

أثر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على تنمية كفاءة أداء المؤسسات
*The impact of contemporary trends in human resource management on
developing the efficiency of institutional performance*

شاطر باش أحمد

شقيب حسين بن محمد*

مخبر البحوث والدراسات السياسية

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

جامعة الجزائر 3

chaterbache.ahmed@univ-alger3.dz

hosine.ch47@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2020/02/10 * تاريخ القبول: 2020/03/30 * تاريخ النشر: 2020/06/01

ملخص:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أكثر من أي وقت مضى تشكل محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات على مستوى المؤسسات، ومع تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتعقد أعمالها وما يشهده العالم اليوم من التحول في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وخاصة منها التكنولوجية، ساعد على تزايد الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره متغيرا أساسيا في عملية التنمية المادية والبشرية.

وانطلاقا مما سبق، ستركز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل عرض وتحليل أهم الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسات الاقتصادية وهي القيادة الإدارية، التدريب الفعال، الإدارة الإلكترونية، ويهدف هذا البحث أيضا إلى إيجاد العلاقة القائمة بين الاتجاهات وأثرها على تنمية كفاءة أداء المؤسسات.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة وطيدة بين تبني المؤسسة لاستراتيجية تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وبين زيادة كفاءة إنتاجيتها وتحسين مستوى خدماتها وأداء موظفيها.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، القيادة الإدارية، التدريب الإداري، الإدارة الإلكترونية.

Abstract:

Human resource management is more than ever an important axis on which the various activities at the level of institutions are based, and with the growth of institutions and their size and complexity and the complexity of their work and what the world is witnessing today in various economic, political and social fields, especially technology, it has helped to increase interest in and consideration of the human element an essential variable in the process of material and human development.

Based on the foregoing, this study will focus on the descriptive analytical approach in order to present and analyse the most important modern trends of human resources management that affect the performance of employees within economic institutions, namely administrative leadership, effective training, electronic management, where this research also aims to find

the relationship between trends and its impact on developing the efficiency of institutional performance.

This study concluded that there is a strong relationship between the institution's adoption of the strategy of applying modern trends in human resources management, and between increasing its productivity efficiency and improving the level of its services and the performance of its employees.

Keywords:

Human resources management, administrative leadership, management training, electronic management.

مقدمة:

إن السبب الرئيسي والأساسي وراء وجود المنظمات والمؤسسات الاقتصادية هو تحقيق رفاهية الانسان، والوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف هذه المنظمات والمؤسسات هو الانسان نفسه، أي أن المنظمات وجدت لخدمة الإنسان من خلال الانسان نفسه، ولذلك حظي العنصر البشري على اهتمام بالغ من طرف إدارة الموارد البشرية لاعتباره أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في مجال الإنتاجية والخدمات، ويعتبر العنصر البشري ذا أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أي منظمة، فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى إن كانت المنظمة تفتقر إلى أفراد مؤهلين قادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

لقد مرت إدارة الموارد البشرية على عدة مراحل سواء من حيث الفكر النظري أو من حيث الممارسة الميدانية إلى أن تبلورت على مفهومها الحالي، ولا يزال البحث قائماً في مجال إدارة الموارد البشرية بمختلف مواضيعها خاصة منها الاستراتيجية والفكري، وكما يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية أوسع وأشمل من إدارة الأفراد التي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة من النشاطات للأفراد العاملين في المنظمة، وهي أوسع من كونها الإدارة المسؤولة عن العلاقات العمالية، وإنما هي مجموعة من السياسات المتكاملة والمتراصة التي تهدف إلى اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية ولائهم وقدراتهم و تطوير مهاراتهم ليساهموا بذلك في رفع الكفاءة الإنتاجية والخدماتية للمؤسسة.

و سيركز هذا البحث على عرض أهم الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية، وأول هذه الاتجاهات هو القيادة الإدارية الفعالة وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ القديم، وأصبحت ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أية مؤسسة ربحية أو خدماتية والقيادة هي عملية التأثير في المرؤوسين من أجل توجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتتطلب إدارة الموارد البشرية نوعاً جديداً من القادة، قادة مبتكرين، قادة يحبون التغيير، قادة يضعون الموارد البشرية نصب أعينهم قادة يدركون أن أهم مورد لأي منظمة هو الإنسان.

والاتجاه الثاني من الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية هو التدريب الإداري وهو عبارة عن مجموعة من البرامج والسياسات والإجراءات المتبعة من أجل إكساب الأفراد لمجموعة من الكفاءات والمهارات الضرورية لأداء وظائف معينة أو تحسين أدائهم، وما يشهده العالم اليوم في ظل العولمة من التطورات والتغيرات المستمرة في كافة المجالات خاصة منها الجوانب الإعلامية والتقنية والمؤسسية أصبح من الضروري على القائد الإداري أن يعمل على إعداد برامج تدريبية لتأهيل الموظفين وتجديد معارفهم وتأهيلهم بالتقنية الحديثة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والحفاظ على المكانة السوقية في ظل المنافسة الشديدة.

والاتجاه الأخير من الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية هو الإدارة الإلكترونية وتعتبر من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، فهي تعد نمطاً جديداً ترك آثاره التكنولوجية على إدارة المؤسسات وعلى استراتيجياتها ووظائفها، وتعمل الإدارة الإلكترونية على توجيه سياسات وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وسيركز هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل عرض وتحليل أهم الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يهدف هذا البحث أيضاً إلى إيجاد العلاقة القائمة بين الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على تنمية كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية، وكذا الوقوف على أهم آثارها والتحديات التي تواجهها.

ومما سبق فإن الإشكالية الرئيسية لهذا البحث تتمحور فيما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة أداء المؤسسات؟
وكإجابة مسبقة لهذه الإشكالية يمكننا أن نطرح الفرضيات التالية:

1. تعتبر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية أحد أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية.
2. تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير ما تحتاجه المؤسسة الاقتصادية من اليد العاملة والمحافظة عليها وتدريبها ورفع الروح المعنوية لديها وتحفيزها للعمل بأقصى جهد لديها لتحقيق أهداف المنظمة.
3. الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية هي مجموعة سياسات وأنشطة إدارية تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيقها من أجل تحسين كفاءة أداء المؤسسة.
4. هناك علاقة وطيدة بين الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وبين زيادة كفاءة الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة على مستويين، المستوى المعرفي الفكري، والمستوى الواقعي المؤسساتي، وسنحاول أن نبرز ذلك من خلال النقاط التالية:

1. إن إدارة الموارد البشرية تهتم بشكل أساسي على العنصر الإنساني الذي من طبيعته التطور والتغيير المستمر، وبالتالي فإن اهتمام المؤسسة بالاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية سيمنحها الكثير من المزايا التقنية والتكوينية والربحية والتنافسية.
2. رغم اختلاف مجالات دراسة إدارة الموارد البشرية واختلاف اتجاهاتها ونشاطاتها إلا أنها تحتاج إلى دراسات متجددة ومتواصلة لأنها فن إنساني ينمو ويتقدم باستمرار، من أجل تقديمها في شكل لائق يساهم في تطوير البحث العلمي، وإثراء المكتبات في هذا المجال.
3. إن التطور التكنولوجي السريع الحاصل اليوم في العالم يدفع المؤسسات مهما كان نوعها لأن تكون أكثر استغلالاً للتكنولوجيا الحديثة، وأكثر إبداعاً في تقديم خدماتها ومنتجاتها، وأكثر مرونة في التعامل مع التحديات والتهديدات المحتملة، ومن خلال هذه الدراسة سنبرز دور القيادة الإدارية والإدارة الإلكترونية والتدريب في تأهيل المؤسسات للقيام بكل هذه الأعباء، مع عدم تصورنا لنجاح المؤسسة على الصعيد الاقتصادي والسوقي دون الاهتمام بإدارة الموارد البشرية واتجاهاتها.

4. وتبرز أهمية دراستنا كذلك من خلال الجهود العلمية التي تبذلها المعاهد والمؤسسات العلمية والأجهزة الإدارية في تدريب القادة والموظفين بواسطة آليات التكنولوجيا الحديثة على تطوير معارفهم وقدراتهم المعرفية والسلوكية، وهذا سينعكس على أداء المؤسسة ككل.

أولاً - ماهية إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع كفاءة الأداء

نتطرق في هذا المحور إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وبعض التعريفات التي وردت في شأنها وأهدافها ووظائفها وخصائصها والتحديات المعاصرة التي تواجهها.

1- ماهية إدارة الموارد البشرية:

يعتبر بيتر دراكر Peter Drucker زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف MBO أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الانسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها. (حاروش، 2016م، ص16)

وتعرف الإدارة على أنها: النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة. (النمر، وآخرون، 1997م، ص5)

ويقصد بالموارد البشرية مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم المهنية والوظيفية، وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياته، ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة اهتماماً وتخطيطاً مسبقاً لتوجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات، وبالطبع تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين. (حمداوي، 2004م، ص25)

ولقد برز مفهوم إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري، بدأت بحركة الإدارة العلمية ورائدها (فريدريك تايلور) والتي ركزت اهتمامها على الإنتاجية مع قليل من الأهمية لرضا العاملين.

كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي وهو مفهوم يؤكد إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي والحوافز المالية وحدها باعتبارها الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل.

كما أدت دراسات (الهاوثورن) خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين تحولاً من الاهتمام بالجوانب التقنية إلى الجوانب التقنية إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية عندما أظهرت هذه الدراسات أن إنتاجية الموظف تتأثر بالضرورة بفعل عوامل اجتماعية وسيكولوجية وليس فقط بفعل العوامل المادية المرتبطة بتصميم العمل والمكافآت وغيرها وأن مشاعر وعواطف وأحاسيس العاملين تتأثر بظروف معينة، مثل علاقات المجموعة ونماذج القيادة وغيرها، وكذا تأثير مشاعر العاملين على إنتاجيتهم.

وقد تأثرت حركة العلاقات الإنسانية بنمو وازدياد قوة النقابات العمالية خلال هذه الفترة كما شاع في الثمانينات من القرن الماضي استخدام مفهوم الموارد البشرية والذي يعكس فاعلية المنظمة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين مشتركة.

وهذا المفهوم يركز على أهمية إدارة العاملين كمورد وليس كعوامل إنتاجية، أي النظر إلى العنصر البشري كاستثمارات تحقق إذا ما أديرت بفاعلية كعوائد طويلة الأجل تنعكس في زيادة إنتاجيتها. (الجميلي، 2004م، ص19-20)

ولهذا تستهدف إدارة الموارد البشرية تحسين نوعية حياة العمل لزيادة فعالية أداء العاملين ورضاهم، وانطلاقاً من أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تشكل مصدراً جوهرياً لتحسين الإنتاجية، ويعود نجاح العديد من المنظمات المعاصرة إلى قدرتها على إدارة موردها البشري بفاعلية، بجانب قدرتها على استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة لاعتماد هذه المنظمات على سياسات فعالة وتطبيقات ناجحة في مجال إدارة الموارد البشرية. (هيثم، وآخرون، 2009م، ص 151)

2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت تعريف إدارة الموارد البشرية منها:

"مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة". (حسن، 1999م، ص13)

"الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين للجهاز الحكومي وتعيينهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم. (الكبيسي، 2005م، ص10)

ومن خلال ما سبق فإن المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية هو:

"إحدى أنشطة الإدارة التي تهدف إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية بالمنظمة والمعنية برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية وتنسيقها واستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتحفيز الأفراد ونحوه من العمليات الإدارية، بالإضافة إلى الاهتمام الأمثل للعاملين بالمنظمة بغية الاستخدام الأمثل لها مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وفاعلية المنظمة ذاتها في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها وإنجاز كافة أنشطتها بما يضمن المساواة بين العاملين وتمكينهم من تحقيق الذات وتحسين الحياة الوظيفية" (رشيد، 2001م، ص 13)

3- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في:

- إيجاد ظروف عمل مناسبة تمكن العاملين من أداء عملهم بفاعلية، وتزيد من إنتاجتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية وعادلة تمنع الاستخدام السيء والغير إنساني للقوى العاملة، وتقادي الاعمال التي تعرض العالين للمخاطر والأضرار المختلفة.
- الحصول على أفراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن طريقة وأقل التكاليف، ويتطلب ذلك تحديداً مسبقاً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير المحددة، وذلك يتطلب توفير المعلومات اللازمة للعامل لأداء أعماله مع معرفة كل ما يتعلق بوظيفته.
- ضمان استمرارية ولاء العاملين للمنظمة والرغبة في العمل فيها، ويتوقف ذلك على مدى إشباع حاجاتهم ومطالبهم، لذلك يجب أن تعمل كل من المؤسسة وإدارة الموارد البشرية على تأمين العاملين ضد الأمراض، والحوادث.

- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبها وتطوير أدائها لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية الموجودة في البيئة المحيطة.
- ضمان قيام المؤسسة بتنفيذ التزاماتها ومسؤوليتها تجاه الموظفين بصورة سليمة وواضحة، وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم.
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تنظم وتحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.
- تقديم النصح والإرشاد لمديري الإدارات والأقسام الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية. (الشنواني، 1976م، ص 10-13)

وبناء على ما سبق يتضح أن تحقيق أهداف المنظمة في هذا العصر يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها وللبيئة التي تعمل في إطارها، ويتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد داخل الهيكل التنظيمي الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تطوير وتحسين أداء قوة عمل المؤسسة وبالتالي الأداء العام لكل الأقسام. ويمكن القول أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية يتجسد في تحقيق فعالية المنظمة عن طريق أداء مهامها ووظائفها بكل تفاني وعلى أكمل وجه.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية:

1.4. النظرية التقليدية:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات العمل من حضور وانصراف وإجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام أصحاب هذا الرأي حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمات.

2.4. النظرية الحديثة:

أصحاب هذا الرأي يرون أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات ولا تقل أهمية عن الوظائف الإدارية الأخرى كالتسويق والإنتاجية والخدماتية والمالية، نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية، ولذا فقد شملت إدارة الموارد البشرية وفق النظرية الحديثة على عدة أنشطة رئيسية من أهمها:

- توصيف الوظائف
- تخطيط الموارد البشرية
- تدريب وتنمية الموارد البشرية
- البحث والاستقطاب للمورد البشرية
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور
- توفير الرعاية الصحية للعاملين
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية
- تقييم أداء العاملين
- إمكانية تقديم الاستشارة للمسؤولين

- الالتزام بالأعمال الضرورية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل والإطعام. (حسونة، 2007م، ص5)

5- الخصائص المميزة لإدارة الموارد البشرية:

تتميز إدارة الموارد البشرية بالعديد من الخصائص التي تساهم في تأكيد دورها الفعال في تأطير القوى العاملة وتوجيههم التوجه الصحيح لخدمة الأهداف السامية للمؤسسة، وضمان انتمائهم وولائهم المستمر للمؤسسة، ومن أهم هذه الخصائص هي (ميشيل، 2004م، ص540) :

- أنها نشاط مشتق من الإدارة العليا.
- يعد الأداء والإدارة الموارد البشرية من المسؤوليات الأولى للمديرين والقادة.
- تؤكد على الحاجة إلى التناسب الاستراتيجي والتكامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية.
- تتضمن انتهاج منهج متكامل ومتناسك لسياسات المستخدمين وممارستهم.
- دائما ما تكون أهمية العاملين مصاحبة للثقافات والقيم القوية.
- التأكيد على اتجاه وسلوك خصائص العاملين.
- علاقات العامل فردية لا جماعية عالية الثقة أكثر من منخفضة الثقة.
- توزيع المسؤولية في التنظيمات مع الأدوار المرنة لفريق العمل والتأكيد على فريق العمل.
- اختلاف المكافآت على أساس الأداء والتنافس أو المهارة.

يتضح من خصائص إدارة الموارد البشرية أنها نشاط مرتبط بالإدارة العليا، وهي مسؤولة عن هذا النشاط، كما أن لإدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي وهي منهج شامل وتعنى بالعاملين وسلوكياتهم ورفع مهاراتهم، كما تركز على الأداء والتنافس والتميز وكل ذلك يعكس أهمية إدارة الموارد البشرية.

6- التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة القوى البشرية العديد من التحديات التي قد تؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة ومكانتها السوقية وكذا علاقتها بالموظفين وجمهورها، ومن أهم هذه التحديات نذكر ما يلي (زايد، 2003م، ص38):

1.6 التحديات العالمية: العالم اليوم عبارة عن قرية صغيرة، فقد أدت التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا إلى ربط أجزاء هذا العالم بشكل غير مسبوق، فهذه العولمة أثرت بشكل كبير على حقل الإدارة والأعمال فبرزت الكثير من التغيرات في علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية بداية بالجانب المفاهيمي ثم إلى الجانب الواقعي، ومنه انتشر الشركات العملاقة، المتعددة الجنسيات والعبارة للقارات، وبهذه التغيرات سوف يترتب عليه ظهور العديد من الممارسات والقوانين التي تحكم القوى البشرية في كافة المجالات.

2.6 تحديات الجودة: أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية، وقد ظهرت العديد من النماذج لقياس الجودة التنظيمية، مثل نموذج الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، والأداء المقارن، ولا شك أن مفهوم الجودة يضع تحديا من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظرا لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الجودة.

3.6 التحديات الاجتماعية: ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، فلا شك أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاها قويا نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة، كذلك فإن تغير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدي جديد.

4.6. تحديات تميز الأداء: إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.
- التركيز على تنمية فرق العمل.
- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

إن هذه التحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب وراء ذلك إلى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي يتحكم في نجاح المؤسسة.

ثانيا - دور القيادة الإدارية في تطوير أداء المؤسسات

نبرز في هذا المحور تعريفات للقيادة الإدارية وأهميتها، ونتناول أهم النظريات المتعلقة بها والمهارات القيادية الأساسية، ومصادر قوة تأثير القيادة، ووظائف القيادة وأنماطها.

1. تعريف القيادة الإدارية:

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الإدارة والتي يمكن من خلالها استعراض بعضها واستخلاص عناصرها ومقوماتها.

فالقيادة الإدارية عند "كونتز" و"أدونيل" تعنى "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (كنعان، 1999م، ص97).

"فنز وبرشوس" بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" (عبد الباقي، 2001م، ص221) تعرفها الأستاذة "سيكلر هيدسون" بقولها "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعنى التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" (كنعان، ص98) ومن مجموع هذه التعريفات يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية و هذه العناصر هي(بادي، 2005م، ص26) :

أولا : عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

ثانيا : ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم ونشاطاتهم.

ثالثا : الأهداف الإدارية المراد تحقيقها

2. أهمية القيادة:

- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب الشخصي، على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تنسم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم وتحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام

التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تنأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنتسق وتبني وحدات تعمل في توافق وتناغم. (دنكان، 1991م، ص 827)

- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتماد على ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يمس الإدارة بالمشاركة، يشعر كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم. (هاشم، 2001م، ص 54)

- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف متطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهمية تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل المناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة كل المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد كل الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار "سوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: " التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه في أهداف وظيفية، والتوفيق بين إنشاء حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوة البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم الغير الرسمي. (كنعان، ص 119-120).

3. نظريات القيادة:

1.3. نظريات السمات:

إن أول ما استقطب اهتمام العلماء والكتاب المعنيين بالقيادة هو السعي للتعرف واكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره، وقد اعتقد هؤلاء بأن هناك خصائص وسمات معينة إذا توافرت في الشخص أصبح قائدا فعلا ناجحا، وقد اقترح هؤلاء الكتاب العديد من السمات من بينها: القوة البدنية، طول القامة، الذكاء، الأمانة، الاتزان، الثقة بالنفس، الحيوية، الاستعداد لتحمل المسؤولية، الحزم، القدرة على اتخاذ القرار، الدافعية العالية، التبصر، وغيرها، ومن ناحية أخرى لقد رأى بعض أنصار هذا الاتجاه أن الانسان يولد قائدا، أي أنه يرث الخصائص السابقة. (حريم، 2009م، ص 219)

2.3. النظريات السلوكية:

لقد كان من بين الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسات هوثورن هي وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية، ونظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، تحول اهتمام الباحثين والكتاب إلى السلوك القيادي بدلا من السمات، ويفترضوا موبدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل تشكل أسلوبا ونمطا عاما لقيادته، وهي التي تحدد فاعليته، وهذا التحول يعتبر هاما لأنه ينطوي على الاعتقاد بأن السلوك أو الأسلوب يمكن تعلمه وتعديله، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد أنماط السلوك التي مكنت القيادة من التأثير بفعالية على الآخرين. (حريم، ص 221)

3.3. النظريات الموقفية:

لقد أخفقت النظريات والنماذج السلوكية في القيادة في التوصل إلى نتائج قاطعة ومحددة تشير إلى أن أسلوبا قياديا معيناً كان فعالاً بشكل دائم، بل كانت النتائج متناقضة والحلقة الناقصة في هذه النظريات والنماذج هي إغفال دور المرؤوسين والعوامل الموقفية في فعالية القائد، لذا برزت هذه النظريات لتعالج القصور في النظريات السابقة، وتفترض هذه النظريات الموقفية في القيادة أن فعالية القائد تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف، وتحاول هذه النظريات تحديد المواقف القيادية الهامة، واقتراح الأساليب القيادية المختلفة التي تناسب تلك المواقف والتي تحقق رضا العامل والإنتاجية. (حريم، ص28)

4.1. المهارات القيادية الأساسية:

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليلية، وهذه المهارات ضرورية للقائد، وهناك خمسة مهارات أساسية للقيادة هي (حريم، ص217):

- **التمكين:** وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
- **الحدس والبدئية:** وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة.
- **فهم الذات:** القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.
- **التبصر والرؤية:** المقدرة على تصور مستقبل منظمته، ووضع الخطط لبلوغه.
- **التوفيق بين القيم:** المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينها.

5. مصادر قوة تأثير القيادة:

- من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته، وسنعرض هنا خمسة مصادر لقوة وتأثير القائد وهي:
- **قوة المكافأة:** وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية.
 - **قوة الإكراه:** وتستند إلى الخوف وإدراك الفرد بأن عدم التزامه وتقيدته بتوجهات القائد، يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه.
 - **القوة المشروعة:** وهي المستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.
 - **قوة الخبرة:** وتستند إلى معرفة الرئيس وقدراته وخبرته ومهاراته الفنية والإدارية والسلوكية.
 - **قوة الاقتداء والاعجاب:** وتعتمد على تمثّل المرؤوس بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من سمات شخصية. (حريم، ص219)

6. وظائف القيادة وأنماطها وأثرها على الأداء:

1.6. وظائف القيادة:

1.1.6. وظيفة التخطيط:

يشمل التخطيط تحديد الأهداف والأغراض للمؤسسة موضحاً الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض والأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال والتقويم ضرورة في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط وإجراء الاختبارات على كفاءة الخطة لتسمح بإعادة التوجيه قبل أن تحدد الخطة والتقويم الذي يجري عند نقطة استراتيجية في عملية التخطيط يمكن أن يحدد إذا كانت هناك حاجة لتحديد

أثر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على تنمية كفاءة أداء المؤسسات

الأهداف، كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى وعند تحديد الأهداف يجب أن تحدد المعايير وسوف يسمح بتقويم كل من هذه المعايير قبل المرحلة الثانية من عمليات التقييم. (العجمي، 2008م، ص39)

2.1.6. وظيفة التنظيم:

يشير التنظيم إلى الأسلوب أو العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولاً إلى أهداف مشتركة.

ويسعى التنظيم كعملية إدارية إلى تحديد قاطع للهيكل التنظيمي الذي يعني في تحليله النهائي " الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم ويوضح نسق العلاقات الرئيسية والأفقية بينهم"، لذا فإن التنظيم عملية إدارية هامة وتتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف في مقدماتها:

- انتظام العمل وانسيابيتها بسهولة ويسر وبتحديد نشاطاته ومراحله والقائمين به ومواقعه.
- الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.
- تقليل عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق مزيداً من التعاون بين الأفراد والجماعات. (العجمي، ص40)

(ص40)

3.1.6. وظيفة التوجيه:

تتضمن وظيفة التوجيه توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة والاشراف عليها، ولقد ساهمت العلوم السلوكية من خلال البحوث التي أجريت في مجالات الدافعية، والقيادة والاتصالات وتنمية العاملين مساهمة كبيرة في زيادة قدرتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا وأكثر أصالة.

وللقائد أثناء التوجيه حرية الاختيار بين استخدام الحوافز الإيجابية أو الحوافز السلبية، إن زيادة دافعية الآخرين على العمل عن طريق التهديد ينطوي على ممارسة ما يسمى بالحوافز السلبية، ومن ناحية أخرى فإن الوعد بإشباع دوافع الآخرين ينطوي على ممارسة ما يسمى بالحوافز الإيجابية.

إن مهارة الاتصال من جانب القائد ترتبط بدرجة فاعليته في توجيه سلوكهم، وترتبط أيضاً وبصورة مباشرة بفعاليته في أداء وظيفة التوجيه، إن تبادل المعلومات أثناء التوجيه بين القائد والمرؤوس واختيار الأساليب الفعالة في التوجيه يساهم بشكل فعال في إحداث التغيير السلوكي المطلوب. (العجمي، ص40)

4.1.6. وظيفة الرقابة:

تتطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة، وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتشتمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات وهي: وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

ويعمل القائد من خلال تطبيق لوظيفة الرقابة إلى اكتشاف الانحرافات التي قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها، لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة استراتيجية، والتي تعتبر بمثابة نقاط ارتكاز أساسية يمكن من خلاله ممارسة العمل الرقابي. (العجمي، ص41)

2.6. أنماط القيادة الإدارية:

هناك أنماط عديدة للقيادة الإدارية نشاهدها في المنظمات، والتي تتحدد بفعل الطبيعة البيئية وشخصية القادة ومستوى القوى التي تعمل بها، ويمكن التمييز بين أنماك قيادية ثلاثة:

1.2.6. النمط التسلطي:

تتم من خلاله عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية شديدة دون إتاحة فرصة المشاركة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، يعتبر القائد في هذا النمط مركز اتخاذ القرارات ولا يعير أي اهتمام لآراء

المرووسين ولا يتحاور معهم، ونجد أن كافة الصلاحيات في يد القائد فهو استبدادي. (شويح، 2015م، ص 128)

2.2.6. النمط الديمقراطي المشارك:

في ظل هذا النمط القيادي يمنح للمرووس فرصة المشاركة في وضع الأهداف وممارسة الرقابة، فهذا النمط يستشير المرووسين ويشركهم في اتخاذ القرار، ومن أهم مزايا القيادة الديمقراطية أنه يتيح للأتباع الفرصة لتعلم القيادة وتوفير الروح المعنوية العالية بسبب تقدير المرووسين مع إمكانية الوصول إلى قرارات مشتركة بين القائد والمرووس وإنجازها بكفاءة (شويح، ص129)

3.2.6. النمط المتساهل:

ووفقا لهذا النمط لا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من قبل المرووسين، بمعنى أن يترك المرووسين يفعلون ما يشاؤون، ويكتنف هذا النمط مظاهر التسبب وعدم تحمل المسؤولية. (شويح، ص129)

7. دور القيادة في تحقيق إدارة وتنمية الموارد البشرية:

تعمل القيادة الإدارية على تنمية وتأهيل مواردها البشرية من أجل التعامل مع الموارد المختلفة سواء كانت مادية أو بشرية بأساليب أكثر فعالية بهدف زيادة الربحية وتحقيق أفضل الخدمات، ولا شك القيادة تساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية البشرية والتي يمكن أن تبرز من خلال النقاط التالية:

1. التخطيط العلمي المنظم.
2. تحديد الأهداف بدقة وصياغتها في شكل خطط قابلة للتطبيق.
3. استخدام الإمكانيات المتاحة في المكان المناسب والوقت الملائم.
4. استخدام تكنولوجيا المعرفة.
5. تكوين العلاقات الاجتماعية.
6. اختيار وسائل تحقيق الأهداف طبقا لظروف الطلاب وقدراتهم.
7. تطبيق مهارات التواصل لضمان تحقيق أهداف التنمية البشرية.
8. المهارة في استخدام أجهزة التكنولوجيا الحديثة (كمبيوتر-إنترنت-برامج متقدمة)
9. اختيار الوقت المناسب لإرسال الأوامر والتوجيهات، حيث يلعب الوقت عنصرا مهما في مجال عملية القيادة والقائد.
10. المهارة في المتابعة والتقييم وتعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح الاتصال للاطمئنان على تنفيذها وفق الخطة الموضوعية، وعلاج السلبيات والمعوقات أول بأول حتى يتمكن في النهاية من تحقيق الأهداف، والتقييم النهائي مهم فهو يساعد على الوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف في البرامج، لذلك تقدير مدى تحقيق الأهداف المرجوة والعوامل التي أدت إلى عدم تحقيق الأهداف لتفاديها في البرامج المقبلة. (العجمي، ص 218-220)

ثالثا – أثر التدريب الفعال في تأهيل العاملين ورفع مستوى أدائهم:

يشمل هذا المحور تعريفات حول التدريب ودواعي اللجوء إليه وأهميته وأنواعه وخطواته.

1. تعريف التدريب:

لقد ظهرت عدة تعاريف لا يمكن حصرها لمفهوم التدريب من قبل العلماء والباحثين في مجال الإدارة وكلها عكست أهميته ودوره في تطوير المؤسسات.

ومن هذه التعاريف:

-يرى "أحمد ماهر" أنه "مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد". ويعرفه كذلك في موضع آخر على أنه "التغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للأفراد اتجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل". (عساف وآخرون، 2004م، ص 27) وقد عرفه "علي سلمى" بتنمية المنظمة لمعارف ومهارات واتجاهات شخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح الواجب أو العمل المعطى إليه وهو غالبا ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم وأنه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به عن نطاق التخصص الضيق ورؤية المواقف في أوسع أبعادها وذلك تبعا للعمل الذي يقدم له في وقت معين أو إعداده لعمل سيقوم به مستقبلا". (عبد الفتاح، 2004م، ص 228) وهنا نرى أن هذه التعريفات تشترك في ثلاثة محاور أساسية:

الأولى تنمية المعرفة لدى المتدرب **الثانية** تنمية المهارات **الثالثة** تنمية الاتجاهات لدى المتدرب. وقد عرفه وليام ترسي "يرى بأن التدريب يتضمن كل خبرات التعليم التي يزودها من أجل تغيير في السلوك ويؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظم". (بربر، 1997م، ص 161) من خلال التعاريف التي سبقت يمكن لنا أن نستنتج أن التدريب هو "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تناول الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وكذا تحصيل المعلومات التي تنقصه وكذلك الاتجاهات الصالحة للعمل والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل الرفع من مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

2. دواعي وأسباب الجوء للتدريب:

يستهدف التدريب رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا يؤثر على مستوى تحديد الكفاءة والفعالية في أي منظمة ومن أهم الأسباب التي تجعل المنظمات تلجأ إلى التدريب ما يلي :

- 1 - تخفيف وقت التعليم للوصول إلى الأداء المقبول باستخدام مدربين مؤهلين وطرق ملائمة للتدريب تستطيع الإدارة أن تخفض فترات التعليم مقرونا بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد.
- 2 - تحسين الأداء الحالي فالتدريب ليس للعاملين الجدد بل يمتد ليشمل القدامى حيث يساعد على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم.
- 3 - توفير الاحتياجات من العمال فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير العاملين على درجة معينة من المهارات ولذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب.
- 4 - المساعدة على حل المشاكل الناجمة عن عمليات التشغيل فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو لعمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الحوادث والشكاوى.
- 5 - يساهم التدريب في المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل ومن ثم تحقيق الاحتياجات بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب العمل من جهة أخرى. (مرسي، 2003م، ص 334)

3. أهمية التدريب:

في الواقع يحقق التدريب عددا من الفوائد لإدارة الموارد البشرية وخاصة إذا قامت به الإدارة بشكل منظم ومدروس وفق أسس ومبادئ علمية ومن أهم هذه الفوائد هي:

4.2 زيادة الإنتاجية:

يحقق التدريب زيادة في المهارة أو يحقق مهارة جديدة وهذا ينعكس بلا شك على نوعية وكمية الإنتاج الذي يحققه الفرد المتدرب كما تفرض التطورات الحاصلة في مستوى الأعمال على الإدارة ضرورة اعتماد برامج تدريبية منظمة ومستمرة لكي يتمكن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة.

- 2-رفع درجة الروح المعنوية: إن اكتساب الفرد للمهارات اللازمة لأداء عمله يوجد لديه قدرا من الثقة بالنفس وبالتالي الاستقرار النفسي والاطمئنان وهذا ما ينعكس على الروح المعنوية واندفاعه للعمل وهذا ما يؤثر إيجابا على مستوى الإنتاجية في المنظمة. (محمد عباس، 2003م، ص160)
- 3- تخفيض حوادث العمل: إن التدريب الجيد والكفيل بإعداد الفرد وتأهيله لأداء عمله بطريقة آمنة سليمة يكون له أثره الملموس في تقليل حوادث العمل وهذا ما يساهم بصورة فعالة في توفير الوقت والجهد أكثر للعاملين لتكريس الإنتاج مما يؤدي إلى زيادته وتحسينه.
- 4- تقليل الحاجة للإشراف: إن الفرد المدرب بشكل جيد تقل حاجته إلى الاستفسار المتكرر من مشرفه وبالتالي تقل حاجته للإشراف المباشر المتكرر وهو ما يؤدي إلى توفير الوقت أكبر للمشرفين لتركيز جهودهم على الأفراد الذين هم بحاجة ماسة للمتابعة مما ينعكس إيجابا على رفع مستوى أدائهم.
- 5- زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة : الاستقرار التنظيمي هو مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعاملها دون حصول تغيير أو دوران العمل الذي يعبر عن عدم الاستقرار في الأداء والذي ينتج عن استخدام الأفراد والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم مكان بعض، لذا فالتدريب ينمي روح الولاء لديهم ويساهم في توفير أفراد مدربين يكون بمثابة قوة عمل احتياطية متهيئة لمليء الفراغ الذي يحدث في أي وقت في المنظمة أما المرونة التنظيمية فهي تعني التدريب بوفرة عناصر متعددة المهارات قادرة على العمل في أكثر من وظيفة، مما يسهل عملية إجراء تغييرات وتنقلات في مناصب العمل مما يتوافق مع حاجة المنظمة.(بربر، ص 161)

4.3. أنواع التدريب:

- 1- حسب عدد المتدربين أو المتكويين، بحيث قد يكون فردي أو جماعي.
- 2- حسب المكان، أي في موقع العمل، أو خارج موقع العمل.
- 3- حسب تاريخ التعيين، أي قد يكون موجه للعاملين الجدد، أو القدامى.
- 4- حسب فئة العاملين، أي التدريب الإداري أو الصناعي أو الحرفي.
- 5- حسب المادة التدريبية، أي التدريب اللغوي، أو الفني، أو المتخصص، وقد يكون التدريب على اتخاذ القرار. (حسنوة، ص142).

4.4. خطوات ومراحل عملية التدريب: تتم عملية التدريب وفق العديد من المراحل والخطوات، وكلما تم التقيد بهذه المراحل وإعطائها الوقت والجهد والإمكانات اللازمة ساهم ذلك في نجاح التدريب، وتتمثل مراحل التدريب فيما يلي:

1- تحديد الاحتياجات: إن احتياجات التدريب يمكن أن تنبع من عدة طرق مختلفة، وذلك من خلال التحليل التنظيمي وتحليل العمليات الإدارية وكذا التحليل والتقييم الفردي، ويمكن تحديد احتياجات التدريب من خلال النقاط الآتية:

- وضع الأهداف.
- تقييم ومراجعة الأداء.
- نتيجة الأخطاء التي يتم ارتكابها.
- من الأداء السيء أي من الفشل في الوصول إلى الأداء المطلوب.
- من مراقبة الموظفين أثناء العمل.
- من طلب الأفراد ن العون.

أثر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على تنمية كفاءة أداء المؤسسات

- من شكاوى العملاء - سجل الشكاوى-
- من الوقت المستهلك في القيام بمهمة ما - استهلاك الوقت أكثر من اللازم-
- 2- تحديد الأهداف التكوينية.
- 3- تحديد المشاركين في عملية التكوين.
- 4- تحديد أماكن التدريب بالنظر إلى الإمكانيات وأهداف المنظمة.
- 5- اختيار أساليب التكوين، كالمحاضرات أو دراسة الحالات أو تقمص الأدوار أو المحاكاة أو الندوات.

4.5. أثر التدريب على تحسين كفاءة الأداء:

تضع المنظمة جملة من الأهداف تسعى لتحقيقها من خلال عملية التدريب والتطوير ويمكن تلخيصها فيما يلي (حاروش، ص 73):

- تنمية المعارف والمهارات وكفاءات.
 - رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة.
 - الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر.
 - رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة.
 - تحسين فعالية أساليب العمل.
 - تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات.
 - رفع مستوى أداء العامل ورضاه واعترافه وامتنانه بالمنظمة.
 - الشعور بالانتماء.
 - توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة.
 - تسهيل التكيف مع التغييرات وتحسين بيئة العمل.
- نستنتج مما سبق أن أهداف التكوين والتطوير تخص كلا من الفرد والمنظمة، فهي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة دون إهمال أهداف الفرد الشخصية، من خلال تحسينه وتطوير أداءه وتنمية معارفه، كما أن أهداف التكوين والتطوير تكون شاملة وتتماشى مع التغييرات الجارية سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية.

رابعاً - الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية لتطوير أداء المؤسسة:

نتناول في هذا المحور مفهوم الإدارة الإلكترونية والتعريفات التي قدمت بشأنها، مبرزاً أهدافها ودواعي التحول إليها، موضحاً فوائد وأثر الإدارة الإلكترونية على رفع كفاءة أداء المؤسسة، ونختم بالمعوقات.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية:

شهدت الإدارة كفاك وكمارسة تطورا ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، إذ إن التحولات السريعة التي شهدها القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي، وتعد الإدارة عل هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته، إلا أن الإدارة اليوم تسير على هدف ومعطيات التقانة - التطور التقني- وتطورها وأن عددا كبيرا من الأنشطة الإدارية تتعرض الآن لتحولات كبيرة بسبب التقانة، فالإدارة الإلكترونية في مهناها الحديث هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ويطل هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية.

وتتيح الإدارة الإلكترونية المجال الواسع لجميع الإداريين في التعامل الفوري والآني مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المشتركة وضمن مصالح المنظمة والعملاء. (أحمد، 2009م، ص 25)

2. تعريف الإدارة الإلكترونية:

تأثر تعريف الإدارة الإلكترونية باستخدام تقنيات المعلومات، والمميزات التي يوفرها من حيث السرعة والدقة وتقليل استخدام الأوراق إلى أدنى حد ممكن.

والإدارة الإلكترونية بصفة عامة هي: استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات. (مراد، 2003م، ص 23)

وقد عرفها السالمي بأنها: "عملية ميكنة جميع مهم وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكوين كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً". (السالمي، 2004م، ص 135)

ولقد ربط نجم عبود بين تقنيات المعلومات وتحقيق الأهداف واستغلال الموارد بفعالية، فعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: "إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها. (نجم، 2004م، ص 126)

من خلال المفاهيم السابقة للإدارة الإلكترونية يرى الباحث أنها تتطوي على العناصر التالية:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري.
- تحسين وتطوير العمليات الإدارية داخل المنظمات.
- توفير الجهد والوقت والتكلفة والاستخدام الآمن.
- السرعة والكفاءة في تحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

3. دواعي التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

يمكن حصر أهم الأسباب الداعية إلى التحول نحو الإدارة الإلكترونية فيما يلي (العمرى، 2003م، ص 17-18):

4.6 تسارع التقدم العلمي والتطور التقني:

كشفت الثورة التقنية عن مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، بما في ذلك نوعية السلع والخدمات التي توفرها المؤسسات العامة والخاصة للمجتمع.

4.7 ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة:

أسهمت التوجهات العالمية المتسارعة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشأة العولمة كلفسة جديدة للعلاقات الكونية ذات أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وبيئة متكاملة.

4.8 الاستجابة للبيئة المحيطة والتكيف معها:

يحتم انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية للحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلومات والتنافس في تقديم الخدمات بناء على المعايير العالمية.

4.9 التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية:

أثر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على تنمية كفاءة أداء المؤسسات

أسهمت حركات التحرر العالمية في إحداث تغييرات في البناء الاجتماعي بصفة عامة، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية بصفة خاصة. وقد رافق تلك التغييرات ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الشعبية، بما في ذلك تبني أهداف جديدة للقطاع العام بأبعاد كافة، يأتي في مقدمتها تحسين مستوى الأداء الكلي لمؤسسات القطاع العام السياسية والإدارية والقضائية.

4. أهداف الإدارة الإلكترونية:

- تقديم الخدمات لدى المستخدمين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز الأعمال المطلوبة وبتكلفة مالية مناسبة.
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.
- زيادة حجم الاستثمارات التجارية. (سمير أحمد، 2009م، ص 73)

5. فوائد وأثر الإدارة الإلكترونية على رفع كفاءة أداء المؤسسة:

تهدف الإدارة الإلكترونية بصفة عامة إلى الاستفادة من المميزات الرئيسية لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في إنجاز المعاملات وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، وبصورة غير مباشرة في الفوائد الأخرى الناجمة عنها منع التزاحم أمام مكاتب الموظفين في المصالح الحكومية، والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سيزول أثرها تدريجياً بتطبيق الإدارة الإلكترونية. ويمكن أن نحدد أهم فوائد الإدارة الإلكترونية:

- اختصار وقت وجهد تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة، بما ينعكس إيجابياً على مستوى جودة الخدمات التي تقدم إلى الزبون.
- تسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة، وكذلك مع المؤسسات والأجهزة الأخرى.
- الدقة والوضوح في تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.
- تقليل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر إيجاباً على الإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات.
- تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدٍ عاملة لها دور أساسي في تنفيذ العمل الإداري، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسات والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء، والغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد. (السالمي، ص139)
- تقليل معوقات اتخاذ القرار بتوفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة بشكل أفضل.
- التعليم المستمر وبناء المعرفة. (رضوان، 2004م، ص3)

6. معوقات الإدارة الإلكترونية:

من بين المسلمات أن أي مشروع يقوم بصاحبه بعض المعوقات قد تكون في سوء التخطيط وفي عشوائية التنفيذ، ومن بين المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي (سمير أحمد، 2009، ص73):

- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وصعوبة توفر السيولة النقدية.
- التمسك بالمركزية وعدم الرضى بالتغيير الإداري.
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليلها للعنصر البشري.
- وجود الفجوة الفكرية أو الوعي بين الناس المتخصصين في مجال التقنية وبين آخرين لا يفهمون تطبيقاتها وبالتالي منافعها.
- عدم التحديث المستمر لأنظمة التشغيل ولبرامج الحماية، وتحدي تلف المعلومات أو تسريبها.

خاتمة:

تناول هذا البحث موضوع الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في رفع كفاءة أداء المؤسسات، ويمكن أن نستنتج على ضوءها أن من أهم المبادئ الحديثة المعاصرة التي لازالت تساهم بشكل كبير في ترقية وتطوير المؤسسات والمنظمات سواء كانت خدماتية أو ربحية وعالمية أو محلية، هي توفير القيادة الفعالة التي تضع على عاتقها مسؤولية التنسيق بين جهود الموظفين و الإدارة من أجل توجيههم التوجيه الصحيح وتحفيزهم وكشف طاقاتهم الإبداعية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم تحقيق أهدافهم الشخصية، وكذا العنصر الثاني وهو التدريب حيث يسعى القائد باستمرار إلى توفير البرامج التكوينية لعلاج النقص الملاحظ في سلوك الموظفين من جهة، ومن جهة أخرى مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التقنية، عن طريق توظيف البرامج الحديثة في التسيير وإدارة الأعمال أو الخدمات وتدريب العاملين عليها، وهنا يجب الإشارة أيضا إلى دور التحول التدريجي إلى الإدارة الإلكترونية التي أصبحت جزء لا يتجزأ من مبادئ إدارة الأعمال المعاصرة خاصة منها الدولية والتي تقلل الجهد والوقت والتكلفة في أداء مختلف المهمات، وتوفير المعلومات اللازمة الضرورية في الوقت المناسب لأداء المهمات بشكل أسرع، وكذا تخفيف عبئ العمل على الموظفين والاستفادة من الوقت من جهة ومن جهة أخرى تخفيف الضغط على المكاتب والمواطنين أو الزبائن، عن طريق طلب حاجاتهم وتقديم لهم الخدمات عن بعد، ناهيك عن توفر الخدمات في كامل أيام الأسبوع وفي كل الأوقات حتي العطل والمناسبات.

إذا وكإجابة للإشكالية التي طرحناها في مقدمة الدراسة يمكن أن نقول: أن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية أصبحت ذات أهمية بالغة وضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها إذا أردنا النهوض بمؤسساتنا الاقتصادية أو الخدماتية، فقد ساهمت بشكل واضح وفعال في تطوير كفاءة أداء المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى رفعت من الروح المعنوية لدى العاملين وروح الانتماء إلى مؤسساتهم، حيث تم اعتبارهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة ونجاحهم في إدارة سلوكهم عن طريق التدريب والتأهيل سيؤدي بلا شك إلى نجاح المؤسسة ككل. قد تتعرض هذه الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية إلى بعض التحديات والمعوقات التي تصاحب أغلب المؤسسات لكونها في بيئة متقلبة من حيث السياسات والقوانين وندرت الموارد والعولمة والتنافسية، إلا أن القائد الإداري الفعال عندما يثق في نفسه وموظفيه وإمكاناتهم المتوفرة وإدارتها بشكل عقلاني رشيد، حتما سيجد العديد من الحلول لتلك المعوقات، وفي الأخير تبقى إدارة الموارد البشرية الإدارة التي تأخذ على عاتقها

أثر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على تنمية كفاءة أداء المؤسسات

مسؤولية تطوير أساليبها في التعامل مع الموارد البشرية، وتوفير القيادة المناسبة والتقنية المتقدمة من أجل إدارة أمثل رشيدة لموارد المؤسسة.

توصيات:

في ختام هذه الدراسة العلمية نقترح بعض التوصيات على شكل برامج عمل يمكن للمؤسسات أن تستفيد منها في تطوير كفاءة أدائها:

- توعية المؤسسات بأهمية إدارة الموارد البشرية من خلال تدريب مديرو إدارة الموارد البشرية وتأهيلهم بما يتناسب مع الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كالقيادة الإدارية، والتدريب الفعال، والإدارة الإلكترونية.
- عقد الاجتماعات بشكل دوري، بين مسؤولي إدارة الموارد البشرية والموظفين وذلك من أجل معرفة مواطن الضعف والعمل على تفاديها، والتأكيد على نقاط القوة وتحسينها، وكذلك الرفع من الروح المعنوية لديهم والانتماء للمؤسسة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهم مجالاتهم.
- التدرج في التخلي عن الأنظمة القديمة في الإدارة والإنتاج والتسويق، واستبدالها بإدارة إلكترونية حديثة تساهم في تسهيل كافة العمليات الإدارية وتطوير العمليات الإنتاجية والتواصلية داخل المؤسسة.
- على مسؤولي الموارد البشرية تنظيم دورات وبرامج تدريب وتأهيل للموظفين الذين يعانون من ضعف في مستوى أدائهم من خلال التقييم، وكذلك تدريب كافة الموظفين على تقنيات العمل الحديثة من أجل تطوير معارفهم ومهاراتهم، سواء عن طريق التدريب الداخلي أو الخارجي.
- من أهم عوامل نجاح المؤسسات الاعتماد على سياسة وصف وتوصيف الوظائف قبل التوظيف، لذا على مسؤولي إدارة الموارد البشرية الاعتماد على هذه السياسة لضمان الرجل المناسب في المكان المناسب.

المراجع

- يربر، كامل. (1997م). إدارة الموارد وكفاءة الأداء التنظيمي، مصر: المؤسسة الجامعية الجميلي، قصي قحطان خليفة. (2004م). الموارد البشرية في الفنادق، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء حاروش، نور الدين. (2016م). إدارة الموارد البشرية، الجزائر: دار الأمة حريم، حسين. (2009م). مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن: دار الحامد حسن، راوية محمد. (1999م). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مكتب الجامعي الحديث حسونة، فيصل. (2007م). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة حمداوي، وسيلة. (2004م). إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة دنكان، جاك. (1991م). ترجمة محمد الحريري، أفكار عظيمة في الإدارة، القاهرة، الدار الدولية للنشر رشيد، مازن فارس. (2001م). إدارة الموارد البشرية، الرياض: مكتبة العبيكان رضوان، رأفت. (2004م). الإدارة الإلكترونية، القاهرة: مركز المعلومات زايد، محمد عادل. (2003م). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة: كلية التجارة السالمي، علاء عبد الرزاق. (2004م). نظم إدارة المعلومات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية سمير أحمد، محمد. (2009م). الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار المسيرة الشنواني، صلاح. (1976م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مصر: دار الجامعات المصرية

شقيب حسين / شاطرياش أحمد

- شويح، محمد. (2015م). مبادئ إدارة الأعمال، الجزائر: جسور للنشر
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2001م). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية
- عبد الفتاح، محمد. (2004م). الأسس النظرية للإدارة والمؤسسات الاجتماعية، مصر: المكتب الجامعي الجديد
- العجمي، محمد حسنين. (2008م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الأردن: دار المسيرة
- عساف، عبد المعطي محمد. وعمدة، يعقوب. (2004م) التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، مصر: دار الزهران
- العمرى، سعيد بن معلا. (2003م). المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم.
- الكبيسي، عامر خضير. (2005م). إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- كنعان، نواف. (1991م) القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة
- محمد عباس، سهيلة. (2003م). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر
- مراد، عبد الفتاح. (2003م). الحوكمة الإلكترونية، القاهرة: دار المعارف
- ميشيل، ارمسترونج. (2004م). المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، الرياض: مكتبة جرير
- نجم، عبود نجم. (2004م). الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ
- النمر، سعود محمد. وآخرون. (1997م). الإدارة العامة، الطبعة الرابعة، الرياض: مطابع الفرزدق
- هاشم، زكي محمود. (2001م). أساسيات الإدارة، الكويت: منشورات ذات السلاسل
- هيثم، حمود الشبلي. مروان، محمد النسور. (2009م). إدارة المنشآت المعاصرة، عمان: دار صفاء