



جامعة المنوفية

كلية السياحة و الفنادق

الفرقة الرابعة

قسم الدراسات السياحية

خطة البحث :

( دراسة اثر تكنولوجيا المعلومات علي إدارة الموارد البشرية بشركات السياحة

(

تحت إشراف :

د/ حميدة عبد السميع .

د/ أماني رفعت .

مقدم من :

محمد جمعه عبد الخالق .

شريف طارق عبد الستار .

ندي سعيد حافظ .

شيماء يوسف عبد العال .

سمر اشرف سليمان .

بسم الله الرحمن

" ربي اشرح لي صدري ويسر لي امري واحلل

عقدة من لساني يفقه قولتي "

صدق الله العظيم

الفهرس :

---

\_ مقدمه في البحث .

\_ الخطه البحثيه .

\_ الفصل الاول : تكنولوجيا المعلومات .

\_ المقدمه .

\_ إدارة نظم المعلومات **Information Systems**

. **Management**

\_ مدخل تعريفى إلى عصر المعلومات .

\_ مفهوم تكنولوجيا المعلومات .

\_ أهمية تكنولوجيا المعلومات .

\_ التجارة الالكترونية - **E-Commerce** .

\_ تكنولوجيا المعلومات وقوى العمل البشرية .

\_ دورتكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد

البشرية .

\_ الفصل الثاني : ادارة الموارد البشريه .

\_ المقدمه .

\_ أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض

الكتاب وماهيتها.

\_ التطور الاقتصادي للموارد البشرية .

\_ خصائص الموارد البشرية وأهميتها .

\_ الخصائص التي تميز الرأس المال المادي عن

الرأس المال البشري .

\_ الاستثمار الصحيح هو في الموارد البشرية .

- \_التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية إدارة
- الموارد البشرية بشكلها الحديث.
- \_ الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .
- \_ وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة
- الموارد البشرية .
- \_ البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .
- \_ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة .

- \_الفصل الثالث : اثر تكنولوجيا المعلومات علي ادارة الموارد
- البشريه .
- \_ مقدمه .
- \_ أثر تكنولوجيا المعلومات على ممارسات إدارة
- الموارد البشرية.
- \_ تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب
- الإداريه .
- \_ عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية كأساس
- من أسس بناء بيئة العمل الفعالة .
- \_ أثر عصر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية .
- \_ اثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على إدارة
- وتنمية الموارد البشرية .
- \_ أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة
- الموارد البشرية في المؤسسة .
- \_ مراحل ادخال تكنولوجيا المعلومات فى
- ممارسات ادارة الموارد البشرية .

\_ الفصل الرابع : الميداني التطبيقي .

\_ الفصل الخامس : النتائج والتوصيات .

## \_\_\_\_\_ مقدمه في البحث \_\_\_\_\_

شهدت الأونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة مناحي الحياة أبرز هذه التطورات وقتنا الحالي؛ هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبنها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجية المعلومات ، والإعتماد المتزايد والمكثف نحو إستعمالها وتوظيفها بقوة في جل- إن لم نقل كل- الأنشطة البشرية والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة. لقد كان لإقتحام تكنولوجية المعلومات لحياتنا أثرا را عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ظهور بما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه هذه الأخيرة (المعرفة) موردا أساسيا لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة و تكنولوجية المعلومات سلاحا إستراتيجيا .

هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسة تحديات جديدة تختلف شكلا و محتوى عن الفترات السابقة، وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية أكثر فأكثر منه عن الدول المتطورة نظرا للتأخيرات المسجلة في الميدان التكنولوجي عموما وتكنولوجية المعلومات موضوع البحث خصوصا، لكن هذا لا يعني أن هذه الدول لم تتأثر بما أفرزته هذا التكنولوجية خاصة في عالم الأعمال . فالعالم اليوم وبفضل التسهيلات و المزايا التي منحتها هذه التكنولوجية للبشرية أصبح يشبه القرية الصغيرة.

إذن فالمؤسسات مطالبة من جهتها بمسايرة هذه التطورات و التأقلم معها لكسب تحديات العصر وهذا لا يتأتى إلا بتوفير بنية تحتية قوية تسمح بإستيعاب التطورات الحاصلة في هذا المجال و بتأهيل الموارد البشرية بحيث تكون قادرة على الأخذ بزمام هذا الوضع الجديد للبقاء و التفوق في عصرنا الحالي .وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على بعض الآثار التي أحدثتها تكنولوجية المعلومات في جانب من أهم جوانب الأعمال يعتبر الركيزة الأساسية ألا وهو جانب الموارد البشرية، و بهذا تمحورت إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

في خضم التحولات المعاشة على المستوى المحلي و الدولي و التحديات الجديدة التي يفرضها المحيط نتيجة ظاهرة العولمة، و التي تتمثل أساسا في الإنتقال الملاحظ من الإقتصاديات المادية إلى إقتصاديات تقوم على المعرفة و العلم و الإستهخدام المتزايد لتكنولوجية المعلومات، والآثار العميقة التي أفرزها تطبيقاتها على عالمنا الحالي خاصة في عالم الأعمال، ما هي أهم الآثار التي ترتبت نتيجة إستهخدام تكنولوجية المعلومات على المورد البشري داخل المؤسسة.

## \_\_\_\_\_ تأثير عائد الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة على فعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمات \_\_\_\_\_

إن الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة لرأس المال البشري له أكبر الأثر في إحداث التنمية الشاملة في البلاد ومواكبة التطورات المتلاحقة التي تواجه المنظمات سواء في بيئة الأعمال أو البيئة الخارجية التي يتمثل أهمها في المتغيرات التكنولوجية خاصة في مجال المعلومات والاتصالات والاتجاه نحو العولمة. كما يوجد العديد من المداخل لقياس تأثير هذا الاستثمار في كل من الفاعلية التنظيمية بوجه عام، وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، وعلى ضوء بعض المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض المسؤولين في تلك البنوك ، الذين أكدوا على مدى الحاجة إلى ضرورة تحديد العلاقة بين حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة لرأس المال البشري وتلك مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق نتائج الأعمال في البنوك.

وسيقوم بحثنا هذا على دراسة تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة في كل من الفعالية التنظيمية، وفعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك الوطنية العمانية، وفي اختبار تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة لرأس المال البشري في الفعالية التنظيمية وفي فعالية إدارة الموارد البشرية بنوعها الفني والاستراتيجي.



الخطه الحينه

---

---





# إدارة الموارد البشرية : Human Resources Management

## مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية و الأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. و لا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما و نزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة و يمكن أن تكون عبء مالي على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتوقع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار و التدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري. و في هذه الورقة سوف نتحدث عن ماهية إدارة الموارد البشرية ثم أهمية الموارد البشرية.

وإن التقدم التكنولوجي المتسارع في مجال الالكترونيات، الاتصال والمعلوماتية بظهور وتطور الآلات الراقنة، الطابعات أجهزة الكمبيوتر والانترنت أدى إلى إحداث تغييرات تقنية كبيرة في أساليب وطرق انجاز الوظائف وممارسة مختلف أنشطة المنظمة، ولقد استخدمت هذه التقنيات في تطوير نظم المعلومات من نظم معلومات يدوي ( يستخدم كمية ضخمة من الأوراق لتسجيل البيانات التي يصعب تحليلها والمحافظة على سريتها وبطء عملية استرجاعها ) إلى نظام معلومات محوسب عالج المشكلات التي واجهها نظام المعلومات التقليدي حيث يلعب دورا هاما وحيويا داخل المنظمة بصفته منتجا للمعلومات التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجيات وحل المشكلات والقيام بمختلف المعاملات. ونظرا لازدادت أهمية استخدام الحاسوب في نظم المعلومات المنظمة فقد اعتمد عليه في نظام معلومات ادارة الموارد البشرية يوما بعد يوم من أجل تسهيل القيام بالممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية بكفاءة وفعالية والتي تحتاج إليها إدارة المنظمة .

## \_\_\_\_\_ مفهوم إدارة الموارد البشرية \_\_\_\_\_

أورد العلاق في معجمه تعريفاً لإدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم. و أورد الخزامى تعريفاً لها بأنها " جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة" (١٧). أما نيجرو Nigro فيرى أنها كما أشار النمر و آخرون "فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء . و ذكر حنفي بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام

للأجور. و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية. أهمية إدارة الموارد البشرية: قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد كما أوردت حسن. و تستطرد حسن فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين و أن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلاً من أهداف المنظمة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج. و ذكرت حسن الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل و منها:

الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تتميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها .

إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية.

## \_\_\_\_\_ ماهية نظم المعلومات \_\_\_\_\_

نظام المعلومات هي مجموعة العناصر التي تنظم المصادر، المواد، البرامجيات، الأشخاص، البيانات، الإجراءات... التي تسمح بادخال، معالجة، وتخزين المعلومات ( بشكل بيانات، نصوص، صور، صوت...) داخل المنظمة .

نظام المعلومات: information system

يعرف بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها، بغرض دعم صناعة القرارات، والتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة، إضافة إلى تحليل المشكلات، وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة. ويشتمل نظام المعلومات على بيانات عن الأشخاص الأساسيين، والأماكن، والنشاطات والأمر الأخرى التي تخص المنظمة، والبيئة المحيطة بها.

نظم المعلومات الآلية : تلك النظم التي تستخدم الحاسبات والبرامج والشبكات وغيرها من تكنولوجيا المعلومات لتحويل البيانات إلى منتجات معلوماتية متنوعة نظم معلومات الإدارية تعرف جمعية نظم المعلومات الأمريكية نظام المعلومات الإدارية بأنه نظام يتكون من معلومات آلي يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية.

## \_\_\_\_\_ المشكله البحثيه \_\_\_\_\_

\_ ان عدم وجود موارد بشريه ذو كفاءه عاليه من خبره يؤدي الي الكثير من المشاكل في المجال السياحي ويؤثر سلوكيات مؤدي الخدمه السياحيه ايجابا اوسلبا علي اقبال السائح .  
\_ والمطلوب تحسين ادارة الموارد البشريه بشركات السياحه عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات .

## \_\_\_\_\_ أهداف نظام تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية \_\_\_\_\_

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي منشأة يتم في بداية المشروع فإن الأهداف هي الثمرة التي

- يجنبها مسؤولون في المنشأة في نهاية المشروع ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- \_ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال أربعة وعشرين ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
  - \_ صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
  - \_ تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز إجراءات العمل بتكلفة مالية مناسبة.
  - \_ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
  - \_ تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
  - \_ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والإبتكار.
  - \_ زيادة حجم الاستثمارات التجارية.
  - \_ الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.

## \_\_\_\_\_ أهداف ادارة الموارد البشرية \_\_\_\_\_

يتبنى نظام معلومات الموارد البشرية تحقيق الأهداف الآتية :

- ١\_ جمع المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات وخرن القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة .
- ٢\_ تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في إعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالاختيار والتعيين والتقويم والتدريب والتطوير والرواتب والأجور والحوافز .
- ٣\_ تقديم تلك البيانات والمعلومات الضرورية إلى أقسام البحوث والدراسات في المنظمة بهدف إعداد البحوث والدراسات التي تتناول أنشطة إدارة الموارد البشرية .
- ٤\_ تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام المديرين لاستخدامها في تقويم أداء العاملين في

المنظمة واتخاذ القرارات المتعلقة بتنقلاتهم وترقياتهم وحتى الاستغناء عنهم في حالات الضرورة القصوى .

٥\_ إدامة جميع المعلومات الخاصة بالمتقدم لا لعمل واختيار الأفراد من خلال المعلومات المسجلة في استمارة طلب العمل ، وصولاً إلى تطوير سجل لهم ومن دون ازدواجية في إدخال البيانات .

٦\_ السرعة الأكبر في استرجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد وتحليل أفضل للمعلومات، بما يقود إلى اتخاذ قرار ذو فاعلية أكبر وتحسين ثقافة العمل والعمل بشفافية أكبر بوجود النظام، ووضع إجراءات متناسقة بوجود النظام .

٧\_ الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة يمكن استعمالها في إعداد التقارير المطلوبة وحفظ السجلات ومكننة المهام الروتينية .

ومن وجهة نظر الدراسة الحالية يمكن اعتبار أهم أهداف نظام معلومات الموارد البشرية هي :

\_ السهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها لأغراض اختيار العاملين وتوظيفهم وتطوير قابلياتهم .

\_ سهولة عرض المعلومات عن كل الوظائف في المنظمة وإجراء تقويم لها ووصفها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وفي الوقت الملائم .

\_ الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وكاملة وحديثة لاستخدامها لأغراض تقويم أداء العاملين

## \_\_\_\_\_ فرض البحث \_\_\_\_\_

\_ استخدام أحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات في شركات السياحة .

\_ استخدام وسائل الكترونية لتطوير وتنمية ادرة الموارد البشرية .

وجود موارد بشريه مدربه علي تكنولوجيا التعامل مع العميل بتقنيه عاليه .

تحقيق رغبات العميل عن طريق تكنولوجيا المعلومات من خلال ادارة موارد بشريه ناجحه .

## أسباب إختيار البحث

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها :

١\_ أن الموضوع يعتبر حديث الساعة سواء ما تعلق بتكنولوجية المعلومات أو الموارد البشرية.

٢\_ تعلقنا الشديد بمقياس الموارد البشرية.

٣\_ إهتمامات سابقة بالموضوع.

## أهمية البحث

من أكثر القطاعات تأثراً بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحكومية والوزارات قطاع الموارد البشرية. لعل ظاهرة تطوير التوصيف الوظيفي للعاملين خاصة بعد التأثير الواسع الذي تركته شبكة الإنترنت، وأيضاً بعد أن أصبحت مهام وظيفية مثل امتلاك مهارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعامل مع شبكة الإنترنت جزءاً لا يتجزأ من مهام العاملين، وربما تطور الأمر إلى أبعد من ذلك مع وجود خدمات ذات طبيعة إلكترونية إتصالية كاملة مما يحتم ارتباط الوظائف ومهام الوظائف بالإدراك الكامل لتكنولوجيا المعلومات، ويمثل برنامج الحكومة الإلكترونية مثلاً واحداً من هذه النماذج .

يستمد البحث أهميته من عدة منطلقات هي ...

١\_ أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة، وتبصير القارئ بما أحدثته تكنولوجيا المعلومات في عالم الأعمال خاصة مع النقص الملحوظ في معالجة هذا الموضوع.

٢\_ نتائج الدراسة واستنتاجاتها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين والمؤسسات.

٣\_ تكمن أهمية البحث كذلك في كونه زاوية من الزوايا التي تعالج موضوع تكنولوجيا المعلومات وأثرها على عالم الأعمال فهو تكملة لمواضيع أخرى لها صلة بالموضوع (تكنولوجيا المعلومات) كالتجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، الحكومة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية، نظم المعلومات... إلخ.

## أهداف البحث

للبحث مجموعة من الأهداف أهمها ...

١\_ التعرف على طرق إعداد التوصيف الوظيفي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٢- طرق تحديد المهام التكنولوجية لكل موظف في الإدارات الحكومية المختلفة.

٣- التعرف على أدوات قياس الأداء الفردي في ظل تكنولوجيا المعلومات .

٤\_ إستجلاء الغموض، وتوضيح الرؤية تجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات، وبعض المصطلحات الشائعة والمتداولة حولها كتكنولوجيا الإعلام والاتصال، التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، التقارب التكنولوجي، مجتمع المعلومات وغيرها.

٥\_ الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله، وكيف أثرت تكنولوجيا المعلومات من حولنا وعليها.



٦\_ تقديم تصور مقترح حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات.

7\_ إعطاء صورة عن واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية وكيف أنها أثرت علنا لأفراد العاملين داخلها.

# الفصل الأول

## المحتويات:

---

\_ المقدمة .

\_ إدارة نظم المعلومات

**. Information Systems Management**

\_ مدخل تعريفى إلى عصر المعلومات .

\_ مفهوم تكنولوجيا المعلومات .

\_ أهمية تكنولوجيا المعلومات .

\_ التجارة الالكترونية - E-Commerce .

\_ تكنولوجيا المعلومات وقوى العمل البشرية .

\_ دور تكنولوجيا المعلومات على ادارة الموارد البشرية .

## مقدمه :

تدور حركة التطور البشرى العلمية اليوم بكل أبعادها ومحاورها الإقتصادية والعلمية والثقافية والإجتماعية والثقافية فى إطار تكنولوجيا المعلومات ، وإرتباطها بتطوير الإتصالات وعلوم الإدارة العلمية الحديثة، وهو محور شامل غير طبيعة العلاقات الإقتصادية والبشرية والثقافية والعلمية وجعلها تدور فى ديناميكية وتغيير متسارع، وطرح تحديات كبيرة لكل المجتمعات للإنتقال بقوة ونجاح إلى معطيات القرن الحادى والعشرين.

لا ابالغ إذا قلت ان مختلف الشعوب اليوم تعيش حالة تحضير شامل على كل الصعد لتحديث البنى والافكار والتوجيهات وبناء الكوادر البشرية وتنظيم المؤسسات من جديد ، بناءً على التطور المذهل فى تكنولوجيا ونظم المعلومات، وتبعها من تطور فى وسائل الاتصال والإعلام من فضائيات ومن شبكة عالمية، أكثرث علوم الأرض العالمية كلها بكل ديناميكية وشمولة بعد ان لقت خيوط عناكبها بلدان العالم اجمع لتبنى مفهوم القرية الكونية GLOBAL VILLAGR فى إطار هذا المحور نمت وتوطدت وتوسعت أبعاد ظاهرة العولمة مدفوعة بزخم القطبية الاحادية والتفوق التكنولوجى الأمريكى.

وقد تزامنت هذه التحديات مع إستحقاقا أصعب هى إستحقاقات الانفتاح التجارى العالمى وإتفاقية الجات.

هذه التحديات تفرض اليوم على كل المجتمعات والدول إستحقاقات إعادة تحديث تكنولوجى وإدارى شامل، لبناء المجتمع ومؤسساته وبناءه الإقتصادية والعلمية والثقافية بأسس تصلح لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين، وانا أؤكد هنا

على اولوية واهمية و استراتيجية تطوير العنصر البشرى والكفاءات البشرية، بدءاً بتعديل اساليب ومنهجيات التعليم من التلقين إلى المشاركة والمواكبة والتحديث إلى بناء الكوادر المؤسسية ودعمها بالتدريب والتاهيل الدائم ، للتغلب على تحديات التضاعف المعرفى السريع والتحدى التلقائى وتسارع التغييرات ، فالنفط والثروات تنصيب اما الخيار البشرى والعقل فهما مصدر الغنى الدائم، ولا ارى هنا مثلاً أشد دلالة من اليابان.

## \_\_\_\_\_ إدارة نظم المعلومات \_\_\_\_\_

### Information Systems Management \_\_\_\_\_

إدارة نظم المعلومات تعد من التخصصات الحديثة التي ظهرت مؤخراً في مجال العلوم الإدارية المرتبطة عضويًا بالتخصصات التقانية.

إدارة نظم المعلومات: هو ذلك النظام الذي يوفر المعلومات اللازمة لإدارة المنظمات على نحو فعّال وينطوي على ثلاثة مصادر أساسية هي: التكنولوجيا ، المعلومات ، والأفراد ، وتلك الموارد الثلاثة هي المكونات الرئيسية في دراسة إدارة نظم المعلومات .

يمكننا القول بأن نظم المعلومات الإدارية يفيد في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في الإدارات والمؤسسات المالية والخدمية ، فإن هدفها بناء أنظمة حاسوبية تكنولوجية لمساعدة المؤسسات المختلفة في القيام بأعمالها وتلعب دوراً أيضاً في الرقابة الداخلية على الأعمال التجارية التي تغطي الوثائق التجارية

والتقنيات والإجراءات المستخدمة من قبل محاسبي الإدارة من أجل حل المشاكل التجارية مثل تسعير منتج و مراقبة الإنتاج و رسم السياسات الإدارية المستقبلية بالاستناد إلى القدرات التكنولوجية الحديثة و معالجة البيانات الإدارية وعرضها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

كما أن استخدام المؤسسات للنظم الحاسوبية في العمليات الإدارية يخفف من الأعباء، والمصاريف المالية على الموظفين، ويتغلب على العديد من سلبيات العمل البشري الذي قد يتسبب بها الملل من العمل الروتيني أو عدم وجود الحوافز المعنوية اللازمة. كما تساعد على تصغير حجم المؤسسات. كما أن امتلاك المؤسسات لنظم المعلومات الإدارية يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة العمل في السوق المحلية و على المستوى العالمي.

وأيضاً يمكننا القول بأنه نظام حوسبي مصمم لمساعدة المديرين في تنظيم وتوجيه العمل بشكل سليم. فهو يستخدم لتحليل نظم المعلومات الأخرى المطبقة في الأنشطة التنفيذية في المنظمة. و يستخدم أكاديمياً هذا المصطلح للإشارة ضمناً إلى مجموعة من أساليب إدارة المعلومات مثل نظم دعم القرار ، ونظم المعلومات التنفيذية .

وهو يعد مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع أو استرداد ، معالجة ، تخزين ونشر المعلومات من أجل تعزيز ودعم القدرة على اتخاذ القرارات .

وكما أشرنا سابقاً بأن في غالب الأحيان نظم المعلومات هي نظم حوسبية تعتمد في الأساس على الأنظمة الحاسوبية فمن المهم أن نلاحظ بأنه الحاسبات الآلية القديمة أو البرامج القديمة Software ليست بالضرورة تعد "نظام معلومات". الحواسيب الإلكترونية والبرامج ذات الصلة هي الأساس التقني لنظم المعلومات الحديثة .

و لذلك فإن إدارة نظم المعلومات تقوم في الأساس على خدمات رئيسية مثل التخطيط ، السيطرة واتخاذ القرارات على المستوى الإداري. على سبيل المثال يمكن تطوير نظم المعلومات لدعم الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .

يوجد العديد من أنواع إدارة نظم المعلومات في السوق التي تقدم مجموعة واسعة من الفوائد بالنسبة للشركات في الوقت الراهن:

- نظم معالجة المعاملات (TPS)
- نظم دعم القرار (DSS)
- نظم الدعم التنفيذي (ESS).

وفيما يلي بعض الفوائد التي يمكن تحقيقها لأنواع مختلفة من نظم إدارة المعلومات :

- تصبح الشركات قادرة على تحديد نقاط قوتها وضعفها نتيجة لتقارير الإيرادات ، وسجلات أداء الموظفين... إلخ ، حيث أن تحديد هذه الجوانب يمكن أن تساعد الشركة على تحسين عملياتها التجارية.
- توفّر بيانات العملاء وإمكانية معرفة التغذية الراجعة Feedback تساعد الشركة على مواءمة عملياتها التجارية وفقاً لاحتياجات العملاء.ومن خلال الإدارة الفعالة لبيانات العملاء يمكنها أن تساعد المؤسسة على أداء التسويق المباشر وأنشطة الترويج
- أنظمة المعلومات أصبحت مهمة لأية شركة في العالم التنافسي الحديث ويمكن توقع الاتجاهات الخاصة بشراء المستهلك من خلال تحليل تقارير المبيعات والإيرادات .

## مدخل تعريفى إلى عصر المعلومات

### المعلومة اصبحت سلعة اليوم وثروة المستقبل :

المعلومة ثروة ، علينا ان نتداولها و ننتقلها ونعدها فى جداول وتقارير وقواعد بيانات وإحصائيات ومؤشرات، وذلك لنستفيد منها فى تحسين آلية إتخاذ القرار من خلال قرائه المؤشرات والاحصائيات والتقارير المعلوماتيه، ودراسة حركة البيانات وتغيراتها ونشاطتها ونظمها وبرامجها وتطبيقاتها ، فالإدارة اليوم هى إدارة معلومات ولا يمكن لمدير ان ينجح ويبدع بدون تقارير معلومات دقيقة ومناسبة تساعده فى الإدارة وإتخاذ قراراتها بشكل علمى ومدروس بناء على المعطيات المعلوماتية.

يعيش العالم ثورة من التغييرات التقنية والإقتصادية والعلمية بشكل متسارع ومذهل، بشكل جعل هذا العالم اجمع قرية صغيرة ، ليس فيها بعيد من خلال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال والأقمار الصناعية التى تنقل كل انواع المعلومات بين اقطار العالم من الصورة إلى المعلومة إلى الصوت إلى الفيديو والبرامج والانظمة ، بشكل لحظى وحى، ولم يبق لعلم الأتصالات إلا ان يحقق إنتقال اللحم والدم والعلم والمادة بشكل إلكترونى.

هذه التغييرات التكنولوجية المتسارعة قد إنعكست على المسار الحضارى للبشرية جمعاء وأدت إلى تغييرات ثقافية وإجتماعية وسياسية تغير بنيان الإقتصاد والثقافة لدى مختلف الشعوب والامم.عصرنا اليوم يتصف بانه عصر تقنى متسارع التطور والتغيير، يشهد ثورة تطورات مذهلة فى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وهو بنفس الوقت عصر له خصوصية المرحلة الإقتصادية والتقنية والثقافية السياسية التى يمر بها العالم ، فهو عصر القطبية الأحادية عصر العولمة او العالمية.

إنه عصر قادم بكل إستحقاقاته ، وقد فرض وجوده وتقنياته ومعاييره فى كل أنحاء العلم ومجتمعاته، وقد أصبح طريق كل تطور وتقدم، وقد إرتبطت بأدواته كل مناحى التطور التكنولوجى والفنى فى كافة العلوم والإختصاصات ، ونحسن العرب وكما كل الشعوب قد فرض علينا هذا العصر مقاييسه وأدواته ، بتسارع مذهل وديناميكية لم يعهدها البشر فى مراحل تطور حضارتهم، وبشكل جعل منة مجتمع لا يدرك جوهر وأهمية إدارة المعلومات ومعالجتها بالشكل المتطور الحديث هو مجتمع ضائع ومتخلف.

فهذا نحن نشهد اليوم هذا التقدم التكنولوجى الدراماتيكى المذهل فى تكنولوجيا المعلومات ، وفى شبكة الشبكات العالمية الإنترنت خصوصاً، وفى إتجاهات لان تكون طريق المعلومات السريع، وبشكل جعل أتوسترادات المعلومات هى شرايين الحضارة النابضة .

هذا العصر القائم على التغيير والديناميكية وسرعة التطور والإنطلاق فى طريقة العولمة وإلغاء الحدود والحوجز الإقتصادية والثقافية، هذا العصر هو عصر الإستراتيجية والسرعة فى إتخاذ القرار وتبديل العقليات ، فكل عقل يتشبث بالمناهج القديمة والبالية وبالاساليب التقليدية البالية سوف يفشل فى مواجهة هذا العالم الجديد بكل أبعاده.

كل المجتمعات اليوم تسعى لبناء مجتمع معلوماتى متطور ، ولكن الأهم هنا هو الوصول الحقيقى على جوهر الفكر المعلوماتى ومعرفة إستحقاقاته البنيوية والعلمية، وان لا تتحول ادواته من الحواسب والتقنيات على تجارة فارغة ومظهر حضارى كاذب لأدوات لا تستهلك بالاسلوب الذكى المناسب.

ونحن العرب حتى نعيش عصر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بفاعلية ونجاح. هذا العصر الذى يغير مفاهيم الحياة ويعطيها ابعاداً جديدة ، علينا اولاً أن تدرك اولوياته ومفاهيمه، وثانياً ان تخطط إستراتيجياً لمواجهة إستحقاقات هذا العصر لنكون فيه سباقين وفاعلين ومتقين. وثالثاً: ان نتحارب مع معطيته بقدراتنا



ومواهبنا وشخصيتنا الخاصة، ونتملك فعلاً الفكر المعلوماتى وميادنة، الذى هو فى  
النهاية فكر وبعد حضارى للبشرية جمعاء.

## \_\_\_\_\_ مفهوم تكنولوجيا المعلومات \_\_\_\_\_

١ - المقصود بتكنولوجيا المعلومات هو جميع الوسائل والأدوات اللازمة، ويتمثل ذلك فى تكنولوجيا الاتصالات بعناصرها من الفاكس والتلفزيون والراديو واللاسلكية واستخدام الحاسبات الآلية وشبكات المعلومات ومرصد المعلومات وشبكات الانترنت والمؤتمرات عن بعد واستخدام القمر الصناعى والبريد الإلكتروني وغيرها من وسائل الاتصال .

٢- ويقصد بتكنولوجيا المعلومات هنا هو مجموعة المجالات المعرفية من علمية وتقنية وهندسية وإنسانية واجتماعية والإجراءات الإدارية والتقنيات المختلفة المستخدمة والجهود البشرية المبذولة فى جمع المعلومات المختلفة وتخزينها ومعالجتها ونقلها وبنها واسترجاعها مما ينشء من تفاعلات بين هذه التقنيات والمعارف والإنسان المتعامل معها بكافة حوسه وإدراكاته.

## أهمية تكنولوجيا المعلومات

المعلومة فى عصر المعلومات قد إتخذت هذه الاهمية المطلقة من خلال  
العوامل التالية:

\* الفيض الهائل فى البيانات والمعلومات فى الإدارة والعلوم والإقتصاد من الارض والفضاء الخارجى والتكنولوجيا والصناعة.

\* تنوع وتشابك مناحى الحياة وتعقد علاقاتها ووعى البشر الحضارى،  
وضرورة تجسيد هذه المفاهيم والعلاقات بتوثيق بشرى ديناميكى ..

\* التطور فى مستوى الحياة والحضارة يخلق فرصة ويفرض الإهتمام والزمن  
الفائض للبحث والدراسة العلمية والفنية والتقنية وغيرها.

هذه العوامل الحضارية لأهمية المعلومات وتكنولوجيتها وإدارتها، هى التى هيات  
لهذا العصر نجاحه وضرورته.

ولا ننسى اهمية الإتصالات فى تطور مفهوم المعلومة وتناقلها اللحظى ، الذى  
يلغى حدود قدرة البشر العادية فى تناقل المعلومات وإيصالها عبر المسافات.

ولقد تضافرت العوامل الحضارية جميعاً فى إعطاء عصر المعلومات رونقه  
ونجاحه المذهل من الهاتف إلى التلفاز وعالم الصور والفيديو إلى التقنيات الصوتية  
الرقمية إلى ثورة الإتصالات اللاسلكية.

الأبتكار وتوازره فهى فى الوقت نفسه تسعى حينما لتحليل ما يبتكر إلى عمل  
روتينى يمكن برمجته لتقوم به الأله ، ولبت الصورة تبقى على ما هى عليه  
الآن ، فما بقى بمنأى عن الأتمته والميكنة حتى الن من أنشطة العمل يتأهل حالياً  
للدخول فى عالمنا بفعل تكنولوجيا المعلومات ذاتها .

فى مقابل هذه النظرة المتشائمة هناك من يقول إن تكنولوجيا المعلومات شأنها شأن سبقتها ما سبقها ستؤدى فى بداية مراحلها إلى بطالة مؤقتة سرعان ما تتلاشى من خلال تحقيق معدلات أعلى للنمو وفتح أسواق جديدة وتنشأ وظائف وتخصصات جديدة بالتالى ، وما علينا ساعتهأ إلا إعادة تأهيل فئات العاملين ليكتسبوا المهارات الجديدة المطلوبه .

يقف الكاتب فى صف من يعارضون ليكتسبوا المهارات الجديدة المطلوبة . يقف الكاتب فى صف من يعارضون أصحاب هذا السيناريو الوردى ، حيث تشير جميع الدلائل إلى تعذر تحقيقه ، ومن المستبعد تكرار حالة الأزدهار التى شاهدناها فترة الستينات والسبعينات من هذا القرن ، فلقد كان وراء هذا الأزدهار الأقتصادى مجموعة من العوامل والظروف يصعب تكرارها ، فأين لنا اليوم تلك المصادر الرخيصة للطاقة والمواد الخام والأيدى العاملة ، وأين هو ذلك الطلب الذى شهدته أسواق العالم بعد الحرب العالمية الثانية والذى يقترب حالياً من حافة التشبع ، ولا أمل أن تمثل الغالبية الفقيرة من سكان عالمنا مصدراً لطلب حقيقى خاصة بالنسبة لسوق تسوده التكنولوجيا الرفيعة ، يضاف إلى كل ما سبق أثر القيود الصارمة التى تفرضها اعتبارات حماية البيئة فى معدلات النمو الأقتصادى .

ويصعب علينا أيضاً أن نقر بصحة ما يتوقعه البعض من تحويل تكنولوجيا المعلومات لفائض عمالة الصناعة إلى عمالة خدمات ، تماماً كما حول التصنيع فائض عمالة الزراعة إلى عمالة صناعة ، وإن جاز قبول مثل التصور بالنسبة للمجتمعات المتقدمة فليس هناك ثمة ما يدعوا إلى ذلك بالنسبة للمجتمعات كل هذه العوامل كان لها الأساس فى بناء عصر المعلومات والاتصالات ، المتسارع والغزير التقنيات والمتطور والمتغير بشكل لحظى .

لقد شكلت القدرات الحاسوبية والمعالجة الإلكترونية السريعة بعداً إنسانياً جديداً هائلاً فى معالجة المعلومات ، حيث بقى الإنسان إلى أونة قريبة هو المعالج المعلوماتى الواعى الوحيد على الأرض .

ليس من يعالج ويعد المعلومات فى هذا الكون ويدرسها ويحصبها ويقارئها إلا هو ، وبمساعدة الورق والكتابة التى هى أدوات مبينة بدون الحواس البشرية ، واليوم جاء الحاسوب ليحول المعلومات إلى العالم الإلكتروني ويعالجها وينقلها ويعدها ويعيدها إلى البشر حسب حواسهم بشكل إنسانى . واليوم نرى كيف أصبحت العلاقة بين الحاسوب والإنسان هى علاقة تكامل ومجال تفاعل المواهب القدرات والفكر والإبداع والعطاء البشرى ، الذى يؤدي فيه الحاسوب الجانب التقنى الأعظم ولكن لإشراف الفكر والتوجيه الإنسانى ، الذى حافظ على القيادة والتوجيه والإبداع ، ليترك للحاسوب مساهمة فى التقنية والسرعة والدقة وسعة الحفظ وتكامل الإمكانيات وقوه الاتصالات .

## التجارة الإلكترونية - E-Commerce

التجارة الإلكترونية تعني شراء وبيع الخدمات و المنتجات من قبل الشركات والمستهلكين من خلال الوسائط الإلكترونية المختلفة من دون استخدام أية وثائق ورقية ، وتعتبر التجارة الإلكترونية على نطاق واسع بأنها شراء و بيع المنتجات عبر الانترنت ولكن يمكن اعتبار بأن أية معاملة يتم الانتهاء من إجراءات بيعها بشكل كامل من خلال الإجراءات الإلكترونية يُطلق عليها تجارة إلكترونية .

تنقسم التجارة الإلكترونية إلى ثلاثة فئات هي :

- من منظمة إلى منظمة Business to Business or B2B - Cisco
  - من منظمة إلى المستهلك Business to Consumer or B2C - Amazon
- عمليات البيع من قبل الشركة والشراء يكون من قبل المستهلك مثل شركة أمازون.كوم وشركة ديل التي أصبحت من أشهر الشركات التي تملك سلسلة تزويد متميزة مرتبطة بعملائها مباشرة.
- من المستهلك إلى المستهلك Consumer to Consumer or C2C - eBay

والتجارة الإلكترونية هي ممارسة لإدارة الأعمال على الإنترنت أو عبر أنظمة إلكترونية تمكن أجهزة الكمبيوتر التي هي على شبكة الاتصال. ومن أجل المنافسة على الصعيد العالمي فإن العديد من الشركات تقوم بترويج وبيع منتجاتها وخدماتها باستخدام نموذج التجارة الإلكترونية من خلال مواقع الانترنت و عبر التسويق على الانترنت ووسائل الإعلام الاجتماعية. إن إدارة التجارة الإلكترونية تشير إلى كيفية التعامل والقيام بهذه العملية وفقاً لأفضل الممارسات التجارية والقوانين الدولية.

حجم التجارة الدولية التي يتم إدارتها من خلال الإنترنت لا تزال تنمو و تتزايد نتيجة إلى لجوء المستهلكين للإنترنت كمصدر للمعلومات. بالإضافة إلى ذلك ، يتمتع المستهلكون لخدمات التجارة الالكترونية بسهولة الوصول إلى المنتجات والخدمات التي قد لا تكون متاحة من خلال الوسائل التقليدية أو من الموارد المحلية وتجار التجزئة.

إن القدرة على إدارة العملية الشاملة للحفاظ على أعمال التجارة الإلكترونية هي مسؤولية مدراء التجارة الإلكترونية المحترفين. و في كثير من الحالات يتم التعامل مع نظام التجارة الإلكترونية من قبل فريق داخلي كامل من المحترفين في تكنولوجيا المعلومات و محترفي فن المبيعات أو يتم الاستعانة بمصادر خارجية أكثر خبرة في مجال التجارة الالكترونية من الشركات المتخصصة في تقديم تلك الخدمات إلى أطراف ثالثة ، من خلال تقديم مساهمات مباشرة في تعزيز قدرات الشركات و المؤسسات في مجال التجارة الالكترونية ، و تعزيز قدراتها في الحصول على المعلومات ومعالجة الأنشطة المالية من قبل مدراء التجارة الإلكترونية المتخصصين الذين هم على دراية كبيرة بهذا النوع من النشاط.

العديد من المنظمات الخاصة وغير الربحية وكذلك العديد من جمعيات المجتمع المدني تقوم باستخدام العديد من أشكال إدارة التجارة الإلكترونية لتعزيز ودعم مهمتهم.

## تكنولوجيا المعلومات وقوى العمل البشرية

هناك من يربط قدرة الحاسبات الهائلة فى الحاسبات والمعالجات الإلكترونية مع عملية أختصار الكوادر البشرية فى شركة أو مؤسسة ، حيث أن الحاسوب يقوم باختصار ٨٠ % من الكوادر البشرية اللازمة للعمل الإدارى ، فى الحاسبات والإجور والذاتيات والميزانيات ، كانت الشركات تحتاج فيها الكادر البشرى فى هذه الأعمال واختصرها استخدامهم الحاسوب ، وبالتالي يربط انتشار الحاسبات مع البطالة وتوسعها .

ولكن الحقيقة أن هذا الأمر لا يقيم بهذه الطريقة ، لأن الحاسوب الذى يختصر العمل الإدارى والحاسبى ومعالجاته ، ولكنه يفتح طيفاً واسعاً من الأعمال والوظائف ، فى التطوير والبرمجة والصيانة وصناعة الحاسبات وخدمات الصيانة والتجديد والإصلاح وتطوير الأنظمة والبرامج . وهذه كلها وظائف فنية عالية وبحاجة لأعداد كبيرة من الكوادر المدربة ، مما يزيد عبء التعليم والتأهيل الذى هو صناعة المستقبل .

ومن ناحية أخرى فإن اختصار زمن المعالجة الحسابية والإدارية ، يفتح الباب واسعاً فى الشركات والمؤسسات لتطوير جوانب الدعاية والتسويق والتصميم الفنى والإعلانى ، وكذلك التوسع فى منافسة الخدمات ومعالجة أوسع للمعلومات من مصادر خارجية ، قد تكون عالمية ، لم يكن للشركة قدرة على معالجتها لولا نظم المعلومات التى وفرتها الحواسب وشبكاتها .

لقد حدث نفس المفهوم فى عصر التطور الصناعى الذى أدى لبطالة فى البداية ، وأنتقل إلى عالم إعادة توزيع القوى العاملة وتنوعها ، وزيادة رفاهية الإنسان والإفتتاح على خدمات جديدة بمقاييس الدقة والجمال والجودة .

تكنولوجيا المعلومات ودورها ودورها في تطوير المجتمع الحضاري العالمي .

إن التكنولوجيا والتقدم العملي اليوم هما اليوم عصب تطور البشرية ورقبها وتوسع إمكانياتهما وطاقتهما ، ولقد انعكست مختلف التناجات التقنية العالمية السريعة علي المجتمع العالمي ككل ، كعامل أساسي في حركة البشر خلال القرن الحالي ، وأصبح الإنسان يعيش علي أوتار حركة هذا التقدم وتقنياته وأنغامه المتوافرة .

إن العامل الأساسي وراء عمق هذا التأثير ، هو هذا التطور المذهل في طبيعة الاتصالات والمواصلات ، حتي غدا العالم أجمع كبلد أو مدينة أو قرية صغيرة ليس فيها بعيد ، بمفهوم يدعي بالعالمية أو العولمة GloBallZation التي تعني زوال الحواجز والحدود الثقافية والأقتصادية بين الشعوب ، كما تعني سهولة التواصل الإنساني وسرعة الفاعلة اللحظية ، بحيث أصبح العالم أجمع مجير علي التفاعل مع الحضارة ككل ، الإنسان فيها فاعل ومتفاعل حسب طاقته وإمكانياته وتقنياته ينهل من عوامل التأثير المتشابكة ، بشكل يدخل في كل خصوصية أو شخصية ، ليزوب الجميع في نسيج الحضارة العالمي الأوحد ، ويعيش العالم أجمع في بوقفة واحدة ، كل يعالج التكنولوجيا حسب درجة تطور مجتمعه وبنيته الإدارية والتنموية .

لم تكن العلاقة بين العمالة والتكنولوجيا من التشابك قدر ما هي عليه اليوم بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات ، وكما يعتقد الكثيرون فمن ما سنتمحص عنه هذه العلاقة سيمثل تغيراً جوهرياً سفي علاقة الإنسان بعمله بل وبفراغه أيضاً ، وكان تأثير هذه التكنولوجيا يشمل جميع جوانب العمالة ، فقد أدت هذه العلاقة إلي مزيد من تقسيمات العمل وغيرت من أنماطه وأساليبه نشأ عنها مطالب جديدة لتأهيل العمالة ، كما كان وسيكون لها أثرها البالغ في طرق تدريب القوى العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية وتقييم أدائها . لقد فاقت القدرة علي الابتكار وتعلم الجديد في أهميتها الخبرة المكتسبة من ممارسة القديم ، وكما كانت تكنولوجيا المعلومات عاملاً فعلاً لانتشار نظم الأتمتة الجزئية والشاملة بما في ذلك المكاتب الإدارة وأجهزة



السيطرة ، وهما العاملان اللذان جعلاً منها مصدر تحديد رئيساً لسوق العمل وانتشار البطالة .

ولقد اخترق الكمبيوتر مجال الأعمال في منتصفه ، فحطم أول ما حطم عماله المهارات الوسطى ، ومن الوسط يوجه الكمبيوتر معولة إلي أسفل مهدداً عماله المهارات الدنيا إما باستقطابها إلي أعلى أو باستبدالها بالروبوت ، ويصعد إلي أعلى مزوداً بأساليب الذكاء الاصطناعي والنظم الخيرة والمصممين المحليين وحتى المبدعون لم يعودوا في مأمن وقد انتاجهم القلق مما يترامى إلي سمعهم عن نظم آلية لحل المسائل وبرهنه النظريات وتأليف المقالات وتلخيص الوثائق وعزف الموسيقى وتكوين الأشكال الثابتة والمتحركة . إن تكنولوجيا المعلومات تحاصر العمالة من كل جانب ، تستقطب مهارتها وتستحلب خيراتها ، وبينما تحت علي .

النامية التي ما زالت قطاعات الخدمات فيها تحبو ، لا يمكنها بحال من الأحوال استيعاب هذه الأعداد الهائلة من جيوش البطالة . استناداً إلي ما سبق فمعدل البطالة في سبيله للزيادة لا محالة لتزداد بالتالي ساعات الفراغ وسيصل بنا الأمر إلي وضع جديد مغاير لجوهر الحضارة الإنسانية التي قامت حتى الآن علي ضرورة العمل واعتبار كل ما دونه نوعاً من الأنشطة الهامشية ليس له أي مردود اقتصادي ، ولا يبدو في الأفق القريب أي دليل علي احتمال تغير هذه النظرة لتقديس العمل واعتباره حقاً من حقوق البشر فهو يلي بداخلهم مطلباً أساسياً وإزاء هذا الوضع تتراوح الآراء ما بين تلك التي تدعو إلي ضرورة تقليل ساعات العمل وأيامه ، وتلك التي تحيل علي الفرد لا المجتمع مسئولية خلق فرص عمله بنفسه ، وهناك من يرى أن تقص الوظائف لا يعني بالمرّة نقص المهام ، فالصحة والتعليم من وجهه نظرهم يمثلان مصدراً لا ينضب من المهام والمسؤوليات الاجتماعية ، ناهيك عن الواجبات التي تعودنا إهمالاً مثل رعاية المسنين والمحافظة علي التراث الإنساني وتجديد المنازل والمحافظة علي البيئة المحلية

كل ما سبق ذكره عن آثار تكنولوجيا المعلومات في العمالة ينطبق بصورة أو بأخرى علي عالمنا العربي ولا يعفينا ذلك من إضافة بعض الملامح الخاصة ، والتي نبدأها بالإشارة إلي أن ديموغرافية العالم العربي تحتم علينا أن نولي اهتماماً خاصاً بهذه القضية نظراً لأن ما يقرب من ٤٥ % من السكان العرب أقل م ١٥ سنة مما سيترتب عليه ضغوط أعنف علي سوق العمل ، وهو الوضع الذي يزيد من تازمة التناقص الشديد بين توزيع السكان في عالمنا العربي وتوزيع الموارد ، ولا يمكن أحد أن ينكر أثر الهجرة الداخلية للعمالة إلي دول الخليج في إحداث نوع من التوازن ، إلا أن هذا الوضع لا يمكن أن يستمر مع نقص قدره الدول المستوردة علي امتصاص فائض العمالة كنتيجة مباشرة لانخفاض العوائد البترولية .

## \_\_\_ دور تكنولوجيا المعلومات علي ادارة الموارد البشرية \_\_\_

بناء على نتائج واستنتاجات الدراسة عن دور تقنيات المعلومات في إدارة الموارد البشرية، بهدف التعرف على مستوى استخدام تقنيات المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية، واتجاهات المختصين بوظائف إدارة الموارد البشرية نحو تلك التقنيات، يقدم الباحث توصياته ومقترحاته الآتية:

\*١- أشارت نتائج الدراسة أن التقنيات التي أدخلت في وظائف إدارة الموارد البشرية لم تلب الغرض منها، وتفتقد الكثير من الوظائف للتقنيات الحديثة، التي تتناسب وطبيعة واجباتها، حيث تفتقد وظيفة مدير إدارة الموارد البشرية في كافة وحدات قطاع النفط والمعادن إلى نوعية من التقنيات التي تدعم ممارسته العملية لوظائفه الإدارية، إضافة إلى النقص الواضح في إدخال ما يتناسب مع تقنيات المعلومات في الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، ولكي يتمكن مديرو وموظفو

إدارة الموارد البشرية من النهوض بواجبات وظائفهم على المستوى المطلوب،  
ينبغي القيام بالإجراءات والخطوات التالية:

أ- إقناع الإدارة العليا بأهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والفوائد  
المرجوة من دعم وظائفها بالتقنيات الحديثة.

ب- إجراء دراسة (تحليل ووصف) لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ومن  
ثم إعداد بيان بعناصرها الرئيسية: واجباتها، الإشراف الذي تخضع له الوظيفة من  
الغير، الإشراف الواقع من الوظيفة على الغير، مسؤوليات وصلاحيات الوظيفة،  
علاقة الوظيفة بالوظائف المتخصصة الأخرى.

ج- تبسيط إجراءات العمل، وتعديل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بالطريقة  
التي تساعد على انسياب العمل، وتقليل وقت تقديم الخدمات للعاملين.

د- حصر التقنيات المتوفرة في إدارة الموارد البشرية وتقييم مدى الاستفادة منها.

هـ- تحديد العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية (الإدارية والمتخصصة)  
بالوظائف الأخرى في المنظمة.

و- تحديد احتياجات الأطراف ذو العلاقة بوظائف إدارة الموارد البشرية والإجراءات  
التي سيتم بمقتضاها تقديم الخدمات لهم، بالمستوى والدقة والتوقيت المناسب.

ز- دراسة شاملة لأوضاع وحدات قطاع النفط والمعادن وإستراتيجيتها والموارد  
المتاحة.

ح- تحديد الاحتياجات التقنية بناء على نتائج دراسة الوظائف والخطوات الأنفة الذكر.

ط- إعادة تشكيل قيادة وأعضاء إدارة الموارد البشرية من أفراد تتوفر فيهم القدرات  
التقنية – فضلاً عن الإدارية – المناسبة لمتطلبات النظم التقنية لإدارة الموارد  
البشرية)

\*٢- أسفرت نتائج الدراسة أن نسبة حضور مديري إدارة الموارد البشرية أقل من نسبة حضور الموظفين، كما أشارت النتائج أن أهم سبب لعدم حضور مديري الموارد البشرية هو «ازدحام العمل وعدم وجود فرصة للالتحاق بالدورات التدريبية»، بينما كانت أهم الأسباب لعدم حضور الموظفين هي: «عدم وجود لوائح منظمة للتدريب»، «عدم ترشيحي من قبل الإدارة»، «عدم اهتمام الإدارة بالتدريب». كما أوضحت النتائج التفاوت بين آراء المختصين بوظائف الموارد البشرية حول مدى الاستفادة من الدورات التدريبية بمجال تقنيات المعلومات، بين «جيد» و«ومتوسط» وهما الغالبان، و«عدم الاستفادة» وهي نسبة ضئيلة. كما أن نوعية الدورات بمجال تقنيات المعلومات التي حضرها المختصين بوظائف الموارد البشرية، خاصة تلك الدورات التي موضوعها

« دورات على كيفية التعامل مع الإنترنت والبريد الإلكتروني» تمثل نسبة ضئيلة من بين نوعية الدورات التي حضرها المختصون بوظائف الموارد البشرية. وبناء على ذلك ينبغي على المسؤولين بوظيفة التنمية والتدريب القيام بما يلي:

أ- إعداد لائحة للتدريب بحيث تتضمن اللائحة المعايير والشروط وكافة الأحكام المتعلقة بالتدريب، بطريقة تضمن تساوي جميع الموظفين الحصول على التدريب الذي يتناسب مع واجبات ووظائفهم.

ب- إعداد خطة تدريبية للمختصين بوظائف الموارد البشرية بناء على نتائج الوصف الوظيفي ونتائج تقويم أداء العاملين، والتقنيات المدخلة في الوظائف، وتوجهات المنظمة، وإقناع الإدارة بأهمية التدريب، باعتباره عائدا استثمارياً للمنظمة.

ج- تنفيذ الخطة ومتابعتها وتقويم نتائجها ومدى الاستفادة من الدورات التدريبية، واتخاذ اللازم حيال ذلك.

\* ٣- تشير نتائج الدراسة إلى حاجة وظائف إدارة الموارد البشرية في وحدات قطاع النفط والمعادن، للتقنيات الحديثة، ذلك لوجود نقص في تلك التقنيات بوظائف الموارد البشرية، وفي هذا الصدد يطرح الباحث عدد من التوصيات التي تساعد المختصين بوظائف الموارد البشرية على كيفية إدخال تقنيات المعلومات في وظائفهم وما يجب مراعاته في هذا الشأن، وذلك كما يأتي:

أ- الاستفادة من الكوادر المؤهلة بمجال تقنيات المعلومات في وحدات قطاع النفط والمعادن، وذلك بتصميم البنية التقنية لإدارة الموارد البشرية بناء على الدراسة التي أجريت على الوظائف وتحديد مواصفات التقنيات وفقاً لذلك، وإعداد البرامج المناسبة لوظائف إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع المختصين بوظائف الموارد البشرية، وبالاستعانة بخبراء في مجال الموارد البشرية للاستفادة من أفضل الممارسات وتطبيقاتها في وظائف إدارة الموارد البشرية.

ب- إنشاء أو تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، يمد كافة المختصين بوظائف إدارة الموارد البشرية والعاملين بالمنظمة بالبيانات والمعلومات، عبر شبكة الاتصالات، وتحديد احتياجات كافة الأطراف ذات العلاقة بالبيانات والمعلومات بالدقة والوقت المناسب، "ودمج المعلومات في بنية عمليات إدارة الموارد البشرية وربطها بشبكات الاتصالات والتواصل مع النظم الوظيفية المختلفة بالمنظمة" (١).

ج- تركيب وتشغيل النظام الجديد، وتقييم مدى فعاليته في تحقيق الأهداف المطلوبة، من حيث الدقة والسرعة

ومدى الالتزام بتقديم المعلومات والخدمات للعاملين والجهات ذات العلاقة بالكفاءة والوقت المناسب، وإجراء

المعالجات من أجل تطوير النظام ومتابعة تشغيله بشكل مستمر.

\*٤- يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات لتفعيل دور تقنيات المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وذلك كما يأتي :

أ- دراسة بشأن تحديد علاقة وظائف المنظمة بإدارة الموارد البشرية، بحيث تكشف تلك الدراسة عن الدور الذي تمارسه وظائف المنظمة ويدخل ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يمكن تحديد دور كل طرف من الأطراف وإزالة التضارب والازدواجية في أداء الوظائف، وتحقيق الترابط والتكامل بين وظائف المنظمة ووظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال شبكات الاتصالات.

ب- دراسة عن علاقة إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية ومستوى استخدام تقنيات المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية. تركز تلك الدراسة على مدى وجود علاقة بين إعادة الهيكلة ومستوى استخدام تقنيات المعلومات.

ج- دراسة حول علاقة نوعية وظائف إدارة الموارد البشرية بمستوى استخدام تقنيات المعلومات. حيث توضح استنتاجات الدراسة صعوبة تحديد الوظائف الفنية المتخصصة لإدارات الموارد البشرية في قطاع النفط والمعادن، وذلك لتداخل واجبات الوظائف، ولتعدد واختلاف مسمياتها، مما تعذر إمكانية

تحديد نوعية كل وظيفة على حدة ومستوى استخدامها لتقنيات المعلومات، ويرى الباحث إمكانية اختبار هذه العلاقة في قطاعات أخرى غير قطاع النفط والمعادن.

# الفصل الثاني

المحتويات :

مقدمه .

أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب وماهيتها.

التطور الاقتصادي للموارد البشرية .

خصائص الموارد البشرية وأهميتها .

الخصائص التي تميز الرأس المال المادي عن الرأس المال البشري .

الاستثمار الصحيح هو في الموارد البشرية .

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث.

الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .

و أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن .

البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة .

مقدمه :

## إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية



الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. وتمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم التخصصات الفرعية الرفيعة التي يحق لطالب الماجستير في إدارة الأعمال MBA الحصول عليها حيث تنطوي على طيف واسع جداً من الحقول المتجددة باستمرار والتي تتوزع في مختلف الأحياء البحثية والتطبيقية في الواقع الإداري المباشر من قبيل :

\_ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

\_ تخطيط توظيف الأفراد .

\_ أنظمة ومعايير اختيار الموظفين .

\_ تقييم أداء فريق العمل .

\_ مهارات قيادة فريق العمل .

\_ أنظمة رعاية الموارد البشرية ( الصحة والسلامة ) .

\_ التنمية المستدامة للموارد البشرية .

\_ أخلاقيات إدارة الموارد البشرية .

\*\*\* إن اصطلاح "الموارد البشرية" في التسيير يصعب تحديده تحديدا دقيقا، الموارد البشرية تتمثل في معناها الواسع بالسكان وفي معناها الدقيق بالقوى البشرية أو القوى العاملة ولذلك علينا أن نتعرف على هذه المفاهيم الأساسية.

**السكان :** يشملون جميع الأفراد من كل الأعمار المنتمين إلى دولة معينة والمقيمين في إقليم واحد.

**القوى البشرية :** وتشمل جميع الأفراد القادرين على العمل من كل السكان ويختلف حجم القوى البشرية من دولة إلى أخرى تبعا لما يقدر من سن القدرة على العمل.

**القوى العاملة :** وتتنحصر في ذلك الجزء من السكان النشطين اقتصاديا (العاملون منهم والعاطلون عن العمل علي حد سواء)، وهو يمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 إلى 65 سنة وتسمى هذه بالفئة الفعالة من السكان، وذلك باستبعاد العاجزين عن العمل بسبب العاهات والإصابات وطلبة المدارس وطلبة الجامعات لحد سن معينة وربات البيوت والذين لا يشكلون جزءا من قوة العمل، أما الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة، أو تزيد على 65 سنة فهؤلاء لا يقومون بأي نشاط اقتصادي وتعتبر هذه الفئة من السكان غير فعالة أو السكان غير النشطين اقتصاديا.

ويعتمد حجم القوى العاملة على عدد من العوامل أهمها:

\* **حجم السكان :** حيث إن حجم السكان يؤثر على مقدار ما يتاح من قوة العمل، فكلما ازداد عدد السكان ازداد عدد الأشخاص القادرين على العمل.

\* **ساعات العمل :** إذ يزداد عرض العمل بزيادة عدد الساعات المخصصة للعمل والعكس صحيح.

\* **نسبة السكان في سن العمل إلى مجموع السكان :** تتأثر هذه النسبة بالسن والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وكذلك تتأثر بالتوزيع العمري للسكان والتوزيع حسب الجنس، ومدى تواجد المرأة في سوق العمل.

ويمكن تصنيف قوة العمل من حيث طبيعة العمل وحسب توصيات الأمم المتحدة كما يأتي:

1. أصحاب العمل : وهم الأفراد الذين يسيرون نشاطا اقتصاديا معيناً لحسابهم الخاص ويشغلون آخرين تحت إمرتهم وإدارتهم.
2. العاملون لحسابهم : وهم العاملون الذين يسيرون نشاطا اقتصاديا معيناً لحسابهم الخاص دون أن يقوموا بتوظيف آخرين للعمل لديهم.
3. الأجراء : وهم الأشخاص الذين يعملون في الأنشطة الاقتصادية العامة أو الخاصة ويحصلون على تعويض لقاء عملهم ويكون على شكل أجر أو راتب أو عمولات أو مواد عينية.
4. العمال العائليون : وهم الأشخاص الذين يقومون بالعمل تحت إمرة وتوجيه أحد أفراد الأسرة سواء بمقابل أو بدون مقابل.
5. وآخرون : وهم العاملون الذين يصعب تحديد حالتهم علي ضوء ما تقدم. أما التقسيم الوظيفي لقوة العمل فيتكون مما يلي:

1. الإداريون (المديرون) : وهم رجال الإدارة العليا والوسطى مثل مدير المشروع أو مدير المعمل.
2. الإختصاصيون : وهم المهندسون والفنيون والباحثون.
3. أفراد الفئة الوسطى : وهم الفنيون والملاحظون والمشرفون والتقنيون وذوي المؤهلات.
4. العمال ذوي المهارات : وهم الحرفيون في الإنتاج وأعمال الصيانة والفئات العليا.
5. العمال المساعدون في حرفة محددة، وهم عمال التشغيل في أعمال الإنتاج وأعمال الصيانة وحديثو الخدمة من المشتغلين بأعمال البيع والأعمال الكتابية.
6. العمال الغير المهرة : وهم الذين لا يحتاجون إلى مؤهلات أو ممن لهم مؤهلات بسيطة.

## تعريف ادارة الموارد البشريه

إدارة الموارد البشرية ( Human Resource Management ) :-

\_ إدارة الموارد البشرية هي إدارة الموظفين في المؤسسة وأحياناً تعرف على أنها إدارة المهارات الخاصة بالأفراد.

\_ بغض النظر عن حجم المؤسسة أو مدى حجم مواردها فإن جميع المنظمات لديها موارد بشرية وتبقى المنظمة وتزدهر بسبب قدرات أداء موظفيها لذا فإن الأنشطة التي بدورها تعزز ذلك الأداء وتلك القدرات هي ضرورية جداً بغض النظر عن ما إذا كانت المنظمة تشير إلى تلك الأنشطة بوصفها "إدارة الموارد البشرية", "تنمية وتطوير الموارد البشرية", أو "الموارد البشرية" أو حتى لا يوجد لديها اسم رسمي لدى المنظمة على الإطلاق .

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها هذه الأنشطة هي من مسؤولية كل شخص في المنظمة وبالتالي فإن كل فرد في المنظمة سوف يستفيد من استخدام هذه الموارد .  
- مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة.  
- نظام System متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات [ الأنشطة ] المتصلة والمتداخلة Processes.

- مجموعة العمليات المنفذة في مؤسسة مابهدف تكوين وتشغيل وتطوير الطاقة البشرية أي رأس المال البشري القادر على الإنتاج وعلى الإغناء والتكيف مع المتغيرات التي تخضع لها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية موجودة في كل مكان في المؤسسة، وكل مسؤول من أي مستوى يتحمل جزءاً منها.

- وتهدف إلى استقطاب واختيار وإدارة الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة، ويعرض النموذج (الشكل) التالي المراحل الرئيسية لعملية تدبير الموارد البشرية المناسبة.

## \_\_\_\_\_ أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية لبعض الكتاب \_\_\_\_\_

- فرنش : هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

- SIKULA : هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

- GLUECK.W : هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

- SHERMAN & CHRUDEN : إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدائها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

- GRANT.J&SMITH.G : هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة وترصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

- الكاتب شادي أحمد السوق : الموارد البشرية هي عملية إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية .

## \_\_\_\_\_ ماهية ادارة الموارد البشريه \_\_\_\_\_

إدارة الموارد البشرية (HRM) وظيفة تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة ومن أهمها المسئولية عن الموارد البشرية ، لتحديد احتياجات المؤسسة من التوظيف وإذا كانت المؤسسة بحاجة إلى استخدام متعاقدين مستقلين أو تعيين موظفين لملء هذه الاحتياجات

وأيضاً لتدريب أفضل الموظفين وضمان أنهم موظفون ذو أداء عالي .كما تشمل هذه الأنشطة إدارة شؤون الموظفين واستحقاقات الموظفين والتعويضات .

إدارة الموارد البشرية (HRM) هي وظيفة داخل المنظمة التي تركز على توظيف ، وإدارة، وتوجيه موظفي المؤسسة ، ويمكن أيضاً إدارة الموارد البشرية أن يؤديها المديرين التنفيذيين. و إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تنظيمية تتعامل مع القضايا ذات الصلة بالموظفين والعاملين مثل التعويض والتوظيف ، وإدارة وتطوير وتقييم الأداء ، وتطوير التنظيم والسلامة ، وتحفيز الموظفين ، والاتصالات، والإدارة ، والتدريب.كما أن إدارة الموارد البشرية هي أيضاً نهج استراتيجي وشامل لإدارة الأفراد وبيئة العمل ، و إن إدارة الموارد البشرية الفعالة تُمكن الموظفين من المساهمة بشكل فعّال ومثمر لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها .

الفرضية الأساسية للنظرية الأكاديمية لإدارة الموارد البشرية هو أن البشر ليسوا آلات ، وبالتالي نحن في حاجة إلى دراسة التخصصات المتعددة للموظفين في مكان وبيئة العمل في مجالات مثل علم النفس ، والهندسة الصناعية ، وعلم الاجتماع والاقتصاد والنظريات النقدية : ما بعد الحداثة ، وما بعد البنيوية . العديد من الكليات والجامعات تقدم درجة البكالوريوس والماجستير في إدارة الموارد البشرية و الماجستير المهني في إدارة الأعمال ضمن تخصص الموارد البشرية أو التمية البشرية.

هدف إدارة الموارد البشرية هو مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال جذب الموظفين إليها والمحافظة على موظفيها الحاليين وأيضاً لإدارتهم على نحو فعال . وتسعى لضمان وجود تناسب بين إدارة العاملين بالمؤسسة ، والاتجاه الاستراتيجي العام للشركة.

**الموارد البشرية :**

هي ذلك الجزء من السكان الذي ينتج ليس فقط لاستهلاكه وتأمين حاجاته، وإنما ينتج للاستهلاك وإعالة انفسهم وكذا الفئات الأخرى من السكان غير المنتجين خارج سن العمل من أطفال وشباب قبل سن العمل والشيوخ وكبار السن الذين تجاوزت أعمارهم سن المعاش وأصبحوا غير منتجين.

لذلك تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف الأصناف والجنسيات ومهما اختلفت وتنوعت مستويات مهاراتهم وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي منظمة.

والموارد البشرية لها أهمية إستراتيجية لنجاح المؤسسة، فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل وتعظيم منفعة استخدام الموارد المادية، إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم.

ولتوضيح مفهوم الموارد البشرية يجدر بنا التطرق إلى هذا السؤال ما هو التطور الاقتصادي للموارد البشرية؟.

## التطور الاقتصادي للموارد البشرية

كان اهتمام الاقتصاديين برأس المال البشري اهتماما قديما، ولكن فريقا من الاقتصاديين عارض مجرد التفكير في العنصر البشري كرأس مال أو كثروة قومية، حيث أن ذلك في تصورهم يعيد للذاكرة وضع عصر العبودية حيث كان العنصر البشري قابلا للتملك وهنا ينزل بالبشر إلى المستوى المادي القابل وحده للامتلاك، وليس أصدق تعبير على ذلك إلا إصرار جن سيتوارت ميل على الإحجام عن اعتبار العنصر البشري ثروة، حيث يذكر في هذا الصدد ما يلي :

wealth The people of a county not be looked upon as wealth because  
only for the sake of people

حيث يعتقد الاقتصاديون الكلاسيك بأن الثروة المادية تتكون من الأشياء القابلة للبيع والشراء، والتي تخضع لقوى العرض والطلب، أما الأفراد فلا يجوز اعتبارهم جزء من الثروة وأبرز مثال علي ذلك ماكان يحدث أثناء الحروب ونشوب القتال، حيث كان من السهل التضحية بعشرات المقاتلين في سبيل إنقاذ بندقية، أو أي معدات أخرى اعتقادا من قادتهم أن فقدان سلاح المحارب يشكل خسارة رأسمالية تنقص من الثروة القومية، أما إبادة الرجال فيمكن تعويضها واستبدال الرجال دون أن يترتب علي ذلك خسارة مادية.

ومما كان يعتقد في تلك الحقبة أن :-

- زيادة الإنتاج يترتب عليها زيادة مباشرة في عرض القوى العاملة.  
- الكفاءة الإنتاجية لمختلف العاملين متساوية من حيث المهارة والقدرة على أداء الأعمال.  
- سهولة الحصول على الموارد البشرية، بمجرد تدبير الموارد المالية.  
وانطلاقا من هذه الاعتقادات أصبحت العناصر الإنتاجية المادية تحظى بالجانب الأكبر من المنتجات الاستثمارية عكس العناصر الإنتاجية البشرية، ويمكن أن نجد على الجانب الآخر بعض آراء الاقتصاديين الذين أظهروا الاختلاف في المهارات والقدرات لدى الأفراد وأن هذه المهارات تشكل جزءا من رأس المال ومن أبرز هؤلاء الاقتصاديين:

- **آدم سميث** : أوضح أن الموارد البشرية تشكل جزءا هاما من ثروة المجتمع حيث كان يدعو إلى تطويرها والاهتمام بها، كما أشار الي أن الموارد البشرية شأنها في ذلك شأن العناصر الإنتاجية الأخرى تحتاج إلى استثمارات لإكسابها المهارة والخبرة ويتمثل ذلك الاستثمار في العامل نفسه ومقدرته على أداء أعماله، ومن ثم زيادة إنتاجه، وبالنتيجة يرجع جزء من العائد المتحقق إلى المهارة أو المعرفة التي اكتسبها المشتغل من تلك الاستثمارات.

- **بول هوفمان** : أبرز أن التنمية الاقتصادية تحتاج إلى كل من العناصر البشرية والمادية ليشتراكا معا في الإنتاج بنسب متفاوتة تختلف حسب طبيعة العمليات الإنتاجية وندرة الموارد



أو وفرتها، كما أن العناصر البشرية، تتضمن القوى العاملة الماهرة والمدربة وإعدادها لأداء العمليات الإنتاجية.

وما كان يؤكد ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية هو التطورات العالمية آنذاك، فقيام الحرب العالمية الأولى مثلا استلزم الاستعانة بالقوى العاملة المدنية وتعبئتها للأغراض العسكرية، وعند انتهاء الحرب وتسريح العمال تطلب ذلك إعادة توزيع القوى العاملة من أجل إعادة بناء ما دمرته الحرب.

وبعد إنشاء منظمة العمل الدولية بجنيف سنة 1914 كبادرة للاهتمام بالقوى العاملة على المستوى العالمي كانت هي أكبر المنظمات العالمية تخصصا في ذلك الوقت، حيث قامت بإجراء دراسات شاملة للقوى العاملة، في مختلف أنحاء العالم .

## \_\_\_\_\_ خصائص الموارد البشرية وأهميتها \_\_\_\_\_

الموارد البشرية تعبير عن الثروة الحقيقية والأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية فلولا الإنسان لما تحققت العملية الإنتاجية، ومن ناحية أخرى فإن رأس المال النقدي والعيني هو من إنتاج الموارد البشرية.

ولقد قسم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية إلى قسمين: موارد بشرية وموارد غير بشرية (أي طبيعية أو مادية) وتنقسم الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين: موارد بشرية اقتصادية أي

القوى البشرية: وهي ذلك الجزء من السكان القادرين على العمل وتسمح لهم الأوضاع الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله. أما الموارد البشرية غير الإقتصادية فهي تضم الأفراد الذين لا يقومون بأي نشاط إقتصادي -- وعادة ماتقسم القوى البشرية إلى قسمين رئيسيين هما:

القوى العاملة: وهو ذلك الجزء من القوى البشرية الراغبة في العمل سواء كانوا يعملون عملاً في أحد أوجه النشاط الإقتصادي أم مازالوا في مرحلة البحث عن العمل.

القوى غير العاملة: فهي الجزء من القوة البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك راجع إلى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل مثل طلبة المدارس والجامعات أو ربات البيوت حيث تحول العادات والتقاليد دون تشغيلهم، أو أي أسباب أخرى.

وتعتبر الموارد البشرية المتاحة في المجتمع من حيث الكم والكيف، أحد دعائم الإنتاج فيه ولكن هذه الموارد ذاتها هي المستهلكة التي يهتم الإقتصاديون بتحقيق أقصى رفاهية إقتصادية لها عن طريق استخدام الموارد المتاحة والمحدودة في المجتمع – فكل طفل يولد بالنسبة للإقتصادي عبء على الاستهلاك ولكن في ذات الوقت يمثل زيادة في عرض العوامل المنتجة مستقبلاً.

إن مستقبل المؤسسات يرتبط مباشرة بالقدرة اللانهائية للعقل البشري، فهو عنصر مميز من عناصر الإنتاج إذ لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من وظائف المنظمات دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وذلك لأن الإنسان في مؤسسة الأعمال يرغب دائماً في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة بل يرغب في المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز. ومن ثم فإن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته- لأنه بالدرجة الأولى عبارة عن طاقة ذهنية Brain Power، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، ويزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار فريق من مجموعة من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

ومع التأكيد علي أن العنصر البشري أو الموارد البشرية هو العامل الأساسي الهام والأكثر تأثيراً لتمييزه بالطابع الحركي والديناميكي ولكونه العنصر المتزايد الأثر، خاصة إذا إعتنى به، وتحفيزه لإعطاء كامل طاقته، فهو المخطط والمنشط والمراقب لكل وظائف المؤسسة.

## \_\_\_ الخصائص التي تميز الرأس المال المادي عن الرأس المال البشري \_\_\_

هذه الخصائص يمكن تلخيصها في قابلية رأس المال المادي للبيع والشراء فالأراضي مثلاً تباع وتشترى وتحدد قيمها السوقية وفقاً لظروف العرض والطلب، أما رأس المال البشري فهو غير قابل للبيع والشراء، إلا أن خدماته تباع وتشترى وتحدد قيمها السوقية وفقاً لظروف عرضها والطلب عليها.

كما أن المشتغل يتولى أداء العمليات الإنتاجية بنفسه، بينما تحتاج العناصر الأخرى إلى من يستخدمها ويوجهها، هذا بالإضافة إلى خدمات المشتغلين غير المتجانسة وكفاءاتهم ليست متماثلة.

وأخيرا فإن إعداد المشتغلين وإكسابهم الخبرات والمهارات المختلفة تستغرق وقتا طويلا وبالتالي يستلزم البدء في الاستثمار في العناصر البشرية في وقت مبكر يسبق كثيرا الاستثمار في العناصر المادية، وذلك لكي يتحقق التوازن بين نمو العناصر المادية والعناصر البشرية. فالعنصر البشري يشترك بمجهوده في العملية الإنتاجية، ويحصل على عوائد الإنتاج من أجور وأرباح وفوائد خاصة-- وأن عناصر الإنتاج الأخرى تعمل لحساب هذا العنصر.

الموارد البشرية لا تخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل هي تتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر، مما يسبب اختلاف أفراد القوة العاملة اختلافا بينيا بينا حسب تركيبها وهم وأهوائهم الشخصية وظروف العمل التي يعملون فيها، وقد سماه بعض الاقتصاديون أي العامل البشري بالعقل الذكي فهو يختلف عن الآلة - فالآلة لها طاقة إنتاجية معينة لا يمكن أن ترفع عنها مهما زدنا من القوى المحركة أو من المواد الخام، في حين أن العامل البشري له طاقة لا حدود لها إذا أعطيت له فرصة الانطلاق، فهذه القوة هي التي مكنت العامل البشري من التقدم من عصر الكهف إلى عصر الذرة وعصر الفضاء. وبالرغم من الخصائص التي تميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي .

## \_\_\_\_\_ الاستثمار الصحيح هو في الموارد البشرية \_\_\_\_\_

ويعتبر موضوع الموارد البشرية من الموضوعات الخطيرة لأنه خاضع لسلوكات بشرية من الصعب التحكم فيها، وهي لاتقبل قرارات آخر لحظة، هذا ماجعل الاستثمار فيها نوع خاص وخاص جدا، ولقد زاد إهتمام الاقتصاديين بالاستثمار الصحيح في رأس المال البشري وتفعيل الخبرات والقدرة العقلية بشكل مستمر ونوعي مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية وذلك كما يلي.

إن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية بنفس المعدل على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل على الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية. ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى إختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق، ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني تصحيح حياتهم الإنتاجية.

شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار وتظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاءة اقتصادية ممكنة، وحتى تتمكن هذه الدول من التحديد الدقيق لاستثمارها في الموارد البشرية، فإن عليها أن تدرس طبيعة مشاكل القوى البشرية (الموارد البشرية) والعامله منها على وجه الخصوص، وتتطلب هذه الدراسة.

- تشخيص وتحديد النقص في الخبرات الأساسية في القطاعات المختلفة وأسباب ذلك وتحديد الخبرات التي تعاني من وجود هذا الفائض.

- وضع أهداف محددة للاستثمارات اللازمة وتخطيطها في ظل التغيرات المتوقعة حدوثها في الاقتصاد الوطني، ويراعي عند وضع الخطة ربط القطاعات المختلفة بعضها ببعض حتى يمكن الاستفادة من القوى البشرية الموجودة كما ونوعا وتحديد النوعيات المطلوبة في ظل التغيرات المتوقعة.

لذلك يتعين علي المسؤولين التأكد من فعالية الاستثمار البشري في المدى الطويل والعمل على تطوير الموارد البشرية بحيث تتجاوب مع متطلبات المؤسسة، ويعتبر التخطيط للاستثمار البشري في المؤسسات التي تسييرها إدارات عليا راشدة مثله مثل التخطيط للتسويق وللإنتاج والتمويل، وبهذا ترتفع الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة، وتستطيع أن تواجه المنافسة الحادة التي تواجهها خاصة مع ازدياد حجم المؤسسة التي تدفعها إلى تحسين الجودة والخدمات المقدمة والابتكار والإبداع لمجابهة التقدم التكنولوجي وما ينتج عنه من إطارات وتخصصات جديدة أو منتوجات جديدة، وإذا كانت هناك موارد كثيرة في العمل مثل الأموال، والآلات،

والخامات، والمباني والأراضي، والفن الإداري، فإننا نفهم أن الناس هم مورد أيضا والأهم أنهم المورد الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد المتاحة للمؤسسة، فقد يثور تساؤل مؤداه: من يسير هذا المورد الخاص و المتميز بالغ الأهمية في المؤسسة؟

إن المسؤولية عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي مسؤولية مشتركة بين كل من:  
- الإدارة العليا للمنظمة بتقييمها ونظرتها للموارد البشرية.

- إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بمسئوليتها عن رسم أو المشاركة في رسم أهداف وإستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية والتأكد من هذه الأهداف والاستراتيجيات تدخل في نطاق أو ضمن توجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يمكن أن تشير (إدارة الموارد البشرية) على الإدارة العليا بما تراه في هذا الصدد، كما تتابع وتقيم فاعلية تطبيقها وتطبيق المديرين المعنيين لإستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية ومدى إسهام هذا التطبيق في بلوغ وتنمية القدرة التنافسية للمنظمة.

- المديرون أو الرؤساء المباشرين الذين يطبقون سياسات الموارد البشرية ويسهمون في تدريب وتقييم وتحفيز مرءوسيههم .

\_\_ تطور مسميات إدارة (أو تسيير) الموارد البشرية

ولقد تطورت مسميات الإدارة التي تختص بشؤون البشر كعاملين في المؤسسة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة، فمن " إدارة المستخدمين " إلى " إدارة الأفراد " إلى " إدارة شؤون العاملين " إلى " إدارة شؤون الموظفين " ثم أخيرا " إدارة الموارد البشرية " .

## \_\_\_\_\_ الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية \_\_\_\_\_

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي:

- التوصيف الوظيفي .
- التدريب والتطوير .

- تقييم الوظائف .
- الأجور والحوافز .
- تخطيط الموارد البشرية .
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الصحية للعاملين.
- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
- تدقيق الموارد البشرية .

١. **التوصيف الوظيفي:** وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر الصباب وآخرون البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. عرّف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها" يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضاً. أوضحت حسن أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجياً يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في

المنظمة.و في رأيي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين(أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفترق إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين لنا أيضاً أن أي إخلال في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

٢. **التدريب والتطوير:** الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب كما ذكر الصباب وآخرون هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. التدريب والتطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم. وأرى أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبر الأجنبي. وأشار الصباب وآخرون أن هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى

٣. **تقييم الوظائف:** هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لتحقيق المنظمه اهدافها.

٤. **الأجور والحوافز:** هي ما يدفع للفرد بالساعة او اليوم او الشهر مقابل قيامه بعمل معين



## التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث

ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

- ١- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.
- ٢- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- ٣- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
- ٤- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

## \_\_\_ و أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن \_\_\_\_\_

- المرحلة الأولى : تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية :

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

١. نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

٢. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

- المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية :

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي: 1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبدون نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

- وقد أكد تايلور على معايير العمل وقبول بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

#### - المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

#### - المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى :

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطُبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها

الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة

#### - المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية :

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

#### - المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن :

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.
- ما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثـر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة

التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

و مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

## \_\_\_\_\_ البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية \_\_\_\_\_

في ظل التغيرات و التطورات السريعة في عالم الاقتصاد الذي يعرفه اليوم، بات واضحا الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي تعمل على المستوى العالمي و تريد أن تبقى و تفرض نفسها في ظل وجود المنافسة و التحديات الكبرى التي تواجهها.

و يعود تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى قرنين من الزمن تقريبا و ذلك منذ ظهور الثورة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري و إنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم و تعتني بكل ما يتعلق بهم....و كان لهذه الإدارة تسميات مختلفة منها: إدارة

شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد.... الخ

وقد ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين و قد مثل ظهور هذا المصطلح نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية، و قد بقيت تسمية "إدارة الأفراد" حتى عام 1980م تقريبا ثم تغير هذا الاسم إلى " إدارة الموارد البشرية" ويمكن

تلخيص نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية في الآتي:

نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل، و أيضا إلى القوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية و القوانين الخاصة بالنقابات و الاتحادات العمالية و انطلاقا من إلزامية هذه القوانين للمنظمات، اتجهت هذه المنظمات إلى تكوين إدارة متخصصة باسم "إدارة الموارد البشرية" للتعامل مع هذه القوانين.

المنافسة الشديدة بين المنظمات و ظهور مصطلح العولمة أدى بهذه المنظمات إلى توجيه جل اهتمامها في إرضاء العملاء فكان يلزم عليها أن تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية.

إنّ التطور الاقتصادي العالمي الهائل، و كبر حجم الشركات، و من ثم كبر حجم العمالة و ما تجرّه من مشاكل متنوعة، فرضّ الحاجة لإدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذه المشكلات.

و يبقى لمفهوم إدارة الموارد البشرية وجهات نظر مختلفة تحدد له مفهوم موحد، حيث يرى أصحاب النظرية التقليدية أو الكلاسيكية أن إدارة الموارد البشرية ماهية إلا نشاط روتيني يختص بأمور ليس لها تأثير على إنتاجية المؤسسة، فهذه النظرية الضيقة لم ترى فيها سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المؤسسة مثل إدارة المصانع أو الإدارة التجارية و غيرها....

في حين يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة و لها نفس أهمية الوظائف الأخرى (الإنتاج، التمويل، التسويق) نظرا للدور الذي

يلعبه العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المؤسسة .

ويعرف: "FRENCHÉ" "إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية و

تعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

و يعرفها "SIKHULA" بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، و يشمل ذلك عمليات

تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار و التعيين، التدريب و التنمية، التعويضات و الأجور،

العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيرا بحوث الأفراد .

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة القواعد و الإجراءات التي تطبقها المؤسسة،

فهي التي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة حيث تقوم

بتخطيط القوى العاملة و تشرف على عمليات التوظيف و الاختبار، الاستقطاب،

التدريب، تحديد الكمية و النوعية اللازمة من العمال كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة

من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و الوصول إلى النجاح و

الإنتاج المطلوب من جهة الأفراد و المؤسسة

و لقد كانت لإدارة الموارد البشرية أدوار هامة تلعبها أكثر اتساعا و شمولاً من التي كانت

عليها فطالما اعتبرت إدارة الموارد البشرية وسيلة ربط مختلف النشاطات و الوحدات

التنظيمية و ساهمت في تحقيق الربحية و الإنتاجية و لعبت هذه الإدارة دوراً هاماً و حيويًا في

تحديد نجاح المنظمة و تحقيق الميزة التنافسية لها، كما لعبت دور التفاعل المستمر و الترابط

المتكامل بين مديرو الموارد البشرية و فريق الإدارة العليا باعتباره عضواً فعالاً ضمن فريق

الإدارة العليا حيث يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة و أهداف المنظمة من خلال تحليله

للفرص و التهديدات المرتبطة بالموارد البشري و كذلك نقاط القوة و الضعف في الموجودات

البشرية في المنظمة. و هناك أيضاً أدوار إبداعية متمثلة في مجالين رئيسيين تساهم بهما إدارة

الموارد البشرية بفاعلية:

المجال الأول: تطوير الاستراتيجيات الطارئة ووضعها، أي الاستراتيجيات الغير مخطط لها

من قبل الإدارة، فنجد في غالب الأحيان أن الإدارة هي التي تسعى في التخطيط الاستراتيجي

و اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي ينجم عنها ما يسمى بالإستراتيجية المقصودة

Intendant stratégie و تختلف عن سابقتها أي الإستراتيجية الطارئة التي يكون لإدارة

الموارد البشرية الدور الأساسي و الكبير فيها فهذه الإستراتيجية يتم وضعها من قبل العاملين في المستويات الدنيا في المنظمة من خلال الاقتراحات و الأفكار و الانشغالات الإبداعية التي يأتي بها العاملون و التي لها ارتباط بالأسواق الجديدة أو المنتجات الجديدة، من هذا يتضح دورا مهما تلعبه إدارة الموارد البشرية و بعدا استراتيجيا من خلال التفاعلات و الاتصالات بين الوحدات المختلفة في المنظمة و تدعيم الأفكار البناءة التي تولد استراتيجيات الجديدة ينبغي لها المناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.

المجال الثاني: فهو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير رأسمالها البشري الذي يوفر للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة المتوافقة مع حاجات البيئة المتغيرة فظهور مفهوم المنظمة المتعلمة LERNINGORGANIZATION هو استجابة للخصائص البيئية المتمثلة في التغيرات السريعة و التي تتطلب على إدارة الموارد البشرية إعداد و تأهيل العاملين باستمرار لاكتساب أية معارف و مهارات جديدة و توسيع المجالات المعرفية لتحقيق المزايا التنافسية .

من هذا كله يمكن القول أن واقع إدارة الموارد البشرية في وقتنا المعاصر -خاصة في الدول الصناعية المتقدمة- تغير كثيرا عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري، و الذي تبعه زيادة في الاهتمام بوجود إدارة الموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري، فقد أصبحت هذه الإدارة هي الجهة المسؤولة عن حماية و تأهيل و تنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة، و مسؤولة أيضا عن التحفيز بكل الوسائل المادية و المعنوية، لتزيد من انتمائه و ولاءه، و هي مسؤولة أيضا عن حل مشكلاته، و تهيأت المناخ و البيئة المناسبة و الصالحة للعمل.... و هي بذلك تلعب دورا غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري المتقلب المزاج، المتعدد الثقافات، المختلف في درجات تفكيره و تقديره للأمر.

و لقد كان لهذا الاتساع و التغير في دور إدارة الموارد البشرية عدّة أسباب لعلّ من أهمها هو زيادة تعقد البيئة التنظيمية، فالزيادة في تدفق القوانين الحكومية أدّى بالزيادة إلى الضغوط و الأعباء على مديري الموارد البشرية إلى جانب ذلك تعامل هذه الإدارة مع القوى العاملة التي زادت متطلباتها المتعلقة بالرضا عن العمل، و التغيرات الهامة التي تحدثت في تركيبة القوى



العاملة مثل زيادة نسبة المرأة العاملة و ما يترتب على هذه الأخيرة من تأثير على هذه الإدارة و أنشطتها مثل إنشاء دور لرعاية الطفل. أيضا فإن إدخال الحاسب الآلي كان له تأثير كبير و واضح ففي حقيقة الأمر فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تطورت تطورا سريعا لتصبح واحدة من أكبر مستهلكي و عملاء الحاسب الآلي . من كل هذه التطورات و الأسباب جعلتنا نفكر في إدارة الموارد البشرية في المستقبل و الأدوار الجديدة لها تتطلب الفترة القادمة من إدارة الموارد البشرية أن تصبح أكثر شمولاً و تعقيدا عن سابقتها، لكي يكون لديها القدرة على مواجهة تحديات المستقبل، فلكي تحقق هذه الإدارة الدور المطلوب منها، أصبح واجبا و ملزما على مديرها أن يكون لهم دور متكامل مع استراتيجيات المؤسسة و هذا ما نجده في بعض المنظمات اليوم فقد أصبح مدير إدارة الموارد البشرية عضو في مجلس الإدارة، أو لجنة التخطيط أو الاثنين معا. و تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها و تلخيصها فيما يلي:

أ - \*تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، و ذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد بشرية كمّا و نوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة و الإحصائية و الرياضية بصفة خاصة.

ب - \*العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، و ذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل و زيادة رغبتهم في أداء العمل، و ذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب و توفير مناخ العمل المناسب ماديا و نفسيا.

ج - \*زيادة درجة الولاء و الانتماء و ذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور و الحوافز و سياسات واضحة للترقية، و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على تدعيمها من حين لآخر.

د - \*و ضع نظام موضوعي لقياس و تقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية و المعنوية.

## إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة

إستراتيجية تغيير قبل كل شيء : تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء وإستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الإهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول إهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر وإستثمار إنجازات الماضي إلى الإنطلاق للمستقبل وإبتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

\*العولمة: "التي تعتبر الإندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والإتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان " الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في إبتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

\*التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد إحتتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

\*الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الإقتصادية، والإجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

\*دورة الحياة : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمرحل

التالية: الإنطلاق ، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

\*المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من من

المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

\*التكلفة : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.

\*السوق : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في

السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الإعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب والإختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني .

\*المنافسة : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم

أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات.

\*قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالإلتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي:

-رصيد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.

-الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.

-الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.

-الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.

-الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

**أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة :** يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة. كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى إتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات وإتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود إختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

**1- الإستراتيجية الهجومية :** هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة إنطلاق "إستراتيجية إنطلاق" \_ في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو "

\_ من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

**2- الإستراتيجية الدفاعية :** والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة

\_ إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطار الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

**3- الإستراتيجية الإنهزامية :** نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تآثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

**4- الإستراتيجية الوسطية :** وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل ، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات و ضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

# الفصل الثالث

## المحتويات :

\_ مقدمه .

\_ أثر تكنولوجيا المعلومات على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

\_ تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإداريه .

\_ عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية كأساس من أسس بناء بيئة العمل  
الفعالة

\_ أثر عصر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية .

\_ اثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على إدارة وتنمية الموارد البشرية .

\_ أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في  
المؤسسة .

\_ مراحل ادخال تكنولوجيا المعلومات فى ممارسات ادارة الموارد البشرية .

## مقدمه :

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة وغير مسبوقة في كافة مناحي الحياة أبرز هذه التطورات والتميزت وقتنا الحالي؛ هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبنها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجية المعلومات، والإعتماد المتزايد والمكثف نحو إستعمالها وتوظيفها بقوة في جل- إن لم نقل كل- الأنشطة البشرية والتي من المتوقع أن تفرض سيطرتها لعقود لاحقة. لقد كان لإقتحام تكنولوجيا المعلومات لحياتنا أثارا عميقة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ظهور بما يعرف بعصر المعلومات والمعرفة، عصر أصبحت فيه هذه الأخيرة(المعرفة) موردا أساسيا لا يقل أهمية عن باقي موارد الإنتاج الكلاسيكية المعروفة و تكنولوجيا المعلومات سلاحا

إستراتيجيا. هذا الوضع الجديد فرض على المؤسسة تحديات جديدة تختلف شكلا و محتوى عن الفترات السابقة ، وتزداد شدة هذه التحديات على الدول النامية أكثر فأكثر منه عن الدول المتطورة نظرا للتأخيرات المسجلة في الميدان التكنولوجي عموما و تكنولوجية المعلومات موضوع البحث خصوصا، لكن هذا لا يعني أن هذه الدول بما فيها الجزائر لم تتأثر بما أفرزته هذا التكنولوجيا خاصة في عالم الأعمال. فالعالم اليوم وبفضل التسهيلات و المزايا التي منحها هذه التكنولوجيا للبشرية أصبح يشبه القرية الصغيرة .

إن الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة لرأس المال البشري له أكبر الأثر في إحداث التنمية الشاملة في البلاد ومواكبة التطورات المتلاحقة التي تواجه المنظمات سواء في بيئة الأعمال أو البيئة الخارجية التي يتمثل أهمها في المتغيرات التكنولوجية خاصة في مجال المعلومات والاتصالات والاتجاه نحو العولمة. كما يوجد العديد من المداخل لقياس تأثير هذا الاستثمار في كل من الفاعلية التنظيمية بوجه عام، وإدارة الموارد البشرية بوجه خاص، وعلى ضوء بعض المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض المسؤولين في تلك البنوك ، الذين أكدوا على مدى الحاجة إلى ضرورة تحديد العلاقة بين حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة لرأس المال البشري وتلك مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق نتائج الأعمال في البنوك.

وسيقوم بحثنا هذا على دراسة تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة في كل من الفعالية التنظيمية، وفعالية إدارة الموارد البشرية في البنوك الوطنية العمانية، وفي اختبار تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة لرأس المال البشري في الفعالية التنظيمية وفي فعالية إدارة الموارد البشرية بنوعيتها الفني والاستراتيجي.

\_\_\_\_\_ أثر تكنولوجيا المعلومات على ممارسات إدارة الموارد  
\_\_\_\_\_ البشرية



## \_ للكمبيوتر دور كبير فى مجالات إدارة الموارد البشرية :

يؤثر استخدام الكمبيوتر على الملامح التالية لإدارة الموارد البشرية

\_ تقليل العمالة الروتينية .

\_ السرعة فى الأداء .

\_ الدقة فى الأداء .

\_ قدرة أعلى على التخطيط .

\_ قدرة أعلى على التنظيم .

\_ قدرة أعلى على الرقابة .

\_ الاحتفاظ بسجل معلومات عن الموارد البشرية يشمل كافة المعلومات عن العاملين مثل

المعلومات الشخصية والوظيفية والصحية .. الخ.

\_ إعداد تقارير عن الموارد البشرية تشمل بيانات حيوية عن تطور هذه الموارد بالمنظمة

كمعدلات الغياب والتأخير وميزانية الأجور.

\_ الاستقطاب والاختيار ويشمل على سبيل المثال إجراء مقابلات شخصية عبر الإنترنت

وكذلك الاختبارات الوظيفية والنفسية .. الخ.

\_ تخطيط القوى العاملة ويشمل حساب معدلات ترك العمل وكذلك حسابات إعداد العاملين

فى كل وظيفة وحركة تدفقهم بين الأقسام المختلفة .. الخ.

\_ تخطيط ورقابة الأجور والرواتب ويشمل حسابات ميزانية الحوافز والرواتب واستحقاق

العاملين .. الخ.

\_ التدريب ويشمل تقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت والاحتفاظ بسجلات لهيئات التدريب

المختلفة .. الخ .

## \_ أهم البيانات فى نظام معلومات إدارة الموارد البشرية :

تشمل هذه البيانات المعلومات التالية:

- \_ البيانات الشخصية للعاملين .
- \_ البيانات الوظيفية .
- \_ التعليم والتدريب .
- \_ المهارات المختلفة .
- \_ تقييم الأداء .
- \_ النقل والترقية .
- \_ أنظمة الموارد البشرية ( مثل أنظمة التدريب والرواتب والحوافز .. الخ) .

## \_\_\_\_\_ تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإدارية \_\_\_\_\_

### مفهوم التكنولوجيا :

تعرضت التكنولوجيا كغيرها من المفاهيم الأخرى إلى العديد من النقاشات والجدل حيث نجد أن هناك مفاهيم ومصطلحات متعددة لها ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف المنطلقات الفكرية والمرجعيات العلمية التي انطلق منها كل باحث في تعريفه للتكنولوجيا وكثيراً ما نرى هذا الجدل المحتدم عند علماء الاجتماع الصناعي وعلماء التنظيم عند دراستهم لمختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية.

فقد عرفها ( الكبيسي، ١٩٩٨ ) بأنها "كل أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن ان تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل بحيث تسهل على الإنسان الجهد وتوفر الوقت وتحقق للمنظمة أهدافها .

**مفهوم التكنولوجيا يجب أن يشمل على واحدة او أكثر من الجوانب التالية :**

- . جانب التعقيد الفني المتصل باستخدام التكنولوجيا .
- . جانب الروتين والملل المتصل باستخدام التكنولوجيا .
- . جانب تقنية المعلومات المتصل باستخدام التكنولوجيا .
- . جانب تشخيص التكنولوجيا .

**علماً بأن وجود التكنولوجيا داخل المنظمة يكون على مستويات ثلاث :**

- \_ المستوى الفردي حيث يقصد بالتكنولوجيا هنا المهارات الشخصية والمعرفة التي يمتلكها الفرد في التنظيم .
- \_ المستوى الوظيفي حيث يقصد بالتكنولوجيا الإجراءات والأساليب التي تستخدمها ( الوحدات والأقسام) في أدائها لأعمالها .
- \_ المستوى التنظيمي وتتمثل في الطريقة التي يحول التنظيم بها المدخلات إلى مخرجات . وعادة ما ينظر الى التكنولوجيا المستخدمة في قطاع الخدمات على أنها أقل تعقيداً من تلك المستخدمة في قطاع السلع حيث أن التكنولوجيا المستخدمة في مجال الأعمال والقادرة على إيجاد الميزة التنافسية للمنظمات عادة ما تكون على ثلاثة أنواع :

- أ- تكنولوجيا المنتج وتتعلق بتحديد صفات وخصائص المنتج واستخداماته.
- ب- تكنولوجيا العمليات وتتعلق باستخدام المعرفة في عمليات الإنتاج وذلك لتنظيم المدخلات والعمليات التصنيعية.

ج- تكنولوجيا الإدارة وتتعلق باستخدام المعرفة في إدارة المنظمة المهارات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية أكبر.

### مفهوم تكنولوجيا المعلومات :

تشكل تكنولوجيا المعلومات مورداً هاماً من موارد المنظمة التي تستطيع من خلالها إيجاد قدرات هائلة وميزة تنافسية كبيرة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى في نفس القطاع ويعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة مع بعضها البعض حيث يهتم أحد أجزائها بأساليب المعالجة السريعة للمعلومات باستخدام الحاسوب، ويهتم الجزء الثاني بتطبيق الأساليب الإحصائية والرياضية في حل المشكلات في حين يهتم الجزء الأخير بمحاكاة التفكير من خلال برامج الحاسوب.

- ولعل من أهم المبادئ التي تقوم عليها تكنولوجيا المعلومات ما يلي (السالمي، ٢٠٠٠

الغرض الأساسي لتكنولوجيا المعلومات هو حل المشكلات

- تحفيز الإبداع

- زيادة الفعالية التنظيمية

- استغلال الفرص وتجنب التهديدات

**وبشكل عام فإنه يمكننا النظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها :**

أ- تتكون من مجموعة من الأجهزة والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات

ب- ان الفائدة العظمى لتكنولوجيا المعلومات تتمثل في توفير المعلومات المناسبة بالشكل

المناسب والتوقيت المناسب للمستخدمين .

**أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على المنظمات :**

لقد أسهمت تكنولوجيا المعلومات في التأثير على المنظمات المستخدمة لها بالمقارنة مع المنظمات الأخرى وتمثل ذلك من خلال ...

- ١\_ أدت الى زيادة الإنتاجية من حيث زيادة المخرجات وتقليل التكاليف في المنظمات وذلك من خلال استخدامها لبرامج معالجة العمليات ومكننة الأعمال المكتبية والسيطرة على المخزون وتخطيط ومراقبة الإنتاج وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإنجاز المهام والعمليات .
- ٢\_ تحسين إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهم في تحسين عملية جمع البيانات وتلخيصها وتحليلها وإصدار التقارير اللازمة في ضوءها
- 3\_ تحسين عملية اتخاذ القرارات باستخدام برامج دعم واتخاذ القرارات
- ٤\_ تحسين إدارة المعرفة والمعلومات باستخدام الأجهزة والبرمجيات التي تسهل عملية جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات كما تعمل على تطوير معارف فنية وتسويقية ومالية وتكنولوجية تستخدم في خلق الميزة التنافسية .
- ٥\_ تطوير عملية الخلق والإبداع والابتكار التنظيمية من خلال استخدام المعارف المتاحة في المجالات المختلفة حيث أسهمت العمليات الذكية والاستخباراتية في تسهيل عملية تطوير السلع والخدمات والعمليات وطرق الإنتاج والتوزيع
- ٦\_ تسهيل عملية إدارة التغيير في المنظمات من خلال الأدوات التكنولوجية مما أدى إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تحقيقها لأهدافها
- ٧\_ العمل على تطوير سلع وخدمات مميزة وجديدة من خلال بناء القواعد المعرفية والبرامج الخبيرة
- ٨\_ تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة وإزالة الحدود والفواصل بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، زيادة التنسيق والتعاون بين المنظمة وفروعها في تنفيذ الأعمال
- ٩\_ تعمل تكنولوجيا المعلومات على تطوير الأساليب الإدارية في المنظمة بما يتماشى مع استراتيجيات الإدارة الحديثة في التغيير والقيادة .

**العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين :**

تلعب تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة دوراً حيوياً هاماً في تحسين إنتاجية المنظمات الإدارية سواء العامة منها أو الخاصة ولذا نجد بأن هناك جدلاً محتدماً ما بين الوحدات الإدارية للوقوف على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا بذلك الشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة حيث أن هذه التطورات الهائلة فيها قد أسهمت في خلق فرص غير مسبوقة في مجالات عدة كرفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتسهيل وتبسيط الإجراءات والاستخدام الأمثل للقوى العاملة هذا فضلاً عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية (الحوالدة، ٢٠٠٥)

ويمكن لنا أن نؤسس للعلاقة القائمة ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي على النحو التالي :

### أولاً: على مستوى المنظمة :

- ١ \_ زيادة قدرة المنظمة على الدخول الى أسواق جديدة والوصول الى عدد كبير من العملاء في الأسواق المحلية والخارجية وذلك باستخدام الأساليب الترويجية المناسبة.
- ٢ \_ زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الأعمال المحلية والعالمية وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها وتحسين التنسيق والتحالف بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المنظمة.
- ٣ \_ زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها مما يسهم في تحسين نوعية المنتجات وتقليل التباين والتفاوت في مستوى أداء هذه السلع والخدمات .

٤\_ زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف السريع مع التغيرات البيئية وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية وفعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها لمتخذي القرارات في الوقت المناسب مما انعكس على الأداء العام والقدرة على التكيف السريع والاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة .

٥\_ ساعدت هذه التكنولوجيا على إيجاد قنوات اتصالات جديدة سواءً على مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي العام مما أسهم في زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاتتماعات والتفاوض وعقد الصفقات عن بعد .

### ثانياً: على مستوى الأفراد :

- \_ تسهم في زيادة السرعة في إنجاز الوظائف .
- \_ تقليل التكاليف اللازمة لأداء العمل .
- \_ تحسين وزيادة جودة ونوعية مخرجات العمل .
- \_ زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التنسيق بين الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة والقضاء على الازدواجية في أداء العمل .
- \_ التركيز على الفرق المدارة ذاتياً كأساس لأداء العمل .
- \_ إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً حيث يمكن إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور الى مكان العمل .
- \_ جعل ساعات العمل أكثر مرونة وزيادة تأهيل العاملين .
- \_ أسهمت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقة على عاتق المدراء مما يتيح لهم

استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة ما أسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا .

## \_\_\_\_\_ عناصر الإدارة الفعالة للموارد البشرية كأساس من أسس بناء بيئة العمل الفعالة \_\_\_\_\_

- ١ . التدريب والتطوير.
- ٢ . الرواتب والأجور.
- ٣ . إدارة الأداء.
- ٤ . التوظيف واختيار الموظفين.
- ٥ . علاقات الموظفين.
- ٦ . تقنية معلومات الموارد البشرية.

وبهذا نكون قد أكملنا الحديث عن الموارد البشرية ودورها في بناء بيئة العمل الفعالة في المؤسسات.



## علاقات الموظفين :

(في ظل الظروف المثالية يفوز الشخص المحبوب، وحتى في ظل الظروف غير المثالية، يفوز الشخص المحبوب)، هكذا تقول الحكمة القديمة، وهكذا تتحقق تلك الحكمة في المؤسسات؛ فإن أحد أدوار إدارة الموارد البشرية الرئيسية هي تسهيل الاتصال بين أعضاء الفريق؛ فالمنظمة الناجحة هي المنظمة التي يسهل فيها تبادل المعلومات ووجهات النظر بين الأفراد، كما يعبر الجميع عن مشاعرهم وأحاسيسهم في حرية تامة، ويتقبلون النقد الإيجابي ويحترمون آراء وأفكار الأخرى.

وفي ظل هذا الاتصال القوي بين أعضاء الموظفين يتحقق التكاتف والاتحاد الذي يعتبر أعظم محفز للموظفين، فالتكاتف هو أعلى صور التعاون؛ إنه محصلة تفاهم شديد، واتصال روحي عميق، واتفاق على تحقيق المنفعة للجميع؛ فينتج عن ذلك قوة هائلة من الإبداع والابتكار في حل المشاكل، ومن الفاعلية والحماس في تحقيق الأهداف، فكما يقول كامبو: ( عندما تجتمع العقول العظيمة معاً، وتفكر معاً؛ فليست هناك حدود لما يمكن تنفيذه حينئذ).

ولذا لا يجب أن يتوقف الأمر بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية على تقوية علاقتها بكل عضو من أعضاء الفريق فقط؛ بل إن دورها الرئيسي هو تقوية علاقة كل عضو من أعضاء الفريق بالآخر، فكما يقول فينس لومباردي: (نَمَّ في فريق العمل شعوراً بالتوحد، وإمكانية اعتماد أفرادهم على الآخر، وإمكانية استمداد القوة من الاتحاد).

ويقول آلان أدا: (في وقت الراحة، أحب أن يجلس الجميع ويتناولون الطعام معاً، ويمزحون ويتبادلون القصص والنكات؛ لأن بعض هذه الأشياء تحدث فعلياً في وقت العمل، مقدار الارتياح الذي ينشأ بين أفراد الفريق يبدو واضحاً في نتائج العمل)، وفي ذلك إشارة عملية إلى كيفية تكوين علاقات قوية بين أعضاء فريقك.

وفي البداية ستحتاج أن تكثُر إدارة الموارد البشرية من التأكيد على هذا المعنى؛ أنهم  
أصدقاء أكثر من كونهم مجرد زملاء عمل، وستحتاج أن تدعوهم إلى تلك الخروجات،  
والزيارات، والمناقشات.

وبعد فترة من الوقت سيصبح ذلك أمراً طبيعياً بينهم ، بل سيفعلونه تلقائياً بينهم، وستأخذ  
العلاقات طريقها إلى القوة بصورة طبيعية وسهلة وغير متكلفة.

بالمثال يتضح المقال:

### **وفيما يلي بعض الأمثلة لما تعمله الشركات من أجل تقوية علاقات الموظفين:**

**مثال ١:** الغرفة التجارية الصناعية في المنطقة الشرقية... تتميز بيئة العمل بالغرفة بالجو  
الودي والألفة الكبيرة بين الموظفين، وكذلك سهولة التواصل المستمر بين أي موظف وأي  
مسئول لكثرة اللقاءات الاجتماعية.

**مثال ٢:** شركة الزاهد للتراكتورات والمعدات الثقيلة المحدودة... وجود علاقة متميزة بين  
الموظفين بعضهم البعض من جهة، وبين الموظفين وإدارة الشركة من جهة أخرى؛ يساعد  
على خلق جو العائلة الواحدة في الشركة.

**مثال ٣:** أرنست ويونغ وشركاهم (محاسبون قانونيون)... تقوم الشركة بالعديد من  
الأنشطة من أهمها تنظيم دوري كروي على النطاق المحلي والخليجي، وتنظيم ودعم  
نشاطات رياضية مختلفة طوال السنة، وعقد اللقاءات والاحتفالات الترفيهية المتعددة، والتي

تضم الموظفين جميعهم بكل مستوياتهم الإدارية، وتسهم في تعزيز علاقات العمل خارج النطاق الرسمي.

### **تقنية معلومات الموارد البشرية :**

يمثل الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات نوعاً من التطور المعاصر شديد التأثير على الإدارة بصفة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الأفراد لا يتم بالشكل اليدوي المعتاد، بل أصبح بشكل إلكتروني، وباستخدام الحاسبات الآلية ونظم المعلومات والشبكات، وأصبحت سجلات الأفراد يتم إدخالها وتخزينها وتبويبها وتحليلها إلكترونياً. بل إن كثيراً من التقارير الخاصة بالموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها إلكترونياً وبسرعة فائقة، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية يتم إعدادها واستخراجها إلكترونياً وبسرعة فائقة، وأصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل سريع، وبشكل يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في أن يخططوا وينظموا ويراقبوا المجال بشكل كبير.

## **\_\_\_\_\_ أثر عصر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية \_\_\_\_\_**

**يؤثر استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة على الملامح**

**التالية لإدارة الموارد البشرية :**

- ١- تقليل العمالة الروتينية: يحل الكمبيوتر محل العمالة الروتينية، فعلى سبيل المثال يمكن استخدام الكمبيوتر وبرامجه في العمليات المحاسبية، حينئذ يمكن تقليل عدد المحاسبين بشكل كبير؛ ولذلك لأن الكمبيوتر وبرامجه تقوم بعمل المحاسبين.
- ٢- السرعة في الأداء: أصبح من الممكن تحقيق عمليات كثيرة في وقت قليل بفضل الكمبيوتر؛ مما يوفر الوقت لمدير الموارد البشرية لكي يقوم بأعمال أكثر أهمية، مثل اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمهمة في مجال الموارد البشرية، ويتحقق ذلك أيضاً في

الحصول بأسرع وقت ممكن على أكبر وأفضل معلومات من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية.

٣- الدقة في الأداء: حينما تتوافر بيانات الموارد البشرية للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالسرعة والشكل المطلوب تزداد الدقة في اتخاذ القرارات والتصرف في مشاكل العاملين.

٤- قدرة أعلى على التخطيط: حيث يمكن تخطيط التعيينات، والتنقلات، والترقيات، وذلك من خلال الاستخدام السريع للمعلومات المتاحة في الكمبيوتر ونظم معلومات الموارد البشرية.

٥- قدرة أعلى على التنظيم: حيث يمكن التنسيق بين أعداد الموارد البشرية الموجودة في مختلف الأقسام، والسرعة في تشكيل مجموعات العمل من عدة أقسام مختلفة.

٦- قدرة أعلى على الرقابة: حيث يمكن فحص ممارسات كافة الأقسام في المنظمة فيما يمس مواردها البشرية من حيث كفاءتها ورضاها وتكاليفها بالدخول مباشرة على بيانات الأقسام مباشرة.

يقول الأستاذ أسامة محمد صالح متحدثاً عن واحدة من أهم ممارسات الشركات الفائزة في مسابقة بيئة العمل المثالية، ألا وهي أنظمة الخدمة الذاتية للموظفين:

(تولي كثير من الشركات المدرجة في القائمة اهتماماً خاصاً لاستخدام تقنية المعلومات الخاصة بإدارة عمليات الموارد البشرية، حيث تتيح لهم هذه الأنظمة تحقيق قدر أكبر من الفاعلية والسرعة في تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بأعمال الموارد البشرية.

ويطبق كثير من الشركات مثل سيسكو سيستمز وإيه بي بي العربية السعودية والطويرقي وأوراكل سيستمز والتصنيع الوطنية وسبكيم والمراعي أنظمة إدارة موارد المنشأة المتكاملة التي توفر الترابط التام بين أنظمة الموارد البشرية وبقية أنظمة المعلومات في هذه الشركات.

كما تتيح هذه الأنظمة في بعض المنشآت نظام الخدمة الذاتية للموظفين الذي يتيح لهم إمكانية تنفيذ كافة الإجراءات المتعلقة بأعمالهم ذاتياً وبشكل مباشر دون الحاجة للرجوع إلى إدارات الموارد البشرية).

نستخلص مما سبق أن المعيار الثاني لبيئة العمل المثالية وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية، يحوي ستة عناصر هامة، وهي نظام التدريب والتطوير، سياسات الأجور والمرتبات، نظام إدارة الأداء وتقييمه، كما تساهم سياسات التوظيف في ذلك أيضاً، بالإضافة إلى أثر العلاقات الوظيفية بين الموظفين، وأخيراً وليس آخراً أثر التكنولوجيا الحديثة في ذلك.

## \_\_\_\_\_ أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على إدارة وتنمية الموارد البشرية \_\_\_\_\_

١\_ إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيراً أساسياً على إدارة وتنمية الموارد البشرية وتشكل أساساً لمشروع إنشاء شبكة عربية على الإنترنت معنية بالموارد البشرية من أجل تبادل الخبرات وتوفير قاعدة للتعلم عن بعد بين مراكز التدريب في الإدارات العربية .

٢\_ التغييرات الأساسية التي تنعكس على إدارة وتنمية الموارد البشرية هي تغيير ثقافة المؤسسة من ثقافة ورقية إلى ثقافة إلكترونية في كافة مجالات العمل ومن ذلك على سبيل

والإدارة HRD/M .e- المثال لا الحصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الافتراضية

٣\_ دعوة الإدارات العربية إلى اعتماد نظام هيكله مرنة لأجهزتها لتواكب المتغيرات التكنولوجية وتغيير أساليب العمل بما يناسب هذه التغيرات والتطورات .

٤\_ تعزيز التعاون في إيجاد بيئة عمل تعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي هذا المجال يلزم العمل للتغلب على عدد من المعوقات :

\*التفاوت في درجة توفر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول المختلفة .

\*اختلاف أو عدم توفر التشريعات اللازمة لتسهيل انتشار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات .

\*عدم توفر ثقافة مؤسسية تعزز انتشار الثقافة المعلوماتية والدعوة إلى إيجاد مثل هذه الثقافة في الإدارات .

٥\_ يقع على عاتق مدير تنمية الموارد البشرية مسؤولية التكيف مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تنمية وإدارة الموارد البشرية ويشمل ذلك :

\_تدريب الكوادر العاملة في إدارة الموارد البشرية لاستيعاب هذه التطبيقات .  
\_وضع الخطط اللازمة لتكيف المؤسسات مع هذه التطبيقات .

\_العمل المنظم الدؤوب على تجاوز مرحلة مقاومة التغيير لإدخال هذه التطبيقات وتهيئة المناخ والبيئة اللازمة لاستيعابها .

٦\_ تطوير موقع المكتب الإقليمي العربي للمساعدة في عملية تنمية الموارد البشرية باستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ويشمل ذلك: زيادة سرعة واستجابة الموقع للدخول والتحديث

الدائم للمعلومات واستخدام هذا الموقع في نشر تجارب الإدارات العربية وتبادلها .

## \_\_\_\_\_ أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة \_\_\_\_\_

\_ تمثل الأعمال الالكترونية شكل من أشكال توظيف التقنية في الأداء والإنتاج وتقديم الخدمة ، وتشمل - بمفهومها الواسع وليس الضيق أو الشائع - كافة العلاقات بين أطراف الأعمال ، مؤسسات ومؤسسات ، ومؤسسات وزبائن ، ومؤسسات ووكلاء أو وسطاء أو شركاء فرعيين ، ومؤسسات وهيئات مشرفة أو حكومية ، وهيئات حكومية معا ، وهيئات حكومية ورعايا .ويعتبر العمل عن بعد باستخدام الحاسوب أحد العناصر الأساسية في ميدان الأعمال الالكترونية .غير انه توجد معوقات تحول دون تنفيذه بكل أمان من بينها مشكلة الأمان للمعلومات و الشبكات .

لقد خضعت متطلبات أمن المعلومات في المؤسسات إلى تغييرين أساسيين في العقود الأخيرة قبل الاستخدام الواسع لمعدات معالجة البيانات، وكان أمن المعلومات في مؤسسة ما يتم بطريقتين مادية وإدارية:

مادية: (مثال) يمكن استخدام خزائن خاصة لحفظ ملفات، يتم إغلاقها بقفل محكم؛

الإدارية: (مثال) يمكن إجراء حجب الموظفين خلال فترة العمل.

ومع استخدام الحاسوب أصبحت الحاجة ماسة إلى أدوات مؤتمتة لحماية الملفات والمعلومات المخزنة بداخله، لتحقيق نظام مشترك كنظام تقاسم الزمن Time Sharing System والحاجة كذلك أكثر إلحاحاً للأنظمة التي يمكن الولوج إليها من خلال الهاتف أو شبكة البيانات. وإن الاسم العام لمجموعة الأدوات المصممة لحماية البيانات هو أمن الحاسوب. والتغيير الثاني الكبير الذي أثر في الأمن هو حلول أنظمة موزعة واستخدام شبكات ومنشآت اتصال لحمل البيانات بين مستخدم وحاسوب وبين حاسوب وحاسوب آخر. كذلك الحاجة إلى إجراءات أمن الشبكة لحماية البيانات خلال نقلها وإن مصطلح أمن الشبكة هو مفضل إلى حد ما لأن معظم مؤسسات العمل والحكومة والمنظمات الأكاديمية تصل معدات معالجة بياناتها بمجموعة من الشبكات، هذه المجموعة يشار إليها عادة بالإنترنت، حيث لا يوجد حدود واضحة بين هذين الشكلين للأمن، وأحد الأنواع المتخصصة في الهجوم على أنظمة المعلومات هو فيروسات الحاسوب، الذي يمكن أن يهاجم أنظمة الحواسيب، وكذلك يمكن أن يصل إلى الإنترنت، في كلتا الحالتين عندما يحل الفيروس في حاسوب ما يكون بحاجة إلى أدوات أمن داخلية للحماية وإزالة الفيروس. والسؤال المطروح في هذه البحث هو كيف يتم توفير الأمن للمعلومات المنتقلة عن طريق آلية العمل عن بعد؟

**أولاً - الأعمال الإلكترونية و شبكات الاتصال :**

**١- ماهية الإدارة الإلكترونية:**



نعني بالأعمال الالكترونية كافة الإجراءات التي تقوم بتنفيذها و متابعتها المؤسسات الإدارية و التجارية و الصناعية و الأكاديمية و غيرها من المؤسسات بالاعتماد الكامل على الوسائل الالكترونية\* .

وهي كذلك توظيف التقنية في الأداء و الإنتاج و تقديم الخدمة ، وتشمل - بمفهومها الواسع وليس الضيق أو الشائع - كافة العلاقات بين أطراف الأعمال ، مؤسسات و مؤسسات ، و مؤسسات و زبائن ، و مؤسسات و وكلاء أو وسطاء أو شركاء فرعيين ، و مؤسسات و هيئات مشرفة أو حكومية ، و هيئات حكومية معا ، و هيئات حكومية ورعايا .

أما من حيث مفهومها الضيق أو الشائع فإننا نجد الكثير ممن يعارض التصور الشمولي المتقدم لفكرة الأعمال الالكترونية ، فيحصرون الأعمال الالكترونية بعلاقات هيئات الأعمال فيما بينها ، وهم أيضا يخرجون الحكومة الالكترونية من هذا الإطار باعتبار أن علاقات الحكومة ليست علاقات أعمال ( Business ) وإنما واجبات وخدمات ، لكننا وفي إطار فهمنا لإفرازات عصر المعلومات وما استتبعه العصر الرقمي من اثر على دور الحكومة خاصة بعد سياسات الخصخصة ، و فهمنا للأداء الحكومي بأبعاده الخدمية و الاستثمارية ، و تنسيق الأداء الاستثماري ، و بسبب تماثل متطلبات و احتياجات بناء الأعمال الالكترونية و الحكومة الالكترونية و التجارة الالكترونية ، نجد أن مفهوم الحكومة الالكترونية واقع ضمن المفهوم الواسع للأعمال الالكترونية ، و لا يمنع شيء من تحديد عناصر و خصوصية كل مفهوم لدى تقسيم الأعمال الالكترونية . ووفق المفهوم الضيق، فإننا نتحدث فقط عن الأعمال ذات الاتصال بالأداء المالي أو التجاري أو الاستثماري .

وبغض النظر عن هذا التباين ، فالأعمال الالكترونية إعادة خلق لوسائل الأداء الإنتاجي و الخدمي و الإداري و المالي ، إنها توظيف متكامل لوسائل الاتصال و إدارة المعلومات في مختلف الجوانب الإدارية و المالية للأعمال ، و استثمار لقدرات التصميم و الإبداع و تنفيذ الأعمال الدقيقة في حقل الإنتاج، و استثمار للقدرات التبويبية و مكينات المتابعة في حقل أداء الخدمات و رصد رغبات الزبائن ، كما أنها واسطة الأداء الفاعل و اليسير و المحقق لخفض

الكلف وسرعة الأداء فيما يتعلق بعلاقات المنشأة مع الشركاء والمساهمين والحلفاء ومزودي الخدمات من الباطن والموظفين وغيرهم .

## ٢- أنواع مصادر المعلومات الالكترونية :

تنقسم مصادر المعلومات الالكترونية إلى:

- مصادر الكترونية حسب الوسط المستخدم لتخزين و تبادل المعلومات و هي:

- الأقراص الصلبة

- الأقراص المرنة

- الأقراص و الأشرطة الممغنطة ،

- الأقراص الليزرية أو الضوئية أو المدمجة

- مصادر الكترونية حسب نقاط الإتاحة و الوصول إلى المعلومات و هي:

- قواعد البيانات الداخلية (داخل المؤسسة)

- قواعد البيانات الخارجية أو البعيدة: و هي قواعد منتشرة خارج المؤسسة ، الاشتراك

و المساهمة كأعضاء في الشبكات المحلية و غيرها،

- شبكة الانترنت .

## ٣- تأهيل الخبرات البشرية في ظل بيئة العمل الالكتروني :

تتمثل أهم واجبات التعليم العالي في تطوير التقنية وتقديم المهارات و تجديدها وإعادة تدريب المحترفين و ذلك للتغلب على نسيانهم السريع لمعرفتهم العلمية، خصوصا أمام التقدم المتسارع في التقنية و مخرجاتها. و ينبغي أن يرافق هذا المنحى العلمي إعادة

النظر في الأسلوب المتبع في التعليم بالجامعات، بحيث تتحول تلك الجامعات من جعل فلسفة البحث العلمي والتقنية جزءاً من التعليم إلى جعل التعليم رافداً أساسياً للبحث العلمي وترسيخ التقنية. و بعبارة أخرى، لا تنتهي علاقة الخريجين بالتعليم بمجرد تخرجهم من المدارس أو الجامعات أو المعاهد، بل يظل الجميع في حالة تعليم و بحث مستمرين.

وقد كشف تقرير للبنك الدولي بعنوان "المعرفة طريق التنمية" عن أوضاع المعرفة و فجوتها بين الشمال والجنوب في نهاية القرن العشرين، و بيّن هذا التقرير أن ٥,٢ مليون عالماً في المعمورة يتوزعون بشكل غير متوازن و غير عادل بين بلدان الشمال والجنوب على النحو التالي : أوروبا ٢٠,٢%، أمريكا الشمالية ١٧,٨%، آسيا ٣٢,٤%، أوقيانيا ٢٣,٦%، أميركا اللاتينية والكاريبي ٣,١%، الدول العربية ١,٥% و أفريقيا ٠,٧%.

و فضلاً عن مؤشرات البحث و التطوير السابقة، هناك مؤشر هام يتمثل في حجم الإنتاج العلمي من البحوث. فإنتاج المعرفة يشكل المرحلة الأرقى لاكتساب المعرفة في أي مجتمع و المدخل الأوسع للانخراط في مجتمع المعرفة العالمي. و يمكن بشكل عام قياس هذا الإنتاج من خلال المنشورات العلمية و براءات الاختراع والابتكارات. و حسب تقرير التنمية الإنسانية لسنة ٢٠٠٣، فإن مؤشر المنشورات العلمية الذي يقاس بعدد البحوث المنشورة في دوريات عالمية محكمة لكل مليون فرد، و الذي بلغ، في سنة ١٩٥٠، ٢٦ في مجمل البلدان العربية و ٤٢ في البرازيل و ٨٤٠ في فرنسا ١٢٥٢ في هولندا و ١٨٧٨ في سويسرا. أما المؤشرات المتعلقة بعدد براءات الاختراع المسجلة في بعض البلدان خلال الفترة المتراوحة بين سنتي ١٩٨٠ و ٢٠٠٠، فهي تؤكد التفاوت الواضح في استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و ممارسة نشاط البحث و التطوير و تثمين نتائجه. ففي حين لم يتعدى هذا العدد حوالي ٥٠٠ في مجمع الدول العربية، 90% منها في مجالات الكيمياء و الزراعة و الهندسة، بلغ ٧٦٥٢ في إسرائيل و ١٦٣٢٨ في كوريا معظمها في الحقول المتقدمة مثل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و البيولوجيا الجزيئية.

#### ٤ - شبكات الاتصال :

لقد قام الباحثون بتجارب على مجموعات من الأفراد شكلت شبكات اتصال المعرفة أثر هذه الشبكات على الأداء الوظيفي والرضا عن العمل وغير ذلك من المتغيرات ذات العلاقة. وقد تبين أن شبكة الاتصال تؤثر على ما يلي:

- من يتصل بمن ولماذا؟

- عدد الأفراد الذين يتصل بهم الفرد؛

- درجة المشاركة في تكوين المعلومات المتدفقة في الشبكة؛

- درجة تملك الفرد للمعلومات داخل المؤسسة؛

- من يدرکه الأفراد المنتسبين إلى المؤسسة كقائد في تلك المؤسسة؛

- من يدرکه الآخرين كسبب أو نتيجة تتأثر بالمعلومات؛

- درجة رضا الأفراد عن أدوارهم ووظائفهم في المؤسسة.

- هذه الشبكة قد تستخدم بغرض :

١- الاتصال بين العديد من البرامج التطبيقية والتي يتم تشغيلها على نظم مختلفة

٢- تقاسم الموارد

٣- توزيع الاستخدامات والتطبيقات على الحواسيب المتباعدة مكانيا.

شبكة الاتصالات أو المعلومات هي عبارة عن شبكة من الحواسيب تسمح بالوصول إلى قواعد البيانات و تبادل محتوياتها. ولا يمكن الحديث عن شبكات المعلومات دون الحديث عن تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.

وتهدف شبكات الاتصالات أو المعلومات إلى تحقيق الأهداف التالية [iv]:

١- تسهيل وصول المستفيدين إلى المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة؛

٢- تقديم خدمات معلوماتية أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية؛

٣- الإفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتوافرة حالياً؛

٤- زيادة إنتاجية القوى العاملة في مجال المعلومات وخدماتها.

وقد تزايد الاهتمام بشبكات المعلومات نتيجة للأسباب التالية :

١- أهمية المعلومات في مجالات التنمية العلمية والتربوية والثقافية والاقتصادية للمؤسسات؛

٢- ضخامة الإنتاج الفكري العالمي لمصادر المعلومات المختلفة في أشكالها وموضوعاتها، ولغاتها، مما أدى إلى ظاهرة انفجار المعلومات أو ما يعرف بثورة المعلومات؛

٣- تشتت المعلومات ومصادرها داخل البلد أو على المستوى الدولي، وكثرة المعوقات أمام الوصول إلى المعلومات واسترجاعها؛

٤- تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات بشكل عام و الحواسيب بشكل خاص، وتكنولوجيا الاتصالات مما أدى إلى تسهيل فكرة الشبكات وانتشارها.

وتحتاج شبكات المعلومات إلى عدد من المتطلبات الأساسية وهي :

- توفير مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة التقليدية، وغير التقليدية (قواعد وبنوك المعلومات) .

- توفير الأجهزة المناسبة للشبكة Hardware من حواسيب وغيرها .

- توفير البرمجيات المناسبة Software لمعالجة المعلومات واسترجاعها، ويمكن تطوير هذه البرمجيات أو الاستعانة بالبرمجيات الجاهزة .

- توفير نظام مناسب للاتصالات تجعل الشبكة قادرة على تبادل المعلومات بين الجهات المشاركة في الشبكة .

- توفير المتطلبات البشرية والخبرات اللازمة والمؤهلة من مبرمجين ومشتغلين وخبراء وإداريين...إلخ .

- أما المتطلب الأخير للشبكة فهو "المستفيدون النهائيون" الذين ستقدم لهم الشبكة معلوماتها وخدماتها المختلفة. ويتكون مجتمع المستفيدين من شبكات المعلومات غالبا من الفئات التالية:

- العاملون في مجال التخطيط المختلفة .

- متخذو القرارات وخاصة في الإدارات العليا .

- الباحثون في مختلف التخصصات والميادين .

- الدارسون وخاصة طلبة الدراسات العليا .

- المتخصصون والعاملون في الميادين المختلفة .

- المؤسسات الاقتصادية، العلمية والثقافية والتربوية والحكومية وغيرها .

- المكتبات ومراكز التوثيق ومراكز المعلومات المختلفة .

وتحتاج شبكات الاتصال لكي تحقق أهدافها بفعالية وتقوم بتوصيل الرسائل بين الأطراف المختلفة المشاركة فيها إلى أجهزة اتصال أو تقنيات اتصال مناسبة ، من أمثلتها:

- أجهزة الهاتف .

- أجهزة التلكس .

- أجهزة الفاكس .

- الأقمار الصناعية .

- البريد الإلكتروني...إلخ.

## ٥- الشبكات المعلوماتية الداخلية :

إن الشبكة هي أحد المكونات الأساسية لنظام المعلومات و تشكل أحد الأدوات الأساسية لتحقيق الاتصال بين الأفراد في المؤسسة و تتعدد أنواعها حسب الغرض المراد تحقيقه من هذه الشبكة.

تهدف شبكة الأنترانيت إلى بث المعلومات داخل المؤسسة وطلب المعلومات (ذعن طريق الوصول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة)، الرسائل الإلكترونية بين المستخدمين من مختلف المستويات، مجموعات الحوار (forum)، تطبيقات خاصة (محاكاة القرارات)، إلى تطبيقات روتينية لحجز البيانات. هناك طريقتين لاستخدام الأنترانيت فإما طريقة الوصول إلى المعلومات، المحفوظة داخليا، أو عن طريق التفاعل.

إن بث المعلومات يتم عن طريق صفحات الواب التي تقدم معلومات مشكلة حول المؤسسة، هيكلها، مجموعة المنتوجات، أنشطة الإعلان، مجلة مطبوعة، الأحداث الداخلية... إلخ.

تشبه هذه الوظيفة ما تقدمه الصحف اليومية من أخبار جديدة، أو بالعكس فتح وثائق خدمية.

إن صفحة الواب أو الموقع الداخلي يقوم بعرض هرمي للصفحات، تكون له عدة إمكانيات وخاصة عن طريق خدمة محرك البحث، مما يمكن المستخدم من الوصول السريع إلى المعلومات بواسطة استخدام الكلمة مفتاح أو موضوع معين.

كذلك الأنترانيت تقدم خدمة النظام التفاعلي ممثلة في الرسائل الإلكترونية ومجموعات الحوار حيث يقوم كل فرد بتقديم العمل الموكل له، كذلك توفر خدمة مجتمعات التبادل الافتراضي حيث يقوم مختلف الأعضاء بالتحادث حول موضوع معين. من أكبر مزايا نظام هو إزالة الحواجز البيروقراطية بين السلم الهرمي .

مما يسمح كذلك بحرية التعبير وعدم التقيد وإنما بما تفرضه الإدارة العامة، وهنا يطرح مشكل قبول أو تواجد مختلف نقابات المؤسسة في شبكة الإنترنت لعرض المشاكل ومحاولة التحرك لحلها، مما يدفع المؤسسة إلى اتخاذ إجراءات منها وضع تعهد أخلاقي حيث يكون الأفراد مسؤولين عن الرسائل التي تتبادل فيها بينهم، بالإضافة إلى وجوب احترام المتحاورين لبعضهم البعض أثناء عملية التحوار. بالإضافة إلى أنه يمكن لبعض الأفراد نشر أعمالهم ومبادراتهم على الموقع حتى يمكن الإطلاع عليه من طرف الآخرين كما يمكن لشبكة الأنترنت أن تلعب دور التطبيقات المعلوماتية كحجز البيانات، العملية أو معالجة النماذج، أدوات المحاكاة، المساهمة تكون في عرض الخدمات إلى أكبر عدد من المستخدمين وبأقل تكلفة.

### ٣- مثال لتطبيقات الأنترنت على الموارد البشرية:

- من يفعل ماذا؟ دليل بالصور، الهيكل التنظيمي، العنوان، رقم الهاتف، الوظيفة .
- التمثيل القانوني للمؤسسة: مجلس الإدارة، المديرين، اجتماعات الإدارة، بطاقة المنشأة، الميزانية الاجتماعية، التقرير السنوي، الشراكات، خطب مدير الشركة .
- إجراءات تحقيقات حول الرأي العام الداخلي للمؤسسة عن طريق الأنترنت .
- الاتفاقيات الجماعية .
- دفتر الاستقبال .
- منح المستخدمين .
- محاكاة الخيارات لفائدة الأفراد في تسيير مسارهم المهني (التقاعد المسبق، التوقف التدريجي عن العمل، العطل، التكوين... إلخ) .
- عرض حال الاجتماعات اللجنة المركزية للمؤسسة.



- النشاط النقابي .
- دليل التكوينات .
- تسيير المترشحين والاستدعاءات للمتربعين أو المتكونين .
- تسيير العطل .
- متابعة عمل تسيير المستخدمين مثل توزيع المنح .
- أنشطة لجان المؤسسة .
- أخبار يومية عن المؤسسة .

## وظائف ومزايا الإنترنت بالنسبة للمؤسسة :

### ١- وظائف الأنترنت:

تسمح الأنترنت في المؤسسة بالتوفير السهل لصالح العمال وثائق مختلفة ومتنوعة، مما يسمح بالوصول الممرکز لذاكرة المؤسسة.

### وظائف الأنترنت :

- توفير المعلومات على المؤسسة .
- توفير الوثائق التقنية .
- محرك بحث للوثائق المرجعية .
- نظام تسيير .
- تبادل البيانات بين أفراد المؤسسة .

- دليل المستخدمين .

- تسيير المشاريع، المساعدة على اتخاذ القرار، الهندسة بواسطة الحاسوب .

- الرسائل الإلكترونية .

- التحاور الإلكتروني المباشر .

- الفيزيكونفرس (المحاضرات المرئية) .

- منفذ إلى شبكة الأنترانيت .

بهذا الشكل تقوم الأنترانيت بتحسين الاتصال على مستوى المؤسسة وتحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات. المعلومات المتوفرة في الشبكة تتغير باستمرار كما يمكن لشبكة الأنترانيت أن تستخدم في عمليات: التكوين عن بعد، بث القوانين والتعليمات الخاصة بالمؤسسة، الإدارة اللامركزية للأفراد [x]،... إلخ، ويمكن التمييز بينها وبين الأكسترنيت التي هي عبارة عن إنترانيت موسعة إلى عملاء خاصين خارج المؤسسة وتكون محمية ضد عمليات القرصنة.

## ٢- تأثيرات الأنترانيت على المؤسسة :

تتمثل تأثيرات الشبكات الداخلية في مايلي:

- إعادة التنشيط بصفة متزايدة، تغيير التنظيمات الداخلية والخارجية تكون بسرعة أكبر، حيث تقوم المؤسسة بزيادة نشاطها في كل المجالات؛

- التناسق، فالاتصال السريع يسمح للهياكل المعقدة بالعمل بسرعة، تقسيم العمل بين الوظائف بين المواقع الجغرافية لا تمنع التبادلات مما يؤدي إلى تناسق بين هذه الوظائف وتصبح القيادة غير مسؤولة لوحدها عن تحقيق الانسجام؛

- تحقيق المؤسسة الشبكة، حيث تحقق عن طريق الأنترانيت والأكسترانيت؛
  - التقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف وانخفاض تكاليف الإرسال؛
  - تشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا وانحصار العمل الفردي؛
  - إعطاء أكثر ثقة للشركاء الخارجيين، حيث يزدادون في ارتباطهم بالمؤسسة؛
  - تسمح الأنترنيت بخلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا ٢.
- وبالتالي تؤدي شبكة الأنترنيت إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

## ثانياً:- آلية العمل عن بعد :

### ١- مفهوم وإستراتيجية العمل عن بعد :

من أهم التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هو الاتجاه نحو تصميم و تشغيل نظم للمعلومات تكون أساسا لرسم السياسات و اتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون الأفراد.

اثر الاتجاهات المعاصرة على ادارة الموارد البشرية

### اولاً: الكمبيوتر والموارد البشرية

يؤثر استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات من حيث الجوانب الآتية:

١- تقليل العمالة الروتينية.

٢- السرعة في الاداء.

٣- الدقة في الاداء.

٤- قدرة افضل على التخطيط.

٥- قدرة افضل على التنظيم.

٦- قدرة افضل على الرقابة.

استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات فى المجالات المختلفة للموارد البشرية

١- الاحتفاظ بسجل معلومات عن الموارد البشرية.

٢- إعداد تقارير عن الموارد البشرية.

٣- الاستقطاب والاختيار.

٤- تخطيط القوى العاملة.

٥- التخطيط والرقابة على الجور والرواتب.

٦- التدريب.

## \_\_\_\_\_ مراحل ادخال تكنولوجيا المعلومات فى ممارسات ادارة الموارد البشرية \_\_\_\_\_

١- مرحلة الاستعداد(تهيئة المنظمة - الحصول على دعم الادارة العليا- تحديد فريق العمل ووظيفته- دراسة الوضع الراهن).

٢- تصميم انظمة الموارد البشرية.

٣- تحديد ملامح التكنولوجيا المستخدمة.

٤- تطبيق النظام (تجربة النظام- تدريب العاملين- التطبيق النهائي).

الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يعنى ذلك توافق انظمة ووظائف الموارد البشرية مع رؤية ورسالة واهداف المنظمة  
تأثير الاخلاق على ممارسات ادارة الموارد البشرية

**من اهم الممارسات الأخلاقية :**

- التأثير بالعلاقات الشخصية والقرابة فى قرارات الموارد البشرية

- قبول هدايا ورشاوى

.حجب معلومات عن الاخرين للتأثير على ادائهم

.مضايقه الآخرين وسوء معاملتهم

تأثير الاخلاق على ممارسات ادارة الموارد البشرية

حفزت الممارسات غير الاخلاقية بعض المنظمات على وضع ما يسمى بالدستور الاخلاقى

: او قائمة للحكم على التصرفات

\_ هل التصرف قانونى؟

\_ هل التصرف سليم؟

\_ من سيأثر بهذا التصرف إيجاباً أو سلباً؟

\_ ما هو شعورى بعد القيام بهذا التصرف؟

\_ كيف ينظر الاخرين الى هذا التصرف؟

\_ ما هو تأثير هذا التصرف على اعمال المنظمة؟

\_ ما هو تأثير هذا التصرف على سمعة المنظمة؟

\_ ادارة التنوع فى ادارة الموارد البشرية

التنوع يشير الى :

السن- النوع- الجنسية-الدين- اللون

الاثار السلبية للتنوع

اختلاف وجهات النظر

قيم وعادات العمل

تحيزات المديرين

### سياسات ادارة التنوع فى ادارة الموارد البشرية :

خلو ممارسات ادارة الموارد البشرية من التحيز

بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التحيز والتمييز

تدريب العاملين على عدم التحيز

مواجهة التحيز بشدة

تشجيع الاتصال بين الانواع المختلفة من الموارد البشرية

### مزايا التنوع فى الموارد البشرية :

اذا استطاعت المنظمة أن تتغلب على صعوبات وسلبيات التنوع فانها يمكنان تحقق المزايا

الآتية :

\_مزايا تنافسية افضل .

\_قدرة اكبر على جذب الموارد البشرية .

\_ارتفاع انتاجية المنظمة .

التنوع فى الافكار بداية الابتكار .

زيادة مرونة المنظمة فى مواجهة المشاكل .

---

# الفصل التنظيمي

## استمارة استبيان

في ضوء الرؤى المقترحة لدراسة اثر تكنولوجيا معلومات علي ادارة الموارد  
البشرية ....



١\_ وضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين ادارة الموارد البشرية ؟

.....  
.....

٢\_ تكلم عن كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات فى شركات السياحة؟

.....  
.....

٣\_ اذكر بعض الاراء حول اهمية الموارد البشرية المدربة فى شركات السياحة؟

.....  
.....

٤\_ اذكر دور الموارد البشرية المدربة فى مجال السياحة؟

.....  
.....

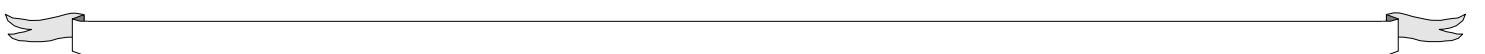
٥\_ ماهى التغيرات التى حدثت داخل المؤسسة بعد استخدام احدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات فى شركات السياحة ؟

.....

٦\_ ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات؟

.....  
.....

٧\_ وماهى العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وبين قوى العمل البشرية؟



.....  
.....  
٨ \_ هل توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات وقضايا العمالة والبطالة داخل المجمع؟

.....  
.....  
٩ \_ هل تأثرت ادارة الموارد البشريه بتطبيق تكنولوجيا المعلومات .

.....  
.....  
١٠ \_ هل نجحت شركات السياحه في مصر بتطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات .

.....  
.....  
١١ \_ والي أي مدي تأثرت الخدمه السياحيه بتطبيق تكنولوجيا المعلومات على ادار ه الموارد البشريه.

.....  
.....  
١٢ \_ لما كانت هناك حاجه ملحه لتطبيق تكنولوجيا المعلومات علي ادارة الموارد البشريه في شركات السياحه بمصر ؟

.....  
.....

١٣ \_ كيف طبقت شركات السياحة بمصر تكنولوجيا المعلومات لتحسين ادائها الخدمي ؟

.....  
.....

١٤ \_ هل اثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات علي نوع الخدمة المقدمه للسائحين وعلني رد فعل السائح .

.....  
.....

١٥ \_ والي أي مدي ادي نجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات علي ادارة الموارد البشريه الي زيادة الطلب ع الخدمة السياحيه في مصر ؟

.....  
.....

١٦ \_ وهل اثر ذلك بالايجاب ام بالسلب علي الموارد السياحيه .

.....  
.....

\_\_\_\_\_ بعض الاراء بالنسبه للاستبيان \_\_\_\_\_

بالنسبة للسؤال رقم ( ١ )

كان رأى الاستاذ محمد الغندور... تور ليدر

ان لتكنولوجيا المعلومات دور واضح ومهم وفعال فى مجال السياحة بشكل عام وفى شركات السياحة بشكل خاص يظهر هذا الدور الذى تلعبه تكنولوجيا المعلومات فى مجالات مختلفة مثل تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوالب العمل البشرية حيث ان الحاسوب يقوم باختصار ٨٠% من الكادر البشرى داخل الشركة ولكنها لا تقاس بتلك الطريقة وذلك لان الحاسوب الذى يختصر العمل الادارى لا يفتح مجالاً واسعاً من الاعمال والوظائف

كذلك وضحت سيا دة بان تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها فى مجال السياحة رفعت من كفاءة الافراد العاملين ومكاتب الادارة مما جعل منها مصدر رئيسى فى تحديد سوق العمل

واتفق الاستاذ اشرف حلمى مدير شركة تراكو للسياحة مع نفس الرأى للدور الذى تلعبه تكنولوجيا المعلومات فى شركات السياحة

اما بالنسبة للسؤال رقم (٢)

قال الاستاذ محمد فراج... تور ليدر

تحديد احتياجات المؤسسة من التوظيف وإذا كانت المؤسسة بحاجة إلى استخدام متعاقدين مستقلين أو تعيين موظفين لملء هذه الاحتياجات وأيضاً لتدريب أفضل الموظفين وضمان أنهم موظفون ذو أداء عالي. كما تشمل هذه الأنشطة إدارة شؤون الموظفين واستحقاقات الموظفين والتعويضات .

إن مستقبل المؤسسات يرتبط مباشرة بالقدرة اللانهائية للعقل البشري، فهو عنصر مميز من عناصر الإنتاج إذ لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من وظائف المنظمات دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وذلك لأن الإنسان في مؤسسة الأعمال يرغب دائماً في المشاركة و تحمل المسؤولية ولا يقتنع

اما بالنسبة لدور الموارد البشرية المدربة فى مجال السياحة؟

فيرى الاستاذ اشرف حلمى مدير شركة تراكو للسياحة

ان الموارد البشرية من الموضوعات الخطيرة لأنه خاضع لسلوكات بشرية من الصعب التحكم فيها، وهي لاتقبل قرارات آخر لحظة، هذا ماجعل الاستثمار فيها نوع خاص وخاص جدا، ولقد زاد إهتمام الاقتصاديين بالإستثمار الصحيح في رأس المال البشري وتفعيل الخبرات والقدرة العقلية بشكل مستمر

فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل على الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية. ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى إختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محدودة من العمل الشاق، ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني تصحيح حياتهم الانتاجية.

وهى نفس وجهة نظر ا\_محمد فراج

بالنسبة للسؤال رقم ( ٩ )

نعم فقد تآثرت ادارة الموارد البشريه بتطبيق تكنولوجيا المعلومات تائيرا ايجابيا فان القطاع السياحي كما نعلم انه قطاع خدمي ويعتمد في المقام الاول علي الموارد البشريه فان تطوير الموارد البشريه واستخدام مقدمي خدمه ذو كفاءه وخبره هذا يؤثر بالفعل علي نوع خدمه وعلي درجة اقناع السائحين .

بالنسبة للسؤال رقم ( ١٠ )

بالفعل نجحت شركات السياحه في مصر بتطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات فى جميع شركات السياحه المصريه وذلك لما لة من اهمية كبيرة فى ادارة العملية التنظيمية للرحلات السياحة والبرامج الخاصة بالافواج وعملية تنظيمها

بالنسبة للسؤال رقم (١١)

تأثرت الخدمة السياحية بتطبيق تكنولوجيا المعلومات على اداره الموارد البشريه بشكل كبير جدا وذلك لانها عملت على زيادة خبرة الافراد العاملين والمدربين على احدث الوسائل التقنية الحديثة كذلك عملت على سرعة الحجزات للرحلات السياحية وامكانية التاكيد عليها او الغائها قبل المدد المحددة لها .

السؤال رقم (١٢)

كان من الضروري تطبيق تكنولوجيا المعلومات فى مصر وذلك لمواكبة التطور العالمى ومسايرة الانظمة التكنولوجية الحديثة فى العالم اجمع فمجال الساحة يتميز بالتطور المستمر والسريع ومواكبة التطور العالمى فالسائح يبحث عن وسائل الراحة والرفاهية .

بالنسبة للسؤال رقم (١٣)

طبقت شركات السياحة المصرية عن طريق استخدام موارد بشرية مدربة بكفاءة عالية وعن طرق تدريب العاملين فى شركات السياحة على احدث برامج استخدمت حديثا لتسهيل تقديم الخدمة بصورة اعلى فى الجودة وفى وقت اقل واصبح مقدمى الخدمة على كفاءة اعلى فى التعامل مع السائح وتقديم الخدمة بصورة تشبع رغبات السائح

بالنسبة للسؤال رقم (١٤)

بالفعل اثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات علي نوع الخدمة المقدمه للسائحين وعلي رد فعل السائح وذلك يتضح من خلال زيادة عدد السائحين على شركات الساحة المصرية وزيادة عدد الافواج القادمة لمصر والاقبال المتزايد على الخدمة السياحية مما ادى الى زيادة نسبة

اشغال الفنادق بصورة واضحة مما اثر على دخول العاملين ودخول مصر فى منافسة قوية مع الدول السياحية الكبرى واحتلالها مركز عالمى بين تلك الدول

بالنسبة للسؤال رقم (١٥)

اثر تطبيق تكنو لجيا المعلومات الى مدى كبير على معرفه العالم مكانة مصر السياحيه من خلال سعى العاملين فى السياحة على اشباع رغبات السا ئحين وترك انطباع جيد عن نوع الخدمة المقدمة فى مصر وعن الموارد السياحية بعد الاهتمام بها وتطو يرها .

بالنسبة للسؤال رقم (١٦)

نعم اثر ذلك بالايجاب على الموارد السياحية كما ورد سابقا في اجابة الكثير من الاسئله .

---

# النتائج والتوصيات

دلت النتائج التي تم اخذها من الاستبيان علي بعض العاملين بقطاع السياحة وبعض شركات السياحة بمصر ...

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيرا أساسيا على إدارة وتنمية الموارد البشرية وتشكل أساسا لمشروع إنشاء شبكة عربية على الإنترنت معنية بالموارد البشرية من اجل



تبادل الخبرات وتوفير قاعدة للتعلم عن بعد بين مراكز التدريب في الإدارات العربية.

التغيرات الأساسية التي تنعكس على إدارة وتنمية الموارد البشرية هي تغيير ثقافة المؤسسة من ثقافة ورقية إلى ثقافة إلكترونية في كافة مجالات العمل ومن ذلك على سبيل المثال لا الإدارة الافتراضية e-HRD/M الحصر التحول إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

دعوة الإدارات العربية إلى اعتماد نظام هيكلية مرنة لأجهزتها لتواكب المتغيرات التكنولوجية وتغيير أساليب العمل بما يناسب هذه التغيرات والتطورات.

تعزيز التعاون في إيجاد بيئة عمل تعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي هذا المجال يلزم العمل للتغلب على عدد من المعوقات :  
\_ التفاوت في درجة توفر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الدول المختلفة.

\_ اختلاف أو عدم توفر التشريعات اللازمة لتسهيل انتشار تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات .  
\_ عدم توفر ثقافة مؤسسية تعزز انتشار الثقافة المعلوماتية والدعوة إلى إيجاد مثل هذه الثقافة في الإدارات .

يقع على عاتق مدير تنمية الموارد البشرية مسؤولية التكيف مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تنمية وإدارة الموارد البشرية ويشمل ذلك :  
\_ تدريب الكوادر العاملة في إدارة الموارد البشرية لاستيعاب هذه التطبيقات .  
\_ وضع الخطط اللازمة لتكيف المؤسسات مع هذه التطبيقات .

العمل المنظم الدؤوب على تجاوز مرحلة مقاومة التغيير لإدخال هذه التطبيقات وتهيئة المناخ والبيئة اللازمة لاستيعابها .

تطوير موقع المكتب الإقليمي العربي للمساعدة في عملية تنمية الموارد البشرية باستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ويشمل ذلك: زيادة سرعة واستجابة الموقع للدخول والتحديث الدائم للمعلومات واستخدام هذا الموقع في نشر تجارب الإدارات العربية وتبادلها .

**طبقا لمراجعة الإطار النظري للدراسة والنتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للبيانات وانطلاقا من الأهمية النسبية لكل نتيجة فقد خرج الباحث بالتوصيات التالية :**

دلت النتائج التي تم اخذها من الاستبيان بواقع ١٩ استبيان على شركات السياحة الى الاتي

- ١- بينت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية من حيث ان تطبيق تكنولوجيا المعلومات يؤثر على رفع مستوى وكفاءة العنصر البشرى فى التعرف على كل ما هو جديد ومواكبة التطور العالمى فى صناعة السياحة
- ٢- اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تكنو لجبا المعلومات وتأثيرها على العاملين واعدادهم داخل شركات السياحة.
- ٣- كما انه لا بد من ايضاح انه ليس هناك علاقة بين تطبيق تكنو لجبا المعلومات والاستغناء عن الكوادر البشرية وانها لا تحل محلها مهما كان الامر لان صناعة السياحة صناعة خدمية تعتمد فى المقام الاول على العنصر البشرى المدرب وذوى الخبرة والكفاءة
- ٤- بينت النتائج من ان شركات السياحة لابد ان تعمل على توفير الدورات التدريبية للافراد العاملين على استخدام النظم التكنو لجبا والاعتماد عليها فى كافة الخدمات
- ٥- كما ان النتائج بينت رغبة السائحين انفسهم فى التمتع بالرفاهية والمتعة اثناء الجولات السياحية لذافهو يحتاج الى كافة وسائل الراحة المتطورة التى تشبع لدية الاحساس بالمتعة
- ٦- وضحت النتائج دور تكنو لجبا المعلومات فى سهولة تسويق المنتجات السياحية عبر شبكات الانترنت الحديثة التى جعلت العالم قرية صغيرة يستطيع من خلالها التعرف ومشاهدة كافة منا طق الجذب السياحى والامكانيات المتوفرة لديها وعقد الحجوزات من خلالها .

## الخاتمة :

إن التغيير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة

أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقاً إلى متغير إستراتيجي حالياً، فإن أرادت المنظمة إستمرارية نشاطها وبقائها ، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعه

\_ إن أي جهاز إداري لا يألوا جهداً على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة. فالمنظمات لدينا تعاني كما أوضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها. ذكر الشريف في دراسته "إن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يُحل عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية والبيئة التي تعمل في إطارها. فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النامي والتزاماتها الاقتصادية والإدارية التي تشكل أرضاً لانتشار الفساد الإداري وينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة". أيضاً أثبت هيجان في دراسته وجود الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها منظمات لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها. من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي. فعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي تخطوها المملكة في مجالات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية بقي محدوداً ولم يجار مجالات

الإصلاح الأخرى. فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال. فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن الوزارات والمؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها، وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي ودليل ذلك أزمة خريجي كليات المعلمين مع وزارة التربية والتعليم وعدم قدرتها على توظيفهم وأزمة خريجي دبلوم اللغة الإنجليزية مع كليات المعلمين أيضاً وشكواهم لديوان المظالم والذي قام بإنصافهم وأثبت تظلمهم، مما يؤكد الضبابية والتخبط في التعامل مع الموارد البشرية، فعندما تعلن كليات المعلمين من أن خريجي دبلومات اللغة الإنجليزية المتوفرة في الكليات سوف يتعينون في مدارسها ثم تتراجع عن هذا القرار بعد أن تخرّج الخريجين، عندما تفعل ذلك فحتمًا ويقينًا أن ذلك يؤكد غياب تخطيط الموارد البشرية وفق خطط علمية ومنهجية مدروسة. فهذا القرار لو دُرس دراسة تامة لما تراجعت الكليات بالعدول عن القرار بعد فترة وجيزة من إصداره وتتجاهل الخريجين تمامًا، مما يؤكد عشوائية الطرح والتناول في جهاز الكليات العلمية الذي أثبت أنه أبعد ما يكون عن العملية المنهجية في قرارات

## المراجع :

\_\_ الموسوعه الحره ويكيبيديا .

\_\_ ادارة الموارد البشريه د- راويه محمد حسن .

\_\_ ادارة الموارد البشريه د- عبدالفتاح دياب حسين .

\_\_ ادارة الموارد البشريه د-زكي محمود هاشم .

\_\_ <http://www.pmecegypt.com> مركز الخبرات المهنية للإدارة والتدريب والتنمية

البشرية - دكتور عبد الرحمن توفيق

\_\_ الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية. 2 مايو 2006.

<http://www.ngoce.org/psg3-1.htm>

\_\_ عبد الحكم أحمد الخزامي. إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات. القاهرة: دار

الكتب العلمية للنشر والتوزيع, 2003.

\_\_ <http://www.abahe.co.uk/human-resources-a.html>

\_\_ <http://www.abahe.co.uk/human-resources-as-a-system.html>

\_\_ د.صلاح عبد الباقي، د.عبد الغفار حنفي-إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية

\_\_ د-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "

\_\_ عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية:مدخل متكامل .

\_\_ علي السلمي، إدارة الأفراد .

\_\_ علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" .

\_\_ موقع جريدة الاقتصادية الإلكترونية [www.aleqt.com](http://www.aleqt.com)

\_\_ إدارة الموارد البشرية، د.أحمد ماهر.

\_\_ لليوم أهميته، جون سي ماكسويل.

\_ الاجتماع العاشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية

دمشق – الجمهوريه العربيه السوريه – ١٦ - ١٩ / ١٢ / ٢٠٠٢

\_ كتاب تكنولوجيا المعلومات على اعتاب القرن الحادى والعشرين .

\_ علي السلمى ادارة تكنولوجيا المعلومات .

\_ <http://pidvos.maktoobblog.com/1130956/%D8%AA%D8%B9>

[%D8%B1%D9%8A%D9%81-](http://pidvos.maktoobblog.com/1130956/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-)

\_ [http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot\\_1/schools\\_li](http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_1/schools_library1.htm)

[brary1.htm](http://www.arabcin.net/arabic/5nadweh/pivot_1/schools_library1.htm)

\_ الاكاديميه العربيه البريطانىة للتعليم العالى .

\_ كتاب ادارة نظم المعلومات .