



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمارثليجي الأغواط

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



مطبوعة بعنوان:

# الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

المقياس الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

المستوى السنة الثانية ماستر

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

من إعداد الدكتور: بن عروس محمد

السنة الجامعية: 2025/2024

من بين المقاييس الحديثة التي اعتمدت في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية مقياس الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والذي يعتبر كأحد المقاييس الأساسية المرتبطة بتخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية حيث يعتبر تكملة لمقياس تسيير الموارد البشرية الذي هو الأساس في التخصص

فالأهمية الكبيرة لهذا المقياس تتجلى أهدافه بوضوح من خلال محاوره التي تغطي جميع الجوانب العلمية والمعرفية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى المستجدات الناتجة عن الدراسات والبحوث المتجددة التي تهتم بهذا الجانب من الفكر الإداري، فلا عجب أنه أصبح من المؤكد لدى المتخصصين أن أي مؤسسة مهما كان نوعها وتوجهها، بغض النظر عن مجالها، لا يمكن أن تحقق الاستقرار والتطور إلا بوجود موارد بشرية فعالة وكفؤة. لذا تحتاج هذه الموارد إلى إدارة متخصصة، والتي بدورها تتطلب مجموعة من الوظائف والاستراتيجيات الضرورية.

إن هذه المبررات العلمية والمعرفية والتطبيقية جعلت من إدراج استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إطار علمي أمراً ضرورياً، مما يستدعي تطبيقها في مجالات علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. حيث تعتبر هذه المجالات من أبرز التخصصات التي تؤثر في الحياة الإنسانية بمختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مما يعزز الحاجة إلى تفرعها إلى تخصصات مثل تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية، حيث أصبحت المنشآت الرياضية التي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير الأنشطة البدنية وتعزيز الحياة الصحية في المجتمع. فهي تمثل البنية التحتية اللازمة لاستضافة مختلف الفعاليات الرياضية، بدءاً من البطولات المحلية إلى المنافسات العالمية. وتشمل هذه المنشآت الملاعب، الصالات الرياضية، المسابح، ومراكز التدريب، وكلها مصممة لتلبية احتياجات الرياضيين والممارسين والهواة. والتي تعتبر جزءاً مهماً من المجتمع من خلال استقطابها لمختلف فئات المجتمع عبر فعاليات ومنافسات رياضية.

للتذكير يعتبر مقياس تسيير الموارد البشرية من المقاييس الأساسية في مجال إدارة الأعمال، حيث يُعنى بدراسة الأساليب والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة العنصر البشري داخل المؤسسات. يهدف هذا المقياس إلى تزويد الطلبة بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم أهمية الموارد البشرية كعنصر استراتيجي يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات ونجاحها.

يتناول مقياس تسيير الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الموضوعات، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، توظيف الأفراد، تقييم الأداء، تطوير المهارات، وتحفيز الموظفين. كما يستعرض الأساليب الحديثة في إدارة الفرق، وتعزيز الثقافة التنظيمية، مما يساهم في تحسين فعالية العمل الجماعي ويعزز من روح الفريق داخل المؤسسة.

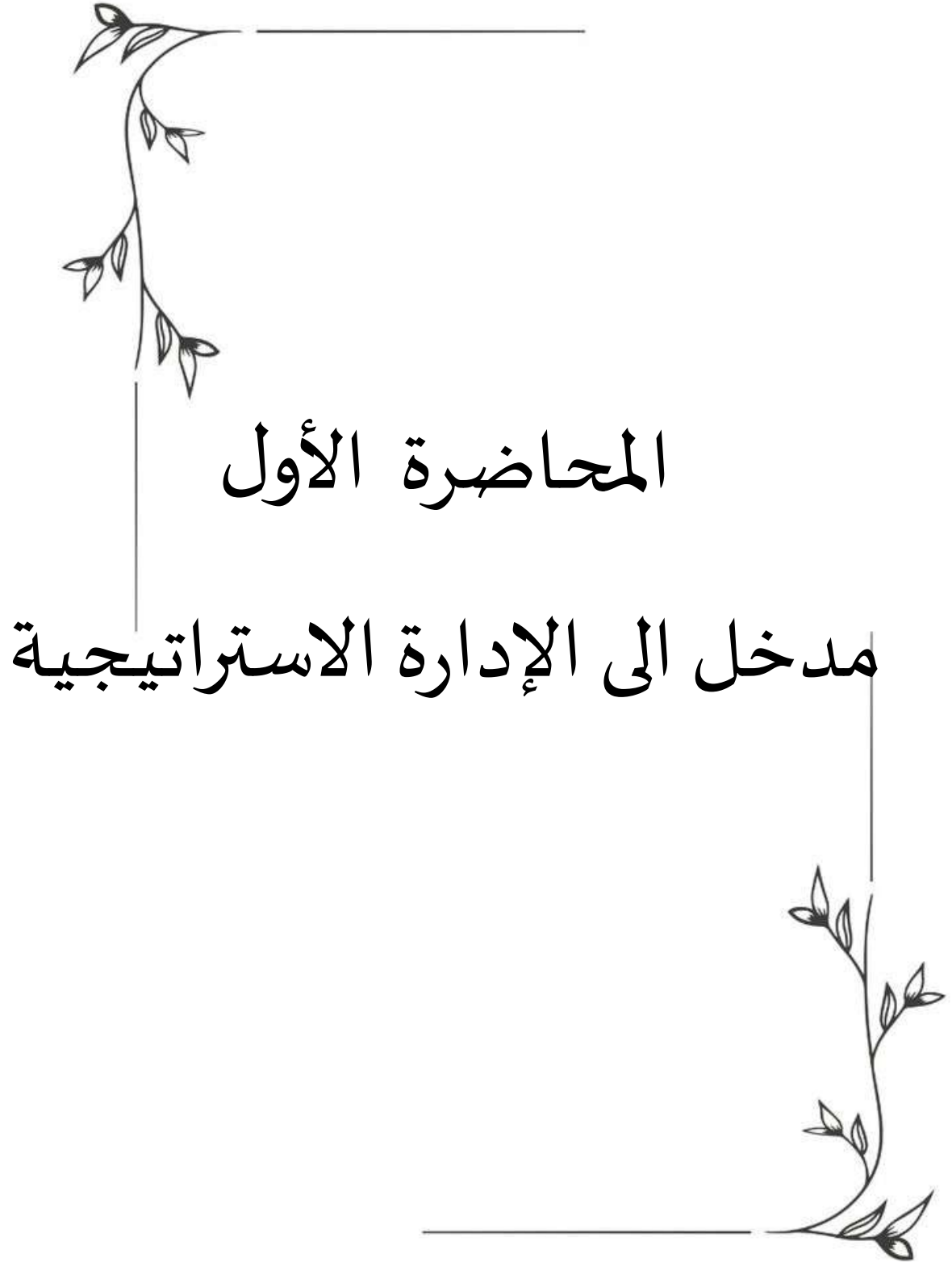
يكتسب المقياس أهمية خاصة في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل، مما يتطلب من القائمين على إدارة الموارد البشرية التكيف مع هذه التغيرات وابتكار استراتيجيات جديدة. لذلك، يُعتبر هذا المقياس أداة ضرورية لإعداد مختصين قادرين على التعامل مع التحديات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

من خلال دراسة هذا المقياس، يكتسب الطلبة فهماً عميقاً لأهمية العنصر البشري في تحقيق النجاح المؤسسي، مما يساهم في تعزيز قدراتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة في مجال الموارد البشرية.

1	المحاضرة الأول.....
1	مدخل الى الإدارة الاستراتيجية.....
2	تمهيد.....
2	1.تعريف الادارة الاستراتيجية.....
2	1.1 مفهوم الاستراتيجية:.....
3	1.2 الإدارة الاستراتيجية:.....
5	2.أهمية الادارة الاستراتيجية.....
5	3.أهداف الإدارة الاستراتيجية.....
7	4.مراحل الادارة الاستراتيجية.....
9	5.التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.....
11	المحاضرة الثانية.....
11	مدخل الى الإدارة الالكترونية.....
12	تمهيد.....
12	1.انشأة الإدارة الإلكترونية.....
15	2. تعريف الإدارة الإلكترونية.....
18	3.عناصر الإدارة الإلكترونية.....
24	4. خصائص الإدارة الإلكترونية.....
27	المحاضرة الثالثة.....
27	إدارة الجودة الشاملة.....
28	1.مفهومى الجودة والجودة الشاملة:.....
29	2- نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة :.....
40	3-مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:.....
41	4-فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:.....
43	5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:.....
47	المحاضرة الرابعة.....
47	إدارة المعرفة والموارد البشرية.....
48	1.مفهوم إدارة المعرفة.....

48	2. نشأة إدارة المعرفة وتطورها
50	3. أهمية إدارة المعرفة:
53	4. أهداف إدارة المعرفة:
57	5. عناصر إدارة المعرفة:
57	6. وظائف إدارة المعرفة:
60	7. عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وفشلها:
64	8. إدارة المعرفة ودورها في تنمية وقدرات المورد البشري ...
64	1.8 عملية التدفق المعرفي في إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة:
66	2.8 متطلبات تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة ودورها:
69	3.8 دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية واستراتيجياتها:
72	المحاضرة الخامسة.....
72	العدالة التنظيمية.....
73	1. مفهوم العدالة التنظيمية
74	2. أهمية العدالة التنظيمية
75	3. مقومات ومبادئ العدالة التنظيمية
81	4. نظريات العدالة التنظيمية
88	5. أنواع العدالة التنظيمية
97	المحاضرة السادسة
97	التطوير التنظيمي_ والموارد البشرية
98	1. تعريف التطوير التنظيمي
98	2. أهداف التطوير التنظيمي:
99	3. مراحل التطوير التنظيمي:
101	4. عناصر التطوير التنظيمي:
102	5. أساليب التطوير التنظيمي:
103	6. شبكات التطوير التنظيمي:
104	7. أنواع التطوير التنظيمي:
105	المحاضرة السابعة.....
105	التغير التنظيمي.....

106	1. مفهوم التغيير التنظيمي:
107	2. أسباب التغيير التنظيمي:
111	3. أهداف التغيير التنظيمي:
111	4. مجالات التغيير التنظيمي:
113	5. عوامل نجاح التغيير التنظيمي:
115	المحاضرة الثامنة
115	التدريب الالكتروني
116	1. مفهوم التدريب الالكتروني:
117	2. أنواع التدريب / التعليم الإلكتروني
118	3. أهمية التدريب الإلكتروني: ...
119	4. أهداف التدريب الإلكتروني:
120	5- خصائص التدريب الإلكتروني:
121	6- مبررات ومسوغات التدريب الإلكتروني:
122	7- مزايا وفوائد التدريب الالكتروني:
124	8- سلبيات التدريب الالكتروني:
125	9- مراحل الانتقال من التدريب التقليدي الي التدريب الإلكتروني
126	10- متطلبات تطبيق التدريب الإلكتروني:
127	11- بناء التدريب الإلكتروني
136	المحاضرة التاسعة
136	مدخل الى الذكاء الاصطناعي
136	والرقمنة في الإدارة الرياضية
137	1. تعريف الذكاء الاصطناعي
138	2. خصائص الذكاء الاصطناعي
139	3. أهداف الذكاء الاصطناعي
143	4. الرقمنة في المجال الرياضي أنموذجا
161	
161	الخاتمة
163	قائمة المراجع

A decorative border consisting of thin black lines forming a rectangular frame. The corners are adorned with stylized floral and leaf motifs. The top-left corner has a branch with leaves extending upwards and to the left. The bottom-right corner has a branch with leaves extending downwards and to the right.

# المحاضرة الأول

## مدخل الى الإدارة الاستراتيجية

## تمهيد

إن التطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات أوضح الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور لأن الإدارة الحالية التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للمنظمات على اختلاف انشطتها كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطريقته تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمة

تمثل الإدارة الاستراتيجية موضوعاً حديثاً من مواضيع اداره الاعمال التي تتميز بتطور السريع على مدى سنوات العشرين الماضية حيث تنظر الإدارة الاستراتيجية الى المؤسسة بوصفه واحده كليه وتسعى الى معرفة أسباب ازدهار بعض المؤسسات حيث تركز الإدارة على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه ادارة المؤسسة على المدى البعيد وتحاول وضع حلول لها وتسمى بالقرارات الاستراتيجية وتوضح الأدبيات الحديثة في اداره الاعمال عن المدراء الى اداره مؤسساتهم استراتيجياً وذلك للتخلي عن الاسلوب التقليدي في الإدارة بأسلوب يتيح لها تطلع الى المستقبل.

## 1. تعريف الادارة الاستراتيجية

## 1.1 مفهوم الاستراتيجية:

للاستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمختصين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة استراتيجية بأنها خطه او سبيل للعمل وفقاً لوجهه النظر فان الاستراتيجية هي " خطط انشطه المنظمة التي يتم وضعها بطريقه من التوافق بين رساله المنظمة واهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وهذا كفاءات عالية" حيث يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الجيش<sup>1</sup> حيث كانت تعني الخطة التي

<sup>1</sup> محمد أحمد عوافر، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ن الإسكندرية، 2000، ص03.

توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء وعندما انتقلت كلمة الإستراتيجية إلى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريبا .

- فالاستراتيجية خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين أي هزيمتهم في السوق. وتعددت التعاريف الخاصة بالاستراتيجية:<sup>2</sup>

قد تعرف على أنها عمليات اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.

وينظر اليها ويراهما (Brawn a comon) هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة او هدف محدد ومن ثم اختيار البديل المناسب حيث يمكن ان نراها تصور لما تريد ان تكون عليه في المستقبل وليس كيفية اصول المنظمة الى هذا الوضع

## 1.2 الإدارة الاستراتيجية:

تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها اطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن اطار المنظمة وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المنظمة وبيئتها وبما ينعكس ايجابيا على تحسين كل من مركزها وادائها الاستراتيجي حيث يراها (ابو قحف 1992) فانه يعرف الإدارة الاستراتيجية بانها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا في تحديد التوجهات طويلة الاجل وكذلك الاداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب المستمر للاستراتيجية الموضوع .

ويرى (كوتل 1980 ) بانها عملية تنميه وصيغه العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنميه او تحديد رساله واهداف واستراتيجيات نمو وخطط محافظة الاعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.

إن اصطلاح الإدارة الإستراتيجية يعني قيام الإدارة العليا في المنظمة بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها على مستوى المنظمة

عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كيلوبيت للطباعة والكمبيوتر، مصر ، 1999 ، ص2.04

ككل ومثل هذه النتائج يمكن في النهاية بلورتها في ثلاث كلمات أساسية وهي: الربحية، النمو والبقاء<sup>3</sup>

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة وتطوير الخطط والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. تتضمن هذه العملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتقييم القدرات والموارد، ووضع استراتيجيات تنافسية<sup>4</sup>.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية يمكن أن تكون الإستراتيجية "فن" كما هي علم وذلك أثناء تطبيقها وممارستها عمليا في الاشتقاق الروسي، وبشكل دقيق، هناك تمييز مثلا في المجال العسكري بين النظرية العسكرية والعمل العسكري : كل قطاع، وكل مستوى في الحقل العسكري له هذين الجانبين، النظري والعملي إن كل نشاط أو فعل يكون مقادا من خلال القوانين والمبادئ والطرائق، وهذا الفعل أو النشاط يقام أولا من خلال النظرية ثم يأتي الفعل والممارسة ليزيد من غنى النظرية إذا في التخطيط الإستراتيجي لابد من معرفة الكثير نظريا من أجل الحصول على القليل عمليا<sup>5</sup>. فالإدارة الإستراتيجية ماهي إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين هذه المعارف على مستوى المنظمة ككل.

بعض التعريفات المتنوعة للإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتبناها المنظمات لتحديد الأهداف المستقبلية، وتطوير السياسات والخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة البيئة الخارجية والداخلية.

**تعريف مبني على التحليل:** تُعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية تحليل وتقييم مستمرة للقدرات والموارد الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى دراسة العوامل البيئية الخارجية، مثل المنافسة والسوق.

**تعريف قائم على الأداء:** الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحقيق التوافق بين الأهداف والموارد المتاحة.

<sup>3</sup>إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر ، 2000 ، ص 09.

<sup>4</sup> David, F. R, Strategic Management: Concepts and Cases.,2017 ; p 123.

<sup>55</sup> مبروك إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكاتب والمرافق العامة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص 89.

**تعريف ديناميكي:** هي عملية ديناميكية تتطلب مراجعة وتكييف استراتيجيات المنظمة استجابة للتغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

**تعريف من منظور القيادة:** تُعتبر الإدارة الاستراتيجية فناً وعلماً يتعلق بكيفية قيادة المنظمة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها في ظل الظروف المتغيرة.

## 2. أهمية الادارة الاستراتيجية

- يوجه الشركة في التحرك في اتجاه المعين كم يساعد الشركة في ان تصبح استباقية بدلا من رده فعل لجعلها تحلل تصرفات المنافسين وتتخذ الخطوات اللازمة في السوق من اجل التنافس.

- يعمل كأساس لجميع القرارات الرئيسية للمؤسسة

- يحاول اعداد المنظمه للتحديات المستقبلية ولا الدور الرائد في اكتشاف الفرص

- يساعد في تطوير الكفاءات الأساسية والميزة التنفسية مما يساعد في بقاء الاعمال التجارية ونموها

## 3. أهداف الإدارة الاستراتيجية

تحقق عمليه استخدام الإدارة الاستراتيجية كمدخل تحليلي وتشخيصي لا داره الفعاليات والأنشطة والاتخاذ القرارات الاستراتيجية جملة من الفوائد والمزايا يمكن ايجاز البعض منها في ما يلي:

- تساهم في بلوره اطار فكري شمولي واساسي للمنظمة كما تساهم في صياغه وتقييم كل من الاهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.

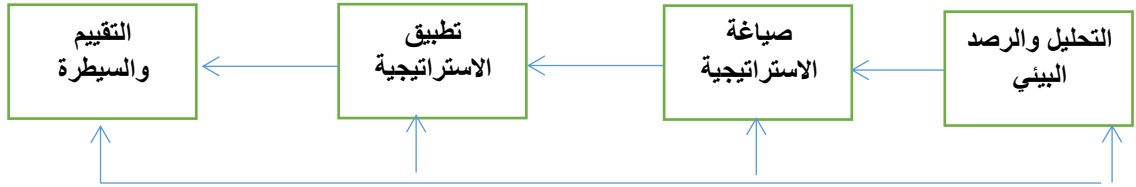
- تساعد في تخصيص الموارد على اوجه على اوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمه حيث يمكن توقع التكلفة والعائد الناجم عن البدائل الاستثمارية المتاحة يمكن تحديد اولويات الاهداف المتعددة والمتداخلة.

- تساعد على توقع العديد من قضايا الاستراتيجية او التغييرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات وبالتالي تكمن ادارة العليا من صياغة الاستراتيجية اللازمة للتعامل مع هذا التغيير<sup>6</sup>
- تساهم الإدارة الاستراتيجية على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك تحقق النظرة الشمولية للعمل وتسعى الى تحشيد كل الطاقات نحو انجاز الاهداف التشغيلية
- تمكن الإدارة الاستراتيجية قدره المنظمه على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمه وهي البيئة القطاعية حيث يتم توضيح سوره المنظمه واتجاهاته المستقبلية امام المجموعات المصالح والمخاطر التي تعمل بها المنظمه
- تساهم وباستمرار في تحسين المركز التنافسي وتقييمه ضمن العطار الميزة تنافسيه مما يحافظ او يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار
- تشجع على بلورة وتكوين الافكار المتطورة مما يعني زياده القدرة على الابتكار والابداع ضمن المنظمه
- يزيد من كفاءه تقديم المعلومات باللغة المناسب مما يمكن من عمليه اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة
- وضوح الرؤية المستقبلية والمالية الجيدة
- الاستيعاب. وفهم افضل للتغيرات البيئية سريعة التغيير
- تدعيم المركز التنفسي
- تخصيص فعال لا مكانيات والموارد من اجل توسيع جهود المنظمة بشكل جيد

<sup>6</sup>إسماعيل محمد السيد ، المرجع السابق، ص 15.

## 4. مراحل الإدارة الاستراتيجية

لدينا اربع مراحل أو خطوات في الإدارة الاستراتيجية:



الشكل رقم 01: المراحل الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية:

### أ. التحليل والرصد البيئي ( Environmental scanning )

هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تتم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الاستراتيجيين في المنظمة وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة<sup>7</sup>

### ب. صياغة الاستراتيجية: Strategic Formulation :

يقصد بها وضع خطط طويلة الامد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص و التهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال. وتتضمن عملية الصياغة التحديد الدقيق لكل من مجالات:

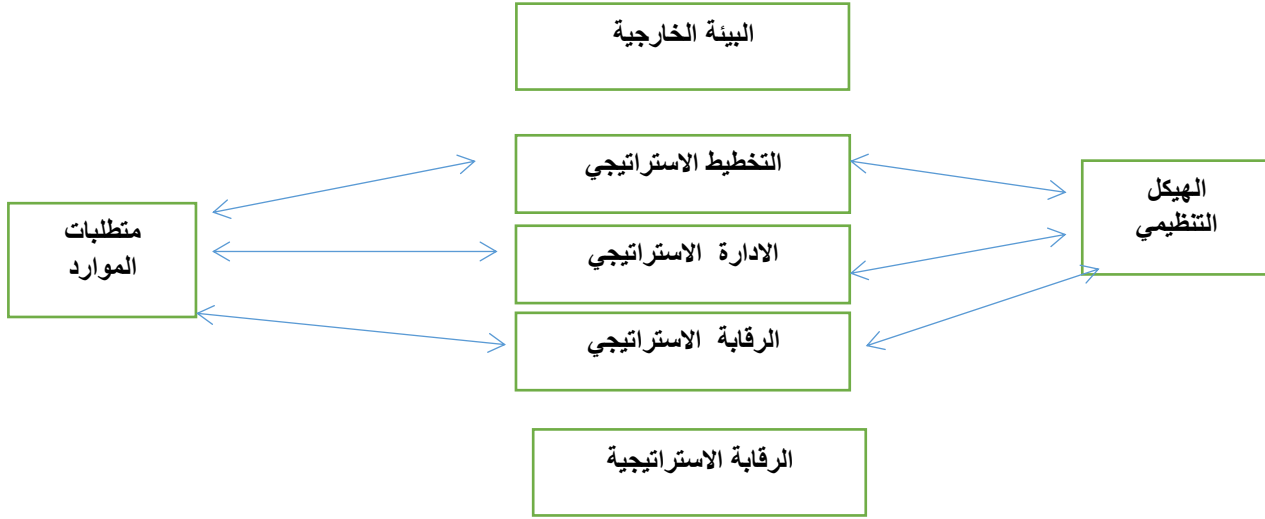
- تحديد رسالة المنظمة
- وضع استراتيجيات وتطويرها
- تحديد الاهداف القابلة للتحقيق
- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق اهداف

### ج. تنفيذ الاستراتيجية:

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم تنفيذ السياسات من خلال البرامج والميزانيات وتم تنفيذ الإجراءات ويتم تنفيذ هذه العمليات من قبل ويرى ادارة الوسطى والاشرفية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا.

<sup>7</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة،

د. التقييم والسيطرة: التقييم والمتابعة والاستراتيجية هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتهم ومدى نجاحهم في ذلك ويقم التقييم على المستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا.



### المهارات المطلوبة للإدارة الإستراتيجية:

تتطلب الإدارة الإستراتيجية مهارات قيادية مقنعة

اتخاذ القرارات الرئيسية وتذليل العقبات والاستفادة من الفرص لا يحتاج مديرو الشركة إلى مهارات الشركة لا يحتاجون إلى مهارات تحليلية حادة فحسب ، بل يحتاجون أيضاً إلى القدرة على ذلك التعامل مع أصحاب المصلحة وتحفيز الموظفين على تبني الاستراتيجيات المحددة من خلال تطوير المهارات في الإدارة الاستراتيجية ، يمكن للمديرين التنفيذيين خلق قيمة لشركاتهم.<sup>8</sup>

### مميزات الإدارة الإستراتيجية:

تتعامل الاستراتيجية مع التطورات طويلة الأجل بدلاً من العمليات الروتينية، أي تتفاعل مع إمكانية الابتكارات أو المنتجات الجديدة أو أساليب الإنتاج الجديدة التي سيتم تطويرها في المستقبل

<sup>8</sup> عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، طبعة الثانية ، الإسكندرية : مكتب الإشعاع الفنية ، 1997 ، ص22.

- تم وضع الاستراتيجية لمراعاة السلوك المحتمل للعملاء والمنافسين
- يحدد المهمة الشاملة والرؤية والاتجاه للمنظمة
- الهدف منها تعظيم نقاط القوة في المنظمة وتقليل نقاط قوة المنافسين
- سد الفجوة بين " اين نحن " وأين نردي أن نكون "

### 5. التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.

هناك مجموعة من التحديات نجد من الضروري اثاره امام القارئ من اجل التمني فيها واخذها بالحسبان وهو يصنع قراراته الإدارية ومن بين هذه التحديات:

- **تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الاعمال:** يظهر هذا التغيير في البيئة السياسية والاجتماعي والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية فقد أصبح وضع الاستراتيجية والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً وهاماً في مختلف أنواع المنظمات العربية
- **ازداد حدة المنافسة:** لم تعد مناسبة مقتصرة على السعر وجود المنتج فقط لما كان الوضع سابقا بل تعددت الآن أسباب المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة ولتصبح منافسة كونية أيضاً وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة منافسة.
- **التحالفات الاستراتيجية:** تلاشت من عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادل لاقتصاديات ونمو المنافسة الاجنبية في الاسواق مالية وندرة موارد طبيعية وحرية التبادل التجاري.
- **ندرة المواد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات العلمية النادرة على المنظمات وضع استراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات وفي الوقت المناسب فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر
- **ظهور المنظمات المتعلمة ( eaning organizations ):** أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة أصبح لزاما علي المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات ولا يتحقق لها ذلك الا إذا امتلكت مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميرة تنافسية

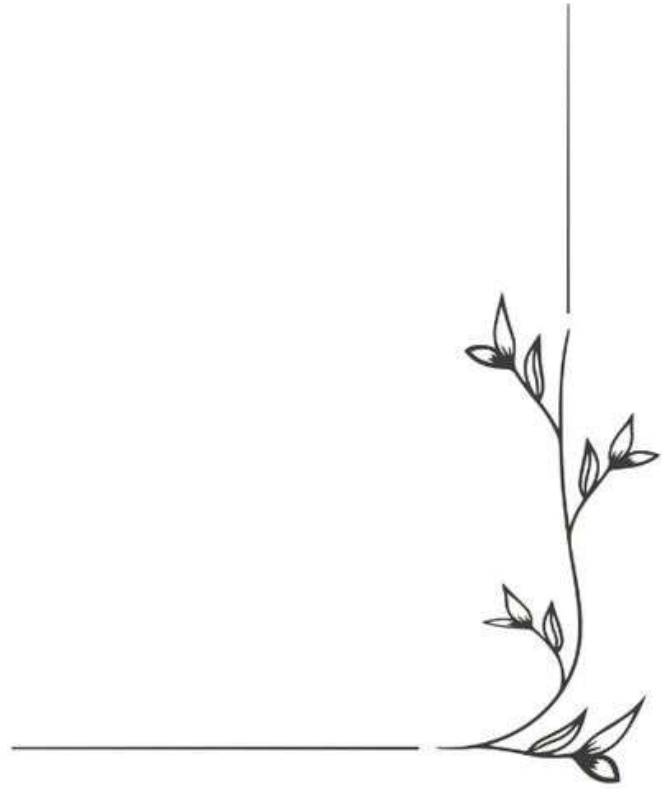
مستدامة وتتطلب الدراسة طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية ثنائية بما تتطلب التوأمية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة

**وكخلاصة** نستخلص ان الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة القرارات والافعال التي تقول الى تطوير استراتيجية فعالة لتحقيق اهداف المنظمة فهي تساهم في اتخاذ القرارات بإنشاء مشروع المنظمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي منظومه من العمليات المتكاملة ذات وعلاقة بتحليل البيئة الداخلية والابحار في حياة الاستراتيجية المنظمة الاستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتطويرها لتحقيق اهداف المنظمة والإدارة الاستراتيجية يهتم بالحاضر والمستقبل في وقت واحد.



# المحاضرة الثانية

## مدخل الى الإدارة الالكترونية



## تمهيد

في عصر التحول الرقمي، أصبحت الإدارة الإلكترونية أحد أبرز الاتجاهات التي تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسات وفعاليتها. تعني الإدارة الإلكترونية استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين وتسهيل عمليات الإدارة والاتصال داخل المؤسسة ومع عملائها. إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب استراتيجيات مدروسة تشمل التغيير الثقافي والتدريب والتطوير التكنولوجي. هذا المدخل يستكشف الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية، وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة منها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## 1. نشأة الإدارة الإلكترونية

إن نشأة الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث يعود إلى بداية الستينيات، عندما ابتكرت شركة IBM (ماكينات التجارة الدولية) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعاتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدء الإحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب، وهو ما يتفق معه الدكتور سعد غالب ياسين في كتابه " الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاته العربية "، حيث يرى أنه مع بداية انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال، واختصار للجهد والوقت والموارد.<sup>2</sup> وفي عام 1973 استخدم مصطلح مكتب اللاورقية في الولايات المتحدة الأمريكية، في إشارة إلى فكرة مفادها أن التحول إلى العمل الرقمي Digital، حيث أنه في عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس (Xerox corporation) تروج لهذا المفهوم باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وفي عام 1996 بدأت شركة مايكروسوفت الأمريكية باستخدام الربط الشبكي بين الحواسيب

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف-المجالات. دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 128، 130.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص49.

المستخدمة في مؤسساتها شبكة محلية Reseux Local، مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بشكل كبير جدا<sup>1</sup>.

وفي نهاية التسعينيات استخدم مصطلح "الإدارة الإلكترونية" مع انتشار شبكة الإنترنت العالمي، وهو ما ساعد على ظهور الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصرنة المعرفة من خلال شبكات التواصل الاجتماعي: Yahoo، Email، التي سهلت عمل الإدارة في تعاملاتها وتقديمها للخدمات، ومن بين أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

ب. الإجراءات والعمليات المعقدة وآثارها على زيادة تكلفة الأعمال.

ج. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.

د. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.

ويرى الدكتور علي حسن بكير في كتابه " المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية " أن تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية قد مر بثلاثة مراحل هي:

. **مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:** في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة الإلكترونية ومحاولة تنميتها، وتطويرها بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية بحيث يستطيع المواطن بذلك تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين، أو مماثلة في الوقت الذي يستطيع فيه كل فرد يملك حاسوب شخصي الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

**مرحلة الفاكس والتليفون الفاعل:** هذه المرحلة هي المرحلة الوسيطة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس، حيث يتمكن المتعامل، أو المواطن من الاعتماد على الهاتف المتوفر ويمكنه الاستفسار في الإجراءات والأوراق اللازمة لإنجاز أي معاملة، واستخدامه

1 - بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق: مركز الدراسات للبحوث الاستشارية. أبو ظبي، 2015، ص 9.

2 - عبد الرؤوف عامر طازق، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص 45

للفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستثمارات وغيرها وما يميز هذه المرحلة عن المرحلة السابقة هو الانتقال من تلقي البيانات والاطلاع على المعلومات من طرف المواطن (مستقبلاً) إلى التفاعل وإعطاء رأيه والاستفسار والرد عليها، كما أن في هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط، والتعرفة تكون أكثر كلفة من الهاتف والفاكس، لذلك فإن الميسورين وما فوق هم الأقدر على استعمال هذه التكنولوجيا نظراً لعدم توسع نطاقها لأنها كتنقية لم تكن في متناول الجميع.<sup>1</sup>

. مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة: تعتبر هذه المرحلة هي الأخيرة وهي بمثابة مرحلة التنفيذ والتي من خلالها تم التخلي عن الشيء التقليدي للإدارة بحيث يصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية ما يقارب 30% من المواطنين، مع الزامية توفر الحواسيب بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، وتكون تكلفتها معقولة ومتاحة لكل مواطن لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت ممكن وأقل جهد وأقل تكلفة وأكثر فاعلية وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها. والملاحظ للمراحل التي مر بها تطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية (مراحل التحول) نرى أنها ركزت على:

أ. اندماج المجتمع بشكل تدريجي لكي يكون هناك تقبل طوعي الإستراتيجية الإدارية الإلكترونية بما يؤدي إلى تخصيص شدة مقاومة التغيير التنظيمي، والتي تنتج غالباً عندما يكون هناك مشروع يتعلق.

ب- تحول جذري ومفاجئ في الأساليب الإدارية.

ب. الاهتمام بالمعدات والأجهزة الإلكترونية اللازمة على اعتبار أن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب توفير البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، نفس المرجع السابق، ص 50

## 2. تعريف الإدارة الإلكترونية

قبل الحديث عن الإدارة الإلكترونية لابد أن نتطرق لمفهوم الإدارة عموماً، ثم ننتقل لضبط مفهوم الإدارة الإلكترونية.

## 1-1- تعريف الإدارة:

**لغة:** كلمة إدارة مشتقة من الفعل الثلاثي " دار " ويعني قاد ووجه أو أشرف، أو راقب أو أعلن وهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية Administrate، والتي تنقسم إلى مقطعين:

AD: والتي تقابلها بالإنجليزية To و Ministrare والتي تقابلها بالإنجليزية: Serve وبذلك فهي تشير إلى الفعل To Serve والتي تعني تقديم الخدمة للغير.<sup>1</sup>

**إصطلاحاً:** هناك عدة تعريفات للإدارة، حيث يعرفها الدكتور علي السلمي في كتابه " الإدارة المعاصرة" على أنها " عملية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة"<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضاً على أنها فن وإنجاز المهام من خلال القوى البشرية العملية في المنظمة وتكون عمليات التخطيط، التنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات هي الوظائف الأساسية.<sup>3</sup>

كما يعرفها الدكتور ثابت عبد الرحمن إدريس في كتابه نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة على أنها: " ذلك الجهد الإنساني الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية"<sup>4</sup>.

من خلال هذا التعريف نرى أنه حاول إعطاء مفهوم للإدارة من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التي يقوم بها من تخطيط وتنظيم، وتوجيه وتمويل ورقابة ومتابعة. كما تعرف الإدارة

1 - محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 04.

2 - علي السلم، الإدارة المعاصرة. القاهرة: دار غريب للطباعة، (د.ت.ن، ص 16).

3 - عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل، 2008، ص 13

4 - ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص

كذلك على أنها تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

### 1-2- تعريف الإدارة الإلكترونية:

أ. **الإلكترونية (Electronic):** هي عملية الالتقاء بين الحاسوب وشبكات الإتصال.  
 ب. **الإدارة الإلكترونية:** تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها تلك الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين، وقطاع الأعمال بسرعة عالية، وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الحاسوب، وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة<sup>2</sup> من خلال هذا التعريف نرى أنه يركز على الجانب المعلوماتي، وإدارة المعلومات من حيث أهميتها، والإعتماد على تقنيات الإتصال الإلكترونية وليست الورقية، وأيضاً السرعة في الإنجاز وهو ما تراهن عليه الإدارات التقنية ويتوافق مع هذا الطرح الدكتور العمري في كتابه: " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية " حيث يعرفها على أنها " تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية ".<sup>3</sup>

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " إنجاز الأعمال والمهام الإدارية من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية والمعلوماتية لتطوير وميكنة هذه المهام وتلك الأعمال وتبسيط إجراءاتها وسرعة إنجازها بكفاءة عالية " حيث أن استخدام الأدوات والقدرات التقنية المتاحة للمنظمة فعل العمل الإداري وتزويد من كفاءة أدائه، كونها طريقة للتفكير والإدارة تطبق نتائج العلم الحديث في سبيل تجويد المنتجات والخدمات المقدمة كمنتجات خارجية للمنظمة وتنمية معارف ومهارات العاملين بها كمنتجات داخلية<sup>4</sup>.

1 -- محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية. [دم ن]: دار المسرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 25-26.

2 - بسام عبد العزيز الحمادي، وليس بن سليمان الحمضي، الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية -الرياض: معهد الإدارة العامة، 2003، ص 03.

3 - سعيد بن معلا العمري، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة

للموانئ"، (رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2003)، ص16.

<sup>4</sup> (جمعة، 2014، صفحة 8)

كما يمكن أن تعرف الإدارة الإلكترونية إجرائياً بأنها: "مجموع العمليات الإدارية الحديثة القائمة على الاستخدام الأمثل لنتائج التقدم العلمي المعرفي، في جوانبه التقنية والبشرية والأسقية ضمن المراحل الإدارية المختلفة من تخطيط وتوجيه ورقابة من خلال تفعيل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات عن طريق تنمية الموارد البشرية، ما يحسن من أداء المنظمة ويعزز مركزها التنافسي ويحقق التطوير التنظيمي.

ويعرفها الدكتور حسن محمود الحسن في كتابه " الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص المتطلبات" على أنها: "إنجاز الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات".<sup>1</sup>

ويعرفها الدكتور نجم عبود نجم على أنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف حاول الدكتور نجم عبود نجم توضيح وشرح الإدارة الإلكترونية على أنها تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وتقييم وتحفيز. إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف. أما البنك الدولي فيعرفها على أنها " مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات الإدارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وطرق أفضل في الوصول إلى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني".<sup>3</sup>

1 - حسين محمود الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم الخصائص، المتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 41.

2 - نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص 58.

3 - سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011، ص 25.

## 3. عناصر الإدارة الإلكترونية

تعتبر عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية عملية معقدة تشمل نظاما متكاملًا من المتطلبات الإدارية والبشرية والتقنية، والأمنية باعتبارها تتأثر بكافة عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل معها، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة التطرق إلى مختلف المتطلبات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توليفة متكاملة من العناصر ذات التأثير المتبادل في سياق هذا التحول، ومن بين أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

## 1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

أ. وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط المشروع الإدارة الإلكترونية مع ضرورة الاستعانة بمختلف الجهات الاستشارية لتجسيد المواصفات والمقاييس الخاصة بالإدارة الإلكترونية.<sup>2</sup>

ب. القيادة والدعم الإداري: وتعتبر من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان. وتعد القيادة المفتاح الرئيسي للنجاح أو فشل أي منها؛ إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، ويجب على القيادة الالتزام بدعم كل نقطة من نقاط استراتيجيات المؤسسة بالإضافة إلى متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات الخاصة مما يضمن نجاح المشروع وتطويره. كما أن قناعة واهتمام القيادة الإدارية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات يعتبر أحد العوامل المحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1 -- أحلام محمد شواي، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه". مجلة بابل، المجلد 28، العدد 08، جامعة بابل، 2016، ص 18.

2 - إيهاب خميس أحمد المير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2007)، ص 25.

ج. الهيكل التنظيمي: لم يعد النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، حيث نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة لأعمال الإلكترونية وهي المصفوفات والشبكات، وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات<sup>1</sup>.

كما يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى إجراء مجموعة من التغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية ومختلف الإجراءات التي تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية باستحداث إدارات جديدة، أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة للتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع، وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول وفق إطار زمني متدرج عبر عدة مراحل تطويرية.

د. تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الإلكترونية إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج، والأساليب التعليمية، والتدريبية على كافة المستويات. بالإضافة إلى تهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي، وغير ذلك من المتطلبات للتكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. هد. وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقاً للمستجدات: والمقصود هنا هو إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

ولا يجب أن تقف النصوص القانونية والمفاهيم التشريعية عائق أمام نظام الإدارة الإلكترونية بل يجب إزالة الأطر والتشريعات التقليدية<sup>2</sup>. ويرى جانب من الفقه القانوني أنه على الإدارة القيام بإسناد عملية وضع وتشريع القوانين والأنظمة واللوائح، والتعليمات من قبل هيئات متخصصة بالمعلوماتية والقانون، وذلك من أجل معرفة مدى مواكبتها النظام الإدارة الإلكترونية، وفي الوقت نفسه تقترح التشريعات الجديدة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إسباغ المشروعات على الأعمال الإلكترونية.

1 - محمد جمال أكرم عمار، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين". (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009)، ص 71.

2 - عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح دراسة متأصلة في شأن الإدارة الإلكترونية (التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 180.

- ضرورة إلزام الجهات الحكومية وفقا لأداة تشريعية بأن تتحول إلى الشكل الإلكتروني.
- إضفاء الصفة الرسمية على مخرجات الحاسب الآلي وكافة وسائل التقنية الحديثة حتى يسهل الاعتماد عليها والتعامل بها في الجهات الرسمية.
- إعطاء مشروعية لإثبات الشخصية الإلكترونية برقم معين أو بحساب بنكي، وكذلك منح التوقيع الرقمي الذي يكون سرىا من أجل حمايته من التزوير.
- وضع معايير ثابتة وشفافة لمختلف الإجراءات الحكومية من أجل وضع حد لتدخل المسؤول في تعبئة النماذج.
- تحديد الشروط الواجب توفرها لتمكين الموظف من الوصول إلى سجلات المواطنين مع ضمان سرية هذه المعلومات وحمايتها.
- السماح بإمكانية الوفاء الإلكتروني لالتزامات المواطن ومن بين ذلك رسوم الخدمات وقيمة الطوابع وغيرها.
- إعتقاد البريد الإلكتروني ووضع شروط التحقق من المرسل، وذلك للحد من إمكانية الاستخدام من قبل الغير.
- إعطاء الشرعية للشراء والبيع بالنظام الإلكتروني.

## 2- المتطلبات البشرية:

تتطلب الإدارة الإلكترونية وجود كوادر بشرية تمتلك القدرة على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية، ويرتبط ذلك بوجود فريق عمل متكامل ومؤهل تتوافر فيه سمات وإمكانيات خاصة، فضلا عن وجود الشروط الأساسية في التعيين في الوظائف، مثل الخبرة المعلوماتية التي تسهل وتكسب القدرة على العمل مع أحدث التطورات في مجال التقنية والتكنولوجيا المعلوماتية والرقمية. وقد أصبح الاهتمام بالعنصر البشري يتجاوز مرحلة الاختبار والتدريب إلى وجود مراكز أبحاث متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات، وذلك لقدرتها على إنكاء جيل مثقف يستند على بحوث مجال التقنية من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات المناسبة، كل ذلك يرتبط بتدريب وتأهيل بحيث يجب أن يشمل ذلك كل فئات الإدارة مع خلق تخصصات دقيقة

حتى يمكن تقسيم فريق العمل حسب النشاط المطلوب مثل فئة المبرمجين، ومشغلي الحاسب، وموظفي الشبكات، موظفي التأمين والحماية وغيرهم.<sup>1</sup>

### 3- المتطلبات التقنية: يمكن تقسيم البنية التقنية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

أ. البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مختلف التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب، ومختلف تكنولوجيا المعلومات والشبكات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية التي تتيح تبادل البيانات إلكترونياً.

ب. البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات، وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

ج. البنية الشبكية الإلكترونية ( شبكات الإتصال ): يمكن عرض البنية الشبكية الإلكترونية للإدارة الإلكترونية كمايلي : شبكات اتصال محلية (LAN) شبكات اتصال إقليمية (MAN) شبكات النطاق الواسعة، الشبكات المترامية (WAN)، الإنترنت (Internet) الشبكة الداخلية للمؤسسات (الإنترنت)، والشبكة الخارجية للمؤسسات ( الإكسترانت) شبكة الإتصال المحلي: يستخدم هذا النوع من الشبكات على المستوى المحلي، وتعمل هذه الشبكات خلال نطاق محدود إما داخل مؤسسة واحدة، أو مجموعة مؤسسات متصلة مع بعضها البعض، حيث تتيح هذه الشبكة إمكانات متعددة بالنسبة لمستخدميها داخل المؤسسة.

ومن أهمها المشاركة في مصادر:

البيانات والمعلومات على النحو التالي:

- المشاركة في الملفات Share Files.
- نقل أو تحويل الملفات Transfer Files.
- المشاركة في التطبيقات Share Applications.
- المشاركة في بعض الأجزاء Share Parts.

<sup>1</sup> - موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة -الجزائر) "، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011، ص 91.

• البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة Electronic Mail.

• المشاركة على خط واحد. Internet Connectivity.

2 ( شبكة الإتصال الإقليمية (MAN): وهي شبكة تتألف من شبكتين LAN أو أكثر ضمن حدود إقليمية تربط بين مدينة أو مدينتين متجاورتين لذلك سمية بالشبكة الإقليمية وهي شبكة عامة عالية الأداء توجد معظمها ضمن بناء أو مجمع لذلك يتم تصنيفها كشبكة اتصال محلية LAN ، لكن امتدادها إلى مسائل أبعد جعل منها شبكة إقليمية.<sup>1</sup>

3. MAN شبكة الإتصال الواسعة (المترامية WAN): هي نظام للاتصالات يربط عدة شبكات أو أنظمة حاسوب مع بعضها البعض ارتباط شبكتين محليتين أو أكثر، أو اتصال شخص من مكان بعيد عبر خطوط الهاتف مع شبكة المؤسسة التي يعمل فيها، فكلما تجاوزت الشبكة حدود منطقة جغرافية محدودة المساحة أصبحت الشبكة من النوع المترامي وتعتمد على خادم مركزي، أو على موقع مركزي مثل مقر إدارة الشركة الذي يتم وصل جميع الكمبيوترات إليه.

4 ( الإنترنت: هي شبكة الشبكات، وتعتبر بمثابة الشبكة العالمية حيث توسعت وانتشرت وضمت في داخلها كل أنواع الشبكات LAN / MAN / WAN، ويمكننا القول إن شبكة الإنترنت ببساطة هي: الملايين من الحاسبات، والشبكات المنتشرة حول العالم والمتصلة مع بعضها البعض وفقا لبروتوكول TCP/IP بواسطة خطوط هاتفية لتشكل شبكة عملاقة لتبادل المعلومات. ويمكن لأي حاسوب شخصي متصل مع أحد الحواسيب في هذه الشبكة أن يصل إلى المعلومات المخزنة في غيره من حواسيب الشبكة. وللإنترنت ثلاث خدمات أساسية هي: أ. البريد الإلكتروني: هو عبارة عن نصوص يتم إرسالها من شخص إلى آخر، حيث يتم تبادل رسائل ثم تخزينها بأجهزة الكمبيوتر سواء كانت على شبكة الإنترنت العالمية أو على أي نوع من الشبكات المحلية أو الكبرى، ويتم بواسطة وسائل الإتصال الهاتفية في أي وقت أو مكان في العالم.

<sup>1</sup> - بوزكري جيلالي، " الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق ". (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016)، ص 108.

ب. خدمة تيلنت **Telnet**: تعرف أيضا بخدمة الربط عن بعد وهي عبارة عن برنامج خاص يتيح للمستخدم أن يصل إلى جميع الحواسيب في جميع أنحاء العالم، وأن يرتبط بها وهي خدمة تجعل من حاسوب المستخدم زبوناً (Client) للتيلنت حتى يتمكن من الوصول إلى البيانات والبرمجيات الموجودة في إحدى خادمتي تيلنت (Servers) الموجودة في أي مكان في العالم، هذه الخدمة أصبحت لا تستعمل حالياً وعوضت بخدمة WWW.

ج. خدمة بروتوكول نقل الملفات: وهي خدمة لها أهمية كبيرة في الشبكة فهناك الملايين من ملفات الحاسوب المتاحة للاستخدام العام من خلال الشبكة كالصور، والأصوات والكتب وغيرها. ويمكن المستخدم الشبكة نقلها بالرجوع إلى الحاسوب الذي يزود الخدمة المرتبطة به، وذلك باستخدام بروتوكول نقل الملفات (FTP) بصيغة (Xmodem) أو (Zmodem).

د. المجموعات الإخبارية: يمكن مقارنتها بالمنتديات التي تضم أفراداً من مختلف أنحاء العالم لهم إهتمام مشترك حول موضوع معين، وهي نواة للنقاش وتبادل الآراء والمعلومات مثل نشرات الحائط.

هـ. شبكة واب (Web) العالمية: وهي الشبكة الأكثر غني بالمعلومات والإثارة في شبكة الإنترنت، فهي عبارة عن نظام للمعلومات موزع ومعتمد على برنامج (Hyperexl) تم إعداده من قبل باحثين في سويسرا.

5) الشبكة الداخلية (الإنترنت): هي شبكة معلومات محلية خاصة بمؤسسة معينة أو شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة. ويمكن للمجموعات خاصة فقط الوصول إليها<sup>1</sup>.

6) الشبكات الخارجية (الإكسترانت): هي عبارة عن شبكة مكونة من مجموعة من شبكات الإنترنت ترتبط مع بعضها البعض عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت، كما تربطها بمجموعة من المؤسسات والمتعاملين الذين تجمعهم الشراكة في العمل في مشروع واحد يتم من خلالها تأمين وتبادل المعلومات والتشارك فيها مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة أو مؤسسة.

<sup>1</sup> - بوزكري جيلالي، مرجع سابق الذكر، ص 113.

5-4- المتطلبات الأمنية: يعتبر أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الإلكتروني في المؤسسات، فمن الضروري الحفاظ على أمن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً من أجل تنفيذ متطلبات العمل ومن أجل تحقيق المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الإنترنت، فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.  
- تبني إستراتيجية عامة وشاملة لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني، وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

كما يمكن للإدارة الإلكترونية القيام بتطبيقات أمنية أخرى مثل:

- تطبيق برامج مكافحة الفيروسات لمنع تخريب أو إفساد أجهزة أو برمجيات، أو بيانات الحاسب الآلي.

- وضع نظام احتياطي لضمان حفظ البيانات وهذا ما يؤدي إلى تجنب فقدان المحتوى الرقمي الذي لا يمكن استرجاعه في الكثير من إحالات.

نستنتج مما سبق أن الإدارة الإلكترونية تتكون من مجموعة من العناصر المعلوماتية والاتصالية، والخدماتية كما أنها إلى ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يتحقق بعد توفيرها في العملية الإدارية إمكانية تنفيذ الأعمال بأساليب تكنولوجية حديثة وآمنة وتساعد على نجاح برامج الإدارة الإلكترونية في مهامها المختلفة.

#### 4. خصائص الإدارة الإلكترونية

**الكفاءة العالية:** من خلال التشبيك الفائق الذي أوجد والذي يعظم أداء الشبكة سواء كانت شبكات المهام المغلقة أم شبكات مفتوحة ممثلة في الإنترنت بوصفها التكنولوجية الأرقى التي أوجدت قدرات اتصالات فائقة مفتوحة مع عدد لا متناهي من المستفيدين.

**تكلفة المنتج الرقمي:** قد تكون الكلفة ثابتة تميل أن تكون كلفة غارقة خلاف ما هو حال في المنتجات المادية، أما الكلفة المتغيرة لإنتاج المنتجات الرقمية فإنها لا تزيد حتى إذا كان حجم المنتج منها كبيراً، ما يعني أن للمنظمات قيوداً قليلة جداً من السعة الإنتاجية **السرعة الفائقة:** التي أدت إلى الحاجة إلى منظمات تتسم بالرشاقة في الحجم (التحجيم)، وفي التنظيم (من خلال العلاقات الشبكية) وفي المعلومات من خلال تقاسم المعلومات الفوري).<sup>1</sup> **إعادة توازن العرض والطلب:** من خلال الرجوع إلى أولوية التفاعل في الزمن الحقيقي مع ما يريده الزبون، وهذا يعني أن هناك قدرات وسعة فائضة تجعل العرض يتسم بالوفرة.

### الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ القرارات، من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة من ناحية، كما تقوم بعمليات ربط المؤسسة بفئة المؤثرين (عملاء، منافسين، موردين، أجهزة إدارية وحكومية...) وذلك مع البيئة المحيطة بها وهذا ما يجعلها تتعرض لعدة تحديات تواجهها أثناء القيام بمهامها نتيجة الإعتمادات على أساليب الإدارة الإلكترونية الحديثة.<sup>2</sup>

### التخطيط الإلكتروني (E-Planning):

يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة، ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، كما أنه عملية ذهنية يقوم بها المديرون بالاعتماد على تفكيرهم الخلاق من خلالها يتم بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين.

<sup>1</sup> رشاد خضير وحيد الدايني، إثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير

مقدمة إلى مجلس كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 م ص2

<sup>2</sup> - زرزور العياشي، " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية ". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، العراق، 2013، ص 36.

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف، وتحديد وسائل تحقيقها. لكن هناك اختلافات جوهرية يمكن أن ترد في ثلاث محالات هي:<sup>1</sup>

- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في إتجاه تحقيق أهداف واسعة، مرنة آنية وقصيرة المدى كما أنها قابلة للتحديد والتطوير المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في المستقبل.

- التدفق المستمر للمعلومات على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط يحوله من التخطيط المتقطع إلى التخطيط المستمر.

- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في الإدارة الإلكترونية. فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في موقع وفي كل وقت لي تتحول إلى فرصة عمل.<sup>2</sup>

إن التخطيط التقليدي له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه المؤسسة من أجل تحقيق بعض الأهداف المتعلقة بالميزة التنافسية والتخصيص المدروس للموارد لكن هذا التخطيط في مفهومه التقليدي يسبب التقييد وعدم الاستجابة للتغيرات في البيئة وتركيزه على المنافسة اليوم وليس البقاء في الغد. بينما نجد والتخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة، وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

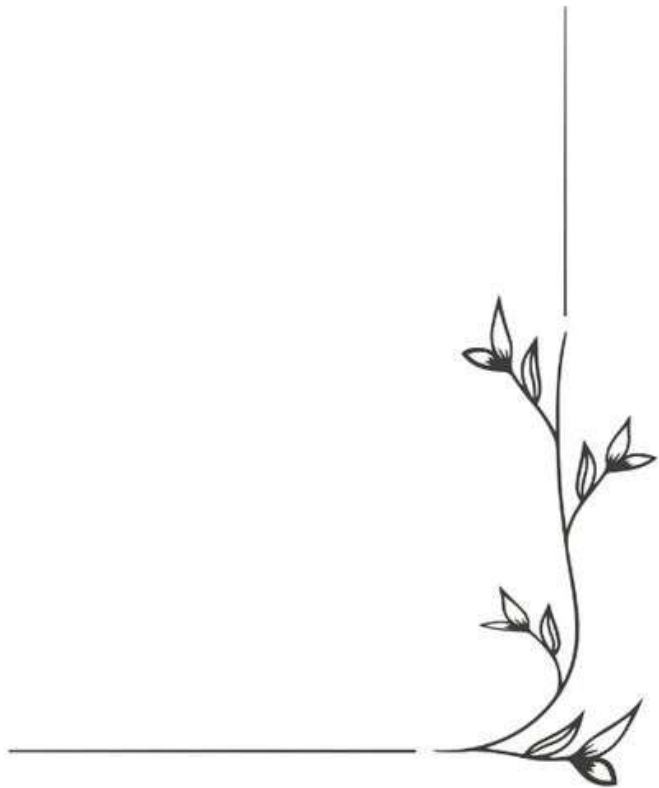
1 - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009، ص 81.

2 - خليفة مصطفى أبو عاشور، دانا جميل النمري، " مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين ". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد 09، الأردن، 2013، ص 200.



# المحاضرة الثالثة

## إدارة الجودة الشاملة



## 1. مفهومي الجودة والجودة الشاملة:

**الجودة:** هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات<sup>1</sup>

لقد عرفت مفاهيم الجودة عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة<sup>2</sup> ففي المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج وذلك عن طريق الإهتمام بـ:

- تخفيض نسبة الإنتاج
  - أداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى.
  - قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
  - تحفيز عمال الإنتاج للإلتزام بشروط الجودة.
- أما في المرحلة الثانية: فارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل وذلك:
- بالاقتراب من العميل.
  - تفهم حاجاته وتوقعاته
  - جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل
- في حين أن المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

- جعل السوق أساس كل القرارات
  - الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين
  - التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم
  - البحث عن أسباب انصراف العملاء
- لنصل في النهاية إلى الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 18

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 20، ص 21.

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنشأة الرياضية من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع).

إذ تقوم الجودة الشاملة على:

- إعداد استراتيجية تحسين الجودة (لم تعد محصورة في إدارة الإنتاج)
- تحديد معايير أو مستويات الجودة.
- إشراك كل الأفراد الممكنين
- المحافظة على الكفاءة المهنية.
- تحفيز العمال<sup>1</sup>

## 2- نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تتطلب عملية وضع نموذج إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي عدداً من المراحل والخطوات التي ستسهم في تهيئة ثقافة المنشأة الرياضية من أجل بناء ثقافة ملائمة لتقبل فلسفة إدارة الجودة الشاملة لذلك فإن تطبيق هذه الفلسفة تستلزم إختباراً نموذجياً للتطبيق والإلتزام به والمراجعة المستمرة له وتقييمه من حين لآخر، لأن ذلك يساهم من فرص نجاح التطبيق.<sup>2</sup>

ولقد تعددت النماذج المتاحة للمنشأة الرياضية لتطبيق (TOM) و تطورت عناصرها، وإن كانت هناك بعض نواحي الإلتقاء فيما بينها وهذا الإختلاف يمثل عنصراً إيجابياً للمنشأة الرياضية، لكي يتيح لها أن تختار ما يلائمها من هذه النماذج. ونتيجة لهذا التعدد فإنه يمكن تصنيف هذه النماذج إلى مجموعتين على أساس عنصر الزمن لظهورها وهي:

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 20- 21.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للإنتاج والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 28.

1-1 النماذج القديمة ( نماذج الرواد ) : وهي تشمل الإسهامات الأساسية للرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة، والتي وضع من خلالها الرواد المبادئ والرؤية الخاصة بكل منهم وهم:

### • نموذج جوران:

يستند هذا النموذج الى أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال، لذا يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة "تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء" وهذا المدخل يستخدم على نطاق واسع ويتضمن الخطوات العريضة التالية<sup>1</sup>:

1. إيجاد قناعة بالحاجة إلى التطوير.
2. وضع أهداف التطوير واتخاذ التنظيم اللازم لتحقيق الأهداف ويتم (بناء مجلس للجودة - تحديد المشكلات - اختيار المشروعات - تحديد فرق العمل - تحديد التسهيلات).
3. التدريب
4. تنفيذ المشروعات من أجل حل المشكلات، وإعطاء التقديرات وتسجيل التقدم وتوصيل النتائج.
5. إجراء الاصلاحات بصفة دورية في النظم والعمليات التقليدية في المنشأة الرياضية ويركز جوران على ثلاثة عناصر للجودة هي:
  - أ. **تخطيط الجودة**: ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة
  - ب. **مراقبة الجودة**: وترتكز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي رغب فيها العميل وحل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 29.

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة، مدخل النظام المتكامل ، دار المعارف ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 220.

ج. تحسين الجودة: وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة

### ● نموذج ديمينج

يستند هذا النموذج الى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، لذا يرى ديمينج أن كل فرد له علاقة بعملية الإنتاج أو الخدمات ينبغي أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة وهي إرضاء العملاء ويشير ديمينج إلى أن الجودة نسبية وليست مطلقة وأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية، وتتألف فلسفته في الجودة الشاملة من أربعة عشر عنصراً منها سبعة عناصر إيجابية وسبعة عناصر أخرى سلبية يمكن إيجازها فيما يلي: <sup>1</sup>.

1. إيجاد نوع من الاستقرار يؤدي إلى التطوير عن طريق البحث والإبداع
2. تبني الفلسفة الجيدة للتطوير يتطلب تحديث الإدارة.
3. التحسين المستمر للإنتاج والخدمات من خلال إرشادات الإدارة، وتكوين فرق العمل، واستمرارية عملية التطوير.
4. مواصلة التدريب على رأس العمل بواسطة مدربين أكفاء من أجل التنمية الذاتية لكل فرد.
5. دعم القيادة وتعميم الممارسات الحديثة
6. الإيمان بأن التأهيل والتدريب استثمار في البشر.
7. ضرورة التخطيط طويل المدى من أجل التطوير.
8. توقف الاعتماد على التفويض لتحقيق الجودة.
9. القضاء على المعوقات التنظيمية بين الأقسام
10. التخلص من الشعارات والمواظ ونقد العاملين.
11. إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة أعمالهم.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 38.

12. طرد الخوف.<sup>1</sup>

13. تجنب فلسفة الشراء اعتمادا على انخفاض السعر

14. التخلص من الاعتماد على النسب الرقمية لتحديد الأهداف والقوى العاملة

### ● نموذج ايشيكاوا:

يعد إيشيكاوا من رواد الجودة في اليابان وإليه يعود الفضل في تطبيق حلقات الجودة ونشر مفهوم الجودة بين العاملين، ويرى أن الجودة الشاملة تبدأ بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين، وينظر إلى الاستثمار في تدريب الموظفين أثناء الخدمة باعتباره من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا، خاصة وأن التوظيف في اليابان لا يتحدد بسنوات معينة وإنما يستمر الفرد في الوظيفة مدى الحياة.

ويعتقد ايشيكاوا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند الى التفيتش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بوصفهم جزء لا يتجزأ من تحسين الجودة، وتحدي مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة. ويلخص ايشيكاوا المبادئ الأساسية للمراقبة الجودة فيما يلي:<sup>2</sup>

1. إن الجودة مبنية على وجهة العميل.
2. إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر إليها على أنها استثمار طويل المدى بدلا من التركيز على الأرباح في مدة قصيرة من الزمن.
3. إن الجودة تعتمد اعتمادا كليا على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين، كما يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الجودة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة

<sup>1</sup> أحمد بن علي عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة ( الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 31-38.

<sup>2</sup> أحمد بن علي عيشاوي، المرجع السابق، ص 38.

4. استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

ولعل أبرز اسهامات ايشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة يتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل باستمرار على حل المشكلات. نموذج تاجوشي:

ويستند النموذج إلى أفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم السابقة للتصنيع. ويركز على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلا من التركيز على العملية الإنتاجية. ويرتبط نموذج تاجوشي بمفهومين مهمين للجودة هما:

أ. دالة الخسارة

ب. خصائص التصميم

والشكل التالي يوضح فكرة دالة خسارة، ويمكن تفسيرها على أساس أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف انخفضت التكلفة، ويشير إلى وجود رغبة لدى العملاء إلى الشراء وأن المنتج يتناسب مع توقعاتهم، وعندما تتجه النقاط بعيدا عن الهدف ترتفع قيمة التكلفة الإجتماعية مما يشير إلى عدم رضا العملاء عن هذا المنتج.<sup>2</sup>

كما أدخل هذا النموذج فكرة مراقبة الجودة غير الخطية التي تستند إلى تصميم العملية والمنتج، وهذا يتطلب تطوير المواصفات الخاصة بالعمليات وتصاميمها والمنتج، ويشتمل نموذج تاجوشي على النقاط التالية:

1. إن التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف.
2. تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضا مستمرا في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو

المنتج

<sup>1</sup> مأمون الدردكة وطارق شلبي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي، المرجع السابق، ص 230.

3. يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج، وذلك عن طريق استخدام التجارب الاحصائية<sup>1</sup>

4. يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج.

وباستقراء تلك النماذج يمكن التوصل إلى النقاط التالية:

1. إن عملية تحسين الجودة لا تتم دون الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية للمنظمة.<sup>2</sup>

2. إن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة .

3. إن تحسين الجودة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة الرياضية.

4. إن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً وتتم بأسلوب علمي.

5. إن تحسين الجودة يتطلب من الإدارة العليا التركيز على مستوى الأداء من خلال المتابعة والتقييم وإجراء التصحيحات الملائمة

6. إن تحسين الجودة الشاملة مهمة جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية والفنية

وهي تغطي في مجموعها النماذج القديمة (الرواد) وبشكل يساهم في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، ولهذا لم يتم التطرق إليها خوفاً من عملية التكرار في الموضوعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة وستة سيقما، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص 65.

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي، المرجع السابق، ص 225.

<sup>3</sup> خليل إبراهيم و اخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، مكتبة الأشقر، بغداد، العراق، 2000، ص

## 1-2 النماذج الحديثة:

لم يقف الباحثون والمهتمون بإدارة الجودة الشاملة عند النماذج السابقة (القديمة) ولكنهم وضعوا تصورات أكثر اتساعاً وأشمل نية للعناصر ذات العلاقة بفكرة إدارة الجودة الشاملة فعدلوا وأضافوا إلى ما توصل إليه الرواد الأوائل وقدموا نماذج لوضع فلسنة إدارة الجودة الشاملة في وضع التطبيق العملي ، وهذه النماذج بعضها وصفي والآخر تطبيقي جامع يضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وسوف يتم عرض بعض هذه النماذج في الفصل الحادي عشر بشكل موسع وهي:

- نموذج جائزة مالكولم بالدريج .

- نموذج الجائزة الأوروبية للجودة .<sup>1</sup>

لذلك سنتناول فيما يلي أهم أنواع النماذج الحديثة من وجهة نظرنا، بشيء من الإيجاز والتحليل المختصر المعالم ومحتوى بعض هذه النماذج وكما يلي:

## أ- نموذج همبر (Hamper Model):

يقوم نموذج همبر بتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر على ستة مراحل متتابعة

في معظمها يضمن تطبيق (TQM) بشكل ناجح وفعال للجودة الشاملة وهذه المراحل هي:

- القيادة: ويقصد بها أن تتعهد الإدارة العليا للمنشأة الرياضية بالدعم والتأييد لجميع برامج

الجودة الشاملة فإذا لم يتوفر هذا الدعم والالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يكتب لها النجاح في المنشأة الرياضية.

- التخطيط والتنسيق: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يكون هناك تخطيط استراتيجي،

تتنبثق منه كيانات تنظيمية للمراجعة والتعديل والتحديث في برامج التطبيق، وأن يكون لها جهة

مشرفة تقوم بمتابعة عمليات التنسيق والمتابعة بين هذه الكيانات بهدف تسهيل عملية تطبيق

إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المنشأة الرياضية.

<sup>1</sup> مأمون الدردكة وطارق شلبي، مرجع سابق، ص 181.

- **التعليم والتدريب:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توعية و تثقيف جميع العاملين في المنشأة الرياضية بمبادئ فلسفة (TQM) ومراحل تطبيقها، وهذا يتم من خلال برامج التعليم والتدريب التي تعد لهذا الغرض :

- **تشكيل فرق العمل:** إن من المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين بالتطبيق، من خلال فرق عمل متخصصة تساهم في تشخيص المشاكل التي تواجه عملية التطبيق ومن ثم إقتراح الحلول المناسبة لها.

- **تصميم الجودة:** يتطلب تحدد حاجات ورغبات الزبون بشكل مستمر أن يكون تصميم جودة الخدمات مبنيا على هذا الأساس، ويتضمن ذلك ما يؤكد تصميم الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة .

- **التحسين المستمر:** في هذه المرحلة من التطبيق يتطلب تهيئة المقاييس التي يمكن من خلالها قياس جودة العمليات والأنظمة المصممة لضمان توافقها مع حاجات وتوقعات الزبون، وأن يكون هناك باستمرار جهود. مبذولة لأحداث تغييرات وتحديات الاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة تنافسية ويجب الاهتمام بتوفير الحوافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر للجودة لبذل المزيد من الجهد واستمراره.<sup>1</sup>

#### ب- نموذج أشوك وموتواني: Motwani and Ashok Model

إقترح الباحثان أشوك وموتواني عام 1997 نموذجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة والباحثان يعملان في كلية سايدمان للأعمال في جامعة جراندفالي في مدينة مشتيقان الأمريكية يتكون نموذج أشوك و موتواني من خمس مراحل للتطبيق هي :

- **المرحلة الأولى: التصميم :** وهي تتضمن هذه المرحلة عملية بحث موضع التطبيق مع الإدارة العليا للمنشأة الرياضية ومحاولة كسب مساندتها وتعهدها بتقديم الدعم الكامل لعمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشأة الرياضية .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص

- المرحلة الثانية: الإعداد : وهي تتضمن جميع العمليات التي تسبق التنفيذ والتي تتطلبها عمليات التهيئة والإعداد من حيث تقييم الجودة الحالية ، توعية و تثقيف المشرفين، وتحديد الاهداف والتطورات المستقبلية للتنفيذ .

- المرحلة الثالثة: التنفيذ : في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف بشكل دقيق وتدريب جميع العاملين، وبناء مكتب يشرف على عملية تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة في المنشأة الرياضية، وتحديد حاجات الزبون ووضع المعايير اللازمة للقياس :

- المرحلة الرابعة: التوسع: وتمثل هذه المرحلة الإجراءات التي تتبعها المنشأة الرياضية أثناء عملية التنفيذ بما يساهم في إستكمال جميع المتطلبات الأساسية لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة في المنشأة الرياضية .

- المرحلة الخامسة: التقييم : وهي جميع العمليات التي تتخذها المنشأة الرياضية بهدف تقييم ما تم تنفيذه وتهيئته من إجراءات بصدد التنفيذ.

وما هي المشاكل والمعوقات التي واجهت عملية التنفيذ.

وما هي النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الفترة، وما هي إجراءات التنفيذ والتحسين لعمليات الجودة وكيفية اتمام تطويرها بما يحقق الايفاء بحاجات ورغبات الزبون وتوقعاته من المنظمة.<sup>1</sup>

نموذج اشوك وموتواني لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

ج- نموذج سفن أس : The Seven- S Model

يتضمن هذا النموذج سبعة أبعاد يمكن من خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشأة الرياضية والتي يمكنها من التركيز على العناصر أو الأبعاد السبعة في إطار استراتيجية تغيير وتحقق إدارة الجودة الشاملة بنجاح . ويتكون هذا النموذج من الأبعاد التالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مطبعة الجامعة، مصر، 1996، ص 95.  
<sup>2</sup> حنان إبراهيم، تطبيق مفهوم ادراوة الجودة الشاملة والتكامل في البحوث العلمية والادلرية، المؤتمر الأول للبحوث الإدارية ، عمان، 2001، ص 32.

**البعد الأول: الاستراتيجية Strategy**

تعتبر الاستراتيجية عن مجموعة من التصرفات والأفعال التي تخطط المنشأة الرياضية لتحقيقها من خلال الاستجابة للبيئة الخارجية .

وينبغي أن تركز إستراتيجية المنشأة الرياضية على الزبون ويكون ذلك من خلال تحديد حاجاته ورغباته والعمل على تحقيق رضا الزبون .

**البعد الثاني: الهيكل Structure:**

يقدم الهيكل التنظيمي إطار عمل للمنشأة الرياضية بين المهام المختلفة لها والأساليب اللازمة لتنفيذها. ويجب أن يبتعد الهيكل التنظيمي عن تبني النظرة الوظيفية والتوجه نحو التركيز على العملية (Process)، وأن يكون هناك إتصال واسع بين الأقسام التنظيمية المختلفة للمنشأة الرياضية.

**البعد الثالث: النظم Systems**

يقصد بالنظم الأساليب والأدوات التي تمكن المنشأة الرياضية من القيام بعملياتها التشغيلية وهناك نوعان من النظم هما: <sup>1</sup>

1- نظم مادية مثل التقارير والمراجعات المالية.

2- نظم برمجية وهي المتعلقة بعمليات التفاعل والاتصالات (مثل المقابلات).

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة دعم المقاييس المالية وتكميلها بمقاييس أخرى تركز على تحقيق النجاح الشامل للمنشأة الرياضية، مثل المقاييس المتعلقة برضا الزبون، وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وغيرها.

**البعد الرابع: نمط الإدارة :** هذا البعد يعبر عن نمط الإدارة وما يتضمنه هذا النمط من دلالات ويعبر عن المناخ التنظيمي السائد في المنشأة الرياضية. يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> حنان إبراهيم، المرجع السابق، ص 35.

تقليل المركزية في اتخاذ القرارات والاهتمام الكبير بمعنويات العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات المناسبة في معالجة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل في المنظمة.<sup>1</sup>

#### البعد الخامس: الهيئة الإدارية Staff

يقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنشأة الرياضية وكل ما يرتبط بهم من سياسات توظيف وتطوير وتدريب، وكيفية تقويم أدائهم وتحديث نظم دفع التعويضات وغيرها. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام العالي بالتعليم والتثقيف والتطوير المستمر للعاملين. وبناء هيكل للمكافآت بما يساهم في تحقيق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويركز هذا البعد على الرقابة الذاتية والإشراف الوظيفي للتحسين المستمر للجودة الشاملة.

#### البعد السادس: المهارات Skills

يعبر هذا البعد عن القدرات الجوهرية والحرية، وخصائص العاملين في المنشأة الرياضية، وكذلك المهارات والقدرات الكلية للمنشأة الرياضية. وينبغي أن يمتلك أفراد المنشأة الرياضية المهارات الأساسية اللازمة في معالجة المشاكل ضمن فريق العمل وأن توجه هذه المهارات بإتجاه منهج التركيز على الزبون، بحيث يكون أفراد المنشأة الرياضية قادرين على جمع البيانات الخاصة بالزبون، وترجمتها إلى خدمات تلبي رغبات الزبون بنجاح، ويكون ذلك من خلال إستثمار كل المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد وتشجيعهم على الإبتكار والتطوير دائماً إلى الأفضل.<sup>2</sup>

#### البعد السابع: التربية المشتركة Sliaired Values

تعبر القيم المشتركة عن المفاهيم الموجهة والقائدة التي تحكم شخصية المنشأة الرياضية وفلسفتها وثقافتها والتي ينبغي أن تحقق ما يأتي:

1- الالتزام بتحقيق رضا الزبون .

2- إعتداد أنماط قيادية أكثر ديمقراطية

<sup>1</sup> فريد عبد الفتاح زين الدين، المرجع السابق، ص 110..

<sup>2</sup> خليل إبراهيم و اخرون، المرجع السابق، ص 99..

3- درجة عالية من مشاركة العاملين .

4- الإلتزام بمدخل الإدارة المعتمد على الحقائق .

إن القيم المطلوبة للمنشأة الرياضية هي القيم السائدة في ظل ثقافة المنشأة الرياضية التي تؤمن بالجودة الشاملة وتكون بمثابة معايير تصحيحية لأي إنحراف عن الأهداف المطلوبة . ويجب التنويه إلى أن هذا النموذج هو تكييف للنموذج الذي قدمته مجموعة ماكينزي الاستشارية (Company and Mckinsy Firm Consulting) عرف بإسمها يهتم ببيان الأبعاد الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية الجديدة وبشكل كفؤ فاعل . والملاحظ أن الأبعاد الثلاث الأولى تعد بمثابة البنية الأساسية لجودة شاملة على أساس المنشأة الرياضية ككل، والأبعاد الأخرى تمثل العاملين المطالبين بتحقيق جودة الخدمة والعمل على الابتكار من خلالها. الشاملة.

### 3-مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تواجه منظمات الخدمة مرحلة تحديات، وأصبح المطلوب من القائمين على إدارتها السير بخطى سريعة وواثقة وبذل الكثير من الجهود لمواجهة هذه التحديات، خاصة بعد أن فشل المدخل التقليدي لإدارة الجودة من الوقوف أمام تلك التحديات.

إن تطبيق والمدخل الحديث لإدارة الجودة إلا في العديد من الدول المتقدمة، نجاحها في تطبيق هذا المدخل على مستوى تحسين المنتج وزيادة الطلب عليه، أوجد مبررا قويا لتطبيقه في منظمات الخدمة ، وقد تم تطبيقه في العديد من منظمات الخدمة ، لذا فإن منظماتنا الخدمية ينبغي أن تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل وتطبيقه للمبررات التالية<sup>1</sup> .

أ-إرتباط تحسين الجودة بالإنتاجية .

ب- ارتباط الجودة بالشمولية في كافة مجالات الخدمة .

ج- عالمية نظام الجودة، بإعتبارها سمة من سمات العصر الحديث.

<sup>1</sup> زينب شكري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، رؤيا مستقبلية للجامعات العراقية، المنصورة، العراق، 2003، ص

د- أعطت إدارة الجودة الشاملة بنجاح في العديد من منظمات الخدمة، زحماً كبيراً في العمل وتحسينه.

هـ- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يقلل تكلفة الخدمة، مما يساهم في زيادة الطلب على الخدمة.

#### 4- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الأساسية لتحسين أداء منظمات الخدمة وتقديم الجودة العالية، التي يترتب عليها تحقيق رضا الزبون، بإعتباره مفتاح النجاح لأي منشأة رياضية، حيث أن طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تتطلب بصفة عامة من أية منشأة رياضية أربع خصائص هي:

أ- فهم ما يريد الزبون وتلبية إحتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة، وهذا يساهم في تحقيق رضا الزبون وزيادة ولائه لخدمات المنشأة الرياضية المقدمة، وإستمرار التعامل معها.

ب- توفير الخدمة بجودة عالية وبشكل مستمر.

ج- مجارة التغيير في الجوانب الأساسية والتكنولوجية والاجتماعية في العالم.

د- محاولة توقع رغبات الزبون في المستقبل.

وإزاء تلك المسؤوليات فإن دمينج يؤكد على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنه يرى ضرورة بأن لا تتلأأ أو تتخلف أية منشأة رياضية نحو السعي في هذا الإتجاه، وحتى تستطيع الصمود والبقاء وملاحقة المنافسين والإستمرار.

ولقد أكدت العديد من الدراسات تزايد الإهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات على إختلاف أنواعها وأنشطتها، وهذا راجع إلى ما حققته هذه المنشأة الرياضية من تميز واضح في نتائجها من خلال تطبيق هذا المدخل، وما حققته من نتائج متميزة في الجودة ولقد

- قامت هذه الدراسات بتحديد أهم الفوائد المتحققة من تطبيق هذه المنظمات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص أهم هذه الفوائد بالآتي:<sup>1</sup>
1. انخفاض شكاوى الزبائن من جودة الخدمة المقدمة لهم.
  2. تبني نمط إداري فعال مع العاملين ومع زبائن المنشأة الرياضية.
  3. خفض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء وإحتمال إعادة الخدمة ثانية للزبون.
  4. زيادة إنتاجية المنشأة الرياضية من خلال تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنشأة الرياضية ككل.
  5. تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو بيئة العمل في المنشأة الرياضية.
  6. زيادة ربحية المنشأة الرياضية نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في دفع أكبر مقابل الحصول على خدمة ذات جودة متميزة.
  7. تشجيع عملية الإتصالات والعلاقات على مستوى المنشأة الرياضية ووحداتها التنظيمية المختلفة
  8. تساعد المنشأة الرياضية بالتعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المنظمات المماثلة الأخرى.
  9. زيادة الحصة السوقية للمنشأة الرياضية بسبب تخفيض تكاليف الخدمة وزيادة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم.
  10. تساعد المنشأة الرياضية في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الأمنية والمادية ومن ثم التخلص منها.
  11. تساعد العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من حيث المشاركة في جمع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة لها.

<sup>1</sup> عبد المالك السيكتاوي، الجودة الشاملة تروم الفجوة في ادائنا التربوي، مجلة المعرفة، 2004 ، ص 69.

12. وهناك فوائد أخرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، كوجود مقاييس للحكم على جودة خدمتها، وضرورة الاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة.

#### 5- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تم التركيز في الجزء السابق من هذا المحاضرة على نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة وسنحاول في هذا الموضوع الوقوف على ما يجب أن تفعله المنشأة الرياضية عموماً للتأكد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإستمرارية تحسين الجودة في الأمد الطويل، وكيفية قياس هذا التحسين بشكل متكامل، وذلك من منطلق، أن الهدف الرئيس لإدارة الجودة الشاملة هو تحسين وتطوير الجودة المستمر لكل من منشأة الرياضة الخدمة والزيون بحيث لا يتوقف عند قياس مستوى جودة الأداء الحالي، بل إعتبار الجودة الشاملة برنامج تحسين الجودة أسلوباً للحياة والبقاء.

ومن هذا المنطلق حاول العديد من الباحثين مثل: <sup>1</sup>

(Juran, 1993), (Deming, 1986), (Goetsch and Davis, 2000) من تجميع وحصر أهم التغيرات والعناصر التي يمكن الاعتماد عليها كمتطلبات لقياس الجودة ضمن برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذي يساعد المنشأة الرياضية على التميز في أدائها وهذه المتطلبات هي:

- أ- بناء استراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمنشأة الرياضية وتضم العناصر التالية :
  - 1- الرؤية : تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمنشأة الرياضية، ما ستكون عليه المنشأة الرياضية في المستقبل من حيث مركزها التنافسي، نوع الخدمات التي ستقدمها.
  - 2- الرسالة: وهي تتضمن الإتجاهات الواسعة للمنشأة الرياضية، من حيث مبررات وجودها والخدمات التي ستقدمها.

<sup>1</sup> عبد المالك السيكتاوي، الجودة الشاملة تردم الفجوة في ادائنا التربوي، مجلة المعرفة، 2004، ص 69.

- 3- الأهداف: وهي تمثل الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة والتي على ضوءها يتم تهيئة الموارد اللازمة لإنجازها.
- 4- الإجراءات: وهي تمثل النظم التي تتبعها المنشأة الرياضية لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التطوير والتحسين.
- ب- هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، والتركيز على العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد، مع درجة أعلى من اللامركزية في إنجاز الأعمال.
- ج- نظام منظور لتوكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد المواصفات وشروط تحقق الجودة، وآليات ضبط الجودة، وأسلوب تحديد الانحراف وكيفية معالجته .
- د- تنمية اتجاهات إيجابية لدى جميع العاملين بأهمية التطور والتحسين المستمرين الجودة الخدمة المقدمة للزبون لكسب رضاه وولائه.
- هـ- اعتماد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة في الخدمة.
- و- التعليم والتدريب المستمران لجميع الموارد البشرية العاملة في المنشأة الرياضية.
- ز- قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>
- ح- نظام إدارة الأداء، يتضمن قواعد وآليات تنفيذ الأعمال والوظائف وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته ، وتقويم النتائج والانجازات.
- ط- التوجيه باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي للمنشأة الرياضية.
- ي- تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة للمنشأة الرياضية تكون ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للجودة.

<sup>1</sup> خليل إبراهيم و اخرون، المرجع السابق، ص 99..

ولو نظرنا إلى هذه المتطلبات السابقة لوجدنا أنها تتركز حول تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كافة العمليات التي تقوم بها المنشأة الرياضية، واعتبار الزبون هو الأساس في تفكير الإدارة العليا للمنشأة الرياضية وأن رغباتهم واحتياجاتهم هي المحرك الأساسي لجهودهما المبذولة أو التي ستبذلها في المستقبل.

وقبل التفكير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لابد من أخذ الأمور الآتية بعين الاعتبار:

1- قوّم أولاً المتطلبات السابقة و الوضع الحالي للمنشأة الرياضية، كي تتأكد من أن الحاجة إلى التغيير واضحة، وإن إدارة الجودة استراتيجية مناسبة، كما يجب أن تتطابق أنماط القيادة وبيئة المنشأة الرياضية مع إدارة الجودة الشاملة، وإذا لم يحصل ذلك يجب أن يتم العمل عليها (التطابق) ، أو تأجيل أو تجنب تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى حصول ظروف مناسبة.

2- تذكر أن هذه العملية ستكون صعبة وشاملة وطويلة وعليه يحتاج القادة أن يستمروا بالتزامهم ويبقوا العملية جلية للعيان ويزودوها بالدعم اللازم، ويحملوا الأفراد مسؤولية النتائج. تذكر دائماً أن الجودة الشاملة موجهة بالغرض، وعليه كن واضحاً فيما يتعلق أو بتصور المنشأة الرياضية المتعلق بالمستقبل مراكز عليه، وشجع التشارك بين جميع العاملين من أعلى مدير إلى أصغر عامل بالمنظمة.<sup>1</sup>

إن رواد إدارة الجودة الشاملة، هم أناس أبدعوا و ابتكروا فأصابوا وعملوا بصدق وجدوا خلال الفترات الزمنية السابقة لبلوغ أفضل الأفضل. لقد عملوا في ظل اقتصاد دولي مليء بالمتغيرات التي لن تقوى على الصمود فيها إلا تلك المنظمات التي تأخذ بأسلوب التحسين والتطوير واستراتيجية الجودة منها وطريقاً

كل الرواد الذين تم ذكرهم في هذا المحاضرة يعتقدون أن الإدارة والنظام هما أسباب الجودة الرديئة أكثر من مسؤولية الفرد العامل في المنشأة الرياضية، ويمكن القول أن هؤلاء الرواد

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة وستة سيقما، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005 ، ص 65.

يركزون على مدرستين في التفكير، أولئك الذين يركزون على جانب العمليات الفنية وأدواتها. والمدرسة الأخرى يركزون على الجانب الإداري.

حيث أن ديمينج شجع الإهتمام بالطرق التي تقيس الاختلافات في العمليات من أجل تحديد أسباب الجودة الرديئة .

وجوران أكد على ضرورة وضع أهداف سنوية و إنشاء فرق عمل لتحقيق تلك الأهداف التي تسعى المنشأة الرياضية لتحقيقها .

وكروسبي ركز على برنامج المعيب الصفري لتحسين وتطوير جودة المنتج. وفيجناوم ركز على السيطرة على الجودة التي تهدف إلى تطبيق الأساليب الاحصائية في تحقيق الجودة في عمليات المنشأة الرياضية.

بالرغم من الاختلافات بين رواد الجودة الشاملة الذين تم ذكرهم في هذا المحاضرة إلا أنهم جميعا ساهموا بشكل كبير في بناء فلسنة إدارة الجودة الشاملة من حيث ترسيخ ثقافتها بين العاملين في المنشأة الرياضية، ومبادئها في العمل، ونماذج تطبيقها في المنظمات خلال أكثر من خمسة عقود من الزمن، برغم ذلك كله فهناك بعض الموضوعات المشتركة بينهم وهي :

الفحص لم يكن هو الهدف المطلوب من تحسين الجودة

- مشاركة الإدارة العليا و التزامها بمبادئ الجودة الشاملة عامل مهم في نجاح تحقيق الجودة.
- إن برنامج الجودة يتطلب جهدا وتنظيمية واسعة والتزاما طويل الأجل ويصاحب ذلك
- استثمار في التدريب والتعليم لجميع العاملين في المنشأة الرياضية.



المحاضرة الرابعة

إدارة المعرفة

والموارد البشرية



## 1. مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة "بأنها إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها و المشاركة فيها و نقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة و تقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن".<sup>1</sup>

وعرفت بانها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات و"السلوكيات" التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.<sup>2</sup>

يعرفها إدارة المعرفة بأنها: "تهتم بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد مهمة للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي".<sup>3</sup>

في حين أنها " عملية تساعد المنظمات في تعريف واختيار وتنظيم و بث ونقل المعلومات الهامة والخبرات التي هي من ذاكرة المنظمة والتي عادة تكون موجودة في المنظمة بطريقة غير منظمة ومهيكله".<sup>4</sup>

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة هي عملية تشخيص وتوليد و تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة الظاهرية والضمنية مما يؤدي الى رفع كفاءة وإنتاجية المنظمة.

## 2. نشأة إدارة المعرفة وتطورها

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة وسنتناول الإشارة إلى الانتقالات الفكرية والتطبيقية لها، مع التنويه إلى بعض الأفاق المستقبلية، من الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة، وتناولها الكثير من الباحثين ومنذ الثلاثينات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة

<sup>1</sup> المطيران، مطيران، إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 23.

<sup>2</sup> الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 36.

<sup>3</sup> الصاوي، ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الكويت: دار السحاب، 2007، ص 89.

<sup>4</sup> طيطي، خضر، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، عمان: دار الحامد، 2010، ص 123.

على المستوى النظري كانت معروفة على مندى عقود لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك انه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنها لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Dracher إلى أن العمل النموذجي سيكون قائمًا على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناع معرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن وارجع بعضهم بداياتها إلى الأمريكية التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة إلى بدأتها شركة Hewlett-Packard في عام 1985 وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر والتي أطلق عليها شبكة أخبار، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى إن (وول ستريت) أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر<sup>1</sup>

خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة، وبدا بمكافأتها ولا بد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة إلى إن العديد من المديرين وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفة وأشار عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو وستغطي أغلب المنظمات في العالم وسيزداد الإنفاق عليها، ويرى الكثيرون إن هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعًا للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعيًا، فضلًا عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة

<sup>1</sup> سعد زناد دروش المحيوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة (مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، ط 1، 2004، ص 31.

المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولاً، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة أي بناء منظمة المعرفة ثانياً وان التقديرات تشير إلى إن المنظمات ستمكن من حساب راس مالها الفكري بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة وستكون السنوات القادمة هدفاً لتسجيل في سوق الأوراق المالية.

ومما ورد سابقاً نرى أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينات والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة<sup>1</sup>

### 3. أهمية إدارة المعرفة:

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً مهماً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة المقاربة المرجعية وإعادة هندسة الأعمال والتي جميعها أسهمت في تطور المعرفة وتراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة وانتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة

المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة إذ من خلالها تستطيع إدارة تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف فضلاً عن ذلك ينبغي أن يكون تطبيق المعرفة مستهدف لمناطق الأهمية الإستراتيجية وان تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، مما يعنى ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية.

عليه فإن إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة يركز على قيمة المعرفة كنتائج لإدارة المعرفة تدرك في العمل.

إن التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف بدلاً من الأسلوب التقليدي الذي

<sup>1</sup> سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، المرجع السابق، ص 33.

يركز على الفعالية بشكل أساسي من هذا المنطلق بشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمرا في غاية الحيوية والأهمية بحيث أن<sup>1</sup> :

- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنواتج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة
- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة
- إمكانية الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي :

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإجراءات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه أهدافها<sup>2</sup>
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 27

<sup>2</sup> مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي . عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص 11

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلف معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.<sup>1</sup>
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يأتي:
  - تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
  - زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
  - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
  - تنسيق نشاطات المنظمات المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
  - تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة و المعرفة وتحسينه.
  - تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها .
  - أداة لاستثمار رأسمال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
  - تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهوي، المرجع السابق، ص 29

دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.<sup>1</sup>

#### 4. أهداف إدارة المعرفة:

مازالت قضية إدارة المعرفة قضية غامضة بالنسبة للكثيرين و هو الأمر الذي يمكن إرجاعه في جانب كبير منه إلى تركيز أدبيات إدارة المعرفة على أمر من اثنين:

أ- التفصيلات الخاصة بتطبيقات إدارة المعرفة .

ب - النظريات المجربة مثل قيمة الثقة في ثقافة مشاركة للمعرفة ومن الأهمية بمكان في كثير من الأحيان أن نضع الأفكار الجديدة في سياقها الطبيعي لكي نتمكن من الإلمام بالظروف التي أحاطت بتطور هذه الأفكار، وبالنسبة لمصطلح إدارة المعرفة يمكن القول بان التغييرات التي حدثت في الاقتصاد العالمي قد جعلت من عملية إدارة المعرفة ضرورة لازمة للأعمال وبصفة خاصة للشركات عبر القومية التي تمارس أنشطتها على نطاق عالمي أو على الأقل تطمح إلى ذلك وما حدث في الاقتصاد العالمي يمكن تسميته سلسلة ردود الأفعال القائمة على المعرفة، والتي يمكن إيجازها في عدة مكونات رئيسية.

التواصل عبر الحاسب الآلي، إعادة هيكلة عمليات الأعمال، سوق العمل الإلكتروني. وعلى ذلك يمكن إيجاز أهداف إدارة المعرفة كما يأتي:

- الإسهام في حل المشكلات التي تواجهها المنظمات: حيث تسهم إدارة المعرفة في حل المشكلات الحالية التي تواجهها المنظمات والأجهزة الإدارية التابعة لها والتي تنتسب في نقص كفاءتها أو هدر وقتها أو أموالها أو تعرقل تقديم الخدمات لجمهورها.

وتعد المعرفة التي يتم استخراجها من البحوث والدراسات أو تكوينها من البيانات والإحصائيات بشكل معلومات أو نماذج أو فرضيات الأكثر توظيفا وتطبيقا في وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 28، دمشق، 2012، ص 409

- تقويم الأداء للأفراد والمنظمات : فبدون المعايير والمؤشرات العلمية يتعذر قياس الأداء الوظيفي ومقارنته بما كان ينبغي تحقيقه، وهذه المعايير لا يمكن نقلها أو تسويقها وإنما يتم التوصل إليها بالبحث وتوظيف النظريات والنماذج التي يتم التوصل إليها ومن ثم توصيلها للإدارة العليا داخل المنظمة .

- استثمار المهارات والقدرات العلمية : إن إدارة المعرفة حين يتم تحويلها إلى مهارات وقدرات عملية أو ترجمتها إلى سلوكيات وظيفية وتنظيمية وإلى علاقات وتفاعلات إنسانية فإنها تعد بحق استثمارا حضاريا واقتصاديا وإداريا وتعذر قياسه بالأرقام أو إثباته من خلال النتائج الملموسة المتخصصة على المدى القريب أو المتوسط.<sup>1</sup>

وتأسيس على ذلك نهدف إلى التعريف بماهية إدارة المعرفة وآلياتها وإكسابهم التقنيات العملية في كيفية التطبيق العميل إدارة المعرفة من أجل النقل النوعي بالشركة إلى الإدارة المتميزة من خلال:

- قيمة معرفية عالية للمستهلكين أو العملاء و تفعيل عملية اتخاذ القرارات بكفاءة أعلى وقدرة اكبر و استخدام عملية القرارات لخلق معرفة جديدة.
- تنظيم بيانات رسمية ووثائق ومستندات وسياسات وإجراءات وتنشيط الخبرة والتجارب السابقة الكامنة داخل الأفراد العاملين في المؤسسة.
- تعميق تكتيك ( أسلوب) المعرفة باستخدام:

تكنولوجيا المعلومات. / الإدارة المسندة. / الاتصالات المفتوحة. .

استراتيجيات الثقة والتدريب. / التطوير الشخصي والتنظيمي. .

قدرات الحماسة والدعم لدى الموارد الإدارية والوظيفية باستخدام إدارة المعرفة. .

خلق إدارة معرفة تنظيمية رسمية أكثر توجدا واستعمالا وأكثر عمومية وفائدة في المؤسسة.

- التركيز على استراتيجيات المعرفة من خلال:

- الاستثمار في التدريب.

<sup>1</sup> ياسر صاوي: إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع ، ط 1، القاهرة ، 2007 ، ص ص 20

- الاجتماعات ومحاضرة الاجتماعات وكيفية تنظيمها وإعدادها.
- المعلومات الشخصية المبنية على استخدامات أجهزة الحاسوب.<sup>1</sup>
- البريد الإلكتروني.
- المراسلات الإلكترونية (مؤتمرات واجتماعات عن طريق الحاسوب).
- توضيح واستقصاء المعرفة المستقبلية الكامنة عن طريق تقنيات :
  - توثيق المشروعات.
  - تطوير مقترحات المشروعات.
  - الاختراع وحقوق الطبع.
  - خبرة الإداريين.
- استراتيجيات إدارة المعرفة وتقنياتها المستخدمة:
- الموارد البشرية. / الموارد الوثائقية. / الموارد المعلوماتية. / المعرفة التكتيكية.
  - البرنامج التدريبي يربط:
  - الأفراد ( العاملين مع الأفراد، العاملين).
  - الأفراد ( العاملين بالمستندات والوثائق كمصدر للمعلوماتية).
  - تكنولوجيا المعلومات كإستراتيجية لربط الأفراد والعاملين بشبكات المعلومات.
  - وتهدف كذلك إدارة المعرفة إلى تحقيق الأتي:
  - اسر المعرفة من مصادرها وخبزنها وإعادة استعمالها.
  - جذب راس المال الفكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
  - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
  - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
  - إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
  - بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطورها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

<sup>1</sup> ياسر الصاوي: المرجع السابق، ص ص 25

التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية والى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية باستخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.<sup>1</sup> تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة). تعمل على جمع الأفكار الذكية في الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم والذكاء والتعلم.

ويمكن توصيف الأهداف إلى:

• **بناء نظام لإدارة المعرفة يمكن من وجود:**

اتصال منفتح. واسترجاع فعال للمعلومات. والدارة الوثائق وإعادة استخدامها. تشبيك الخبراء من خلال ربطهم بالشبكات. وتعميم أفضل الممارسات. و تطوير المستمر للنظام

• **تنمية أشكال التعاون وعقد الاجتماعات من اجل عملية صناعة القرار التي تتسم بأنها:**

تبنى على الحوار. وتدعم تمكن الأفراد. ترسي فهما للكيفية التي يرتبط عمل الإنسان الف رد بالقيم والاستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمنظمة. وتتضمن تقييما مستمرا لنتائج وطرق العمل.

• **إيجاد الطرق والممارسات التي:**

تدعم التفاعل والتشابك مع جماعات الاتصال. تمكن من التعرف على مظاهر الضعف(الخلل). تساعد في تطوير وترجمة الأفكار إلي تجديداً.

• **تطوير مؤشرات يصبح من خلالها بالإمكان متابعة تنمية الأصول المعرفية وتزايد القيمة المضافة.**

<sup>1</sup> مصطفى كولار وآخرون : الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، ط1، الجزائر، 2019 ، ص 208

إن تطوير إدارة المعرفة يصل بنا إلى تحد يدفعنا في بعض الحالات إلى تساؤل حول جدوى وجود منظمة ما، ويجعلنا نتساءل كذلك هل يستجيب جسد المنظمة للأهداف والواجبات المنوطة بها.<sup>1</sup>

### 5. عناصر إدارة المعرفة:

أ.البيانات: عبارة عن معلومات عشوائية غير منتظمة يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة وتوضع في إطار يتم تحليلها وفوزها وتنقيحها وتدقيقها واخذ ما هو مفيد لتصبح بعد ذلك معلومات.

ب.المعلومات: هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية تأتي نتيجة البحث والتحري ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وتحليلها للوصول إلى الهدف الذي جمعت له لتكتسب بعد ذلك صفة المعرفة فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد لاستخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي.

ج.القدرات : هي مقدرة الأفراد على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة والاستفادة منها من اجل الهدف الذي جمعت لأجله البيانات والمعلومات وهذه تحتاج إلى مهارة كبيرة وخبرة ودراسة مستفيضة حتى تعطى نتائج دقيقة، القدرات الذاتية موجودة عند بعض الأفراد وقسم منها مكتسب من العلم والخبرة والمعرفة سواء كانت معرفة ضمنية أو ظاهرة.

د.الميول : هي الميول نحو تحقيق هدف معين ويأتي ذلك نتيجة التحفيز والتدريب والمواظبة على معرفة المعرفة المنتقاة<sup>2</sup>.

### 6. وظائف إدارة المعرفة:

تتولى إدارة المعرفة الإشراف على تنفيذ عدة وظائف منها:

<sup>1</sup> حسنى عبد الرحمن الشيمي: إدارة المعرفة ( الراس معرفية بديلا)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2009 ، ص 92.

<sup>2</sup> بسام محمود المهيرات: إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

أ.الإدارة الإستراتيجية للمعرفة : تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.

ب.تنظيم المعرفة: وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وخرن المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

ج.بناء نظم المعرفة: أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحسوبة المستندة إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم المعلومات الإدارية.

د.تنمية وتطوير العقل الجمعي: تتم هذه العملية من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعميمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه بغض النظر عن الجنسية والقومية والعرق.

و.إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية : تستهدف تحقيق اكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة سواء بتقليل نسبة تكلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية، أو يربط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال وبخاصة إذا علمنا انس لسفلة القيمة لا تعبر فقط عن التدقيق الخيطي للأنشطة المادية وإنما تتضمن المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة وبين المنظمة والمجهزين والموزعين والعملاء . بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها هي التي تحدد قوة المساومة النسبية للاعبين العاملين في كل أنشطة الأعمال.<sup>1</sup>

هـ.إدارة التعاضد ( التماسك):تعد إدارة المعرفة وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعنى القدرة على تحقيق اكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

<sup>1</sup> أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل: إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط 1، مصر، 2013، ص

ويعنى مصطلح التعاضد قدرة الوحدات أو الشركات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر، مما لو قامت كل شركة أو وحدة بتنفيذ العمل وحدها فقط.

كما يعنى التعاضد تشكيل الأبعاد التالية:

المعرفة بالتقنيات: أي الاشتراك بالمعرفة والمهارات لتحسين النتائج من خلال شحذ الأفكار وتطبيقها في أنشطة الأعمال.

المشاركة بالموارد المنظورة: أي المشاركة بالموارد عن التفاعل وحشد الموارد لتحقيق أكبر قيمة مضافة للمشروع وليس مجرد الجمع الحسابي للموارد المادية والتقنية للشركاء.

تنسيق استراتيجيات الأعمال: يهدف إلى تنسيقها إلى تحديد المسارات العامة وبرمجة الأنشطة المطلوب إنجازها، وينتج من إدارة التعاضد تكوين قيمة نوعية مضافة من خلال ربط قيمة معرفة التقانة بمختلف الوحدات الإستراتيجية، وتشكيل مشروعات مشتركة على هذا الأساس من خلال الاستفادة القصوى من قيمة هذه المعرفة للوصول لهدف تحقيق التكامل البنيوي (العمودي والأفقي) للمنظمة، وبالذات في امتداداتها الأمامية والخلفية وفي عملياتها الرئيسية وأنشطتها الرئيسية المساندة.<sup>1</sup>

إنتاج المعرفة: تتولى إدارة المعرفة عملية إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة.

وتستطيع المنظمة تحقيق قيمة مضافة كبيرة وبخاصة إن التكاليف المتغيرة لإنتاج المعرفة لها خصائص فريدة وهي أن تكلفة الوحدة المنتجة لنسخة إضافية من منتج المعلومات لا تزيد حتى ولو طبعت كميات كبيرة منها وبسبب هيكل تكلفة المعلومات والمعرفة فهذه السلع تقدم اقتصاديات سريعة الحجم، أي بمعنى أنه كلما أنتجت المنظمة كميات أكبر كان متوسط التكلفة أقل للإنتاج.<sup>2</sup>

ويتمثل دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوي أداء جيد فيما يلي:

<sup>1</sup> أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، المرجع السابق، ص 166.

<sup>2</sup> يوسف احمد ابوف: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع " إدارة المعرفة "، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص 11.

يسهل توليد المعرفة الجدية والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص في التقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود العمليات لإحداث التناسق فيما بينهم، فهذا يؤدي إلى:

تقليل تكاليف إجمالية العمل بتقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات، وتكاليف سوء التعامل مع التقنية ووسائل العمل.

زيادة العائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع. يدل تحقيق إنتاجية عالية على الاستخدام الكفء للمدخلات، وان تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي لابتكارات وطرق أكثر فاعلية.

تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار لأشياء جديدة، وزيادة الوعي الثقافي لفدى العاملين بالتدريب والتعلم والحوار.

الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليد وتقاسمها واستخدامها.

الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة، بجميع عملياتها.

إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.<sup>1</sup>

## 7. عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وفشلها:

### 7.1 عمليات إدارة المعرفة:

تتكون عمليات إدارة المعرفة من أربعة عمليات أساسية منها: اكتشاف المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

أ - اكتشاف المعرفة: يمكن تعريف اكتشاف المعرفة بأنها عملية تطوير معرفة ضمنية أو ظاهرة من بيانات ومعلومات أو من تحليل معرفة أخرى سابقة حيث تعتمد عملية اكتشاف معرفة جديدة ظاهرة بشكل مباشر على:

<sup>1</sup> عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط 1، دون

عملية التركيب: وخلال ذلك فان الأقسام المتعددة من المعرفة الظاهرة و أيضا ( البيانات والمعلومات) يتم تحليلها من اجل إنشاء المزيد من المعرفة الجديدة الظاهرية والمركبة حيث انه من خلال كل من عمليات الاتصال والاندماج وعمليات التحليل المتقدمة على قطع المعرفة المتعددة الظاهرية يتم إنشاء معرفة ظاهرة جديدة، وذلك أما بشكل متزايد أو بشكل أساسي(راديكالي) ومن خلال المعرفة الظاهرية والحالية إضافة إلى البيانات والمعلومات يتم إجراء العديد من النشاطات عليها مثل إعادة الذهنية والتصنيف وإعادة سياقها وذلك من اجل إنتاج معرفة ظاهرية جديدة.

الاجتماعية: هي عملية التحليل للمعرفة الضمنية عبر أو من خلال العديد من الأفراد وعادة من خلال دمج النشاطات التي تقام في الشركة بدلا من إعطاء التعليمات الشفهية أو التعليمات المكتوبة بشكل رسمي.<sup>1</sup>

ب - تخزين المعرفة: تعنى تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع ومكان تخزين وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها.

ج - توزيع المعرفة: ويقصد بها نشر ونقل المعرفة والمشاركة بها، وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع إن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، المؤسسة بحرية وسهولة تامة يقول FIELDEN ويساعد الشركة في ذلك شبكات الأنترنت وتستخدم أساليب عديدة لتوزيع المعرفة، بدءا من الاتصالات الشخصية الدردشة، التعلم، المؤتمرات.

د - تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيبي: إدارة المعرفة ( التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان،

الأردن، 2010 ، ص 101

<sup>2</sup> واضح فواز نوري مجدى، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 1، 2017

، ص 13

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو تحل مشكلة قائمة.

إلى إن المنظمات الساعية لتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات وقد أشار Burk لتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات مشاركة والتنفيذ الدقيق لها وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير.<sup>1</sup>

تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة، منها الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقى من قبل خبراء متمرسين. تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة فالحصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ.

**7.2 عوامل نجاح إدارة المعرفة:**

اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم.

يلخص Rastogi عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

<sup>1</sup> طاهر حسن حسين عيسي، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم القانونية، المجلد 36 ، العدد 6، دمشق، سوريا، 2014 ، ص 262

- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما إن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على المؤسسة ككل.<sup>1</sup>
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم ومساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- ثالثاً: عوامل الفشل في إدارة المعرفة:
- حدد Fahey. Pransak عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة هي:<sup>2</sup>
- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العلمي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بتدفق المعرفة لاسيما المعرفة الجديدة.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن اغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي : إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005 ، ص

ص 78-79.

<sup>2</sup> ثروات عبد المجيد عيسى: أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية المفهوم، العمليات، النواتج،- دار

المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، ط 1، المملكة العربية السعودية، 2018 ، ص 36.

- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
- عزل المعرفة عن استعمالاتها وضعف التفكير والاستنتاج العقلائي، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
- الفشل في ادراك أهمية التجريبية.
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدلا التفاعل البشري ( أي الحوار المباشر وجها لوجه ).
- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

### 8. دارة المعرفة ودورها في تنمية وقدرات المورد البشري

#### 1.8 عملية التدفق المعرفي في إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة:

##### أولاً: عملية التدفق المعرفي وإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة المعرفة هي عملية إدارية تغطي استحداث واكتشاف المعرفة والربط بينها ونشرها وتجديدها وتخزينها ونقلها داخل أو خارج الشركة أي بين المؤسسات أو الشركات وبعضها البعض، ويمكن للشركات تعظيم وظيفة الموارد في إدارة المعرفة والتدفق المعرفي من خلال :

أ - يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشارك في إيجاد وخلق المعرفة التنظيمية داخل المؤسسة التي تعمل بها من خلال التدريب والتطوير والتغذية المرنة لنظم تقييم الأداء والاختيار والترقية والتعويضات وغيرها، فمن خلال استقطاب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية تدعم وجود راس مال فكري متميز حن الخبراء والمبدعين وغيرهم للعمل بالمنظمة<sup>1</sup>.

ب -تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المنظمة والذي بدوره يساهم في نقل وتدفق المعرفة بسهولة، إلا أن بعض الثقافات التنظيمية في شركات أخرى لتسهل من عملية نقل المعرفة أي الاحتفاظ بها مثل الثقافة اليابانية لذا فعلى على الشركات أن تفرز إذا كانت تتبنى :  
-ثقافة نقل المعرفة والمشاركة فيها.

<sup>1</sup> منير نوري ، فريد كورتل : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ،الأردن ،2003، ص 535.

-ثقافة ادخار المعرفة والاحتفاظ بها.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة :

أ-استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلبات المعرفية :

-التركيز على الجوانب الفكرية والمعرفية في الموارد البشرية.

-البدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية.

-نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديدة لإدارة الموارد البشرية وبيان العوائد المنتظرة بأسلوب

موضوعي.

-تقويم المناخ الثقافي في المنظمة ومدى تقبله لمنطق الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

-محاولة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح أكثر تقبلا لأفكار وتوجهات إدارة الموارد

البشرية الجديدة. وكسب اقتناع ومشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل

الرؤية الجديدة والاتصال المباشر بالأفراد ذوي العلاقة وإعطائهم الشعور بالأهمية والمشاركة<sup>1</sup>.

ب -المتطلبات المعرفية لإدارة الموارد البشرية الجديدة :

-المعرفة المنهجية والموضوعية المتجددة بخصائص وتوجهات ومحددات سلوك الموارد

البشرية في مواقع العمل والأداء بالمنظمات المعاصرة.

-المعرفة بالأوضاع القائمة بالمناخ المحيط وعناصره ذات العلاقة بقضايا الموارد البشرية.

-توقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط وعناصره وتأثيراتها المحتملة على هيكل الموارد

البشرية بالمنظمة وكفاءة توظيفها لتحقيق الأهداف.

-معرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المنظمة وبين عناصر المناخ المحيط ذات التأثير

على قدرة المنظمة في تكوين وتفعيل واستثمار طاقات مواردها البشرية.

-معرفة القواعد والأعراف المعايير السائدة في المناخ والمحيط وتأثيراتها على فعاليات

المنظمة في تعاملها مع مواردها البشرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منير نوري ، فريد كورتل ، المرجع السابق، ص 345.

<sup>2</sup> وفاء فوائد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلون ، مصر، 2003 ، ص

- معرفة أنماط إدارة الموارد البشرية وأنواع الممارسات في منظمات أخرى ونتائجها وتأثيراتها.  
- معرفة خصائص الموارد البشرية المتاحة للمنظمة (أنواعها، خصائصها، تفاعلاتها، نتائج التعامل معها، تطوراتها المستقبلية المتوقعة)

- معرفة أنشطة وفعاليات وعمليات المنظمة في تعاملها مع الموارد البشرية، وأثارها ومتطلبات استمرارها واحتمالاتها المستقبلية. مع معرفة نتائج وممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى تفاعل العاملين والمناخ الخارجي وتقييمه لها<sup>1</sup>.

### ج- إدارة المعرفة من اجل تفعيل إدارة الموارد البشرية :

إدارة المعرفة هي الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد، وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزات التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة، والأداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية.

د- الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة<sup>2</sup>: تبدأ هذه الرؤيا من اعتبار إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة ومصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة، واعتبارها أيضا راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة، وكذا رائدة التطور التغير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

### 2.8 متطلبات تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة ودورها:

#### أولاً: متطلبات تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة:

لمواجهة التحول إلى عصر المعرفة لابد من تحديد أهم المتطلبات اللازمة لمواجهة هذا التحول وذلك من خلال:

أ - إعادة صياغة مهمة المنظمة: أي دراسة كيف يمكن إعادة صياغة المهمة الأساسية لتلك المنظمات المتحولة، وكيف يمكنها إعادة هيكلتها لمواجهة التغيرات المعرفية مع القدرة على أداء عمليات التعليم بدرجة مناسبة من الكفاءة باستغلال الموارد المتاحة.

<sup>1</sup> وفاء فوائد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، المرجع السابق، ص 28.

ب -منظمات قابلة للتعلم :للتأقلم مع ظروف عصر المعرفة لابد من تدعيم مفهوم المنظمات لابد من تدعيم مفهوم المنظمات المثقفة أي للمنظمات القابلة للتعلم والتي تتميز بخمس خصائص أساسية وهي:

-تطبيق الأسلوب العلمي :أي مدى قدرة المنظمات على إتباع الطرق العلمية في تشخيص مشاكل العمل التعليمية والإدارية، كما أنها تعتمد على المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات، والتدريب كوسيلة مباشرة لإعداد كوادرها ورفع كفاءتها.

-التجربة أساس العمل:مدى قدرة المنظمة على اتخاذ منهج التجربة كأساس للبحث عن المعارف الجديدة واختبارها قبل تعميمها خاصة وان التجربة كوسيلة للتعلم تتميز بكونها مدفوعة بالرغبة بالاستغلال الفرص<sup>1</sup>.

-الدروس المستفادة من الخبرات الذاتية :الاستفادة من الدروس السابقة سواء بايجابياتها أو سلبياتها في رسم طريق المستقبل.

-التعلم من الخبرات المتميزة للغير:الاستفادة من كافة مصادر التعليم التنظيمي سواء داخل او خارج المنظمة مع استهلاكها للعديد من الأفكار الجديدة لتطوير المعرفة.

-نقل المعرفة إلى الواقع العملي:أي وضع المعارف المكتسبة موضع التنفيذ العملي فالأفكار الجديدة تكون قابلة التطبيق في حالة إيمان العاملين بأهميتها .

ج -تنمية رأس المال الفكري :رأس المال الفكري هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بالمنظمات والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات البشرية بالمنظمات والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمات أي انه مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين الموارد الفكرية من أكثر من مصدر بحيث يكون وسيلة لتميز منظمة ما عن غيرها من المنظمات عصر المعرفة لا يتطلب امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيا الحديثة فقط بل ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014 ، ص 286.

-العنصر البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والفلسفات والأفكار الجديدة التي تساعد على تحقيق الاستفادة العظمى من الظروف البيئية للقرن الحادي والعشرين، إن المنظمات يجب أن تسعى جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية التي تمثل السلاح الفعال في صراع عصر المعرفة وذلك من خلال خلق مناخ العمل الذي يؤكد على أهمية التغيير والتطور كأحد قيم العمل الهامة، ولذا من الأهمية بمكان مع رأس المال البشري بدلا من العمل عن طريق رأس المال البشري مع تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم و قدراتهم الإبداعية مع النظر إلى الموارد البشرية باعتباره ميزة إستراتيجية وليست فقط مصدرا من مصادر تفيض تكاليف.

### ثانيا: تنمية الموارد البشرية في عصر المعرفة

إن العالم يشهد تزييدا في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية وان نجاح العديد من المنظمات الحديثة يتحدد في ضوء جودة ما تملكه من راس مال بشري ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية كما يشهد العالم انتقنا من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، وان المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال القرن الحالي، وان امتلاك المنظمات لمصادر المعرفة سوف يكون سبيلها لامتلاك القوة) قوة المعرفة (ويتميز عصر المعرفة بعدة خصائص أبرزها:

-زيادة أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات حيث أصبحت الموارد البشرية أهم أصول المنظمة بل وثروتها الوحيدة.

-تغير مهمة وهيكل المؤسسات، حيث تتجه المنظمات حاليا إلى تقليص العمالة بمعنى آخر إن هناك اتجاها نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة(الأصول المادية)<sup>1</sup>

-إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية للمنظمات حيث تضائل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: المرجع السابق، ص287

## 3.8 دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية واستراتيجياتها:

أولاً: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية :

في أربعة أدوار هي lengnickhall :أنحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب أ-خدمة رأس المال البشري : إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مسهل في الشراكة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مردودية متوقعة على استثمارات راس مال بشري، رأس المال البشري متعلق بالمعرفة، مهارات وقدرات تتضمن التجارب، المهارات الاجتماعية، القيم، المعتقدات، في هذا الإطار يحتاج الأفراد إلى توجيه وتسهيل مهامهم بدلا من مراقبتهم و السيطرة عليهم، إذن تحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الاستراتيجيات الملائمة للتدريب و الاحتفاظ به بم يكفل تحقق الإبداع والمرونة.

ب - مسهل المعرفة :يكتسي قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل كلاسما معرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة والضمنية) والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة، والاستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائل تبادل المعرفة، فممارسة التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة المرغوب علاوة على ذلك، يحتاج قسم الموارد البشرية لتشجيع المؤسسة لتغيير السلوك في ضوء ما تعلمه.

ج -بناء العلاقة : يمكن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين الراس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة على غرار الثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون، الاهتمام، تتم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فريق العمل، الاتصال التنظيمي تبادل المصادر داخل المؤسسة.

د-اختصاصية الانتشار السريع :مثلا تحتاج المؤسسة التنافسية للسرعة، يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف، التحمل، وقدرة على التعلم هذا يعنى خلق ترتيبات للراس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة والانتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة مما يستلزم تشجيع لوك المستخدم الملائم،

سلوك الفريق، والقيم التي تدعم المرونة، التكيف والإبداع، فثقافة الاشتراك الواسع للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول لهذه الأهداف<sup>1</sup>

**ثانياً: دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم إدارة المعرفة 4 :**

أن المعرفة تعتمد على الموارد البشرية فكل من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، كالتوظيف، والتدريب، وتطوير القدرات وإدارة الأداء والأجور والمكافآت، وبناء ثقافة التعلم، مهمة جداً لإدارة المعرفة، داخل المنظمة، فإدارة المعرفة تعتبر من أهم مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، وذلك لارتباطها الوثيق بالعديد من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية فكفاءة أداء الموظف أياً كان مستواه الوظيفي، يتوقف على مستوى معارفه ومهارته، وبذلك تكون معرفة الموظف ومهاراته، من أهم محددات استقطابه، وأيضاً من إن على المنظمات تطويراً لموارد البشرية من خلال urarte أهم مسوغات تعيينه في الوظيفة ويرى الارتقاء باستراتيجيات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتقديم مكافآت مجزية للعاملين في مجال المعرفة، حيث أن التوظيف الفعال، هو الذي يتضمن استقطاب موظفين ذوي معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، وهذا ما يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة ومفيدة للمنظمة، وهؤلاء الأفراد يندمجون بسهولة في المنظمة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة كما إن إستراتيجية التدريب الفعالة والتعلق المستمر تؤدي إلى مشاركة المعرفة من قبل القوى البشرية فالتدريب والتعلم من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم ومنحهم الأسلوب والطريقة الملائمة لتوليد المعرفة ومشاركتها إضافة إلى نتائج تقييم الأداء والمكافآت والتعويضات الممنوحة للعاملين، تمثل دافعا إن للاهتمام المتزايد في خلق ومشاركة المعرفة واستخدامها.<sup>2</sup>

ومن ناحية أخرى يوضح إستراتيجية الموارد البشرية تحتاج التكامل مع إدارة المعرفة، للسماح للمنظمة بتطوير رأس مالها البشري

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: المرجع السابق، ص 289

<sup>2</sup> عبد الله احمد العولقي: اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، اليمن، 2001، ص 132.

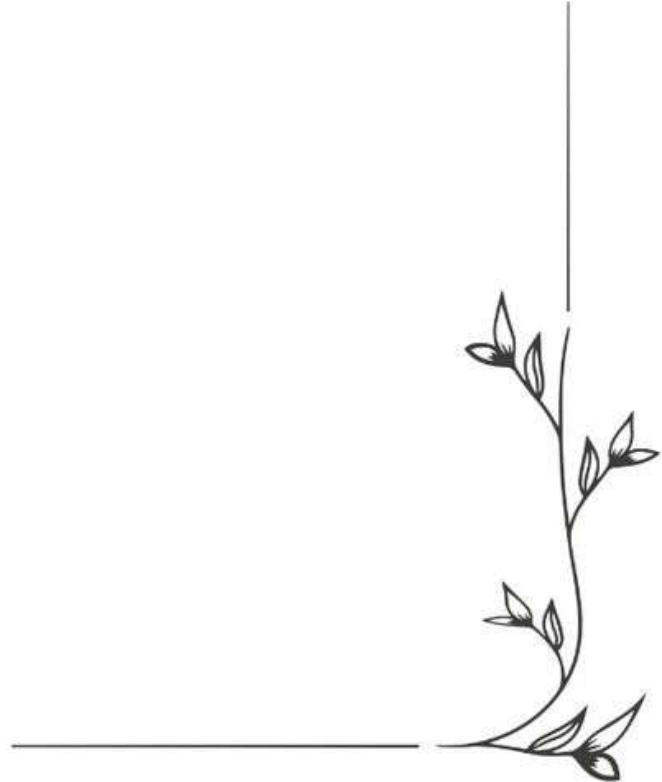
الذي يتصف بالندرة والقيمة ويصعب استبداله، بما يؤدي إلى خلق القيمة للمنظمة، ومن ثم يمكن اعتباره مصدراً للميزة التنافسية ويصبح دور إستراتيجية الموارد البشرية، هو استخدام سياساتها من أجل خلق القدرات الإستراتيجية وخلق تنظيم مرن ومتعاون وتسهيل عملية تطوير الكفاءات وتطوير العلاقات التنظيمية، لخلق المعرفة والتأكيد على اعتبار العنصر البشري أكثر العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة، كما يتبين أمانة في دراستها لإدارة المعرفة والموارد البشرية من أجل الإنقاذ الفاعل لقوانين المنافسة، إن هناك حاجة لاستراتيجيات مشتركة لإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، من أجل تشجيع تبادل المعرفة والمعلومات، وتهيئة الظروف اللازمة لتدفقها كما إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تدعم عمليات خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها، من خلال اختيار العامل المناسب في الوظيفة المناسبة بالمهارات المناسبة والمعرفة المطلوبة واختيار الحافز المناسب لتشجيع العاملين ذوي الخبرات والمعرفة نحو مشاركة هذه المعرفة مع الأطراف الأخرى داخل المنظمة، مما يساعد على تعظيم وتنمية أداء العاملين ورفع المستوى المعرفي لدى العاملين ورفع المستوى المعرفي لدى العاملين من خلال التدريب، وإن يكون تطوير أداء العاملين ورفع المستوى المعرفي لدى العاملين من خلال التدريب، وإن يكون تطوير أداء العاملين مبنى على التغذية العكسية لمجموعة المعارف المطلوبة لدى كل فرد داخل المنظمة، كما توصل كل من إلى وجود علاقة معنوية بين تصميم الوظائف وتحليلها، والعمل الجماعي، والتنمية المهنية والتدريب والتوظيف، وتقييم الأداء، و التعويض، وعمليات إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله احمد العولقي، المرجع السابق، ص133 .



# المحاضرة الخامسة

## العدالة التنظيمية



لقد تطور مفهوم العدالة التنظيمية مع مرور الزمن وذلك من خلال عدة نظريات ساهمت في بناء، تجميع وتفسير هذا المفهوم، وفي مقدمتها نظرية العدالة "لستايسي آدمز" 1963، حيث اقترن مفهوم بفكرة المساواة لتصبح بعد ذلك مبدأ . جوهرى للعدالة التنظيمية.

### 1. مفهوم العدالة التنظيمية

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، والعدل مصدر بمعنى العدالة والاعتدال والاستقامة، فهو الميل إلى الحق. ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، أو أنها تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات".<sup>1</sup>

كما يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها: " أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر". وتعرف العدالة التنظيمية بأنها : " إجراءات مفضية إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم، من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوي والتظلمات الحاصلة في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المنظمات، وفي نفس الوقت لحماية المنظمات".<sup>2</sup> وتعرف كذلك بأنها : " ادراكات العاملين في مكان العمل، وذلك من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيس العمل والتي تؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل".<sup>3</sup>

على مستوى التنظيم، زادت الحاجة إلى تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، وقد عرفها " ستايسي آدمز" (Stacy Adams)، صاحب نظرية العدالة، الذي يعد من الأوائل الذين كتبوا في هذا

1 - عادل محمد زايد العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص:9.

2 - شروق عبد المحسن المتروك ، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2010، ص: 36.

3 - سلام محمود السبع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، 2010، ص: 09.

المجال على أنها: " قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم ، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يشعر الفرد بالظلم يبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما نسبيا . بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر فرد آخر لذا، فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات.

## 2. أهمية العدالة التنظيمية

تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين :

الأول : أن العدالة في العمل تساعد الأفراد على التنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا، فالعدالة التنظيمية تحدد طريقة المعاملة مع العمال داخل المنظمة ، أي أنها تحدد الوجه الذي سيعامل به العمال بمجرد دخولهم إلى المؤسسة.

الثاني: إن العدالة التنظيمية تساعد الأفراد على الإدراك بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم، بمعنى أن التعامل العادل مع الأفراد يشعرهم بجدوى وجودهم بالمؤسسة وبتقدير المدراء لهم<sup>1</sup>.

وهناك مجموعة من النقاط المحددة لأهمية العدالة التنظيمية في العمل وهي:

- أن العدالة التنظيمية تعكس حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة من خلال عدالة التوزيعات، بمعنى أن العامل بعد حصوله على العوائد يستطيع أن يحدد حقيقة نظام الأجور والمكافآت في المؤسسة التي يعمل فيها، أي أن الفرد العامل قادر على تكوين اتجاهات إيجابية نحو نظام الأجور والمكافآت والعكس<sup>2</sup>؛

1 - أحمد إسماعيل عبود، رنا عزيز علي الزيدي، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الدراسية في كلية التربية للبنات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة أورك للعلوم الإنسانية، المجلد 7 ، العدد 3 ، 2014، ص ص: 301، 302.

2 - علوان قاسم نايف، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، العدد 7، 2007، ص: 60.

العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار من خلال عدالة الإجراءات، أي أن العدالة التنظيمية ببعدها الإجرائي تساعد على التحكم في القرارات المتخذة بشكل يلقي قبول واستحسان العاملين؛<sup>1</sup>

تتعرض العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛

تعمل العدالة التنظيمية على تسليط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، أو ما يعرف بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز بعد عدالة التعاملات، يعني أن العدالة التنظيمية تساعد على تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، وطبيعة العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة وفهمها من أجل تقديم حلول تساعد على تطويرها ؛

تساعد العدالة التنظيمية في تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة واستدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة، فمن خلال جو العدالة التنظيمية يمكن تجاوز النقائص المقدره في نظام الرقابة، أو في عملية تقييم الأداء، وهذا يكون بمعرفة آراء واتجاهات العاملين حولها ما يضمن تغذية راجعية إيجابية ومساعدة في تحديد مدى فعالية الممارسات التنظيمية فإذا كانت عادلة سيتم الإبقاء عليها وإذا كانت دون ذلك يتم تغييرها وتعديلها.

### 3. مقومات ومبادئ العدالة التنظيمية

#### أولاً: مقومات العدالة التنظيمية

رغبة تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة. وعليه فان مقومات العدالة التنظيمية وأسسها تعتمد على حقيقة المقارنات الاجتماعية التي يمكن بناؤها استنادا إلى

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية ، لبنان، 2002، ص: 309

مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة.<sup>1</sup> ويوضح الشكل التالي عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، وهي عملية تتكون من أربعة خطوات:

### شكل رقم (01): تشكيل إدراكات العدالة



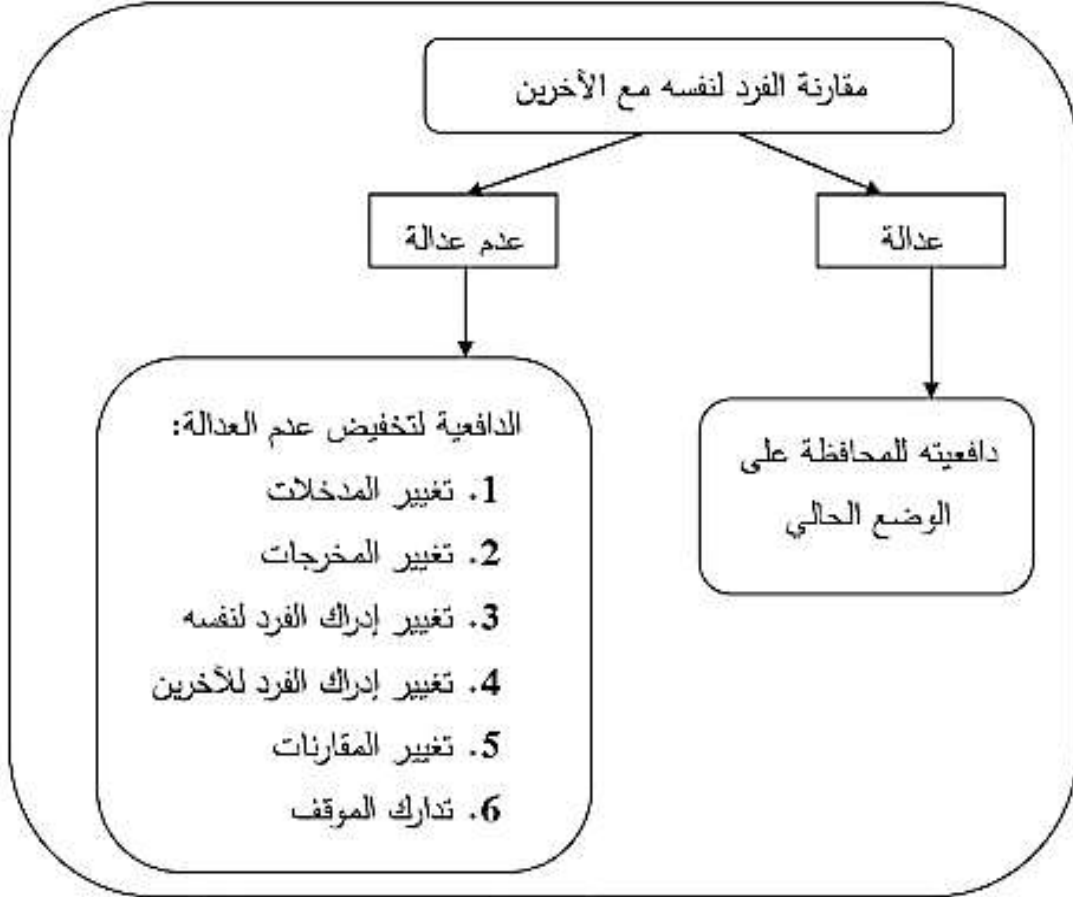
المصدر : شدا لظفي محمود محمد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012، ص: 16.

ومن هنا فإن الفرد يقوم بعملية تقويم لطريقة معاملة المنظمة له، وطريقة معاملتها للآخرين، وبعدها تتم عملية المقارنة بين الفرد والآخرين. وكمرحلة أخيرة تتم عملية تشكيل الإدراك للعدالة

<sup>1</sup> - سليمان سالم الحجايا، الأنماط القيادية لدى القيادة لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2006، ص ص : 43- 45.

أو عدمها، حيث لا يتطلب الأمر إدراك العدالة بأن تكون النواتج والمدخلات متساوية، ولكن تتطلب أن تكون النسبة فقط متساوية. وبناءا على قوة الإدراك تلك يختار الفرد واحدا من البدائل الموضحة ضمن الشكل التالي:

شكل رقم (02): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحوافز



المصدر : محمد بن محمد بن جابر الشهري، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، جدة، 2014، ص: 46.

وفي ضوء هذه الادراكات حيال العدالة التنظيمية تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:

1. كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناءا على الجودة أم الكمية ؟

2. ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.

3. يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

### ثانيا : مبادئ العدالة التنظيمية :

إن الحديث عن موضوع العدالة في مكان العمل، لا بد أن ينطلق من مجموعة مبادئ واضحة، تشكل الملامح الأساسية لفهم العدالة التنظيمية، هذه المبادئ ليست وليدة اللحظة بل هي قديمة في عمومها قدم الفكر الإنساني.

فالعدل يعد من أساسيات الإدارة السليمة والفعالة والعدالة مطلب أساسي بين القائمين على المنظمة والعاملين فيها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها ونموها، وحتى تسود العدالة في مكان العمل لا بد من مراعاة النقاط التالية<sup>1</sup>:

**1. مبدأ الشفافية:** يشير هذا المبدأ إلى مدى وضوح ما تقوم به المؤسسة، بالإضافة إلى وضوح علاقتها مع العاملين والمنتفعين منها، وذلك من خلال علنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو المبدأ الذي يجب مراعاته وتطبيقه.

ويشمل مبدأ الشفافية على المبادئ والمعايير التي تؤكد الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في إجراءات العمل في المنظمة، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه، بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات وتوفير المعلومات للمحتاج لها دون قيود، فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

**2. مبدأ الجدارة:** يرتبط هذا المبدأ بما يحمله الأفراد العاملون من مهارات وقدرات علمية وعملية تسمح لهم بالتفوق والتميز عن الآخرين داخل المنظمة، وعليه فإن على المنظمة مراعاة مبدأ الجدارة والاستحقاق عند تقديم الحوافز، وعند تحديد مختلف العوائد المرتبطة بالأداء الفردي أو الجماعي، فالجدارة بمثابة المعيار الذي يجب أن تبلغه مجهودات العاملين، إذا ما أرادوا الحصول على مكافآت وفرص تنمية جديدة، ويمكن اعتبار الجدارة معيار حقيقي ترجع إليه

<sup>1</sup> - سفيان سحوت اتجاهات العاملين نحو العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، 2015 2016، ص ص : 122 123.

المنظمة عند حساب مستحقات الأفراد أو عوائدهم، مما يسهل مهمة الإدارة لدعم وتحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين وكل حسب جدارته في العمل.<sup>1</sup>

**3 مبدأ المساواة بين العاملين:** يتحقق مبدأ المساواة بين العاملين بالابتعاد عن التحيز والحسابات الشخصية، وذلك من خلال معاملة الأفراد المتساوون في الصفات والمهارات والخبرات اللازمة للوظيفة معاملة متساوية، كما أن المساواة تتحقق من خلال التعامل العادل للمدراء مع العاملين، فلا يفضل عامل على آخر كما يجب أن لا يسيء في معاملة أي فرد بناء على اعتبارات شخصية أو غير موضوعية، والمساواة في المعاملة بين العاملين والعدل بينهم من الأمور المألوفة، كالواجبات والمسؤوليات والحوافز حتى لو كان هذا العامل من معارف الرئيس أو المدير، فالأساس في مبدأ المساواة هو أن يحصل الجميع على معاملة متساوية دون تمييز أو تحيز.

**4. مراعاة الفروق الفردية:** إن الحديث عن مبدأ المساواة بين العاملين لا يعني أن جميع العاملين متساوين في المهارات والقدرات، بل هناك فروق واختلاف في مستويات المهارة لديهم، وعلى المدراء ضرورة مراعاة الفروق بين العاملين من خلال توزيع الأعباء والجهود بما يتناسب ومقدرة واستطاعة كل فرد، وبما يتناسب مع قدراته وطاقاته. وعلى الإدارة أن تفرق بين العاملين على أساس واضح، يستند إلى مدى توفر الخصائص والصفات والمهارات اللازمة للوظيفة والمتوفرة في كل فرد.

**5. مبدأ الالتزام المتكافئ:** يتجلى هذا المبدأ في استعداد العاملين للالتزام بالقواعد التنظيمية، وهذا في ظل شرطين هما:

- أن يكون التنظيم واضحاً وعادلاً مع جميع العاملين.

إن حصول الفرد على مزايا وفوائد من التنظيم، يدفعه للالتزام بالقواعد التنظيمية، حتى لو كانت مخالفة لاختياراته، ويتحدد مبدأ التوزيع المتكافئ من خلال الطلب من العاملين الحضور في وقت معين للعمل،

ويترتب عن عدم الحضور أو الغياب آثار سلبية تلحق بالعاملين وبالمنظمة.

<sup>1</sup> - سفيان سحوت ، نفس المرجع السابق ، ص 125

ويمكن توضيح الالتزامات المتبادلة بين المنظمة والعاملين من خلال المعايير التالية: حصول المنظمة والأفراد على نتائج ومنافع متبادلة.<sup>1</sup>

تشارك المنظمة والأفراد في صياغة القواعد والقيم التنظيمية، التي ستحدد دور كل طرف داخل المنظمة. يترتب على كل من الأفراد والمنظمة مسؤوليات متبادلة، ذلك من خلال التنسيق بينهم للحصول على المنافع المتبادلة، وهذا في ضوء إسهامات كل طرف من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. ويتضح مبدأ العدالة من خلال ما تقدم، في أن كل طرف من أطراف التبادل يؤدي ما عليهم، في سبيل الحصول على منافع ومكافآت من وراء التزامهم بعقد العمل.

**6. مبدأ الواجبات الطبيعية:** يتطلب تحقيق هذا المبدأ أن تتخذ إدارة المنظمة قراراتها في ضوء الالتزامات المتعددة، والتي تشمل:

- توفير الأعمال المناسبة للعاملين، دون أن تؤدي إلى تحميلهم مخاطر وأعباء إضافية.

- يجب ألا تتسبب هذه الواجبات والمهام في الظلم للعاملين وعدم إنصافهم.

- يجب ألا تسبب مصاعب ومتاعب إضافية للعاملين بالمنظمة.

ويستنتج من هذا المبدأ أن على المدراء تصميم الوظائف وتحديد المهام، بما يتناسب مع العاملين وقدراتهم، بالإضافة إلى عدم تكليف العاملين بأعباء إضافية تعيق قيامهم بأدوارهم وواجباتهم الأساسية.<sup>2</sup>

**7. الالتزام بالمعايير الأخلاقية:** إن تباحث مسألة توفر العدالة التنظيمية، لا بد أن تنطلق من معايير أخلاقية تأسس ملامحها داخل المؤسسة، وتدعمها بشكل ينعكس في سلوك العاملين وفي قيم المدراء والمشرفين داخل مختلف المصالح والوحدات الإدارية، وقد أظهرت إحدى الدراسات ارتفاع عدد الشركات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية التي أبدت اهتماما متزايدا بالعمل طبقا للمعايير الأخلاقية الصحيحة، وقد يرجع هذا إلى تفشي مظاهر عدم الرضا والامتناع والسخط في أوساط الأقليات العرقية والشباب والفقراء، وترتبط الأخلاقيات ارتباطا وثيقا بمبادئ تحقيق العدالة والتي تقوم على بعض العناصر الأساسية الآتية:

<sup>1</sup> - سفيان سحوت ، نفس المرجع السابق ، ص 126

<sup>2</sup> - سفيان سحوت، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

- توحيد الإجراءات: يجب أن تكون الإجراءات موحدة ، فإذا تم مراعاة هذا المبدأ استطاعت المنظمة التأثير على آراء واتجاهات العاملين حول وجود عدالة ومساواة تسود المنظمة.
- عدم التحيز والمحاباة يجب ألا تتخذ القرارات على أساس المصالح الشخصية، ويجب أن تتخذ القرارات على أساس المصلحة العامة وليس الخاصة، فشعور العاملين بالعدالة يجب أن يؤسس على أساس موضوعي بعيدا كل البعد عن المحاباة أو تصفية الحسابات.
- التمثيل بمعنى أن تتناسب القرارات المتخذة أو المطبقة مع كل فئة من فئات العاملين على حدا، أي أن تراعي هذه القرارات كل الفئات التي ينتمي إليها العاملون حيث لا يمكن اتخاذ قرارات تتعارض ومهام العاملين أو خارج نطاق تخصصهم.

#### 4. نظريات العدالة التنظيمية

لقد أولى المنظرون اهتماما متزايدا بمسألة العدالة داخل المنظمة، وسعى كل منهم إلى دراستها، وتقديم رؤية علمية حول الطريقة التي يتبعها العامل في تقييم مدى عدالة العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها في محيط عمله. وتأتي نظريات العدالة ضمن النظريات المعرفية للدافعية والحفز التي شكلت منطلقا مهما في بلورة النظريات السلوكية التنظيمية ، وعليه سنسلط الضوء فيما يلي على بعض نظريات العدالة التنظيمية لمعرفة كيف عالج روادها هذه الظاهرة الاجتماعية التنظيمية.

#### أولاً: نظرية العدالة ( Equity Theory )

تنسب نظرية العدالة (المساواة) في الدافعية إلى الكاتب آدمز (Adam J. Stacey) سنة 1963، الذي قام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.

وترتكز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، كما يدركونها.

ويتمثل جوهر النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة من جهة أخرى، فإذا

ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير مساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فسيولد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

عدم مساواة سالبة	$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} > \frac{\text{نتائج/عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد (مدخلات)}}$
عدم مساواة موجبة	$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} < \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد}}$
	$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} = \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مجهود الفرد}}$

تنشأ العدالة (المساواة) حين:

تتكون العوائد / النتائج من الراتب والمزايا والمنافع ، والمركز ، والترقية والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيرها . أما مجهود (مدخلات الفرد فتشكل القدرات والمعارف والمهارات والخصائص... الخ، التي يبذلها ويكرسها للعمل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوائد ومدخلات الفرد تتوقف على إدراك الفرد<sup>1</sup>. وهكذا تعتمد النسبة عوائد الفرد / مجهود الفرد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد ( مدخلات) وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد.

وإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر ، فسيعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين، وهذا السعي (المحاولة) لإعادة المساواة تستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم المساواة المدرك.

<sup>1</sup> - حسين حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص: 125.126.

ويرى " آدمز " أن شعور العامل بعدم العدالة يأخذ شكلين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما : الشعور بالغضب: ويكون ذلك عند إدراك الفرد أن مدخلاته (مجهوداته) تفوق عوائده بدرجة كبيرة، أو أن نسبة عوائده إلى مدخلاته تقل عن نسبة عوائده إلى مدخلات الفرد المرجعي. الشعور بالذنب: إذا أدرك الفرد أن مخرجاته (عوائده) تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة، فإنه يشعر بعدم العدالة، وهذا الأمر يؤدي إلى وجود شعور سلبي لدى العامل يحفزه إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع. وقد اقترح " آدمز " ست طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، حيث يمكن للأفراد أن يختاروا استجابات بديلة في سبيل الحفاظ على الشعور بالعدالة والمساواة أو تخفيض الشعور بعدم العدالة، وتتمثل هذه الطرق في الآتي:<sup>1</sup>

1. يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، أي أن الفرد يمكنه أن يبذل مجهودا أكبر أو يقلل من مجهوده لأداء وظيفته وفقا لاتجاه عدم العدالة لتغيير نسبة المقارنة. فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل.

2. يمكن للفرد أن يغير نواتجه كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره، أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير .

3. محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه، وهذه أصعب الاستجابات تطبيقا، فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة مثلا، قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، فيقرر أن عطاءه إلى المنظمة فعلا منخفض ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر ما حصل عليه.

4. محاولة الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين من خلال القيام بعملية التبرير النفسي، فمثلا الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافآته يمكن أن يقرر هذا بأن الآخرين لا بد أن يكون جهدهم في العمل أو الساعات التي يعملونها أكبر مما تبدو فعلا. 5. محاولة الفرد تغيير الشيء محور المقارنة، أي أن الفرد قد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، فمثلا قد ينظر الفرد إلى

<sup>1</sup> - محمد بن مسلم سعيد الشنفرى، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، عمان،

الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً أو أنهم مفضلين لدى المدير، أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة.

6. الاستجابة الأخيرة تتمثل في ترك الموقف كله، فقد يطلب الفرد مثلاً نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العدالة. العمل في المنظمة ككل لتخفيض الشعور بعدم لقد ساهمت هذه النظرية في تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الشعور بالعدالة، وركزت على أهمية المقارنات في العمل بين العاملين، والتي يجب أن تأخذ بالاعتبار عند تصميم برنامج المكافآت، كما أوضحت بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة وأهمية حل هذه المشكلة التي قد ترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة، أو الاتجاهات السلبية، أو الإحساس بعدم العدالة، أو انخفاض الأداء. وعلى الرغم من ذلك فإن هذه النظرية قد أثارت بعض التساؤلات والتحفظات منها:

1. أن الناس في العادة يميلون إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها ويبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد للشعور بعدم العدالة.
2. تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأجل القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة.
3. تفضل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق باتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل موظفين مختلفين اتجاه القدر نفسه من عدم المساواة، مختلفاً وليس متشابهاً.

### ثانياً : نظرية الحرمان النسبي: (Relative Deprivation Theory)

هي إحدى نظريات العدالة التوزيعية التي لاقت اهتماماً كبيراً في مجال بحوث العدالة التنظيمية تسعى إلى دراسة ما يلي:<sup>1</sup>

1. مشاعر الفرد اتجاه الحرمان الناتج عن مقارنة مكافآته، مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن.
2. الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان.

<sup>1</sup> - إدريس عبد الرحمن المرسي، جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 400.

ومن أبرز روادها مارتين ولنسبرج (Lansberg & Martin) ووينر وكروبسي (Wegner Crobsy) سنة 1981.

حيث يرى "مارتين" أن نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة لآدمز، لأنها هي الأخرى تفترض قيام الفرد بإجراء مقارنة بين نسبة مدخلاته إلى عوائده مع نسبة مدخلات إلى عوائد الفرد المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يشعر الفرد بالحرمان إذا أسفرت المقارنة الاجتماعية عن عدم عدالة توزيع المكافآت .

أما الباحث " كروبسي " فقد أشار إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي، وهما:

**1. الحرمان الذاتي الفردي : ( Individual Egocentric Deprivation )** وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة لآدمز عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

**2. الحرمان الجماعي ( Group based Fraternal Deprivation )** ويشير إلى الاستياء الناتج عن وضع الجماعة بأكملها التي ينتمي إليها الفرد بالمقارنة مع الجماعة المرجعية.

وينجم الحرمان الجماعي عن عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة ، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي تنتمي إليها.<sup>1</sup>

لقد أشارت دراسة مارتين (Martin, 1993) إلى أنه في ظروف معينة ، فإن أعضاء الجماعة المحرومة خاصة أولئك الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير

<sup>1</sup> - حياة الذهبي العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية رسالة ماجستير ، جامعة أدرار، 2013/2014 ، ص: 73.

مرضية أو غير عادلة بالنسبة لهم ، والمحصلة هي زيادة شعورهم بالحرمان سوف يقارنون أنفسهم مع الجماعي.

كما وجد مارتين أيضا أن ردود فعل الأفراد عند شعورهم بالحرمان تتأثر بمعتقداتهم حول ما إذا كانت منظماتهم قابلة للتغيير، فإذا كانوا يعتقدون أن منظماتهم يمكن أن تتغير، فالعوائد الزهيدة قد لا ينجم عنها عدم الرضا وبدلا من ذلك قد تحفز محاولات بناءة للتحسن، وإذا لم يكن لدى العمال مثل تلك المعتقدات الشعور بالحرمان يمكن أن ينجم عنه نتائج سلبية مرتبطة بالعمل مثل: التغيب عن العمل، وضعف الأداء، وزيادة معدل دوران العمل .

وتبعاً لما سبق ذكره فإن الشعور بالحرمان يكون نتيجة المقارنة الاجتماعية بين فردين أو جماعتين. كما أن شعور العمال بالحرمان يعني الشعور بعدم وجود عدالة توزيعية داخل المنظمة. لذا وجب الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.

### ثالثاً: نظرية العدالة الاجتماعية " لفرديركسون " ( Fredrickson, 1986 )

من مبادئ هذه النظرية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية.<sup>1</sup>

وقد أشار (Fredrickson) أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم.

ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة، قدم "فرديركسون" نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي

<sup>1</sup> - حياة الذهبي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة، تحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد وضع "فردركسون" الافتراضات التالية لنظريته :

1. التمثيل البيروقراطي: من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

2. حرية التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.

3 قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة للنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

وفي ضوء هذه النظرية يصنف "فردركسون" العدالة إلى<sup>1</sup>:

العدالة الفردية: بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية؛ العدالة الفئوية في الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة؛ العدالة الطبقية بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم وغيرها من المنافع.

#### رابعاً: نظرية الحساسية للعدالة

قام جرينبرج (Greenberg) سنة 1979 بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة الأخلاق. فهؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

<sup>1</sup> - سمية جعيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص:48.

وبالاعتماد على هيوسمان (useman1987) وآخرون قسموا الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة:

1. المؤثرون أو الخيرون (Benevolent): مجموعة من الأفراد المعطاءين، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقونه من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل اقل مما يستحقونه.

2. الوسطيون أو المساوون (Equity Sensitivities) مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معادلات العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

3. الذاتيون أو الأنانيون (Entitled) : وهم مجموعة من الأفراد يأخذون بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، ويشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.<sup>1</sup>

## 5. أنواع العدالة التنظيمية

سننظر فيما يلي إلى الأنواع الثلاثة للعدالة التنظيمية والمتمثلة في العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية، وتوضيح الجوانب المتعلقة بكل نوع.

### 1.5 العدالة التوزيعية

خلال الفترة ما بين 1960 و 1970 أغلب الدراسات حول العدالة التنظيمية ركزت على العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة العوائد التي يحصل عليها الموظف. فلقد عرفها آدمز (Adams) على أنها : " تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وبأنها تتضح من خلال إدراك العمال بأن العوائد التي يحصلون عليها عادلة".

<sup>1</sup> - مراد رمزي، خرמוש دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير في التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013/2014، ص: 49.

كما تعرف أيضا بأنها: "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وهذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه".<sup>1</sup>

وينظر إلى مبررات العدالة التوزيعية، من خلال إمكانية توزيع المصادر والفرص التنظيمية، بين أعضاء المنظمة، حيث يمكن أن يتمثل ذلك من خلال التركيز على طبيعة وحجم المردودات الناجمة عن الأنشطة والأفعال والسلوكيات الإنسانية في المنظمات الإدارية، فكلما زاد التصور الذهني باتساع الفارق بين عائدات الأساس أو المرجع الذي يقوم عليه أصل التوزيع، ازداد الشعور بعدم العدالة التوزيعية. وتعرف كذلك بأنها: "تمثل درجة الشعور المتولد لدى العمال إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة".

ويوضح أورغن (Organ) أن إحساس العمال بعدم عدالة توزيع العوائد مقارنة بما بذلوه من جهد، يمكن أن يوجد نوعاً من التوتر في العلاقات بين العمال بعضهم بعضاً من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى. كما أن العامل يعمد إلى مقارنة ما يقدمه من إسهامات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد مرجعي، وقد يكون هذا الفرد المرجعي داخل المنظمة ذاتها، أو في منظمة أخرى لها نفس الطابع وتقدم خدمات مماثلة، ووفقاً لذلك تم تصنيف عدالة التوزيع بناءً على مكان التواجد بين الطرفين المقارنين حيث صنفت إلى عدالة توزيع داخلية عند تواجد الطرفين المقارنين في منظمة واحدة وعدالة توزيع خارجية عندما يكون الطرف الأول في المنظمة والطرف الثاني في منظمة ثانية.

في حين أكد أن العدالة التوزيعية تتخذ المعايير التالية لتحديد راتب كل موظف وهي: مكانة الموظف في العمل، وإنتاجيته، وجهوده المبذولة، وحاجة العمل له. بالدراسة المتأنية لطبيعة علاقة مباشرة بين العدالة التوزيعية وبين الأداء التنظيمي المتميز للمرؤوسين.

<sup>1</sup> - ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2012/2013، ص : 33.

وجود عدالة التوزيع يتضح لنا ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين، ينبغي الأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادي والاجتماعي، من وجهة نظر العاملين فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تضي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين، وعلى هذا الأساس يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما: جانب مادي: (هيكل) (التوزيعات) وهو يعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من . جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على تلك العوائد من قبل متخذي القرار.<sup>1</sup>

وهذا يعني أن إدراك العمال لعدالة التوزيع يكون من منطلق حجم العوائد التي يتلقاها العامل مقابل مدخلاته، والمعاملة التي يلقاها من قبل رؤسائه عند تسلمه لتلك العوائد. كما أن هناك من العمال من يهتم العوائد التي يحصل عليها فقط، وآخر يهتم الجانب الاجتماعي وطريقة المعاملة الحسنة التي يعامل بها عند حصوله على هذه العوائد أكثر من حجمها وقيمتها.<sup>2</sup> وقد تم تحديد قواعد أساسية تقوم عليها عدالة التوزيع في المنظمات هي:

-قاعدة المساواة: تقوم هذه القاعدة على إعطاء المكافآت على الإسهام في الدوام، إذ أن الشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق مكافأة أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى.

1 - سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص: 429.

2 - خالدية مصطفى عطا وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (23)، العراق، 2013، ص: 131.

-قاعدة النوعية: تعني بأن كل الموظفين، وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تقدم المنظمة الخدمة الصحية للموظفين فإنها يجب أن تشمل جميع الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد.<sup>1</sup>

- قاعدة الحاجة المقصود بها تقديم صاحب الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلا إذا أرادت المنظمة تقديم مكافأة مالية وكان هناك موظف لديه التزامات عائلية مؤكدة، وموظف آخر لا توجد لديه هذه الالتزامات، وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن الموظف الأول أن يقدم على الثاني، وإذا حصل العكس فإن الموظف الأول سيشعر بتجاوز هذه القاعدة. عن محددات عدالة التوزيع فتمثل في الآتي :

أ. توزيع العمل : ويقصد به تقسيم العمل إلى مجموعة وظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة، والهدف الرئيسي من توزيع عبء العمل هو زيادة كفاءة العمل المؤدية إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثم عوائدهم.

ب. تقدير الأجر المناسب : أي إعطاء العامل الأجر الذي يتناسب مع الجهد الذي يبذله، أو مدخلاته. وبمعنى آخر تحديد الأجر العادل مقابل الكمية العادلة من العمل أي حصول كل فرد على الذي يستحقه مقابل الكمية من العمل التي يجب عليه أن يقدمها، والتي تتفق مع قدراته وطاقاته.<sup>2</sup>

## 2.5 العدالة الإجرائية

تعرف العدالة الإجرائية بأنها شعور العاملين إزاء عدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات والعوائد التنظيمية .

كما تعرف بأنها عملية صنع القرار الذي يستعمل في توزيع المكافآت على قدم المساواة في المنظمة. فالمرؤوسون الذين يسألون عن عدالة الإجراءات للإشارة عن مدى تطبيق الإجراءات العادلة في المنظمة التي يعملون بها .

<sup>1</sup> - علي سكر عبود، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (04)، 2012، ص: 70.

<sup>2</sup> - نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (08)، العدد (24) 2012 ، ص: 81.

ويشير هذا البعد إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم:<sup>1</sup>

- بالاتساق والاستمرارية، وتهدف إلى تحقيق مصالح كل العاملين ولا تسعى لتحقيق أهداف شخصية.

- تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرارات ومن تم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.

ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والخطأ في القرارات التي يتم اتخاذها. وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقق إلا بتوفر شرطين هما:

- الشرط الأول: أن يتفق الطرفان، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات.

- الشرط الثاني: على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.<sup>2</sup>

كما أن للعدالة الإجرائية جانبين: أحدهما هيكلية، يتعلق بكيفية هيكلية القرارات، والآخر يتعلق بالجانب الاجتماعي، أي كيفية معاملة الناس أثناء صنع القرارات، وهو ما عرف بعدالة التعاملات فيما بعد. ونشير إلى أن هناك نوعين من العدالة الإجرائية نذكرهما فيما يلي:

1. العدالة المنتظمة: وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية.

1 - محمد علي عطايف الزهراني، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، جدة، 2012/2013 ص: 43.

2 - عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (08)، العدد (03)، 2012، ص: 526.

2. العدالة المعلوماتية: وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع، بمعنى تبرير إجراءات القرار .

أما تطبيق العدالة الإجرائية من طرف المنظمة فيتطلب احترام مجموعة من القواعد كما يلي:  
-قاعدة الاستئناف : بمعنى وجود فرصة للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك؛ قاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة؛

-قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة؛ قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات؛ قاعدة الانسجام يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات؛<sup>1</sup>

-قاعدة الدقة: أي استناد القرارات المتخذة على المعلومات والآراء الصحيحة والدقيقة، وأن تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.

وعليه يمكن القول أن إدراك الموظفين للعدالة الإجرائية يتحدد وفقاً للشروط الآتية:

- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء؛

- أن تكون الإجراءات خالية من التحيز ؛

- أن يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وموضوعية؛

- أن تتوفر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة؛

-أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات؛

- أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار . المطلب الثالث : العدالة التعاملية أو التفاعلية تعرف العدالة التعاملية بأنها مدى شعور العاملين في المنظمة بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها، عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات التنظيمية والقواعد الرسمية.

<sup>1</sup> - عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد(1)، 2007، ص: 5.

تتمثل عدالة التعاملات في التعبير عن المعاملة التي يحظى بها الموظف كإنسان، من خلال التعامل معه فهو له كرامة وحقوق ويجب أن يحترم وأن يستمع لرأيه وأن تبرر له آراء وقرارات الآخرين، وأن يكون على اطلاع على المعلومات التي تخصه وأن يتساوى مع غيره في المعاملة الكريمة.

إن هذا النوع من العدالة التنظيمية يعكس رأي متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم متخذ القرار بتطبيق القرارات عليه، فهي لا تمثل عدالة عوائد القرار ولا عدالة القرار نفسه، بل تتجلى في التفاعل بين متخذ القرار ومتلقيه كون تطبيق القرارات الإدارية يتطلب نوعاً من الاتصال بين صانع القرار ومتلقيه. وحسب "بايس" و "موج" (Moog & Bies) فإن هذا التفاعل ربما يفسر لما يشعر العامل عندما تكون القرارات وعوائدها عادلة.<sup>1</sup> لقد توصلت دراسة "بايس" و "موج"، بأن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية يتحدد بناءً على أربعة عوامل:

1. مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
  2. مدى صراحة المسؤول وإخلاقه بحيث لا يستخدم الخداع أثناء تعامله مع العاملين.
  3. مدى احترام المسؤول للعاملين.
  4. مدى التزام المسؤول بأداب المعاملة في تعامله مع العاملين بحيث لا يستخدم أية ألفاظ غير ملائمة أو تؤذي مشاعرهم.<sup>2</sup>
- إن عدالة التعامل تعبر عن معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانع القرار.

وتنعكس العدالة في التعاملات من خلال العلاقات القائمة بين الموظفين بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى حيث يمكن أن يكون هنالك توتر وخلافات راجعة

<sup>1</sup> - بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد (20)، العدد (02)، 2012، ص: 150، 151.

<sup>2</sup> - الطحيح سالم مرزوق، محمد علي حسين العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية، دراسة عن منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، مجلد (02)، العدد (11)، ص: 81 - 109.

إلى قيم العمل التي يمكن للعدالة في التعاملات أن تكون زاويتها الاجتماعية ، وحكمها في قياس تلك العلاقات. وعليه فالعدالة التعاملية تضم نوعين من العدالة وهي عدالة العلاقات الشخصية وتشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع المرؤوسين، وعدالة المعلومات وتشير إلى التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة بأسلوب موثوق وبمعنى آخر تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم.

وتشتمل العدالة التفاعلية على جانبين:

- **الحساسية الشخصية** : وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم ؛
- **التفسيرات الاجتماعية** : ويقصد بها قيام المنظمة بتزويد الموظفين بالمعلومات الدقيقة والكافية التي تساعد على تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي إجراء.

بالإضافة إلى ما سبق فإن العدالة التعاملية تتمثل في:<sup>1</sup>

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات.
- ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.
- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.
- العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع رئيسه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.

أما عن أهمية العدالة التعاملية فتكمن في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثم بناء تصورات خاصة عن العلاقات التنظيمية والاجتماعية القائمة بين الرئيس ومرؤوسيه في بيئة العمل، كما أن انخفاض إدراك العاملين لبعد العدالة في التعامل يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي،

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص:

ضعف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية زيادة النزوع لترك العمل، ضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية، وهذا ما يؤثر على العاملين من جهة والمنظمة من جهة أخرى. من خلال الاستعراض السابق لأنواع العدالة التنظيمية يتضح أن تحقيق العدالة التنظيمية عملية ويرجع هذا التعقيد إلى الترابط الشديد بين أنواعه ، وهذا ما يضع المنظمات الحديثة أمام تحدي إذا ما كانت تهدف إلى تحقيق مستوى متميز من العدالة، فتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب تفعيل كافة الوظائف في إدارة الموارد البشرية إضافة إلى محاولة تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع تلك النظم موضع التنفيذ.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد مصطفى الخشروم، دور عدالة التعاملات في تخفيض ضغوط صراع الدور : دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى . حلب الجامعي، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 26 ، العدد 02، 2010، ص:132



المحاضرة السادسة

التطوير التنظيمي

والموارد البشرية



## 1. تعريف التطوير التنظيمي

هو التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمؤسسة ككل.

## 2. أهداف التطوير التنظيمي :

يعتبر التطوير التنظيمي تطبيق واسع ومنظم مبني على علم المعرفة السلوكية ويهدف الى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة وسنوجز فيما يلي:

يقول القريوتي 2000 م : بشأن أهداف التطوير التنظيمي بأن : تعديل السلوك التنظيمي موجهها بالأخص لخدمة الأهداف التنظيمية وخدمة العاملين لذلك فالتطوير التنظيمي يعتبر بالغ الأهمية كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي ، سعيًا الى زيادة فاعلية التنظيم ، بزيادة قدرة الجماعات على حل المشكلات ، ويلزم صحة التنظيم الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين بجانب الجوانب الجسدية ، فالتنظيم الناجح هو الذي تتدفق فيه المعلومات بشكل انسيابي تسود فيه روح الفريق الزمالة والثقة والاحترام المتبادل مما يساعد على نمو شخصية الفرد وتطوير قدراته . وتتمثل أهداف التطوير التنظيمي في اجراءات تتعلق بالأفراد وأخرى تتعلق بالجماعة في المنظمة وهي في مجملها تؤدي الى احداث تغيير في المناخ التنظيمي السائد، وفي النواحي الادارية والتنظيمية، وفي المنشآت ويركز التطوير التنظيمي على ثقافة التنظيم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي، وعمليات التفاعل الانساني داخل التنظيم.<sup>1</sup> حيث يلخص جون شيروود أهداف التطوير التنظيمي فيمايلي:

-اشباع جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.

شريحة معترز مصطفى عبد الجواد، شبكة التطوير التنظيمي في المؤسسات الرياضية، القاهرة ، مصر، 2006، ص 25.<sup>1</sup>

- ايجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للأنظمة الادارية وأهدافها.
- ايجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب قيادة الصراعات و أسبابها.
- مساعدة المشرفين على تبني ادارة ديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالأهداف ، بدل الادارة بالأزمات.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية ، والاعتماد عليها كأساس الرقابة الخارجية ومكملاتها .ويمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي والأساليب التي تعتمد على الهدف منه، وما إذا كان محتوى عملية التغيير معارف ومعلومات جديدة أو تغيير في السلوك.<sup>1</sup>

### 3. مراحل التطوير التنظيمي :

- على ضوء استراتيجيات التطوير التنظيمي هناك مراحل تمر بها عملية التطوير التنظيمي والمتمثلة في:
- مرحلة البدء** :وهي أهم المراحل في عملية التطوير التنظيمي لأنها تتعلق بحالة النظام وبمدى استعداده لممارسة التطوير التنظيمي.
- مرحلة التحول** :وهذه المرحلة تحتاج الى جهود مدروسة ومخططة لتدريب الموظفين.
- مرحلة الصيانة والعناية** :ويتطلب ذلك توافر فريق من المختصين من داخل النظام يعملون كفريق تنشيطي يدعم جهود مستشاري التطوير التنظيمي.

شريحة معزز مصطفى عبد الجواد، المرجع السابق، ص 25<sup>1</sup>

مرحلة النتائج أو الأثر: ان الاثار الناجمة عن برنامج التطوير التنظيمي في النظام الاداري بالأجهزة وفي الموظفين والعاملين بها.

ويقترح الغمرين نموذجا للتطوير التنظيمي يشتمل على عدد من المراحل العلمية، على اعتبار أن التطوير التنظيمي يؤكد على النظرة الشمولية وفيما يلي باختصار هذه المراحل:

**المرحلة الأولى:** الشعور بالحاجة الى احداث التغيير، يؤكد الغمري على الشعور الحقيقي بالحاجة الى التغيير حيث أن برامج التطوير التنظيمي لا يمكن أن تفرض على المنظمات.

**المرحلة الثانية:** بداية عمل خبير التغيير: تتطلب جهود التطوير التنظيمي خبرات نوعية خاصة من خبراء التغيير على أن يكون هؤلاء الخبراء على دراية عالية بالظروف البيئية المحلية. ويلخص الغمري الجوانب الأساسية لبداية عمل خبير التغيير كما يلي:

أ-الفهم الواضح لطبيعة وأهداف برنامج التطوير التنظيمي.

ب-تحديد التوقعات الأولية لدور كل من خبراء التغيير وا دارة العليا بصفة خاصة.

ت-الاستطلاع الأولي من جانب خبراء التغيير المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

ث-التعرف الأولي من جانب المنظمة على خبير التغيير وأسلوبه في العمل.

ج-الاتفاق الأولي على طبيعة العملية المخططة ومراحلها المتنوعة<sup>1</sup>.

**المرحلة الثالثة:** وضوح أبعاد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة: لتبنى الثقة والتعاون ويتحدد

دور كليهما فيهتم الخبير بالأسلوب والطريقة التي تعمل بها المنظمة، وتركز المنظمة على المضمون الفعلي والأداء وعلى مسؤوليتهما الكاملة عنهما.

**المرحلة الرابعة:** جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات الدقيقة حول منظمة

العمل، ويقوم الخبير بتصوير المناخ السائد في المنظمة ثم يعرض هذه الصورة على جماعة المنظمة.

الحاج راند يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، عمان: دار غيداء، 2008، ص 202<sup>1</sup>.

**المرحلة الخامسة:** التشخيص وتحديد المشكلات :تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة جمع المعلومات، وفيها يجب التأكد من أهمية وخطورة ودقة المعلومات لأن التشخيص الخاطئ يترتب عليه نماذج خاطئة وتتناول عملية تشخيص المشكلات مجالين أساسيين هما:  
أ- الأنظمة الفرعية :التي تتكون منها المنظمة بوصفها نظاما كليا مثل :الادارات، الأقسام، المنتجات، العلاقات التنظيمية،... الخ

ب - الأساليب والعمليات :كالاتصالات وأسلوب حل المشكلات في الجماعات وصنع القرارات وأنماط القيادة، وصور السلطة.

**المرحلة السادسة:** وهي مرحلة استخدام مجموعة من الأنشطة والمدخلات أو البرامج التي تسعى لحل المشكلات التي تم تحديدها والتي تعمل على زيادة فعالية المنظمة.  
**المرحلة السابعة:** المراجعة والمتابعة وتثبيت التغيير :وهي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه وتتعلق هذه المرحلة كما يرى الغمري بعملية اختيار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة منه.

**المرحلة الثامنة:** انتهاء برنامج التطوير التنظيمي :وهي تعبر عن التوقيت اللازم لانتهاء علاقة خبير التطوير التنظيمي بالمنظمة التي تم معاونتها في تطبيق برنامج التطوير التنظيمي<sup>1</sup> .

#### 4. عناصر التطوير التنظيمي :

يرى عبد العزيز أبونبعه 2001 أن التطوير التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر متميزة ومتداخلة **التغيير المخطط:** بغية التكيف لمواجهة التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط به وتشمل هذه المقدرة الاستجابة المناسبة والفعالة لمتطلبات التغيير في البيئة النشطة•

الحاج راند يوسف، المرجع السابق، ص 205. <sup>1</sup>

الاستشارة: حيث تساهم الاستشارة في تسهيل عملية التثقيف والتغير، وهناك عدة أساليب للاستشارة:

الاسلوب الأول: موجه للعمل حيث يكون المستشار خبير فني.

الأسلوب الثاني: موجه نحو أداء العمل يستخدم غالباً كأنشطة للتطوير ويكون التوجه نحو كيفية أداء العمل

تثقيف التنظيم: حيث يتضمن التطوير التنظيمي تثقيف أعضاء التنظيم وذلك لأنه من الواضح أن تنفيذ عملية التطوير التنظيمي تشمل تغيير الأداء والمعتقدات والسلوك.

### 5. أساليب التطوير التنظيمي :

هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي ومنها :  
الحساسية تدريب في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية لا يتدخل المدرب ولا يزود الأفراد بأي معلومات وفي هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم .ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي: <sup>1</sup>

أ-زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في بيئته الاجتماعية.

ب-التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة.  
ج-زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل الى علاقات تبادلية أكثر فعالية.

د-زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية النواتج.

**بناء الفريق:** ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل، وتوضيح أدوار العاملين وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين وهما:

شريحة معتر مصطفى عبد الجواد، المرجع السابق، ص 25<sup>1</sup>

**الافتراض الأول:** زيادة انتاج الجماعة، فان على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل، نحو انجاز المهام الموكلة إليهم.

**الافتراض الثاني:** لزيادة انتاج الجماعة لابد من اشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها . الاستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا با حبات لدى الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل

**الاثراء الوظيفي:** يقصد با ثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المنوطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحيا أو هامشيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.

**الدراسات الميدانية وبحوث العمل:** تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية حدث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال تحليل النظم.

## 6. شبكات التطوير التنظيمي:

**لشبكة الادارية:** لقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين روبرت بليك وزميله جين متون، ويقوم أسلوب الشبكة الادارية على افتراض امكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما : زيادة الانتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى ودون أن يكون بينهما تعارض، ويأخذ أسلوب الشبكة الادارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الاداري مؤسسة على متغيرين هما :الاهتمام با نتاج أو العمل الاهتمام بالعاملين

**الادارة بالأهداف:** الادارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الادارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الادارية التي تواجه التنظيم.

التدريب المخبري: يهدف هذا النمط من التدريب الى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الادارية ذات الطبيعة السلوكية.

ادارة الجودة الشاملة: ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم ادوارد دمج منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً جديداً أسهم في تغيير تفكير ممارسي الاداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الانتاجية في القطاعين الخاص والعام<sup>1</sup>.

## 7. أنواع التطوير التنظيمي:

### 1 - حسب مدى التغطية:

- تطوير كلي : وهو يشمل نظاماً بكامله كمنظمة أو ادارة أو قسم ، أو مصنع ، أو فرد.
- تطوير جزئي : وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعضها.

### 2 - حسب ما يتم تغطيته:

- أ - كل المنظمة: مثل الاندماج، الاستحواذ، ادارة الجودة الكلية.
- ب-ادارة / قسم :عندما تعاني احدى الادارات فشلاً مثل (ادارة الانتاج م يعاد النظر اليها كليا.
- ج مصنع: بسبب فشل ذريع أو حريق أو كارثة، يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه ويعاد بناؤه.

د-أفراد:كتطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والادارية لأفراد مصنع معين.

3 -حسب درجة الهيكلية : - تطوير هيكلية - تطوير عضوية.

4 -حسب سرعة التطور : -تطوير تدريجي - تطوير فجائي.

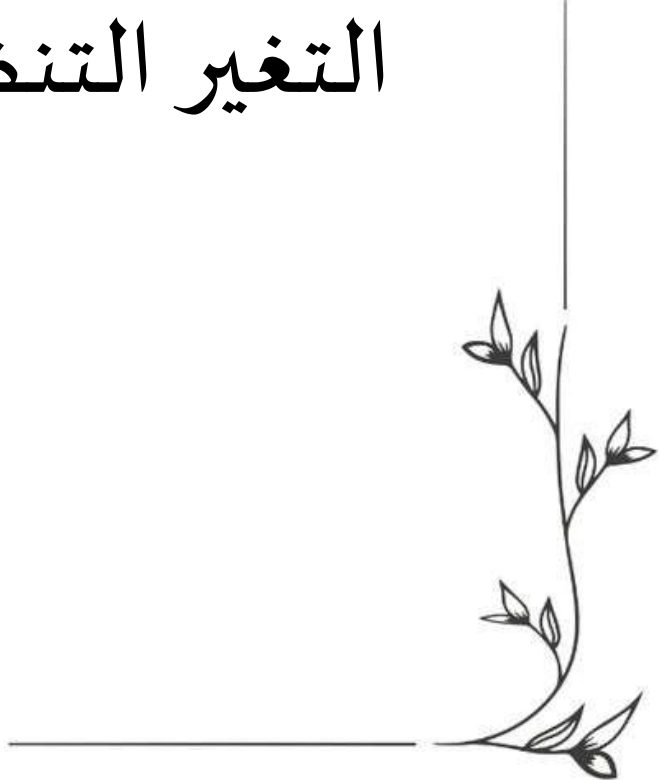
5 -حسب الشكل أو المضمون : - تطوير شكلي - تطوير فجائي

الصيرفي محمد، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: الدار الفكر الجامعي، 2008 ، ص 32<sup>1</sup>.



## المحاضرة السابعة

### التغير التنظيمي



## 1. مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير عملية ضرورية للمنظمة باعتبارها تعمل في بيئة تتميز بالتغير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها، ومن ثمة فإن الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمنظمة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة، أما بخصوص مفهوم التغيير التنظيمي فلم يتفق الفكر الاقتصادي على تعريف محدد نظرا لاتساع مجالاته، ولذلك سنقدم البعض من هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

- هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
- هو تحريك ديناميكي باستخدام طرق وأساليب جديدة ناجمة عن الابتكارات الفكرية والمادية، ويمثل آمالا وأحلاما للبعض وآلاما وخيبة أمل للبعض الآخر وفق الاستعداد الفني والنفسي.<sup>1</sup>
- هو التغيير الذي يتم إدخاله على التنظيم ويؤدي إلى تحويل في جوهر المنظمة من حيث المنتجات والخدمات والزيائن والمهارات والأفراد والميزة التنافسية، من خلال دمج هذه النواحي جميعها أو بعضها وبحسب قدرة التنظيم الأساسية.
- هو تبني تصرف جديد من حيث رسم سياسات جديدة وسلوكيات جديدة ونماذج جديدة وطرق جديدة ومنتجات جديدة وأفكار تسويقية جديدة، بهدف زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية.

من التعاريف السابقة نلاحظ بان التغيير التنظيمي يعتبر تصرف مخطط ومسطر وهادف، يسعى إلى تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة داخلية وخارجية تضمن وجود حالة تنظيمية جيدة لها القدرة على حل المشاكل، وهذا على عكس التغيير التنظيمي الذي يعتبر تغير

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2007.

طبيعي وتلقائي وعفوي في مسار المنظمة دون تخطيط مسبق، ناجم عن التغيرات البيئية أو المناخية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمليات المنظمة.

## 2. أسباب التغير التنظيمي:

إن التغير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغير، وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية:

**1 . الأسباب الداخلية:** هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة:

- **الحفاظ على حيوية المنظمة:** التغير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغير لمدة زمنية قد تكون طويلة.<sup>1</sup>

- **المبادرات والطموحات الشخصية:** يحدث التغير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يحوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين والمسؤولين أكثر من غيرهم.

- **البحث عن الارتقاء والتقدم:** يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا

- **تغيير أهداف المنظمة:** أن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبى متطلبات

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، القاهرة

أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف.

- **رفع مستوى الأداء:** إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فإن مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجياً نحو الانخفاض، وبالتالي فإن التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدهما وتمتينها.
- **حياة المنظمة على موارد إضافية:** هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم.
- **التطور التقني والأعمته:** إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى انجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.<sup>1</sup>
- **مواكبة المحيط والمتغيرات:** يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح.
- **إعادة هيكلة المنظمة:** هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.
- **النمط السلوكي للعاملين:** مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران.
- **مشاكل عملية:** عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.
- **الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير وملحوظ.**

<sup>1</sup> دان كوهين أسس التغيير التنظيمي ، تر: معتر سيد عبد الله، القاهرة 2009

## 2 . الأسباب الخارجية:

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، وهذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

. **القوانين والتشريعات الحكومية:** ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات، مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك.<sup>1</sup>

. **المنافسة:** حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتتغير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسوقها في مدة وجيزة، وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة.

. **الظروف الاقتصادية:** في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها، مثل انهيار أسواق الضمان أو التامين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات والخصوصة، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر 2003.

. السياسات العالمية: تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية . سواء كانت اقتصادية أو سياسية . مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق والانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد.

. المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام.

. المتغيرات في أذواق وحاجات الزبائن: بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها، كان عليها أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق

. المتغيرات التكنولوجية: إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها، وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري، بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق السويداني، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت 2001، ص58.

**3. أهداف التغير التنظيمي:**

إن أية منظمة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج لذلك فهي تسعى إلى انجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها، ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي نجد:

.زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو.

خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.

.البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.

.الوصول إلى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصا وأفراد المجتمع عموما<sup>1</sup>

**4. مجالات التغير التنظيمي:**

هناك مجالات عديدة تكون عرضة لإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة، وهذه المجالات هي:

**الأنشطة والأعمال:** حتى تتمكن المنظمة من البقاء يجب عليها القيام بتغييرات تمس طرق العمل في الأنشطة والأعمال لديها، استجابة لتحديات البيئة التي تواجهها وتتغير معها، وتتمثل الأنشطة والأعمال الرئيسية في:

.تطوير المنتجات.

.إدارة الطلب على المنتجات.

.تعبئة الطلب على المنتجات.

وتعتبر هذه العمليات أساسية في أي منظمة، لأن كل منظمة ترغب في تطوير منتجاتها وبيعها وتعبئة الطلب عليها، بغض النظر عن طبيعة المنتج إن كان سلعة أو خدمة.

<sup>1</sup> حامد احمد رمضان ،ادارة المنظمات ،دار النهضة ،القاهرة 1998.، ص 52.

ويكون شكل التغيير في هذه الحالة أما إحداث أعمال وأنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال وأنشطة قائمة.

**العنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في أي منظمة أعمال، ويحدث التغيير في هذا المجال بأشكال عدة، إما بزيادة العاملين الذين يتمتعون بمهارة جديدة أو الاستغناء عن بعض العاملين، أو زيادة الخبرة والمهارة بواسطة التدريب والتربص وتنمية المواهب بما يتماشى والأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

**السياسات:** يقوم التغيير في هذه الحالة على إلغاء سياسات قائمة أو إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات المطبقة، بما يتوافق والأهداف والاستراتيجية المطبقة،  
**الموارد المادية:** وتتضمن تغيير عدد ونوع الآلات، التسليح بالتقنية الحديثة، تغيير نوع المواد الأولية..... وغيرها.

**طرق وإجراءات العمل:** يحدث التغيير هنا بإدخال الإجراءات الحديثة التي تنجز الأعمال بسرعة وبكثافة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة.

**الهيكل التنظيمي:** يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تعمل بها المنظمة بشكل رسمي، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات عرضة للتغيير لأنه ستترب عنه تغييرات في العلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية، أو دمج الإدارات مع بعضها البعض، أو خلق إدارات جديدة، أو إلغاء إدارات قائمة. وهذه العملية تتطلب إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعة من الخطوات وهي:

- وجود ضغط للتغيير: وتتمثل في الضغوط والمشاكل الداخلية والعوامل الخارجية.
- تشخيص المشكلة ومعرفتها: أي التعرف على طبيعة المشكلة وأسباب ظهورها والبحث عن الحلول ومتابعة تنفيذها وتقييمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد احمد الخفيري، إدارة التغيير، الدار الفنية، القاهرة 1993. ص 89.

- الاستفادة من تجارب الغير: أي الاستفادة من الحلول التي اعتمدها منظمات أخرى في معالجة المشاكل من نفس النوع.
- الاستمرارية والقبول: ويعني المجالات التي وقع فيها التغيير يجب أن تكون محل رضا وقبول ولا تتعرض للمقاومة وان تكون قابلة للاستمرارية.

### 5. عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

تتج المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر الآتية:

- وضوح دوافع وأسباب التغيير: أي أن الأسباب وراء إحداث عملية التغيير ينبغي أن تكون واضحة وشفافة ومفهومة للأفراد العاملين وتقدم لهم على أنها ضرورية وجوهرية.
- الإشراف والقيادة: ينبغي إن يشرف على التغيير قائد وهو عادة يكون من الإداريين يحدد الدوافع والرؤية المستقبلية.
- المشاركة: يجب إشراك الأفراد العاملين في المنظمة في تصميم التغيير والتخطيط له وتنفيذه، لأنهم هم أول من سيتأثرون به.
- دعم وتأييد القادة المشرفين على التغيير بما يضمن الاستمرارية في العمل وتحقيق النتائج.<sup>1</sup>


- تهيئة الظروف والبيئة التي تساعد على التغيير تجنباً للعراقيل.
- تبيان وتوضيح مزايا وإيجابيات التغيير للأفراد العاملين.
- معرفة وتشخيص المشاكل التنظيمية بكل دقة وموضوعية وبأسلوب علمي وواقعي.
- التدريب والتكوين: يتطلب التغيير تطوير المهارات الفردية للذين يشملهم التغيير حتى تكون لهم القدرة على التعامل مع تحديات الوضع الجديد، توفر الموارد البشرية والمالية والتقنية التي تهيئ للتغيير المناخ وتدفع به إلى بلوغ أهدافه

<sup>1</sup> احمد ماهر ،السلوك التنظيمي ،مركز الكتاب للنشر، القاهرة 1997. ص 88.

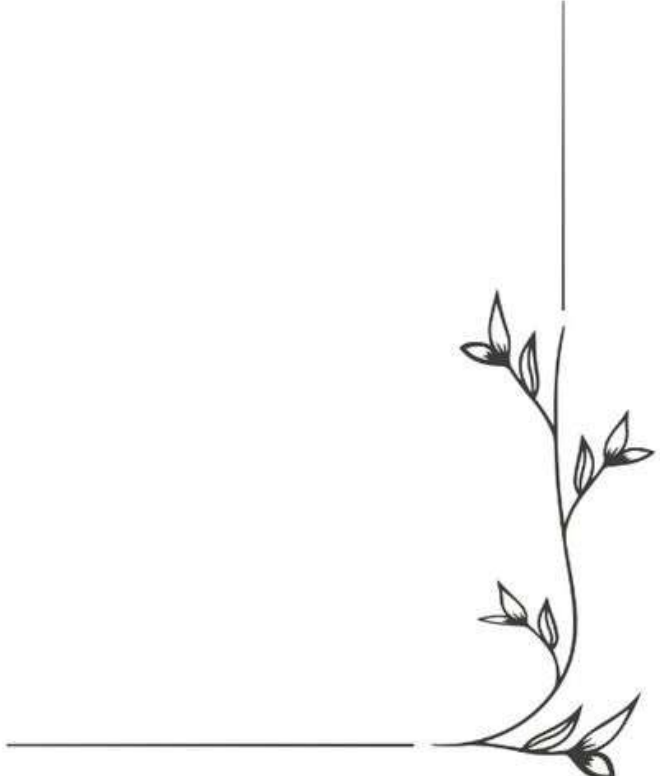
- الاتصال: تعتبر قناة الاتصال مع العاملين في المنظمة من الوسائل المهمة في عملية التغيير لأنها توضح ما هو مبهم وتجيب عن كثير من التساؤلات لدى الأفراد. غياب عامل أو أكثر من العوامل المذكورة سابقا سوف يؤثر سلبا ويؤدي إلى عدم نجاح التغيير.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> احمد ماهر ،المرجع السابق، ص 92.



المحاضرة الثامنة  
التدريب الالكتروني



## 1. مفهوم التدريب الإلكتروني:

إن مفهوم التدريب الإلكتروني مفهوم واسع جداً، ويغلب على معظمها الاجتهادات في هذا المجال ويمكن أن نوضح مفهومه في المصطلحات الآتية:

**التدريب :** هو نشاط منظم يهدف إلى تغيير الاتجاهات وأغاط السلوك وتحسين المهارات والأداء وتحسين القدرة على حل المشكلات والارتقاء بالمهارات الإدارية ومن ثم ارتفاع الكفاءة الإنتاجية.

**الإلكتروني :** هو طريقة للتدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب والانترنت ووسائله المتعددة من صوت و صورة: 15 من مات، وآليات بحث، مكتبات الكترونية، أي استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتدرب بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة.

## ويمكن تعريف التدريب الإلكتروني أيضا:

على أنه تبادل المعلومات من خلال جهاز الحاسوب بغرض التدريب، أو إدارة معرفة، ويعتقد البعض بان التدريب الإلكتروني يتعدى استخدام الحاسوب في التدريب ليشمل استخدام الحاسوب والشبكة الطرفية (Network) للوصول بالتدريب للبيت أو المواقع التي يسهل الوصول إليها من قبل المتدربين الذين لا يستطيعون حضور البرامج التدريبية بشكل نظامي أو في أوقات محددة.<sup>1</sup>

ويمكن الاستنتاج بأن التدريب الإلكتروني هو استخدام تقنية الشبكة الطرفية Network technology) بهدف دعم وتسهيل التدريب من خلال سلسلة من التطبيقات، ويرى العديد من الباحثين بان التدريب الإلكتروني يمكن اعتباره جزءا من مصطلح التدريب عن بعد اعتمادا على الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيه وما تقدمه من طرق سريعة لنقل المعلومات والتفاعلية التي توفرها للمستخدم ويشتمل التدريب عن بعد على المفهوم الأساسي وهو البعد الذي يتمثل في المسافة والفضاء والزمن وهي مفاهيم يمكن السيطرة عليها

<sup>1</sup>الزنيقي . حنان سليمان، التدريب الإلكتروني، الطبعة الأولى. دار المسيرة، عمان ، الأردن، 2001 ، ص25.

والتحكم فيها بواسطة التقنيات الحديثة للاتصالات والأعلام حيث يتم استخدام الأجهزة الحديثة للاتصالات لتبادل العملية التدريبية بين المدربين والمتدربين.

ويمكن أن نعطي تعريفا مختصرة للتدريب الإلكتروني وهو: ((ذلك النوع من التدريب القائم على شبكة الحاسب الآلي (world web wide) وفيه تقوم المنشأة الرياضية التدريبية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة لها، ويتدرب المتدرب فيه عن طريق الحاسب الآلي وفيه يتمكن من الحصول على التغذية الراجعة))، ويهدف إلى جذب المتدربين الذين لا يستطيعون تحت الظروف العادية الاستمرار في برنامج تدريب تقليدي.<sup>1</sup>

## 2. أنواع التدريب / التعليم الإلكتروني

### التدريب الإلكتروني المتزامن (synchronous E-learning)

وهو التدريب الذي يحتاج إلى ضرورة وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، كان يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة Chatting أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعدات التدريبية الافتراضية ويعرف أيضا بأنه تدريب إلكتروني يجتمع فيه المدرب مع المتدربين في آن واحد ليتم بينهم اتصال متزامن بالنص أو الصوت أو الفيديو. ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يستطيع الحصول من المدرب على التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه،

### التدريب الإلكتروني غير المتزامن (asynchronous E-learning)

لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب. فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني كان يرسل رسالة إلى المدرب يستفسر فيها عن شيء ما ثم يجيب عليه المدرب في وقت لاحق وهذا التدريب غير مباشر لا يحتاج إلى وجود المدرب والمتدرب في الوقت نفسه أو في القاعة

<sup>1</sup>شوقي محمد حسن، التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد الرابع، على الموقع <http://emag.mans.edu.eg>. تاريخ الزيارة 2021/01/21. 20:30.

التدريبية الافتراضية نفسها. ويتم من خلال تقنيات التدريب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني وأشرطة الفيديو والمنتديات

ويعرف أيضا بأنه اتصال بين المدرب والتدرب، والتدريب غير المتزامن يمكن المدرب من وضع مصادر مع خطة تدريب وتقييم على موقع التدريب ثم يدخل المتدرب للموقع في أي وقت ويتبع إرشادات المدرب في إتمام التدريب دون أن يكون هنالك اتصال متزامن مع المدرب. ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يتدرب حسب الوقت المناسب له وفي المكان المناسب. وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها إلكترونيا كلما احتاج إلى ذلك .

### التدريب، المتمازج أو المدمج (Blended Learning)

أي الدمج بين التدريب الشبكي online والتدريب غير الشبكي offline وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني ويتصد به أيضا التدريب الخليط عن طريق مزج أو تحليل أدوار المدرب التقليدي في القاعات التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والدور التدريب الإلكتروني الذي يجمع بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني.

ولا تكمن أهمية التدريب المدمج في مجرد مزج أنماط نقل مختلفة، بل في التركيز على مخرجات التدريب.<sup>1</sup>

### 3. أهمية التدريب الإلكتروني:

أدى التطور المتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التوسع في استخدام المجالات التدريبية ما أدى إلى زيادة كفاءة أشكال التدريب الإلكتروني وبروز أنماط جديدة أكثر فعالية، ويمكن من حيث المبدأ التفرقة بين التدريب الإلكتروني كبديل للتدريب التقليدي وبين التدريب الإلكتروني كمكمل للتدريب التقليدي في سياق (التدريب متعدد القنوات) التي تقوم فيه أشكال من التدريب الإلكتروني على نحو مرتبط ومكمل المؤسسات التدريبية النظامية وقد أصبح

<sup>1</sup>حسن شوقي محمد، "التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية"، مجلة التعليم الإلكتروني، 4، (2009)، ص 10-11.

التدريب الإلكتروني وتعدد القنوات التدريبية عنصرين جوهريين ومتتاميين في منظومة التدريب المتكاملة في المجتمعات الحديثة.. ومن المعروف أن نسق التدريب في البلدان النامية يعاني من أوجه قصور ومشكلات وعلى ذلك يمكن للتدريب الإلكتروني خاصة في سياق التدريب متعدد القنوات أن يساهم في مواجهة هذه المشكلات والعمل على حلها وتقع على رأس قائمة قصور هذه مشكلات الاستبعاد من التدريب التقليدي إما بسبب النوع أو البعد المكاني أو الفقر .

ولا يقل عن ذلك أهمية انخفاض نوعية التدريب، وضعف العلاقة بين التدريب ومقتضيات التنمية والتقدم غير أن مشكلات نسق التدريب وسمات السياق العام للتدريب في البلدان النامية يمكن أن تنتج أنماطاً من التدريب الإلكتروني مشوهة وقليلة الكفاءة إذا لم يخطط لها بروية وتوفر لها الإمكانيات الكافية.

كذلك يمكن أن يؤدي تعدد القنوات التدريبية دون تحسب دقيق إلى تفاقم مشكلات تنظيم الأنساق التدريبية وإدارتها بكفاءة.<sup>1</sup>

#### 4. أهداف التدريب الإلكتروني:

يهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توفير فرص التدريب لكل مواطن مع الإيمان بقيمة استمرارية التدريب ومواصلته.
- توفير أساليب ووسائل تدريبية حديثة مغايرة لتلك المستخدمة في المؤسسات التدريبية التقليدية.
- معالجة النقص وتصحيح الأخطاء التي أحدثتها مؤسسات التدريب التقليدية عن طريق تقديم برامج وتخصصات تفي بحاجة المجتمعات العربية.<sup>2</sup>
- توفير فرص التعاون التدريبي والبحثي بين مؤسسات التدريب في العالم العربي حيث أصبح بالإمكان الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في تبادل المعلومات والتعاون العلمي.

<sup>1</sup>الزنيقي . حنان سليمان، المرجع السابق، ص 38.

<sup>2</sup>الدهشاني، جمال علي ، "التدريب الإلكتروني مدخلا لتطوير منظومة التدريب في مصر، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، المجلد 2، العدد 4، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، جامعة بنها، 2019، ص 1-16.

- جعل التدريب أكثر مرونة وتحريره من القيود المعقدة حيث تتم الدراسة دون وجود عوائق زمانية ومكانية كالأضطرار للسفر لمراكز ومعاهد التدريب.
- المساهمة في رفع المستوى الثقافي والعلمي والاجتماعي لدى أفراد المجتمع.
- تحقيق العدالة في فرص التدريب، وجعل التدريب حقا مشاعة للجميع.
- المساعدة في نشر ثقافة التقنية في المجتمع وإعطاء مفهوم أوسع للتدريب الإلكتروني.
- التغلب على مشاكل الأعداد الكبيرة.
- دعم عملية التنمية المهنية للمتدربين والقيادات التربوية.
- الاستفادة من مصادر المعارف المتاحة على شبكة الانترنت.
- تدعيم مهارات التدريب الذاتي وتشجيع على التدريب المستمر.
- استخدام خدمات البريد الإلكتروني على مستوى العالم.

#### 5- خصائص التدريب الإلكتروني:

ومن الخصائص التي يمتاز بها التدريب الإلكتروني ما يلي:

- . يعتبر طريقة جديدة في التدريب حيث تعتمد أساليب مغايرة لتلك المستخدمة في نظم التدريب التقليدية.
- . تعدد الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات للمتدربين وذلك بدلا من الاعتماد على مصدر واحد كما هو الحال في التدريب التقليدي.
- . المرونة في القبول والتدريب حيث أصبح بإمكان المتدرب استقبال المعلومات والمعارف في أي وقت وفي أي مكان .
- . الاقتصاد في النفقات حيث يعتبر هذا النوع من التدريب اقل تكلفة عن غير، من و نظم التدريب التقليدية.
- . القدرة على تقديم المواد الاجتماعية والإنسانية جنبا إلى جنب إلى تقديم المواد الأخرى.
- . التشجيع على التدريب الذاتي .

. التقييم الفوري والسريع والتعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء.<sup>1</sup>

## 6- مبررات ومسوغات التدريب الإلكتروني:

إن المناداة بالتدريب الإلكتروني ترجع للأسباب التالية:

1. ثورة وغزارة المعلومات التي يشهدها القرن الحادي والعشرون، لاشك أن من ملامح هذا القرن تدفق المعلومات وصعوبة متابعة تدفقها بالنسبة لأية منشأة رياضية تدريبية، ويعتمد هذا التدفق على التطور التكنولوجي السريع الذي يوظف الوسائل المختلفة في إنتاج ونقل المعرفة مثل الأقمار الصناعية والإنترنت وغيرها ففي ظل هذا التقدم التكنولوجي تصبح مؤسسات التدريب التقليدية عاجزة تماما عن اللحاق بالركب، ما يستدعي الحال إلى التفكير بأساليب وصيغ جديدة تستطيع توظيف التكنولوجيا المتطورة.
2. الزيادة الكبيرة في أعداد المتدربين الراغبين في التدريب مما يجعل المؤسسات التدريبية التقليدية عاجزة تماما عن توفير التدريب لهذه الأعداد المتزايدة، وفي ظل الإمكانيات المحدودة للمؤسسات التدريبية الحالية أمام أعداد كبيرة من المتدربين يصبح الوفاء بالاحتياجات صعبا أو مستحيلا.
3. عدم التوازن في التوزيع الجغرافي للمؤسسات التدريبية، فهناك مناطق تتوفر بها مراكز تدريبية فيما تفتقر بعض المناطق لمراكز التدريب، فالمناطق التي تفتقر للمؤسسات التدريبية يجد أبنائها صعوبة في مواصلة التدريب فيما ينعم أبناء مناطق أخرى بسهولة الوصول لهذه المؤسسات، فالتدريب الإلكتروني يأتي ليحقق آمال و طموحات أبناء المناطق التي لا تتوفر فيها مؤسسات تدريبية دون الاضطرار إلى الهجرة للمدينة للتدريب.<sup>2</sup>

ومن مبررات التدريب الإلكتروني على النحو التالي:

- توفر هذا النوع من التدريب في كل زمان ومكان. ومساعدة المتدرب على التدريب والاعتماد على النفس- مع إتاحة مزيد من الفرص لكافة شرائح المجتمع.
- رفع عائد الاستثمار مما يقلل كلفة التدريب .

<sup>1</sup> حسن شوقي محمد ، المرجع السابق، ص 15.

<sup>2</sup> أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2010، ص 82.

- استسقاء المعلومات من مصادرها مباشرة.
  - استخدام الوسائط المتعددة في شرح المادة التدريبية.
  - كسر الحواجز النفسية بين المدرب والمتدرب.
- ويذكر الموسى والمبارك (2005) أن من مسوغات التدريب الإلكتروني ما يأتي:**
- إمكانية الاتصال والوصول إلى البرامج التدريبية في أي وقت.
  - مراعاة الفروقات الفردية بسبب تحقيق الذاتية
  - تعدد مصادر المعرفة بسبب الاتصال بالمواقع المختلفة على الانترنت.
  - سرعة تطوير البرامج التدريبية وتغييرها على الانترنت بما يواكب الخطط الوزارية ومتطلبات العصر دون تكاليف إضافية باهظة.

#### 7-مزايا وفوائد التدريب الإلكتروني:

- يعد التدريب الإلكتروني من أهم أساليب التدريب الحديث، فهو يساعد في حل مشكلة الانفجار المعرفي والطلب المتزايد على التدريب<sup>1</sup>.
- وللتدريب الإلكتروني فوائد عديدة منها:**
- ينشئ التدريب الإلكتروني علاقة تفاعلية بين المدرب و المتدربين .
  - يمكن للمتدرب أن يصل للحقيبة التدريبية في أي وقت ومن أي مكان.
  - يقلل من تكلفة السفر للمدرب والمتدرب.
  - يشجع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع البرنامج.
  - يطور قدرة المتدربة على استخدام الحاسب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.
  - يشجع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتية.

<sup>1</sup> عزب محمد عزب، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، ط1 ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2013، ص 62.

- زيادة ثقة المتدرب في نفسه.
- يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الالكترونية والانترنت.
- يسمح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
- الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموعة. فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار المتدربين الأقل مستوى.
- لا يستلزم هذا النوع من التدريب وجود مراكز تدريب وقاعات تدريبية.
- تجاوز قيود المكان والزمان في عملية التدريب، فالمتدرب لديه إمكانية الوصول الفوري للمعلومة دون الحاجة للتواجد في مكان وزمان معين.
- إتاحة الفرصة للمتدربين للتفاعل الفوري إلكترونيا فيما بينهم من جهة وبينهم وبين المدرب من جهة أخرى من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومجالس النقاش وغرف المحادثة وغيرها.
- رفع شعور واحساس المتدربين بالمساواة في توزيع الفرص التدريبية، فالمتدرب يستطيع الادلاء برأيه في أي وقت ودون حرج من خلال الوسائل الالكترونية، خلافا للقاعات التدريبية التقليدية التي تحرمه من هذه الميزة، إما لسبب سوء تنظيم البرنامج التدريبي أو غيرها من الأسباب.<sup>1</sup>
- سهولة الوصول إلى المدرب حتى خارج أوقات عمل التدريب الرسمية.
- تقليل الأعباء الإدارية بالنسبة للمدرب مع استخدام أساليب متنوعة ومختلفة أكثر دقة وعدالة في تقييم أداء المتدربين. ومراعاة الفروقات الفردية بين المتدربين وتمكينهم من التدريب بالأسلوب الذي يتناسب مع قدراتهم وحسب سرعتهم الذاتية.
- يبعد الرتابة والملل، ويحقق التدريب في جو أقرب إلى المتعة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، المرجع السابق، ص 130.

- يحقق الأهداف في أقصر وقت وأقل جهد.
- يوفر مصادر ثرية للمعلومات يمكن الوصول إليها في وقت قصير.
- يمكن بواسطته إعادة ترتيب الأدوار بين المدرب والمتدرب، بحيث يجعل المتدرب أكثر قدرة على التدريب الذاتي.
- يحفز كلا من المدرب والمتدرب لاكتساب المزيد من المهارات التي تمكنه من مواكبة المستجدات في مجال التقنية.

### وللتدريب الإلكتروني فوائد عديدة تعود على المتدرب منها

1. يتدرب على ما يريد أن يتعلمه في الوقت الذي يختاره و بالسرعة التي تناسبه.
2. يتدرب ويخطئ في جو من الخصوصية.
3. يمكنه الإعادة والاستزادة بالقدر الذي يحتاجه .
4. يجعل كما هائلا من المعلومات في متناول اليد.<sup>1</sup>

### أما الفوائد التي تعود على المؤسسات التدريبية:

تقليل أوقات الغياب عن العمل، وتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق ذاتية التدريب وتعلم المهارات المطلوبة، وتدريب عدد أكبر من العاملين، وسرعة نشر التعليمات والثقافة الجديدة

### 8-سلبيات التدريب الإلكتروني:

- بالرغم من تعدد مزايا التدريب الإلكتروني إلا أن هناك بعض السلبيات والعيوب فإذا نظرنا إلى أهم عيوب التدريب الإلكتروني نجدها كالتالي:
- . افتقار نظام التدريب الإلكتروني لأسلوب التفاعل والاتصال المباشر بين المدرب والمتدرب.
  - . تصور هذا النظام في الوقت الحالي على تقديم المواد الإنسانية والاجتماعية وعدم قدرته على تقديم المواد التطبيقية.
  - . قد يسبب التوتر لدى المتدرب، لوجود خلل في تصميم البرنامج.

<sup>1</sup> حمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 30.

. التدريب الإلكتروني يحتاج لجهد مكثف لتدريب وتأهيل المدربين والمتدربين.  
 - عدم تقبل بعض القيادات التربوية عملية التغيير والتقنية الحديثة.  
 ارتفاع التكلفة وخاصة في المراحل الأولى من تطبيقه، مثل تجهيز البنية التحتية والأجهزة وتصميم البرمجيات والاتصالات والصيانة المستمرة لذلك.  
 كثرة توظيف التقنية ربما تؤدي إلى مثل المتدرب وعدم الجدية في التعامل مع هذه الوسائط<sup>1</sup>

### 9- مراحل الانتقال من التدريب التقليدي الي التدريب الإلكتروني

للتحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني، ينبغي مراعاة الآتي:

#### . التخطيط لنظام التدريب الإلكتروني

تعتبر عملية التخطيط النظام التدريب من أهم العمليات، وتسير تلك العملية بوجود المتخصصين في مجال التدريب، وخبراء التقنية. حيث لم يعد التخطيط للتدريب يتم بمعزل عن الكثير من الجهات والمؤسسات التعليمية والتدريبية. كما أن التخطيط لم يعد يتم بمعزل عن توجهات الدولة وخططها التنموية المختلفة، لاسيما أن أنظمة التدريب المستقبلية أنظمة مفتوحة تساهم فيها جميع شرائح المجتمع، ويدخل ضمن التخطيط لمنظومة التدريب أيضا تقدير الحاجة إلى التدريب الإلكتروني، وتحديد الأهداف العامة والخاصة له.<sup>2</sup>

#### . الية تنفيذ التدريب الإلكتروني:

وهي الكيفية التي يتم من خلالها ترجمة الاستراتيجيات والإجراءات التي تم وصفها في مرحلة التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعية للتدريب ويرتبط التنفيذ بتكوين فريق التدريب الإلكتروني الذي يتكون من :

- مديري إدارات التدريب.
- مصممي البرامج التدريبية.
- مجموعة من الفنيين في مجالات: تقنية المعلومات، والبرمجة، والشبكات، وأمن المعلومات.

<sup>1</sup> حمد سمير أحمد، المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2013، ص 96.

ويتم تنفيذ التدريب الإلكتروني في بيئة افتراضية، تتيح بوع من المرونة في اختيار مكان التدريب وزمانه ويتطلب ذلك التنفيذ تجهيز مواقع التدريب بمتطلبات منظومة التدريب الإلكتروني ووسائطها التي تشمل: الإنترنت، والوسائط المتعددة والقاعات الذكية، وبرامج التدريب الإلكتروني.

كما يتم ضمن تنفيذ التدريب الإلكتروني اختيار رئيس للفريق لديه القدرة والكفاءة ادارة مثل هذا النظام، والقدرة أيضا على إعداد الرؤية العامة للتدريب في ضوء رسالة التدريب وفقا لأهداف التدريب.

ويتضمن التنفيذ اختيار وإعداد البرامج المرتبطة بالتدريب الإلكتروني، وتحديد احتياجات المتدربين وتقديرها للعمل على إشباعها، وتطبيق تقنيات العلم والتدريب، واستخدام الأجهزة والبرمجيات المتعلقة بذلك، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب الآخرين في التدريب الإلكتروني، وممارسة كافة الأنشطة التدريبية الاثرائية ومنها حضور المؤتمرات التي تهتم بمجال التدريب الإلكتروني، والدعم الفني مثل الاتصالات وتصميم وإعداد البرامج التدريبية للوفاء بالاحتياجات المرجوة لمثل هذا النوع من التدريب.<sup>1</sup>

### 10- متطلبات تطبيق التدريب الإلكتروني:

توجد متطلبات عديدة ينبغي توفرها حتى نحصل على التدريب الإلكتروني وزارة التربية والتعليم البنية التحتية: وتشمل المتطلبات الفنية الأساسية لعملية التشغيل (hardware) ، وتشمل الاتي:

. **الخادمت Servers**: يتم التعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة في مجال الاتصال والاستضافة والإنترنت، بحيث يتم تسكين النظام كاملا لديهم، وفق مواصفات ومعايير عالية تضمن سير النظام بشكل متوافق وفاعل مع توفير كافة متطلبات الصيانة والدعم الفني.  
قاعات التدريب الافتراضية: يتم تجهيز قاعات افتراضية (Virtual Class Room)

<sup>1</sup> مدحت أبو الناصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية للنشر ، الطبعة1، مصر، 2007، ص 123

وذلك لتسجيل ونقل التدريب المباشر الذي هو احد المكونات الأساسية في النموذج التدريبي الذي تم بناؤه وهناك منها قاعتان: افتراضية داخل الوزارة لبث المحاضرات التوعوية والاثرائية الحية أو المسجلة للفئات المختلفة على مدار العام على موقع التدريب الإلكتروني . مراكز الاختبارات: يتم تجهيز معامل الحاسب الآلي في مراكز التدريب التربوي كمراكز اختبارات وذلك من خلال تأمين المتطلبات الفنية من برامج يتم تركيبها في تلك المعامل حتى يتمكن الملتحقون ببرامج التدريب الإلكتروني من إجراء الاختبارات في أقرب مركز تدريب لهم، وسيتم تدريب منسق في كل مركز من هذه المراكز.<sup>1</sup>

### 11-بناء التدريب الإلكتروني:

وتشمل هذه المرحلة الخطوات الإجرائية لعملية تطوير المحتوى التدريبي الإلكتروني، وقد تضمنت ما يلي:

- **تجهيز محتوى الدورات التدريبية:** وفي هذه المرحلة تم تكليف العديد من فرق العمل وذلك لبناء بنك من الحقائق التدريبية للفئات المختلفة وذلك من خلال تحليل الاحتياج التدريب هذه الفئات استخدمت فيها الطرق المنهجية ومراجعة أدبيات المجال وتحليل التنظيم للوصول للاحتياج الحقيقي، حيث تم بناء العديد من الحقائق التي تحتوي على الكثير من الموضوعات المهمة في مجال طرائق التدريس ومهارات التفكير والتخطيط والتقنية في التعليم والقيادة والجودة والتقييم وغير ذلك من الموضوعات.

-**تصميم أنشطة الدورات التدريبية :** وفي هذه المرحلة تم اعداد تصميم الأنشطة التدريبية للحقائق السابقة من خلال فريق تطوير المحتوى الإلكتروني، وذلك لتناسب مع المتطلبات الفنية والمعايير العالمية لتصميم المحتوى الإلكتروني التفاعلي (SCORM) وفي هذه المرحلة تم تحديد النموذج التدريج الذي يجمع بين التدريب الذاتي التفاعلي ومنتديات النقاش والمحاضرات الحية والمصادر الإثرائية، وتمت في هذه المرحلة تحديد مدة التدريب وأساليب التقييم.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية استراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 230.

- تطوير البوابة وتهيئة نظام التدريب: تم الانتهاء من تطوير البوابة (Portal) الخاصة بالتدريب الإلكتروني وتطوير نظام (LMS) الخاص بإدارة المحتوى، وتركيب قاعدة البيانات الخاصة بالمعلمين عليه، بحيث يتمكن المعلمون من الدخول عن طريق أرقام السجل المدني الخاصة بهم مع بعض إجراءات الدخول الأمنية الخاصة بالنظام.<sup>1</sup>

البوابة التدريبية: ويقصد بها بوابة التدريب الإلكتروني (Portal)، من مخرجات هذه المرحلة تم عمل الآتي:

. موقع إنترنت عام: وسيكون متاحة للجميع (معلمون ومعلمات) على الإنترنت وسيتضمن العديد من الخدمات الإلكترونية وأهمها الدورات التفاعلية الإلكترونية.

2 نظام إدارة التدريب: (LMS) وهو نظام تدارس لإدارة التعلم والتدريب ونظام القاعات الافتراضية لتقديم وإدارة التدريب للمعلمين والمعلمات، ويتميز هذا النظام بالعديد من المميزات من أهمها:

- دعم اللغة العربية.
- سهولة الاستخدام.
- جودة الدعم الفني.

- التوافق مع معايير التعليم الإلكتروني العالمية 1.2 IMS ، SCORM / ADL  
IMS Question and Test Interoperability Content and Packaging

-انخفاض التكلفة.<sup>2</sup>

- الشمولية لجميع الوظائف الخاصة بأنظمة إدارة التعلم الإلكتروني .
- المرونة التي يوفرها للمستخدم من حيث سهولة الوصول للأدوات والتحكم بها واستخدامها.
- خصائص الإنترنت حيث أن النظام يعمل على متصفح الإنترنت مما يوفر سهولة الاستخدام والتعلم.

<sup>1</sup> نوري عمر، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر، 2014، ص 32.

<sup>2</sup> مدحت أبو الناصر ، المرجع السابق، ص 132.

- نظام توثيق مركزي بحيث يسمح النظام بتوفير نقطة دخول واحدة لجميع اجزاء النظام مع الحفاظ على الأمن في النظام.

- التكامل مع أنظمة الجامعات والمدارس بحيث يمكن ربط النظام مع البنية التحتية الجاهزة في العديد من المؤسسات التعليمية عن طريق APIs وهذا ناتج عن توافقه مع معايير IMS.

**3. محتوى الدورات التدريبية:** يدير النظام العمليات المتعلقة بإضافة المجالات الدراسية، وإضافة المقررات وتحديد طريقة تسجيل المستهدفين في المقررات وتقسيم المستهدفين إلى مجموعات وإعداد النسخ الاحتياطية من المقرر ويمكن ربط النظام بنظام جاهز للقبول والتسجيل لاستيراد معلومات المتدربين والمقررات.<sup>1</sup>

**العملية التدريبية: ومن مخرجات هذه المرحلة ما يلي:**

**1. تقديم محتويات الدورة التدريبية:** يتيح النظام أداة بناء المحتوى التعليمي والتي عن طريقها يتم بناء المحتوى في هيئة مكونات تعليمية تخزن وفقا لمعيار SCORM و AICC وتوفر هذه الأداة قوالب جاهزة لأشكال الصفحات التعليمية والتي من خلالها يتم وضع المحتوى التعليمي لدروس مدعوما بالوسائط المتعددة بطريقة سهلة وبسيطة.

**2. تقديم المحاضرات الحية:** يتم تقدير المحاضرات الحية عن طريق نظام فصول وهو نظام صف افتراضي يسمح بتقديم تعليم مباشر وتفاعلي عبر الإنترنت أو الانترنت، وبأسلوب يحاكي الأسلوب الذي يتم به التعليم والتدريب في غرفة الصف، ويمكن استخدام هذا النظام في برامج التعليم عن بعد، كما يحصل إذا داعمة في الصفوف التقليدية وفي الاجتماعات والساعات المكتبية من خلال فصول يستطيع المعلم التحدث بالصوت والصورة والشرح على السبورة الإلكترونية وعرض مصادر المحاضرة ومراقبة الحضور وجمع الآراء كما يستطيع المتدربون التعليق وتوجيه الأسئلة صوتية و كتابيا ويتكون النظام من المكونات التالية:

- الشرح المرئي (بث الفيديو)

-التفاعل الصوتي.

<sup>1</sup> محمود حمدي شاكر، مهارات التدريب . الطبعة الأولى ، حائل : دار الأندلس للنشر و التوزيع، 2004، ص 23.

- لمحادثة النصية الحية.

- السبورة الإلكترونية.

- إدارة المشاركات الصفية.<sup>1</sup>

في هذه المرحلة سيقدم المحتوى التدريبي من خلال نموذج تدريب إلكتروني مبتكر والذي سيقدم من خلال بوابة التدريب الإلكتروني والذي يتكون من:

1. تدريب إلكتروني عن بعد (100% منها تدريب ذاتي 80 LMS) مدعم بالتدريب بواسطة المدرب المنتديات + المحاضرات والبرامج الحية) بنسبة (20%) (ولذي يتميز بالجمع بين المرونة في التدريب الذاتي والعنصر الاجتماعي في التدريب المدعم بالعنصر البشري).

2. اختبارات إلكترونية نهائية: وتتكون الدورة التدريبية الواحدة من:

1. محتوى تفاعلي للمادة العلمية SCORM.

2. مصادر إيرانية (ملفات وروابط إنترنت).

3. محاضرات حية (مساندة).

4. منتديات مناقشة .

5. اختبارات ذاتية / تدريبية.

6. اختبارات نهائية.

7. تقرير متابعة.<sup>2</sup>

**تنظيم الدورة التدريبية:**

الدورة التدريبية مكونة من ثلاثة أسابيع تدريبية، يحتوي كل أسبوع على المواد والأنشطة التدريبية الخاصة به (المادة التفاعلية، موضوعات المنتدى المحاضرات الحية، والمصادر الإضافية والاختبارات التدريبية) وتنتهي باختبار نهائي في الأسبوع الرابع (في مركز التدريب عليه 50 درجة من التقويم الكامل و 35 درجة القراءة المادة التدريبية SCORM والمشاركة

<sup>1</sup> نوري عمر، المرجع السابق، ص 42.

<sup>2</sup> مدحت أبو الناصر، المرجع السابق، ص 142.

فيها و10 درجات المشاركة والتفاعل في المنتدى و5 درجات للاطلاع على المحاضرات (الحية المسجلة).

1. **الإشراف التدريبي:** يحتوي البرنامج نظام إشرافية فاعلا للعملية التدريبية بكل مكوناتها يتيح لكل المعنيين بالعملية التدريبية في إدارات التدريب بالوزارة والميدان) ومن متابعة مجريات العمل التدريبي والحصول على التغذية الراجعة واستخراج البيانات وكتابة التقارير.<sup>1</sup>

**الدعم والمساندة:** ستقدم الدعم التربوي الذي يعنى بتطوير المحتوى التدريبي من الناحية العلمية والتربوية من خلالها يستفاد من التغذية الراجعة لتطوير المحتوى التعليمي أو التدريبي والأهداف الأنشطة والأساليب كما يقدم الدعم الفني بعدة طرق لضمان استمرارية عمل النظام بدون أي مشكلات، ويتكون فريق الدعم من مجموعة من المهنيين والمختصين الذين يمتلكون مهارات شاملة سوف تساعد بفاعلية في حل القضايا والمشكلات التي يمكن أن يواجهها المستخدمون مع نظام التدارس التعليمي، وقد تم تدريب هذا الفريق على جميع أنظمة وتطبيقات النظام التعليمي، ومن أمثلة طرق الدعم المتاحة ما يلي:

- . الدعم بالبريد الإلكتروني.
- . منتديات النقاش (موقع الانترنت).
- . أدلة المستخدم.

### 11- مراحل التدريب الإلكتروني:

أ. **مرحلة ما قبل التدريب الإلكتروني:** وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي الإلكتروني، وهنا تقوم دائرة للتدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات الشركة أو المنشأة الرياضية التي ينتمي لها المتدرب

<sup>1</sup> معروف دويكات، معاذ الأسمر، التدريب الإلكتروني في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في فلسطين، مؤتمر اقتصاديات المعرفة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2007، ص 12.

ومحاولة التنبؤ بعوائد التدريب على الشركة والوظيفة والموظف، كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات الشركة التدريبية.

ب. **مرحلة أثناء التدريب الإلكتروني:** تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال :

1. تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي ويشمل تقييم الطرق والتقنيات والوسائط المستخدمة في التدريب الإلكتروني، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه، وغير ذلك للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعية له، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فان التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج التدريبي الإلكتروني.<sup>1</sup>

2. تقييم أداء المدرب الإلكتروني والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج، ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل. وهنا يأتي دور التقييم لتصحيح مسار البرنامج لما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتدربين.

3. كما يتم في هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المدرب الإلكتروني، ذلك لأن المدرب الإلكتروني الذي هو دون المستوى المطلوب أو أنه لا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي إلى فشل البرنامج في تزويد المتدربين مهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانيات والوسائل وأجهزة وتقنيات التدريب<sup>2</sup> ولعل من فوائد تقييم المدرب الإلكتروني وضع معايير لاختبار المدربين مستقبلاً ووضع معايير اختيارهم، إضافة إلى الفائدة الآتية وهي إنقاذ البرنامج من الفشل واستبدال مدرب باخر أكثر قدرة.

ج. **مرحلة ما بعد التدريب الإلكتروني:** وتركز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما:

1. **تقييم المتدربين بعد نهاية البرنامج:** وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج مواضيع التدريب وسائل رسائل التدريب الطرق المستخدمة في

<sup>1</sup> رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة، ط 1، 2003، ص 16.

<sup>2</sup> عبلة عساف: مراحل تصميم التدريب الإلكتروني متاح على [http://www.qou.edu/newsletter/no\\_2/etraining.jsp](http://www.qou.edu/newsletter/no_2/etraining.jsp)

التدريب، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب الافتراضية، قدرات المدرب الإلكتروني على التدريب وغيرها.<sup>1</sup>

ويعتبر هذا العامل عاملاً رئيسياً في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب الإلكتروني واتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فإن ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين .

**2. تقييم أثر التدريب الإلكتروني:** يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث إن هدف التدريب الإلكتروني رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات الشركة أو المنشأة الرياضية التي ينتمي إليها المتدرب.

بما أن التدريب يهدف إلى مساعدة المتدربين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية، فضلاً عن أنه يعتبر حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات وفي كافة المنشآت على اختلاف أنواعها، وتأمين الوصول إلى الأهداف (حسب الاحتياجات المحددة). من خلال التركيز على:

**1- الأساليب Methods:** توفير الأساليب العلمية المناسبة التي تمكن المتدرب من استخدام كل من المعارف والمهارات التي يتعرض لها في تطوير أدائه لعمله الحالي والمستقبلي، أو تحسن من إدراكه لمعطيات وظروف العمل ومحددات الفعالية الإنتاجية<sup>2</sup>.

**2- الخبرة Experience:** وتعني تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي، من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين، وأعضاء هيئة التدريب والرؤساء في العمل بهدف تكثيف عملية التعلم والإسراع بها.

**3- الاتجاهات Attitudes:** تعديل الاتجاهات، والافتراضات، والميول السلوكية والإنسانية لدى المتدرب، وتدعيم الاتجاهات المطلوبة، بهدف زيادة رغبة المتدرب ودرجة نضجه السيكولوجي.

<sup>1</sup> مدحت أبو الناصر، المرجع السابق، ص 153.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب، الأردن، 2002، ص 132.

4. **المهارات Skills** : اكتساب المتدرب مهارات عمل جديدة، سواء أكانت مهارات أدائية (فنية) عملية، أو فكرية، و تنشيط المهارات القديمة، التي تداعت بمرور الوقت، بهدف زيادة قدرته ورفع كفاءته، ونضجه وظيفية.

5. **المعرفة Knowledge** :مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف، والأسس العلمية والنظرية والفلسفية، بما يمكنه من معرفه الجديد في أدائه، ويعدده للقيام بأداء مناسب لوظيفته بأسلوب علمي.

**قياس العائد على التدريب**: جرت العادة على أن يقاس التدريب تبعاً للنتائج المترتبة عليه فقد درج الخبراء على تحديد نجاح أي برنامج تدريبي أو فشله من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل استمتع المشاركون بالبرنامج ؟

- هل كان محتوى البرنامج ذا صلة بخبراتهم ومعارفهم ومهامهم؟

- هل استفاد المشاركون من البرنامج ؟

ولا تزال المعايير الثلاثة السابقة هي أبرز أسس قياس نجاح البرامج التدريبية والتي تقتصر على ردود الأفعال المباشرة للمشاركين وتقييمهم العام للبرنامج، وهي أمور سهلة التنفيذ وتعكس نتائج ايجابية في جميع الأحوال.

ومع ذلك تتضارب الآراء حول المسئول عن نقل المهارات والمعارف الجديدة التي يتضمنها أي برنامج تدريبي وتطبيقها في بيئة العمل: فهناك من يعتقد أن المتدربين مسئولون عن نقل ما تعلموه من معارف ووضعها موضع التنفيذ داخل المنشأة الرياضية.<sup>1</sup>

ويلقي آخرون بمسئولية التطبيق على عاتق الإدارة العليا بصفقتها المسؤولة عن التخطيط والإنتاج، أو على إدارة الموارد البشرية. لكن الحقيقة تؤكد أن المسئولية تقع على الجانبين معا. يتضمن نموذج حساب العائد على الاستثمار عشر خطوات، هي:

الخطوة الأولى: تحديد أهداف للتدريب - أسس للقياس

وذلك من خلال:

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1 ، 2004، ص 11.

- توجيه مصممي البرامج و محلي الاحتياجات التدريبية والمد، بين نحو التركيز على جوهر عملية التدريب.
- تفعيل متابعة عملية التدريب.
- تحديد المدة الزمنية المطلوبة لإنجاز مهمة بعينها باستخدام البيانات المختلفة .
- توضيح النتائج المرتقبة والمنشودة من التدريب.
- دعم التواصل بين المدربين والمتدربين.



## المحاضرة التاسعة

مدخل الى الذكاء الاصطناعي

والرقمنة في الإدارة الرياضية



## 1. تعريف الذكاء الاصطناعي

يمثل الذكاء ذلك الجانب الأساسي من القدرة على تحقيق الأهداف التي يحددها العقل البشري حيث تتنوع درجاته وأنواعه بين فئات الحياة البيئية من البشر والحيوانات والآلات ففي البداية كان الهدف من تصميم برامج الذكاء هو التخلي عن مجموع الخبراء في الكثير من مجالاتهم لكن تبين أن ذلك غير ممكن. وبدلاً من ذلك، أصبح الهدف الرئيسي لهذه البرامج هو دعم الخبراء وتعزيز كفاءتهم في مجال عملهم مما يساعدهم على أداء مهامهم بسرعة ودقة أكبر.

في حين يعرف الذكاء الاصطناعي على أنه يمثل أحد أجزاء علم الحسابات، فهو التقنية التي تهتم بأنظمة الحاسوب الذكية التي تحتوي على الخصائص التي لها علاقة بالذكاء واتخاذ القرار وتقليد السلوك الإنساني في مجالات اللغات التفكير، التعلم وحل المشكلات .. إلخ.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر عرف الذكاء الاصطناعي بأنه هو العلم والهندسة اللذان من خلالها جعل جهاز الحاسب الآلي آلة ذكية وهو اصطناعي في شكله، لأنه في الأصل عبارة عن برامج وأجهزة تتعاون وتتكامل فيما بينها لتؤدي عملية فهم معقدة يمكن أن تضاهي في صورتها الذكاء البشري في كل صفاته من فهم وسمع ورؤية وشم وكلام وتفكير أي أنه يمثل برامج ذكية بالإضافة لأجهزة وذكاء اصطناعي.<sup>2</sup>

وفي تعريف آلان بوينيه يهدف علم الذكاء الاصطناعي إلى فهم طبيعة الذكاء البشري من خلال تطوير برامج حاسوبية لها القدرة على محاكاة الذكاء البشري، حيث تعكس قدرة هذه البرامج على حل المشكلات أو اتخاذ القرارات في مواقف معينة، استناداً إلى وصف محدد مدى قدرتها على تحديد النهج الأمثل لحل المسألة أو الوصول إلى القرار. ويتم ذلك عبر الاستفادة من عمليات استدلالية متعددة مدمجة داخل البرنامج. ويمثل هذا تحولاً جوهرياً يتجاوز

<sup>1</sup> عرنوس بشير، الذكاء الاصطناعي، دار الحساب للنشر والتوزيع، القاهرة. ، 2007، ص 9.

السيد خالد ناصر، أصول الذكاء الاصطناعي، سلسلة الأصول العلمية، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، 2004، ص 14.<sup>2</sup>

نطاق "تقنية المعلومات"، حيث لم يعد الاستدلال مقتصرًا على الإنسان، بل أصبح يُنفَّذ بواسطة الآلة، مما يبرز أهمية الحاسوب ليس فقط في دقته، بل أيضًا في سرعته الفائقة.

يُشير الذكاء الاصطناعي إلى قُدرة الآلة مثل أجهزة الحاسوب على اكتساب الذكاء

والتفكير بشكل منطقي يشبه قدرة الإنسان على التفكير

ليكون لنا التعريف الشامل للذكاء الاصطناعي بأنه تقنية تكنولوجية ونظام علمي يدمج

بين أساليب التصنيع والهندسة، معتمدًا على الأجهزة والبرامج الذكية حيث يهدف في الأخير

إلى تطوير آلات مستقلة قادرة على تنفيذ مهام معقدة باستخدام عمليات تحليلية شبيهة بتلك

التي يقوم بها العقل البشري. ويستند الذكاء الاصطناعي في عمله إلى دراسة كيفية تفكير

الإنسان وتعلمه واتخاذهِ للقرارات أثناء حل المشكلات، ليتم توظيف هذه المعرفة في تصميم

وتطوير برمجيات وأنظمة ذكية أكثر كفاءة وفعالية.

## 2. خصائص الذكاء الاصطناعي

يمكن أن نقدم أهم خصائص الذكاء الاصطناعي في النقاط التالية:

1- استخدام الذكاء في حل المشاكل المعروضة عليه مع غياب المعلومات الكاملة التي لا

تتوفر عنده لاستخدامها في حل مثل هذا النموذج من المشكلات، فله القدرة على التعامل مع

المواقف الغامضة في غياب المعلومات أيضا.<sup>1</sup>

2- القدرة على التفكير والإبداع وهي من الخصائص المميزة له في ظل ما يقدمه في صور

الإبداع.

3- القدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها، فالمعرفة هي أساس التكنولوجيا الحديثة التي

ربطت بين تكنولوجيا الاعلام والاتصال وصولا الى تطبيق الذكاء الاصطناعي.

عجال طويل، نور الدين صغير، استخدام الذكاء الاصطناعي في المجال الرياضي، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 4، 2023، ص 56.

- 4- إمكانية التعلم والفهم من التجارب والخبرات السابقة فهو لديه القدرة على تخزين المعلومات التي يحصل عليها، وبالتالي القدرة على الرجوع اليها واستخدامها بصورة أخرى.
- 5- الاستجابة السريعة للمواقف والظروف الجديدة التي تقابله وهو يشكل لنا تصور عن هذه المواقف بصورة سريعة من خلال القدرة على التعامل مع الحالات الصعبة والمعقدة
- 6- القدرة على التصور والإبداع وفي الأمور المرتبة وادراكها كما لديه القدرة على تقديم المعلومة لإسناد القرار الإدارية وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب دون بذل جهد كبير أو تضييع للوقت
- 7- برامج الذكاء الاصطناعي على عكس البرامج الإحصائية تحتوي على أسلوب لتمثيل المعلومات إذ تستخدم هيكله خاصة لوصف المعرفة.
- 8- قابلية التعامل مع المعلومات الناقصة من الصفات الأخرى التي تستطيع برامج الذكاء الاصطناعي القيام بها قابليتها على إيجاد بعض الحلول.<sup>1</sup>

### 3. أهداف الذكاء الاصطناعي

- يهدف الذكاء الاصطناعي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تطوير التقنيات وتحسين الأداء في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه الأهداف:
- 1 **محاكاة الذكاء البشري:** وهذا من خلال العمل على تطوير مجموعة الأنظمة القادرة على التفكير المنطقي واتخاذ القرارات مثل الإنسان انطلاقاً من محاكاة الذكاء البشري والمعلومات المتوفرة لديه وطريقة تفكيره، كما هو الحال بالنسبة إلى تصميم برمجيات تحاكي طرق التعلم وحل المشكلات البشرية.
- 2 **أتمتة العمليات وتحسين الكفاءة:** هنا الأمر يتوجه إلى تقليل الاعتماد على التدخل البشري في المهام المتكررة والمملة والتي تستهلك الكثير من الجهد والوقت في حين أن البرامج

<sup>1</sup> مراد دحية، سمير بن سايج، آليات تطبيق الذكاء الاصطناعي في الإدارة الرياضية (رؤية استشرافية)، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 8، العدد 2023، ص 89.

يمكن أن تؤدي هذه المهام في وقت قصير، وهذا من أجل تحسين جودة العمل وزيادة سرعة الإنجاز في مختلف القطاعات.

3 **تحليل البيانات الضخمة واتخاذ قرارات دقيقة:** نعيش اليوم في عالم لديه المعلومات بملايين الجيغات التي تحتاج الى تحليل واستغلال وهنا يهدف الذكاء الاصطناعي الى تطوير أنظمة قادرة على معالجة كميات هائلة من البيانات بسرعة وفعالية، ودعم اتخاذ القرارات الذكية بناءً على تحليل البيانات والتنبؤات المستقبلية.

4 **تعزيز الابتكار والتطوير التكنولوجي:** الملاحظ اليوم هو التوجه الى الاعتماد على الروبوتات في الكثير من المجالات وهنا دور الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الروبوتات والأنظمة الذكية في مجالات مثل الطب والصناعة. والعمل على تطوير حلول تقنية جديدة تساهم في تحسين جودة الحياة.

5 **تحسين تجربة المستخدم والتفاعل مع التكنولوجيا:** تطوير واجهات ذكية مثل المساعدات الافتراضية مثل Siri و Google Assistant وبالتالي تحسين أنظمة التوصيات الشخصية في التسوق والترفيه والخدمات<sup>1</sup>.

6 **تعزيز الأمن والحماية السيبرانية:** في ظل التحديات التي تواجه العالم اليوم انطلقا مع الهجمات السيبرانية التي تتطلب الكثير من التكنولوجيا لمواجهةها لذا يعمل الذكاء الاصطناعي على تطوير أنظمة متقدمة لمكافحة الجرائم الإلكترونية والكشف عن الاحتيال. وتحسين أنظمة المراقبة والتعرف على الوجه لضمان الأمن العام.

<sup>1</sup> النجار فايز جمعة، نظام المعلومات الإدارية من منظور اداري، دار الحامد للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2010، ص 88.

## استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال ادارة المنشأة الرياضية

يعد الذكاء الاصطناعي أحد الأدوات الحديثة التي تسهم في تحسين إدارة المنشآت الرياضية بكل اشكالها وهذا من خلال العمل على تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة الجماهير، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها وفيما يلي أبرز تطبيقاته في هذا المجال:

1. **تحسين إدارة العمليات التشغيلية:** يكون هنا الامر بالاعتماد على أنظمة استشعار تعتمد على الذكاء الاصطناعي وهذا من أجل مراقبة حالة المنشأة الرياضية والتنبؤ بالأعطال قبل حدوثها، مما يقلل تكاليف الصيانة الطارئة هذا من جهه، وفي ذات السياق يكون العمل على إدارة الطاقة وفقا لتحليل استهلاك الطاقة داخل المنشآت الرياضية وتحسين استخدامها عبر أنظمة ذكية تقلل من الهدر وتدعم الاستدامة البيئية، كما ننوه في هذا إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لمتابعة توفر الأدوات والمعدات الرياضية وضمان جاهزيتها الدائمة.

2. **تحسين تجربة الجماهير:** هنا أصبح مفهوم إدارة التذاكر والدخول الذكي من أبجديات الذكاء الاصطناعي التي تعمل المنشآت الرياضية وفقه على تطوير أنظمة تعتمد على التعرف على الوجه والبطاقات الذكية لتسريع عملية الدخول إلى الملاعب وتقليل الازدحام وقت الدخول والخروج لحضور المباريات والمنافسات الرياضية، كما وفر الذكاء الاصطناعي خاصية تحليل سلوك المشجعين فهو لديه القدرة على تحليل اهتمامات الجماهير وتقديم محتوى مخصص، مثل العروض الترويجية أو التوصيات المتعلقة بالمقاعد أو الخدمات.

كما مكن من تعزيز الأمن داخل المنشآت الرياضية من خلال كاميرات مراقبة تعتمد على الذكاء الاصطناعي التي لها القدرة على اكتشاف السلوكيات غير الطبيعية والتنبه الفوري للحوادث المحتملة. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> المليجي محمد إبراهيم، الذكاء الاصطناعي وصناعة الرياضة، المجلة العلمية للبحوث التطبيقية في المجال الرياضي، العدد 01، مصر ، 2023، ص 89.

بالإضافة إلى كل ذلك، أصبح الذكاء الاصطناعي يُستخدم أيضًا في ضبط وتحسين ممارسات المشجعين داخل الملاعب وخارجها، مما يسهم في تحسين تجربة الجماهير. فعلى سبيل المثال، يعتمد نادي **جولدن ستايت ووريورز** الأمريكي على الذكاء الاصطناعي لإنشاء ممارسات افتراضية تتيح للجماهير الحصول على تذاكر المباريات بسهولة أو الاطلاع على جداول اللقاءات وبرامج المباريات. كما يستخدم نادي **لوس أنجلوس دودجرز** تقنيات الذكاء الاصطناعي لتسهيل عملية العثور على المقاعد الخاصة بالمشجعين داخل الملعب، مما يقلل من الفوضى ويضمن تجربة أكثر راحة وسلاسة للجماهير.

3. **تحسين سياسة التسويق والإدارة المالية:** هنا يكون دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات مختلفة في مجال التسويق والإدارة المالية ومن بينها تحليل الإيرادات والمبيعات التي تقوم على استخدام الذكاء الاصطناعي لدراسة الأنماط الشرائية للجماهير بطريقة مباشرة وغير مباشرة ومن ثم محاولة تقديم استراتيجيات تسويقية فعالة لزيادة العائدات.

كما يتم في مجال الاعلانات والترويج المخصص: حيث يلعب الذكاء الاصطناعي دورا في تطوير حملات تسويقية موجهة بناءً على اهتمامات المشجعين وسلوكهم عبر الإنترنت

4. **تحسين الاستدامة البيئية:** في هذا الاستخدام يكون الذكاء الاصطناعي له توجه في إدارة المخلفات وإعادة التدوير حيث تم اعتماد أنظمة ذكاء اصطناعي لإدارة النفايات في المنشآت الرياضية بكل أنواعها، والتي لها تأثير كبير على أداء المنشآت الرياضية لتعطيل عملها، كما يلعب الذكاء الاصطناعي دور في تحسين برامج إعادة التدوير.

كما تم الاعتماد في تصميم ملاعب ذكية من خلال تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي لإنشاء ملاعب صديقة للبيئة، من خلال استخدام أنظمة إضاءة ذكية وتقنيات الحفاظ على المياه. ليعد الذكاء الاصطناعي أداة فعالة في تطوير إدارة المنشآت الرياضية، حيث يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الأمن، وزيادة التفاعل مع الجماهير، مما يؤدي إلى تجربة رياضية أكثر تطوراً واستدامة

## 4. الرقمنة في المجال الرياضي أنموذجاً

## 1- مفهوم الرقمنة

تشتق الرقمنة من الفعل " رقمن " الذي يشير مباشرة إلى عملية تحويل النصوص الورقية في شكلها المادي إلى نصوص إلكترونية تعتمد على نظام من 1 و 0، وهذا ما يسمح للآلات بالتعامل مع هذه النصوص الإلكترونية وتخزينها في الذاكرة. وتتمثل الميزة الناتجة عن هذه العملية في تحقيق علاقة مباشرة بين المتغيرين الأساسيين اللذين يشكلان محور بناء أنظمة الحاسوب في الوقت الراهن: الدقة والسرعة

الرقمنة هي عبارة عن سلسلة من الإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تحويل مستند ما من حالته المادية الملموسة والمادية إلى حالة أخرى في صورة إلكترونية رقمية ممثلة في مجموعة أشكال ورموز وأرقام، حيث يمكن تخزينها واسترجاعها بواسطة الحاسوب. وبناء على ما سبق يمكن القول بأن تقنية الرقمنة هي المتمثلة في العملية التي فيها معالجة المعلومات والبيانات إلكترونياً انطلاقاً من كونها ورقياً ومادية وهذا العمل يكون بالاعتماد على الأجهزة والوسائل الرقمية مثل الحاسوب، الشبكات الهاتفية، الماسح الضوئي... إلخ، وهذا من أجل تقليل الجهد المبذول في أداء المهام واختصار الوقت وتقديم أداء أفضل.<sup>1</sup>

## 2- مجالات الرقمنة في الإدارة الرياضية:

أصبحت الرقمنة من العناصر المهمة في مجال تطوير الإدارة الرياضية، وهذا من خلال الاهتمام الكبير لمعظم المنشآت الرياضية في الفترة الأخيرة، حيث انها الكثير من الإيجابيات التي جعلت منها تغطي على سلبياتها لتمكن مجالاتها في التالي :

- نظم المعلومات الإدارية: من خلال العمل على أتمتة العمليات الإدارية لكل الفاعلين في المنشأة الرياضية من إداريين وتقنيين وفنيين ولاعبين، ومن مؤثرات ذلك تسجيل اللاعبين

<sup>1</sup> نرمين مجدي، الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، صندوق النقد العربي، أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص

والعاملين وإدارة العقود بين الإدارة والفاعلين وكما هو الحال الى تسيير الرواتب وتسيير التامين والضمان الاجتماعي... الخ.

- **رقمنة الدخول والخروج في المنشأة الرياضية:** تمثل هذه احدى أبرز الحلول التكنولوجية المعتمدة فيها والتي من نتائجها تنظيم حركة الأفراد داخل المنشآت الرياضية وتوفير بيئة آمنة وفعالة. حيث يتم تسجيل دخول الأفراد مثل اللاعبين، المدربين، الموظفين، والزوار بشكل دقيق. والتي يتم جمع البيانات المتعلقة بكل شخص يدخل المنشأة عبر أنظمة التحكم بالدخول مثل البطاقات الذكية أو التعرف على الوجه أو الماسحات الضوئية. هذا يسمح بتحديد أوقات الحضور والمغادرة بدقة، مما يسهل إدارة الجداول الرياضية والأنشطة المختلفة.

- **حجز تذاكر المباريات عبر منصة تذكرتي:** في إطار عملية الرقمنة، تُعد منصة تذكرتي إحدى المنصات الرقمية التي أحدثت ثورة في طريقة حجز تذاكر الأحداث الرياضية في العديد من البلدان حول العالم، حيث تسهل منصة تذكرتي عملية شراء التذاكر عبر الإنترنت بطريقة آمنة وسريعة، مما يقضي على الازدحام والتقليدي وتهدف المنصة إلى توفير تجربة ممتعة للمشجعين، وإعفاءهم من الحاجة إلى السفر إلى مراكز بيع التذاكر.

- **تقنية حكم الفيديو المساعد (VAR):** تعتبر تقنية الفيديو في التحكيم من أبرز تصحيحات التي عملت عليها الفيفا في مجال التحكيم لحماية حقوق الرياضيين والنوادي على التوالي حيث تعتمد تقنية VAR على الذكاء الاصطناعي لمراجعة القرارات التحكيمية باستخدام تسجيلات الفيديو عالية الدقة، فهو يساعد في تحديد المخالفات مثل حالات التسلل، الأخطاء داخل منطقة الجزاء، والأخطاء التي تستوجب البطاقة الحمراء، كما تُستخدم خوارزميات معالجة الصور والتعلم العميق للكشف عن الأخطاء بشكل أسرع وأكثر دقة.

### 3- متطلبات الرقمنة لتحديث الإدارة الرياضية

يعتبر التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المجال الرياضي خطوة ضرورية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق الفعالية في الإدارة والتسيير. ويتطلب هذا التحول تحقيق مجموعة من الشروط الأساسية التي تضمن نجاحه واستدامته

- الاستثمار في التحديث والتكنولوجيا الحديثة: حيث يعد التوجه الى اعتماد التقنيات الحديثة في الإدارة الرياضية حجر الأساس لهذا التحول الرقمي، حيث تشمل الإعلام الإلكتروني من خلال الإنترنت وأنظمة الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، كما هو الحال الى تقنيات تحليل البيانات الضخمة. كما أن استخدام الكاميرات الذكية والكاميرات الرقمية يسهم في تحسين عمليات المراقبة والتحكم، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية في مختلف الأنشطة الرياضية.

- توفير الوسائل المادية والتجهيزات اللازمة: في الغالب لا يمكن أن يكون هناك تجسيد الإدارة الإلكترونية بدون ان توفر المنشأة الرياضية بيئة مجهزة بالبنية التحتية المناسبة لهذا الغرض والتي تشمل أجهزة الحواسيب المتطورة، الشبكات عالية السرعة، الخوادم القوية، وأنظمة الحماية والأمان الإلكتروني. كما أن توفير برمجيات متخصصة في الإدارة الرياضية، مثل أنظمة إدارة المسابقات والبطولات، يسهل عمليات التنظيم والمتابعة وتحليل الأداء<sup>1</sup>

- إعداد وتكوين وتدريب الموارد البشرية: يمثل العنصر البشري المؤهل والمكون العامل الحاسم في نجاح تجسيد الإدارة الإلكترونية، حيث يجب على المنشأة العمل على إعداد وتكوين الكفاءات البشرية لتتمكن من التعامل مع الأنظمة الحديثة بكفاءة. ويشمل ذلك التدريب لجميع الفاعلين في المنشأة من الإداريين، المدربين، والحكام على استخدام التكنولوجيا في أعمالهم اليومية، مثل أنظمة التحليل الرياضي، قواعد البيانات الإلكترونية، وتقنيات إدارة الجماهير.

- تعزيز الثقافة الرقمية في المجال الرياضي: لا يقتصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية على توفير التكنولوجيا والتجهيزات، بل يستلزم نشر ثقافة رقمية داخل المؤسسات الرياضية، حيث يجب تشجيع الأندية والهيئات الرياضية على تبني حلول إلكترونية في التسيير، مثل التذاكر الإلكترونية، الدفع الإلكتروني، وأنظمة الحجز عبر الإنترنت.

<sup>1</sup> بطاط نور الدين، الرقمنة واسهاماتها في الإدارة الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 03، العدد 01، 2021، ص 49.

- **تطوير التشريعات والقوانين الداعمة:** يتطلب التحول الرقمي في الإدارة الرياضية وضع أطر قانونية وتنظيمية تحكم استخدام التكنولوجيا في المجال الرياضي، بما يضمن حماية البيانات الشخصية، تنظيم المعاملات الإلكترونية، وضمان الشفافية في اتخاذ القرارات.

- **تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص:** يمكن أن يلعب القطاع الخاص دوراً مهماً في دعم التحول الرقمي من خلال الشراكات والاستثمارات في البنية التحتية، بالإضافة إلى تطوير حلول تقنية تلبي احتياجات القطاع الرياضي. كما يمكن أن تستفيد الهيئات الرياضية من الخبرات المتوفرة في الشركات الرائدة في مجالات تكنولوجيا المعلومات.

وفي الختام، هناك حاجة ماسة إلى الحكومة الإلكترونية في القطاع الرياضي لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والشفافية. ولكي ينجح هذا التحول، يجب اعتماد استراتيجية متكاملة للمساهمة في تطوير القطاع الرياضي وجعله أكثر احترافية واستدامة، بما في ذلك الاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير الموارد البشرية، وتحديث التشريعات، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص.<sup>1</sup>

#### 4- تحديات الرقمنة في إدارة المنشآت الرياضية:

على الرغم من الفوائد العديدة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي في المجال الرياضي، إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيقه، ومن أبرزها:

- **التكلفة العالية:** يتطلب تطوير وتنفيذ تقنيات الرقمنة من خلال الذكاء الاصطناعي استثمارات كبيرة في البنية التحتية، مثل الكاميرات عالية الدقة، وأجهزة الاستشعار، والبرمجيات المتقدمة، مما قد يكون مكلفاً للعديد من الأندية والاتحادات الرياضية.

<sup>1</sup> داخني هناء جزائري سمير شابونية عمر، الرقمنة في المكتبات الجامعية وإشكالية الاستخدام المشروع للمصنفات الأدبية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15 العدد 02، ص 89.

- الأخطاء التقنية والبرمجية: على الرغم من دقة الذكاء الاصطناعي، إلا أن الأخطاء التقنية لا تزال واردة، مثل أخطاء تحليل الفيديو أو تأخر الاستجابة في اتخاذ القرار، مما قد يؤثر على سير المباريات.
- التأثير على الطابع الإنساني للرياضة: يُثير استخدام الذكاء الاصطناعي جدلاً حول تأثيره على الجانب العاطفي والتنافسي في الرياضة، حيث يرى البعض أن القرارات التحكيمية يجب أن تظل بيد البشر للحفاظ على روح اللعبة.
- مقاومة التغيير من قبل الأطراف التقليدية: يواجه الذكاء الاصطناعي معارضة من بعض المدربين، الحكام، والمشجعين الذين يفضلون الأساليب التقليدية ويرون أن التكنولوجيا قد تقلل من دور العنصر البشري في اتخاذ القرارات الرياضية.
- الخصوصية وحماية البيانات: يعتمد الذكاء الاصطناعي على جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات، مما يثير مخاوف بشأن خصوصية اللاعبين والمشجعين وإمكانية إساءة استخدام هذه البيانات.
- التحديات القانونية والأخلاقية: يفرض تطبيق الذكاء الاصطناعي في الرياضة تحديات قانونية تتعلق بحقوق الملكية الفكرية، النزاهة الرياضية، والمسؤولية عن الأخطاء التحكيمية التي قد تحدث بسبب قرارات خاطئة من الأنظمة الذكية.
- تفاوت إمكانيات الأندية والاتحادات الرياضية: تختلف قدرات الأندية والاتحادات في تبني الذكاء الاصطناعي، حيث تمتلك الأندية الكبرى إمكانيات متقدمة، بينما تعاني الأندية الصغرى من محدودية الموارد، مما يخلق فجوة تقنية في المنافسات الرياضية.
- رغم هذه التحديات، لا يزال الذكاء الاصطناعي أداة قوية في تحسين التحكيم، تطوير الأداء الرياضي، وتعزيز تجربة الجماهير، لكن نجاح تطبيقه يعتمد على التوازن بين التكنولوجيا والقرارات البشرية، وضمان عدالة الاستخدام لجميع الأطراف المعنية.

## خطة البحث

## المقدمة

- 1-1 تعريف المؤسسات المقاولاتية:
- 1-2 تاريخ المؤسسات المقاولاتية:
- 1-3 أنواع المؤسسات المقاولاتية:
- 2- أهمية المؤسسات المقاولاتية:
- 1-2 دورها في خلق فرص العمل:
- 2-2 مساهمتها في النمو الاقتصادي:
- 2-3 تشجيع الابتكار والإبداع:
- 2-4 دعم التنمية المستدامة:
- 3 خصائص المؤسسات المقاولاتية:
- 1-3 الريادة والابتكار:
- 2-3 القدرة على التكيف مع التغيرات:
- 3-3 النمو السريع:
- 4- التحديات التي تواجه المؤسسات المقاولاتية:
- 1-4 تحديات التمويل:
- 2-4 مشاكل التسويق والتوسع:
- 3-4 قضايا التشريعات والقوانين:
- 4-4 صعوبات الوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة:
- 5- عوامل النجاح للمؤسسات المقاولاتية:
- 1-2 التخطيط الاستراتيجي:
- 2-5 أهمية التدريب وتنمية المهارات:
- 3-5 الابتكار والجودة:
- 4-5 التحالفات والشراكات:
- 6 تجارب ونماذج الشركات المقاولاتية الناجحة:

1-6 شركة أبل (Apple Inc.)

2-6 شركة علي بابا (Alibaba Group)

3-6 شركة تسلا (Tesla Inc.)

4-6 شركة سبوتيفاي (Spotify)

5-6 شركة أوبر (Uber)

الخاتمة:

المراجع

## المقدمة

في عالم اليوم المتغير بسرعة، تلعب المؤسسات المقاولاتية دورًا بارزًا في دفع عجلة النمو الاقتصادي والتنمية. فهذه المؤسسات تتميز بقدرتها على الابتكار والاستجابة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما يجعلها عنصرًا أساسيًا في دعم الاقتصاد المحلي والعالمي. المؤسسات المقاولاتية هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يقودها الأفراد أو مجموعات صغيرة تسعى لخلق فرص جديدة وتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة.

تأتي أهمية المؤسسات المقاولاتية من قدرتها على توفير فرص العمل وتخفيف الضغط على المؤسسات الكبيرة، مما يساهم في خفض معدلات البطالة وتعزيز تنوع الاقتصاد. إضافة إلى ذلك، تساعد هذه المؤسسات في تحفيز التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة، مما ينعكس إيجابًا على جودة المنتجات والخدمات المتاحة في الأسواق.

تتبع أهمية دراسة موضوع المؤسسات المقاولاتية من تأثيراتها الواسعة على الاقتصادات النامية والمتقدمة على حد سواء. فرغم ما تقدمه من فرص واعدة، تواجه المؤسسات المقاولاتية تحديات عديدة، مثل نقص التمويل، وتحديات التسويق، وغياب الخبرة الإدارية، وصعوبة الوصول إلى الأسواق. ولهذا، يعتبر هذا الموضوع مجالًا خصبًا للبحث والدراسة لفهم كيف يمكن للمؤسسات المقاولاتية أن تتغلب على هذه التحديات وتستمر في تحقيق النمو والتطور.

**1- الإطار النظري تعريف المؤسسات المقاولاتية:**

بيان الفرق بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المقاولاتية. تاريخ المؤسسات المقاولاتية: تطورها عبر العقود وكيف أصبحت جزءًا مهمًا من الاقتصاد الحديث. أنواع المؤسسات المقاولاتية: مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الناشئة.

**1-1 تعريف المؤسسات المقاولاتية:**

المؤسسات المقاولاتية هي وحدات اقتصادية تتميز بالابتكار، وتسعى لتحقيق النمو من خلال توفير منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات السوق وتزيد من فرص العمل والنمو الاقتصادي. في المقابل، تعتمد المؤسسات التقليدية على نماذج أعمال ثابتة، وتركز عادةً على التوسع والإنتاج وفق أساليب مكررة مع تجنب المخاطرة الكبيرة. المؤسسات المقاولاتية غالبًا ما تكون أصغر حجمًا، وتؤسس من قبل الأفراد أو مجموعات صغيرة، حيث يسعى أصحابها إلى إدخال أفكار مبتكرة، واستخدام طرق عمل مرنة لتلبية الطلب المتغير في السوق. الفرق الجوهري بين المؤسسات التقليدية والمقاولاتية يكمن في الأهداف والأسلوب الإداري؛ فبينما تهدف المؤسسات التقليدية إلى المحافظة على استقرار العمليات والنمو التدريجي، تسعى المؤسسات المقاولاتية إلى التجديد المستمر ومواجهة التحديات بثقة وجرأة لتحقيق نمو سريع.

**1-2 تاريخ المؤسسات المقاولاتية:**

نشأت فكرة المؤسسات المقاولاتية بالتزامن مع الثورة الصناعية، حيث ظهرت الحاجة إلى حلول جديدة لتلبية الطلب المتزايد على المنتجات والخدمات. ومع تقدم القرن العشرين، بدأ رواد الأعمال في تأسيس مؤسسات صغيرة ومتوسطة تتميز بالابتكار، وخاصة مع تطور التكنولوجيا. في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، برزت مؤسسات مقاولاتية في أوروبا وأمريكا، واستمر نموها في العقود اللاحقة بفضل الثورة التكنولوجية والتحول الاقتصادي.

شهد العقدان الأخيران توسعاً ملحوظاً في دور المؤسسات المقاولاتية نتيجة لظهور الإنترنت وانتشار تقنيات الاتصال الحديثة. تحولت هذه المؤسسات إلى جزء حيوي من الاقتصاد الحديث بفضل دعم الحكومات وتزايد اهتمام الأسواق بها، حيث تسهم اليوم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وتساعد على خلق فرص عمل جديدة.

### 1-3 أنواع المؤسسات المقاولاتية:

1. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** هي مؤسسات ذات رأس مال محدود نسبياً، وعدد محدود من الموظفين، وتتميز بسرعة اتخاذ القرارات وقدرتها على التكيف مع تغيرات السوق. تركز هذه المؤسسات على خدمة أسواق محددة أو تقديم منتجات متخصصة.

2. **المؤسسات الناشئة (Startups):** هي مؤسسات جديدة تعتمد بشكل أساسي على الابتكار والتكنولوجيا، وغالباً ما تكون في مراحلها الأولى من التطور. تتسم بأنها عالية المخاطرة لكنها ذات إمكانيات نمو كبيرة، حيث تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة بشكل كلي أو تحسين كبير على ما هو متاح في السوق.

3. **أهمية المؤسسات المقاولاتية:** دورها في خلق فرص العمل • مساهمتها في النمو الاقتصادي • تشجيع الابتكار والإبداع • دعم التنمية المستدامة. 4. خصائص المؤسسات المقاولاتية • الريادة والابتكار • القدرة على التكيف مع التغيرات • النمو السريع • التميز التنظيمي .

### 2- أهمية المؤسسات المقاولاتية:

#### 1-2 دورها في خلق فرص العمل:

تعتبر المؤسسات المقاولاتية من أهم محركات خلق فرص العمل في الاقتصاد. فهي توفر وظائف مباشرة لمؤسسيها وموظفيها، كما تولد فرصاً غير مباشرة للقطاعات الداعمة مثل النقل والخدمات اللوجستية. بفضل قدرتها على التوسع السريع في الأسواق الناشئة والمجالات

المتطورة، تساهم المؤسسات المقاولاتية بشكل كبير في تخفيف البطالة وتقديم فرص عمل للشرائح المختلفة من المجتمع، بما في ذلك الشباب والخريجين الجدد.

## 2-2 مساهمتها في النمو الاقتصادي:

تلعب المؤسسات المقاولاتية دورًا حيويًا في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال زيادة الإنتاجية، وتحقيق العوائد المالية التي تسهم في تحسين الاقتصاد المحلي والوطني. عبر الابتكار، تسهم هذه المؤسسات في تحسين كفاءة الإنتاج وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الأسواق، مما يعزز من التنوع الاقتصادي ويقلل من اعتماد الاقتصاد على عدد محدود من القطاعات.

## 3-2 تشجيع الابتكار والإبداع:

بما أن المؤسسات المقاولاتية تستند غالبًا إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، فهي تساهم في دعم الابتكار والإبداع. تُعد هذه المؤسسات مختبرات حقيقية للأفكار والاختراعات، وتعتبر عاملاً محوريًا في تطوير تقنيات جديدة وحلول مبتكرة لمشاكل المجتمع. نتيجة لذلك، تعمل المؤسسات المقاولاتية على دفع عجلة التطور التكنولوجي وتسريع تبني الأفكار الخلاقة.

## 4-2 دعم التنمية المستدامة:

من خلال استغلال الموارد المحلية بفعالية وتركيزها على الحلول البيئية والمجتمعية، تساهم المؤسسات المقاولاتية في دعم التنمية المستدامة. تشكل هذه المؤسسات جزءًا هامًا من التوجه العالمي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث تشجع على تبني ممارسات صديقة للبيئة، وتوفير فرص اقتصادية عادلة، وتحسين مستوى المعيشة للمجتمعات المحلية.

### 3 خصائص المؤسسات المقاولاتية:

#### 3-1 الريادة والابتكار:

تتميز المؤسسات المقاولاتية بقدرتها على اتخاذ المخاطر والابتكار، حيث يركز أصحابها على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل السوق وتقديم منتجات وخدمات جديدة غير متاحة مسبقاً. هذا التوجه الريادي يعزز من فرص نجاحها ويمنحها ميزة تنافسية قوية في الأسواق المختلفة.

#### 3-2 القدرة على التكيف مع التغيرات:

تتسم المؤسسات المقاولاتية بمرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والسوقية. على عكس المؤسسات التقليدية، تتمتع المؤسسات المقاولاتية بمرونة إدارية تمكنها من تعديل استراتيجياتها بسرعة استجابة للمتغيرات، مما يسمح لها بالبقاء في المنافسة وتحقيق النجاح في بيئات ديناميكية.

#### 3-3 النمو السريع:

رغم أنها تبدأ بأحجام صغيرة، إلا أن المؤسسات المقاولاتية تمتلك إمكانيات كبيرة للنمو السريع. تعتمد على نماذج أعمال قابلة للتوسع، مما يساعدها في استغلال الفرص الجديدة في الأسواق المختلفة وتحقيق معدلات نمو عالية في فترة زمنية قصيرة.

#### التميز التنظيمي:

تتمتع المؤسسات المقاولاتية بتنظيم إداري مرن وبسيط يمكنها من اتخاذ القرارات بسرعة وتنفيذها بكفاءة. وغالباً ما تكون هيكلية هذه المؤسسات مسطحة، ما يسهل التواصل بين الموظفين ويعزز من فعالية الأداء، ويتيح للمؤسسة الابتكار والعمل بإنتاجية عالية.

التحديات التي تواجه المؤسسات المقاولاتية تحديات التمويل. مشاكل التسويق والتوسع. قضايا التشريعات والقوانين. صعوبات الوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة. 6. عوامل النجاح

للمؤسسات المقاولاتية التخطيط الاستراتيجي. أهمية التدريب وتنمية المهارات. الابتكار والجودة. التحالفات والشراكات.

#### 4- التحديات التي تواجه المؤسسات المقاولاتية:

##### 4-1 تحديات التمويل:

تعد قلة التمويل من أبرز العقبات التي تواجه المؤسسات المقاولاتية. إذ يصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على التمويل اللازم، خاصة في مراحلها الأولى، نتيجة قلة الضمانات المالية أو غياب التاريخ المالي الموثوق. غالبًا ما يضطر أصحاب المؤسسات المقاولاتية إلى الاعتماد على مصادر تمويل محدودة، مثل القروض الصغيرة أو استثمارات الأصدقاء والعائلة، مما قد يؤثر على نموها وقدرتها على المنافسة.

##### 4-2 مشاكل التسويق والتوسع:

التسويق الفعال يشكل تحديًا رئيسيًا للمؤسسات المقاولاتية، حيث تفتقر العديد من هذه المؤسسات إلى الموارد والخبرات اللازمة للوصول إلى جمهور واسع أو التوسع في أسواق جديدة. ونتيجة لذلك، قد تواجه هذه المؤسسات صعوبة في بناء سمعتها وزيادة حصتها السوقية، مما يحد من إمكانيات نموها. التوسع الإقليمي أو الدولي يتطلب تخطيطًا دقيقًا ورأس مال كافٍ لضمان نجاح العملية.

##### 4-3 قضايا التشريعات والقوانين:

تواجه المؤسسات المقاولاتية تحديات تتعلق بالامتثال للقوانين والتشريعات المحلية والدولية، مثل قوانين الضرائب والعمل والسلامة والجودة. وقد تختلف هذه التشريعات من بلد لآخر، مما يجعل التوسع صعبًا للمؤسسات التي تسعى لدخول أسواق جديدة. كما يمكن أن يؤدي التعقيد التشريعي إلى زيادة الأعباء المالية والإدارية، ما يشكل عائقًا أمام النمو السريع.

**4-4 صعوبات الوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة:**

رغم أهمية التكنولوجيا في تعزيز الإنتاجية والتنافسية، إلا أن الوصول إلى التقنيات المتقدمة يعتبر تحديًا للمؤسسات المقاولاتية. تكاليف التكنولوجيا والابتكار عادةً مرتفعة، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الصغيرة تحمل تكاليف الأجهزة الحديثة أو البرمجيات المتقدمة. كما أن قلة الخبرة التكنولوجية قد تشكل عائقًا أمام التحول الرقمي وتحسين العمليات الداخلية.

**5- عوامل النجاح للمؤسسات المقاولاتية:****1-2 التخطيط الاستراتيجي:**

التخطيط الاستراتيجي يعد حجر الزاوية في نجاح المؤسسات المقاولاتية. يساعد التخطيط الجيد في تحديد الأهداف والرؤية ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، كما يوفر رؤية واضحة لتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق النمو. يساعد التخطيط على توقع التحديات والاستجابة لها بفاعلية، ويزيد من فرص الاستمرارية والتوسع.

**2-5 أهمية التدريب وتنمية المهارات:**

تطوير مهارات العاملين وأصحاب المؤسسات المقاولاتية يعد عاملاً رئيسياً لنجاحها. التدريب المستمر يساعد في تعزيز قدرات فريق العمل وتحسين الأداء، كما يساهم في تعزيز ثقافة التعلم والتكيف مع المتغيرات. من خلال بناء فريق يمتلك المهارات والمعرفة اللازمة، يمكن للمؤسسات المقاولاتية تحقيق الابتكار وتعزيز الإنتاجية.

**3-5 الابتكار والجودة:**

الابتكار والجودة هما من العوامل الأساسية لجذب العملاء والمحافظة على ولائهم. التركيز على تطوير منتجات وخدمات ذات قيمة عالية يعزز من مكانة المؤسسة في السوق، ويساعد على تحقيق التميز التنافسي. الابتكار يعزز قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات المتغيرة

للعلاء، فيما يساعد التركيز على الجودة في بناء سمعة طيبة تؤدي إلى جذب المزيد من العلاء.

#### 4-5 التحالفات والشراكات:

تشكل التحالفات والشراكات فرصة استراتيجية للتغلب على بعض التحديات التي تواجه المؤسسات المقاولاتية، مثل نقص الموارد أو الخبرات. يمكن أن تساعد الشراكات مع مؤسسات أخرى أو مع مستثمرين استراتيجيين في توفير رأس المال، وتسهيل الوصول إلى التكنولوجيا أو التوسع في أسواق جديدة. تعد التحالفات الاستراتيجية أداة قوية لزيادة الكفاءة وتوسيع نطاق العمليات وتحقيق مزيد من النجاح.

#### 6 تجارب ونماذج الشركات المقاولاتية الناجحة:

##### 1-6 شركة أبل (Apple Inc.)

تعد "أبل" من أنجح النماذج للمؤسسات المقاولاتية التي بدأت صغيرة ثم تحولت إلى واحدة من أكبر الشركات في العالم. تأسست أبل في عام 1976 في مرآب صغير بولاية كاليفورنيا على يد ستيف جوبز وستيف وزنياك، وقد قدمت أول منتج لها وهو الحاسوب الشخصي "أبل". اعتمدت الشركة على الابتكار والريادة في تقديم أجهزة متطورة وذات تصاميم جذابة، مثل أجهزة "آيفون" و"آيباد"، والتي غيرت مجرى التكنولوجيا وجذبت عملاء من جميع أنحاء العالم. نجاح أبل يعود إلى التركيز على الجودة، تجربة المستخدم، والاستثمار في البحث والتطوير.

##### 2-6 شركة علي بابا (Alibaba Group)

تعتبر "علي بابا" من أبرز الأمثلة على النجاح في ريادة الأعمال، حيث أسسها جاك ما عام 1999 كمنصة لتجارة الجملة عبر الإنترنت في الصين. بدأت الشركة بفكرة بسيطة لكنها استهدفت سوقاً ضخمة، مما ساهم في تحقيقها نمواً سريعاً بفضل التحول الرقمي وزيادة الاعتماد على الإنترنت. توسعت "علي بابا" في مجالات أخرى مثل الدفع الإلكتروني والخدمات

السحابية، وأصبحت من أكبر شركات التكنولوجيا والتجارة الإلكترونية عالمياً. يعود نجاح "علي بابا" إلى الرؤية الاستراتيجية والابتكار والتوسع السريع في الأسواق العالمية.

### 6-3 شركة تسلا (Tesla Inc.)

"تسلا" هي مثال آخر للشركات المقاولاتية الناجحة التي تحدد المعايير التقليدية في صناعة السيارات. تأسست تسلا عام 2003 على يد مارتن إبرهارد ومارك تاربنينج، ثم انضم إليها إيلون ماسك لاحقاً بتمويله وتطويره للرؤية الابتكارية للشركة. ركزت تسلا على إنتاج السيارات الكهربائية ذات الأداء العالي، ونجحت في تحويل السيارات الكهربائية من مفهوم ناشئ إلى صناعة كبرى. تمكنت تسلا من تحدي كبرى شركات السيارات التقليدية بفضل استراتيجيتها المبنية على الابتكار في الطاقة النظيفة، ودفع عجلة التطور التقني نحو الاستدامة البيئية.

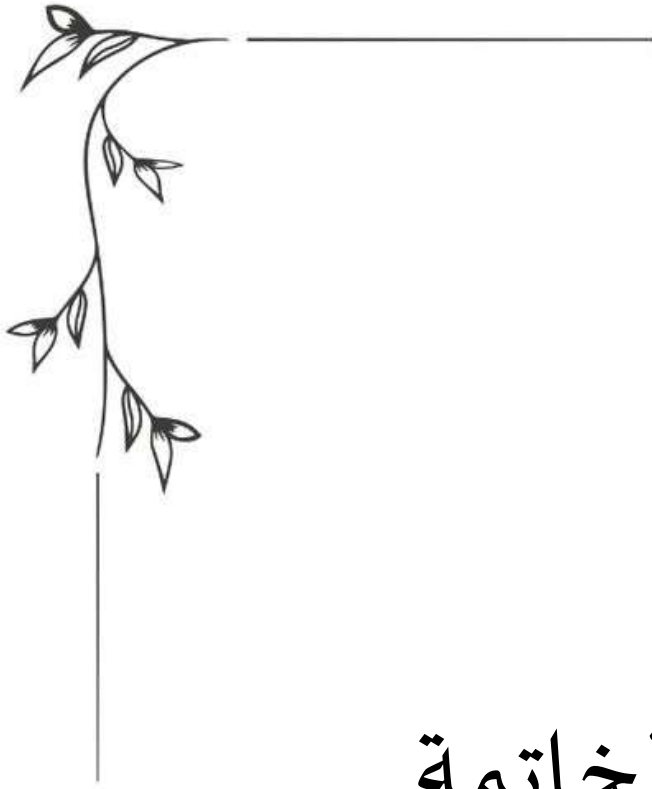
### 6-4 شركة سبوتيفاي (Spotify)

"سبوتيفاي" هي إحدى الشركات المقاولاتية الناجحة التي غيرت وجه صناعة الموسيقى الرقمية. تأسست الشركة في عام 2006 في السويد على يد دانيال إيك ومارتن لورنتزون، وواجهت التحدي المتمثل في انتشار القرصنة الرقمية في عالم الموسيقى. استطاعت "سبوتيفاي" تقديم نموذج عمل مبتكر يعتمد على الاشتراكات الشهرية، مما يوفر للمستخدمين إمكانية الوصول إلى مكتبة ضخمة من الموسيقى بشكل قانوني ومريح. بفضل الابتكار في نماذج الاشتراكات والتركيز على تكنولوجيا البث المباشر، أصبحت "سبوتيفاي" منصة الموسيقى الرقمية الرائدة عالمياً.

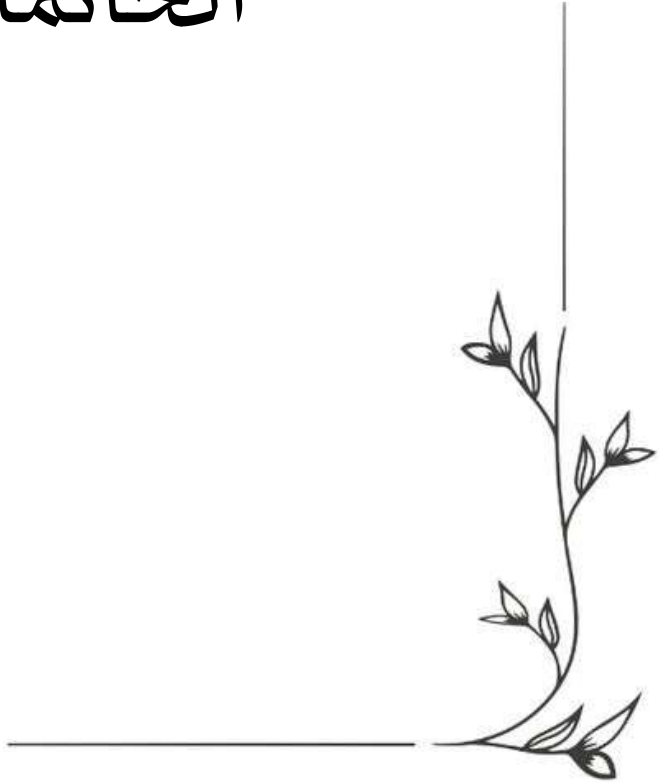
### 6-5 شركة أوبر (Uber)

تأسست "أوبر" عام 2009 على يد ترافيس كالانيك وغاريت كامب، وهي واحدة من أبرز الشركات التي نجحت في تحويل نموذج النقل التقليدي إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيا من خلال تطبيقات الهواتف الذكية. قامت "أوبر" بإحداث تغيير جذري في صناعة النقل، حيث وفرت وسيلة تنقل سهلة وسريعة للعملاء في جميع أنحاء العالم. يعتمد نموذج أعمالها على الربط بين السائقين والمستخدمين مباشرة، مما أدى إلى تقديم خدمات نقل بتكلفة أقل وكفاءة أعلى. نجاح أوبر يعود إلى الابتكار في تكنولوجيا التطبيقات وقدرتها على التوسع بسرعة إلى الأسواق العالمية.

المراجع



# الخاتمة



في ختام هذه المحاضرات، نجد أن المفاهيم والاستراتيجيات التي تم تناولها تمثل حجر الزاوية لإدارة المؤسسات الحديثة في بيئة العمل المتغيرة بسرعة. الإدارة الاستراتيجية ليست مجرد تحديد الأهداف والخطط المستقبلية، بل هي عملية مستمرة تتطلب التكيف مع التحديات والتغيرات البيئية. إذ تم التأكيد على أهمية المرونة في تطبيق استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية والتأثير الكبير الذي يمكن أن تتركه على استدامة المؤسسات ونجاحها على المدى البعيد. أما بالنسبة للإدارة الإلكترونية، فقد أصبحت ضرورة في عالمنا المعاصر حيث تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في تعزيز فعالية وكفاءة العمليات الإدارية. لقد ساهمت أدوات الإدارة الإلكترونية في تسريع اتخاذ القرارات، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي، وتوفير الوقت والموارد.

وعندما نتحدث عن استراتيجيات تسيير الموارد البشرية، من الواضح أن هذه الاستراتيجيات تركز على أهمية تطوير الإنسان كعنصر أساسي في تحسين أداء المنظمة. فالاهتمام بجودة العمل وتقديم الفرص للتعلم والنمو المهني، من خلال أساليب مثل إدارة المعرفة والتدريب الإلكتروني، يساعد على بناء بيئة عمل مستدامة ومبدعة.

وبالنهاية، تتضح العلاقة الوطيدة بين هذه العناصر الثلاثة: الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الإلكترونية، وتسيير الموارد البشرية. إذ أن تكاملها يعمل على تعزيز الكفاءة المؤسسية وتوجيه الموارد البشرية نحو أهداف استراتيجية بعيدة المدى. هذه الجوانب تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين التنافسية والابتكار في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة .



# قائمة المراجع



### الكتب:

1. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كيلوبيت للطباعة والكمبيوتر، مصر، 1999،
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000
3. مبروك إبراهيم، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات والمرافق العامة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014،
4. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013،
5. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، طبعة الثانية، الإسكندرية: مكتب الإشعاع الفنية، 1997،
6. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجية - الوظائف-المجالات، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004،
7. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005
8. بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، مركز الدراسات للبحوث الاستشارية، أبو ظبي، 2015،
9. عبد الرؤوف عامر طارق، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007
10. محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005
11. على السلم، الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة، (د.ت.ن)،
12. عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل، 2008،
13. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009
14. محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، [دم ن]: دار المسرة للنشر والتوزيع، 2009،
15. بسام عبد العزيز الحمادي، وليس بن سليمان الحمضي، الحكومة الإلكترونية: الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2003
16. حسين محمود الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم الخصائص، المتطلبات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011،
17. سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2011،
18. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2009،
19. خليفة مصطفى أبو عاشور، دانا جميل النمري، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، 2013،
20. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995،.
21. محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للإنتاج والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
22. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000،
23. محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة، مدخل النظام المتكامل، دار المعارف، الإسكندرية، 1995،
24. أحمد بن علي عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012،

- محمد أحمد عوافر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- خليل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، مكتبة الأشقر، بغداد، العراق، 2000.
- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مطبعة الجامعة، مصر، 1996.
- حنان إبراهيم، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتكامل في البحوث العلمية والإدارية، المؤتمر الأول للبحوث الإدارية، عمان، 2001.
- زينب شكري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، رؤيا مستقبلية للجامعات العراقية، المنصورة، العراق، 2003.
- عبد المالك السيكتاوي، الجودة الشاملة تزدحم الفجوة في أداثنا التربوي، مجلة المعرفة، 2004.
- توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة وستة سيجما، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005.
- المطيران، مطيران، إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005.
- الصاوي، ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الكويت: دار السحاب، 2007.
- طيبي، خضر، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، عمان: دار الحامد، 2010.
- سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة (مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ط 1، 2004.
- ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.
- عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الأول، المجلد 28، دمشق، 2012.
- ياسر صاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ألفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع كتب، الجزائر، 2019.
- حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الراس معرفية بديلاً)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- يوسف أحمد أبو ف، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.
- خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- واضح فواز نوري مجدى، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 1، 2017.

- طاهر حسن حسين عيسى، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسن الأداء المؤسسي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم القانونية، المجلد 36، العدد 6، دمشق، سوريا، 2014.
- صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005.
- ثروات عبد المجيد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، المفهوم، العمليات، النواتج، دار المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2018.
- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلون، مصر، 2003.
- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
- عبد الله أحمد العولقي، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط، دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، اليمن، 2001.
- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2010.
- سلام محمود السبوع، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2010.
- المذكرات:**
1. سعيد بن معلا العمري، "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ"، (رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2003)، ص 16.
  2. إيهاب خميس أحمد المير، "متطلبات تنمية الموارد البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2007)، ص 25.
  3. محمد جمال أكرم عمار، "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"، (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009)، ص 71.
  4. عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح: دراسة متصلة في شأن الإدارة الإلكترونية (التنظيم - البناء - الأهداف - المعوقات - الحلول)، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 180.
  5. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي"، (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011، ص 91.
  6. بوزكري جيلالي، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق"، (أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016)، ص 108.

7. رشاد خضير وحيد الدايني، "إثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 م، ص 2.
8. زرزار العياشي، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، العراق، 2013، ص 36.
9. علي، محمد. (2018). أساسيات ريادة الأعمال ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو الاقتصادي. دار الفكر، القاهرة.
10. عبدالله، حسين. (2020). التحديات التمويلية للمؤسسات الناشئة وأساليب التغلب عليها. مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 15، ص 77-90.
11. **Johnson, Mark.** (2019). Innovation and Entrepreneurship: Key Strategies for Growth. Harvard Business Press, Boston.
12. **Smith, John & Keller, Susan.** (2021). The Role of Startups in Sustainable Development. Journal of Entrepreneurship, Vol. 8, Issue 3, pp. 45-60.
13. **الموقع الإلكتروني لمنتدى المؤسسات المقاولاتية العالمي**: [Global Entrepreneurship Monitor \(GEM\)](#)
14. **Shane, Scott.** (2016). The Importance of Small Businesses in Economic Growth. Cambridge University Press.
15. **Jones, Peter & John, Michelle.** (2022). Challenges Facing SMEs and Innovative Solutions. The Business Review, Vol. 5, Issue 12, pp. 113-130.
16. David, F. R, Strategic Management: Concepts and Cases, 2017; p 123.