة تنساب فيها التجارة بشكل أيسر حيث حرية انتقال السلع ورؤوس الأموال والعمالة .

3. الإتفاقية العامة للمعرفة والتجارة G.A.T.T. :

بدأ تنفيذها اعتباراً من 1995 وتقضي الإتفاقية بتحرير تدريجي زمنياً ونوعياً للتجارة العالمية في السلع والخدمات والملكية الفكرية ، وقد هيأت اتفاقيات الجات عدة مزايا أهمها :

- إفادة الصادرات من تخفيضات جمركية في الدول التي تصدر إليها مبلغ متوسطها 33% .
- إلغاء تدريجي على مدى 10 سنوات لنظام الحصص الذي كانت تفرضه الدول المتقدمة على وارداتها من الملابس والمنسوجات .
- حماية إزاء ممارسات الإغراق في الأسواق العربية .

إلا أن هذه الإتفاقيات شكلت بعض التحديات التي من أهمها :

- زيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والخارجية .

- ارتفاع فاتورة التكنولوجيا المستوردة بعد تطبيق اتفاقية حماية الملكية الفنية والفكرية .
- إلغاء الأفضلية العربية .
- إلغاء الدعم الحكومي العربي لبعض الصناعات .

4. التحالفات الإستراتيجية لشركات عملاقة :

لم يعد تحديد وتحليل الفرص والتهديدات يتطلب فقط منظوراً محلياً أو إقليمياً ، بل أصبح المنظور العالمي ضرورة أساسية ، وأصبح تصميم استراتيجيات عالمية معاصرة يتضمن شراء سلع أو خدمات أجنبية أو التخطيط لدخول أسواق أجنبية خارج الحدود المحلية ، وإن ضرورة التصدي لتهديدات المنافسة العالمية لا تغني عن السعي لإخترق أسواق أجنبية وقد أصبح تكوين استراتيجيات تحالفية أحد أهم سبل ذلك ، وتحولت شركات كبيرة أنهكها التنافس من استراتيجيات التنافس إلى استراتيجيات التحالف ، والهدف تقليل تكلفة التنافس وتكلفة البحوث والتطوير ونقل التكنولوجيا بشكل منفرد وتعزيز القدرات التنافسية للمتحالفين .

5. الشركات العالمية :

مع تزايد الإتجاه نحو لإدارة بلا حدود جغرافية تنامي ظهور وتأثير الشركات العالمية ، وبعد أن كان توسيع الشركات يأخذ صورة تعدد ونشر الفروع في السوق المحلية ، تطور الأمر لتعدد ونشر الفروع الخارجية عالمياً لاسيما مع الدعم الفائق الذي هيأته شبكات المعلومات العالمية والتجارة الإلكترونية ، وبدلاً من تركيز الشركات على التعامل مع المنافسة في السوق المحلي ، تطور إلى أهمية مواجهتها على المستوى العالمي سواء مواجهة المنافسين العالميين في السوق المحلية أو في الأسواق العالمية.

وتتزايد حضور وتأثير وسطوة الشركات متعددة الجنسيات وعابرة القارات على الساحة العالمية وهي شركات يقع المركز الرئيسي لكل منها في دولة المقر وتدير عملياتها في أسواق متعددة عبر العالم بهدف الإستحواذ على فرص سوقية متزايدة.

6. معايير الجودة العالمية :

تُعد مواصفات إدارة الجودة المعروفة بأيزو 9000 أحد المؤشرات على عولمة أنشطة الأعمال لاسيما بعد أن أصبحت هذه الشهادة هدفاً لشركات عديدة حول العالم تسعى لأن تزاوّل أنشطتها في أوروبا وتكسب سمعة وشهرة كمتبينة لمدخل عالمي للجودة الشاملة ، كما يعتبر نظام الجودة كأحد المعايير الرئيسية للتبادل التجاري العالمي .

7. زيادة حركة التجارة والاستثمارات العالمية :

- تزايد حجم الصادرات عبر العالم .
- تزايد حركة الاستثمارات الخارجية .

خصائص منظمات الأعمال في عصر العولمة

تواجه منظمات الأعمال في عصر العولمة تغيرات سريعة ومتلاحقة بسبب المتغيرات العالمية . وفي ضوء ذلك يمكن ذكر أهم خصائص منظمات الأعمال على النحو التالي :

1. أنها منظمات موجهة بالمعلومات حيث تعتبر المعلومات قيمة هامة واصل حيوي بموجبها يتم توجيه وإدارة كل أنشطة وعمليات المؤسسة— وذلك بأن يكون لديها أدوات وأساليب إنتاج المعلومات وأن يتم استخدام المعلومات الناتجة في اتخاذ القرارات بحيث تتحول المعلومات إلى معرفة تستخدم في الإنتاج .
2. إنها منظمات عضوية من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية وبينها وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى . من خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل آثارها ثم الاستجابة بتبني سياسات وهياكل تتلاءم مع هذه المتغيرات .
3. زيادة درجة التعقيد وخاصة الأفقي مقاساً بمدى التنوع في المهارات ومستوى الحرفية – حيث تنسم المؤسسات المعاصرة بالتنوع في مزج المهارات على حساب التشابه الذي هو سمة المؤسسات في الألفية الثانية ومن المتوقع أن تزداد درجة التنوع في السنوات القادمة ، وذلك نتيجة عولمة أسواق العمل ولجوء كثير من المؤسسات للتحويل إلى إدارة مجموعات مهنية شديدة التنوع .

القوى والعوامل التي أدت إلى ظهور العولمة

1. القوى والعوامل الاقتصادية :

لقد ظهرت عوامل اقتصادية عالمية ساهمت في ظهور العولمة ومنها ما يلي :

- أ. التصعيد المتزايد لنشاط رأس المال والتكنولوجيا ، بحيث يحل الإنتاج الرأسمالي محل العلاقات الرأسمالية السابقة ، ويؤدي إلى تسليح كل مجالات الحياة الاجتماعية بما في ذلك مجالات الأسرة والثقافة والصحة .
- ب. إقامة تحولات بنىوية تبعاً لبرامج التكيف الهيكلي والتي تفرض شروط إلزامية لنشاط رأس المال العابر للقوميات مثل استقرار سعر الصرف والفائدة ، وشيوع حركة الخصخصة، ومفاهيمها في الدول الغنية والنامية على حد سواء.
- ج. ازدياد حجم التجارة الدولية حيث زادت نسبته ب22.5% في الخمس والعشرين سنة الماضية ، بالإضافة إلى تحرير التبادل التجاري والخدمات في الربع الأخير من القرن العشرين .
- د. اتساع دور الشركات المتعددة الجنسيات ، والمتخطية الحدود ، وهي شركات أغلبها غربية ، وبالتحديد أمريكية ، وهذه الشركات تقوم بعملية اندماج ضخمة تتأسس على أثرها شركات كبرى ، وهي تستطيع تحريك رأس المال بحرية بفضل قوانين التجارة العالمية .
- 2. القوى والعوامل السياسية :**

أبرز القوى والعوامل السياسية تتمثل في :

- أ. إحلال شبكة كثيفة من المؤسسات فوق القومية ، وتحويل دور الدولة إلى مجرد دور أمني يُحقق الإستقرار ، ويوفر البنية الأساسية لنمو النشاط الرأسمالي ، وتوسيع الإهتمام بمسائل مثل حقوق الإنسان ، والأقليات ، والمرأة ..إلخ ، وظهور هيئات عالمية لها .
- ب. إقامة بناء عولمي يعتمد على إحلال أنظمة تعددية ، وشعارات للديمقراطية ، وظهور كيانات ودول مستقلة ، انفتحت أسواقها أمام المنتجات والخدمات الأمريكية .
- ج. التوجه نحو المزيد من الوفاق بين الدول في مرحلة ما بعد الحرب الباردة مثل معاهدة السلام بين الدول العربية وإسرائيل والمفاوضات السلمية بينهما وبين الفلسطينيين والسوريين واللبنانيين من جهة أخرى .
- 3. القوى والعوامل الثقافية :**

أبرز القوى والعوامل الثقافية تتمثل فيما يلي :

- أ- التدفق المعلوماتي من منطقة المركز إلى الأطراف ، والذي يصاحبه ويؤيده إنتشار لغة بمفردها مثل الإنجليزية ، والذي يصاحبه سيطرة للثقافة الأمريكية

- حيث تسيطر على 65% من مجمل المواد الإعلامية والثقافية ، فضلاً عن أن حجم تداول المعلومات على الإنترنت بلغ 95% .
- ب- تحويل التطلعات الجماهيرية إلى رغبات استهلاكية ، وتجريد السلوك الاجتماعي من أي طابع سياسي يهدف إلى التغيير الاجتماعي .
- ج- التركيز على قيم معينة مثل احترام كرامة الإنسان ، ومسألة الحاكم ، وتأييد حقوق المرأة والطفل .

4. القوى والعوامل التكنولوجية

أبرز القوى والعوامل التكنولوجية تتمثل فيما يلي :

- أ- التقدم التكنولوجي بثورته المعلوماتية ، وقد جاءت نتيجة تطور ناتج عن الثورة الصناعية التي كانت قبلها ، وقد ساهمت هذه الثورة في إعطاء حركة العولمة دفعة قوية للحصول على المعلومة ونشرها .
- ب- التزاوج بين الكمبيوتر والفيديو ، وبرامج تحريك الأشكال تلقائياً مما أدى إلى تطوير نظم المحاكاة الآلية ، فيما يمكن أن نطلق عليه اسم صناعة الوهم التي تسعى إلى إقامة عوامل مصطنعة غير واقعية .
- ج- حدوث ثورة هائلة في الإتصالات ، فقد تحول العالم إلى شبكة اتصالات كونية عبر الأقمار الصناعية مما ساهم في تقليص المسافات وتحول العالم إلى قرية صغيرة .

الآثار الإيجابية للعولمة

الآثار الإيجابية للعولمة تتمثل في :

1. تكتسب العولمة ديناميكية حركية جيدة قائمة على التنظيم الشبكي الذي يحققه أعلى درجة من الارتباط والترابط الإتصالي بين الأفراد الذين يعيشون المجتمع العالمي الواحد .
2. إن المحور الإقتصادي للعولمة هو المحور الرئيسي وأهم أدواتها الفعالة الشركات عالمية النشاط متعددة الجنسيات ذات القدرة التنفيذية العالية والتي تخترق بها كافة الحواجز والحدود والتي تمتلك مزايا التفوق التنافسي الفائق ، ومن ثم فإن العولمة تقوم على الانتخاب الانتقائي للمتفوقين .
3. إن العولمة سوف تعمل على تسريع تطبيقات التكنولوجيا الحديثة بتطوراتها السريعة المتلاحقة .
4. التعارف والتلاحم بالمشاركة بين أبناء الجنس البشري هدف إيجابي يتحقق من ورائه الكثير الذي يخدم الإنسان ولا يجعل هوة بين من يملك الإمكانيات ومن لا يملك .

5. التقارب والتوحد بين أبناء التخصص الواحد في أمصار عدة وخاصة في المجال الصناعي ، وذلك من خلال تشجيع قيام الشركات متعددة أو متعددة الجنسيات .
6. المساعدة في تحقيق الرفاهية الإنسانية من خلال فتح جميع الأبواب التي تحقق أنماط الإشباع المختلفة دون التقيد بحدود أو أوطان أو أيولوجية معينة .
7. ما دامت الفرصة متاحة للجميع في الالتقاء دون تمييز فإن روح التسامح ستكون هي السائدة في محاولة جادة للقضاء على التعصب والإضطهاد وإنهاء التفرقة العنصرية بكافة أشكالها التي وقفت حائلاً أمام تلاقي أبناء العالم لفترات طويلة من الزمان .

الآثار السلبية للعولمة

تتمثل الآثار السلبية للعولمة في :

1. سحق الهوية الشخصية والوطنية المحلية وإعادة صهرها وتشكيلها في إطار هوية وشخصية عالمية أي الانتقال بها من الخصوصية الخاصة إلى العمومية العامة.
2. سحق المصالح والمنافع الوطنية خاصة عندما تتعارض مع مصالح العولمة أو مع تياراتها المتدفقة في كافة المجالات .
3. ستحد العولمة من سيطرة النظم القائمة ، وبذلك سيتقلص دور الحكومة .
4. السيطرة على الأسواق المحلية من خلال قوى فوقية تمارس سطوتها وتأثيرها ذو النفوذ القوي على الكيانات المحلية الضعيفة وتسحقها وتحولها إلى مؤسسات تابعة لها .
5. فرض الوصايا الأجنبية باعتبار أن العولمة مصدرها أجنبي وباعتبار أن هذا الأجنبي أكثر تقدماً وقوة ونفوذاً ، ومن ثم إذلال كل ما هو محلي والتوصل من إفرازاته وثماره .
6. إن المستفيد الأول من العولمة هم أبناء المجتمعات الغنية والتي يفيض إنتاجها ، إذ ستتاح الفرصة لهم لتسويق هذه المنتجات وزيادة أرباحهم .

عولمة إدارة الموارد البشرية

ليس هناك تحديد أو تعريف دقيق لإدارة الموارد البشرية العالمية أو الدولية International Human Resource Management ، إلا أنه يمكن تعريفها بأنها سياسات وإستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتعامل مع أوضاع ومشكلات الموارد البشرية الناجمة عن عولمة النشاط ، والتي تسمح بالوفاء بمتطلبات المؤسسة الرياضية في الخروج بنشاطها للعالمية

ويؤثر الإتجاه إلى العالمية حتماً في جميع وظائف المؤسسة الرياضية (إنتاج ، تمويل ، تسويق ، موارد بشرية ..) ، وبصفة خاصة على وظيفة الموارد البشرية . فهناك العديد من أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية أهمها :

- إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية متعددة الجنسيات ، حيث توجد الإدارة العليا في البلد الأم (الأصلية) ، ويمتد نشاطها إلى دول أجنبية عديدة .
- إدارة الموارد البشرية العاملة في بلدها ولكن في منظمات أجنبية .
- إدارة الموارد البشرية في منظمات محلية في بلدها ، ويعمل بها أجنب من جنسيات مختلفة .
- إدارة الموارد البشرية لوكالات ومنظمات عالمية أو حكومية لها تمثيل في العديد من الدول ، مثل الأمم المتحدة .

وتؤدي الأشكال السابقة لإدارة الموارد البشرية الدولية إلى العديد من المشاكل أو التحديات أمام إدارة الموارد البشرية في مساعدة المؤسسة الرياضية للخروج للعالمية بكفاءة ، ومن أهم هذه التحديات :

1. القدرة على توفير الكوادر الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية التي تمتلك القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من التعامل بمرونة مع متطلبات الوضع العالمي للمنظمات ، والتعامل مع الأوضاع الثقافية والإقتصادية والإدارية المتباينة للبلاد عبر الحدود ، والتكيف مع متطلبات المنافسة الدولية ، فغياب المواهب الإدارية الدولية تعوق بشكل ملحوظ توسع المؤسسات دولياً .
2. إتخاذ القرار بشأن جنسية مديري الموارد البشرية بفروع المؤسسة في الدول الأجنبية ، فمن المنطقي أن يكون من البلد الأجنبي المضيف للمنظمة ، حيث أن الموارد البشرية فيها عادة ما تكون محلية من البلد نفسها ، حتى تتم مراعاة القوانين المحلية للبلد المضيف ، وهو ما سيكون أكثر فعالية عن تعيين مدير موارد بشرية من البلد الأم للمنظمة ، إلا أن وجود مديرين من البلد المضيف قد يخلق مشاكل تتعلق باختلاف الأفكار والتوجهات الإدارية عنه في المنظمة الأصلية ، خاصة في ظل رغبة المؤسسات في الحفاظ على أنماط إدارتها في مختلف فروع المؤسسة.
3. مسئولية إدارة الموارد البشرية عن إعداد وتدريب وتوفير عاملين يمتلكون المزيج المناسب من متطلبات العمل بالفروع الخارجية للمنظمة ، من اللغة والمهارات التكنولوجية والإتصالية .. وغيرها ، والقدرات على التوافق مع الثقافات الأخرى والعادات والتقاليد المختلفة للدول التي سينتقل العاملين للعمل بها ، والتي تمكنهم من أداء أعمالهم في ظل الظروف الجديدة لعالمية النشاط . إذ أن

أغلب المشاكل التي تتصل بالأداء في مثل هذه الحالات يكون سببها ضعف أداء العمالة المغتربة نتيجة لعدم قدرتهم على التكيف مع الأوضاع الثقافية والاجتماعية والمادية للبلد الأجنبي التي يعملون بها ، مما يجعلهم عنصر تكلفة إضافية على المؤسسة .

4. مسئولية إدارة الموارد البشرية في التعامل مع حقيقة وجود مزيج من الجنسيات بين العاملين بالمؤسسة ، خاصة إذا كانت المؤسسة تعتمد على إستقطاب عدد كبير من العمالة الأجنبية للعمل بها ، هنا يجب على مسئولي الموارد البشرية التعرف على القوانين التي تحكم عمل هؤلاء الأجانب من حيث الحقوق والواجبات ، كذلك مسئوليتها عن تحقيق التوافق والإنسجام بينهم وبين الآخرين المحليين والتعامل مع إختلاف الثقافة واللغة وتوقعات العمل .

ويجب أن تكون إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية معنية بتأهيل وتدريب العاملين بها لكي يمتلكوا اللغة والمهارات التكنولوجية والاتصالية التي تعينهم على الوقوف على التغيرات والتطورات العالمية في المجال الرياضي .

ثالثاً : إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات

معظم الباحثين يتجاهلون في تحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات Information Technology المكون الأساسي لها وهي المعلومات ، التي تعد جوهر هام وحيوي تركز عليه كل الأدوات والمعلومات التي تستخدم في عملية تخزينها ومعالجتها واسترجاعها أو تناقلها . ويتم التركيز على تلك الأدوات في تعريف هذا المصطلح .

والغرض الأساسي من استخدام تكنولوجيا المعلومات هو الحصول على المعلومات ، والتكنولوجيا هي الوسيلة السريعة والدقيقة التي نحصل بها على المعلومات ، فالمعلومات أكثر أهمية من التكنولوجيا ، والقرارات يجب أن تتخذ بناء على معلومات صحيحة ، حيث أن المعلومات عبارة عن بيانات تكون وفقاً على الملائمة والغرض ، إن تحويل المعلومات إلى بيانات يتطلب المعرفة ، والمعرفة بطبيعتها متخصصة ، وتتطلب المؤسسة الرياضية القائمة على المعلومات عدداً أكبر كثيراً من الاختصاصيين . ولقد ساهمت التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات في تحول الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ، حيث أتاحت شبكة الإنترنت للإدارة في مؤسسات الأعمال وكذلك المؤسسات الرياضية إمكانية توفير الخدمات للمستخدمين بشكل أفضل ، وتوسعت الهيئات في إنشاء مواقع لها على شبكة الإنترنت تتيح للمستخدمين ومن يتعامل معها وفروعها المختلفة من الاتصال والتعامل مع الهيئة بسرعة فائقة بما يوفر الوقت والجهد والتكلفة .

مفهوم تكنولوجيا المعلومات (IT) Information Technology

تكنولوجيا المعلومات هي التقنيات الإلكترونية والرقمية التي تستخدم في تخزين ومعالجة وتناقل وبث نتائج عمليات تحليل وتصنيف وتكثيف واستخلاص المعلومات وتوجيه الاستفادة منها من قبل المستخدمين بأيسر السبل مع ضمان محصلات السرعة والدقة .

وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها تلك التكنولوجيا التي أفرزها تزاوج علوم الحاسب مع علوم الاتصالات ، وهو ما أدى لإلغاء حواجز الوقت والمسافة بين البلاد أو الأسواق عبر العالم ، فجعل العالم أشبه بقرية عالمية واحدة أو عالماً بلا حدود .

كما أن تكنولوجيا المعلومات بأنه النظم المختلفة التي يتم بواسطتها الحصول على المعلومات في كافة أشكالها ، واختزالها ، ومعالجتها ، وتداولها ، وإتاحتها للمستخدمين باستخدام أجهزة الكمبيوتر ، والاتصالات عن بعد ، والتي تبني أساساً على الإلكترونيات الدقيقة . وتعتمد على مجالين رئيسيين هما : تكنولوجيا الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات عن بعد .

وهناك من يعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها عملية مزج نظم الحاسبات الإلكترونية والتطورات التكنولوجية في شبكات تكنولوجيا الاتصالات ، لتجميع وتصنيف ونشر المعلومات باستخدام موارد بشرية ذات خبرة متميزة .

وكذلك فإن تكنولوجيا المعلومات عبارة عن جمع ودمج وتصنيف ونشر المعلومات بشكل لم يسبق له مثيل ، تلك الوسيلة بمشاركة الأفراد في اتخاذ قرارات متصلة بعملهم مباشرة .

والمنظور أوسع يرى أنها تتضمن مجموعة الأجهزة والبرامج الجاهزة ووسائل الاتصال وقواعد البيانات وما يرتبط بها من وسائل تكنولوجية أخرى وبما يضمن زيادة القدرة على تخزين وتوفير المعلومات الملائمة لاتخاذ قرارات تنظيمية رشيدة .

ويمكن تعريف التكنولوجيا بأنها إبتكار منتجات جديدة من خلال الإستفادة من مدخلات جديدة ، أو إعادة بناء وتشغيل المخرجات القديمة ، أو يمكن تعريفها بأنها مجموعة المعارف التكنيكية والعلمية المستخدمة والمصممة لتطوير مجالات حياة العنصر البشري .

وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها البرمجيات والأجهزة والاتصالات اللاسلكية وإدارة قواعد البيانات وتكنولوجيات تشغيل المعلومات الأخرى المستعملة في نظم المعلومات المحددة بالحواسب .

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات IT هي أحدث مفرزات التطور التكنولوجي ، فقد أدى تطور تكنولوجيا النقل والاتصال والإعلام عبر الأقمار الصناعية إلى إلغاء حواجز الوقت والمسافات بين البلاد ، وكان لتطور وسائل الاتصال الإلكترونية لنقل الصوت والبيانات متضمنة البريد الإلكتروني والإنترنت وشبكات الاتصال التليفوني العالمية دورها الكبير في وصول المؤسسات الرياضية إلى جميع أنحاء العالم كسوق كبير بلا حدود . مما كان له أكبر الأثر في تنامي التجارة الإلكترونية عبر العالم ، لتتحول شبكة الإنترنت بفضل التكنولوجيا المتطورة إلى سوق كبيرة للبيع والشراء ، يمكن من خلالها عقد الاجتماعات الإلكترونية عبر شبكات الفيديو وإبرام الصفقات عبر حدود الدول. سواء تجارة السلع بأنواعها ، أو الصناعات الخدمية كخدمات شركات السياحة والطيران والنقل والتأمين والبنوك وأسواق المال .

وهذا التحول إلى المجتمع المعلوماتي يصاحبه بلا شك أساليب ونظم إدارية جديدة تتطلب فهماً جديداً للعمل وقيمه وأساليبه ، ولنوعية الموارد البشرية المطلوبة ، تلك التي تجيد التعامل الرقمي وإستخدامات الحاسب وتطبيقات التكنولوجيا المختلفة ، لاسيما في مجالات الخدمات حيث القاعدة المعلوماتية الضخمة ، فالعامل سيكون اعتماده الأكبر على عقله وليس على يده ، حيث تؤثر التكنولوجيا تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد ونماذج العمل وأساليب الأداء ، حيث لن تقاس كفاءته بعدد ساعات عمله ، وإنما بحجم إنجازاته ومقدار الابتكار فيه . كل هذا يتطلب ضرورة تواجد إدارة موارد بشرية فعالة لتدير هذا التحول والتغيير وتقليل مشاكله .

مكونات تكنولوجيا المعلومات

تتمثل تكنولوجيا المعلومات في شقين اثنين : أحدهما مادي : ويتمثل في تكنولوجيا الكمبيوتر والاتصالات ، والآخر غير مادي : ويتمثل في البرمجيات ، وبشكل أكثر تفصيلاً تشكل تكنولوجيا المعلومات أربعة مكونات هي :

1. **الأجزاء المادية (Hardwar) :** وهي المكونات التي تتعامل معها تكنولوجيا المعلومات وبالأخص الإلكترونيات ، والأجهزة .
2. **البرمجيات (Software) :** وهي الأسلوب المبرمج ، منها ما يفي بإدارة الأجهزة ، استغلال جوانبها المختلفة بكفاءة ، ويطلق عليها برامج التشغيل .

3. **الاتصالات Communication** : وهي ذلك الجزء من التكنولوجيا التي تعني بوسائل الاتصالات السلوكية واللاسلكية .

4. **المعلومات Information** : وهي مجموعة البيانات المدخلة ، والمخرجة التي تتعامل معها مجموعة التكنولوجيا .

خصائص تكنولوجيا المعلومات

أقوى مبرر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم ، هي تلك الخصائص التي اتصفت بها تلك التكنولوجيا ، مما جعلها تقوم بدور فعال في العملية التعليمية ، ومن هذه الخصائص :

1. **التفاعلية** : حيث تتوفر فيها سمة التفاعل الذي يتطلبه الموقف التعليمي .
2. **اللاتزامنية في المكان والزمان** : لأنها تقدم المعلومات في أي زمان ومكان .
3. **سهولة الحصول على المعلومات** : وذلك نتيجة التقدم في تكنولوجيا المعلومات.
4. **أنها أساس لغيرها** : تمثل تكنولوجيا المعلومات أساساً لغيرها من المجالات الأخرى المختلفة (التربوية ، الصحية ، الاقتصادية ، والإدارية .. وغيرها).
5. **اللاجماهيرية** : تسعى هذه التكنولوجيا إلى تفريد التعلم بحيث يستطيع كل فرد الحصول على رسالته التعليمية الخاصة به ، ويتفاعل معها ويسير فيها حسب إمكانياته وقدراته .

وتتمثل خصائص تكنولوجيا المعلومات فيما يلي :

1. **تقليص المسافات** : فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن متجاورة إلكترونياً .
2. **تقليص المكان** : حيث تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة التي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة .
3. **تقليص الوقت** : كما أن الوقت المطلوب للاستجابة سوف تظل في تناقص مع كل تطور تكنولوجي .
4. **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة** : نتيجة حدوث التفاعل والتحاور بين الباحث والنظام .
5. **تزايد النظم الشبكية Interlocking System** : حيث أمكن ربط النظم الداخلية مع بعضها البعض ، فضلاً عن قيام الارتباط بين أنواع من الأنظمة الداخلية المختلفة في نظام شبكي .
6. **تشكيل بيئة إلكترونية فكرية عقلية جديدة** : إن التفاعل لوقت طويل مع نظم المعلومات ، يسهم في تشكيل سلوكياتنا الفكرية .

فوائد استخدام تكنولوجيا المعلومات

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات على تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات الرياضية من أهمها :

1. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة الرياضية والعمل على تنميتها كماً وكيفاً .
2. تحقيق درجة أعلى من التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة .
3. تخفيض عدد العاملين في الأعمال المكتبية .
4. تخليص المديرين من الأعمال الروتينية وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي مما يرفع كفاءة الإدارة العليا .
5. رفع نوعية المهارات اللازمة للعاملين .
6. الإسراع في أداء العمليات ومن ثم خفض التكلفة .
7. زيادة الاتجاه إلى إنشاء نظم متكاملة للمعلومات تعتمد على بنوك المعلومات ، وترشيد عمليات اتخاذ القرارات ، وإمكان تطبيق أساليب متطورة لحل المشكلات.
8. زيادة القدرة على وضع معايير رقابية دقيقة ، وإعداد نظم للرقابة الشاملة ، وتخفيض الفارق الزمني بين التنفيذ والرقابة ، وإعداد تقارير رقابية شاملة وسريعة ، والتوسع في تحليل نتائج الرقابة واستنتاج مؤشرات تسمح بالتعرف على الانحرافات الفعلية والتنبؤ باحتمالات الانحراف .
9. تحقيق درجة عليا من الترابط في هيكل التنظيم حيث تتكامل الأجزاء نتيجة الوحدة في إجراءات تجميع المعلومات وتنميط الإجراءات في معالجة البيانات.
10. زيادة قدرة الإدارة على التكيف والتأقلم السريع مع بيئة العمل من خلال الوسائل الفعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها لمتخذ القرار في الوقت المناسب .

كما أسهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل ايجابي وواضح في جميع المجالات ، وفيما يلي نعدد بعض النقاط لبيان أهميتها :

1. تعميق مفاهيم البحث الآلي والتخزين لكميات هائلة من المعلومات .
2. تيسير البحث والاسترجاع والحصول على المخرجات .
3. تقليل وقت الحصول على المعلومات المطلوبة .
4. تتيح انتفاعاً أفضل للموارد واقتصاداً في التكاليف فضلاً عن سرعة هائلة ودقة كبيرة في انجاز العمل .

5. تتيح تصميم المقررات القائمة على الويب .

التطورات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات

الكمبيوتر وتطبيقاته المختلفة ونظم خدمة الاتصال المباشرة ، والإنترنت والبريد الإلكتروني ، والوسائل المتعددة ، والألعاب .. وغيرها ، كل ذلك سيكون هو الركيزة الأساسية للثورة المقبلة في تكنولوجيا المعلومات ، حيث يتاح للفرد أن يدير أعماله ، أو يستكشف العالم ، ويدرس ، ويشاهد أي مؤتمر في أي مكان في العالم وهو في بيته أو في مكان عمله .

وتسير تكنولوجيا الكمبيوتر في ثلاث اتجاهات هي :

1. **التصغير Miniaturization** : أي الاتجاه نحو تصغير أحجام أجهزة الكمبيوتر.
2. **السرعة Speed** : أي السرعة في معالجة البيانات ، واسترجاع مختلف أنواع المعلومات .
3. **إمكانية الاقتناء Affordability** : حيث زاد اقتناء أجهزة الكمبيوتر من قبل الأفراد.

والاتصالات هي الأخرى تسير باتجاهات ثلاثة هي :

1. **إمكانية الربط Connectivity** : أي تزيد إمكانية الربط بين أجهزة الكمبيوتر.
2. **التفاعلية Interactivity** : حيث يستطيع المستخدم التحوار بطريقتين متبادلتين.
3. **الوسائط المتعددة Multimedia** : أي تطور التعامل مع الوسائط ، ونقل المعلومات المسموعة والمرئية ، والنصية .

كما أن التفاعل الواضح بين تطور الكمبيوتر ووسائل الاتصال أدى إلى التطور الواضح في تكنولوجيا المعلومات ، واتخذ اتجاهات عدة هي :

1. **التجميع والتقريب Convergence** : أي التقريب والدمج بين المؤسسات والأفراد.
2. **إمكانية النقل والحمل Portability** : أي الاستخدام في أي مكان يختاره المستخدم.
3. **الخصوصية Personalization** : أي الحرية الفردية التي يحتاجها المستخدم في تعامله مع المعلومات المطلوبة .

متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات

يتطلب تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الرياضية دراسات وافية لما تحتاجه وتتطلبه من أجل تحقيق التدفق المعلوماتي وإنجاز الأهداف المرجوة من وراء تطبيق تكنولوجيا المعلومات ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي :

1. توفر متخصصين على درجة عالية من القدرة على التفكير والتخطيط والتجديد والإبداع والإدارة حتى يمكن الدخول إلى سوق المعلومات الرائجة التي يشتد فيها التنافس بين الدول والشركات والهيئات .
2. الحاجة المستمرة للمهارات الفردية والخلفية التعليمية الملائمة للعمل على تطوير الذكاء الصناعي والحرص على حسن استخدامه .
3. ضرورة رفع مستويات التعليم الأساسي والجامعي والتدريب وتضافر سياسة التشغيل مع غيرها من السياسات الاقتصادية وزيادة التنسيق بين مختلف النواحي التنظيمية والثقافية والتاريخية والسياسية مما يؤدي إلى رفع مستوى التنمية البشرية.

ويتسم عالم الأعمال بالديناميكية والتغير المستمرين ، وهذه حقيقة لا بد وأن تؤمن بها جميع المؤسسات إذا رغبت في الاستمرار في دنيا الأعمال ، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم الركائز الأساسية التي تركز عليها أي منظمة في التعامل مع مقتضيات هذا العالم المتغير ، لذا فإن الأمر يستدعي ضرورة توفير البيئة الملائمة لضمان التطبيق الناجح لأدوات تكنولوجيا المعلومات ومن أهم ملامحها :

توطيد العلاقة مع أعضاء الإدارة العليا :

حيث أن وجود نوع من التفاهم المشترك بين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات وأعضاء الإدارة العليا إنما يسهم في التعرف على الفرص التنظيمية المتاحة والمفاضلة بين الخيارات التكنولوجية الملائمة لاستغلالها .

1. استقطاب نظم جديدة للمعلومات :

بالرغم من أن تكنولوجيا المعلومات تعد أحدث صيحة في وسائل الاتصال إلا أنها تتطلب التطوير والتحديث من آن لآخر ، ومن خلال تبني النظم الحديثة في هذا الصدد والسعي نحو تنفيذها .

2. ضرورة توافر البنية الأساسية الداعمة :

ترتكز تكنولوجيا المعلومات على قاعدة متكاملة من البنية الأساسية تتمثل في أجهزة الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة ووسائل الاتصال والتي بدونها يصعب الاستفادة من أدوات تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهدافها .

3. تنمية مهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات :

إن قضية تدريب العاملين على التطبيق السليم لأدوات تكنولوجيا المعلومات تُعد من أهم القضايا التي يجب دراستها بغرض إعادة النظر في البرامج التدريبية بحيث تلبي حاجات تدريبية حقيقية لدى العاملين في هذا المجال ، لذا يؤكد Patterson على أن وجود عمالة مدربة على كيفية استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات يُعد من أهم الركائز الأساسية لجني ثمار الاستثمار في هذه الأدوات .

4. الجمع بين المركزية واللامركزية في إدارة تكنولوجيا المعلومات :

حظيت قضية مركزية أو لامركزية إدارة تكنولوجيا المعلومات بمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين خلال العقود الثلاثة الماضية ، إلا أن الدراسات توصلت إلى أنه لكل سياسة مزاياها وعيوبها ولذلك فإن من المفيد الجمع بين السياستين – المركزية واللامركزية – للاستفادة من مزاياهما والتقليل من عيوبهما .

ويمكن تصنيف المتطلبات اللازمة لضمان التطبيق الناجح لتكنولوجيا المعلومات في أربع مجموعات أساسية تتمثل فيما يلي :

1. **المتطلبات الفنية :** وتشمل توفير البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير الابتكاري والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي .
2. **متطلبات إدارية وتنظيمية وبشرية :** تتعلق بضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية .
3. **متطلبات مالية :** وتتمثل في توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب متطلبات كل جهة إدارية .
4. **متطلبات اجتماعية ونفسية :** وتتمثل في خلق ثقافة تنظيمية مواتية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات ، بحيث تركز على تنمية روح الفريق وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد نحو الأخذ بها .

تأثير التكنولوجيا على توجهات إدارة المؤسسة الرياضية تجاه مواردها البشرية

يمكن عرض تأثير التكنولوجيا على توجهات إدارات المؤسسات الرياضية تجاه مواردها البشرية في المجالات التالية :

1. **تغير الأدوار الوظيفية والمتطلبات المهارية للعاملين :** فالتكنولوجيا الحديثة تؤدي لتغيير المتطلبات المهارية والأدوار الوظيفية للعاملين ، والتي قد تنتج عن دمج الوظائف ، وهو ما يتطلب من المؤسسات الرياضية توفير العاملين الذين يتمتعون بمهارات عديدة للإتصال والتفاوض وحل المشكلات .. وغيرها من متطلبات الأداء الفعال الحديثة في المجال الرياضي .
2. **الاتجاه المتزايد لإستخدام فرق العمل :** تشمل فرق العمل عامين ذوي مهارات مختلفة يجتمعون لأداء مهمة معينة أو التعامل مع قضية أو مشكلة محددة مثل تخطيط جداول العمل ، الرقابة على الجودة ، التنسيق بين الوحدات ، تنسيق الأنشطة ذات العلاقة بالعملاء ، تطوير الخدمات الجديدة .. إلخ ، وتتجه المؤسسات الرياضية للإعتماد على مفهوم فرق العمل مع تزايد إتاحة المعلومات المطلوبة للعاملين بفضل التكنولوجيا ، وتزايد دورهم في صنع القرارات .
3. **التغيرات في طبيعة العمل الإداري :** إن الإستفادة من ميزات التكنولوجيا في العمل يتطلب من القائمين على الإدارة التخلي عن الأسلوب الرقابي العسكري على العاملين ، والتركيز بدلاً عن ذلك على توفير مناخ عمل يتيح الإبداع والإبتكار . فالتكنولوجيا وفرت المعلومات للعاملين في كل المستويات ، وبالتالي القدرة على مشاركة أكبر في الإدارة ، فأصبح دور الإدارة الأساسي هو تمكين العاملين Employee Empowerment والذي يعني المزيد من تفويض السلطات والمسئوليات للعاملين ، ومشاركتهم في صنع القرارات وصياغة الأهداف والسياسات . إلا أن تمكين العاملين دون إلمامهم بالمهارات اللازمة للمشاركة الإدارية يؤدي لنتائج سلبية . وبالتالي إدارة الموارد البشرية مسئولة عن التدريب المكثف للعاملين على أشكال المشاركة الإدارية المختلفة .
4. **زيادة الإعتماد على قواعد المعلومات بإدارة الموارد البشرية :** فالتكنولوجيا الحديثة أثرت إيجابياً على الطريقة التي يدار بها العنصر البشري بالمؤسسات الرياضية ، فظهرت نظم المعلومات فيما يعرف بنظام Human Resource Information System (HRIS) ، وهو نظام لجمع وتخزين وتحليل وإسترجاع وتوزيع المعلومات ، وإنما أيضاً في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة . وهو ما أصبحت تحتاجه جميع المؤسسات الرياضية كبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم ، فهذه النظم المعلوماتية تمكن إدارة الموارد البشرية من توفير

معلومات ذات قيمة ودقيقة للإدارة العليا للإستفادة بها في صنع الإستراتيجيات وإتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية .

5. **التغير في هيكل المؤسسة الرياضية :** إن سيطرة الحاسبات الآلية التي سمحت للعاملين بأداء أعمالهم بسهولة ، والحصول الفوري على المعلومات ، سيقصر من شكل الهياكل التنظيمية التقليدية المعتمدة على إتخاذ القرارات بواسطة المديرين ، وعلى إنسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل . بالتالي فإدارات المؤسسات الرياضية مطالبة بتوفير هياكل تنظيمية مرنة تسمح للعاملين بما يلي:

- حرية التحرك إلى أي موقع قد يكون به حاجة لهم داخل التنظيم .
 - العمل المشترك والجماعي مع الإدارة والمديرين .
 - حرية الإتصال المباشر بالموردين والعملاء والخبراء في كافة المواقع الأخرى.
6. **التأثير المباشر على سياسات إدارة الموارد البشرية :** إن إدارة الموارد البشرية مطالبة بتغيير وتصميم سياسات جديدة لعملها تتفق والتطورات التكنولوجية . والأمثلة على ذلك عديدة . فسياسات الإختيار والتعيين أصبحت تعتمد على إختيار أصحاب المهارات المتطورة والتكنولوجية اللازمة للعمل ، تأثير التكنولوجيا على زيادة الحاجة للتدريب وإرتفاع تكاليفه ، كذلك التغير في معايير وأساليب قياس وتقويم الأداء ، أيضاً سياسات الأجور والحوافز التي كانت وفقاً لأداء العاملين ، ومع التكنولوجيا المتطورة تغيرت أسس الدفع إلى الدفع وفقاً للإنجاز ، استغلال الوقت ، حل المشكلات .. وغيرها من أفكار جديدة تفرض نفسها على إدارة الموارد البشرية .

وعليه فإنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية أن تسعى إلى استقطاب واختيار وتعيين أصحاب المهارات المتطورة والتكنولوجيا اللازمة للعمل بالإدارات المختلفة وكذلك اعتماد أساليب تدريب تتفق وطرق وآليات التعامل مع التكنولوجيا ، وكذلك تغيير معايير وأساليب قياس وتقويم الأداء ، وأيضاً سياسات الأجور والحوافز وفقاً لنتائج تقييم الأداء والقائمة على التطور التكنولوجي بما يساهم في توافر الموارد البشرية القادرة على مواكبة هذا التطور وتطوير الإنجاز في العمل واستغلال الوقت ، وحل العديد من المشاكل التي تعترض العمل .

إدارة الموارد البشرية في ظل التطور التكنولوجي

يعتبر المورد البشري بالمؤسسة الرياضية على مختلف القطاعات والمستويات الإدارية والتخصصات العلمية والفنية هو الدعامه الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الرياضية الحديثة ، حيث يمثل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية إذا توافرت الظروف

الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء ، فهم مصدر الفكرة والتطوير وهم القادرون على توظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة ، كما يعتبر المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها .

ونظراً للأهمية الفائقة للمورد البشري وقدرته على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية ، فإن الإدارة الحديثة تولي إهتماماً متناسباً لقضاياها سواء من حيث تخطيطه أو تنميته ؛ حيث شهدت السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين إهتماماً غير مسبوق بالموارد البشرية على المستويات كافة سواء من جانب القادة أو السياسيين أو رجال الأعمال والمديرين والأكاديميين حتى رجال الإعلام ، لقد شهد عقد التسعينات إهتمام المؤسسات بالموارد البشرية واعتبرت ممارسات الموارد المنظمة وسيلة لتحسين الأداء في الأنشطة الوظيفية الأخرى للمنظمة والإسهام الفعال والمباشر في ربحية المؤسسة ، وقد حدث هذا لأن رؤساء مجالس إدارة المؤسسات والمديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية قد أدركوا أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في إكساب المؤسسة قدرات تنافسية عالية.

ومما يؤكد هذا التوجه من إزدياد الأهمية النسبية للموارد البشرية على حساب عناصر أخرى مثل رأس المال والتكنولوجيا ، ويفسر ذلك التراجع النسبي لعوامل التنافس الأخرى ، حيث أن :

- النجاح الذي يتحقق من خلال الإدارة السليمة للعاملين يكون غير مرئي ويصعب تقليده على عكس التكنولوجيا .
- إدارة الموارد البشرية تشكل منظومة متكاملة ، فإذا نقل أو قلد جزء منها بوظيفة في بيئة مختلفة فإنه لا يعطي نفسها النتائج المرجوة .

ويشير الكتاب إلى أن هذا الإهتمام قد جاء نتيجة لما ساد العالم في السنوات الأخيرة من القرن العشرين من تغييرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وثقافية ، حيث صاحب هذه التغييرات تحديات كبيرة لا سبيل لمواجهتها إلا بإملاك التكنولوجيا الحديثة والإدارة المتطورة وإنتاج المعرفة وإتقان استخدامها في مجالات العمل بالمؤسسات كافة بما يساعد على تنمية قدراتها التنافسية ومن المتوقع أن تستمر هذه التحديات خلال القرن الحالي .

ولقد أفرزت التغيرات والإتجاهات العلمية الحديثة متضمنة تكنولوجيا المعلومات طفرة واسعة لنظم الإدارة والإنتاج في منظمات الدول المتقدمة عنها في منظماتنا

وبات الفرق شاسعاً بالتبعية بين القدرات والمميزات التنافسية وأساليب الإدارة بمنظوماتها ومنتجاتهم وبين منظمتنا ومنتجاتنا .

ولما كانت تلك التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية تفرض نوعاً جديداً من الموارد البشرية المعرفية ، فإن الأمر يتطلب مزيداً من البحث لتعظيم الاستفادة من هذه الموارد وكيفية إدارتها وخلق المناخ المناسب لها للإبتكار والإبداع .

أثر التطور التكنولوجي على نظام التعويضات والمكافآت

نظم الأجور المبنية على الوظيفة Job-Based Pay في طريقها لأن تستبدل بنظم الأجور على أساس الشخص Person-Based Pay فقد وجد في الممارسات الفعلية في الواقع التنافسية تأتي من التنوع الإستراتيجي الذي يأتي بدوره من الطرق التي يقوم بها الأفراد بأداء أدوارهم فإذا كان الأفراد يقومون بالتصرف بشكل مختلف فعندئذ يجب الدفع لهم بشكل مختلف فليس من الضروري إيجاد نظام وحيد أمثل ولكن إيجاد نظام يدعم ذلك المدخل للعمل والإستراتيجية والثقافة .

وأكد على ذلك Tale Chi في الدراسة التي أجراها للمقارنة بين إدارة الموارد البشرية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وتوصل فيها إلى أن من أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية اليابانية أنها تعتبر أن وظيفة تحديد الأجور وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية وأنه يتم دفع الأجور لشخص معين وليس لوظيفة محددة لذلك فإن الأجور تختلف من شخص لآخر .

كذلك لابد من ربط نظام المكافآت بأداء فريق العمل وليس بالأداء الفردي لأن نظم المكافآت الجماعية تقلل التهديدات الناتجة من الصراع وتساعد على توفير سلوك ثابت ومتفق مع أهداف العمل عما لو تم إتباع نظم المكافآت الفردية وفي هذه الحالة قد يفضل إتباع نظام المكافآت على مستوى المؤسسة الرياضية ككل خاصة وأن المكافآت في الإقتصاد الجديد ترتبط بالمعرفة .

ومن التغيرات التي حدثت أيضاً في مجال الأجور والمكافآت هو أنه لابد من استخدامها في التوجيه والرقابة على سلوك الأفراد أصبحت تستخدم لمقابلة احتياجات الأفراد وإشباعها .

ومن أسباب فشل نظام الأجور والمكافآت في ظل هذه التغيرات أنها كانت تفرق بين الوظائف حسب درجة تعقيدها ومكان فرق العمل ومقارنتها ببعضها بعضاً وأنها كانت لا تعكس توجهات إستراتيجية فيما يتعلق بالجودة وفرق العمل والمنافسة

المعتمدة على الوقت ووجود الضغوط التكنولوجية وتخفيض حجم العمالة التي تعتبر كلها من تأثيرات عصر المعرفة والثورة التكنولوجية .

أثر التطور التكنولوجي على نظام الإختيار والتعيين

قيمة التطور التكنولوجي تكمن في الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة ولقد أصبح التحدي الآن في عصر المعرفة هو كيف يمكن جذب وتعيين والحفاظ على تلك النوعية من المهارات التي تساعد المؤسسة الرياضية على تحقيق الميزة التنافسية في عصر المعرفة .

وأحد التغييرات التي حدثت في نظام الإختيار والتعيين هو كيف يمكن التعيين من بين المرشحين بأقصى سرعة ممكنة بعد المقابلة لأن معظم الجدل الذي يدور حول حرب المهارات وتعيينها لا يدور حول كيفية التوصل إلى المرشحين وإنما كيف يمكن تعيينهم قبل الآخرين كما أن هناك محاولات عديدة في العديد من المؤسسات الرياضية لتقليل دورة التعيين لتصبح خلال يوم واحد أو بعد أقصى أسبوع ولكن بعد المراجعة الجديدة لطلبات المرشحين حيث إن طول فترة اتخاذ قرار التعيين ربما يؤثر على قرار المرشحين ويكون من المحتمل خسارة المؤسسة الرياضية لثلاث المرشحين بهذه الطريقة .

كذلك من التغييرات التي حدثت في مجال الإختيار والتعيين هو أن التعيينات الجديدة لا تكون مرتبطة بوظيفة محددة وإنما هي مرتبطة بالعامل وقدراته ومهاراته المختلفة ، حيث تتم التعيينات الجديدة في اليابان من حديثي التخرج ولمرة واحدة في أثناء العام وأن هذا الأسلوب Once-a-A-Year-Hiring ممكن تطبيقه لأن التعيينات الجديدة في اليابان غير مرتبطة بوظيفة محددة وإنما مرتبطة بالعامل وقدراته ومهاراته .

ولكن حتى تنجح عملية التعيين لمرة واحدة خلال العام وحتى تستطيع المؤسسة الرياضية تخفيض دورة التعيين إلى يوم واحد فمن الضروري توافر :

- مدى متسع من مصادر الإختيار .
- أن تقوم المؤسسات الرياضية بتحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة بشكل دقيق .
- أن تتوافق المهارات والقدرات التي يتم تعيينها مع متطلبات الوظيفة .

- يجب أن تأخذ المؤسسة الرياضية في اعتبارها أن هناك صعوبة شديدة في الحصول على المهارات المطلوبة من خلال التدريب بعد التعيين إذا لم تقم بتعيين المهارات المطلوبة فعلاً .

أثر التطور التكنولوجي على التدريب

من التغييرات المهمة التي حدثت في مجال التدريب هو انتشار وسيادة ثقافة أهمية التدريب للوصول للأداء المرغوب ، وحتى يمكن أن نمتلك قوة عمل متعددة المهارات وتستطيع التكيف مع التغيير ويكون لديهم معرفة كاملة عن نظام الإنتاج ، خاصة نظام الإنتاج المرن فإن التدريب يصبح جزءاً حيوياً من وظائف الإنتاج وليست مجرد عملية تدريب منفصلة كما أن هناك اعتقاداً بأن التدريب يعتبر مصدراً من مصادر الميزة التنافسية في عدد كبير من المؤسسات الرياضية ، كذلك يعتقد بأن التدريب استثمار في فريق العمل بالمؤسسة الرياضية ، وأنه يعتبر في بيئة الأعمال الحالية مصدراً فعلياً من مصادر العائد على رأس المالي المستثمر .

وللتأكيد على أهمية التدريب في ظل الثورة التكنولوجية فقد أشار Schwortz في دراسته لأسباب ترك العلمية للخدمة توصل إلى أنه من الأسباب الرئيسية لذلك هو عدم وجود خطة تدريبية لدى المؤسسة الرياضية .

كذلك من التغييرات المهمة في مجال التدريب وكنتيجه للزيادة الملحوظة في أعداد العمالة المؤقتة في بيئة الأعمال الجديدة سوف تحتاج المؤسسات الرياضية إلى ما يمكن تسميته ببرنامج التدريب Just In Time (JIT) لمواجهة المتطلبات من المهارات المتغيرة والمطلوبة في قوة العمل .

أثر اقتصاد المعرفة على المسار الوظيفي

من التغييرات التي حدثت في بيئة الأعمال الجديدة ولها تأثير كبير مباشر على المسار الوظيفي هي ظهور ما يسمى بمشكلة العمالة المؤقتة حيث تشير الدراسات إلى الزيادة المذهلة في حجم العمالة في السنوات الأخيرة فقد حدثت تحول من JIT في التصنيع إلى JIT في التشغيل فيطالب أصحاب الأعمال بضرورة توفير العمالة التي يريدونها بالضبط حينما يحتاجون إليهم وبالضبط كما يحتاجون إليهم وعندما لا يحتاجون إليهم فهم لا يريدونهم موجودين بالمؤسسة الرياضية فهل تستطيع إدارة الموارد البشرية توفير العمالة في ظل هذه الشروط وكيف يمكنها إدارة مسار وظيفي في ضوء ذلك ويدل على زيادة مشكلة العمالة المؤقتة أنه منذ عشر سنوات لم يكن يوجد في الولايات المتحدة سوى منه وكالة للتعيين المؤقت حوالي مئتين وخمسين

ألف عامل مؤقت الآن يوجد حوالي ألف وخمسمائة وكالة وحوالي مليون ونصف عامل مؤقت من المتوقع أن يصل هذا العدد إلى خمسة ملايين في عام 2005 وهذا يمثل تحدياً أمام إدارة الموارد البشرية ، خاصة وأن طبيعة العقد النفسي بين العمالة المؤقتة وأصحاب الأعمال قد تغير شكلها فمئذ عشر سنوات كانت معظم العمالة المؤقتة عبارة عن عمالة مؤقتة باختيارها مثل الطلبة الجامعيين الذين يعملون في أثناء الإجازة وكذلك أن نجد العمالة المؤقتة تتمثل في الخريجين الذين لا يجدون فرص عمل دائمة والعمالة غير المستغلة والعمالة التي تعمل ، ولكنها تبحث عن وظيفة أكثر ثباتاً وتتفق مع درجة تعلمهم وخبراتهم السابقة .

كما يتطلب أفكاراً جديدة حول درجة تأثير العمالة والدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في جذب والحفاظ على العمالة الماهرة المستقلة وتوفير ظروف العمل المفتوحة وغير الرسمية ، كذلك إعطاء الإهتمام للأهداف العليا ومشاركة القيم ومحاولة تحقيق رسالة المؤسسة الرياضية .

وجود المؤسسات الابتكارية أدى إلى ظهور وظائف جديدة للموارد البشرية ، فمثلاً تزداد فرق العمل ، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتصرف كما لو كانت Conduction Group والذي يتمثل دوره في العمل على زيادة فعالية المجموعة والقضاء على الصراعات بينهم وأصبح دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة أكثر استراتيجياً .

ومما سبق يتضح أن هناك تحولاً في دور إدارة الموارد في اتجاه أن تصبح شريكاً استراتيجياً في الأعمال وهناك حاجة إلى ما يسمى بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، فإن ذلك سوف يكون له انعكاس على الخصائص والصفات والمهارات التي يجب توافرها في متخصصي الموارد البشرية حتى يتمكنوا من القيام بهذا الدور ، ومع مواجهة المؤسسات بتغيرات جديدة وسريعة متمثلة في التطور التكنولوجي وبيئة أعمال عالمية على درجة عالية جداً من شدة المنافسة ، ووجود مفكرين استراتيجيين ينظرون إلى الموارد البشرية على أنها شريك أساسي ، كذلك مع زيادة سعي العاملين لأن يصبحوا مصدراً للميزة التنافسية ، وحيوية ونشاط المؤسسة في ضوء ذلك كله يصبح من الضروري أن يكون لإدارة الموارد البشرية دور جديد أكثر شمولية فيجب أن تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في الرؤيا التي تساعد المؤسسة الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية .

وتسعى إدارة الموارد البشرية بقوة لأن تصبح جزءاً من فريق الإدارة ، ويمكن القول إنه قد حان الوقت لأن تقوم إدارة الموارد البشرية بما كان يقال في الماضي بأن

تصبح شريكاً رئيسياً في تحريم الأعمال من خلال المشاركة في الإستراتيجية والتعاون مع الوظائف الأخرى في خلق القيمة .

ويتسم مستقبل إدارة الموارد البشرية بأنه جزءاً رئيسياً من فريق الإدارة يسهم في بناء الإستراتيجية وتنمية وتطوير الأداء والقدرات التنظيمية مثل زيادة قدرة المؤسسة على الوصول بحيث تكون هذه القدرات مميزة وفريدة ويصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها . وهذا قد يعتبر أن أنشطة الموارد البشرية هي القوى الوحيدة التي تساعد المؤسسة على مواجهة التغير الإستراتيجي .

ولمواجهة تلك التداعيات لابد من اتخاذ عدد من الإجراءات والتوجهات والبدائل والنماذج التي تسهم في الإدارة الرشيدة للموارد البشرية والمادية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة وخصائصها والتي يمكن إيجازها في الآتي :

1. التخطيط للإستثمار الأمثل للموارد البشرية من حيث الكم والنوع مع ضمان الكفاية الإنتاجية العالية ، وكذلك اعتماد المعايير والآليات التي تنسم بالشفافية والعدالة في انتقاء العامل وتوظيفهم .
2. اعتماد أسلوب التخطيط التمويلي البعيد المدى نسبياً للمساهمة في وضوح الرؤية التمويلية المستقبلية والتخطيط السليم للمستقبل .
3. التنسيق التكاملي بين مؤسسات إدارة الموارد البشرية على المستوى الوطني ، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الإتحادات والروابط واللجان ، كما قد يتم بإدارات وتوجيه من السلطات الوطنية المسؤولة عن التعليم كالوزارات والمجالس المعنية وغير ذلك ، وتشمل مجالات التنسيق المحتملة ميادين كثيرة ، إذ يمكن تطوير بعض الهياكل والإجراءات والنظم بشكل مركزي تشاركي بحيث تستفيد منها جميع المؤسسات ، ومن الأمثلة على ذلك نظم إدارة المعلومات ، والتوظيف الإلكتروني ، ونظم الاتصالات ، وإصدار المجالات العلمية ، مجالات الدراسات العليا والبحث العلمي .
4. التنسيق بين المؤسسات على المستوى القومي ، ويتم ذلك عن طريق المؤسسات والهيئات والإتحادات الإقليمية ، ومن الأمثلة لذلك في الأقطار العربية الإتحاد العربي للرياضات المختلفة .
5. التوسع بإجراء الدراسات التقنية ودراسات الجدوى حول أوجه الإتفاق وآلياته وأولوياته على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الوطني ، لأغراض تحديد جوانب الضعف والهدر في المدخلات والعمليات والمخرجات ، ويشمل ذلك على سبيل المثال الأوضاع والأساليب الإدارية ومستوى أداء العاملين ، وحسن اختيار

التقنيات والتجهيزات ، والبحوث العلمية ، ومدى المواءمة مع الحاجات التنموية وسوق العمل .

6. تعظيم الكفاية الداخلية التي تعنى بتعظيم معامل الإستعمال للمرافق والتسهيلات ، وإحكام إجراءات الإدامة والصيانة للإنشاءات والتجهيزات ، وترشيد الإنفاق عن طريق الربط بين الموارد المتاحة وبين استغلال هذه الموارد بكفاية وفاعلية ، واعتماد معايير موضوعية للإنفاق .

7. تعظيم الكفاية الخارجية والمتعلقة بحجم العمالة وكفايتها ومدى المواءمة مع المتطلبات التنموية من النواحي الكمية والنوعية والتنوعية .

8. التقييم والمساءلة التي ترتبط عملياتها بالكفاية الداخلية للمنظمة ، ويقتضي نظام التقييم والمساءلة توافر أهداف أدائية للمؤسسة وللوحدات الإدارية والفنية فيها ، وتسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، مع وجود وسائل وأساليب محددة لهذا الغرض ، وكذلك وجود نظام إشرافي ورقابي يتولى إجراء التقييم اللازم لأغراض المساءلة ، ويشيع في هذا الخصوص تعابير مختلفة تعكس الإهتمام بعنصر الإدارة الناجحة للموارد البشرية والمادية وحسن استثمارها ، ومن هذه التعابير "الإدارة بالأهداف" و "إدارة التغيير" و "إدارة الجودة الشاملة" و "هندسة القيمة" ، وكلها تشير إلى المجهودات الهادفة للإرتقاء بمستوى الأداء ، والتحسين والتطوير المستمرين ، وحسن استثمار الموارد البشرية والمادية والتقنيات المتوافرة والمشاركة الجماعية والوفاء باحتياجات وتوقعات المنتفعين من الخدمات من طلبة وأولياء أمور ومجتمع ، والتوسع في الأنشطة والإجراءات والأساليب التي تضيف قيمة أو منفعة عالية للمنتفعين ، وتقليل تلك التي تكون القيمة المضافة فيها متواضعة.

رابعاً : إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي يرتبط بمجموعة عريضة من الأنشطة ، وبالتالي فإن هناك أكثر من تعريف واحد لوصف طبيعته وعناصره الأساسية .

ويُعد التطوير التنظيمي صيغة من صيغ التغيير التنظيمي . ويرى البعض أنه جهد مخطط طويل الأجل للتغيير . تغيير الناس كأفراد أو جماعات أو فرق العمل وذلك على مستوى التنظيم ككل، تديره وتدعمه الإدارة العليا بالاستعانة بخبير من المؤسسة أو مستشار خارجي ويستهدف معالجة سلوكية للعاملين بتغيير معتقداتهم ومدرجاتهم سلوكياتهم ، بما يؤدي لإدارة فاعلة لثقافة المؤسسة وتحسين الفاعلية التنظيمية . ويستهدف التطوير التنظيمي أيضاً إحداث هذه المتغيرات أو المستجدات في

التكنولوجيا ، ولمواجهة تحديات جديدة في بيئة المؤسسة الداخلية و/أو الخارجية ، ولحسن الاستفادة من الفرص التي قد تظهر في هذه البيئة .

وعملية التطوير التنظيمي يمكن تعريفها بأنها التغير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المؤسسة الرياضية ، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المؤسسة الرياضية .

وهناك مفهوم متكامل للتطوير التنظيمي بأنه عبارة عن استراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب العلمية والسلوكية ، وتهدف إلى تغيير وتطوير المؤسسة الرياضية لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها . ويتم التطوير من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في التكنولوجيا والموارد البشرية والمهام والهياكل التنظيمية .

ويمكن عرض أهم الأسباب الدافعة بالمؤسسة الرياضية نحو التغيير فيما يلي :

1. إذا كان مجال عمل المؤسسة الرياضية يتصل ببيئة سريعة التطور والتغير ، ودرجة عالية من التنافسية . .
 2. إذا ما كانت المؤسسة الرياضية في نمو سريع ومستمر ، كالمؤسسات الرياضية التي تتجه نحو العالمية ، أو التي تتحد وتندمج مع أخرى لتكوين منظمات رياضية ضخمة .
 3. إذا ما شعرت المؤسسة الرياضية بضعف أدائها أو سوء إنتاجها وإنخفاض جودة خدماتها . كلها مؤشرات على ضرورة التغيير.
- وتنقسم أهم المتغيرات الدافعة بالمؤسسة لضرورة الأخذ بمفهوم التغيير وإدارته فيما يلي :

1. التغيرات الخارجية المحيطة بالمنظمة :

- زيادة حدة المنافسة وقوة المنافسين بما يهدد مكانة المؤسسة.
- التطور السريع في الأساليب الفنية والتكنولوجية ، بما يهدد بتقادم سلع وخدمات المؤسسة.
- التغيرات السياسية والإقتصادية والقانونية ، مثل التغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والإستيراد .. إلخ .
- التغيرات في القيم الإجتماعية مثل التعليم ، طموحات الشباب ، التحرر في عمل المرأة .

2. التغيرات الداخلية للمنظمة:

- تغيرات الآلات والمعدات والمنتجات .. وغيرها من الأساليب الفنية .

- تغيرات هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .
- تغيرات في أساليب وإجراءات ومعايير العمل .
- تغيرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة .
- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤولية وصنع القرار .

مفهوم التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو جهد مخطط ومستمر يدار من القمة لتطوير المؤسسة أكملها لتصبح أكثر فاعلية ويستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشاكلها من خلال تنمية الثقافة التنظيمية لفريق العمل ، الأخذ في الاعتبار المناخ التنظيمي الذي تعمل فيه المؤسسة والتدخل من خارج المؤسسة باستخدام تقنيات التطبيق العلمي الحديث للعلوم السلوكية .

كما يعرف التطوير التنظيمي بأنه ذلك النوع من التطوير الذي يتضمن التغيير التكنولوجي ، التغيير السلوكي ، التغيير في نظام العمل وإجراءاته ، التغيير المعرفي ، تلبية احتياجات السوق بهدف إحداث نقلة نوعية في مستوى المنتج ، الأمر الذي يعتبر ضرورة للمساهمة في التنمية الاقتصادية الشاملة في البلاد .

ويعد التطوير التنظيمي جهد مخطط ومستمر ويدار من القمة لتطوير المؤسسة الرياضية بأكملها لتصبح أكثر فاعلي ، ويستهدف تحسين قدرة المؤسسة الرياضية على حل مشاكلها من خلال تنمية ثقافة تنظيمية لدى فرق العمل الجماعي مع الأخذ في الحسبان المناخ الذي تعمل فيه المؤسسة الرياضية والتدخل من الطرف الخارجي في عمليات المؤسسة الرياضية باستخدام تقنيات التطبيق العملي الحديث للعلوم السلوكية .

وهناك من يرى أن التطوير التنظيمي هو استراتيجيات مُخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية وتهدف إلى تغيير وتطوير المؤسسة الرياضية لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها .

كما يمكن القول أن التطوير التنظيمي هو جهد مخطط ومستمر لتغيير المؤسسة الرياضية ولتصبح المؤسسة الرياضية أكثر فاعلية، وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية ، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الإختبارات الذاتية للمنظمة ، والإستعدادات للتغيير ، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة .

والتطوير التنظيمي عبارة عن استخدام مجموعة من الأساليب الإدارية لتطوير الهياكل التنظيمية بالمؤسسات الرياضية ، نتيجة لتأثير المتغيرات المعاصرة في البيئة المحلية والعالمية ، بهدف المنافسة والتحسينات المستمرة .

وهو عملية متكاملة تنطوي على ذلك المجهود المخطط الشامل بكل المؤسسة الرياضية وتستخدم الأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية ، وذلك بغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التوافق بين أهداف الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية والأهداف التنظيمية .

كما يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي بأنه تغير مخطط يشمل كل منظمة ويدار من قبل الإدارة العليا ، بهدف زيادة فعالية وصحة المؤسسة الرياضية ، وهي تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدماً المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية ، بقصد التأثير في قيم النظام ومعتقداته وأرائه بالمؤسسة الرياضية ، حتى يمكن التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصة الظروف التقنية .

وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة الرياضية في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة الرياضية وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية.

ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من القيم والنظريات والإستراتيجيات والأساليب القائمة على علم السلوك وتهدف إلى التغيير المخطط لوضع العمل التنظيمي بهدف مساعدة تحسين الفرد وتطوير الأداء التنظيمي من خلال تعديل سلوكيات أعضاء التنظيم في العمل .

أهداف التطوير التنظيمي

أهداف التطوير التنظيمي تتمثل في :

1. زيادة قدرة المؤسسة الرياضية على التكيف مع بيئتها والملائمة مع الأهداف المراد تحقيقها.
2. توفير المناخ المناسب لحل المشكلات .
3. تغيير ثقافة المؤسسة الرياضية .
4. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد .
5. زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات .

وتتمثل أهداف التطوير التنظيمي في :

1. يساهم التطوير التنظيمي في إشاعة أجواء الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات التنظيمية السائدة .
2. يساهم التطوير في إيجاد آفاق الإنفتاح في المناخ التنظيمي حيث يُمكن العاملين في مختلف مجالات العمل من المساهمة في معالجة الظواهر والمشاكل التي تواجه التنظيم بشكل واضح وصريح وعدم اللجوء للتكتم أو تحاشي المناقشة والدراسة والتحليل لتلك المشاكل والظواهر .
3. المساهمة في توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة ودون تشوية أو ماطلة في طمس الحقائق والمفاهيم .
4. المساهمة في إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل وتصعيد الإبداع والمبادرة بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته لزيادة فعالية الجماعات .
5. المساهمة في زيادة سبل وعمليات الإتصال وأساليب القيادة الناجحة وفهم أبعاد الصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بدinاميكية (حركية) الجماعة والأبعاد الفعالة في هذا الإطار .
6. مساعدة المشرفين على العمل في تبني الأساليب الإدارية المتطورة والديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من أسلوب الإدارة بالأزمات .
7. تشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية والإعتماد عليها كأسلوب للرقابة الخارجية ومكملاتها .

كما يمكن القول أن أهداف التطوير التنظيمي تتمثل في :

- **هدف خارجي :** وهذا الهدف يركز على إنجاز وإتمام المهام .

- **هدف داخلي :** وهو يركز على طريقة عمل الأفراد معاً .

وهذا الهدف الداخلي يتم فيه تحقيق الأهداف وإنجازها تبعاً لطاقة الأفراد في المؤسسات الرياضية وقدرتهم على التجديد ، حيث يحاول التطوير التنظيمي إحداث تغييرات على المؤسسة الرياضية ، وفي نفس الوقت يساعد أعضاء المؤسسة

الرياضية ليصبحوا أكثر نشاطاً وأكثر اعتماداً على قدراتهم وذلك لإستمرار إحداث التغيير والتطوير في المستقبل .

وتختلف أهداف عملية التطوير التنظيمي تبعاً لتشخيص مشكلات المؤسسات الرياضية ، إلا أنه هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق في جميع الحالات ، وهذه الأهداف تعكس مجموعة من المشكلات المشتركة في المؤسسات الرياضية والتي تقف حائلاً أمام الإستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المؤسسة الرياضية ، ويمكن تحديد تلك الأهداف على النحو التالي :

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرعة في جميع أرجاء المؤسسة الرياضية وعلى جميع مستوياتها التنظيمية .
- تحديد مسئولية اتخاذ القرارات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات بقدر الإمكان وذلك بدلاً من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.
- زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المؤسسة الرياضية .
- زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجامعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
- زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية .
- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف بدلاً من اعتمادهم على خبراتهم الشخصية وتبنيهم لأساليب أقل فعالية مثل الإدارة بالآزمات .
- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المؤسسة الرياضية .

ومن أهداف التطوير التنظيمي كذلك ما يلي :

- رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشتركين في البرنامج .
- زيادة القدرة على المواجهة الصريحة والمقترحة لمشاكل المؤسسة الرياضية ، بدلاً من العمل على إخفائها .
- زيادة الإنفتاح والثقة بين مجموعات العمل عند إتصال بعضهم ببعض ، وأن تأخذ الإتصالات جميع الإتجاهات .

- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس ، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المؤسسة الرياضية .

خصائص التطوير التنظيمي

يتسم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص التي من أهمها :

1. عادة ما يعتمد على إجراء البحوث الفعلية والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المؤسسة الرياضية ككل ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة .
2. تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية .
3. استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية .
4. أنها تستهدف تغيير المؤسسة الرياضية في اتجاه محدد ، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية .

ويتسم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص أهمها :

1. عادةً ما يعتمد التطوير التنظيمي على إجراء البحوث الفعلية ، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو المؤسسة الرياضية ككل ، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة .
2. تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية .
3. استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين ، ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية .
4. يستهدف التطوير التنظيمي تغيير المؤسسة الرياضية في اتجاه محدد ، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات ، أو زيادة درجة الإستجابة للظروف المحيطة ، أو تحسين جودة العمل ، وزيادة الفعالية التنظيمية .

وتتمثل الخصائص الرئيسية للتطور التنظيمي في :

1. يشجع التطوير التنظيمي بشكل خاص التعاون بين المؤسسة الرياضية والقيادة في إدارة الثقافة والعمليات .
2. يركز التطوير التنظيمي بشكل خاص على الجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة الرياضية ولهذا يتدخل في الجانب التقني والهيكل للمؤسسة .
3. تعتبر المشاركة والانخراط في حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل جميع المستويات مميزات أساسية .
4. يأخذ التطوير التنظيمي نظرة تطويرية تهدف إلى تحسين الأفراد والمؤسسة الرياضية .

عناصر التطوير التنظيمي

يشمل التطوير التنظيمي ثلاثة عناصر متميزة ومتداخلة تشمل :

- أولاً : التغيير المخطط :

يؤكد المجتمع الحديث على أهمية مقدرة التنظيم على التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية والإقتصادية والاجتماعية التي تحيط به وتشمل هذه المقدرة الإستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغير في البيئة النشطة ، ويؤكد أن جوهر عملية التكيف هو التخطيط لتغيرات محددة ووضعها موضع التنفيذ كما أنه توجد علاقة متبادلة بين التخطيط للتغير ووضع موضع التنفيذ ، بحيث يؤثر كل منها على الآخر ، ويؤكد أيضاً أنه بالفعل يعتبر تخطيط التغير جزء من عملية التغيير نفسها .

- ثانياً : الإستشارة .

حيث تساهم الإستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتغير ، وهناك عدة أساليب للإستشارة :

- **الأسلوب الأول هو الأسلوب الموجه للعمل :** حيث يكون المستشار خبير فني للعمل ، تتوافر لديه المعرفة أو المهارة اللازمة لأداء عمل معين أو لحل مشكلة محددة ، ويوفر المستشار في هذه الطريقة المعلومات أو النصيحة أو الخدمة اللازمة ، ويكون دوره أساساً في القيام بعمل ما للعمل .
- **الأسلوب الثاني هو الأسلوب الموجه نحو أداء العمل :** والذي يستخدم غالباً للتطوير الإداري ويكون التوجه ليس نحو العمل ولكن نحو كيفية أداء العمل

ويهدف إلى زيادة مقدرة العامل على أداء عمله بشكل أفضل ولا يكون التركيز حول إنجاز عمل ما بقدر ما يركز على الأسلوب والطريقة التي ينبغي أن يتم فيها العمل ويكون دور المستشار هنا أن يساعد العميل في كيف يساعد نفسه .

- ثالثاً : تثقيف التنظيم :

حيث تتضمن عملية التغيرات إعادة تثقيف أعضاء التنظيم وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التغيير التنظيمي تشمل تغيير الأداء والمعتقدات والسلوك . ومن أجل تحقيق السلوك المرغوب فيه ، فإنه على الإدارة مكافأة أدنى تغيير إيجابي في السلوك يبدیه الموظف في أقرب فرصة ممكنة وهو ما يعرف بغرس التغيرات الإيجابية نحو تحقيق الأهداف .

وتتمثل عناصر التطوير التنظيمي في :

■ خطة طويلة المدى :

لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وممارسات المؤسسة الرياضية بين يوم وليلة ، ويعتمد التغيير على (نفس طويل) للإداريين ، فخطة التطوير التنظيمي تأخذ سنة على الأقل ، وهي عادةً تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات ، وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير .

■ حل المشكلات وتجديد الممارسات :

يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المؤسسة الرياضية في مواجهة مشاكلها ، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متميز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة بالبيئة المحيطة بهذه المؤسسة الرياضية ، وهذا الأسلوب المتميز يتشكل من الأنظمة والإجراءات التي تكفل للمنظمة وتحديد المشاكل واشتراك الأجهزة في وضع حلول ، وأسلوب لإختيار تطبيق الممارسات الجديدة ، وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة .

■ مجهود تعاوني للإداريين .

بصرف النظر عن يقوم بإتخاذ قرار التطوير ، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين ، وتنمية أواصر الإتصال والتنسيق بينهم . وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المؤسسة الرياضية هي مشكلة المؤسسة الرياضية كلها ، وليست مشكلة تخص جزء معين منها . وتعاون الإداريين في جميع بيانات عن مشاكلها وتحليلها واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للإتصالات قد تساعد على نجاح

التطوير ، ومن ضمن هذه الإتصالات ، الإجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين .

■ التأثير ببيئة المؤسسة :

إن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل ولتحديد ممارسات المؤسسة الرياضية يجب أن يكون مستنداً على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المؤسسة الرياضية ، وعلى فهم كيف تتأثر البيئة في ممارستها ، ويُقصد ببيئة المؤسسة الرياضية المنافسين ، والموردين ، والمستهلكين ، والمساهمين ، والهيكل التنظيمي والوظيفي ، وجماعات العمل والأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها ، وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد ، وطبيعة الأساليب التكنولوجية والأفراد ، وأهداف المؤسسة الرياضية ، والقيم والمعايير السلوكية للعاملين ، والإتجاهات النفسية ، ومهارات العاملين وغيرها .

■ التدخل الخارجي :

يقال أحياناً أنه من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها ، ولذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المؤسسة الرياضية ، كمكاتب الإستشارات الإدارية وأساتذة الإدارة الرياضية المتخصصين في هذا المجال ، للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير . وقد يعمل الطرف الخارجي في واحدة أو أكثر من خطوات التغيير مثل تشخيص المشاكل ، تدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشاكلهم ، وعلى إقتراح بعض أساليب التطوير ، أو غيرها ، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق مشاكل ، وكفاءة الإداريين ، وعلى فلسفة الإدارة في الإعتماد على طرف خارجي .

مجالات التطوير التنظيمي

عملية التطوير التنظيمي تعني في الواقع جهوداً طويلة المدى لتحسين القدرة على حل المشكلات التي تعترض طريق المؤسسة الرياضية وقدرة المؤسسة الرياضية على التعاون مع التغيير مع بيئتها المحيطة سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية . حيث إن عملية التطوير التنظيمي هي خطة تغيير المؤسسة الرياضية . فالمؤسسة الرياضية يجب أن يظل نظامها جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وعليه أن يتطور وفقاً لمتغيرات البيئة المحيطة .

ويجب أن يتم معرفة نواحي النشاط المختلفة في المؤسسة الرياضية التي يجب تغييرها وتطويرها ، لذلك فإن هناك العديد من النواحي التي قد يشملها التغيير من أهمها :

- إستراتيجية المؤسسة الرياضية .
- الثقافة التنظيمية .
- الهيكل التنظيمي .
- المهام والأنشطة .
- الأساليب التكنولوجية المتبعة .
- اتجاهات ومهارات الأفراد .

كما أن مجالات التغيير والتطوير التنظيمي تتضح فيما يلي :

- الأنشطة ومهام العمل والوظائف ، وهو ما يتمثل في تحليل وتصميم العمل ووضع المقررات الوظيفية .
- الأقسام والإدارات ، سواء بالدمج أو الإنشاء أو الانقسام وهو ما يظهر في تعديل هياكل التنظيم ، وإعادة تصميمه .

كما أن مجالات التطوير التنظيمي تتمثل في الأفراد ، وجماعات العمل ، التنظيم ، المؤسسة ، ويؤكد أن التطوير التنظيمي هو نتاج التغيير الذي يتم في استراتيجيات أربع أساسية في المؤسسة الرياضية وهي : الأفراد والمهام ، والوظائف ، ودرجة التكنولوجيا ثم الهيكل التنظيمي .

ويمكن القول أن مجالات التطوير التنظيمي تتمثل في :

1. الأفراد :

- المدبرون والرؤساء والعاملون .
- الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية .

2. جماعات العمل :

- تشكل بالأقسام والإدارات واللجان وفرق العمل .
- هي الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم لبعضها البعض ويتناول أهداف الجماعة - تشكيل الجماعة - قيم ومعايير الجماعة - تماسك الجماعة - التعارض أو الصراع الجماعي - أساليب الإتصال الجماعي - أساليب المشاركة.

3. التنظيم :

- الكيان الذي يمثل أطراف المؤسسة الرياضية لغرض تحقيق أهدافها.
- هو هيكل العلاقات والسلطات .
- تسلسل الوظائف والأعمال والتوزيع النسبي لكل سلطة .
- هو هيكل للإتصالات والمعلومات .
- هيكل للعمليات الإدارية .
- مجموعة السياسات والإجراءات .

4. المؤسسة :

- المجمع الذي يضم الأفراد والجماعات والتنظيم من حيث الإدارات والأقسام .
- يهتم التطوير التنظيمي في هذا المجال بتحسين التفاعل .
- بين المؤسسة الرياضية والبيئة الخارجية والتي يستفيد منها الطرفان .

المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي

الخطوات التي تسير عليها عملية التطوير التنظيمي تعتبر متداخلة وليست بالضرورة أن تتم في نفس التتابع في الحياة العملية ، بل أنه من المناسب أن تعود إلى بعضها وتتحرك في ما بينها من وقت إلى آخر ، كما إنها قد تزود المؤسسة بمرشد لحل المشاكل التنظيمية .

ويمكن تقسيم مراحل التطوير التنظيمي إلى المراحل التالية :

■ أولاً : مرحلة الإذابة Unfreezing :

وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير . وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك

المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل ، وهي إثارة لدافعتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم ولا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ، ويُطلق على عملية التهيئة الإذابة ، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة الرياضية من أي متغيرات وتثبيت وتحجر هذا الموقف.

■ ثانياً : مرحلة التغيير Change :

وتعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة الرياضية . أي أنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التطوير التنظيمي ، وينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تدخل بل أنها مرحلة تعلم أي مرحلة يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة الرياضية أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك ، والتي تساعد في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن ، وتهتم مرحلة التغيير إذاً بتجديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (أو ما يُشار إليه بتجديد أهداف التغيير) وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير .

■ ثالثاً : مرحلة التجميد Refreezing :

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة ، ويكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه أو يمكن القول بأنه هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه . وبمعنى آخر هو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي ، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات والإجراءات وإكتسب الأفراد والجماعات والمؤسسة الرياضية أنماطاً جديدة وجيدة من السلوك ، فيجب إذن حماية لذلك والإبقاء عليه أو ما يطلق عليه تجميع الوضع أطول فترة ممكنة ، بل وضمان استمراريته وثباته .

أساليب التطوير التنظيمي

بعرض مُبسط لأهم طريقتين من طرق التطوير وأكثرهما شيوعاً فإنها تتمثل في :

- أولاً : تقييم تقارير التغذية المرتدة .

تعتمد هذه الطريقة على المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الإستقصاءات التي توجه إلى المديرين أو الموظفين بالمؤسسة الرياضية للتعرف على سلوكياتهم واحتياجاتهم والمشكلات التي يعاني منها التنظيم في مختلف جوانبه ، ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال مناقشة مختلف المجموعات التنظيمية ، وتشمل عملية التقييم من خلال التغذية المرتدة ثلاثة مراحل هي :

- **المرحلة الأولى :** صياغة مجموعة من الأسئلة في شكل استقصاء يقدم للأفراد والمجموعات في التنظيم ، وهذه الأسئلة تعكس الإجابة على مختلف الجوانب التي يراد التعرف عليها مثل الوظائف والمشاكل والسلوك ودرجات الرضا وغيرها.

- **المرحلة الثانية :** توزيع هذه الإستقصاءات على مختلف الأفراد والعاملين بالمؤسسة الرياضية ، وبعد ملئ هذه الإستقصاءات يتم جمعها مرة أخرى .

- **المرحلة الثالثة :** حيث يتم تجميع البيانات وتحليلها للإستفادة منها والتعرف على مختلف المشاكل السائدة في التنظيم .

ويمكن استخدام أسلوب التغذية المرتدة بغرض تطوير المؤسسة الرياضية ككل ، وذلك من خلال تقسيم المديرين في مستوى الإدارة العليا إلى مجموعة صغيرة ثم يقوم كل مدير في كل مجموعة يتبعها بعرض فكرة معينة لتطوير المؤسسة الرياضية وزيادة فعاليتها ، وبعد ذلك يتم دمج هذه المجموعات الصغيرة من المديرين في مجموعة واحدة كبيرة ، ويتولى كل مدير إقناع الآخرين بفكرته في التطوير ويتقبل أي إستفسارات أو اقتراحات ، بما يترتب عليه تعديل أو تهذيب فكرة التطوير ، في النهاية يتطلب من كل مدير وضع تصور لخطة تنفيذية لفكرته في التطور ، ويمكن جمع كل أفكار التطوير التي ساهم المديرين في طرحها ، وتتم عملية ترتيب لهذه الأفكار .

- ثانياً : تكوين فريق العمل :

هذه الطريقة تعتمد على اختيار مجموعة من الأفراد أو العاملين في المؤسسة الرياضية تكون مهمتهم التعرف على المشكلات الإدارية والصراعات التنظيمية السائدة في المؤسسة الرياضية، وتعاون أفراد هذه المجموعات ونمط القيادة المستخدم في إدارتها ونظام الاتصالات السائد بينهم وبين المؤسسة الرياضية من العوامل التي تؤدي إلى نجاح مهمتها وزيادة كفاءتها وتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوب تحقيقها من خلال هذه المجموعة، ومجموعات العمل التنظيمية هذه تبدأ من الإدارة العليا في المؤسسة الرياضية وتندرج حتى تصل إلى المستويات الدنيا في التنظيم ، وتستمد هذه المجموعات حيويتها ونشاطها من خلال اشتراك ومساعدة المديرين لها ، وتقوم مجموعة البناء التنظيمية هذه بعملها من خلال مراحل عديدة منها :

- التعرف على المشكلات التنظيمية المزمنة والمعقدة .
- تجميع مختلف البيانات عن هذه المشكلات .
- تحليل هذه البيانات للاستفادة منها .
- وضع وتنفيذ خطة عمل مناسبة لإجراء الحلول المناسبة .
- تقييم ومتابعة التنفيذ للتعرف على درجة الكفاءة التنظيمية التي انعكست على المؤسسة الرياضية والانحرافات التي حدثت حتى يمكن تلافيها مستقبلاً .

الفصل التاسع

إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

الفصل التاسع

إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

مقدمة

كانت الوسيلة الأولى لحفظ الملفات هي خزانات الملفات الورقية وكانت توجد بمكاتب قسم شؤون العاملين ، حيث كانت عبارة عن أدراج مملوءة بملفات مرتبة أبجدياً ، وكان مدير شؤون الموظفين أو المساعد الإداري يعاني كلما كان يحاول البحث عن ملف موظف حدث تغيير في أحد بياناته مثل عنوانه .

وكانت وظيفة نظم الموارد البشرية تنحصر في حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات الشخصية ، وإذا حدث توسع بإحدى الشركات وزاد تعدد الأنشطة التي تقوم بها فمن الممكن أن يتم حفظ بيانات أخرى عن الموظفين بتلك الملفات مثل سجلات التدريب .

ولقد كانت الطبيعة الخاصة لنظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وغيرها من النظم المرتبطة بأعمال الشركات في الغالب سبباً يحول دون اتصالها ببعضها البعض ، وقد كان ذلك يمثل مشكلة كبيرة ، ولهذا بدأت مجموعة من الشركات في تصميم حزم برامج تغطي كل احتياجات الشركات والتي يطلق عليها تخطيط موارد الشركات (Enterprise Resource Planning) والتي تعرف اختصاراً بـ ERP ، وبالرغم من كفاءة الكثير من تلك الحزم فقد ظلت بمثابة نظم خاصة ومستقلة بذاتها ، وكان من الصعب على النظم الخارجية الإتصال بها .

ولقد أصبح الكمبيوتر يستخدم في كل شيء وعلى الرغم من أنه كان يعد ثورة هائلة في ذلك الوقت ، لم يستطع تغيير الكثير من الأمور ، فقد أنهى بالفعل التعامل مع الملفات الورقية ، ولكن لم يحدث تطور كبير في أسلوب التعامل معها ، حيث ظل قسم شؤون العاملين يقوم بدور تفاعلي في المؤسسة الرياضية ، فهو يقوم بما يطلب منه من أعمال ولكنه لا يضيف الكثير للمنظمة .

ومن سمات المؤسسات الرياضية التي تحقق نجاحاً متميزاً أنها تحسن انتقاء وتوظيف الموارد البشرية ، والعنصر البشري يتأثر كغيره بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ، وفي ظل تلك التغيرات والتطور في الفكر الإداري الحديث ، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها .

وهناك تحديات عميقة وشاملة تواجه إدارة الموارد البشرية ، إلى حد أن المهنة أصبحت مهددة بحد ذاتها ، ويرى البعض أنها تقادمت وليس لها مكان في المستقبل بدون تغيير واستيعاب التحديات التي تواجه المؤسسات الرياضية بشكل عام .

ومن أهم هذه التحديات التي تواجه منظمات اليوم هي التغيرات التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات ، حيث أن لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية ، وتعني تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية ، وفي دعم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

وفي عصر انتهاء مفهوم الوظيفة الآمنة والتحول إلى المهنة الأم ، التغير في هياكل المؤسسات الرياضية ، وتقليص العمالة بسبب التكنولوجيا والتوجه إلى اقتصاد المعرفة ، ظهر مفهوم e-HRM كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات ، ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية ، بحيث تبقى قائمة كمهنة ، ومرونة باستجابتها للتغيرات.

مفهوم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

لقد تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات ، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً ، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها ، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية.

ومفهوم e-HRM ، له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى ، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية الأجنبية المصطلح e-HRM ، أو Virtual HRM ، وآخرون يطلقون عليه HR Internet ، أو Web-Based HR ، وغيرهم من الباحثين يطلقون عليه مصطلح آخر يسمى Computer-Based HRM ويرمز له باختصار (CHRIS) ، بالإضافة إلى آخرين يطلقون عليه HR Portals .

وهذا الاختلاف يقودنا إلى عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم ، حتى نستطيع إعطاء صورة واضحة عنه ، والتفريق بعد ذلك بينه وبين مفهوم HRMIS ، وهذه التعريفات هي :

1. استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية .
2. الإتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المؤسسة الرياضية والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية .

3. طريقة لتنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمداً على تقنيات الويب .

4. تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المؤسسة الرياضية الأخرى من أجل الإتصال ، تقييم الأداء ، إدارة الفرق ، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى .

5. عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات بدعم على الأقل شخصين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في انجاز أنشطة الموارد البشرية .

6. تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ، والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع ، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات .

7. التطبيق العملي لإستراتيجيات وسياسات وممارسات المؤسسة الرياضية في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والإستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف HRM .

ومما سبق نرى أن e-HRM ، تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية ، والتي تشمل دمج وظائف الإدارة بتكنولوجيا ICT ، والإعتماد على الشبكات والإنترنت أو الإنترنت أو الإكسترنانت ، استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال والبيئة الخارجية .

ويؤدي تحول المؤسسة الرياضية إلى الإدارة الإلكترونية إلى تحول أنشطة ووظائف المؤسسة الرياضية إلى منظومات إلكترونية متكاملة ، وقد يكون التحول كاملاً أو تدريجياً ، وهذا يعتمد على مدى توفر نظم المعلومات في المؤسسة الرياضية بشكل أساسي ، وما إذا كانت بحاجة إلى تحديث أم تغيير ، وعلى مدى توافر مقومات وعناصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، وفي المحصلة فإن هذا التحول يعتمد على توجهات المؤسسة الإستراتيجية.

ومن هذا المنطلق ، فإنه عندما نتحدث عن e-HRM ، فهذا يعني أنه يوجد نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية HRMIS ، وذلك حتى نفرق بين المفهومين ، فنظم معلومات الموارد البشرية ظهرت كغيرها من النظم نتيجة ثورة تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، وظهر معها أنظمة أخرى كنظم المحاسبة وإدارة المخزون والنظم المالية ، وساعد تطور قواعد البيانات على توفر وتطور تلك النظم بشكل كبير في ذلك الوقت .

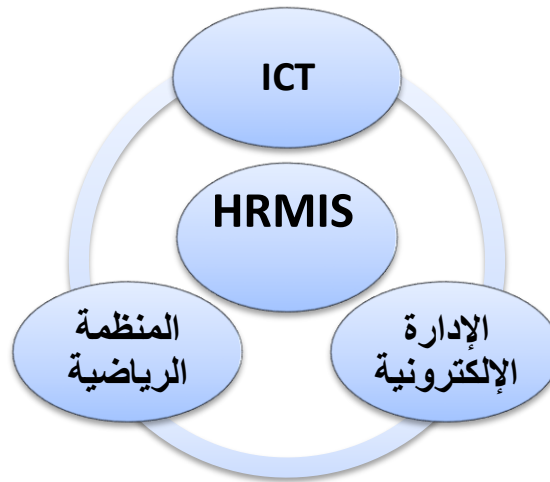
وتعرف نظم معلومات الموارد البشرية بأنها مجموعة العناصر المشتركة التي تشمل جمع وتحليل وتخزين واسترجاع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لدعم قرارات التوظيف والرقابة وقياس وتحسين الأداء والتخطيط .

كما تُعرف بأنها نظام يساعد المؤسسة الرياضية في الإستعلام وتخزين وتحليل واسترجاع وتوزيع المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية .

ويكمن الفرق الرئيسي بين e-HRM ، وبين HRMIS ، بأن أنظمة معلومات الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها ، ومستخدمي أنظمة HRMIS هم في الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة.

بينما في e-HRM فإن الفئة المستهدفة هم العاملين خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أم موظفين ، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الإنترنت أو الإنترنت للإستخدام من قبل كافة العاملين في المؤسسة الرياضية .

وتبقى HRMIS عاملاً رئيسياً في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، وذلك من خلال الإعتماد بشكل كبير على البيانات الدقيقة ، وسرعة وصول المعلومات إلى أصحاب القرار ، ويوضح الشكل التالي تفاعل HRMIS مع المؤسسة الرياضية.



ولم تتغير وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن مفهوم e-HRM ، ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف ، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا ICT ، وكذلك تغير دور الأفراد في المؤسسة الرياضية ، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق .

ولقد حول تطور التكنولوجيا وتطور تحليل قوى العمل وظيفية إدارة الموارد البشرية إلى علم يمكنه اتخاذ القرارات ويمكن قياس أثره من خلال نتائج أعمال المؤسسات الرياضية ، ليست الكبيرة فقط بل حتى الصغيرة .

وفي دراسة أجريت في جامعة ميشيغان ، توصلت الدراسة إلى أن العوامل ذات الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية تتكون من :

1. تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية .
2. المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .
3. الإعتمادية الشخصية .
4. التوصل الجيد .
5. المعرفة .

ويعمل دمج التكنولوجيا مع إدارة الموارد البشرية على زيادة كفاءة عمليات HRM ، زيادة تفاعل الموظفين وعمليات الإتصال بينهم ، بالإضافة إلى تغيير إجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى كافة أفراد المؤسسة الرياضية.

وعلى مختصي الموارد البشرية ، أن يرفعوا مستوى معرفتهم التكنولوجية ، التعامل بلغة منظمات الأعمال العصرية الموجهة بالتكنولوجيا ، تطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة التنسيق والتنظيم مع الإدارات الأخرى في المؤسسة الرياضية .

وهذا الأمر لا يعني إهمال العنصر البشري في هذه العملية ، فالهدف منها هو زيادة التفاعل مع التغيرات المعاصرة وزيادة كفاءة المؤسسة الرياضية وتقليل التكاليف ، وهذا لا يتم انجازه في بعيداً عن العنصر البشري ، حيث يبقى العنصر البشري هو محور الإهتمام في المؤسسة الرياضية ، ولكن بإضافة تحديثات تساعد على مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال .

أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

إن أهداف e-HRM نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال ، حيث تتمثل تلك الأهداف في زيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية ، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات ، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية ، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة الرياضية .

ولقد غير التغير القوي والعوامل المؤثرة في المؤسسات الرياضية وقضايا العولمة النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة ، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة ، كل ذلك من أسباب توجه المؤسسات الرياضية نحو e-HRM ، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

1. تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية .
2. تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية .
3. تحقيق مكاسب من الموارد البشرية .
4. تسهيل أداء وظائف إدارة HR .
5. رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة الرياضية .
6. تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين .
7. دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المنظمة .
8. توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب .
9. تحسين صورة المنظمة .

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات HR بشكل فوري ، وإجراء معاملات HRM إلكترونياً ، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة ، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد e-HRM .

ولقد كانت أقسام الموارد البشرية في السابق تقليدية في عملها وتمثل عبئاً كبيراً على المؤسسات الرياضية وليست عنصراً أساسياً ومؤثراً في نجاح العمل .

وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها ، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل :

1. تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال .
 2. اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين .
 3. تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة الرياضية .
 4. تحسين الخدمات المقدمة للعملاء .
 5. المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق .
- وبالتالي ، فإن تكنولوجيا ICT تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها .

أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المؤسسة الرياضية ، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية ، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة .

وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها HRMIS ، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف HR ، ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب ، الاختيار ، تقييم الأداء ، التعويضات والأجور وغيرها من وظائف HR .

وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع e-HRM ، بناءً على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشري HRMIS ، وحسب تقرير (CIPD, 2006) الذي أجري على كبريات المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات (2003 – 2006) ، فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية :

1. تحسين جودة توفر المعلومات بنسبة 91% .
2. تحسين سرعة توفر المعلومات بنسبة 81% .
3. تحسين الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56% .
4. تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35% .

وتختلف وتتنوع دوافع دمج التكنولوجيا مع HR ، فقد تكون دوافع تشغيلية أو دوافع علاقاتية أو تحويلية ، كما هو موضح بالشكل التالي :



حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة HR في الإدارة ، مثل إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية ، بينما الدوافع العلاقاتية تهتم بأنشطة HR المتقدمة ، والتركيز هنا ليس على الإدارة ، ولكن على أدوات HR التي تساعد في عمليات المؤسسة الرياضية من استقطاب واختيار وتدريب وتقييم أداء ، والدافع الأخير المتمثل في الدوافع التحويلية ، فهو يركز على وظائف HR ذات الميزة الإستراتيجية

، مثل تغيير عمليات المؤسسة الرياضية ، إعادة التوجيه الإستراتيجي ، إدارة الميزة التنافسية الإستراتيجية وإدارة المعرفة الإستراتيجية .

وتبرز هذه الأهمية من خلال وظائف HR المختلفة ، فالمؤسسات البريطانية تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية :

1. إدارة الغياب والحضور بنسبة 85% .
2. المكافآت والحوافز بنسبة 75% .
3. التدريب والتطوير بنسبة 75% .
4. إدارة التنوع بنسبة 57% .
5. الإستقطاب والإختيار بنسبة 51% .
6. الأجور بنسبة 50% .
7. تقييم الأداء بنسبة 47% .
8. تخطيط الموارد البشرية بنسبة 29% .
9. إدارة المعرفة بنسبة 25% .
10. إدارة النفقات بنسبة 18% .
11. وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية بنسبة 18% .
12. الإتصال بنسبة 18% .

وكذلك فإن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد ، تقليل فترة الإستقطاب والتعيين ، زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة HR ، مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الإنترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف HR .

وبالتالي تحصل المؤسسة الرياضية على منافع عديدة من استخدام e-HRM ، وتتنوع هذه المنافع بين منافع عظيمة الأثر ، ومنافع عادية الأثر ، حيث يوضح الجدول التالي تلك المنافع :

المنافع المحتملة التي تحصل عليها المؤسسة الرياضية جراء تطبيق e-HRM

م	منافع عظيمة الأثر	منافع عادية الأثر
1	تقليل التكاليف عن طريق إتمام عمليات وأنشطة الموارد البشرية .	إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية .
2	تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاص بالموارد البشرية.	زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات.
3	تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول إليها مباشرة.	السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك استراتيجي للمنظمة .
4	تحسين إنتاجية الموظف عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان.	مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المؤسسة الرياضية التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية .
5	تقليل تكاليف إدخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين والمدراء الذاتية.	
6	زيادة كفاءة تكاليف اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية.	
7	تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام واجهة خدمات الموارد البشرية .	

إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل e-HRM بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة، أدى استخدام الشركات البوابات الإلكترونية (Portals) لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية ، حيث تقدم تلك البوابات :

1. خدمات ذاتية فورية للعاملين .
2. خدمات تخطيط القوى العاملة .
3. ربط المواقع المختلفة للشركة على الإنترنت مثل المزايا العينية ، بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية .
4. تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء .
5. تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
6. ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمدربين .
7. كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة المنظمة على الإنترنت باستخدام المعايير المستخدمة ، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية .

وعلى الرغم من هذه الأهمية ، فما زالت بعض المنظمات والمؤسسات وخاصة التي تعمل ضمن القطاع العام ، لا تستغل هذه المزايا ولا تأخذ بها كنوع من التغيير المواكب للبيئة الأعمال المتغيرة ، فوفق دراسة أجريت في بريطانيا ، حول عوائق تحول منظمات القطاع العام إلى e-HRM ، وعزت ذلك إلى ضعف الثقة والعلاقة بين المدراء وإدارة الموارد البشرية من جهة ، وضعف الثقة في إمكانية التكنولوجيا من تحقيق المطلوب على المستويات الوظيفية المختلفة .

متطلبات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

- أولاً : المتطلبات الفنية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يمكن اعتبار e-HRM جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية ، تعتمد على تكنولوجيا وسائل ICT ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت وغيرها من الوسائل التكنولوجية .

ويلعب الإنترنت دوراً رئيسياً في هذا المجال ، حيث يساعد المؤسسة الرياضية في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال :

1. الاتصالات الفورية .
2. الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية .
3. المشاركة في المناقشات والحوارات مع النقابات والمدراء .
4. توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف .
5. تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التدريب والتعليم .
6. إجراء دراسات وأبحاث في مجالات HRM .
7. العمل عن بعد Telework .
8. تحديث قواعد البيانات وإجراء المقارنات .
9. ربط العمالة بفرص العمل محلياً ودولياً .
10. دعم التعليم وربطه بأسواق العمل .

بالإضافة إلى ذلك، وحتى يكون تطبيق النظام فعالاً ، لابد من وجود وتوفير متطلبات أخرى ، تتفاوت من منظمة لأخرى ، نذكرها في النقاط التالية :

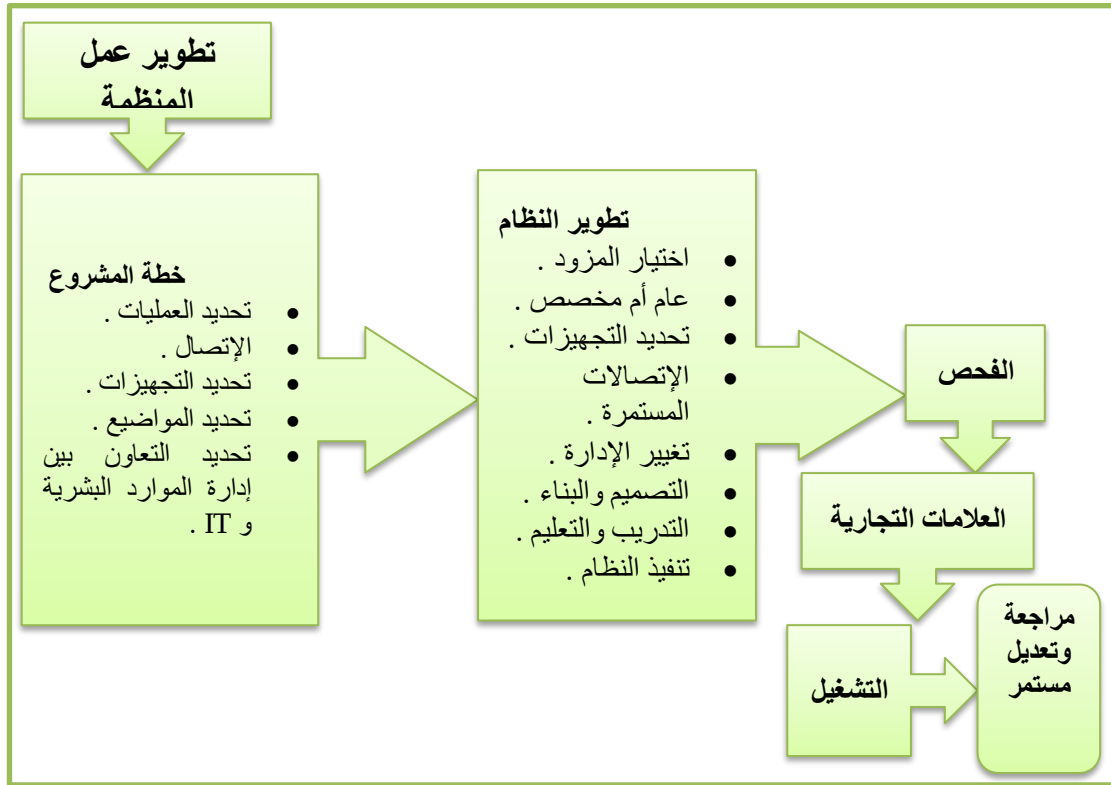
1. إن نجاح أي نظام كان ، يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام ، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له ، فلذلك على المؤسسة الرياضية العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل ، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام ، مع الإتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات .
2. تدريب المستخدمين على النظام الجديد ، ضمن بيئة آمنة ، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزايا ، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين ، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام .

3. سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين ، وعلاقته بوظائف HR ، مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان ، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام .
4. هناك طلب متزايد على أن تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة ، فحسب إحصائية جمعية مستهلكي الإلكترونيات ، فإن 87% من المستخدمين صوتوا لسهولة الاستخدام كعامل مميز للأنظمة الجديدة .
5. توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي ، حيث تقدم المؤسسة الرياضية من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها وتشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في HR .
6. إن استخدام e-HRM من قبل العاملين بالمؤسسة الرياضية ، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المؤسسة الرياضية من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية ومن مستوى سهولة استخدامها .

العلاقة بين إدارات تكنولوجيا المعلومات وإدارات الموارد البشرية

إن بناء نظام e-HRM ، عملية تتطلب التعاون بين إدارة IT وإدارة HR ، وقد يتعدى ذلك الأمر التعاون مع إدارات أخرى في المؤسسة الرياضية حسب حجمها وهيكلتها ، وحسب التوجهات الإستراتيجية للمنظمة ، ويوضح الشكل التالي خطوات بناء هذا النظام .

عملية بناء نظام e-HRM



نلاحظ من الشكل السابق أنه في مرحلة التخطيط للنظام لابد من وجود تعاون وثيق وفعال بين الإدارتين ، وهذا يتطلب أساسي لتحقيق الإتصال الفعال مع من سيقوم ببناء النظام ، كما أن هذا التعاون مطلوب لربط الفجوة بين الإدارتين ، ولابد من نجاح هذا التعاون لأن فشله سيؤدي إلى تأخير وصعوبات في إنجاز النظام .

ويركز تقرير مركز CIPD البريطاني على مجموعة من الخطوات التي تضمن نجاح تصميم وتطوير وتنفيذ نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية e-HRM ، نوردتها في النقاط التالية :

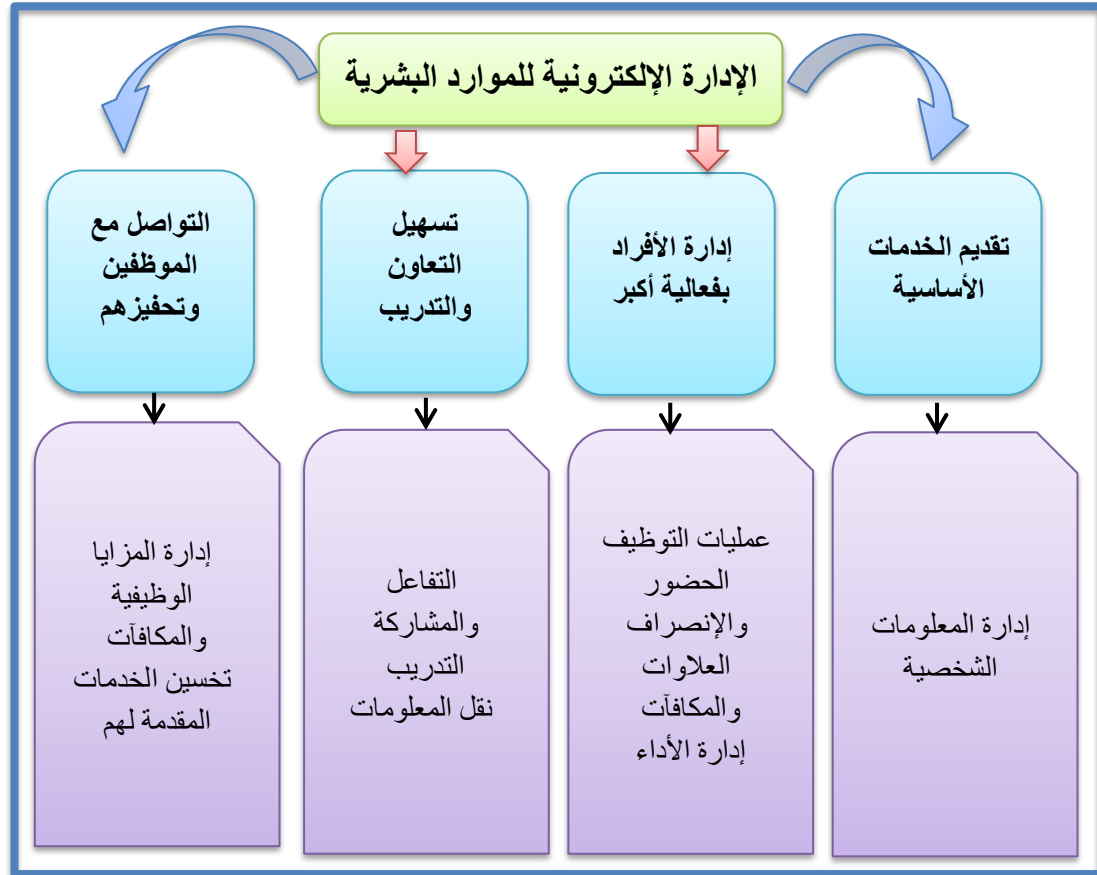
1. استشارة ومراجعة أي منتفع من النظام قدر الإمكان ، للتأكد من تلبية متطلبات واحتياجات كل منهم .

2. الإهتمام بتنفيذ تلك المتطلبات في المراحل المبكرة من النظام .
3. تحديد الشخص المختص لتولي مسؤولية تلك المتطلبات وإجراء العمليات اللازمة لها ومتابعتها مع المنتفعين .
4. فحص العمليات والنظام أولاً بأول .
5. وضع استراتيجية مناسبة لإدارة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الرياضية ، وبين موظفي IT سواء كانوا من داخل المؤسسة الرياضية أو من خارجها .
6. الإهتمام بكون العمليات معيارية أو موجهة (مخصصة) ، فبالرغم من أن العمليات في الغالب تكون معيارية ، ولكن هناك بعض العمليات التي لا مفر من التخصص فيها .
7. التأكد من فحص النظام بشكل كاف ، لتحديد المشاكل قبل وضعه في الخدمة الفعلية .
8. وضع الإعتبارات المناسبة للعلامة التجارية للمنظمة ولإدارة الموارد البشرية عند تصميم نظم e-HRM .

مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM

يمكن تقسيم مجالات e-HRM الأساسية إلى أربعة ، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين ، إدارة الأفراد ، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم ، ويوضح الشكل التالي تلك المجالات الأربعة :

مجالات e-HRM الأساسية



وبالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معاً في الحياة العملية اليومية ، فقد تختلف تماماً الحلول البرمجية لكل منها ، e-HRM في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الإنترنت أو العكس .

وهناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ، ولكن قد لا يكون بعضها ملائماً لجميع المؤسسات الرياضية ، وقد لا تحتاج كثير من المؤسسات الرياضية الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة ، فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم احتياجات المؤسسة الرياضية ، ولكن ترى المؤسسة أنها لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص لعملها .

والأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف HR في كافة المجالات، ويوضح الجدول التالي الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال e-HRM:

المجالات التي يمكن توفيرها من خلال e-HRM

م	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا
1	التطوير وإدارة الأداء	• التعليم الإلكتروني . • تقييم الأداء من خلال الإنترنت مثل تقييم 360 درجة . • تحديد الاحتياجات التدريبية . • إدارة المسار المهني .
2	التزويد	• الاستقطاب والإختيار من خلال الإنترنت . • التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية .
3	العلاقات بين الموظفين والإتصالات	• الإنترنت . • مراكز الخدمات المشتركة . • تطوير فرق العمل . • تطوير المؤسسة الرياضية .
4	معلومات الموارد البشرية والمحاسبية	• الإنترنت . • خدمات المدراء والموظفين الذاتية . • قياس رأس المال البشري .
5	الإحتفاظ بالموظف ومكافأته	• الأجور . • المكافآت والحوافز . • الخدمات الذاتية للموظفين . • تكوين حزم المنافع المرنة . • مراجعة البيانات المالية والمكافآت . • إدارة المنافع .

ويمكن أيضاً التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام وهما التطبيقات الإدارية والتطبيقات الإستراتيجية ، حيث نعني بالتطبيقات الإدارية تلك التي تسارع في إتمام الكثير من مهام العمل الروتينية ، وفي كثير من الأحيان تساعد على تطويرها .

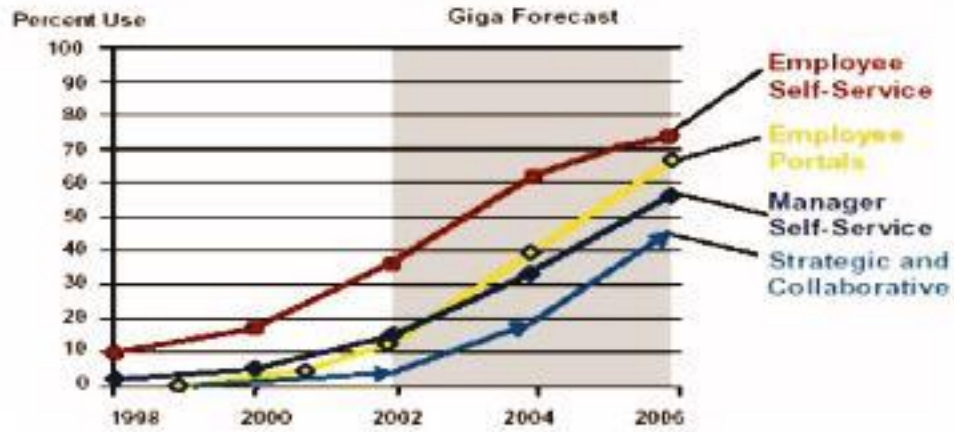
فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الإلكتروني في إتمام عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها . أما التطبيقات الإستراتيجية ، فهي تلك التي تمكن المنظمة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أدائها قبل ذلك ، فعلى سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين بقرارات مختلفة في رؤية بعضهم البعض والتحدث معاً عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم خلال عملهم معاً لإعداد جدول إلكتروني أو عرض تقديمي خاص بإحدى حزم البرامج الخاصة بالرسوم .

وتطوير الوصول إلى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة وبمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الإستراتيجية هذه في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المؤسسات الرياضية .

- الخدمات الأساسية :

إن أهم مخرجات التكنولوجيا على العاملين في المؤسسة الرياضية فيما يخص HR ، هو السماح لغير المختصين في مجال الموارد البشرية بالمشاركة وتنفيذ بعض المهام التي كانت تقليدياً من اختصاص العاملين في HR ، ومن أوضح الأمثلة على ذلك تطوير تطبيقات وتكنولوجيا الخدمات الذاتية للمدراء والعاملين .

ووفق دراسة أجراها Hamerman , 2002 ، فإن الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية منذ عام 1998 إلى المقدرة لعام 2006 ، قد أظهرت توجهاً قوياً نحو تطبيقات ESS بشكل أساسي بنسبة 70% ، يليها تطبيقات واجهات الإستخدام ، ثم إدارة الخدمات الذاتية للمدراء MSS وفي مرتبة الأخيرة التطبيقات التي تخص الإستراتيجيات ، ويوضح الشكل التالي هذا التوجه .



وتقديم الخدمات الأساسية بشكل إلكتروني سواء عن طريق الإنترنت أو الإنترنت به مزايا عديدة نذكر منها :

1. حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة ، وتجنب أخطاء نقل المعلومات من النماذج اليدوية إلى قواعد البيانات .
2. خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية ، حيث تم التخلص من النماذج الورقية ، ولم يعد يحتاج الموظف إلى القيام بالعمليات الإدارية الروتينية مثل إدخال البيانات .
3. خفض نفقات استخدام الورق ، من حيث توفير أماكن الحفظ تكاليف النماذج الورقية من طباعة وتوزيع .

4. زيادة تفاعل نظم الموارد البشرية نتيجة تكامل قواعد البيانات ، ومن الأمثلة على ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال قواعد البيانات ، أو تذكير الموظفين بمواعيد التدريب .

5. تحسين كفاءة المعلومات الإدارية ، بحيث يستطيع المدراء حسب مستوياتهم المختلفة من الإطلاع على البيانات وإصدار تقارير وإحصائيات حسب احتياجاتهم ووفق معايير خاصة يحددها المدراء .

6. إمكانية مراقبة سير العمل ، وتلاشي المشكلات التي كانت تحدث في الماضي نتيجة فقدان النماذج الورقية .

7. إيجاد تكامل أكبر بين نظم الرواتب ونظم تسجيل الوقت والحضور ، وخاصة في نظم الرواتب التي تعتمد على عدد ساعات العمل .

وفي دراسة أجراها Barron , 2002 ، تبين أن الأعمال الإدارية الروتينية المتعلقة بالموارد البشرية تستهلك 70% من وقت العاملين في هذه الإدارة ، وبتكلفة تقدر بمبلغ \$1700 ، وفي دراسة أخرى أجراها Wagner , 2002 ، فإن تكلفة النماذج الورقية الخاصة بالموارد البشرية تكلف \$20 - \$30 لإنجاز العملية .

وإعطاء العاملين القدرة على الوصول إلى معلوماتهم الشخصية من خلال ESS على مدار الساعة ، يزيد من التفويض الممنوح للعاملين ، ويتحمل العاملون من خلاله مسؤولية صحة البيانات ويعمل على تكوين علاقة ملكية للبيانات والعمل على جعلها كافية بشكل دقيق ، بالإضافة لكونها وسيلة فعالة للاتصال بين المؤسسة والعاملين فيها .

ويتم الدخول إلى أنظمة ESS من خلال البوابة الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة الرياضية ، أو من خلال واجهة استخدام خاصة بنظام ESS ، حيث يكون لكل موظف حساب خاص به مع كلمة سر للدخول، للإطلاع أو تعديل بياناته الشخصية ، أو تسجيل أوقات الحضور والإنصراف وغيرها من المهام .

ويجب أن يراعى عند تصميم البوابة الإلكترونية سهولة الاستخدام نظراً لكون المستخدمين هم من كافة العاملين في المؤسسة الرياضية ، وتكون الفروق بينهم كبيرة في التعامل مع التكنولوجيا ، وبالتالي يجب مراعاة هذا الجانب عند تصميم تلك النظم.

وبالإضافة إلى سهولة التصميم ، يجب مراعاة سهولة الدخول للنظم ، حيث يوجد أنظمة تتطلب الدخول إلى أكثر من مستوى كالدخول ، إلى جهاز الكمبيوتر أولاً ثم

الشبكة يليها النظام ، وقد يكون الدخول للنظام على أكثر من مستوى ، مما يضطر الموظف إلى تذكر أكثر من كلمة مرور ، ويصبح النظام عبئاً عليه .

- إدارة الأفراد

يمكن إدارة الأفراد بشكل أكثر فاعلية من خلال تحويل وظائف HR إلى وظائف إلكترونية بالكامل ، كالإستقطاب الإلكتروني e-Recruitment ، تقييم الأداء الإلكتروني وغيرها من الوظائف ، وسنناقش هنا أهم هذه الوظائف .

• أولاً : التوظيف الإلكتروني e-Recruitment

يعتبر التوظيف الإلكتروني من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام e-HRM ، حيث يحصل تحول جذري عالمي في طرق التوظيف اعتماداً على وسائل ICT ، وبدأ التوظيف الإلكتروني ينتشر في الدول الغربية منذ بداية التسعينات ، وأصبح المصدر الرئيسي للعمالة لدى القطاع العام والخاص .

ويعمل التوظيف الإلكتروني المعتمد على الإنترنت على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف ، وأصبح جزء أساسي من عملية التوظيف العصرية ، وطبقاً لبحث أجرته مجلة (Society of HRM Career Journal) ، فإن 88% من موظفي HR يعتمدون على الإنترنت لوضع إعلانات الوظائف لجذب المرشحين ، و96% من الباحثين عن الوظائف يعتمدون على الإنترنت للبحث عن الوظائف .

ويعتبر إستعمال الإنترنت لتسريع عمليات الإستقطاب هو حقل أساسي في حرب البحث عن المواهب ، وسيبقى الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للإستقطاب خلال السنوات القادمة .

فوفقاً لإحصائيات أجريت عام 2006 في الولايات المتحدة الأمريكية ، توصل الباحثون إلى النتائج التالية فيما يخص استعمال الإنترنت للتوظيف :

1. يستعمل ثلاثة أفراد من بين كل خمسة أفراد يبحثون عن عمل الإنترنت للبحث عن وظائف .
2. 88% من الأفراد الباحثين عن وظائف يقرؤون إعلانات التوظيف على الإنترنت.

3. 60% من الأفراد الباحثين عن وظائف يرسلون سيرتهم الذاتية وطلبات التوظيف عبر الإنترنت .

4. 40% من الأفراد يستعملون لوحات التوظيف المباشرة على الإنترنت لوضع سيرتهم الذاتية .

ويستعمل الإنترنت للإعلان عن الوظائف ولجذب الأفراد المؤهلين ، بالإضافة إلى توفير معلومات تتعلق بالوصف الوظيفي والمؤهلات المطلوبة وثقافة المؤسسة وهويتها المعرفية ، كما يمكن استعماله لإعطاء نظره واقعية وحقيقية عن المؤسسة الرياضية من خلال استخدام التكنولوجيا لعرض مكان العمل أو التعرف على فرق العمل ومواقع المؤسسة الرياضية .

أيضاً يمكن استخدام الإنترنت للبحث من خلاله عن الموظفين المؤهلين لمناصب شاغرة (التوظيف الداخلي) ، وإبلاغ المدراء والأفراد بمن يحتمل ترشيحه للمنصب الشاغر .

وتسهل نظم التوظيف الإلكتروني العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف ، ومن هذه الإجراءات :

1. تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة .
2. تسهيل التعرف على الوظائف الشاغرة .
3. التعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف .
4. توفير تتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف .
5. توفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف ، مثل برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة .

• ثانياً : الإختيار الإلكتروني e-Selection

أنظمة الإختيار لها أهمية كبيرة جداً حيث أنها تمكن المؤسسة الرياضية من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب ، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات ، اختبارات القدرة ، الإختبارات الشخصية وغيرها ، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانية المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة .

وتسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب تم خلال الإنترنت ، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم ، وتسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم .

وقد تكون هذه الأنظمة تستخدم لقياس مدى ملائمة المتقدمين بطريقة قليلة التكاليف وذات كفاءة عالية ، وبعض المؤسسات تستخدم تلك الأنظمة لغرض إجراء اختبارات المحاكاة أو المقابلات المباشرة فعلى سبيل المثال ، استخدمت شركة Depor الأمريكية العالمية في عام 2005، نظام الأكشاك في متاجرها لتمكين الأفراد من تقديم طلبات التوظيف والاختبارات عبر الإنترنت ، مما ساهم في تقليص التكاليف الإدارية لكل متقدم بمقدار \$135 ، كما انخفض معدل دوران المتقدمين للعمل الذين أجروا الاختبار من خلال الكشك بنسبة 11% .

وتشكل الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت عاملاً هاماً في فرز وتصفية المتقدمين للوظائف ، فليس بالضرورة استبعاد المتقدم في حال عدم ملائمته للوظيفة ، فبعض الأنظمة المتطورة لديها القدرة على فرز الطلبات وتحويلها إلى وظائف ملائمة شاغرة ، وأخرى تحتفظ ببيانات المتقدمين في مستودع البيانات للرجوع إليها بشكل آلي في حال توفر فرص عمل جديدة .

بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير بالنفقات الإدارية ونفقات التوظيف، (طبقت الحكومة الكندية نظاماً لتصفية المتقدمين للوظائف عبر الإنترنت ، مما ترتب عليه انخفاض في نفقات عملية التوظيف بنسبة تزيد عن 50%) ، إلا أنه هناك بعض المساوئ لهذه الأنظمة :

1. احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي ، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية .
2. تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر .
3. احتمال وجود تمييز ضد ذوي الإحتياجات الخاصة .

● ثالثاً : التعويضات

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المؤسسات ، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات ، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة العامة.

ويستعمل خبراء HR القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية ، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين والتشريعات ، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغيرات .

وتقوم نظم التعويضات بالعديد من المهام ، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين ، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون إلكترونياً .

بالإضافة إلى ذلك تقوم نظم التعويضات بإخطار الموظفين بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم ، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات ، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور .

ويمكن لنظم e-HRM تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة ، ومنها :

1. إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف ، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل .
2. تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب ، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني ، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية .
3. سرعة الإستجابة لتغيير أوضاع الموظفين ، كمنح الحوافز والمكافآت ، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المؤسسات ، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة ، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة ، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت ، ترفع نتائجه إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة الموظف وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي .
- وفي حال فشل الموظف في الاختبار ، فقد يكون النظام قادراً على توجيه الموظف إلى نقاط الضعف لديه ، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه .

4. إتمام نماذج النفقات الروتينية ، كالتنقل والسفر وغيرها ، حيث يصبح بإمكان الموظف تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المؤسسة ، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً .
- وأحد الأمثلة على تلك الأنظمة ، وهو نظام "Metro" الذي تستخدمه شركة سيسكو لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، من أجل إتمام عملية طلب النفقات ، حيث يقوم الموظفون العائدون من رحلات العمل بإدخال تفاصيل نفقات الرحلة

إلى هذا النظام سواء دفعت نقداً أو من خلال بطاقات ائتمان ، وذلك من خلال النموذج الموجود على الإنترنت ، حيث يمكنهم استعادة تلك النفقات خلال 72 ساعة بعد أن كانت تستغرق تلك العملية بشكلها التقليدي ما بين 5 - 6 أسابيع.

• رابعاً : تقييم الأداء

وفي سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية الأداء ، تقوم كثير من المؤسسات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم ، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء ، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين .

وتستخدم أنظمة مراقبة الأداء المحوسبة (CPM) في تسهيل عملية قياس الأداء عن طريق قياس متغيرات معينة مثل عدد الوحدات المنتجة ، أو الوقت المستغرق لتنفيذ المهام أو معدل الأخطاء .

ومن أحد أهم أسباب إزدياد استخدام أنظمة (CPM) هو قدرتها على زيادة نطاق الإشراف بشكل كبير وتخفيض الوقت المستغرق من قبل المدراء لمراقبة العاملين وسلوكهم وأدائهم .

كما تمكن تلك الأنظمة من توفير التقييم الفعال من خلال استخدام التقييم بطريقة "360 درجة" من خلال الإنترنت ، وهي طريقة حديثة انتشرت بشكل واسع تعتمد على التقييم من خلال كل ما له علاقة بالموظف سواء من داخل أو خارج المؤسسة ، حيث تشير الدراسات إلى استخدامها من قبل 65% من الشركات الأمريكية خلال عام 2000 .

بالإضافة إلى ذلك ، تمكن النظم الإلكترونية لتقييم الأداء من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد ، وإمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار ، وخاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة كفرق العمل أو أفرع مصنع .

ومما يجب ذكره ، هو أنه لا يجب أن تحل نظم e-HRM محل المواجهة المباشرة مع المشرف أو المدير التنفيذي ، ولكن يمكن استغلال النظام من أجل وضع قالب محدد للإجتماع والحقول التي يمكن للمدير والموظف من خلالها تسجيل أهم النقاط التي أسفر عنها هذا الإجتماع ، ويمكن وضع هذا القالب على الشبكة الداخلية للمنظمة ، وبالتالي يستطيع الموظف أن يراجع ما تم خلال الإجتماع بدلاً من أن يشغل وقته في تسجيل الملاحظات .

وتبرز هنا أيضاً أهمية الإنترنت لإجراء اختبارات التقييم الذاتي للموظف (Self-Appraisal) حيث بإمكان الموظف إجراء التقييم لنفسه في أي وقت يراه مناسباً ،

وتوافر المؤسسات التي تستخدم التقييم الإلكتروني للعاملين فيها نماذج تقييم إلكترونية ، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية عديدة تهتم بهذا المجال .

• خامساً : الحضور والانصراف

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل ، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات ، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة .

وتهتم نظم تسجيل الحضور والانصراف بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لأغراض عديدة :

1. تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب .
2. تسجيل ساعات العمل الإضافية .
3. تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات .
4. تحديد المتواجدين في المؤسسة وكذلك المتغييبين ، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمان .
5. تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي أو الشهري .
6. معرفة مكان تواجد العاملين في أي وقت ، وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في أماكن عملهم أو خارجها .

ولقد أصبح بإمكان العاملين بأي مكان في العالم تسجيل الحضور في عملهم ، حيث يمكن للموظف المقيم خارج البلد في مهمة عمل ، إثبات مكان وجوده من خلال الإنترنت ، وبالتالي يتوفر لكل العاملين في المؤسسة مكان تواجده .

بالإضافة إلى ذلك ، يتم تغذية النظم المالية ونظم الأجور بالمعلومات الخاصة بتسجيل الحضور والانصراف ، خاصة أنها مهمة في الوظائف التي تعتمد أجورها على عدد ساعات العمل .

وأيضاً توفر تلك النظم مزايا متنوعة منها سهولة الوصول إلى المعلومات وسرعتها ، إصدار التقارير والتخلص من أخطاء النسخ البشرية .

- التدريب والتطوير والإتصال

فتحت ثورة وسائل ICT والإنترنت ، المجال واسعاً لتطبيقات عديدة ، منها ما يختص بالتدريب والتطوير الإلكتروني أو عبر الشبكات وأخرى بالتعلم الإلكتروني e-Learning، وغيرها من وسائل الإتصال والمشاركة داخل المؤسسة وخارجها.

وتكون المؤسسة تعليمية عندما تكتسب معلومات وتستخدمها وتتغير نتيجة لذلك ، ونستعرض فيما يلي كيفية استفادة المنظمة من تقنيات التكنولوجيا والإنترنت في مجالات اكتساب المعلومات والاستفادة منها .

• أولاً : التدريب والتطوير

المعرفة في أبسط تعريف لها هي معلومات ذات قيمة وهي نوعان ، معرفة صريحة (Explicit Knowledge) ومعرفة ضمنية (Tacit Knowledge) .

أما المعرفة الصريحة فهي موجودة في المستندات وقواعد البيانات والرسومات والكتابات ، وهي أرقام وبيانات ومعلومات يسهل تنقلها ومتاحة للجميع .

والمعرفة الضمنية فهي غير ملموسة وهي عبارة عن تراكم الخبرات وسر المهنة الذي يكتسبه الفرد عبر سنوات عمله، وهي غير منطوقة ولا مكتوبة لا تنتقل إلا بالمعايشة والملاحظة اليومية لتدريب الخبرات .

وتبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها ، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً ، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الإقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة (Knowledge Economy) ، والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً ، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية :

1. أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة .
2. أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً ، وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها .
3. أسهمت المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .
4. يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .
5. توجه المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة منظماتهم .

6. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة .
7. تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانيةً .
8. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها .

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الإستغلال الأمثل للمعرفة بنوعيتها المتوافرة داخل المؤسسة متمثلة في الأفراد والمنظومات والمستندات المتراكمة عبر تاريخ المؤسسة ، فتحاول تجسيد المعرفة الضمنية لتحويلها إلى خبرات وبديهيات كامنة في عمالة المعرفة التي هي رأس المال المنظمة .

وهي في الوقت نفسه تستخدم شبكات الحاسب وتكنولوجيا الاتصالات من أجل خلط المعارف الصريحة لدى المؤسسة لتوطيد القاعدة المعرفية وتكوين ذاكرة للمنظمة تحول دون تسرب المعرفة مع تسرب العاملين من المؤسسة لأي سبب كان .

ويعتبر أهم عنصر هنا هو العنصر البشري ، فمهما بنينا من منظومات واستخدمنا أحدث التكنولوجيا، فإن ذلك كله يحتاج إلى الإنسان الواعي الذي يكون على استعداد دائم للتعلم من أجل مواكبة التغيير المستمر في جميع أوجه الحياة .

وعلى المؤسسة أن توفر من خلال إدارة المعرفة البيئة الإجتماعية الملائمة لكي يتفاعل الجميع فتختلط المعرفة الصريحة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الفردية بالمعرفة المؤسسية وتكون المؤسسة منظمة دائمة التعلم .

وتوجد علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وبين e-HRM ، بحيث يمكن اعتبار e-HRM كأحد تطبيقات إدارة المعرفة KM ، وذلك من حيث كونها تقوم بالعمليات التالية :

1. استخدام التنقيب عن المعلومات Data Mining واكتشاف المعرفة في قواعد البيانات .
2. اعتبار التنقيب عن المعلومات أساس رئيسي لإتجاه e-HRM .
3. التحول في النظرة إلى HR باعتبارها عنصر تكلفة إلى عنصر نجاح للمنظمة.
4. اعتبار e-HRM كموقع على الإنترنت لدعم ومساندة عمليات HRM ، مثل الإستقطاب الإلكتروني والتعلم الإلكتروني .

ويتطلب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يتطلب التركيز على الأفراد بشكل أساسي، من خلال التدريب والتطوير والإتصال والمشاركة ، وستبقى

تكنولوجيا إدارة المعرفة جزء أساسي من استراتيجيات المؤسسات ، وعلى إدارات HR مراقبة ما إذا كانت تلك النظم تقدم منفعة للأفراد في المؤسسة .

وتقدم التكنولوجيا المعتمدة على الإنترنت ، العديد من وسائل الاحتفاظ وتطوير المعرفة والمهارات ، حيث تستطيع من خلالها المؤسسة تقديم وصول سريع إلى آخر الابتكارات العلمية والتكنولوجية للمنظمات الأخرى ، إضافة إلى أنها تقدم للأفراد خدمات الوصول لمحركات البحث وقواعد المعلومات والمؤسسات والمجالات العلمية المتخصصة ، دورات تدريبية مباشرة ومتعددة ، قوائم المجموعات البريدية الإلكترونية ، النماذج الإلكترونية ، مجموعات الأخبار وغيرها من وسائل التعلم والمشاركة الإلكترونية .

كما أن وسائل التدريب والتطوير باستخدام تكنولوجيا الشبكات والإنترنت عديدة متنوعة ، ومن أجل أن تحقق هذه الوسائل الميزة التنافسية للمنظمة والأفراد فعلى المؤسسة أن تتحرى بعناية احتياجات المتدربين بحيث يشعر الموظفون بضرورة مواد التعلم ومدى تأثيرها على مسارهم الوظيفي ، وأن تبني الثقة والفهم التام لهذه العملية ، بحيث يدرك العاملون تماماً حتمية هذه المنظومة الجديدة وأثرها على عملهم وحياتهم ، ولابد من تضافر جهود المنظمين والمدرّبين من أجل مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تعوق المسيرة نحو هذا النمط من التدريب .

• ثانياً : التعلم الإلكتروني e-Learning

التعلم الإلكتروني هو التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت ، ولقد أصبح التعلم الإلكتروني هو أكثر أشكال التعلم المرن شيوعاً وهو تعلم مرّن مفتوح وعن بعد .

وزادت أهمية تقديم مواد التعلم عبر شبكة الإنترنت كوسيلة لتوفير فرص التدريب ، ومن المتوقع انخفاض نسب التدريب التقليدي على نظام الفصول الدراسية في الشركات والمؤسسات الأمريكية في الأعوام القادمة بشكل كبير ، حيث من المتوقع أن تنفق ما يقارب 11.4 مليار دولار في تقديم برامج تدريب عبر شبكة الإنترنت ، أما في بريطانيا فمن المتوقع قيام 85% من المؤسسات بتنفيذ هذا النظام .

ولقد استمر تطور تكنولوجيا التعلم الإلكتروني حتى أصبحت جزءاً أساسياً من التطور التكنولوجي لأنظمة إدارة الموارد البشرية، وتعاضم دورها وخاصة في مجالات التدريب والمحاكاة وجعل المحاكاة أكثر واقعية .

وتبرز أهمية التعلم الإلكتروني في توفير النفقات الخاصة بالتدريب والوقت ، مساعدة الموظفين في إدارة الوقت المناسب للتدريب ، إضافة إلى إتاحة الفرصة أمامهم بالتعلم وتنمية مهاراتهم مع البقاء في وظائفهم .

ولقد اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير عملية التعلم الإلكتروني بأنه نوع من توفير الرضا الوظيفي للعاملين والإحتفاظ بهم في نفس الوقت .

وعندما نتحدث عن التعلم الإلكتروني ، فهناك حقائق عامة لا بد من ذكرها ، هي :

1. التعلم الإلكتروني يتضمن المعلومات والاتصالات والتعلم والتدريب .
2. التعلم الإلكتروني ليس مجرد وسيلة للتدريب الإلكتروني وإنما يستخدم لأغراض أخرى كثيرة مثل إدارة المعرفة وإدارة الأداء وإقامة المكاتب الافتراضية وغيرها من الأنشطة .
3. التعلم الإلكتروني لا يعتمد فقط على التكنولوجيا وإنما أيضاً على ثقافة المؤسسة والقيادة وإدارة التغيير .
4. لا يمكن للتعلم الإلكتروني أن ينجح بدون التزام واقتناع الإدارة العليا والقائمين على التنفيذ والمتدربين .
5. يجب أن تتوافق استراتيجيات التعلم الإلكتروني مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة لكي تحقق الهدف منها ، فهي وسيلة وليست غاية كما أنها ليست في كل الأحوال بديلاً للتدريب التقليدي وإنما قد تكون مكملة له .

ويمكن البدء في التعلم الإلكتروني بحاسب واحد أو مجموعة حاسبات على شبكة تحتوي على البرامج المطلوبة ، كما يمكن أن يبدأ بحاسب ومودم Modem متصل بالإنترنت بالإضافة إلى خط الهاتف ، ثم التوسع بعد ذلك حتى يشمل شبكة متكاملة داخلية تربط جميع العاملين ببعض ، ثم تربط هذه الشبكة بالإنترنت بحيث يمكن للعاملين التعامل داخلياً وخارجياً والتعلم والتشاور وحل المشكلات عبر الشبكات .

وهناك العديد من الوسائط التي تستخدم في التعلم الإلكتروني منها اسطوانات الليزر المدمجة CDs ، الوسائط المتعددة (Multimedia) التي تستخدم الصوت وأفلام الفيديو من خلال الحاسب وغيرها من البرمجيات المختلفة ، البريد الإلكتروني والاجتماعات عن بعد ، استخدام المواقع التعليمية المختلفة على الإنترنت ، استخدام تقنيات الاجتماعات المرئية (Vedeo Conference) ، الإذاعة الإلكترونية والتلفزة التعليمية وقنوات التعلم من خلال محطات الأقمار الصناعية .

ويختلف التعلم الإلكتروني عن غيره من أساليب التعلم من حيث أنه يتم :

1. **في الوقت المناسب :** من حيث الصباح أو المساء ، ومن حيث بداية الدراسة والإنتهاء منها .
 2. **للشخص المناسب :** فيأخذ كل شخص ما يناسبه فقط من البرنامج وفقاً لإحتياجاته الشخصية التي قد تختلف عن غيره من المشاركين في البرنامج نفسه.
 3. **في المكان المناسب :** في المنزل أو في العمل أو في مكتبة عامة أو مقهى إنترنت.
 4. **بالشكل والمحتوى المناسبين :** من حيث الكم والكيف .
 5. **بالسرعة المناسبة :** حيث يختلف الأشخاص في قدراتهم وسرعاتهم الإستيعابية ، فينتقل كل مشارك من مرحلة إلى أخرى حين يتأكد لإستيعابه ما سبق وفقاً لقدراته الشخصية وسرعته في الإستيعاب .
 6. **يتم بصورة متوازنة (Synchronous) :** فنتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشر (Online) مما يجعل جو التعلم أقرب إلى الطريقة التقليدية ، أو يتم بصورة غير متزامنة (Asynchronous) حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقاً لوقته وسرعته الشخصية .
 7. **يستطيع الوصول إلى مناطق جغرافية منعزلة :** وبالتالي يساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة ، كما يساعد على الوصول إلى أعداد كبيرة جداً من الأفراد والتعامل معهم كل حسب قدراته وإمكانياته .
- ونظام التعلم الإلكتروني له مزايا عديدة ، منها ما يفيد المؤسسة ، ومنها ما يفيد العاملين فيها ونجملها في النقاط التالية :
1. خفض نفقات التدريب بشكل ملحوظ ، نتيجة إلغاء أو تقليل الحاجة لتوفير المدربين ، عدم الحاجة إلى انتقال المدربين وتقليل نفقات المواد التعليمية .
 2. تقليل الحاجة إلى الانتقال والسفر سواء للمدرب أو المتدرب .
 3. سهولة تحديث ونشر وتجميع وتخزين مواد التعلم .
 4. تكامل الوسائط المستخدمة في التعلم الإلكتروني ، فمثلاً يمكن عرض الملفات بأكثر من صيغة (pdf , doc , html , ...) ، وتوفير تلك الصيغ على مواقع التدريب تلك الصيغ على مواقع التدريب والتعلم .
 5. إعادة استخدام مواد التعلم أكثر من مرة سواء من قبل المدرب أو المتدرب .
 6. توفير الوقت المطلوب للتعلم والتدريب .
 7. إمكانية الوصول إلى المصادر الخارجية عن طريق وضع روابط لمواد تعليمية إضافية.

8. دمج التعلم في سباق العمل اليومي ، فنتيجة لدراسة الموظفين لمواد التعلم الإلكترونية من مكاتبهم ، فقد أصبح بالإمكان تصميم مواد التعلم بحيث تتكامل بشكل أكبر مع مسؤوليات العمل اليومية .

9. يتميز التعلم الإلكتروني بالمرونة سواء من حيث الوقت، مستوى الإلتحاق ، مدى الإعتتماد على التكنولوجيا ، مدى الإعتتماد على المرشد ، سرعة التعلم ، اختبار المكان والعمل الجماعي أو الفردي .

• ثالثاً : الإتصال الفعال

تبقى النقطة الهامة في ممارسة التدريب والتطوير من خلال الشبكات والإنترنت ، وكذلك إدارة الأفراد بشكل أكثر فعالية هي الإتصال الفعال .

تستخدم التكنولوجيا في HR للإتصال الفعال بين المدراء والموظفين في الإتجاهين ، من أعلى لأسفل وبالعكس ، حيث يؤدي الإتصال الفعال إلى تحفيز والتزام الموظفين بشكل أكبر .

إن الموظفين الذين يستمر إبلاغهم بالتعليمات والمستجدات بشكل مستمر ، ويتم إشعارهم بأن تغذيتهم الراجعة وملاحظاتهم مقدرة بشكل كبير من المؤسسة ، يشاركوا بفعالية أكبر في العمليات ويكونوا أكثر رغبة بالبقاء في المؤسسة .

كما يساعد الإتصال عبر الإنترنت أو الإنترنت المؤسسة من الإتصال الفعال مع الأفراد خارج مناطقها الجغرافية ، مما يحقق سرعة الوصول وخفض التكاليف .

ويعتبر الإتصال باستخدام التكنولوجيا والإنترنت من خلال تقنيات الإتصال عبر الأجهزة الخلوية ، أحد التوجهات الحديثة لدى المؤسسات، وخاصة في ظل انخفاض أسعار الأجهزة ، وتطور تقنيات استقبال البريد الإلكتروني والإنترنت على تلك الأجهزة ، مما ساهم في كفاءة وفعالية الإتصال في المؤسسات ، في أي وقت وأي مكان.

وحسب تقرير 2006 , CIPD ، فإن 71% من المنظمات لديها إنترنت ، يستعمل 89% منها الإنترنت للدخول إلى معلومات HR ، 88% منها يتم تحليل نماذج HR من خلالها ، 48% منها تستعمل تلك الأنظمة لتسهيل عملية التغذية الراجعة للعاملين و 63% من المؤسسات شعرت بأن الإنترنت وسيلة اتصال فعالة مع العاملين .

كما توفر الإتصالات الفعالة أنماط عمل جديدة مثل العمل من خلال استخدام الحاسوب (Teleworking) سواء في المنزل أو في المؤسسة ، حيث يوفر هذا النمط من العمل مزايا عديدة للأفراد وللمنظمة ، تتمثل في زيادة إنتاجية الأفراد ،

خفض معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل بسبب رضا العاملين بهذا الأسلوب ، كما تستفيد المؤسسة من إمكانية توظيف أفراد من مناطق جغرافية مختلفة وتخفيض النفقات المكتبية .

وإستخدام المؤسسات للتكنولوجيا من أجل الإتصال الفعال وإدارة الأفراد ، سمح لها بإدارة القوى العاملة بشكل أكثر سلاسة مما مضى ، حيث زادت ممارسات العمل المرنة خلال الأعوام الماضية سواء كانت من خلال الوقت أو المكان ، وخاصة لدى النساء ، وهؤلاء العاملون بطبيعة الحال يحتاجون للدخول إلى شبكات الإنترنت للإستفادة من أنشطة HR .

كذلك لا ننسى ذكر الدور الكبير الذي وفرتة التكنولوجيا والإنترنت في نمو وتعظيم شركات التوريد الخارجية (Outsourcing) ، حيث تقدر نسبة نموها بحوالي 30% سنوياً ، وكثير من المؤسسات التي تستعمل تلك الطريقة في إدارة مواردها البشرية تهدف إلى تحسين وتطوير أنظمة HR لديها ، بحيث تتخلص المؤسسة من بعض المشاكل الناتجة عن تطوير الأنظمة ، مع الإحتفاظ بقدرتها على الإستفادة من أنظمة ذات جودة عالية .

- تطوير المنافع الوظيفية

يتناول المجال الأخير من استخدامات نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الطرق المختلفة التي يتم من خلالها استخدام الحلول البرمجية للنظام ، والتي يمكن أن تكون بمثابة وسائل تحفيزية ، وتتمثل في تقديم مزيد من الخدمات والمعلومات للموظفين لتدعم حياتهم العملية بشكل أو بآخر ومن أهم تلك الوسائل :

1. إجمالي الخدمات الوظيفية ، والتي تتيح للموظفين التعرف بشيء من التفصيل على إجمالي المزايا المقدمة لهم ، والتي تضاف إلى راتبهم الصافي .
 2. خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت ، حيث يمكن للعاملين الإختيار ما بين مجموعة من الخدمات الإضافية المقدمة لهم .
 3. الخدمات الخارجية المقدمة وغيرها من الخدمات الأخرى .
- أولاً : إجمالي الخدمات الوظيفية :

اتجهت العديد من الشركات والمؤسسات في الأعوام الأخيرة إلى تقديم مجموعة من الخدمات التشجيعية للعاملين بها من خلال ما يعرف باسم إجمالي الخدمات الوظيفية (المنافع) ، والتي تضاف إلى راتب الموظف ، ويرجع ذلك إلى أن كثيراً من أصحاب الشركات والمؤسسات الجدد يقدمون مكافآت نقدية إلى جانب بعض المكافآت العينية

الأخرى ، ومن ثم تحتاج الشركات والمؤسسات التي تقدم مزيجاً من المكافآت النقدية والمكافآت العينية إلى وسائل للمفاضلة بين كلا النوعين من المكافآت .

وتشجع تكنولوجيا HR وخاصة في مجال العلاقات مع قوى العمل ، مختصي HR للتحديث بلغة الأعمال خاصة في القضايا التي تتعلق بالمنافع والتعويضات ، من حيث حساب التكلفة الصحية لكل موظف ، أو من حيث حساب الأجور أو المنافع كنسبة مئوية من تكاليف التشغيل ، حيث أصبحت تلك المواضيع تمثل مقياساً رئيسياً يؤثر على القوى العاملة .

وعندما يدخل المستخدم إلى التطبيق الخاص بإجمالي الخدمات الوظيفية الخاصة به ، سيتعرف على قائمة بكل المزايا المتاحة له ، بجانب راتبه المعتاد ، ويمكن تدعيم تلك الميزة باستخدام الأدوات الملائمة .

على سبيل المثال ، بينما ستشير أية قائمة عادية إلى أن الموظف يدفع جزءاً من راتبه سنوياً للحصول على معاش عند التقاعد ، يمكن للموظف أن يتقصى عن ذلك بشكل أكثر تفصيلاً ، حيث يستطيع الحصول على مزيد من المعلومات حول العديد من الأمور من خلال النقر على أحد الروابط ، ومن أهم هذه الأمور :

1. كيفية عمل خطط معاشات التقاعد .
2. المعاش المتوقع إذا استمر الموظف في دفع المقدار نفسه من المال من راتبه الشهري .
3. كيفية تأثير زيادة المبلغ الذي يدفعونه من راتبهم الشهري على نسبة معاش التقاعد الذي سيتقاضونه .
4. النظر في مستوى أداء نظام حمل الأسهم المالية أو مدى انعكاس مستوى أدائهم الحالي على حجم العلاوات .

وتسهم تلك التطبيقات في زيادة شعور الموظفين بالأمان في عملهم ، وذلك بتقديرهم لمدى الإهتمام الذي يوليه لهم أصحاب العمل .

ويؤدي الإستخدام المتطور لواجهات الويب لإدارة المنافع ، إلى دعم الإدارة الذاتية من قبل العاملين لتلك المنافع ، من خلال مكان واحد مدعم من قبل المؤسسة لخدمة موظفيها ، عوضاً عن الدخول إلى روابط متعددة لكل منفعة جزئية على شبكة الإنترنت ، وهذا يؤدي إلى توجه العاملين لإدارة حساباتهم من المنافع بشكل شخصي ومرن .

● ثانياً : خدمات المزايا الوظيفية المتاحة على الإنترنت

يتم تقديم مجموعة من الخدمات للموظفين والتي لها قيمة محددة كجزء من مجموعة الخدمات الوظيفية المقدمة لهم ، ويمكنهم من خلال تلك المجموعات والتي يطلق عليها (Cafeteria Compensation) اختيار بعض الخدمات والجمع بينها ومنها : علاج الأمراض المستعصية ، التأمين على الحياة ، التأمين على شريك الحياة ، نفقات رعاية الأطفال ، تسديد ديون المشتريات ، منح الإجازات والإشتراك في الخدمات الترفيهية .

وقد تكون بعض تلك البنود إجبارية وبعضها إختياري ، ولكن توفر تلك الخدمات للموظف قدراً من المرونة في الإختيار ، فعلى سبيل المثال إذا قدم صاحب العمل خدمات خاصة بالرعاية الصحية فيتحتم على الموظف الموافقة عليها ولكن يمكنه استبدالها بخدمات أخرى بعد ذلك .

ومن أهم مميزات تلك المجموعات أنها تسمح للموظفين باختيار الخدمات المناسبة لظروف حياتهم فعلى سبيل المثال لن يهتم شخص عمره 60 عاماً بمصاريف رعاية الأطفال ، وقد لا تهتم موظفة شابة في العشرينات من العمر تركض كل يوم 3 أميال بموقف خاص لسيارتها عند مدخل المنظمة .

ويمثل إدخال نظام التوقيعات الإلكترونية المعمول به في القانون التجاري الدولي والمحلي ، إلى القانون الأمريكي والذي أقر في عام 2000 ، والخاص بالتصريح بالتوقيعات الرقمية (الإلكترونية) والسماح باستخدامها في جميع العمليات التجارية ، والتي كان يلزم فيها استخدام التوقيعات الكتابية من قبل .

فبالإضافة إلى قدرة الموظف على التعرف على جميع الخدمات التي تقدمها له المنظمة أو المؤسسة وإمكانية تقديم جميع التفاصيل لمانح تلك الخدمات ، فقد أصبح بإمكان الموظف إتمام التطبيق بأكمله مباشرةً على الإنترنت ، مما يؤدي إلى خفض النفقات التي يتكبدها صاحب العمل وضمان ملائمة تلك الخدمات لكل موظف .

وتشير مؤسسة "لونس" إلى أنها قد حققت مدخرات تصل قيمتها إلى 1.2 مليون دولار في أول الأعوام التي بدأت فيها الإستغناء عن توزيع الأوراق التي تشمل على معلومات خاصة بالخدمات المقدمة للموظفين ، كما توصلت إلى أن الإعلان عن الخدمات المتاحة للموظفين قد يساعد في جذب طاقم العمل عالي الأداء ، لذلك قامت بتوفير معلومات حول تلك الخدمات بموقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت ، بدلاً من الإكتفاء بتقديمها من خلال شبكة الإنترنت لطاقم العمل .

ويرى المدير المختص بتقديم الخدمات والمكافآت للموارد البشرية بمؤسسة "لوسنت" أن المضي قدماً في طريق توفير تلك المعلومات سيفيد المؤسسة من الناحية الربحية والإنتاجية والتنافسية بشكل ملحوظ .

• ثالثاً : المزايا الوظيفية والخدمات الخارجية الأخرى

لقد أصبح بالإمكان التعرف على الخدمات المختلفة التي يقدمها الموردون الخارجيون ، وذلك نتيجة لقدرة جميع شبكات الإنترنت على الإتصال بشبكة الإنترنت ، وتعرف بعضاً من تلك الخدمات باسم الخدمات الخارجية المقدمة للموظفين ، والتي يقوم فيها المورد بتقديم عدد من الخدمات التي قد تبدو بسيطة ولكنها تحتاج لوقت طويل في التنفيذ .

فقد يحتاج الموظف إلى أداء العديد من المهام في الوقت نفسه كالتسوق والتوجه لمكتب جوازات السفر وغيرها من المهام الأخرى ، حيث فتحت التقنيات المتطورة لشبكة الإنترنت الطريق لتقديم العديد من تلك الخدمات، وساعدت الموردين في تقديم خدمات منخفضة التكاليف مثل الرحلات وغيرها من الإجراءات الأخرى .

فعلى سبيل المثال قد يرغب أكثر من موظف يعمل بإحدى الشركات الكبرى متعددة الجنسيات في التوجه لمكتب جوازات السفر في الأسبوع نفسه ، ويمكن للمورد المسئول عن الخدمات الخارجية المقدمة للموظفين إرسال موظف واحد للقيام بجميع المهام المطلوبة مثل التوجه لمكتب جوازات السفر وشراء الإحتياجات المطلوبة وذلك لكل الموظفين الذين يحتاجون للقيام بتلك المهام .

وتتيح بعض التقنيات التي تقدمها الشركات والمؤسسات للعاملين الإستفادة من خدمات التسوق عبر شبكات الإنترنت والتي تعرض أسعاراً تنافسية ، وقد يشمل ذلك خدمات مثل :

1. التعامل مع وكالات السفر .
2. إمكانية التسوق عبر الإنترنت من أحد المتاجر الكبرى .
3. شركات التأمين والعديد من الخدمات المالية الأخرى .

هناك مميزات عديدة لتلك النظم يمكن من خلالها أن تجني الشركات والمؤسسات دخلاً كبيراً منها ، حيث تستطيع الشركات والمؤسسات التي تسمح للموردين الخارجيين بالتعامل مع موظفيها أن تتقاضى مقابلاً نظير تلك الميزة ومن ثم فإن هذا النظام يساعد في توفير دخل ثابت من هذا المصدر .

وقد تصبح هناك فرصة أكبر لتقديم مزيد من الأسعار التنافسية للموظفين فيمكن للموردين مزيد من الأسعار المنافسة نتيجة تعاملهم مع أسواق ضخمة ، لذلك يفضل كثير من الموظفين التسوق عبر الإنترنت من خلال شبكة الإنترنت الخاصة بصاحب العمل عن التسوق الخارجي .

هناك عدد من الوسائل الأخرى التي يمكن من خلالها توظيف التقنيات المتاحة على الإنترنت بهدف تقديم خدمات أو إمكانيات وظيفية بسيطة لجذب الموظفين برغم اعتقاد كثير من الموظفين أن نطاق تلك الخدمات محصور في أمور بعينها ، وهناك بعض الأمثلة التي تشير إلى تنوع تلك الوسائل :

1. يقوم بعض الموظفين بتركيب كاميرات ويب بالحضانة الملحقة بالمنظمة ليستطيع الأباء الإطمئنان على أطفالهم .
2. يكون لدى الموظفين ببعض الشركات والمؤسسات معيار لتقييم الحالة المزاجية ببوابتهم الإلكترونية .
- وقد يتمثل هذا المعيار في أشكال مختلفة من الوجوه التي تعبر عن كثير من الإنفعالات تتراوح ما بين الحزن والسعادة ، ويقوم الموظف بالنقر على تلك الأشكال للتعبير عن الحالة المزاجية بالقسم أو بالمنظمة أو المؤسسة ككل .
3. يمكن تقديم بعض المسابقات للترويج عن الموظفين .
4. يمكن عرض المقالات الإخبارية مثل التي تقدم أخباراً حول سعر أسهم المنظمة أو المؤسسة عبر البوابة الإلكترونية .
5. يمكن تنظيم منتديات بغرف الدردشة ولوحات الإعلانات التي يمكن للأفراد من خلالها إجراء محادثات على الإنترنت أو إعلان سياراتهم للبيع .

نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

• نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة للمنظمة

يجب علينا التمييز بين أهداف e-HRM وبين النتائج المتوقعة من HRM نفسها ، فحسب ما سبق فإن أهداف e-HRM تسعى إلى زيادة التوجه الإستراتيجي لإدارة HR ، تحسين الخدمة الموجهة للعاملين ، زيادة الرضا لديهم ، وتقليل النفقات وزيادة الكفاءة .

بينما تكون النتائج المتوقعة للمنظمة ومن ضمنها ما سبق ذكره ، النقاط التالية :

1. الإلتزام العالي ، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المؤسسة ، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين .
2. قدرات تنافسية عالية ، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك .
3. توفير التكاليف ، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل ، وقدرة إدارة HR على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المؤسسة لتقليل التكاليف .
4. ملائمة عالية ، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية ، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلائم اهتمامات المنتفعين كافة .

نتائج تطبيق e-HRM بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

إن e-HRM لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية ، ولا تعني تركه كما هو ، فمما سبق رأينا تقليصاً للمهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية ، وبالتالي تقليص المناصب الإدارية وزيادة في التركيز على الأهداف الإستراتيجية ، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين .

إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة ، وذلك لقدرتها على تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا.

ويمكن تلخيص هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناءً على توجهاتها المختلفة في النقاط التالية :

1. المؤسسات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام e-HRM ، سيكون للعاملين ومدراء التشغيل دوراً كبيراً في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات ، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي HR .
2. المؤسسات التي تعتمد التوجه العلائقي باستخدام e-HRM ، سيكون طاقم أصغر كافياً لإدارة الموارد البشرية ، إذا استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل HR على شبكة الإنترنت .
3. المؤسسات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام e-HRM ، سيكون من الضروري توافر خبراء في HR ، وذلك لصياغة الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً

يتضمن التفاعل تقديم ابتكارات جديدة ، ويتطلب الابتكار تجربة كل ما هو جديد وقد لا تعمل بعض تلك الأشياء الجديدة ما كان متوقعاً لها في البداية ، وكما هو معتاد سيتم التركيز على سلبياتها أكثر من ايجابياتها .

وقد تبنت كثير من المؤسسات والشركات في العقود القليلة الماضية بعض الأفكار الجديدة التي لم تحقق جميع الأهداف المرجوة منها ، على سبيل المثال ، تغيير اسم قسم "شئون العاملين" إلى الموارد البشرية (وذلك دون أن يلاحظ الكثير حدوث أي اختلاف) ، وإعادة هيكلة العمليات بالمنظمة وجدوى مقاييس التمييز داخل الشركات (حيث لم يتم الالتزام بكثير منها) .

الدور الآن على نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، حيث سوف يتبين بمرور الوقت ما إذا كان هذا النظام يستحق كل الدعاية التي تمت له كغيره من الأفكار الجديدة أم لا ، حيث من المتوقع أن يتم الترحيب به كثيراً في البداية ، ثم يعقب ذلك حصر للأخطاء الناتجة عن تنفيذه ، وأخيراً تأتي مرحلة محاولة التطوير وزيادة الإقبال عليه للمزايا التي يوفرها وإلى حد ما يمكن ملاحظة حدوث ذلك بالفعل .

والكثير من الرواد في مجال تنفيذ هذه النظم تعاملوا معها وعرفوا نقاط القوة والضعف ، ويمكن للشركات التي ترغب الآن في تطبيق هذه النظم الاستفادة من تلك الخبرات.

ويلعب مديروا أقسام الموارد البشرية دوراً مهماً في بيان مزايا هذا النظام للآخرين والتحديات التي يفرضها ، ويجب أن تكون التوقعات من تلك النظم واقعي حيث يشعر الكثيرون بالإحباط من الأفكار والنظم الجديدة بسبب أن الترويج المبالغ فيه لها جعل الناس يبالغون في انتظار تحقيق المزيد من الأهداف المرجوة منها .

ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة e-HRM ، والتي من الممكن أن تؤثر على نجاحها أو فشلها هي :

1. إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ، حيث كان طاقم العمل بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركات منعزلاً إلى حد ما عن غيره من الأقسام الأخرى في المنظمة .

بدأ التكامل بين أقسام تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الإنتاجية الأخرى بالشركات في الأعوام الأخيرة يتحسن ، حيث أدخلت تكنولوجيا الكمبيوتر بشكل كبير في كل أنشطة العمل اليومية ، وأصبح العاملون بأقسام الموارد البشرية يدركون أهمية نظم الموارد البشرية المحسنة في توفير معلومات فعالة ومفيدة .

2. تحسين مكانة قسم الموارد البشرية ، فعلى عكس نظم الإدارة الخاصة بالموارد البشرية السابقة التي كانت مستقلة بذاتها ، وكان استخدامها مقتصرراً على العاملين فيها ، تعد نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية متاحة للجميع ما يمكنها إحداث تكامل بينها وبين مختلف الجوانب الخاصة بنظم المنظمة .

3. تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء ، حيث ينظر الكثيرون إلى مهام الموارد البشرية على أنها مهام تفصيلية وتقليدية أي أنهم لا يبادرون بالفعل إنما يتسجبيون فقط لرد فعل الآخرين .

ويتطلب التنفيذ الصحيح لنظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتشغيلها تحولاً في التركيز إلى العملاء ، فيجب أن يتم تحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم

والخدمات التي يمكن تقديمها لهم ، ويجب أن يكون لأقسام الموارد البشرية دور أكثر فعالية ، وأن تساهم بشكل أكبر في الأنشطة اليومية التي تزيد من أرباح المنظمة .

4. حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المنظمة ، حيث يتطلب التكامل بين الموارد البشرية والعمل الذي يحتاج إلى نظام للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فهم طاقم العمل الجيد لطبيعة العمل .

سيحتاج المتخصص الناجح في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لمعرفة كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك ، وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة من وإلى الموارد البشرية باستمرار .

5. فقد العاملين بالموارد البشرية للإتصال مع الأفراد ، فمن المحتمل في أي عملية إتمام تقليل أهمية العامل البشري والتواصل بين الأفراد .

وقد يتسبب إدخال نظم الكمبيوتر في الأعمال التي تتم بين الموظفين وأقسام الموارد البشرية في فقد العاملين بهذه الأقسام الإتصال بالأفراد الذين يهتمون بأمورهم في المقام الأول ، وربما يشعر الموظفون أن المنظمة قد قللت من اهتمامها بالعنصر البشري وتعد هذه بعض الأمور التي يجب أخذها في الإعتبار عند تخطيط النظام وتنفيذه .

6. النظر في احتياجات المنظمة الفعلية ومعرفة مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم الذي يمكن أن يحقق أقصى فائدة للعمل بالمنظمة .

7. الحفاظ على مستوى جودة الخدمة ، فهناك احتمال لإنخفاض مستويات جودة الخدمة نتيجة لتحويل النظام من تقليدي إلى إلكتروني .

8. تأمين المعلومات ، حيث يعد ذلك ضرورة قانونية وخاصة في ظل انتقال المسؤولية إلى الأفراد العاملين .

9. ضمان الوصول إلى النظام من قبل كافة العاملين ، ومن قبل ذوي الإحتياجات الخاصة .

10. التوافق مع المعايير المتعارف عليها ، وخاصة عند بناء صفحات الويب .

11. مراعاة اختلاف الجوانب الثقافية ، وخاصة عند العمل في بيئة دولية .

الفصل العاشر

الإستثمار في الموارد البشرية

ورأس المال الفكري

الفصل العاشر

الإستثمار في الموارد البشرية ورأس المال الفكري

لماذا الإستثمار في الموارد البشرية ؟

وفي ظل كثرة المعلومات ومصادرها واختلاف طبيعة الأعمال والاكتشافات والتقنية المتصارعة في عالم اليوم – عصر السرعة والمعرفة والمعلومات – مع التطور الهائل والسريع في وسائل الاتصالات فقد طرحت العديد من التساؤلات للبحث عن أساليب أو استراتيجيات إدارية من شأنها أن تحول هذا المفهوم إلى واقع عملي يمكن تطبيقه في المنظمات والمؤسسات الرياضية ، وفي ظل هذه المتغيرات في بيئات الأعمال تبرز مجموعة من التساؤلات حول دورنا في استثمار مواردنا البشرية بالصورة المثلى .

- ما نسبة استغلالنا لمواردنا البشرية ؟
- هل تم توظيف أهم تلك الموارد البشرية – رأس المال الفكري – والمتمثل في العنصر البشري ؟
- هل موظفينا محفرين بما فيه الكفاية لكي يقترحوا ويقدموا أفكاراً إبداعية ؟
- كيف سيكون موقفك لو أن أحد موظفيك طلب منك مبلغ 10000 جنيه – تدفع مرة واحدة – لتطبيق فكرة ينتج عنها وفر 200000 جنيه سنوياً .

لدينا في مؤسساتنا مورد مهم جداً لم يتم الإستفادة منه بشكل كامل .. إنه العقول البشرية ، وفي دراسة عملت على أكثر من 700 شركة ، أظهرت النتائج أن جزء بسيط يمثل (12%) فقط من مجموع الأصول المعرفية التي تملكها تلك الشركات – على إختلاف أنواعها – هي شكل متبادل (Shared Knowledge) يمكن الإستفادة وتبادلها بين العاملين في المؤسسة ، كما بينت نفس الدراسة أن معظم المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) وهي تمثل فقط (26%) ليس من السهل تبادلها ونشرها بين العاملين ، وتمثل المعرفة الكامنة في رؤوس الموظفين (Tacit Knowledge) النسبة الأكبر حيث تصل إلى (42%) من مجموع الأصول المعرفية.

ماهية الإستثمار في الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الإقتصادي

والإجتماعي للدول ، حيث أصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم .

وقد أكد علماء الإقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الإقتصادي ، حيث ذكر آدم سميث A. Smith في كتابه الشهير "ثروة الأمم" أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركناً أساسياً في مفهوم رأس المال الثابت ، حقيقة إن إكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية ، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءاً هاماً من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءاً رئيسياً من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه .

ويلقى الإستثمار في الموارد البشرية اهتماماً متزايداً من المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وينطلق هذا الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية من الإعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد الذي تلعبه الموارد البشرية في تنمية وتطوير القدرات التنافسية للمنظمات ، وابتكار السلع والخدمات ، وتفعيل الإستخدام المناسب للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات للأسباب التالية :

- إن المورد البشري هو مصدر الأفكار والأداء الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية .
- المشاركة الفعالة للعقل البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الإبتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء .
- العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم للإجادة في الأداء حيث تبني القدرات الإنتاجية للأفراد وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء .

وبشكل عام نستطيع أن نقول أن الغرب استثمر قدراً كبيراً من الجهد في مجال الموارد البشرية ، ومن المهم جداً البداية من حيث انتهى الآخرين مع التركيز على قيمنا ومبادئنا الإسلامية الغراء التي تدعو إلى التنمية في كل المجالات .

أهمية الإستثمار في الموارد البشرية

تتمثل أهمية الإستثمار في المورد البشري باعتباره استثماراً وطنياً ، وأن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان ، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والإقتصاد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبل التقدم وذلك عن

طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود .

والأمثلة على تأثير الإستثمار البشري في تحقيق التقدم والنمو الإقتصادي والإجتماعي متعددة فنجد دول مثل الصين واليابان وغيرها من دول جنوب شرق آسيا قد حققت معدلات عالية للنمو الإقتصادي واستطاعت أن تتخطى حاجز التخلف وتنبوأ مكانة متقدمة بين دول العالم ارتكازاً على ما لديها من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها ، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي كبير خاصة في تكنولوجيا المعلومات المرتبطة باستخدامات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات يرجع إلى ما تم تأهيله من قدرات ومهارات عالية المستوى لأفراد من العنصر البشري .

وعلى ذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي العامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة .

ويعد العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنشأة ، فهم مصدر التخطيط والتطوير ، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنشأة ، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنشأة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء وأهمها ما يلي :

- أن يُسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته .
- أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسؤولية التي يتحملها حين ممارسة عمله .
- أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أدائه وفقاً لها .
- أن يحصل الإنسان على التوجيه الإيجابي والإشراف المساند من رؤسائه .
- أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانسة .

ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجاباً أو سلباً في تحقيق أهداف المنشأة ، تولي الإدارة الحديثة اهتماماً كبيراً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين :

1. تخطيط الموارد البشرية .
2. تنمية الموارد البشرية .

وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية" وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة "الإستراتيجية" لتصبح "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دلالة على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وارتباط التعامل معهم بالإستراتيجيات العامة للمنشأة .

محددات الإستثمار في الموارد البشرية

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مُشكلاً جانب التأهيل ، وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف ، وهذان الجانبان هم الأساس في تكوين محددات الإستثمار في الموارد البشرية وهي :

1. **التخطيط** : ويُعنى بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة ، وغياب التخطيط يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف ، وسوء توزيع الموارد ، وخطأ في تحديد الأولويات .
2. **التوظيف** : ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته .
3. **التنمية** : يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

صور الإستثمار في العنصر البشري

خلال العقود السابقة من الزمن وفي ظل بيئة متغيرة ومتصارعة الأحداث وكثيرة التغيير تنوعت الأساليب الإدارية في إدارة العمل مثل : الإدارة بالقيم (MBV) ، إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، وإعادة هندسة العمليات (BPR) للمنظمات الإدارية حتى أصبحت تشكل صوراً مختلفة في الإستثمار في العنصر البشري بجانب الصور أخرى كالتدريب والتعليم ، برامج التميز والإبداع ، وإدارة المعرفة .

ومن خلال التساؤلات العديدة وللإجابة عليها فإن الحاجة أصبحت أكثر إلحاحاً من ذي قبل إلى توظيف منهجيات إدارية حديثة للتعامل مع الأفكار والإبتكارات والحلول

الإبداعية للمشكلات والتي من شأنها خلق بيئة ومناخ إيجابي في بيئة العمل في ظل بيئة عمل متغيرة ، ومن هنا برزت حاجة المؤسسات للإبداع والابتكار حيث ساهمت أنظمة الاقتراحات للموظفين في تلبية هذه الحاجة بشكل فعال من خلال الأفكار الإبداعية من الموظفين التي تلعب دورها في الارتقاء بالأداء المؤسسي إلى أفضل المستويات .

رأس المال الفكري

بطبيعة الحال مصطلح رأس المال الفكري (Intellectual Capital) أو ما يعرف اختصاراً ب(ICI) من المصطلحات المستخدمة حديثاً في الأدب الإداري وقد ظهر في منتصف الثمانينات ، وبسبب ما يحمله من مضامين جديدة ما لبث أن ساد في الأوساط الإدارية ليصبح الشغل الشاغل لبحوث الأعمال التي اهتمت بوسائل قياسه وطرق حسابه كأصل من أصول المؤسسات .

ويعتبر (رالف ستير) وهو مدير لإحدى الشركات هو أول من أطلق "رأس المال الفكري" على نطاق واسع وكان يستعرض تاريخ هذا المفهوم في قوله في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات ، وبعد ذلك أصبح رأس المال التقليدي ممثلاً بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يُعد أهم مكونات الثروة القومية ، وأعلى موجودات الشركات ، ولقد أحدث رأس المال الفكري تحول جذري في الجهود العلمية والبحثية التي تناولت المفهوم ، وهو الانتقال من مجرد محاولة القياس لمضامينه إلى إدارته ، وأكدت انبعاث رأس المال الفكري وتأکید التحول من القياس إلى الإدارة ، وهو الأمر الذي تعدّه مجلة هارفرد للأعمال (Harvard Business Review) في عدد (سبتمبر 1997) من أهم الممارسات في المحاسبة الإدارية ، واعتبرت أن أي تقدم في نظم قياس رأس المال المعرفي هو تقدم في الفكر الإداري عامة وعلى صعيد آخر فإن أكثر من استخدم مفهوم رأس المال الفكري هي شركة الخدمات المالية السويدية سكانديا (Skandia) حيث عينت مديراً لرأس المال الفكري فيها ، وأصبحت سكانديا بعدها "أهم مختبر لدراسات رأس المال الفكري والأبرز في عالم الأعمال" .

وبصفة عامة تناولت العديد من الدراسات مضامين مختلفة لمفهوم رأس المال الفكري ، منها ما يعرض للموارد البشرية كأفراد يتميزون بقدرات ومهارات خاصة ومنها ما يعبر عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات المعاصرة ، والتي تجمع بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية وكذلك منها أيضاً ما يمثل توجهاً نحو

التأكيد على أن مفهوم رأس المال الفكري هو إنتاج معرفي تتحول فيه المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها من خلال إجراءات العمل داخل المؤسسات.

ويلاحظ أن الكتاب يختلفون في تناولهم لمصطلح رأس المال الفكري ، وهناك اتجاهان لذلك :

- أولهما : يركز على رأس المال الفكري من زاوية أنه كافة الموجودات المعرفية التي تمثل كافة الأصول غير الملموسة .
- وثانيهما : يركز على أن رأس المال الفكري يقصد به رأس المال البشري الفكري أي نخبة العاملين المتميزين ذوي المهارات الفكرية المتميزة والقادرين على إنتاج المعرفة والتعامل مع المواقف واتخاذ القرارات الهامة .

تعريف رأس المال الفكري

يعكس رأس المال الفكري كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تعكس كل الجوانب غير الملموسة في المؤسسة ، وهي الأكثر تأثيراً وفعالية نحو النمو والتقدم والتميز والعالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة .

ويعرف رأس المال الفكري البشري بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها - (معرفة ، مهارة ، خبرة ، قيم) - يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية ، لتحسين أداء عمليات المؤسسة وتطوير مساحة إبداعاتها ، بشكل يحدث لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها ، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً .

ويمثل مصطلح رأس المال الفكري تعبيراً عن أشكال المعرفة الفريدة التي يمتلكها المميزون من أفراد تلك الشركات ، والتي يستطيعون في ظروف معينة أن يحولوها إلى معرفة مريحة تزيد من قيمة المؤسسة ، وتظهر في قدرات أفراد المؤسسة ، وهيكلها الداخلي والخارجي أو علاقتها مع بيئتها ، وهذه المعرفة هي التي تنقل المؤسسات والشركات من مستويات متواضعة أو عادية إلى مستويات متقدمة في المنافسة .

ويمكن القول أن رأس المال الفكري يتكون من مجموعة من العناصر غير محددة العدد لأنها تتعلق بمفاهيم ذهنية ، وقدرات عقلية فردية مثل القدرة والمهارة وإعمال الذهن والإبداع والخبرة ، وهي كلها موجودات غير محسوسة وغير ظاهرة ، كما

أنها أيضاً مفاهيم متغيرة بتغير مجال العمل والنشاط وكذلك بتغير طبيعة المؤسسات التي ينتمي إليها الأفراد الذي يمتلكون هذه القدرات والخبرات .

ونتيجة للنجاحات المتلاحقة لتطبيق معطيات اتجاه الإهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات وإدارته وإتخاذه مدخلاً للنجاح وتحقيق الميزة التنافسية لم يقتصر الأمر على ذلك بل تعداه إلى الإهتمام برأس المال الفكري الوطني وظهرت مؤسسات رائدة تُعنى بقياس رأس المال الفكري على المستوى الوطني ، وتقدم استشارات لكيفية قياسه وإدارته مثل شركة (سكانديا السويدية) .

وخلاصة القول أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن الفرد الذي يمتلك المهارات والقدرات المعرفية الأعلى والمؤسسة المعنية بالمعرفة الصريحة لتحقيق أهدافها وعملية الإستثمار في تحويل القدرات المعرفية الأعلى للفرد إلى معرفة صريحة (ممثالة في قواعد وإجراءات العمل) تحقق من خلالها المؤسسة ميزتها التنافسية.

وتأسيساً على ما تقدم من مفاهيم وتعريف يمكن القول أن رأس المال البشري الفكري:

1. يتميز بقدرات منفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.
2. يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم لأنهم نجوم المؤسسة والعقول المدبرة لها.

وبعد هذا العرض والتحليل فإنه يمكن أن نعرف رأس المال البشري الفكري على النحو الآتي :

هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة متميزة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية والبحثية دون غيرهم ، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تُمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة ، كما تمكنهم مهاراتهم المتميزة من القيام بالبحث العلمي والإبتكار التطبيقي للأفكار الإبداعية ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري أو فني أو أكاديمي معين دون غيره ، فالأساس في المعرفة والرؤية والطاقة الفكرية لدى هذه النخبة تكمن في التعامل مع المواقف بمنظور مختلف وإبداعي وابتكاري مما يمكنها من إضافة قيمة وتحقيق تنافسية مستدامة للمنظمة .

وعند تحليل أركان هذا التعريف يتضح أن رأس المال البشري الفكري هو :

1. جزء من رأس المال البشري للمنظمة .
2. يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية متميزة دون غيرهم .
3. يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة .
4. يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة .
5. لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره .
6. لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به .

ويمكن إجمال الأبعاد البنائية والوظيفية لمفهوم رأس المال الفكري في إجماله بشرياً وغير بشري فيما يلي :

1. مجموعات العاملين ذوي المعرفة العقلية والقدرات المتميزة يقدمون إسهامات فكرية لها قابلية التنفيذ واقعياً .
2. قوة ذهنية مجتمعة تستند على (معرفة معلومات خواص فكرية وخبرة) تنتج أفكاراً جديدة لها قابلية التطبيق من جهة وتحقيق فائدة للتنظيم من جهة أخرى .
3. الإستثمار المتعاطف في البشر تعليمياً وتدريبياً غير التعلم المؤسسي وصولاً إلى مرحلة الإبداع والابتكار والتوظيف الكامل للمعرفة .
4. مجموعة من الموارد المعلوماتية المعرفية (للأشخاص) والمكونة من من معرفة ظاهرة (explicit Knowledge) ومعرفة ضمنية (Tacit Knowledge) مبنية على خبرات شخصية وقواعد بديهية .
5. الموجودات غير المحسوسة للمنظمة (قدرات الأفراد ومعرفتهم الضمنية وإبداعاتهم وإبتكاراتهم ورغباتهم وطموحاتهم وخيالاتهم وعلاقاتهم المتميزة مع العملاء ، ومخزون تجارب المؤسسة وعلامتها التجارية وسمعتها المتراكمة وخططها المستقبلية ، وقيمتها وأنماط العلاقات السائدة فيها ، وثقافتها ..) وهذه الموجودات تشكل الخلفية اللازمة لإدارة الإبداع والتميز .
6. يحقق الإستثمار في عقول العاملين المتميزين للمنظمة ثلاثة أهداف ، وهي :
 - النمو في مختلف أنشطة المؤسسة .
 - الإستمرارية والبقاء في مجال النشاط .
 - المنافسة والتفوق والتميز .
7. يحتاج الأمر لتحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الطاقات العقلية المعرفية إلى وجود رؤية مشتركة تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات التنظيم المختلفة .

8. تحقيق عملية إدارة ورعاية الطاقات العقلية والمعرفية للمنظمات أقصى درجات الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ، وأقصى درجات التوظيف الأمثل للإمكانات .

ويلاحظ أن الوظيفة الأساسية العامة لرأس المال الفكري هي إحداث التغيير والتطوير للمحافظة على المؤسسة وتنميتها في عالم شديد المنافسة ، وذلك مع اختلاف التركيز على جوانب معينة كالقيادة أو التنظيم والهيكل والعمليات أو الإبداع والإبتكار أو التركيز على تفضيلات المستفيدين واحتياجاتهم .

أهمية رأس المال الفكري

لقد فضل الخالق – جلت قدراته – بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ، ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعاً مهماً إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة ، أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغة (114) سورة ، وهي نسبة ليست بالقليلة وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا يزال غامضاً للكثيرين ولا يعرف معجزته إلا القليلون، أن نعمة العقل ومن خلالها التفكير تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمؤسسات.

ويتسم هذا العصر بالتغيير المستمر في بيئة الأعمال حيث تتسم هذه البيئة بالعولمة والتركيز على نمط يقوم على تحديات تنافسية ، وقد أصبح من الأمور الحتمية توجيه الإهتمام من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية نحو إدراك ورؤية رأس المال الفكري كأصل تنظيمي ذي قيمة رئيسية ، فمع النمو السريع للإقتصاد المعرفي العالمي ظهرت الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري كمصدر ذي قيمة في بناء مزايا تنافسية مستدامة كما أصبح أيضاً محركاً أساسياً لتكوين القيمة في الأجل الطويل ، وعلى ذلك أصبح يتعين على المؤسسات التحول من السعي نحو تعظيم الإستفادة من الأصول الملموسة إلى الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري مع ترفيعه وزيادة قيمته ومردوداته .

وضمن إطار البحث في التحولات العالمية المعاصرة التي تشكل في مجملها معطيات البيئة المحيطة بالمؤسسات يمكن رصد العديد من التحولات في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والإقتصاد المعرفي وصولاً إلى ما يعرف اليوم (بمجموعات المعرفة) وهي مجموعات تقوم على إنتاج المعرفة ونشرها وتصديرها وتحقيق التقدم والتنمية عن طريقها .

وهذه التأثيرات العميقة التي تحدثها تلك التحولات تمتد آثارها لتشمل إعادة التفكير في الافتراضات الأساسية التي بنيت عليها المؤسسات الرياضية عامة ، والتأثير القوي لهذه التحولات ذو طبيعة شاملة ومستمرة وسريعة ، ولهذا فهي تضع القوى الفاعلة في أي مجتمع أمام تحديات يجب مواجهتها لتلافي سلبيات التخلف من جهة والإنتفاع بما تنتجه هذه التحولات من فرص للنمو والتقدم من جهة أخرى .

ويتضمن كل تحول من هذه التحولات تحدياً كما يتضمن فرصاً ، وبطبيعة الحال فإن التغافل عن تفاصيل ومضامين تلك التحولات والتي تزداد تعقيداً يوماً بعد آخر يعني أن مهمة الغد ستكون أعقد من مهمة اليوم في التعامل معها ولهذا فإن التعامل الإستباقي مع معطيات تلك التحولات هو الحل الأمثل وهو يأتي من :

- الفهم العميق والمتجدد للمعنى الضمني لتلك التحولات والعلاقة الوظيفية بين التحولات المختلفة والفهم السليم للمجال الواسع الذي تتحرك فيه تلك التحولات.
- فهم الأولويات وترتيب الاحتياجات المجتمعية وهذا يتطلب عملاً متواصلاً في تحديد ما يحظى بالأولوية في هذه المرحلة والعمل مباشرةً على تحديد تحدياتها التي يتضمنها وفرصة التي يخلقها .
- إعمال الذهن في اتجاهات النمو المحتملة للظواهر المتعلقة بتلك التحولات ومحاولة رسم مسيرة تلك الإتجاهات بشكل علمي تمهيداً للتنبؤ بمساراتها (تحدياتها وفرصها) .
- العمل على التحكم في التأثيرات القائمة والمحتملة من خلال توظيف المعرفة (بالتحديات والفرص) وتوظيف العقول لتحقيق أقصى درجات الاستفادة من الفرص وأقل درجات المخاطرة التي تحملها التحديات وتوظيف كافة الطاقات والقدرات على المستوى الوطني لإحداث التكيف مع التحولات في المحيط الوطني.

وتعتبر البيئة في الوقت الحالي مهياة لتلقي التغيير وتقبله أكثر من أي وقت مضى ، والميزة ليست في تعداد التحديات لأنها كثيرة وقد يصعب حصرها ولكن الميزة الأكيدة هي مدى تبصُرنا بالأوليات التي يجب معرفتها والتعامل معها وتوجيه الإمكانيات لتحقيق أقصى تقدم ممكن وتوجيه الفقه بالأولويات نحو تعظيم قدرات الإبداع والتجديد لأن الفشل في فهم وإدراك حجم التحولات العالمية يعني ضمناً عدم إدراك أهمية وحتمية التكيف معها وتخطيط إدارة عمليات تكيف النظم والهيكل الوطنية لمواجهة ما تحمله من تحديات .

ومن المتفق عليه أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن الفرد الذي يمتلك القدرات المعرفية العليا والمؤسسة المعنية بالمعرفة الصريحة لتحقيق أهدافها وعملية الإستثمار في تحويل القدرات المعرفية العليا للفرد إلى معرفة صريحة (ممثلة في قواعد وإجراءات العمل) تحقق من خلالها المؤسسة ميزتها التنافسية .

وتأتي الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري من أن الأصول الفكرية صارت أكثر أهمية من أي نوع آخر للأصول (الأصول المادية والمالية والبشرية) وبهذا الصدد يرى "ستيوارت" أن هناك خاصيتين لرأس المال الفكري تكسبانه قدرة غير عادية بإضافة القيمة للمنظمات المعاصرة .

- **الخاصية الأولى :** تتمثل في أنه مثلما تستطيع المعرفة أن تحل محل المادة في المنتجات وتستطيع المؤسسات التي تستخدم الأصول المعرفية ببراعة أن تلغي نفقة وعبء الاحتفاظ بالأصول المادية وتعظيم العائد على تلك الأصول.
- **الخاصية الثانية :** تتمثل في تجاوز ما تكسبه الأصول المادية المضافة من فعالية مالية (محدودة) إلى إكساب رأس المال الفكري المنطلق فعالية مالية (غير محدودة) تزداد عدم محدوديتها يوماً بعد يوم .

ويبين تقرير "رأس المال الفكري وقياس المعرفة" measuring knowledge and intellectual capital الذي أصدرته إحدى المؤسسات المعنية باقتصاد المعرفة أن منظمات اقتصاد المعرفة يتبنينها لرأس المال الفكري يمكن أن تحقق فوائد عدة من أهمها :

- يعكس رأس المال الفكري القيمة الحقيقية للمنظمة ككل .
- يعمل رأس المال الفكري كمحفز لأداء أفضل للمنظمة .
- يعزز رأس المال الفكري الدور الفاعل للإدارة في تنمية المعارف الضمنية للأفراد وتحويلها إلى قيم تنظيمية تحكم إجراءات العمل المنظمي .
- يعمل رأس المال الفكري في ضوء مبدأ "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" .

"What gets measured, gets managed" ومن ثم يكون التأكيد على حماية وتنمية الأصول المعرفية التي تعكس الميزة التنافسية للمنظمة .

ونود الإشارة إلى أنه في ظل عالم التنافسية وفي إطار تحولات العولمة اتسع مفهوم التنافسية ليشمل الأفراد والمجموعات ومختلف أنواع المؤسسات بل إنه اتسع ليشمل الدول أيضاً ومن أهم عوامل تحقيق التنافسية إعطاء الأولوية لعمليات إدارة المعرفة بما فيها الحصول على المعرفة وإنتاجها وتوظيفها ونشرها ، ولاشك أن ذلك يؤدي

إلى تعزيز التميز التنظيمي لمختلف المؤسسات التي تهتم بذلك وكذلك الدول وإن المتطلب الرئيسي للنجاح في ذلك هم توافر رأس المال الفكري السنوي إضافة إلى غير ذلك من موارد فكرية مؤسسية مع حسن توظيفها واستثمارها ، وهذا يؤكد على الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري في مختلف المؤسسات والدول .

التفكير والإبداع ورأس المال الفكري

في هذا العصر تجمع الدول والمجتمعات والمؤسسات إلى جانب العلماء والخبراء على الأهمية الحيوية للمعرفة وتوظيفها وتسعى في تنافسية كبيرة نحو التحول إلى مجتمعات واقتصاديات المعرفة وفي الواقع ليست المعرفة شيئاً جديداً ولا عارضاً في الفكر الإنساني بل هي قديمة قدم الإنسان وحيثما وجد الإنسان كانت المعرفة حاضرة أياً كانت طبيعتها أو مستواها فالإنسان بفطرته قادر على تكوين الأفكار وأساليب العمل وذلك من أجل البقاء والتغيير والتطور ، فهو يسعى دوماً إلى استخلاص النتائج والتوجهات والأفكار والنظريات وأساليب العمل ، وكلها في الواقع تمثل معارف .

وعلى مدار التاريخ الإنساني حدثت تراكمات ضخمة للمعرفة وتم تصنيفها في إطار مختلف العلوم، إلا أن أهم عمليات التحول في الإهتمام بالمعرفة قد حدثت في العقود الأربعة الأخيرة حيث تم إدراك أهمية المعرفة وحسن توظيفها لإحداث عمليات التنمية المستدامة والريادة والتنافسية ، ولقد دعم هذا الإتجاه الحجم الكبير لتدفق المعرفة وسرعة هذا التدفق واتساع انتشاره ، وقد ساعد التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات في إحداث ذلك كما دعم هذا الإتجاه أيضاً تحول المعرفة بحجمها الهائل وأسرارها إلى قوة اشتد التنافس عليها ، لأن من يمتلكها يمتلك السلطة والثروة وهناك اتفاق على أن الإنسان هو من يوظف ويولد وينمي هذه المعرفة أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري Intellectual Capital أو الموارد البشرية الفكرية.

ويقوم مجتمع المعرفة على التطور الراهن في مسيرة التقدم البشري ويظهر ذلك واضحاً وجلياً في المجتمعات البشرية الأكثر تقدماً ، ولعل ذلك يرجع إلى أن هذه المجتمعات تضع أولوية لتوفير ثقافة وبيئة مناسبة ومشجعة ومحفزة لتفعيل عملية إنتاج وتوليج المعرفة ونشرها واستخدامها وتوظيفها وتقوم مجتمعات المعرفة على ثلاث مهام أساسية دورة ذات طبيعة استمرارية وتراكمية وهي الحصول على المعرفة ونشرها وتوظيفها واستخدامها وتقوم عملية إنتاج وتوليد المعرفة على التفاعل بين المعلومات والحقائق والمعارف السابقة وبين مهارات وقدرات عقل

الإنسان على التفكير والإبداع في إطار بيئة ملائمة ومناسبة لإنتاج وتوليد معارف جديدة .

وإلى جانب الإجماع على أهمية المعرفة في حياة المجتمعات فإنه يوجد أيضاً إجماع في هذا العصر على أن الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة هي أهم الأصول اللازمة لتحقيق النجاح والتطوير والتنافسية على مستوى كل من المؤسسة والدولة ككل وفي هذا الإطار يشير أحد المفكرين إلى أن المؤسسات لديها مورد واحد هو الإنسان ومصطلح الموارد البشرية له دلالة حيث تشير كلمة مورد إلى أنه مصدر للخير والعطاء والفكر وله صفة الديمومة في الماضي والحاضر والمستقبل ، ولذا فإن الموارد البشرية هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية ، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم حيث تفوق أهميته بكثير ما عداه من عناصر أخرى للإنتاج .

فتقوم المؤسسات الفعالة في عصر المعرفة بشكل أساسي على عطاء وإبداعات وابتكارات الموارد البشرية الفكرية أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري (IC) ، ويمثل نخبة العاملين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات معرفية متميزة وخبرات واسعة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية وإنتاج أفكار جديدة والتعامل مع المواقف بما يؤدي إلى تعظيم نقاط قوة وقيمة المؤسسة ونواتجها ، وعليه يجب على المؤسسات التركيز على التعرف على ما لديها من رأس مال فكري وتنميته واستقطاب من لديهم تلك الخاصية لزيادة حصتها من رأس المال الفكري كما تهتم بحسن إدارته وتحفيزه وقياسه فالموارد البشرية الفكرية تمثل المفتاح الحقيقي وأهم الأصول للدخول إلى مجتمع المعرفة والنجاح فيه .

ومن أهم أصول شركات الأعمال وغيرها من مختلف المؤسسات ومن بينها الرياضية ليست أصولها المادية أو الموارد الأساسية أو نظم نظم النقل الخاصة بها أو حتى نفوذها السياسي ، ولكنه يكمن ببساطة في رأس المال الإبداعي Creative Capital فببساطة يمكن في ترسانة من المفكرين المبدعين حسن توظيف أفكارهم بتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة تؤدي إلى تحقيق الريادة والأرباح والمركز التنافسي الجيد للشركة التي ينتمون إليها ، ورأس المال الإبداعي هو ما يطلق عليه حالياً رأس المال البشري الفكري Intellectual Human Capital .

وتكمن القيمة الحقيقية لأي منظمة في رأس المال المعرفي أو رأس المال الكري البشري ويعني مصطلح رأس المال الفكري البشري المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وتتمتع بمستوى عال من الجودة ، كما تمثل القدرة على

تحقيق التكامل والتناغم بين مختلف المكونات والمتغيرات للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل فعال لصالح المؤسسة كما أن مصطلح رأس المال الفكري البشري يعني توافر المعرفة اللازمة والكفاءات والقدرات ذات الأهمية الكامنة في توليد القيمة وفي تحقيق التنمية والتطوير ، ويتم ذلك بشكل أساسي من خلال تحويل المعارف الضمنية في العقل البشري إلى معارف ظاهرة أو صريحة يستفاد بها وقد أصبح رأس المال الفكري أهم وأقوى مولدات القيمة في اقتصاديات المؤسسات والدول على الإطلاق .

والتفكير هو الوظيفة الرئيسية للعقل الإنساني التي تميزه عن باقي الكائنات ، وهو مُسائل عن استخدامها لأن الله قد اختصه وأوكل إليه أمانة الخلافة في هذه الأرض . فالتفكير عملية عقلية مستمرة ذات قيمة ، ويمكن تعريفها بأنها التقصي المدروس لما يتوافر من بيانات ومعلومات مع الخبراء ونواتج التعلم من أجل تحقيق هدف ما ، وقد يكون الهدف هامشياً متمثلاً في التعامل مع أحد المواقف المحدودة أو قد يتمثل في حل لمشكلة أو توليد لفكرة أو أفكار متعددة ذات أهمية كبيرة ، ولكن يكمن الهدف الرئيسي دائماً في الانتقال من وضع إلى وضع أفضل ونحن مساءلون عن ضياع هذه الطاقات والقدرات التفكيرية إذا لم نستخدمها إيجابياً فيما كلفنا به الله سبحانه وتعالى أو إذا لم تُنَّحَ لآخرين فرصة توظيفها واستخدامها إذا كانت لنا سلطة تنظيم ذلك .

وإذا كان التفكير يتم على المستوى الفردي أولاً فإن دوره يتعاضد في مختلف المؤسسات سواء على المستوى الفردي أو الجمعي ويكون أحد العناصر الحيوية المضيفة للقيمة والتي تؤدي إلى تحقيق التميز والتفوق ويقود إلى الريادة التنافسية ، فالتفكير هو الأداة الرئيسية للإبداع الإنساني والإنسان مبدع بالفطرة وأصبح يتعين على المؤسسات ذات التوجه المستقبلي أن تدرك أهمية وقيمة ما يمكن أن يسهم به الإبداع في الإرتقاء المستمر بالكفاءة الداخلية أو الخارجية لها .

ومن الأقوال الدارجة أن المعلومة والمعرفة تمثّلان قوة وهكذا تزداد قوة كلما زاد تعلم العلم وازدادت المعرفة كإطار أوسع للعلم والعلوم فإن ذلك يؤدي إلى إثراء الأفكار واتساع الإدراك لدى الأفراد والجماعات بل والشعوب أيضاً ، ولاشك أن التنمية المعرفية تقوم أولاً على التعلم الفردي أيًا كانت مصادره وتقوم ثانياً على التعلم الجمعي أي تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد ، وعندما يكتمل الثالوث بالتعلم المؤسسي فإن ذلك يشكل اكتمال حلقة هامة لإكتساب الخبرات والمعارف التي يستخدمها العقل في مواجهة مختلف المواقف ، وكلما ازدادت جودة واتساع هذه العملية في إطار زمني أطول كلما أدى إلى غزارة تراكم وعمق وجودة وقيمة تنوع المعارف والخبرات الناتجة .

وينبغي على المؤسسات الرياضية أن تبحث عن الإبداع أولاً داخلها بأن تحصر نفسها في التفكير الداخلي لأفرادها إلا أن الإقتصار على ذلك يمثل أحد الجوانب السلبية في الإبداع ، فالتفكير الإبداعي يتطلب الطلاقة الفكرية مع عدم وضع القيود والحدود على عملية البحث عن المفكرين خارج الحدود ، ويمثل ذلك جانباً حيوياً يضيف إلى الإمكانيات المحتملة للمؤسسة ويزيد من نواتجها الإبداعية من خلال الاستعانة بمتعاونين مبدعين من خارج المؤسسة Outsourcing يتم حسن اختيارهم بعناية فائقة للعمل بالمؤسسة لبعض الوقت أو كل الوقت كلما أمكن ذلك ويمكن في هذا الإطار أن تتم تحالفات وشراكات بين منظمات أو شركات الأعمال من أجل تحقيق التعاون في مجالات الفكر والإبداع والإنتاج .

وفي العقود الأخيرة تزايدت أهمية تحالفات وشراكات الأعمال بشكل كبير ، إلا أن هذا التزايد والانتشار الكبير صاحبه أيضاً تزايد كبير في معدلات فشل تلك التحالفات وترجع هذه الأعداد الكبيرة من حالات الفشل إلى أسباب عديدة منها عدم توافر نمط جيد للحوكمة Governance ، وعدم التوافق بين الثقافات والنظم ونقص الثقة وقد ظهرت كثير من الكتابات والدراسات الأكاديمية حول التحالفات والشراكات في مجال الأعمال وخاصة وأن ذلك يشكل اختياراً استراتيجياً هاماً في بيئة الأعمال اليوم ، وقد أظهرت الدراسات والأبحاث في السنوات الأخيرة أن نجاح التحالفات وتزايد أدائها يتوقف بدرجة كبيرة على العوامل غير المادية Sfor أو غير الملموسة ، وقد تبين أن محركات القيمة السلوكية تؤثر على أداء التحالفات الملموس بشكل مباشر أما بالنسبة للأداء غير الملموس فإن التأثير غير مباشر وقد تبين أن العلاقة المباشرة بالنسبة للأداء الملموس جوهرية بشكل إيجابي بالنسبة لستة من محركات القيمة وهي الثقة والالتزام والاتصالات المفتوحة والإعتمادية الإستراتيجية المتبادلة والمشاركة وتنسيق العمل وقد تم التوصل إلى أن محركات القيمة هذه تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال رأس المال الفكري على النتائج التي يحققها التحالف حيث تمثل مؤشرات رئيسية لنجاح التحالف .

ويرجع تراكم المعرفة الإنسانية إلى أعمال العقل والتفكير التحليلي المتعمق مع التفكير الناقد إلى جانب التأمل والإستكشاف من خلال البحث العلمي للعلماء المتميزين ، وهم في واقع الأمر ما نطلق عليهم رأس المال البشري الفكري ، وإداركاً للقيمة الكبيرة لهذه الكفاءات المبدعة والمبتكرة فإنه يجب العمل على بذل جهود كبيرة في مجال التفكير وبناء الأفكار في كافة المؤسسات والرياضية بصورة خاصة ، ويتم ذلك من خلال مسارات مختلفة تعليمية وتدريبية وتنقيفية وغيرها من أجل الارتقاء بالعائد الإجمالي الإبداعي من الأفكار المستجدة والتطويرية التي تؤدي

إلى تحقيق مزيد من القيمة المضافة والإبتكار وبالتالي نصب في مجملها في التطوير والرخاء الإنساني .

إدارة رأس المال البشري والفكري

إن رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري بعد واحداً من أكثر الموارد أهمية التي تعتمد عليها الشركات والمؤسسات عامة لتحسين الكفاءة وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية ، ويمثل رأس المال البشري ما لدى الشركات من الموظفين ذوي المهارة وما لديهم من معارف وفلسفات إدارية تساعد المنظمة أو المؤسسة على تحسين الأداء ، وفي عام 1998م تبنت وزارة التجارة والصناعة البريطانية استراتيجيات لتحول الإقتصاد من إقتصاد تحركه المدخلات Input-Driven (أي يعتمد على المدخلات التقليدية وهي الأرض والعمل ورأس المال والإدارة والتنظيم وذلك من أجل تكوين وإضافة قيمة إلى الإقتصاد) إلى إقتصاد تحركه المعرفة Knowledge-Driven (يعتمد على عوامل مثل الإبداع ومهارات العاملين) وذلك لتكوين وإضافة القيمة للإقتصاد.

ويقوم إقتصاد اليوم على المعرفة ويكون الطرف المسؤول عن نتائج السوق المحققة – تأكيداً - هو العاملون وهكذا فإنه في إقتصاد يعتمد على المعرفة بشكل أساسي مثل المملكة المتحدة يلعب العاملون ذوو المهارات – الذين يطلق عليهم رأس المال الإنساني- أدواراً رئيسية بتكوين القيمة من خلال زيارة الكفاءة ، فهم يكتسبون ميزة تتيح لهم المنافسة في السوق ، وهذا يعني مثلاً أنه في حالة أن العاملين في المنظمة (A) يتمتعون بمهارات أفضل من العاملين بالمنظمة (B) التي تقدم نفس النوع من الخدمات فإن ذلك سوف ينعكس على كلا الشركتين حيث يكون أداء المنظمة (A) تبني استراتيجيات جديدة على سبيل المثال طرق جديدة في الإنتاج يمكن أن تؤدي إلى تخفيض التكلفة الإنتاجية للخدمة المقدمة ، وبالتالي تمكن هذه المنظمة من عرض سعر أقل مقابل الخدمة وبالتالي تجعل المنظمة (A) أكثر كفاءة عن المنظمة (B) وبالطبع يحقق ذلك مزايا تنافسية للشركة في الأسواق مما يمكن من تعظيم الأرباح بالمنظمة (أي تعظيم عملية تكوين القيمة) .

وأهم أصول شركات الأعمال وغيرها من مختلف المؤسسات ليست أصولها المادية أو المواد الخام أو نظم النقل الخاصة بها ، أو حتى نفوذها السياسي ولكنه يكمن ببساطة في رأس المال الإبداعي Creative Capital ببساطة يمكن لترسانة من المفكرين المبدعين الإستفادة من أفكارهم بتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة فيمكن للعاملين المبدعين تحقيق الريادة في مجال التقنيات الجديدة وابتكار صناعات

جديدة وأن يدعموا النمو الإقتصادي وتحرس شركة ساس SAS (هي أكبر شركة إنتاج البرمجيات في ولاية نوث كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية) على الإحتفاظ بالعاملين المبدعين بها حيث نجحت في أن يكون معدل دوران العمل بها (3%) إلى (5%) بينما تبلغ النسبة السائدة في الصناعة ما يقرب من (20%) فقد نجحت شركة ساس SAS في تعلم كيفية التعامل مع الطاقات الإبداعية لكافة أطرافها المعنية بدءاً بالمبدعين من العاملين وعملائها والمبرمجين والمديرين والموظفين المساعدين فخلال العقود الأربعة السابقة ومن خلال التجربة والخطأ إلى جانب التطوير الطبيعي نجحت شركة ساس في تطوير إطار لإدارة الإبداع بالمنظمة يقوم على ثلاث مبادئ :

1. مساعدة العاملين على ذلك ببذل أقصى جهد في عملهم وذلك من خلال مشاركتهم وتفاعلهم وإندماجهم الفكري ومن خلال القضاء على المعوقات وإزالتها.
2. جعل المديرين مسؤولين عن إزكاء وتنمية الإبداع .
3. تحقيق اندماج ومشاركة العملاء كشركاء مبدعين حتى يمكنك تقديم منتجات متميزة ومتفوقة وهذه المبادئ تقوم على قاعدة مفادها أن رأس المال الإبداعي لا يتكون من عملية تجميع لأفكار الأفراد، ولكن هو ناتج لتفاعلات وعلاقات الأفراد وبصورة عامة مع الأطراف المعنية ويجب على كل منظمة أن ندرك أن اهتمامها بذلك الجانب يمثل استثماراً في رأس مالها الإبداعي المستقبلي ، إن الإدارة باتباع إطار مثل ذلك الإطار الخاص بشركة ساس SAS يهيئ للشركة بيئة وثقافة تنتعش وينمو فيها الإبداع ، ويمكن للمرونة والربحية أن يسيرا جنباً إلى جنب وأن يسود بالمنظمة العمل الجاد والتفاني .

ولقد أيد كل من الباحثين والأكاديميين والممارسين أهمية رأس المال الفكري (IC) في نجاح الشركات وغيرها من تنظيمات ويتكون رأس المال الفكري من مجموعة من العوامل غير الملموسة ترتبط بمختلف وظائف الأعمال إلا أنه ظهر حديثاً أن ناقش الأكاديميون مدخل أو مفهوم إدارة رأس المال الفكري حيث يقصد به مجموعة من الأنشطة الخاصة بتحديد وقياس ومتابعة وتنمية الموارد غير الملموسة والمرتبطة بمختلف وظائف الأعمال بالمؤسسات ، ولدعم إدارة رأس المال الفكري ثم تقديم عدد من النماذج والأطر في الأدبيات حول الموضوع ومع ذلك فإن إدارة رأس المال الفكري كمدخل تبقى فكرة نظرية وغير متجانسة وتكمن المشكلة الإدارية في أن المديرين يتفهمون أهمية رأس المال الفكري ولكن لا يعرفون كيفية إدارته فعملياً الأسلوب الأكثر ملاءمة لتطبيق عملية إدارة رأس المال الفكري .

وإدارة رأس المال الفكري هو مدخل يمكن استخدامه للدلالة على أنشطة مختلفة داخل المؤسسة ؛ حيث تركز إدارة رأس المال الفكري على بناء وإدارة الأصول

الفكرية من الأبعاد الإستراتيجية والحوكمة بالمؤسسة مع بعض التركيز على التكتيكات والأساليب المرتبطة بذلك ، وتتركز وظيفة إدارة رأس المال الفكري على إعطاء عناية واهتمام شمولي لكافة أنواع رأس المال الفكري بالمؤسسة ، فتستخدم عملية إدارة رأس المال الفكري على المستوى الإستراتيجي لزيادة قدرات المؤسسة على تنمية وتكوين القيمة ، كما أن إدارة رأس المال الفكري من زاوية أنه نشاط إداري يركز على متابعة وتنمية وتطوير عوامل رأس المال الفكري بالمؤسسة ، حيث تشير متابعة رأس المال الفكري إلى الأفعال التي تتم على المستوى الإستراتيجي بهدف تحديد وقياس وتوجيه الموارد غير الملموسة لمنظمة ما ، ومن جهة أخرى تركز عملية تطوير وتنمية رأس المال الفكري في التطبيق (على المستوى التشغيلي أو على مستوى العمليات) على تحسين الموارد غير الملموسة أو الأنشطة المرتبطة بهذه الموارد .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك مدخلين لإدارة رأس المال الفكري أحدهما : يتسم بالثبات Static والآخر يتميز بالحركة (الديناميكية) Dynamic ، وتكمن أوجه الاهتمام الرئيسية للمدخل الذي يتسم بالثبات في تحديد وتقييم الموارد الملموسة الحالية بينما يركز المدخل ذو الطبيعة الحركية على القدرات والإمكانات لإستخدام وتنمية وتعديل الموارد غير الملموسة ، وبالرغم من أن المفاهيم أو الجوانب الخاصة برأس المال الفكري وإدارته تعتبر حديثة نسبياً إلا أن مختلف العوامل المرتبطة بهما تمت دراستها في أطر أخرى لسنوات عديدة مثل مجال رأس المال البشري أو إدارة الموارد البشرية وغيرها من المجالات العامة للإدارة مثل الإدارة والتخطيط الإستراتيجي والبحوث والدراسات وغيرها ومن العوامل الأساسية التي يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في اختيار المدخل الملائم لإدارة رأس المال الفكري تكمن في الفكرة الأساسية للتوصل إلى الحل الأكثر ملاءمة للموقف وفي إطار الأدبيات المنشورة فإنه تم تحديد عوامل رئيسية أربعة أكثر احتمالية في التأثير على عملية الإختيار :

1. النظر للإحتياج أو التحدي الخاص من الناحية العملية بتطبيق إدارة رأس المال المعرفي أو الفكري .
2. المعرفة عن مختلف النماذج المتاحة لإدارة رأس المال المعرفي .
3. النظم الإدارية والخطط والبرامج الموجودة .
4. الموارد المتاحة .

ومن ناحية أخرى توصف دراسة رأس المال الفكري كفنٍ أكثر منها كعلم ، حيث تتضمن الإبداع والعوامل السيكلوجية، كما تضم تكاملاً بين العلوم السلوكية

(السلوك التنظيمي وسلوك المستهلك) وسوف تزداد حدة تنافسية الأعمال في مجتمعات المعرفة نتيجة لتوقع توسعاتها الكامنة وتقدم المفاهيم والمداخل الكثيرة والمتجددة احتمالات ووعود بإتاحة طرق جديدة لإنجاز الأعمال في اقتصاد المعرفة وقد أصبحت هذه المداخل هامة ومؤثرة في تحقيق الأهداف التنظيمية واستراتيجيات الأعمال وإعادة تنظيم المؤسسات على اختلاف أنواعها .

ولقد جاء الإقتصاد القائم على الإبداع ليبقى وأن الشركات التي حددت بنجاح كيف تدير أنشطتها من أجل الإبداع سيتحقق لها مزايا أساسية في المنافسة المتزايدة والحررة للحصول على الكفاءات والمواهب المتميزة حول العالم ، ويجب على المديرين التنفيذيين الإستفادة من مبادئ الإدارة بشركة ساس SAS كمرشد وموجه للإرتقاء بعملية الإبتكار والإنتاجية، والأداء العام للشركة ويمكنك أن تزيد رأس المال الإبداعي عدة مرات إذ أمكنك القيام بعدة أمور وهي زيادة الحوافز الذاتية المعنوية للمبدعين من العاملين وذلك باستشارة فكرهم وعقولهم لكن الخطأ القاتل إذا قضيت على الحواجز والفوارق بين المديرين والعاملين المبدعين من أجل التأكيد على أن كل المديرين مبدعون أيضاً وإذا أمكنك الإستفادة من أفكار ومواهب عملائك وذلك بدلاً من التركيز أو النظر إلى العاملين فقط للبحث عن الأفكار الجديدة وتحقيق قيام علاقات طويلة الأجل مع العاملين والمستخدمين على السواء .

ويستخدم مصطلح رأس المال الفكري بصورة متزايدة كمرادف لمصطلح الأصول غير الملموسة Intangible Assets وأيضاً لمصطلح رأس المال المعرفي Knowledge Capital ولقد أصبح رأس المال الفكري هو المحول للقيمة في المؤسسات ويعد رأس المال الفكري مورداً هاماً لكثير من المؤسسات ، ويؤثر بشكل مباشر على المنافسة في الأسواق وقد تزايد الإهتمام بإجراء دراسات وأبحاث قياس رأس المال الفكري في المؤسسات من جانب الأكاديميين والباحثين والعاملين في مجال المحاسبة وكذلك المؤسسات الحكومية وذلك من أجل تحديد طرق مناسبة لقياس رأس المال الفكري وكذلك للتوصل إلى محددات رأس المال الفكري وفي الشركات الكبيرة لم تنتشر بعد عملية تطوير طرق لقياس رأس المال الفكري ، ونظراً لإنتشار الضغوط التنافسية في الشركات الكبيرة فإن الحاجة تزايدت بشكل مستمر لتكوين وبناء المعرفة وتنميتها وتقدير قيمتها . فلقد أصبحت المعرفة أحد قواعد البناء من أجل التميز التنظيمي وإن الضعف في قياس تلك المعلومات يقود تنظيمات الأعمال في النهاية إلى الذبول والركود وذلك مواجهة بيئة أعمال ديناميكية ومتحركة ولقد أصبح من المأمول أن يتم وضع معايير لزيادة المعلومات العامة وأن

يتم بناء مؤشرات ذات كفاءة لرأس المال الفكري والأصول غير الملموسة أو رأس المال المعرفي وأن يكون إعداد التقارير المختلفة بشكل ملائم للمستثمرين .

وإنطلاقاً من مبدأ أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته ، ونظراً لما تم استعراضه من الأهمية الحيوية والأساسية لرأس المال الفكري – وبصورة خاصة أهم مكونات رأس المال البشري الفكري- في بناء الثروة وإحداث التطوير والتقدم إلى جانب أنه أهم متطلبات ومكونات التحول إلى مجتمعات المعرفة واقتصادياتها فإنه يتعين على المنظمات أو الشركات وكذلك المؤسسات أن تعمل على حسن إعداد وتنمية وقياس رأس المال الفكري البشري بها والعمل على حسن إدارته واستثارة كوامن فكره وتشجيعه والحفاظ عليه ويمثل ذلك جانباً سياسياً في استدامة تحقيق التنافسية وتكوين الثروة وإضافة القيمة .

الحفاظ على رأس المال البشري الفكري وتنميته

في إطار توجه المنظمات أو المؤسسات على اختلاف أنواعها نحو الإرتقاء والتميز فإن الإدارة الفعالة بهذه المؤسسات تدرك أهمية وقيمة رأس المال البشري الفكري من أجل الحفاظ على مسيرة المؤسسة في إطار من الإنتاجية والتنافسية والتوسع والبقاء في الأسواق ، وعلى ذلك يكون من الأهم دعم الإدارة العليا لزيادة رصيد المؤسسة من رأس المال البشري الفكري والحفاظ عليه وتنميته وبصورة خاصة فإن مختلف المنظمات والمؤسسات تسعى إلى استقطاب واجتذاب ما لدى المنظمات والمؤسسات المنافسة من هذا الرصيد المعرفي النادر بتوفير الفرص والحوافز سواء مادية أو معنوية أو بحثية وفي ضوء ذلك يجب أن تضع المؤسسات في إطار أهدافها واستراتيجياتها ما يمكنها من مواجهة عناصر الجذب الخارجية لرأس مالها البشري الفكري سواء أكان ذلك محلياً أو عالمياً .

ويمكن عرض ملامح الدور الإيجابي للإدارة العليا فيما يتعلق ببناء رأس المال البشري الفكري وتكوينه وتنميته والإحتفاظ به في النقاط التالية :

1. تقديم الدعم المالي اللازم لأنشطة البحوث والتطوير وتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات التي يحتاجها الخبراء والمتخصصون حتى يمكن استخراج أكبر قدر من طاقاتهم الإبداعية والإبتكارية الكامنة .
2. أن تتبنى الإدارة العليا ابتكارات واختراعات العاملين وأن تجعلها موضع التنفيذ مهما تكلف ذلك على اعتبار أن هذه الإبتكارات تعتبر استثماراً له عائد ومردود في الأجل الطويل .
3. توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لخلق بيئات إيجابية للتعلم الذاتي.

4. توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق أكبر استفادة ممكنة من تقنيات المعلومات .
 5. زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على التدريب الإبداعي مع زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية للعاملين عند إرسالهم لإكتساب الخبرة من بيئات التعلم الدولية في الشركات العالمية الكبرى .
 6. إتخاذ قرارات فورية بمكافأة المبتكرين وأصحاب الأعمال الإبداعية .
 7. تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية الساعية إلى نشر الإبداع والإبتكار .
 8. التشجيع على تبادل الخبرة والمعرفة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال .
 9. تحول توجهات وأفكار الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع .
 10. منح إدارة الموارد البشرية كافة الصلاحيات التي من شأنها تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين ؛ حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تقوم بدور فعال في بناء وتنمية رأس المال الفكري في المؤسسة.
- كما أن الإعتبارات والدعائم والمتطلبات البشرية والمادية والمالية والتنظيمية للحفاظ على رأس المال الفكري فيما يلي :

1. ضرورة تهيئة الموارد البشرية للتوجه الجديد القائم على استثمار المعرفة والإبداع والإبتكار مع شرح الفوائد الإيجابية التي سوف تعود على الأفراد والمؤسسة ككل من بناء وإدارة رأس المال الفكري .
2. توافر الإبداع يعتبر من أهم متطلبات بناء رأس المال الفكري في المؤسسة حيث أن إدارة الخبراء والعقول البشرية المتميزة تحتاج إلى قيادة فعالة تتسم بالمرونة وتكون قادرة على المساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين المتميزين والمتمثلة في الكفاءة والإنجاز وتحقيق الذات .
3. توفير البنية الأساسية اللازمة لإقامة نظام فعال للمعلومات والإتصالات وقيام الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي المستثمر في هذا الشأن .
4. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية السائدة حيث يجب الإتجاه نحو إنشاء إدارة مستقلة للبحوث والتطوير تكون نابعة مباشرة للإدارة العليا ، وتعتبر مركزاً لإبتكارات العاملين .
5. توفير وسائل ومساعدات التدريب المبنية على استخدام الحاسبات الآلية وبالشكل الذي يسمح بالتعلم عن بعد والاستفادة من بيئات التعلم التنظيمي العالمية .
6. التحسين والتطوير المستمر في بيئة العمل لخلق البيئة الداعمة لعمليات الإبداع والإبتكار وإقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة فيها .

7. ضرورة إعداد دراسات متخصصة لتحديد جدوى اقتصاديات بناء وتكوين رأس المال الفكري .
8. صياغة الشروط القانونية المناسبة وشروط التوظيف الخاصة بالموارد البشرية الخبيرة التي تمثل جانباً حيوياً من رأس المال الفكري سواء أكانت هذه الكفاءات البشرية المتميزة من داخل المؤسسة أم من خارجها .
9. من أهم متطلبات بناء وتكوين رأس المال الفكري ضرورة اختيار الموارد البشرية المبدعة من التي تستطيع التواءم مع طبيعة العمل في المؤسسة حتى يمكن دمج هذه الخبرات البشرية في نظام وبيئة العمل الداخلية ويتطلب ذلك الأمر أن تكون هناك ثقافة مشتركة بين المؤسسة والموارد البشرية المتميزة أو على الأقل أن تكون الفجوة الثقافية محددة .
10. ضرورة الاعتماد على النظم الخبيرة عند بناء وإدارة رأس المال الفكري ؛ حيث تعد النظم الخبيرة بمثابة ترك وسيلة بدائية والاعتماد على وسيلة ذات تقنية متقدمة في دعم لقرار ذكي ومتطور يمكن أن يساعدنا في تحديد أفضل العناصر التي تدخل ضمن محفظة الأصول الفكرية وفي اختيار أفضل الأساليب لإدارة وتنمية رأس المال الفكري .

ونظراً لأن النظم الخبيرة تمثل نظام حاسب آلي يحتوي على المعرفة المنظمة التي تحاكي مهارات الخبير في حل المشاكل المرتبطة بنظام معين فإنه يمكن الاعتماد عليها في مواجهة المشاكل المتعلقة ببناء وتكوين رأس المال الفكري .

وتعد المحافظة على رأس المال الفكري حالياً التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة Knowledge-Based Organizations فلا تتمثل الموجودات الرئيسية في هذه المنظمات أو المؤسسات في الآلات والهياكل والنظم وإنما تتمثل في الأفراد المهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها في تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الابتكارات الحديثة وضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال وبدون البحث عن عوامل إيجابية للمحافظة على رأس المال البشري الفكري فإن المنظمة قد تتعرض إلى إندثار رأس المال الفكري وتدني القيمة الحقيقية لأفكاره ونواتج إبداعاته وابتكاراته أو قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى لأن منظماتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة ، وقد يؤدي ذلك إلى أن يعرقل رأي المال الفكري خطط المنظمة ويتحول إلى أداة تعويق لها .

وبالمسح التتبعي لنتائج بحوث ودراسات تتناول الموضوعات الخاصة بأساليب المحافظة على رأس المال الفكري ، حيث تم التوصل إلى حصر (17) أسلوباً

للمحافظة عليها تعود إلى (30) كاتباً وباحثاً عربياً وأجنبياً ، حيث تم ترتيبها وفقاً للأساليب التي حصلت على أعلى النسب وفقاً لأراء الكتاب ، ذلك كما يلي :

1. تنشيط الحفز المادي والمعنوي .
2. التصدي للتقادم التنظيمي .
3. مواجهة الإحباط الفردي .
4. مواجهة الإحباط التنظيمي .
5. تقليل فرص الإغتراب التنظيمي .
6. تعزيز التميز التنظيمي .
7. توافر المناخ التنظيمي الداعم .
8. زيادة المشاركة في إتخاذ القرارات .
9. تخفيض تعقيد الروتين .
10. نمط الإشراف .
11. الموازنة بين العمل والحياة .
12. تهيئة مستلزمات البحث العلمي .
13. زيادة الولاء .
14. تحقيق الإستقلالية .
15. الرغبة والقدرة على العمل .
16. تفعيل أساليب تقويم الأداء .
17. المشاركة بالمعلومات .

إن استعراض الأساليب السابقة تعكس مدى ما تواجه الإدارة من تحديات للحفاظ على رأس المال الفكري وتنميته ، فيجب توفير كافة الجوانب التي تمكن من توفير أكبر قدر من المرونة والتحفيز لرأس المال البشري الفكري وذلك حتى يعمل هؤلاء الأفراد المميزون على حسن توظيف قدراتهم الفكرية ومهاراتهم الفنية في تحقيق مزيد من الكفاءة والفعالية في الأداء ، وكذلك توليد وإنتاج نواتج بحثية ذات قيمة إبتكارية في التطبيق مما يزيد من قيمة ما لدى المنظمة من مخترعات وإبتكارات تخدم المجتمع وتضيف إلى التطور والإرتقاء الإنساني ، كما تعود بالنفع المادي مقابل بيع حقوق ملكيتها وترخيص حق الإنتفاع بها .

تعظيم قيمة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

إن بناء رأس المال الفكري وتنميته يعتبر مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإدارات في المنظمات فليست هناك جهة واحدة في المنظمة يُعهد إليها بمسؤولية

تكوين وتنمية محفظة الأصول الفكرية ويمكن أن تساهم الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري من خلال القيام بما يلي :

1. أن تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية والإبتكارية للعاملين والإنفاق عليها وجعلها موضع التنفيذ على اعتبار أن الإنفاق على هذه الإبداعات والإبتكارات يمثل إنفاقاً استثمارياً .
2. توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث والتطوير .
3. توفير الإمكانيات والتجهيزات المادية اللازمة للخبراء والمبدعين حتى يمكن استخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة .
4. إتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به .
5. تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم الذاتي وتشجيع العاملين على التعلم المستمر .
6. تحول الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى الفكر القائم على تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع .
7. توفير المتطلبات المادية اللازمة لتعزيز الإستفادة من تقنيات المعلومات .
8. زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية للعاملين والتي تهدف إلى إكساب العاملين الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في الشركات العالمية .

ويأتي دور إدارة الموارد البشرية كأحد أهم الأدوار في مجال تنمية رأس المال البشري الفكري ، ويمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك من خلال :

1. تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي وبما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام التكرارية .
2. وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والإبتكارية .
3. تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع والإبتكار في المنظمة .
4. إعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الإبتكارية بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي .
5. تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت يساهم في تشجيع المبدعين .
6. توفير المتطلبات اللازمة للتعلم الذاتي والإستفادة من التجارب العالمي في مجال التعلم التنظيمي .
7. التركيز على تطوير الموارد البشرية في الأجل الطويل وعدم الإقتصار على عمليات التدريب والتعليم مع توجيه نظر الإدارة إلى أهمية احتكاك العاملين

باليهيات العالمية القائمة على المعرفة والخبرة ، وذلك من خلال إرسال العاملين في مهمات خارجية .

8. يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا لأهمية تأمين بيئة العمل وحماية الأفراد ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية المتميزة .

9. بناء نظام فعال لمكافأة وتحفيز العمل الابتكاري الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

10. بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية .

وبالإضافة للدور الأساسي الذي تقوم به الإدارة العليا والدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير رأس المال الفكري يمكن تحدى بعض الأساليب الأخرى التي تساهم في بناء وتنمية رأس المال الفكري ، وذلك من خلال تحديد مساهمات بعض الإدارات الأخرى في المنظمة كما يتضح على النحو التالي :

1. قيام إدارة البحوث والتطوير بتوفير البيئة الداعمة لاستخلاص الأفكار الإبداعية والابتكارية لدى العاملين .

2. قيام إدارة العلاقات العامة بدور إيجابي في بناء صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة بما يساهم في جذب الخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة وبما يساعد على إقامة علاقات إيجابية مع العملاء .

3. يقع على إدارة الشؤون القانونية في المؤسسة دور هام في تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين المؤسسة والخبراء المتخصصين ذوي القدرات الابتكارية الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وفاء هذه العمالة المتميزة بالتزاماتها تجاه المؤسسة.

4. التعرف على النظم والأساليب والابتكارات الحديثة في التصنيع والإنتاج من خلال بناء نظام فعال للمعلومات الإنتاجية في المؤسسة ، ويقع هذا الدور في المقام الأول على إدارة الإنتاج بالإضافة إلى القائمين على بناء وتصميم نظم المعلومات الإدارية بالمؤسسة والعاملين في إدارة الموارد البشرية .

5. إن إجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتزايدة والمتغيرة يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إنتاج أفكار ابتكارية لمنتجات جديدة بما يساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري ، وتقوم إدارة التسويق بدور حيوي في تحقيق ذلك من خلال المشاركة مع القائمين على بناء وتصميم نظم المعلومات الإدارية الفعالة .

وتكمن القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري في مردوداته ونواتجه الفكرية والإبتكارية ، ولاشك أن تعاظم هذا العطاء يتوقف على توفير كافة الأدوات المساعدة على ذلك سواء معنوية أو مادية إلا أن من أهم جوانب ذلك أن تحرص المؤسسة الرياضية التي تحتضن رأس المال الفكري على التعرف على الممارسات الجيدة في مختلف المؤسسات الرياضية عالمياً في مجال تعظيم قيمة رأس مالها الفكري والحفاظ عليه وكيفية توظيفه ثم تقوم باستعادة ما يمكن الإستفادة منه أو تعديله ليكون أكثر توافقاً كما يمكنها القيام بالتفكير الإيجابي من أجل توليد الأفكار المبدعة لتحقيق استثارة فكر رأس المال البشري الفكري وجهوده لتكون أكثر جدية وابتكاراً وتضيف أكثر مما يتوقع منها .

الفصل الحادي عشر

نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات
الرياضية في ضوء المتغيرات المعاصرة

الفصل الحادي عشر

نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في ضوء المتغيرات المعاصرة .

الهدف من النموذج المقترح

هناك مجموعة من الأهداف وراء ضرورة وضع نموذج لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في ضوء المتغيرات المعاصرة يمكن بيان أهمها كالتالى :

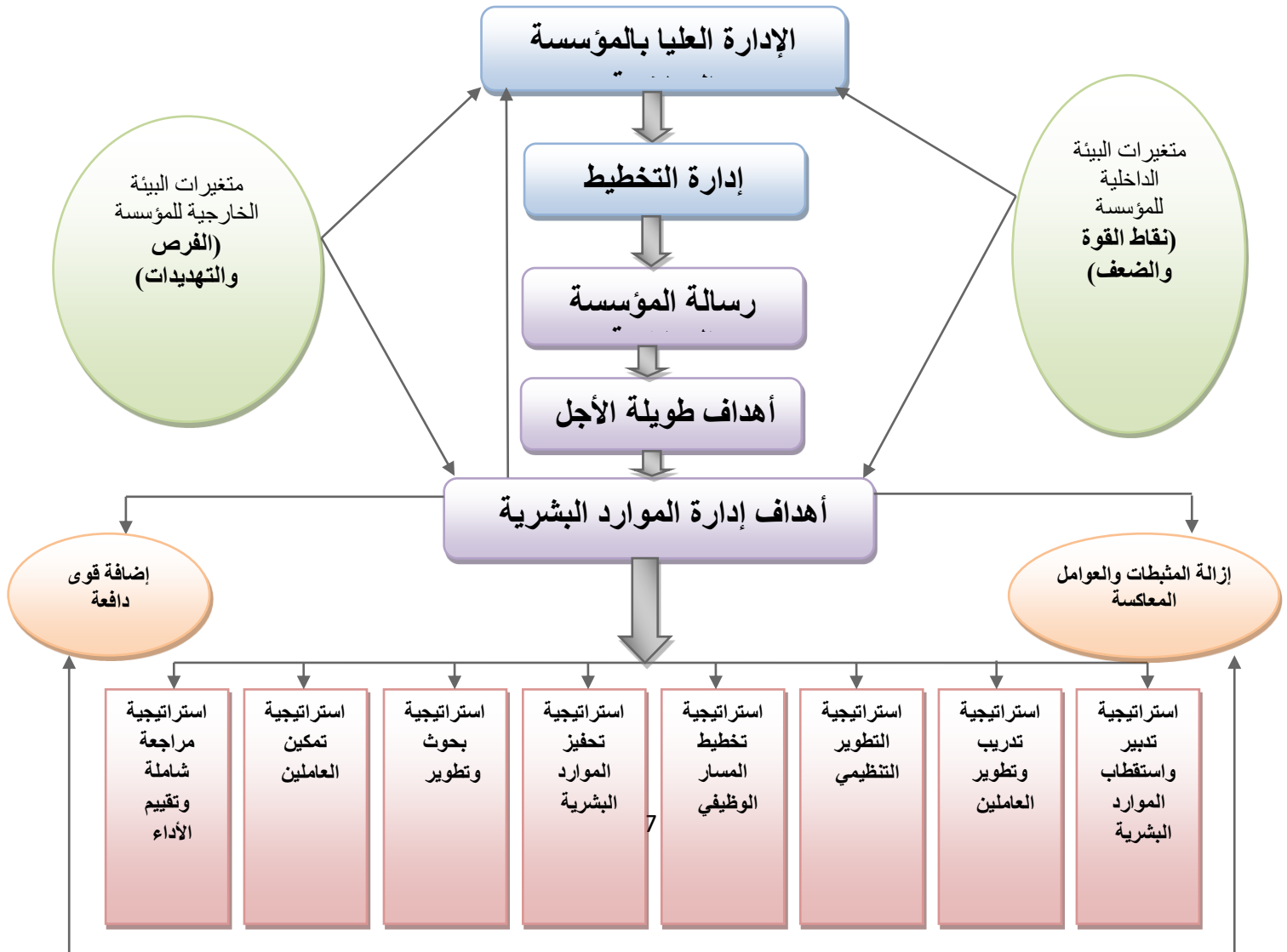
1. تقديم بعض المفاهيم والأدوات الإدارية الجديدة في مجال الإدارة الرياضية .
 2. تقديم مجموعة من الوسائل والعمليات الفنية التي يمكن تطبيقها بالمؤسسات الرياضية .
 3. الوصول للحد الأدنى من المعوقات التي تؤثر سلباً على تكيف إدارة الموارد البشرية مع المتغيرات المعاصرة .
 4. زيادة تفاعل العاملين مع الإدارة التي يعملون بها ، ومن ثم زيادة درجة تقبلهم لعملهم.
 5. المساهمة فى ترشيد أداء العاملين ، من خلال المساهمة فى تقديم وتقييم ومقارنة الحلول البديلة للمشكلات والصعوبات التي يواجهها العامل فى الإدارة.
 6. إثراء الفكر الإداري الرياضي فى خدمة المجتمع مما يزيد من درجة تقبل المجتمع لهذه المهنة والمساعدة على نموها وانتشارها .
 7. يمكن الاسترشاد بالنموذج المقترح فى وضع الأساليب والإجراءات العلمية التي يسترشد المسئولون لإدارة الموارد البشرية للعاملين بالمؤسسات الرياضية .
- ويمكن القول إن الهدف من وضع النموذج المقترح هو إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في ضوء المتغيرات المعاصرة .

مكونات النموذج

في ظل ممارسات المؤسسات الرياضية التقليدية لإدارة الموارد البشرية ، فإن أثر المتغيرات المعاصرة من عولمة وتطور تكنولوجي وتطوير تنظيمي يمكن أن تؤثر سلباً على هذه المؤسسات ما لم ينظر إليها على أنها تغيرات حتمية يجب أن تتفاعل

معها تلك المؤسسات ، حيث إن كلاً من هذه المتغيرات يرتبط بآثار إيجابية وأخرى سلبية على المؤسسة الرياضية ، ومن ثم فإنه من الممكن تعظيم الآثار الإيجابية والحد من الآثار السلبية ؛ من خلال رؤية واضحة واستراتيجيات وبرامج عمل ، والاستفادة من أدوات العلم الحديث ، ومتابعة المتغيرات العالمية وتحليل آثارها سواء فرص أو قيود ، وتبني السياسات والهياكل التي تحقق تدعيم القدرات التنافسية .

وفي ضوء ما سبق يمكن اقتراح النموذج التالي لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في ضوء المتغيرات المعاصرة .



نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية في ضوء المتغيرات

احتياطات التطبيق						
(1) دعم الإدارة العليا	(2) تعاون الإدارات	(3) الإمكانات المادية والبشرية	(4) سياسة جديدة للتحفيز	(5) بيئة عمل ومناخ سليم	(6) رصد التجارب الناجحة	(7) إعادة هيكلة المؤسسة الرياضية وتنظيمها

المعاصرة .

سوف نقوم فيما يلي بشرح مكونات النموذج بالتفصيل :

• متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) :

وذلك لتحديد ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات وما تتيحه من فرص .

■ من أمثلة الفرص المتاحة أمام المؤسسة الرياضية :-

- إمكانية خلق مجال لاستثمار الأنشطة الرياضية وعلى كافة الأصعدة .
- وجود علاقات جيدة بين المؤسسة الرياضية والمؤسسات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى بما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات .
- وجود سوق للاستثمار دائم ومتنوع في جميع المجالات الرياضية .

■ أما التهديدات التي تواجه المؤسسة الرياضية بالبيئة الخارجية فمنها :-

- وجود اتجاهات سلبية لدى العاملين نتيجة عدم رضاهم عن العمل .
- وجود بعض التهديدات الاقتصادية بالبيئة المحلية نتيجة تضخم وتزايد الأسعار ونقص التمويل إلى جانب التغير المستمر في احتياجات المستفيدين من النشاط الرياضي .

- وجود بعض القيود التشريعية بالقانون .
- وجود العديد من التغيرات على الصعيد الدولي والمحلي والتي منها الاحتراف الرياضي واقتصاديات السوق الرياضي وغيرها من المتغيرات العالمية .

• متغيرات البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) :

ولأهمية هذا التحليل أوجه عديدة فهو يسهم فى تحديد إمكانيات المؤسسة الرياضية من خلال تحديد مواطن القوة والضعف قبل التخطيط ومن جهة أخرى فهو يسهم فى كسب تأييد العاملين بالمؤسسة الرياضية للنظام الجديد لإدراكهم بالحاجة إلى التغير فى ضوء ما يسفر عنه من نتائج ، كما أن نتائج هذا التحليل يمكن استخدامها فى تقييم نظام إدارة الموارد البشرية في ضوء المتغيرات المعاصرة بعد إدخاله المؤسسة الرياضية بمقارنة نتائج الأداء بها وتحديد القيمة المضافة للأداء .

وفى ضوء التحليل السابق لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية يمكن تحديد كلاً من رسالة المؤسسة الرياضية وأهدافها وأهداف إدارة الموارد البشرية وفيما يلي توضيح لهذه الجوانب :-

تحديد رسالة المؤسسة الرياضية :

حيث إن رسالة المؤسسة الرياضية تعبر عن ما ينبغي أن تكون عليه فى المستقبل فإنها رهينةً بقدرة الإدارة العليا على استقراء الواقع والتنبؤ بالمستقبل ، وتتمثل رسالة المؤسسة الرياضية فيما يلي :

- الإيمان بإمكانية تحويل المؤسسة الرياضية فى المستقبل إلى مؤسسة ذات سمعة طيبة ومحترفة ، تحظى بثقة المجتمع والاعتراف بوجودها وقدرتها على المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي .

- العمل من أجل تحسين وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية ، لتحقيق أعلى مستوى من الجودة بمخرجاته فى ضوء معايير الأداء المحلية والعالمية .

ويجب أن تكون هذه الرسالة مرنة وقادره على مواجهة رفض العاملين بالمؤسسة الرياضية لها وكذلك العمل على تعديلها وتحسينها على أن يكون لها ثبات نسبي لمدة لا تقل عن 5 سنوات .

1. تحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة :

تتعدد مصادر صياغة الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة حيث يجب التوفيق بين أهداف المؤسسة الرياضية وأهداف العاملين بها من جهة وبين أهداف المتغيرات المعاصرة كمحددات لإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى .

■ **ويمكن إقتراح مجموعة من الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة:-**

- وجود استراتيجية لتدبير الموارد البشرية والاستقطاب.

- وجود استراتيجية للتدريب وتطوير العاملين .

- وجود استراتيجية للتطوير التنظيمي .

- وجود استراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي .

- وجود استراتيجية للتحفيز .

- وجود استراتيجية للبحوث والتطوير .

- وجود استراتيجية للمراجعة الشاملة وتقييم الأداء .

- وجود استراتيجية لتمكين العاملين .

2. تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية :

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية في الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في ضوء أهداف ورسالة المؤسسة الرياضية والتي تحددها الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية ، وأن ترتبط بها وتكون قائمة على المتغيرات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الرياضية .

■ **ويمكن إقتراح مجموعة من الأهداف لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية:**

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية .

- استقطاب واختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية .

- تأهيل وتدريب العاملين بما يتواءم مع المتطلبات الوظيفية والتغيرات التي تطرأ على مجال العمل والساحة الرياضية .

- تقييم أداء العاملين بناءً على أسس علمية وموضوعية واستخدام نتائج هذه العملية في الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية .
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين بالمؤسسة الرياضية من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير .
- تحفيز العاملين على تقديم أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية التي يعملون بها .
- تنمية العلاقات الطيبة بين جميع العاملين بالمؤسسة الرياضية على اختلاف مستوياتهم .
- تحقيق التعاون بين العاملين بالإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية .

آليات استيفاء النموذج المقترح

ويمكن توضيح آليات استيفاء النموذج المقترح في تحقيق أهدافه من خلال النقاط التالية والتي تتمثل في أن :

1. تحدد الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية رسالة المؤسسة وهذه الرسالة التي تجسد غرض المؤسسة الرياضية ويتفرع عن هذه الرسالة أهدافها الاستراتيجية ، أي أن الأهداف طويلة المدى التي يحددها مديرو إدارة الموارد البشرية تتمثل في وجود استراتيجية لتدبير الموارد البشرية والاستقطاب ، واستراتيجية للتدريب وتطوير العاملين ، واستراتيجية للتطوير التنظيمي ، واستراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي ، واستراتيجية للتحفيز ، واستراتيجية للبحوث والتطوير ، واستراتيجية للمراجعة الشاملة وتقييم الأداء ، واستراتيجية لتمكين العاملين ، بما يؤدي للإستفادة من الفرص بالبيئة الخارجية وتقليل التهديدات والتحديات التي تقابلها. وهذا يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
2. وجوب إدراك الإدارة العليا بالمؤسسة الرياضية بأهمية وجود ارتباط وتكامل عالي بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا عن طريق الربط بين الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والخطط الاستراتيجية للإدارة العليا للمؤسسة .
3. وجود تنسيق عالي بين أهداف إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بالمؤسسة الرياضية ، مما يؤدي إلى إزالة المثبطات والعوامل المعاكسة التي تقابل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية ، وإضافة قوى دافعة لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية .

4. يجب التخلص من المثبطات والعوامل المعيقة القائمة حالياً كمطلب أدنى في الأجل القصير ، وذلك لتهيئة المؤسسة الرياضية لخطوة متقدمة نحو الاندماج مع المؤسسات الرياضية عالمياً .

5. بعد التخلص من هذه المثبطات والعوامل المعاكسة ، ينبغي إضافة قوى دافعة أهمها :

- تطبيق بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الرياضية مثال : إدارة المعرفة ، والمنظمة المتعلمة وبطاقة الأداء المتوازن .
- مراعاة العوامل الموقفية لكل مؤسسة بالاستفادة من فرص البيئة الخارجية ، ونقاط القوة الداخلية بالمؤسسة الرياضية .
- إعادة صياغة استراتيجية استخدام الموارد البشرية آخذاً في الاعتبار واقع التقدم التكنولوجي .
- تبني نظم للاختيار والتعيين تقوم على استقطاب المواهب والكفاءات التي تقابل احتياجات سوق العمل الرياضي ، مع رعاية هذه الكفاءات من خلال برامج التدريب للاحتفاظ بهم ؛ هذا بالإضافة إلى صيانة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي لهم ، وذلك لخلق بيئة ابتكارية تدعم القدرات التنافسية لهذه المؤسسة الرياضية .
- الاستفادة من تجارب المنظمات الرياضية الناجحة والرائدة في تبني برامج وسياسات موارد بشرية متطورة وغير تقليدية ، مثل تكوين فرق العمل ، وإعادة الهيكلة .
- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية ، وذلك بتحويل بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات آلية تتم بواسطة الحاسبات الآلية (مثل الاستقطاب الإلكتروني عن طريق الإنترنت ، والتدريب عن بعد ، ونظم معلومات لإدارة الموارد البشرية باستخدام الحاسب) .
- الاهتمام بالتدريب والتنمية المستدامة ، وإعداد العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية ، والإدارات الأخرى بما يتلاءم مع تزايد الأعباء الملقة عليهم في ظل المتغيرات المعاصرة .
- مراعاة العوامل الموقفية لكل مؤسسة بما يتناسب ويتلاءم معه من إضافة قوة دافعة لها ، وتقليل العوامل المعاكسة والآثار السلبية عليها .

مزايا النموذج المقترح

1. تكوين موارد بشرية بالمؤسسة الرياضية تواكب التغيرات الرياضية العالمية مثل الاحتراف ، والتطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي والعالمي .
2. تغيير مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية ، والاقتناع بالدور الهام الذي تلعبه في الإطار الكلي للمؤسسة .
3. تغيير الدور القيادي للمديرين بالمؤسسة الرياضية في توجيه أعضاء فرق العمل التي يشرفون عليها.
4. حفز العاملين بالمؤسسة الرياضية للأداء المتميز ، وإذكاء المنافسة بينهم ، مع التعاون لرفي الأداء.
5. زيادة إنتاج العاملين بالمؤسسات الرياضية ورفي العمل بها للمستويات العالمية باستخدام التطوير المستمر.

متطلبات تطبيق النموذج المقترح

1. قبول الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية ، ومشاركتها الفعالة حتى تستطيع القيام بدورها .
2. اختيار عناصر متخصصة ومؤهلة من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية والمهارة في الاتصال وحل المشكلات والتفاوض .
3. توافر الموارد المالية اللازمة لنشاط إدارة الموارد البشرية .
4. توعية العاملين بأهمية إدارة الموارد البشرية ، ودورها في نجاح ونمو وتطور المؤسسات الرياضية .
5. التحديد الواضح والدقيق لدور وأهداف إدارة الموارد البشرية ومسئوليتها عن تحقيق التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، واستراتيجية المؤسسة الرياضية وخططها المستقبلية.
6. التميز في إدارة الموارد البشرية يعني الوصول إلى أقصى معدلات الجودة لمقابلة احتياجات العاملين بالمؤسسة الرياضية ، وتحقيق أعلى مستوى من الرضا عن إدارة الموارد البشرية لدى القيادة العليا بالمؤسسة الرياضية والعاملين . ويشترط لتحقيق التميز في إدارة الموارد البشرية الفهم التام لبيئة وثقافة المؤسسة الرياضية والقدرة على التأثير على مراكز القوى بالمؤسسة الرياضية .

المراجع

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- 1 - إبراهيم حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي ، دار النضة ، بيروت ، 2003 م .
- 2 - إبراهيم عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي : الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية 4 – التوجيه " القيادة – التحفيز – الاتصالات وتقويم الأداء في المجال الرياضي " ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2003 م .
- 3 - إبراهيم فهد الغفيلي : ظاهرة الاندماج ضروريات الاقتصاد أم عولمة الاختكار : مجلة الراجحي ، السعودية ، العدد 58 ، يوليو 2000 م .
- 4 - إجلال عبد المنعم حافظ : أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2000 م .
- 5 - أحمد جمعة أحمد محمد : دور الإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية في ترشيد القرارات الاستثمارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، 2001 م .
- 6 - أحمد حسين خليل بدر : تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الإدارية للأخصائي الرياضي بأندية محافظة البحيرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، 2006 م .
- 7 - أحمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الثانية ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ، 1999 م .
- 8 - أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية – منظور القرن الحادي والعشرين ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2000 م .
- 9 - أحمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الثالثة ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ، 2000 م .
- 10 - أحمد سيد مصطفى : المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب المصرية ، القاهرة ، 2001 م .
- 11 - أحمد سيد مصطفى : سلوك الناس في العمل رؤية معاصرة ، الطبعة الثانية ، الناشر المؤلف ، القاهرة ، 2001 م .
- 12 - أحمد سيد مصطفى : المدير العربي في عالم متغير ، الناشر المؤلف ، القاهرة ، 2004 م .
- 13 - أحمد فائق الجندي : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر

- والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000م .
- 14 - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ، 1996 م.
- 15 - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات ، الطبعة السادسة ، مركز التنمية الإدارية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 1997 م .
- 16 - أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 17 - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2000 م .
- 18 - أحمد محمد عبد الحكم : تأثير برنامج مقترح للتنمية الإدارية على تحسين أداء الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، 2006 م.
- 19 - إسلام السيد حسن السيد : تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الجديدة بالتطبيق على قطاع السياحة في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة الفيوم ، 2006 م .
- 20 - إسماعيل إبراهيم جمعه ، : المحاسبية الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000 م .
- 21 - أشرف صبري عزيز : تنمية الموارد البشرية في ضوء المتغيرات المعاصرة من منظور إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا ، 2006 م.
- 22 - أشرف عبد الرحمن محمد : دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005م.
- 23 - السيد عليوة : تنمية مهارات مسؤولي شئون العاملين ، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 م .
- 24 - أمال فاروق السيد : برامج تدريب إداري مقترحة كإحدى أساليب تنمية الأخصائي الرياضي بإدارة رعاية الشباب جامعة الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية، 2004 م.
- 25 - إيمان صابر عبد الرحمن : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لإدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة أبونار

الإسكندرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، 2008م

- 26 - إيمان صالح عبد الفتاح : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة الجلاء ، بورفؤاد ، بورسعيد ، 2007 م .
- 27 - بادي حسيان الدوسري ، : الإدارة في المجال الرياضي ، الكويت ، 2007 م .
- 28 - عبد الله عيد الغصاب : الثروة المعلوماتية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر المعاصر ، بيروت ، 2002 م .
- 29 - بهاء شاهين : العولمة والتجارة الإلكترونية رؤية إسلامية ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2000 م .
- 30 - ثابت عبد الرحمن إدريس : المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2000 م .
- 31 - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2003 م .
- 32 - حامد أحمد رمضان بدر : السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1999 .
- 33 - حسن أحمد الشافعي : التخطيط للقوى العاملة "الموارد البشرية" في المؤسسات الرياضية ، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2003 م .
- 34 - حسن أحمد الشافعي ، : المداخل المعاصرة في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضة ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2007 م .
- 35 - حماده عيد نوار العنتبلي : نموذج مقترح لإدارة الموارد البشرية في ضوء المتغيرات المعاصرة (العولمة - التطور التكنولوجي - التطوير التنظيمي) بإدارات التخطيط ببعض مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، 2012 م .
- 36 - خالد محمد حنفي ربيعي : تقويم أساليب إدارة الموارد البشرية لزيادة فعالية إعادة هندسة الإدارة "نموذج مقترح للتطبيق بالبنوك الإسلامية" ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2008 م .
- 37 - خالد عبد الرحمن مطر : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، الدار

- الجامعية الأولى ، القاهرة ، 2001 م .
- 38 - خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002 م .
- 39 - دوجلاس ك . سميث : إدارة تغيير الأفراد والأداء ، كيف ؟ ، ترجمة : عبد الحكم أحمد الخزامي ، الطبعة الثانية ، إيتراك ، القاهرة ، 2004 م .
- 40 - راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 م .
- 41 - راوية محمد حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2002 م .
- 42 - راوية محمد حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2002 م .
- 43 - راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 م .
- 44 - رجاء وحيد دويدر : البحث العلمي – أساسيات ، النظرية وممارستها العلمية ، دار الفكر المعاصر ، بيروت ، لبنان ، 2000 م .
- 45 - رفعت عبد الحليم الفاعوري : إدارة الإبداع التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 م .
- 46 - زكي محمد هاشم : تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 .
- 47 - سالم محمد سالم : الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، السلسلة الأولى ، العدد (23) ، السعودية 1997 م .
- 48 - سعود بن محمد النمر وآخرون : الإدارة العامة – الأسس والوظائف ، الطبعة الرابعة ، الرياض ، 1997 م .
- 49 - سهير صفوت عبد الجيد : القضايا النظرية لفكر العولمة مع دراسة لواقع الثقافة المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 2007 م .
- 50 - سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 1999 م .
- 51 - سيد الهواري : خصائص منظمة القرن الـ 21 – سبعة محاور للتغيير ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2005 م .
- 52 - سيد محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي ، كلية التجارة بالإسماعيلية للدراسات العليا والبحوث ، جامعة قناة السويس ، 2005 م .

- 53 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية والمنظمات ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2001 م .
- 54 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 م .
- 55 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 م .
- 56 - صوفيا فؤاد إبراهيم حبشي : التخطيط للموارد البشرية والمادية في إدارة النشاط الداخلي لمدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، 2005 م .
- 57 - طارق طه : نظم المعلومات والحاسبات الآلية (من منظور إداري معاصر) ، الطبعة الثانية ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2003 م .
- 58 - عارف بن ماطل الجريد : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2007 م .
- 59 - عادل حسن سيد : خطة مقترحة لتأهيل وتدريب الأخصائي الرياضي بقطاع الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية في ظل العولمة ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون الرياضة ، العدد السادس عشر ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، مارس 2003 م .
- 60 - عاطف السيد : العولمة في ميزان الفكر ، دراسة تحليلية ، مطبعة الانتصار ، الإسكندرية ، 2001 م .
- 61 - عامر إبراهيم قنديلجي : المعجم الموسوعي لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2003 م .
- 62 - عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السامرائي : تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ، الوراق ، عمان ، الأردن ، 2002 م .
- 63 - عبد الحكم أحمد الخزامي : إدارة الموارد البشرية – إلى أين ، التحديات – التجارب – التطلعات ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2003 م .
- 64 - عبد الحميد شرف : الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الثانية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2002 م .
- 65 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : نظم المعلومات الإدارية – الأسس والمبادئ ، بدون

- ناشر ، 2004 م .
- 66 - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم : إدارة المستقبل في المنظمات الرياضية ، دراسة تطبيقية في منظمات قطاع الأعمال ، القاهرة ، 1999 م .
- 67 - عبد الحي مرعي ، كمال : بحوث العمليات في المحاسبه ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2000 م .
- 68 - عبد الشافي محمد أبو العنين : نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية ، القاهرة ، 1994 م .
- 69 - عبد العزيز أبو نبعة : المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار مجدلاوي للتوزيع والنشر ، عمان ، الأردن ، 2001 م .
- 70 - عبد الله أمين محمود جماعة : أصول الإدارة – مبادئ وأسس علمية ، القاهرة ، 2002 م .
- 71 - عفاف عبد المنعم درويش : تكنولوجيا إدارة المؤسسات الرياضية (المعلومات ، اتخاذ القرار ، الاتصال ، التوثيق ، المتابعة الرقابة ، التعاملات) ، الطبعة الأولى ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 2009 م .
- 72 - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار الغريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 م .
- 73 - علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 م .
- 74 - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي) ، دار الغريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2008 م .
- 75 - علي شريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 م .
- 76 - على محمد عبد الوهاب : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2001 م .
- 77 - عمر عبد الفتاح أحمد خليل : التخطيط لتنمية الموارد البشرية بإدارة النشاط الرياضي لرعاية الشباب بجامعة طنطا ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2008 م .
- 78 - فؤاد عبد الهادي إبراهيم : دور التدريب في تأهيل الموارد البشرية في ظل العولمة - دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2001 م .
- 79 - فوزية عيد أحمد مبروك : مدى استخدام التكنولوجيا في بنوك القطاع العام التجارية المصرية ، مجلة الدراسات والبحوث التجارية ، كلية التجارة (فرع بنها) ، جامعة الزقازيق

- ، العدد الثاني ، 1998 م
- 80 - كمال الدين درويش ، : موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ، المجلد الأول "الجودة والعولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة" ، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004م.
- 81 - كمال الدين درويش ، : موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ، المجلد الثاني "التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي القاهرة ، 2004 م .
- 82 - محسن أحمد الخضيرى : العولمة "مقدمة في فكر واقتصاد عصر اللا دولة" ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999 م .
- 83 - محسن أحمد الخضيرى : العولمة الاحتجاجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
- 84 - محمد السعيد خشبة : سلسلة الحاسبات الإلكترونية وتخطيط البرامج ، دار الإشعاع للنشر ، القاهرة ، 1996 م .
- 85 - محمد جمال الدين درويش : التخطيط للمجتمع المعلوماتي ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 2000 م .
- 86 - محمد ربيع زناتي وآخرون : السلوك التنظيمي ، الطبعة الثانية ، دار الشروق ، القاهرة ، 2004 م .
- 87 - محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2003 م .
- 88 - محمد سيد أحمد عبد المتعال ، : إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، الرياض ، 2004 م .
- 89 - محمد طلعت أبو المعاطي : بناء استراتيجية لبرامج التنمية الإدارية للمدربين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2001 م .
- 90 - محمد عبد الغنى حسن هلال : مهارات إدارة الأداء – مهارات تطوير الأداء ، الطبعة الثانية ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 1999 .
- 91 - محمد عطية خميس : عمليات تكنولوجيا المعلومات ، دار الحكمة ، القاهرة ، 2003 م .
- 92 - محمد نجيب صبري محمود : انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث الإتجاهات الحديثة في الإدارة ، القاهرة 8 – 9 فبراير ، 2001 م .
- 93 - محمود أحمد الخطيب : العولمة وإدارة الموارد البشرية والدلالات الضمنية المصرية ، المؤتمر العلمي السنوي – الإتجاهات

- 94 - محمود عبد السلام عمر : الحديثة في إدارة الأعمال ، 6 - 7 إبريل 2000 م.
التطورات الاقتصادية العالمية والمحلية وانعكاساتها
على القطاع المصرفي ، ندوة عن الاندماج المصرفي
في مصر ، معهد الدراسات المصرفية ، القاهرة ،
يناير 2001 م .
- 95 - مركز القرار للاستشارات : تنمية مهارات مسؤولي شئون العاملين ، مركز القرار
للاستشارات ، القاهرة ، 2000 م .
- 96 - مصطفى حسن حبشي محمد : نموذج مقترح لإدارة نظم المعلومات في بعض الأندية
الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراة
غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة
الإسكندرية ، 2008 م .
- 97 - مصطفى محمد أحمد : أثر تكنولوجيا المعلومات في فعالية سياسات إدارة
الموارد البشرية بالبنوك التجارية في مصر ، رسالة
دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة
المنصورة ، 2007 م .
- 98 - مصطفى مرتضى علي محمود : العولمة والتحديات المفروضة على المجتمعات
العربية ، دراسة ميدانية وتحليلية لرؤى الأكاديميين
العرب ، حوليات آداب عين شمس ، المجلد 30 ،
إبريل - يونيو ، العدد 2 ، 2002 م .
- 99 - مصطفى نجيب شاوش : إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، دار الشروق ،
1996م .
- 100 - مصطفى نجيب شاوش : إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار الشروق
للنشر والتوزيع ، ط3 ، عمان ، 2000 م .
- 101 - معتز مصطفى عبد الجواد : شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية ،
الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ،
الإسكندرية ، 2006 م .
- 102 - نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،
القاهرة ، 2000 م .
- 103 - نادي أحمد علي عبد المجيد : استراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية المعنية
بإعداد البطل الأولمبي في جمهورية مصر العربية ،
رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية
للبنات ، جامعة الإسكندرية ، 2007 م .
- 104 - نادية العارف : التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية ،
الإسكندرية ، 2003 م .
- 105 - نجلاء حسن جمعة أحمد : تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسة بعض سياسات
الموارد البشرية "دراسة ميدانية" ، رسالة ماجستير
غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة

- السويس ، 2005 م .
- 106 - وحيد بن أحمد الهندي : تطوير المنظمات – تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة ، ترجمة كتاب كلا من وندك فرنش – سيسل بيل جونير ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، 2000 م .
- 107 - ياسر أحمد عربيات : المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 م .
- 108 - يوسف بن محمد القبلان : ثقافات إدارية – التخطيط والتطوير الإداري ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية ، العدد الثالث ، 2000 م .
- 109 - يوسف شرارة : مشكلات القرن الحادي والعشرين والعلاقات الدولية ، مهرجان القراءة للجميع ، مكتبة الأسرة ، 2005 م .

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 110 - Alison J. : _Managing Our Human Resources: A Review of Organizational Behavior in Sport , Sport Management Review, 1998, 1, 1–24 .
- 111 - Barbara Walf : What Global Language , The Atlantic magazine , Nov. , 2002 .
- 112 - Berger , C. , : Training and instructional design , University of Com , R. Michigan , October , 18 , 1996 .
- 113 - Bryan L. Live : Management and people in banking , 2nd ed ; London , The institute of bankers , 2002 .
- 114 - C. Kenneth : Management Information Systems , Prentice Hall , Laudon , Jane New Jersey , USA , 9th ed, 2006 .
- 115 - Daft , R. L. : Management , 5th Edi. The Dryden Press , U.S.A. , 2000 .
- 116 - Dessler G, : Human Resource Management , 8th ed. , N. J. ; Prentice Hall , 1999
- 117 - Dexin, : Study on Optimum Human Resources management of Sports Universities , 2010 Chinese Control and Decision Conference , 2010 .

- 118 - Graham : Volunteer Management Practices and Volunteer
Cuskelly , Tracy Retention: A Human Resource Management
Taylor , Russell Approach , Sport Management Review, 2006,9, 141-
Hoye , Simon 163.
- 119 - Hai Ren , PHD : Globalization and cultural Diversification of
Olympic movement
<http://www.e2008.ORG/rendanews/displaynews.asp>.
, 2004 .
- 120 - James , H. : The Globalization Sun dorm transformation , and
resistance , Princeton university press , 2000 .
- 121 - James A.O'Brien : Management Information Systems , McGraw- Hill
Irwin , New York , USA , 5th ed , 2002.
- 122 - James D. : The art Of T.Q.M , Quality Progress , July 1995.
Corrigan
- 123 - John , M : Human Resource Management , Irwin MC Graw-
Hill , Boston , 1998 .
- 124 - Jon Smith : Continuing professional development and work
place leering human resources development –
strategic imperative , Leprosy management, 2003 .
- 125 - Kim , P. : Globalization Of Human Resource Management , A
Cross-Cultural Perspective for the public sector ,
public personal management , Vol. 28 , No. 2 ,
Summer 1999 .
- 126 - Linda Maud : An Introduction to Human Resource Management ;
Theory and practice , 1st ed. ; N. Y. Palgrave , 2001 .
- 127 - Loudon, K. and : Management Information System ; New Approach
Loudon, J. to organization and technology , N . Y. ; Prentice
Hall-Inc , 2001 .
- 128 - Margart : Classroom computer climate , Teacher reflections
Robertson et al and re-envisioning pedagogy in Australian schools ,
Australasian journal of educational technology , Vol.
(20) , No. (3) , 2004 .

- 129 - Maynard and : The Fourth Wave : Business in the 21th century .
mehtens San Francis Co. , Better , Koehler Publishers , 1996 .
- 130 - Michael : Human Resource Management Practice , kogan
Armstrong Page Limited , great Britain ,8th ed , 2001.
- 131 - Mohrman, S.A : Transforming The Human Resource Fuction , HRM
& Lawler , E.E. , Vol. 36 , No , 1 , 1997 .
- 132 - MoorHead , G. : Organizational Behavior , 4th Ed. , Houghton
& Rickey , G. Mifflin Company , London , 1995 .
- 133 - Mortin Mc : exploring strategic maturity in H R D rhetoric
Crockerol aspiration or reality , Journal of European industrial
training , V.24 n.8 , 2000 .
- 134 - Nagarajan : Individualism/Collectivism Orientations and
Ramamoorthy , Reactions Toward Alternative Human Resource
Stephen . Carroll Management Practices , Human Relations, 1998,
Volume 51, Number 5, Pages 571-588 .
- 135 - Paul Hirst , : Globalization in Question , The International
Grham Economy and The possibilities of Governance ,
Thompson Polity Press , London , 1998 .
- 136 - Pinnington , A. , : Introduction to Human resource management ,
Edwards , T. Oxford University press , new York , 2000 .
- 137 - Pufing Vong : Globalization is everywhere every where a mixed
blessing , article <http://ne./view-article.html>,fun2004.
- 138 - R.Wayne Mondy : Human Resource Management , Pearson , New
, Robert M.Noel Jersey , USA , 9th ed , 2005 .
- 139 - Raymond A. , : Human Resource Management , Gaining a
John R. and Competitive advantage , MC Graw-Hill Irwin , New
Patrick York , 2002 .
- 140 - Scullion H. , : International Human Resource Management ,
Routledge , London , 2005 .
- 141 - Shenkar , O. : Global Perspective Of Human Resource
Management , Prentice Hall , England , 1995 .
- 142 - Stegar , mafred : Globalism The New Market Ideology , New York ,

- Norton , 2002 .
- 143 - Stephen Haag , : Management Information Systems for the
Maeve Information Age , McGraw-Hill Irwin , New York ,
Cummings , USA , 3rd ed , 2002 .
Donald
J.McCubbrey
 - 144 - Surujlal, : Human resources management of professional sports
Jhalukpreya coaches in South Africa , [Department of Sport & Movement Studies](#) , 27-Oct-2008 .
 - 145 - Susan Meisinger : Strategic HR Means Translating Plans Into Action
From The President – Human Resource
Management , HR Magazine , March , 2003 .
 - 146 - Teresa Torres- : Encyclopedia of Human Resource Information
Coronas , Mario Systems : Challenges in e-HRM , IGI Global ,
Arias-Oliva , Hershey , USA , [www.books. google.com](http://www.books.google.com) , 2009
 - 147 - Terry L. , : Personnel/Human Resource Management ,
Michael D. Macmillan Publishing Company , New York , 1993 .
 - 148 - Thomas Dawson : Globalization , The transition Economies , and the
IMF ,
<http://www.imf.org/external/np/speeches/2003.htm>.
 - 149 - Tracy Taylor , : Exploring Human Resource Management Practices
Peter McGraw in Nonprofit Sport Organizations , Sport
Management Review, 2006,9,229-251
 - 150 - Tucker , Marcie : A case Study : The impact Of a strategic planning
, Semerad process on the organizational administrative culture
within a regional two – year community c, 2002 .
 - 151 - Tyson , S. : Human Resource strategy , Towards a General
Theory of Human Resource Management , PITMAN
Publications , London , 1995 .
 - 152 - Uirich , D : Human Resource Of The future : conclusion and
Observations , Human Resource Management , Vol.
36 , No 1 , 1997 .

- 153 - William I, : Promoting Plyarchy Globalization , Cambridge
Robinson University Press , 2004 .
- 154 - William,Pamela. : Strategic Human Resource Management , Harcout
, Kacmar K. Brace College Publishers , USA , 1996 .
- 155 - Yeung , A. & : Adding value Through Human Resource
Berman , B. Measurement to Drive Business Performance ,
Human Resource Management , No. 3 , 1999 .

وَاللَّهُ لَمَّا تَوَفَّيْتُمْ